РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ АУТСОРСИНГУ

THE DEVELOPMENT OF A MODEL FOR MANAGING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF OUTSOURCING

У статті розкрито теоретико-методологічні основи аутсорсингу як бізнес-процесу. Сформовано модель управління бізнес-процесами, переданими на аутсорсинг, що пов'язані з інноваційним розвитком агропромислових підприємств. Розроблено послідовну форму впровадження аутсорсингу в інноваційну діяльність агропромислових підприємств. Розглянуто основні конкурентні стратегії агропромислових підприємств на матриці аутсорсингу. Визначено можливі варіанти взаємодії агропромислових підприємств з компанією-аутсорсером. Доведено, що управління інноваційним розвитком агропромислових підприємств на базі аутсорсингу найбільш ефективно реалізується через проектну (матричну) структуру управління. Підтверджено, що використання аутсорсингу в управлінні інноваційним розвитком агропромислових підприємств забезпечить можливість отримати доступ до нових ресурсів та ринків збуту, а також знизити загальні витрати за рахунок передачі бізнес-процесів на аутсорсинг.

Ключові слова: інновації, розвиток, аутсорсинг, матриця ухвалення рішення про аутсорсинг, матриця аутсорсингу для визначення конкурентної стратегії, організація інноваційної діяльності.

В статье раскрыты теоретико-методологические основы аутсорсинга как бизнес-

процесса. Сформирована модель управления бизнес-процессами, переданными на аутсорсинг, которые связаны с инновационным развитием агропромышленных предприятий. Разработана последовательная форма внедрения аутсорсинга в инновационную деятельность агропромышленных предприятий. Рассмотрены основные конкурентные стратегии агропромышленных предприятий на матрице аутсорсинга. Определены возможные варианты взаимодействия агропромышленных предприятий с компанией-аутсорсером. Доказано, что управление инновационным развитием агропромышленных предприятий на базе аутсорсинга наиболее эффективно реализуется через проектную (матричную) структуру управления. Подтверждено, что использование аутсорсинга в управлении инновационным развитием агропромышленных предприятий обеспечит возможность получить доступ к новым ресурсам и рынкам сбыта, а также снизить общие расходы за счет передачи бизнес-процессов на аутсорсинг.

Ключевые слова: инновации, развитие, аутсорсинг, матрица принятия решения об аутсорсинге, матрица аутсорсинга для определения конкурентной стратегии, организация инновационной деятельности.

УДК 631.157:330.341.1:338.436

<https://doi.org/10.32843/bses.56-10>

Радіонова Я.В.

науковий співробітник

науково-дослідного сектору

Полтавська державна аграрна академія

Radionova Yana

Poltava State Agrarian Academy

Theoretical and methodological fundamentals of outsourcing as a business process are revealed in the article. It is formed the model of management of business processes transferred to outsourcing that is connected with the innovative development of an agricultural enterprise. A consistent form of implementing outsourcing into the innovative activity of agro-industrial enterprises has been developed. The main competitive strategies of agro-industrial enterprises are considered in the outsourcing matrix. It is proved that the management of agro-industrial enterprises' innovative development on the outsourcing basis is most effectively implemented through the project (matrix) management structure. Possible options of agro-industrial enterprises and outsourcing company's cooperation are defined: 1) the enterprise has not sufficient intellectual potential and opportunities for innovative development. Under such circumstances, the outsourcing company's functions are a search for innovative ideas with the help of innovation market tools; bringing these ideas to the requirements of a customer; the development of a feasibility study; support for finished innovative project implementation; 2) the enterprise has sufficient intellectual potential for innovative generation of an idea and innovative development. In this case outsourcing company needs to provide: the development of a plan for innovative project implementation; execution of part of the work on innovation implementation in the enterprise activity; 3) the enterprise has a ready-made innovative project but needs help in its commercialization. In this case outsourcing company develops necessary tools for project implementing and tools for increasing the effectiveness of innovations (if required). For small and medium enterprises, the outsourcing company evaluates the potential of selling a ready-made "startup" on the platform of the innovation market. It is confirmed that the use of outsourcing in the management of agro-industrial enterprises' innovative development will provide the opportunity to get access to new resources and the sales market and also to decrease general expenses due to outsourcing business processes.

