

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01 – МКР. 1615 “С” 2024.09.20. 004. ПЗ

ШАЛЯРЕВИЧА ІВАНА АНАТОЛІЙОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005.591.6:631.11

ПОГОДЖЕНО

Директор

ННІ неперервної освіти і туризму

_____ **Іван ГРИЦЕНКО**

(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**В. о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва**

_____ **Сергій ПРИЛІПКО**

(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління інноваційно-консалтинговою діяльністю аграрних підприємств»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

_____ **Ольга ВІТВИЦЬКА**

(підпис)

Керівник магістерської

кваліфікаційної роботи

к.е.н., професор

_____ **Марія КУЛАЄЦЬ**

(підпис)

Виконав

_____ **Іван ШАЛЯРЕВИЧ**

(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності
та дорадництва**

д. держ.упр., доцент _____ Сергій ПРИЛПКО
«12» грудня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Шаляревичу Івану Анатолійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління інноваційно-консалтинговою діяльністю аграрних підприємств»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 20.09.2024 р. №1615 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.10.28
Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи **Нормативно-правова база, праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, офіційні матеріали, ресурсів мережі Internet**

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
2. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ІННОВАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА РИНКУ АГРАРНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ
3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Дата видачі завдання *«12» грудня 2023 р.*

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Марія КУЛАСЦЬ**

Завдання прийняв до виконання _____ **Іван ШАЛЯРЕВИЧ**

Реферат

Шаляревич І. «Управління інноваційно-консалтинговою діяльністю аграрних підприємств» магістерська кваліфікаційна робота: спец. 073 «Менеджмент» / керівник Кулаєць М.М. к.е.н., проф. Київ, 2024. 71 с.

Анотація.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління інноваційно-консалтинговою діяльністю підприємств. Розкрито сутність і роль консалтингових продуктів, особливості функціонування інноваційної інфраструктури у діяльності підприємств, світовий досвід управління індустрією консалтингу та особливості його розвитку.

У другому розділі досліджено аналітичні аспекти реалізації процесу інноваційно-консалтингової взаємодії на ринку аграрних послуг України. Проведений аналіз діяльності ВГО «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України», процесів організації та управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення системи управління інноваційно-консалтинговою діяльністю аграрних підприємств, організаційно – економічні аспекти інноваційно-консалтингової діяльності за моделлю «Ефективний консультант», обґрунтовано управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: інновація, управління, інноваційно-консалтингова діяльність, дорадчі служби.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність і роль консалтингових продуктів	8
1.2. Особливості функціонування інноваційної інфраструктури у діяльності підприємств	17
1.3. Світовий досвід управління індустрією консалтингу та особливості його розвитку	26
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ІННОВАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА РИНКУ АГРАРНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	32
2.1. Аналіз діяльності ВГО «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України»	32
2.2. Організація та управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах	43
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.	57
3.1. Організаційно – економічні аспекти інноваційно-консалтингової діяльності за моделлю «Ефективний консультант»	57
3.2. Управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств	
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

Вступ

Інновації та консалтинг у сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, переорієнтації вектору маркетингової взаємодії вітчизняних підприємств на Європейські ринки стає вагомим інструментом рішення проблем підвищення конкурентоспроможності, економічної сталості, дієвих організаційних змін тощо.

В Україні, не зважаючи на тривалу складну соціально-політичну ситуацію, спостерігається активне відновлення вітчизняного ринку консалтингових послуг для аграрних підприємств, одночасно із переорієнтацією на європейські критерії якості процесу КВ та підвищенням вимог до професіоналізму консультантів.

Дослідження стану та розвитку консалтингу в умовах глобалізаційних перетворень знайшло своє відображення у працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених як: В. Верба, Н. Грищенко, В. Рапопорт, Т. Решетняк, Т. Кальна-Дубінюк, Р. Корінець, К. Крикуненко, Ф. Хміль та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ і розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління інноваційно-консалтинговою діяльністю аграрних підприємств.

Системний підхід до реалізації поставленої мети обумовив необхідність вирішення таких основних завдань:

- обґрунтувати сутність і роль консалтингових продуктів;
- визначити особливості функціонування інноваційної інфраструктури у діяльності підприємств;
- розглянути світовий досвід управління індустрією консалтингу та особливості його розвитку;
- здійснити аналіз діяльності ВГО «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України»;
- розглянути процеси організації та управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах;

- розкрити організаційно – економічні аспекти інноваційно-консалтингової діяльності за моделлю «Ефективний консультант»
- обґрунтувати управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційно- консалтинговою діяльністю аграрних підприємств.

Предмет дослідження є теоретичні, методологічні та науково-практичні засади управління інноваційно- консалтинговою діяльністю аграрних підприємств.

Методи дослідження. Основою дослідження є фундаментальні праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань управлінського консультування, консалтингової взаємодії та бізнес-комунікацій, інтелектуального капіталу, управління інноваційним розвитком підприємств, базові положення теорії консалтингу, менеджменту та маркетингу.

Теоретична цінність та практична значимість дослідження: полягає у визначенні основних теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо розробка науково-практичних рекомендацій з управління інноваційно-консалтинговою діяльністю аграрних підприємств в системі ефективних бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств.

Апробація результатів дослідження. Опубліковано тези: «Організаційно – економічні аспекти інноваційно-консалтингової діяльності» у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна діяльність та консалтинг у викликах сьогодення» К.: НУБіП України, 2024.

Інформаційною основою дослідження стали: нормативно-правова база України (Накази Президента України, законодавчі акти Верховної ради України, Постанови Кабінету Міністрів України), статистична база Євростату, дані Державної служби статистики України, рейтингові дослідження міжнародного рівня.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, 4 рис., 9 таблиць, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг магістерської роботи – 71 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і роль консалтингових продуктів у сервісній економіці

Реалізація стратегічних цілей щодо досягнення компаніями конкурентного ринкового лідерства лежить насамперед у площині впровадження у бізнес-діяльність передових управлінських технологій та систематичного обміну управлінсько-економічними знаннями, здатних підвищити ефективність їх бізнес-операцій, забезпечити тривалий стратегічний розвиток фірм, формування їх управлінської культури і широке впровадження у виробничу діяльність інноваційних розробок.

Оскільки розробниками подібних технологій є й консалтингові компанії, то зростаючі потреби бізнесу у подібного роду послугах обумовили становлення і динамічний розвиток в останні десятиліття світової консалтингової індустрії. В останні десятиліття вона демонструє стабільні темпи розвитку і великі масштаби капіталізації, поступово перетворюючись на важливий сегмент глобального бізнесу і підприємництва. Більше того, тут концентрується найбільш креативний сегмент робочої сили, здатний генерувати професійні консультації й інноваційні продукти у сфері фінансів, інновацій, інформаційних технологій, людського розвитку, менеджменту, ресурсоспоживання та інших напрямів виробничої й управлінської діяльності підприємницького сектору.

Достатньо сказати, що у 2020 р. загальна місткість світового консалтингового ринку, на якому надаються професійні консультації у різних спеціалізованих сферах (управління, ІТ, людські ресурси, екологічні норми та нерухомість), становила майже 300 млрд дол. США (порівняно з 205 млрд у 2011 р. зі щорічним темпом зростання CAGR на рівні 4,1%). З них 86 млрд становить сегмент операційного консалтингу, 85 млрд - фінансового консалтингу, 53 млрд - технологічного консалтингу, 37 млрд - консалтингу у сфері людських ресурсів, 35 млрд - стратегічного консалтингу. Як бачимо, це ті сфери бізнес-діяльності, що формують сучасний конкурентний профіль суб'єктів підприємницької діяльності на національних і міжнародних ринках, діяльність яких пов'язана з реструктуризацією і модернізацією виробничих процесів, виходом компаній

на нові ринкові сегменти, підвищенням якості продукції та результативності діючих систем управління. Таким чином, саме вони поряд з діяльністю працівників та управлінського персоналу компаній потребують також активного залучення високоспеціалізованих послуг професійних консультантів. Діяльність останніх відбиває по суті загальний тренд щодо поглиблення суспільного поділу праці та його ключових форм - спеціалізації і кооперування виробництва, що визначають як масштаби економії трансакційних витрат бізнес - структур, так і загальні показники ефективності їх фінансово-господарської діяльності.