Key words: innovations, development, outsourcing, matrix of decision-making about outsourcing, matrix of outsourcing for definition of competitive strategy, organization of innovative activity.

Постановка проблеми. З огляду на світові тенденції до глобалізації інформаційних та інноваційних мереж, співпрацю науковців у напрямі формування міжнародної платформи інтернаціоналізації інновацій та збільшення частки дифузії інноваційних технологій до країн, що розвиваються, перед Україною відкриваються не лише нові перспективи, але й нові загрози, що пов'язані з ризиками стабілізації та збалансування самого розвитку [2].

Отже, виникає необхідність пошуку сучасних інформаційних рішень щодо вдосконалення інно-

ваційного процесу та розроблення новітніх концепцій і моделей управління інноваційним розвитком агропромислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичним і практичним аспектам інноваційного розвитку присвячені праці таких учених, як Ю. Бажал, А. Гальчинський, П. Друкер, В. Захарченко, С. Ілляшенко, М. Кондратьєв, П. Микитюк, Б. Санто, Д. Тіс, М. Туган-Барановський, Д. Черваньов, І. Школа, Й. Шумпетер, а дослідженню поняття «аутсорсинг» присвячені роботи таких

науковців, як Б. Анікін, М. Григорак, О. Зозульов, С. Календжян, О. Манойленко, О. Миколо, Л. Ноздріна, Л. Чабан, Дж. Хейвуд.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення моделі управління інноваційним розвитком агропромислових підприємств на базі аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна парадигма дослідників теорії управління формується на системно-ситуаційному підході, основою якого є передумови успіху, що лежать не всередині, а поза підприємствами [9, с. 24]. Отже, управління інноваційним розвитком агропромислових підприємств базується на процесах інтеграції та диверсифікації.

Інтеграція інноваційної діяльності агропромислових підприємств орієнтована на активізацію науково-дослідних та виробничих процесів, а диверсифікація – на усунення недоліків внутрішніх та міжфірмових інтеграційних процесів, що спрямоване на нові технології та високотехнологічне виробництво за всіма напрямками діяльності. Це дає змогу відзначити, що успіх функціонування агропромислового підприємства перш за все залежить від уміння адаптації до умов зовнішнього середовища та використання створених ним можливостей.

Отже, агропромислові підприємства, вибравши інноваційну стратегію розвитку, до процесу управління бізнес-процесами основної діяльності прикріплюють додатково бізнес-процеси, пов'язані з організацією та управлінням інноваційним розвитком.

За таких умов одним із перспективних шляхів удосконалення процесу управління інноваційним розвитком є аутсорсинг, який базується на передачі неосновних функцій підприємства та всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру).

В Україні формуються тенденції щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг та спостерігається

активізація їх використання суб'єктами господарювання. Так, у 2019 році, за даними міжнародного рейтингу "Global Services Location Index", Україна зайняла 20 позицію на ринку аутсорсингових послуг за даними міжнародної компанії "Kearney", заснованої Джеймсом О. МакКінсі у 1926 році.

Аутсорсинг зазвичай здійснюється задля зниження операційних витрат за умови збереження високої якості товарів і послуг. Об'єктами аутсорсингу можуть бути всі бізнес-процеси підприємства, проте на вітчизняних підприємствах переважно на нього передаються нестратегічні або неосновні процеси.

Привабливою стороною політики аутсорсингу є можливість забезпечити роботу ринкових механізмів з вищою якістю допоміжних і неосновних функцій і робіт, необхідних для функціонування підприємства.

Отже, в контексті здійснення інноваційної діяльності аутсорсингова модель управління агропромисловим підприємством є важливим джерелом генерування нових ідей, а також способом розвитку тих інновацій, які нині не можуть бути реалізовані підприємством самостійно.

Критичний огляд літератури дає змогу дійти висновку, що останніми роками стрімко розвиваються такі напрями аутсорсингу, як ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг у сфері послуг, аутсорсинг управління проектами (табл. 1).

З огляду на мету реалізацію основних функцій управління інноваційним розвитком агропромислових підприємств найбільш ефективно забезпечать аутсорсинг бізнес-процесів та аутсорсинг управління проектами.

Метою аутсорсингу як механізму управління інноваційним розвитком агропромислових підприємств є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяль-

Таблиця 1

Види аутсорсингу та їх характеристика

Види аутсорсингу	Характеристика
Аутсорсинг інформаційних технологій	Передача спеціалізованих компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями та системами, придбання в лізинг комп'ютерного устаткування, програмування тощо.
Виробничий аутсорсинг	Компанія віддає частину своїх виробничих процесів або цілком весь цикл виробництва сторонній компанії. Крім того, можливі варіанти продажу частини своїх підрозділів іншим компаніям та подальшої взаємодії з ними вже в рамках аутсорсингу.
Аутсорсинг бізнес-процесів	Передбачає передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які для компанії не є основними (наприклад, управління персоналом, бухгалтерський облік, логістика, маркетинг, реклама).
Аутсорсинг у сфері послуг	Передбачає передачу стороннім організаціям виконання юридичних, консалтингових послуг, послуг з прибирання та охорони приміщень, будівельні, архітектурні, ландшафтні роботи тощо.
Аутсорсинг управління проектами	Нова й унікальна послуга, в рамках якої завдання щодо управління проектами замовника реалізуються зовнішньою компанією, яка, спеціалізуючись саме на професійному управлінні проектами, представляє інтереси замовника.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [8, с. 304]

ності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних непрофільних виробничо-господарських функцій для підприємства.

На думку представників діючих консалтингових фірм, аутсорсинг являє собою [6] концентрацію менеджменту на найбільш пріоритетних напрямках здійснення господарської діяльності; вивільнення ресурсів для здійснення основної діяльності.

Основними формами здійснення аутсорсингових операцій, зокрема в управлінні інноваційним розвитком агропромислових підприємств, є повний, частковий, сумісний, проміжний та трансформаційний аутсорсинг.

Використання аутсорсингу в управлінні інноваційним розвитком агропромислового підприємства має як переваги, так і недоліки. Отже, до переваг аутсорсингу в управлінні інноваційною діяльністю агропромислових підприємств належать:

- залучення чужого досвіду (аутсорсингова компанія спеціалізується на визначеному виді діяльності, що забезпечує вдосконалення процесу прийняття поточних рішень);

- надійність і стабільність (аутсорсингова компанія повністю та одноосібно несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно з контрактом та відповідно до чинного законодавства);

- зростання рентабельності бізнесу (аутсорсинг дає змогу скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів та забезпечити концентрацію всіх зусиль лише на основному бізнесі);

- гнучкість масштабів бізнесу (за збільшення масштабів бізнесу підприємству необхідно забезпечити інноваційний процес працівниками, нести витрати на їх навчання, обладнання робочого місця).

Серед значних недоліків аутсорсингу в управлінні агропромисловими підприємствами виділяють:

- вартість аутсорсингу, яка досить часто може бути високою;

- загроза банкрутства аутсорсингової компанії;

- ризик отримання від аутсорсера послуг неналежної якості;

- загроза втрати контролю над кадровою функцією та невиконання умов конфіденційності (витік інформації про замовника).

Отже, знизити такий ризик можна шляхом замовлення аутсорсингу різних аспектів бізнесу декільком добросовісним аутсорсерам, які добре зарекомендували себе на ринку.

З огляду на вищезазначене розроблено послідовну форму впровадження аутсорсингу в інноваційну діяльність агропромислових підприємств, що складається з таких етапів:

- 1) ухвалення рішення щодо передачі бізнес-процесу на аутсорсинг;

- 2) визначення усіх можливих варіантів передачі бізнес-процесів чи функцій на аутсорсинг;

- 3) зіставлення витрат, переданих на виконання бізнес-процесів аутсорсинговій компанії, та зіставлення їх з витратами агропромислового підприємства на виконання цього ж процесу;

- 4) добір компанії-аутсорсера;

- 5) встановлення відповідного рівня взаємозв'язків аутсорсера та агропромислового підприємства, укладання договору з аутсорсером;

- 6) формування організаційної структури управління агропромисловим підприємством та вибір певного виду аутсорсингу;

- 7) оперативний контроль за переданими бізнес-процесами, за необхідності розроблення коригуючих заходів щодо усунення наявних відхилень;

- 8) аналіз результатів співпраці з компанією-аутсорсером.