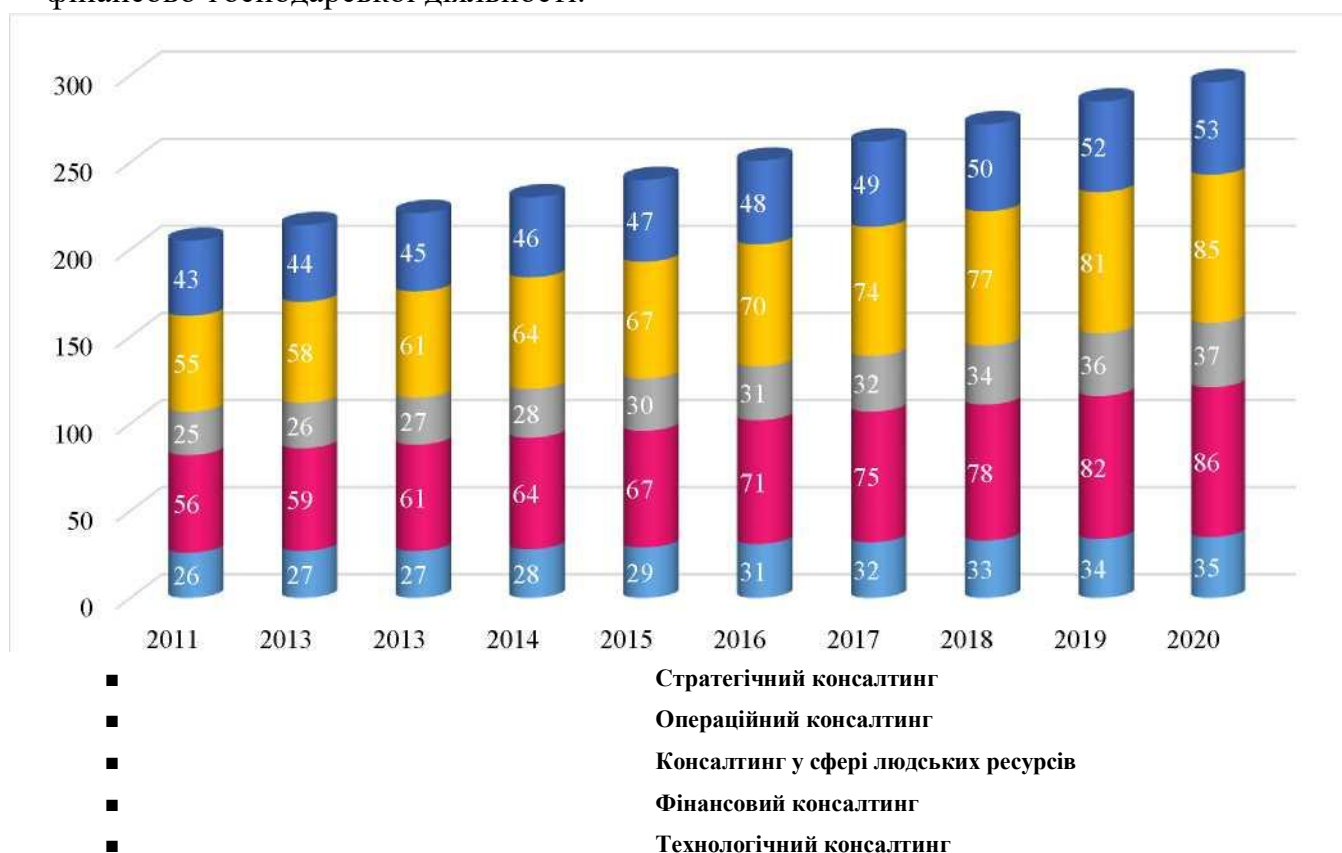


Рис. 1.1. Динаміка місткості глобального консалтингового ринку у 2011-2020 рр. за сегментами, млрд дол. США

Між тим, інтегрування консалтингових послуг у процеси ринкового обміну передбачає в якості обов'язкового елемента набуття ними товарної форми - консалтингових продуктів. Останні мають яскраво виражену креативно-знаннєву природу, продукуються в інформаційно-місткому виробництві на основі піонерних інтелектуальних знань, професійних навичок і досвіду, а також уніфікованої і чітко формалізованої методологічної бази. Ще одна важлива риса консалтингових продуктів полягає у тому, що вони мають

споживчу вартість нематеріального характеру і у процесі ринкового обігу набувають форми інвестиційних проектів, бізнес-планів, консультаційних методик і ноу-хау, інформаційних матеріалів і звітів, навчальних програм, аудиторсько- бухгалтерської і фінансової звітності, сценаріїв організаційного консалтингу, стратегічних планів розвитку, організаційно-управлінських новацій, програмних продуктів та інших послуг.

З огляду на це, значного теоретичного значення набуває як категоріальна кваліфікація поняття «консалтинговий продукт», так і чітка ідентифікація критеріїв його економічної оцінки і споживчої вартості. Зміст поняття «консалтинг» (з англійської — консультування), що увійшло до нашої мови як спеціальний термін, означає здійснення економічного консультування будь-якого масштабу. Консалтинг, або економічне консультування, може стосуватися як локальних суто економічних питань (фінансовий аналіз, бухгалтерія, аудит, оподаткування), так і глобальних управлінських проблем (стратегічний розвиток, реорганізація, інноваційний процес). Таким чином, управлінське консультування (management consulting) є видом консалтингової діяльності, що спрямований на надання допомоги у вирішенні управлінських проблем.

Консалтингова діяльність — професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям (в подальшому — клієнтам) з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, та впровадження рекомендацій.

Характеризуючи консалтингові продукти, слід насамперед відзначити, що на сучасному етапі світогосподарського розвитку вони акумулюють у собі найпередовіші технології й інновації у сфері управління виробничою, інвестиційною, кредитною, фінансовою, інноваційною, інформаційною діяльністю компаній бізнес-сектору у контексті оптимізації їх виробничих витрат та підвищення загальної ефективності роботи. З-поміж розгалуженого асортиментного переліку товарів і послуг, зорієнтованих на задоволення виробничих і споживчих потреб економічних агентів, консалтингові продукти посідають особливе місце, оскільки вони репрезентують специфічні економічні блага.

Йдеться насамперед про їх головне призначення - задоволення економічних потреб суб'єктів господарювання у традиційних й інноваційних професійних консультаціях з

питань їх операційного і стратегічного розвитку, вирішення конкретних фінансово-господарських проблем, що формує усталені конкурентні переваги економічних агентів на національних і міжнародних ринках.

Об'єктом є закономірності і проблеми розвитку підприємницької діяльності у глобальних умовах, а предметом - продукування, передавання і впровадження у господарську практику професійних консультацій, інноваційних і креативних інтелектуальних професійних порад з питань вирішення проблемних бізнес-ситуацій та підвищення ринкової конкурентоспроможності й ефективності функціонування підприємницьких структур. Завдяки консалтингу відбувається нагромадження інтелектуального капіталу окремих індивідів, компаній, організацій та суспільства у цілому, що є головним драйвером розбудови базованої на постіндустріалізмі глобальної сервісної економіки.

Системний аналіз консалтингових продуктів дає змогу чітко визначити їх іманентні риси і характеристики, що впливають з їх власних особливостей, специфіки виробництва і ринкового обігу, а також форм ринкової реалізації і суспільного споживання. Диверсифікована економічна природа консалтингових продуктів вимагає їх системної класифікації з метою не тільки найбільш повного відображення їх змістовної сутності, але й розкриття ключових закономірностей і тенденцій розвитку консалтингового сегменту глобальної сервісної індустрії та розроблення практичного інструментарію його регулювання. З другого боку, неухильне розширення асортиментного спектру консультаційних послуг спричиняє значне ускладнення їх структури і як результат - появу якісно відмінних підходів до їх класифікації, що певною мірою звужує методичні можливості в області стандартизації, аналізу і контролю результатів консалтингової діяльності. Це вимагає чіткої ідентифікації кожного нового виду консалтингових послуг та їх комплексної характеристики, що дасть змогу здійснювати порівняльний аналіз новітніх і традиційних форм консалтингової діяльності.

Виділяють експертне (за якого професійний консультант самостійно розробляє підсумкові рекомендації, а замовник лише надає йому необхідні інформаційні ресурси), процесне (передбачає постійну взаємодію консультанта і замовника з повним консультативним обслуговуванням виробництва на основі процесного підходу) і навчальне

консультування (базується на наданні консультантом теоретичної і практичної інформації для формування у клієнта відповідного бачення аналізованої проблеми).