Для ухвалення рішення щодо переходу на аутсорсинг агропромисловим підприємствам доцільно застосовувати матрицю аутсорсингу, яка розроблена Д. Хлебніковим (рис. 1).

Вертикальна вісь матриці досліджує ступінь відповідності можливостей агропромислових підприємств відповідно до стратегічних цілей, тобто стратегічну важливість, а горизонтальна вісь генерує позиції елементу певної бізнес-системи порівняно з ринком.

Запропонована матриця показує те, наскільки добре порівняно з ринком агропромислове підприємство здійснює господарську діяльність, відповідає наявному галузевому розвитку конкретний технологічний процес, а також ефективність реалізованих функцій, закріплених за певним відділом, та рівень кваліфікованості співробітників.

Проте для подальшого визначення конкурентної стратегії агропромислових підприємств розглянемо матрицю аутсорсингу у розрізі витрат підприємства на інноваційний процес (рис. 2).

Отже, конкурентні стратегії агропромислових підприємств на матриці аутсорсингу такі.

1. Якщо частка ринку агропромислового підприємства висока та індекс витрат переважає над індексом цін, підприємству слід дотримуватись вибраної політики й підтримувати витрати на тому ж рівні. При цьому підприємство обслуговує велику кількість сегментів цієї галузі, а витрати на виробництво низькі через значні масштаби виробництва.

Стратегію мінімальних витрат пропонується використовувати за умов стабільно однакових цін на ринку у конкурентів, тому є можливість підвищувати прибуток завдяки маневруванню витратами.

2. Якщо частка ринку висока, а індексу цін відповідає індекс витрат, агропромисловому підприємству доцільно використати стратегію фокусування.

Впродовж тривалого часу відношення витрат і цін на продукцію підприємства не змінюється, проте за цей час значно зростає частка ринку, охоплена продуктом підприємства. За таких умов керівництву фірми слід ретельніше проводити

Рис. 1. Матриця ухвалення рішення про аутсорсинг на агропромислових підприємствах

Джерело: [4]

Рис. 2. Матриця аутсорсингу для визначення конкурентної стратегії агропромислових підприємств

Джерело: [4]

моніторинг ринку, якщо воно хоче зберегти наявний стан речей, оскільки є загроза появи конкурентів, спроможних захопити значну частку ринку, переманюючи споживачів привабливішими умовами.

Захистити себе від конкурентів можна шляхом вибору стратегії фокусування на витратах, за рахунок чого агропромислове підприємство зможе

досягти конкурентної переваги в очах своєї цільової групи.

3. Висока частка ринку та перевищення індексу цін над індексом витрат. Компанія пропонує «унікальний» продукт на дуже значному сегменті ринку, тому слід остерігатися копіювання «унікальної» продукції конкурентами, оскільки цільова

аудиторія досить велика, отже, існує ймовірність віддачі переваги споживачами конкурентам, що пропонують товари або послуги, які незначно відрізняються від тих, що надає компанія-лідер у цій галузі. В такому разі необхідно скорочувати сегмент або ретельно слідкувати за мінливими смаками споживачів, щоб не залишитись осторонь.

Отже, підприємство вибирає стратегію диференціації, яка використовується та реалізується великими корпораціями, які, окрім основної продукції, пропонують товари для споживачів, спроможних платити великі гроші за престиж, дороге оздоблення, високі технології тощо.

4. Якщо частка ринку галузі середня порівняно з конкурентами, а перевага віддається низьким витратам, то підприємству слід активно використовувати стратегію лідерства у витратах, щоб охопити більшу частку ринку галузі й здобути прихильність більшої кількості споживачів.

Проте слід пам'ятати про збереження якості продукції на високому рівні, оскільки низькі витрати не є синонімом продукції з низькою якістю. Агропромислове підприємство може реалізовувати товари за такою ж ціною, що й конкуренти, проте отримувати більший прибуток за рахунок низьких витрат та завоювання більшої частки ринку, тому є ймовірність переходу підприємства до реалізації стратегії І.