Один з найбільш поширених підходів класифікаційної ідентифікації консалтингових послуг розробили фахівці Організації об'єднаних націй. Вона базується на міжнародній стандартній галузевій класифікації усіх видів економічної діяльності ISIC Rev.4 (*International Standard Industrial Classification Rev.4*) і дає змогу класифікувати економічних суб'єктів відповідно до галузево-секторальної належності їх господарської діяльності. Дана класифікація відносить консалтингові послуги до секцій J «Інформація і комунікації», M «Професійна, наукова і технічна діяльність», N «Діяльність адміністративних та допоміжних служб», P «Освіта» та Q «Діяльність у сфері людського здоров'я і соціальної роботи» (табл. 1.1). Як бачимо, у своєму агрегованому форматі консалтингові послуги, згідно методичного підходу КІС Rev.4, глибоко «вбудовані» нині у такі сервісні розділи як:

- розділ 62 «Комп'ютерне програмування, консультування і пов'язані послуги»;
- розділ 69 «Юридична і бухгалтерська діяльність»;
- розділ 70 «Діяльність головних офісів; управлінський консалтинг»;
- розділ 71 «Архітектурна й інжинірингова діяльність; технічне тестування і аналіз»;
- розділ 74 «Інша професійна і науково-технічна діяльність»;
- розділ 75 «Ветеринарна діяльність»;
- розділ 80 «Охоронна та слідча діяльність»;
- розділ 86 «Діяльність у сфері людського здоров'я».

Подібний підхід хоч і лежить в основі формування національних консалтингових систем більшості країн світу, дає змогу здійснювати міжкрайнові порівняння національних статистичних даних та найбільш повно розкриває економічну сутність і сфери застосування консалтингових послуг, однак має цілу низку вад методологічного і методичного характеру. Йдеться насамперед про його орієнтацію переважно на збирання, оброблення і структурування інформаційно-статистичних даних щодо функціонування консалтингового бізнесу різних країн світу без належної уваги до питань його ресурсного забезпечення.

Таблиця 1.1

**Класифікація консалтингової діяльності відповідно до Міжнародного
класифікатора видів економічної діяльності (КІС Rev.4)**

Секція	Г рупа Клас		Види діяльності у консалтинговій сфері
Ж «Інформація і комунікації»	Розділ 62 «Комп'ютерне програмування, консультування і пов'язані послуги»		
	620	6201	Діяльність у сфері комп'ютерного програмування
		6202	Діяльність у сфері комп'ютерного консультування і управління комп'ютерними засобами
		6209	Інші інформаційні технології і комп'ютерні послуги
М «Професійна, наукова і технічна діяльність»	Розділ 69 «Юридична і бухгалтерська діяльність»		
	692	6920	Бухгалтерська і аудиторська діяльність; податкове консультування
	Розділ 70 «Діяльність головних офісів; управлінський консалтинг»		
	702	7020	Діяльність у сфері управлінського консалтингу
	Розділ 71 «Архітектурна й інжинірингова діяльність; технічне тестування і аналіз»		
	711	7110	Архітектурна й інжинірингова діяльність та пов'язаний технічний консалтинг
	Розділ 74 «Інша професійна і науково-технічна діяльність»		
	749	7490	Інша професійна і науково-технічна діяльність
	Розділ 75 «Ветеринарна діяльність»		
	750	7500	Ветеринарна діяльність
Н «Діяльність адміністративних та допоміжних служб»	Розділ 80 «Охоронна та слідча діяльність»		
	802	8020	Функціонування безпекових систем
Р «Освіта»	Розділ 80 «Освіта»		
	855	8550	Освітні заходи
О «Діяльність у сфері людського здоров'я і соціальної роботи»	Розділ 86 «Діяльність у сфері людського здоров'я»		
	861	8610	Госпітальна діяльність
	862	8620	Діяльність у сфері медичної і стоматологічної практики
	869	8690	Інші види діяльності у сфері охорони здоров'я

Генеральна угода з торгівлі послугами (ГАТС) Світової організації торгівлі базується на класифікаторі послуг, що включає нині понад 200 їх видів, об'єднаних у 12 груп. Згідно норм ст. 1 Угоди ГАТС, зобов'язання контрактних учасників щодо транскордонного переміщення послуг приймаються стосовно будь-якого з чотирьох способів надання послуг, а саме: транскордонного надання, споживання за кордоном, комерційної присутності і присутності фізичних осіб .

Відповідно до класифікатора ГАТС, консалтингові послуги належать як до групи ділових послуг, так і до восьми інших класифікаційних груп. Що стосується групи «Ділові послуги», то у їх структурі виділяються управлінський консалтинг, менеджмент-консалтинг, наукові та консультативно-технічні послуги. Натомість група «Будівництво та інжинірингові послуги» містить такі види консалтингу як інжиніринг та проектний консалтинг; група «Дистриб'юторські послуги» - маркетинговий консалтинг; група «Освітні послуги» - навчальний консалтинг; група «Фінансові послуги» - фінансовий консалтинг, аудит та банківський консалтинг; група «Послуги з охорони здоров'я та соціального забезпечення» - медичний консалтинг; група «Туристичні і пов'язані з туризмом послуги» - консалтинг, пов'язаний з туризмом.

Ще один важливий класифікаційний підхід до ідентифікації консалтингових послуг розробили фахівці й експерти Міжнародного валютного фонду. Їх класифікація базується на Керівництві з платіжного балансу і міжнародної інвестиційної позиції МВФ. Її остання редакція 2014 р. позиціонує консалтингові послуги у секторі 10 «Інші ділові послуги», що включають науково-дослідні послуги, професійні та управлінські консалтингові послуги, технічні послуги і послуги, пов'язані з торгівлею. Однак, усі 12 секторів позиціонованих Міжнародним валютним фондом послуг частково охоплюють і консалтинговий сервісний сегмент. Найбільшою мірою це характерно для таких секторів як:

- сектор 2 «Технічне обслуговування і ремонтні послуги»;
- сектор 5 «Будівельні послуги», що включають будівництво об'єктів за кордоном, інжиніринг;
- сектор 7 «Фінансові послуги» (послуги фінансового посередництва);
- сектор 8 «Послуги щодо використання інтелектуальної власності» (консультації у сфері використання аудіовізуальних, комп'ютерних програм і продуктів їх переробки, франшизи і товарні знаки);
- сектор 9 «Телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги» (консультації у сфері комп'ютерних програм, інформаційні послуги щодо оброблення даних, користування базами даних, підписки на інформаційні лінії).

У Європейському довіднику-вказівнику консультантів з менеджменту виокремлюються 84 види консалтингових послуг, інтеграційно об'єднаних у 8 груп:

1. Загальне управління (оцінка бізнесу й ефективності систем управління, управління інноваціями, дослідження кон'юнктури ринку, диверсифікація чи становлення нового бізнесу, реорганізація інженерних служб, стратегічне планування, приватизація та ін.);
2. Адміністрування (управління офісом, організація і методи управління, управління ризиками, гарантії безпеки, планування робочих місць і їх оснащення та ін.);
3. Фінансове управління (система обліку, оцінка капітальних витрат, оборот компанії, зниження собівартості продукції, нарощування прибутковості і доходності діяльності, оподаткування, фінансові резерви та ін.);
4. Управління кадрами (професійне зростання кадрів і оптимізація штату, культура корпорації, рівні можливості, пошук і відбір кадрів, здоров'я і безпека, програми стимулювання, внутрішні комунікації, пенсійне забезпечення, кадрове планування, система підвищення кваліфікації кадрів та ін.);
5. Маркетинг (реклама і сприяння збуту, післяпродажне обслуговування, дизайн, прямий маркетинг, ринкові дослідження, ціноутворення, розроблення нових зразків продукції, управління збутом, соціально-економічні дослідження і прогнозування та ін.);
6. Виробництво (автоматизація, використання обладнання і його технічне обслуговування, промисловий інжиніринг, переробка матеріалів, пакування, конструювання і вдосконалення продукції, підвищення продуктивності праці, закупівлі, контроль якості та ін.);
7. Інформаційні технології (система автоматизованого проектування, автоматизовані системи управління, застосування комп'ютерів в аудиті, електронна видавнича діяльність, інформаційно-пошукові системи, адміністративні інформаційні системи та ін.);
8. Спеціалізовані послуги (навчальне консультування, енергетичний консалтинг, інженерний консалтинг, екологічний консалтинг, інформаційний консалтинг, юридичний консалтинг, телекомунікаційний консалтинг, консалтинг з управління розподілом матеріалів, консалтинг у державному секторі та ін.).

Північноамериканська система класифікації промисловості (*The North American*

Industry Classification System - NAICS), що базується на класифікації економічних агентів за видами економічної діяльності. Згідно даного підходу, консалтингові послуги виокремлюються у секторі 54 «Професійні, наукові та технічні послуги», підсекторі 541 «Професійні, наукові та технічні послуги», промисловій групі 5416 «Управління, наукові та технічні консультаційні послуги», промислового сектору 54161 «Управлінський консалтинг». Даний сектор містить послуги «Адміністративне управління та загальні управлінські консультаційні послуги» (код 541611), «Консультаційні послуги з людських ресурсів» (код 541612), «Послуги маркетингового консалтингу» (код 541613), «Послуги з технологічного, фізичного розподілу та логістичного консалтингу» (код 541614) та «Інші консультаційні послуги з менеджменту» (код 541618).