5. Середня частка ринку й баланс між витратами і ціною. Підприємство господарює на ринку галузі на рівні з основним конкурентом. З огляду на це агропромислове підприємство може частково пропонувати диференційований товар підвищеної ціни та досліджувати реакцію цільової аудиторії або захищати наявний продукт на основі зниження витрат.

6. Середня частка ринку, поєднана зі значним рівнем витрат на виробництво, спонукає агропромислове підприємство зайняти тверду позицію виробника унікального продукту у цій галузі та активно проваджувати стратегію диференціації на цьому ринку, отримуючи значні прибутки за рахунок встановлення преміальної ціни (є доцільною для впровадження середніми та малими підприємствами).

7. Агропромислове підприємство реалізовує продукцію за цінами, необґрунтовано вищими за середні, або намагається реалізувати продукт, який перебуває на останній стадії життєвого циклу. Отже, доцільно виводити товар з ринку або проводити активну політику низьких витрат задля зниження цін і досягнення становища на ринку галузі, близького до панівного.

8. Стратегія фокусування пропонується за низької частки ринку та однакової динаміки витрат і цін на продукцію, тобто агропромислове підприємство захопило невеликий сегмент на ринку галузі та здобуло добру репутацію у цільової ауди-

торії, тепер може бути спокійним за цей сегмент, оскільки добре вивчило його смаки й намагається розширити його шляхом активних маркетингових методів.

9. Стратегія диференціації доречна за умови невеликої частки ринку та високих цін на продукцію. Отже, агропромислового підприємству слід підкреслювати «унікальність» цього товару для отримання надприбутків через встановлення преміальної ціни. Стратегія диференціації, орієнтована на концентрацію, доцільна на невеликому сегменті ринку. Агропромислові підприємства досліджують вподобання цільової аудиторії та забезпечують товар відповідними властивостями (для малих підприємств).

Впровадження аутсорсингу в інноваційну діяльність агропромислових підприємств засноване на визначенні можливих варіантів взаємодії з компанією-аутсорсером, основними серед яких є такі:

1. Підприємство не володіє достатнім інтелектуальним потенціалом та можливостями для інноваційного розвитку, тому за таких умов функціями аутсорсингової компанії є пошук інноваційних ідей за допомогою інструментів інноваційного ринку; приведення їх до вимог підприємства-замовника; розроблення техніко-економічного обґрунтування; супровід впровадження готового інноваційного проєкту.

2. Підприємство має достатній інтелектуальний потенціал для генерації інноваційної ідеї та інноваційного розвитку, тоді як аутсорсингова компанія забезпечує розроблення плану впровадження інноваційного проєкту; виконує частину робіт зі впровадження інновації у діяльність підприємства.

3. Підприємство має готовий інноваційний проєкт, але потребує допомоги у його комерціалізації. Аутсорсинг-виконавець розробляє необхідні інструменти для реалізації проєкту, за необхідності – інструменти підвищення ефективності інновацій. Для малих та середніх підприємств компанія-аутсорсер оцінює потенціал продажу готового стартапу на платформі інноваційного ринку.

З огляду на те, що управління інноваційним розвитком створює необхідні умови для функціонування загалом та зростання в майбутній перспективі конкурентоспроможності аутсорсинг виступає стратегічним рішенням поставлених завдань для ефективного інноваційного розвитку агропромислових підприємств, що в результаті забезпечує оптимізацію операційних витрат та зберігає високу якість товарів чи наданих послуг.

Однак перш ніж звернутися до аутсорсингу, агропромисловим підприємствам необхідно визначити важливість переданої функції (бізнес-процесу) з точки зору стратегії підприємства та порівняти, наскільки краще (чи гірше) ця функція може бути реалізована силами працівників самого підприємства.

Для цього необхідно порівняти внутрішні та зовнішні можливості для підготовки прийняття рішення, тобто порівняти собівартість бізнес-процесу власними силами та можливі додаткові доходи із сукупним поточними витратами й витратами під час купівлі цієї послуги аутсорсера.