Консалтингові послуги пов'язані з наданням економічним агентам високопрофесійних послуг, здатних забезпечити зміцнення їх конкурентних позицій на ринку через отримання економічних, фінансових, організаційних, інноваційних, екологічних та інших видів ефектів, а також удосконалення виробничих й управлінських процесів.

Професійний консалтинг за своєю природою *належить до найбільш технологічно прогресивних і динамічних видів економічної діяльності*. Подібна його характеристика впливає насамперед з високої інформаційної місткості консалтингових продуктів, можливостей комплексного аналізу бізнес-процесів клієнтів, виявлення у них «вузьких місць», а також розробки стратегій розвитку компаній через застосування організаційно-економічних, управлінських, фінансових і науково-технічних інновацій у відповідності до особливостей конкретного бізнесу та його галузево-секторальної належності.

З другого боку, технологічна прогресивність і динамічність професійного консалтингу впливає з об'єктивних потреб бізнес-структур щодо оперативного реагування на будь-які зміни кон'юнктурних параметрів ринку та необхідності нарощування своїх конкурентних позицій на основі залучення якісного інформаційного ресурсу та його практичного застосування для вирішення різного роду операційних і стратегічних завдань. Водночас консалтинг має більшою мірою методично-стимулювальний і підтримувальний, а не креативний характер, оскільки спрямований не стільки на генерування нової інформації, знань і технологій, скільки на їх широку суспільну

дистрибуцію у виробництві відомих даних, апробованих навиків, виробничих й управлінських алгоритмів.

1.2. Особливості функціонування інноваційної інфраструктури

Організаційно-ресурсна база інноваційної діяльності суб'єктів господарювання містить чотири основні складові, а саме:

1) наявні обсяги ресурсів, які використовуються або можуть бути застосовані при провадженні інноваційної діяльності. Своєю чергою, ці ресурси за їх економічним змістом можуть бути поділені на п'ять головних груп: людські, матеріальні, технічні, фінансові та інформаційні;

2) взаємозв'язки між різними видами та елементами наявних ресурсів, які використовуються або можуть бути застосовані при провадженні інноваційної діяльності. Зазначені взаємозв'язки відбуваються, насамперед, у вигляді інформаційних та матеріальних потоків. При цьому важливу роль у забезпеченні цих взаємозв'язків відіграють належним чином спроектовані організаційні структури управління інноваційною діяльністю на підприємствах;

3) способи використання ресурсів інноваційної діяльності. Ці способи відображаються у певних технологічних процесах, що застосовуються при створенні та впровадженні нововведень. При цьому важливо обрати найбільш ефективні варіанти використання ресурсів з метою провадження інноваційної діяльності, за яких забезпечуватиметься найбільша величина фінансово-економічних та (або) соціальних результатів за обмежених обсягів тих чи інших різновидів ресурсів;

4) компетенції у сфері управління ресурсами, які використовуються або можуть бути застосовані при провадженні інноваційної діяльності.

Слід відмітити, що ресурси інноваційної діяльності, окрім їх поділу за економічним змістом, можуть бути згрупованими і за іншими ознаками. Зокрема, за стадією інноваційного процесу можливо виділити такі різновиди інноваційних ресурсів: ресурси, які використовуються для створення нововведень; ресурси, які використовуються для впровадження нововведень; ресурси, які використовуються з метою забезпечення прибуткового функціонування раніше реалізованих інноваційних проєктів.

За місцем знаходження ресурси інноваційної діяльності поділяються на ті, які знаходяться на самих підприємствах, та ті, якими володіють інші суб'єкти інноваційної діяльності, що надають цим підприємствам ту чи іншу допомогу у розробленні, впровадженні та використанні нововведень. Інакше кажучи, варто виділяти ресурси інноваційної діяльності, які знаходяться у розпорядженні відповідних підприємств, та ресурси інноваційної діяльності, які перебувають у розпорядженні суб'єктів інноваційної інфраструктури.

Важливо відзначити, що результат використання певних ресурсів інноваційної діяльності може, своєю чергою, виступати ресурсом для подальших етапів провадження цієї діяльності. Наприклад, внаслідок виконання досліджень та розробок отримується інформація про певне нововведення, яка буде використана як інформаційний ресурс на етапі впровадження цього нововведення.

Стосовно компетенцій з питань управління ресурсами інноваційної діяльності, то ці компетенції варто поділити на загальні та спеціальні. При цьому загальні компетенції можуть бути згрупованими за такими трьома ознаками:

- 1) за видами операцій з ресурсами, необхідними для здійснення інноваційної діяльності;
- 2) за видами ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності;
- 3) за функціями управління ресурсами, необхідними для здійснення інноваційної діяльності.

Щодо спеціальних компетенцій у сфері управління будь-якими видами економічних ресурсів, зокрема - і ресурсами інноваційної діяльності, то до цих компетенцій варто віднести вміння обирати контрагентів та встановлювати взаємовідносини з ними; вибирати ресурси, з якими відбуватимуться певні операції; визначати параметри дій з ресурсами у просторі та часі; реалізовувати розроблені плани тощо.

Однією з найважливіших компетенцій з питань управління ресурсами, які використовуються у процесі провадження підприємствами інноваційної діяльності, є вміння обирати найкращий спосіб залучення цих ресурсів. Також серед компетенцій з управління ресурсами інноваційної діяльності важливе місце посідають також і компетенції працівників у сфері планування цієї діяльності.

Таким чином, організаційно-ресурсна база інноваційної діяльності підприємств є досить складною системою, яка складається з низки взаємопов'язаних підсистем. Правильна побудова цих підсистем, встановлення обґрунтованих взаємозв'язків між ними та вдала реалізація у практиці функціонування конкретних підприємств є необхідними умовами забезпечення успішності їх інноваційної діяльності як у короткостроковому, так і у довгостроковому періодах.

Процес використання організаційно-ресурсної бази інноваційної діяльності підприємств у практиці такої діяльності можна назвати її організаційно-ресурсним забезпеченням. За таких умов інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності підприємств можна розглядати як складову частину їхнього організаційно-ресурсного забезпечення. При цьому, як видно з рис. 1.2, можливим є два різновиди інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, а саме:

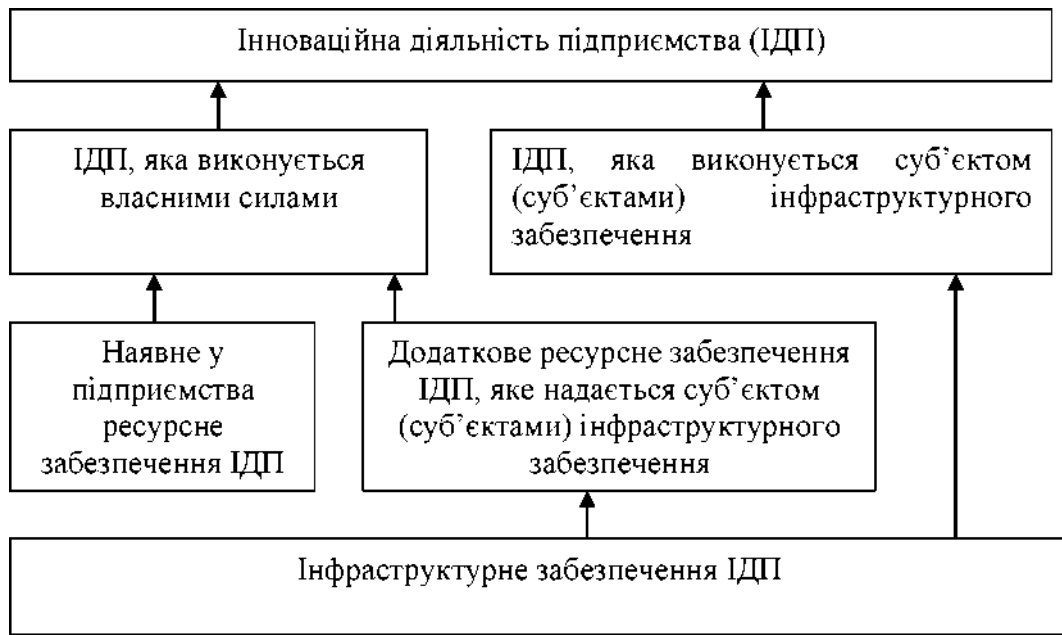


Рис. 1.2. Інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності підприємства

- 1) шляхом безпосередньої участі суб'єкта інноваційної інфраструктури у розробці та (або) впровадженні нововведень на певному підприємстві;
- 2) шляхом надання послуг із покращення організаційно-ресурсної бази інноваційної діяльності підприємства.

Варто відмітити ту обставину, що організаційно-ресурсна база інноваційної діяльності підприємства має ієрархічну будову і містить три головні рівні, а саме:

- 1) 1-й рівень - включає ресурси, які беруть безпосередню участь у провадженні інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. Цей рівень характеризується трьома головними параметрами, а саме - обсягами відповідних ресурсів, їх якістю та компетенціями з управління інноваційними проектами підприємства;

- 2) 2-й рівень - включає ресурси, що є необхідними для одержання тих ресурсів, які беруть безпосередню участь у провадженні інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. Цей рівень характеризується трьома головними параметрами, а саме - обсягами відповідних ресурсів, їх якістю та компетенціями з управління ресурсами інноваційної діяльності підприємства першого рівня;

3) 3-й рівень - включає ресурси, які є необхідними для управління організаційно-ресурсною базою інноваційної діяльності підприємства другого рівня. Цей рівень характеризується трьома головними параметрами, а саме - обсягами відповідних ресурсів, їх якістю та компетенціями з управління ресурсами інноваційної діяльності підприємства другого рівня.

Враховуючи викладене, з'являється можливість здійснити додаткове групування суб'єктів інноваційної інфраструктури, поділивши їх на такі класи:

1. Суб'єкти інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємства, які беруть безпосередню участь у провадженні такої діяльності.

2. Суб'єкти інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємства, які беруть участь у формуванні організаційно-ресурсного забезпечення цієї діяльності першого рівня.

3. Суб'єкти інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємства, які беруть участь у формуванні організаційно-ресурсного.

Однак, досить часто підприємства власними силами не можуть, принаймні - частково, усунути дію тих перешкод на шляху провадження інноваційної діяльності, що мають переважно внутрішній характер, або здійснювати таке усунення власними силами для підприємств є економічно не вигідно. Таким чином, за певних умов усунення дії перешкод на шляху провадження підприємствами інноваційної діяльності, що мають переважно внутрішній характер, може та повинно потребувати зовнішньої допомоги.

Зазначена допомога може бути наданою, загалом, на трьох основних рівнях, а саме (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Суб'єкти зовнішньої підтримки підприємств у процесі провадження інноваційної діяльності

Джерело: сформовано автором

- 1) на державному рівні, тобто органами та установами державної влади;
- 2) на місцевому (муніципальному) рівня, тобто органами та установами місцевого самоврядування;
- 3) на рівні недержавних підприємств, організацій та установ.

При цьому на кожному з цих рівнів можуть відбуватися певні дії, що спрямовані як на подолання зовнішніх перешкод провадженню інноваційної діяльності суб'єктів господарювання (насамперед, це відбувається на двох перших рівнях), так і дії, націлені на усунення внутрішніх бар'єрів. За таких умов подолання зовнішніх перешкод відобразатиметься, передусім, у покращенні умов провадження інноваційної діяльності, тоді як подолання внутрішніх бар'єрів, які постають на шляху перебігу інноваційних процесів на підприємствах, повинно відбуватися, насамперед, завдяки інфраструктурному забезпеченню їхньої

інноваційної діяльності, тобто у процесі функціонування суб'єктів інноваційної інфраструктури.

Отже, за таких умов підприємства, якщо вони прагнуть підвищити обсяги своєї інноваційної діяльності, звертатимуться до певних суб'єктів інноваційної інфраструктури.

Таблиця 1.2

Групування суб'єктів інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств

Групи суб'єктів	Характеристика організаційно-ресурсної бази	Приклади суб'єктів
1. Суб'єкти, які беруть безпосередню участь у провадженні інноваційної діяльності підприємства		Технопарки, інжинірингові фірми, впроваджувальні фірми тощо
2. Суб'єкти, які беруть участь у формуванні організаційно-ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства першого рівня	Ресурси, які беруть безпосередню участь у провадженні інноваційної діяльності суб'єкта господарювання	Технопарки, інжинірингові фірми, впроваджувальні фірми тощо
3. Суб'єкти, які беруть участь у формуванні організаційно-ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства другого рівня	Ресурси, що є необхідними для одержання тих ресурсів, які беруть безпосередню участь у провадженні інноваційної діяльності суб'єкта господарювання	Фінансово-кредитні установи, бізнес-інкубатори тощо
4. Суб'єкти, які беруть участь у формуванні організаційно-ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства третього рівня	Ресурси, які є необхідними для управління організаційно-ресурсною базою інноваційної діяльності підприємства другого рівня	Консалтингові фірми, інжинірингові фірми, інформаційні центри тощо
5. Суб'єкти, які беруть участь одночасно у деяких або усіх перелічених напрямках такого забезпечення	Ресурси відповідних рівнів організаційно-ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства	Технопарки, інжинірингові фірми, впроваджувальні фірми тощо

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючий механізм інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємства, який би враховував можливу участь суб'єктів такого забезпечення на кожному етапі розроблення та реалізації інноваційної програми компанії. Ідея цього механізму, полягає у тому, що підприємство на кожному з

етапів інноваційного процесу (починаючи з відбору можливих для реалізації на підприємстві інноваційних проєктів на засадах оцінювання його інноваційного потенціалу та оцінювання ефективності відібраних проєктів та формування їх попереднього портфелю) ухвалює рішення про доцільність запрошення тих чи інших суб'єктів інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності до провадження цього етапу. За таких умов певні суб'єкти інноваційної інфраструктури можуть ухвалювати рішення про доцільність їхньої участі на наступних етапах інноваційного процесу або про доцільність запрошення інших суб'єктів.

Рівень розвитку інноваційного середовища в цілому та інноваційної інфраструктури зокрема є одним із головних факторів успіху у сфері успішної інноваційної діяльності.

Однією з характерних тенденцій сучасного економічного розвитку є розвиток інноваційної інфраструктури. Виділяються такі основні напрямки формування інфраструктури підприємництва як вдосконалення державної інфраструктури підприємництва за всіма видами діяльності, удосконалення законодавчої бази, нормативних актів, галузевих стандартів тощо.

Ядром інноваційної інфраструктури, адекватним механізмом реалізації науково-технічних нововведень, є інфраструктура інноваційних інжинірингових центрів (фірм, підприємств), які повинні акумулювати найкращі вітчизняні та зарубіжні знання та технології.

Ця модель розподіляється на два напрямки: науково-виробничу (від ринку інноваційних пропозицій до підприємства) і виробничо-ринкову (від підприємства до ринку збуту продукції) гілки.

Роль інфраструктури у розвитку нової економіки, заснованої на знаннях, полягає у забезпеченні безперебійного, вільного, прозорого, впорядкованого руху інформації і знань у рамках національної інноваційної системи, відтворенні

інновацій - домінанти економічного зростання, конкурентоспроможності національних економік і створення нових робочих місць. Забезпечення комерціалізації нового знання повинно йти шляхом формування механізмів підтримки масового створення об'єктів ринкової інфраструктури науково-інноваційної діяльності, стимулювання співпраці виробничих структур.

Формування інноваційної інфраструктури повинне базуватись на таких принципах: адекватність інфраструктури рівню розвитку регіону, відповідність реальним потребам, раціональне територіальне розміщення, функціональна концентрація на гострих проблемах інноваційної діяльності, доступність послуг для підприємців (територіальна, інформаційна, вартісна), залучення державних і недержавних ресурсів. Можна погодитися також і з тим, що до основних проблем розвитку інноваційної інфраструктури варто віднести: відсутність належної законодавчої та нормативно-правової бази; брак механізмів фінансово-кредитної, податкової та організаційної підтримки з боку державних структур (за винятком трьох академічних технопарків); брак відповідного методичного забезпечення.

Найбільшими питаннями розвитку інноваційної інфраструктури досі залишаються: недосконалість законодавства; відсутність механізму договірно-правових відносин; відсутність чіткого переліку видів діяльності, які доцільно вести, використовуючи нові форм інноваційної інфраструктури; недосконалість механізмів в сфері трансферу інноваційних продуктів і технологій; недостатнє стимулювання підтримки інноваційно-інвестиційної діяльності; недостатність кадрового потенціалу з інноваційного менеджменту.

1.3. Світовий досвід управління індустрією консалтингу та особливості його розвитку

Модернізація економіки, перехід до нових економічних відносин, розвиток різних форм власності, зростання мережі малих і середніх підприємств - все це та багато іншого змушує керівників підприємств переходити від старих методів керівництва до сучасних, найбільш затребуваних. Альтернативним інструментом у цьому процесі є консалтинг. Будучи складовою управлінської інфраструктури, консалтинг націлений на допомогу суб'єктам господарювання у вирішенні ряду комплексних економіко-управлінських проблем, перш за все пов'язаних з вдосконаленням виробництва і управління.