Також одним з результатів впровадження аутсорсингу в управління агропромисловим підприємством є зміна організаційної структури підприємства та її контактів з ринковим середовищем. Так, на етапі формування організаційної структури та команди інноваційного проєкту доречним є вибір одного з двох варіантів рішень: залучення аутсорсинг-фахівців або використання послуги аутсорсингу функцій.

Ефективність аутсорсингу-фахівців полягає в тому, що за його допомогою агропромислове підприємство зменшує витрати на основі оптимізації організаційної структури й зменшення податкового навантаження, оскільки виплачує заробітну плату працівникам і, відповідно, здійснює соціальні нарахування кадрове агентство (аутсорсер). Фактично замовник перекладає на компанію-аутсорсера усі ризики й витрати, пов'язані з персоналом.

За аутсорсингу-фахівців аутсорсингова компанія на прохання замовника залучає необхідну кількість фахівців; укладає з ними трудовий договір і скеровує на роботу до останнього; виводить персонал за штат (у цьому разі підприємство звільняє частину свого персоналу). Таким чином, агропромислове підприємство не втрачає своїх співробітників, залишаючись для них роботодавцем, та самостійно забезпечує залучення аутсорсинг-фахівців до виконання завдань проєкту.

Аутсорсинг функцій передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозного аналітичного оброблення даних, формування баз знань та управління ними для підтримки прийняття рішень.

З огляду на це аутсорсер бере на себе відповідальність за виконання конкретних функцій управління інноваційними проєктами замовника, а замовник забезпечує дотримання залежних від нього умов виконання цих функцій та забезпечує їх інтеграцію в інтересах інноваційного проєкту, тому управління інноваційним розвитком агропромислових підприємств на базі аутсорсингу найбільш ефективно реалізується через проєктну (матричну) структуру управління.

Матрична форма організації інноваційного процесу полягає у створенні разом з традиційними функціональними та виробничими підрозділами тимчасових проєктно-цільових груп на чолі з керівником проєкту, який виконує функцію координатора процесу (рис. 3).

Інноваційний розвиток агропромислових підприємств за матричної структури забезпечує оперативне реагування на зовнішні зміни, спрощення системи контролю, скорочення терміну реалізації проєкту, підвищення зацікавленості членів проєктних груп у результативності проєкту, покращення взаємозв'язку між учасниками проєкту, а також обумовлює можливість переміщення кадрів з однієї групи в іншу.

Приймаючи рішення про інновацію, керівник створює проєктно-цільові підрозділи, які на час здійснення проєкту формуються з фахівців різних підрозділів агропромислового підприємства, тобто відбувається залучення персоналу основної

Рис. 3. Проєктно-матрична структура організації інноваційної діяльності агропромисловими підприємствами

● Примітка: проєктно-цільові групи

діяльності до реалізації інноваційного проекту.

В умовах інноваційного розвитку агропромислового підприємства керівник інноваційного проекту формує завдання, контролює та координує роботу виконавців, забезпечуючи їх технічною інформацією, що необхідна для виконання інноваційного рішення вищого керівництва, а функціональні та лінійні керівники розподіляють обов'язки та здійснюють поточний контроль за виконанням раніше поставлених завдань.

Для того щоби проектно-матрична структура була ефективною, необхідно створити ефективну систему контролю за виконанням робіт, пов'язаних з проектом, якістю їх виконання, витратами та термінами. При цьому необхідними умовами ефективного управління інноваційним розвитком агропромислового підприємства є забезпечення взаємодії учасників інноваційного процесу; поділ обов'язків та відповідальності; забезпечення ефективного розподілу інформації та гнучкості у використанні ресурсів; визначення персональної відповідальності за прийняті рішення.

Водночас необхідним є рішення про перебування організаційної структури управління, формування команди інноваційного проекту, створення сприятливої інноваційної культури агропромислового підприємства та налагодження системи зв'язків з економічними контрагентами.

Послідовна форма організації процесу управління інноваційним розвитком агропромислових підприємств з використанням аутсорсингу матиме такий вигляд (рис. 4).