У теперішній час консультування в більшості країн світу виступає як окремий сектор послуг. На Світовому ринку послуг діють два провідних міжнародних професійних об'єднання консалтингових фірм: По-перше, асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ), яка заснована в 1929 р. і є найстарішою в світі консалтингової асоціацією. Будучи спочатку національною асоціацією консалтингових фірм США (АКМЕ), в середині 1990-х рр. вона де-факто позначила себе як міжнародну асоціацію, додавши у свою назву підзаголовок "Всесвітня асоціація консалтингових фірм". АМКФ поки не міжнаціональне, а транснаціональне об'єднання, так як міжнародний статус ґрунтуються на тому, що членами цієї організації є найбільші американські консалтингові фірми, які мають філії практично у всіх регіонах світу. По-друге, Європейська федерація асоціацій з економіки і управління (ФЕАКО). Вона була заснована в 1960 р. в Парижі, а в 1991р. її штаб-квартира була перенесена в Брюссель. У даний час членами ФЕАКО є 25 національних асоціацій країн Європи (по одній від кожної країни, в тому числі 17 - з країн Західної Європи і 8 - з країн Центральної та Східної Європи). Асоціації-члени ФЕАКО включають 1200 консалтингових фірм, які налічують понад 12 000 консультантів. [17].

Крім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, в які консультанти включаються поряд з іншими фахівцями в області менеджменту:

викладачами, професійними менеджерами тощо. До таких організацій належать: Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (AMA), Японська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NOH-REN)

Авторитетним консалтинговим об'єднанням є Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (The International council of management Consulting institutes - ICMCI). Це мережа асоціацій консультантів по всьому світу, які мають спільну місію, цінності і цілі. Національні інститути, що входять до ради, здійснюють процедуру сертифікації консультантів відповідно до Амстердамського стандарту. У даний час в раду входить 37 країн - постійних членів і вісім тимчасових.

На світовому ринку послуг консалтингові компанії поділяються на великі, які займають майже 66% на цьому ринку, середні - 25% та 9% належать невеликим компаніям. Враховуючи значну кількість консалтингових компаній і напрямків їхньої діяльності, не існує єдиного правильного підходу до угруповання компаній в сфері управлінського консалтингу. Основні напрями діяльності консалтингових компаній, виходячи з розміру займаного ринку, що дозволило поділити їх на: 1) елітні компанії; 2) компанії, асоційовані з «Великою четвіркою»; 3) невеликі або вузькоспеціалізовані фірми.

1. Елітні компанії в сфері управлінського консалтингу. У цю групу входять найвідоміші в світі компанії з управлінського консалтингу. Вони займаються практично всіма видами управлінського консалтингу, але найбільш сильними їх сторонами є надання консультаційних послуг в області корпоративної стратегії і стратегічного планування, маркетингу та управління виробничими процесами. Компанії, що входять до цієї групи, є найбільш шанованими у світі управлінського консалтингу. Їхніми клієнтами традиційно є керівники найбільших корпорацій, більшість з яких можна знайти в списку FORTUNE 500, або аналогічні за масштабами діяльності національні компанії. Основні консультанти працюють в офісах у найбільш важливих бізнес-центрах Європи та Азіатсько-Тихоокеанського

регіону, а також Північної і Південної Америки. Транснаціональні компанії зі штаб-квартирами в США та інших країнах продовжують відкривати офіси і дослідницькі центри в інших країнах.

2. Друга група - це компанії, асоційовані з «Великою четвіркою», які не одразу сформувалися на світовому ринку послуг. З початку 60-х років ХХ століття управлінським консультуванням почали займатися фірми «Великої вісімки»: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskin's and Sells; Ernst and Whiney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross. Згодом деякі з цих фірм об'єдналися та утворили «Велику шістку», до якої увійшли Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse.[3].

У 1970-ті роки консалтинг набув широкого поширення в промисловості США, де на кожні 100 керуючих припадав 1 консультант. У 80-ті роки ХХ століття з'явився термін «Консультантоозброєність», що визначав відношення загальної кількості жителів країни до кількості консультантів. В Японії цей показник дорівнює 2,5 тис. осіб; в США - 4,5 тис. осіб; в країнах Західної Європи - 12,5 тис. осіб; в країнах, що розвиваються - 250-300 тис. осіб. У документах IV Всесвітнього конгресу консультантів (1996р.) відмічалось, що консалтинг є всесвітньою галуззю економіки - промисловістю, яка перебуває в процесі становлення та розвитку.

У 1998 злиття великих консалтингових компаній продовжувалося, зокрема KPMG з Ernst and Young і Price Water house з Coopers and Lybrand, хоча на практиці дійсне об'єднання відбулося тільки у останніх. Так створилась «Велика п'ятірка» з найбільших аудиторсько-консалтингових світових компаній. У 1998 р сумарні доходи «Великої п'ятірки» оцінювалися в 60 млрд. доларів, а їх персонал становив приблизно 500 тис. чоловік. У процесі кінцевих трансформаційно залежними або внутрішніми підрозділами компаній, асоційованих з «Великою четвіркою» стали: Price water house Coopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tohmatsu International.

В умовах більш складного бізнес-середовища ключовими чинниками успіху компаній, які визначають діяльність співробітників та керівників, названі такі

соціальні навички, як: вміння взаємодіяти (75% респондентів), спілкуватися (67%), проявляти творчий підхід (61%) і гнучкість (61%). Консалтингові компанії не є винятком, успішність та доходність, яких напряду залежить від продуктивної діяльності консультантів. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Продуктивність праці консультантів компаній, асоційованих з «Великою четвіркою» у період 2018-2020 рр., млрд. дол. США /чол.

Консалтингові компанії	Роки		
	2018	2019	2020
Price waterhouse Coopers	0,170	0,161	0,160
Deloitte Touche Tohmatsu	0,156	0,151	0,147
Ernst & Young	0,135	0,148	0,211
KPMG	0,140	0,141	0,132

Не зважаючи на великі щорічні досягнення консалтингових компаній на світовому ринку послуг, рейтинг компаній, асоційованих з «Великою четвіркою» змінюється з кожним роком.

В умовах більш складного бізнес-середовища ключовими чинниками успіху компаній, які визначають діяльність співробітників та керівників, названі такі соціальні навички, як: вміння взаємодіяти (75% респондентів), спілкуватися (67%), проявляти творчий підхід (61%) і гнучкість (61%). Консалтингові компанії не є винятком, успішність та доходність, яких напряду залежить від продуктивної діяльності консультантів.

Ефективність функціонування консалтингових компаній, асоційованих з «Великою четвіркою» доводять, що ці компанії ведуть постійний моніторинг своєї діяльності, залучають найбільш кваліфікованих та креативних працівників, які проявляють високий рівень професіоналізму у відносинах з підприємствами-замовниками з приводу вирішення їхніх проблемних питань та мають професійні здібності до гнучкості й адаптивності. Такий підхід допомагає консалтинговим компаніям, асоційованим з «Великою четвіркою» своєчасно змінювати напрями діяльності, пристосовуючись до умов сьогодення, впроваджувати та

використовувати інноваційні технології з метою удосконалення організації праці консультантів, процесів виробництва послуг, планування та управління.

Серед усього різноманіття консалтингових фірм, існують невеликі або вузькоспеціалізовані, сфера діяльності яких пов'язана з певними галузями або видом послуг, кількість консультантів в таких компаніях перевищує 500-600 осіб. Дані компанії пропонують своїм фахівцям відмінні кар'єрні перспективи в областях своєї спеціалізації. Плюсом є і те, що вони дозволяють консультантам підвищувати свою кваліфікацію в обраній ними галузі та сфері діяльності. Прикладом подібних фірм є: Advisory Board Company і APM (в сфері охорони здоров'я і медичного обслуговування), Corporate Executive Board (в області галузевих досліджень - cross-company research), CSC Plan metrics (в сфері енергетики і комунального господарства), Cluster Consulting (в сфері телекомунікацій та інформаційних технологій), Marakon Associates і Vertex Partners, Roland Berger & Partners (в сфері стратегічного та оперативного планування), Mitchell Madison Group і Oliver Wyman (в секторі фінансових послуг), PRTM (в сфері високих технологій), Strategic Decisions Group (прийняття і аналіз рішень - decision analysis) .

Європейський ринок менеджмент-консалтингу є найбільшим сегментом світового ринку. На світовому ринку представлена Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (скорочено ФЕАКО). За постановою ФЕАКО менеджмент-консалтинг - це «надання незалежних порад та допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і (або) можливостей, рекомендацій відповідних заходів і допомогу в їх реалізації».

Висновки до розділу 1

1. Інтегрування консалтингових послуг у процеси ринкового обміну передбачає в якості обов'язкового елемента набуття ними товарної форми - консалтингових продуктів. Останні мають яскраво виражену креативну природу, продукуються в інформаційно-місткому виробництві на основі піонерних

інтелектуальних знань, професійних навичок і досвіду.

2. Консалтингові продукти мають споживчу вартість нематеріального характеру і у процесі ринкового обігу набувають форми інвестиційних проектів, бізнес-планів, консультаційних методик і ноу-хау, інформаційних матеріалів і звітів, навчальних програм, аудиторсько-бухгалтерської і фінансової звітності, сценаріїв організаційного консалтингу, стратегічних планів розвитку, організаційно-управлінських новацій, програмних продуктів та інших послуг.

3. На сучасному етапі розвитку консалтингові продукти акумулюють у собі найпередовіші технології й інновації у сфері управління виробничою, інвестиційною, кредитною, фінансовою, інноваційною, інформаційною діяльністю компаній бізнес-сектору, здатних забезпечити оптимізацію виробничих витрат та підвищення загальної ефективності роботи економічних агентів.

РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ІННОВАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА РИНКУ АГРАРНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз діяльності ВГО «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України»

Сільськогосподарська дорадча діяльність - сукупність дій та заходів, спрямованих на задоволення потреб сільськогосподарських товаровиробників і сільського населення у підвищенні рівня знань та удосконаленні практичних навичок прибуткового господарювання, поліпшення добробуту селян та розвиток сільської місцевості.

Система сільськогосподарського дорадництва спрямована на поширення знань і впровадження у виробництво сучасних досягнень науки, техніки і технологій, надання сільськогосподарським товаровиробникам і сільському населенню дорадчих послуг з питань менеджменту, маркетингу, сучасних технологій та розвитку соціальної сфери села, вдосконалення практичних навичок прибуткового господарювання сільськогосподарських підприємств, особистих селянських та фермерських господарств, підвищення рівня життя сільського населення, розвиток сільської місцевості, перебуває в Україні в процесі становлення.

Всеукраїнська громадська організація «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» (НАСДСУ) - це громадське об'єднання людей, організацій, які розуміють місце та роль знань у сільському житті та намагаються передати це розуміння особам, що відповідальні за прийняття політичних рішень у державі.

НАСДСУ представлена в усіх регіонах України суб'єктами сільськогосподарської дорадчої діяльності (дорадники, експерти-дорадники, дорадчі служби), діяльність яких регулюється Законом України "Про сільськогосподарську дорадчу діяльність".

Дорадчі служби на замовлення органів влади надають соціально спрямовані дорадчі послуги.

НАСДСУ має великий досвід реалізації дослідницьких, лобістських, інформаційних, навчальних проектів, законопроектної роботи, розробки державних програм, а також досвід співпраці з зарубіжними та міжнародними організаціями, проектами міжнародної технічної допомоги різних країн.

Асоціація та її члени – дорадчі служби, дорадники – співпрацювали та співпрацюють на партнерських засадах з міжнародними програмами і проектами.

З 2020 року НАСДСУ є членом European Forum for Agricultural and Rural Advisory Services - EUFRAS (<https://www.eufras.eu>).

Основним організаційно-правовим документом, що регулює діяльність Загальна характеристика ВГО «НАСДСУ» це статут. Відповідно до статуту ВГО «НАСДСУ», метою створення та діяльності Асоціації є сприяння покращенню добробуту сільського населення та розвитку сільської місцевості через підвищення рівня знань і вдосконалення практичних навичок сільського населення та сільськогосподарських товаровиробників, задоволення та захист соціальних, економічних, фахових та інших спільних інтересів членів Асоціації.

Завдання/напрями діяльності:

- надання суб'єктам господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості, та сільському населенню дорадчих послуг з питань економіки, технологій, управління, маркетингу, обліку, податків, права, екології тощо;
- надання дорадчих послуг органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування з питань підготовки та реалізації планів соціально-економічного розвитку, формування громадянського суспільства;
- сприяння розвитку несільськогосподарського підприємництва в сільській місцевості, у тому числі сільського зеленого туризму, зайнятості сільського населення тощо;
- робота з сільською молоддю, ініціювання та реалізація молодіжних програм;
- інші завдання, визначені законом.
- Просування дорадництва як суспільно важливого інституту.

- Підвищення спроможності дорадчих служб та дорадників надавати дорадчі послуги якісно та ефективно.
- Розвиток мережі суб'єктів дорадництва.

Членами Асоціації можуть бути юридичні особи приватного права, у тому числі громадські об'єднання зі статусом юридичної особи та фізичні особи, які на професійній основі займаються дорадництвом (є суб'єктами дорадчої діяльності), підтримують розвиток сільськогосподарської дорадчої діяльності, розвиток сільського господарства та сільської місцевості шляхом поширення знань та інформації, визнають та виконують Статут Асоціації, виявили своє бажання, подавши письмові заяви, бути членом Асоціації, підтримують мету (ціль) та завдання Асоціації, сплачують членські внески. Юридичні особи реалізують свої права та обов'язки через своїх представників, уповноважених на підставі рішення свого вищого керівного органу (чи іншого органу уповноваженого статутом), що оформляється протоколом. Членами Асоціації можуть бути фізичні особи - громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, які досягли 18 років та не визнані судом недієздатними.

Основними видами діяльності компанії за КВЕД є:

- 94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.

Іншими видами діяльності за КВЕД є:

- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
- 94.11 Діяльність організацій промисловців і підприємців
- 94.12 Діяльність професійних громадських організацій
- 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Схематично організаційну структуру управління ВГО «НАСДСУ» можна

побачити на рис. 2.1.

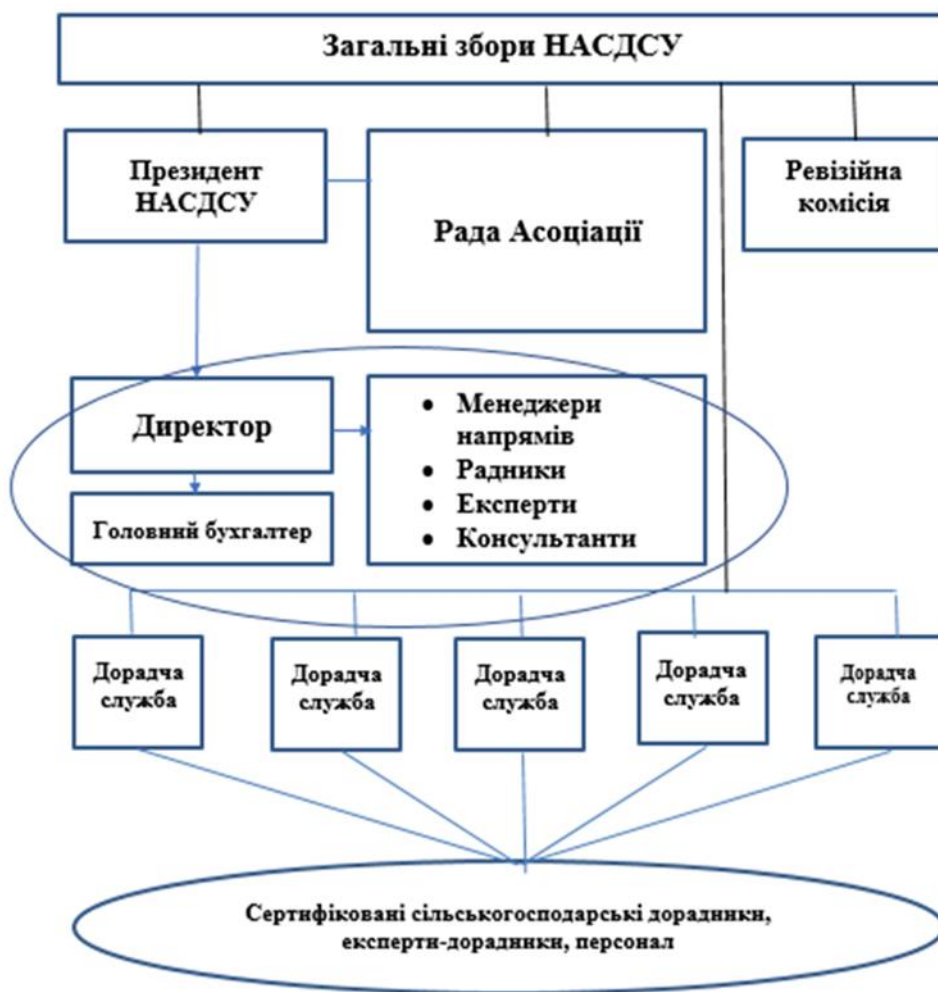


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ВГО «НАСДСУ»

Головним органом ВГО «НАСДСУ» є Загальні збори Асоціації, куди входить президент, який очолює раду Асоціації, яка складається з голови ради та віцепрезидентів, ревізійна комісія та дорадча служба, яка представлена сертифікованими сільськогосподарськими дорадниками та експертами.