Ілюструючи інноваційний розвиток як процес, що включає сукупність безперервних, взаємопов'язаних та послідовно виконуваних дій із формування та використання ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей, організація процесу управління інноваційним розвитком на основі аутсорсингу спрямовується на формування керуючих та керованих підсистем і встановлення зв'язків та відносин між ними, забезпечуючи впорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності агропромислового підприємства.

Отже, під час розгляду процесу управління інноваційним розвитком агропромислових підприємств неодмінним є поділ його на спеціалізовані функції задля закріплення окремих видів, етапів робіт за виконавцями, що організовує та впорядковує процес управління.

Висновки з проведеного дослідження. Підтверджено, що використання аутсорсингу в управлінні інноваційним розвитком агропромислових підприємств забезпечить:

- можливість отримати доступ до нових ресурсів та ринків збуту;

Рис. 4. Організація інноваційної діяльності агропромислового підприємства на основі аутсорсингу

Джерело: авторська розробка

- підвищення якості комплектуючих елементів інноваційного процесу;
- зниження загальних витрат за рахунок передачі бізнес-процесів виробництва;
- вивільнення дефіцитного устаткування та висококваліфікованої робочої сили для роботи над ресурсномісткими операціями;
- оптимізацію роботи відділів підприємства внаслідок скорочення номенклатури закуповуваних виробів та за рахунок закупівлі зібраних у вузли виробів.

Отже, для агропромислових підприємств аутсорсинг виступає як одна з найбільш успішних бізнес-моделей, що забезпечує можливість підвищення ймовірності досягнення конкурентних переваг та сприяння безперервному інноваційному розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. The Global Innovation Index, 2016. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (дата звернення: 01.09.2020).
2. Lü X. Innovation drive best path to sustainable economic growth. 2016. URL: <https://www.newsgghana.com.gh/innovation-drive-best-path-to-sustainable-economic-growth> (дата звернення: 01.09.2020).
3. Андрійчук В. Економіка аграрних підприємств. Київ : КНЕУ, 2002. 362 с.
4. Гавриленко Т. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 104–109.
5. Дослідження міжнародної компанії Джеймса О. МакКінсі Kearney. URL: <https://www.kearney.com/digital-transformation/gsl/2019-full-report> (дата звернення: 01.09.2020).
6. Золотов В. Аутсорсинг – бизнес-стратегия и способ повышения конкурентоспособности компании. *Железнодорожный транспорт*. 2006. № 6. С. 56–60.
7. Микитюк П. Інноваційний менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 269 с.

8. Ноздріна Л. Управління проектами. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 309–311.

9. Шатун В. Основи менеджменту. Миколаїв : вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

REFERENCES:

1. The Global Innovation Index (2016). Available at: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (accessed 1 September 2020).
2. Lü Xiaoxun (2016) Innovation drive best path to sustainable economic growth. Available at: <https://www.newsgghana.com.gh/innovation-drive-best-path-to-sustainable-economic-growth> (accessed 1 September 2020).
3. Andriichuk V. (2002) *Ekonomika ahrarykh pid-priemstv* [Economics of agricultural enterprises]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
4. Havrylenko T. (2009) Outsorsynh yak instrument znyzhennia vytrat u systemi stratehichnoho upravlinnia [Outsourcing as a tool to reduce costs in the strategic management system]. *Aktualni problemy ekonomiky*. no. 1 (91), pp. 104–109.
5. Doslidzhennia mizhnarodnoi kompanii Dzheimsa O. MakKinsi Kearney (2019) [Doslidzhennia mizhnarodnoi kompanii Dzheimsa O. MakKinsi Kearney]. Available at: <https://www.kearney.com/digital-transformation/gsl/2019-full-report> (accessed 1 September 2020).
6. Zolotov V. (2006) Outsorsynh – byznes-strategyia y sposob povysheniia konkurentosposobnosti kompanii [Outsourcing is a business strategy and a way to increase a company's competitiveness]. *Zheleznodoro-zhnyi transport*, no. 6, p. 56–60.
7. Mykytiuk P. (2007) *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation management]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
8. Nozdrina L. (2010) *Upravlinnia proektamy* [Project management]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
9. Shatun V. (2006) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Mykolaiv : vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly. (in Ukrainian)