Президенту Асоціації підпорядкований Директор, якому підпорядковані головний бухгалтер, менеджер з організації консультаційних послуг, менеджер з адміністративної діяльності, менеджер зі зв'язків з громадськістю, залучені працівники та радники на громадських засадах.

Для аналізу відповідності організаційної структури управління ВГО «НАСДСУ» вимогам, проведено аналіз переваг та недоліків такої структури управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Прояви переваг і недоліки організаційної структури управління ВГО
«НАСДСУ»**

Типові переваги/недоліки ОСУ	Прояви переваг/недоліків ОСУ
Переваги	
1. Швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок керівництва	1. простота та ясність підпорядкування;
2. Раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків	2. оперативність прийняття рішень;
3. Стабільність повноважень та відповідальності персоналу	3. чітко визначена відповідальність керівника за прийняті рішення та результати діяльності підлеглих;
4. Оперативне прийняття рішень	4. можливість швидкої реакції на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі
5. Персональна відповідальність кожного за результати діяльності	5. простота та ясність підпорядкування;
6. Професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб	6. оперативність прийняття рішень;
Недоліки	
1. Розпорошення відповідальності	1. невідповідність між функціями, що покладені на елементи структури, та повноваженнями щодо їх реалізації;
2. Можливі протиріччя між підрозділами	2. нераціональність інформаційних потоків, перевантаження системи зайвою інформацією

Таким чином, хоча організаційна структура управління ВГО «НАСДСУ» має свої переваги, проте поряд також існують й певні недоліки. Основним завданням керівництва має стати організація управлінських заходів щодо мінімізації негативного впливу недоліків на управління компанією.

Головне завдання в операційному підрозділі полягає у наступному: дає окреслення майбутнього стану організації а саме усієї роботи; сприяє первинному аналізу проблем, які виникають в процесі роботи; а адміністрація менеджерів вже стимулює організацію, координацію й мотивацію роботи; породжує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан керованих об'єктів; вимагає підвищення кваліфікації персоналу; робить необхідним контроль виконаного, облік та аналіз.

Для проведення планово-економічної роботи на ВГО «НАСДСУ» працівники користуються відповідним програмним забезпеченням та інформаційними технологіями.

ВГО «НАСДСУ» має високий рівень забезпеченості ІКТ працівників. Тому і процес основної діяльності, і процедура планування може бути ефективною, вчасною та результативною.

Планування цілей для ВГО «НАСДСУ» проходить у формі бізнес-проектів. Структура та складові такого документу є наступною:

Реєстраційна картка проектної пропозиції; Зміст проектної пропозиції; Зміст проекту, Анотація, Опис проекту: а) проблема, на вирішення якої спрямовано діяльність, б) мета проекту, в) цільова аудиторія проекту, г) план реалізації проекту, д) ресурси проекту, е) результати реалізації проекту, є) інформаційний супровід проекту, ж) проектні ризики, з) діяльність після завершення проекту.

Таким чином, планування є необхідною умовою успішної діяльності організації в майбутньому, це процес підготовки обґрунтованих перспективних рішень для підвищення якості та притягнення більшої аудиторії до ВГО «НАСДСУ».

Важливу роль у системі комунікацій компанії відіграють маркетингові комунікації. ВГО «НАСДСУ» використовує весь комплекс маркетингових комунікацій: внутрішні комунікації, реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг.

Асоціація та її члени мають велике коло партнерів як в Україні, так і у країнах ЄС.

Асоціація за підтримки донорів протягом останніх років створила низку проєктів міжнародної технічної допомоги:

- Школа сімейного фермерства для ветеранів та ветеранок (<https://fsv.dorada.org.ua/uk>). Донор: Програма реінтеграції ветеранів - IREX/ Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів. 11.2022 –07.2023
- Сприяння конкурентоспроможності малих і середніх фермерів через метод сільських демонстрацій для трансферу інновацій і знань у рослинництві та тваринництві. Донор: Latvian Rural Advisory and Training Centre / МЗС Латвійської Республіки. 08.23-10.23.
- Німецько-Український агрополітичний діалог (<https://apd-ukraine.de>). Донор: Федеральне Міністерство продовольства і сільського господарства Німеччини. З 20019 року НАСДСУ є технічним партнером. Проєкт триває.
- Молочарство в умовах війни (<http://www.dorada.org.ua/uk/molochars-ke-doradnictvo>). Донор: Швейцарсько-українська програма «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України». 06.22.
- Створення Каталогу надавачів консультаційних та дорадчих послуг в молочному секторі (<http://www.dorada.org.ua/uk/molochars-ke-doradnictvo>). Донор: Швейцарсько-українська програма «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України». 08.2022 – 11.2022.
- Кращі агро практики для малих та середніх підприємств (<http://dorada.org.ua/uk/krashi-agro-praktiki-dlya-mmssp>). Донор: USAID / Chemonics International Inc. 2022-2023.
- Українська мережа демонстраційних ферм «Демоферми». (<https://demofarmua.tilda.ws/home>). Донор: USAID / Chemonics International Inc. 2021-2022.
- Електронний консультант для сільських експортерів (<https://moodle.edorada.org/>). Донор: Latvian Rural Advisory and Training Centre /

Посольство США в Україні / МЗС Латвійської Республіки. 01.08.2020-03.04.2021.

Таблиця 2.2.

Основні проекти, що фінансувалися донорами протягом останніх двох років

Донор	Назва Проекту, місце реалізації і дати початку та завершення	Загальна вартість Фінансування, грн
IREX/ Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів	Школа сімейного фермерства для ветеранів і ветеранок 11.11.2022 – 31.07.2023	2557376
Швейцарсько-українська програма «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України»	Проект «Молочарське дорадництво». Матеріали проекту: http://www.dorada.org.ua/uk/molocharske-doradnictvo . Блок «Молочарство в умовах війни», 01.06.22 – 30.06.22 Блок «Створення Каталогу надавачів консультаційних та дорадчих послуг в молочному секторі», 25.08.22 – 30.11.22	206 767
USAID / Chemonics International Inc	Кращі агро практики для ММСП (припинено за згодою Сторін через війну). Основні матеріали проекту: http://dorada.org.ua/uk/krashi-agro-praktiki-dlya-mmssp .	1 430 820
USAID / Chemonics International Inc	Українська мережа демонстраційних ферм «Демоферми» 26.02.2021 р. – 25.02.2022	3 471 898
Latvian Rural Advisory and Training Centre / Посольство США в Україні / МЗС Латвійської Республіки	Електронний консультант для сільських експортерів 01.08.2020-03.04.2021	398 896

Джерело: сформовано автором

НАСДСУ здійснює інформаційне забезпечення через:

- власний веб-портал (<https://www.dorada.org.ua>).

- Facebook - (<https://www.facebook.com/NAAASUkraine>),
- YouTube канал - (<https://www.youtube.com/user/doradaukraine>),
національне та місцеве радіо, телебачення, інші засоби масової інформації.
- Газета-вкладка «Вісник НАСДСУ «ДОРАДА» є частиною газети «Вісник “Фермер України” Асоціації фермерів та приватних землевласників України.

Організація процесу підвищення ефективності управління бізнес процесами на підприємстві повинна базуватися та орієнтуватися на сучасній технології Performance Management.

Performance Management як система керування складається з трьох елементів - вимірювання (підрахунок), зворотного зв'язку і позитивної винагороди (мотивування). Хоча кожний з цих трьох елементів може існувати окремо, тільки при наявності всіх трьох можна здійснювати справжній Performance Management. Ці елементи повинні виконуватися систематично й у послідовності.

Отож, основні складові Performance Management (вимірювання, зворотнього зв'язку і мотивування) мають свої особливості.

- Вимірювання означає, що в результаті аналізу діяльності співробітника збираються необхідні дані, щоб встановити мінімум, з якого заохочується робота. Щоб поліпшувати виконання роботи, менеджери повинні знати поточний стан виконання роботи своїх підлеглих. Між іншим, остаточна причина для вимірювання полягає в тому, щоб знати, кого і коли позитивно мотивувати.
- Розгляд зі службовцями зібраних даних - зворотній зв'язок, полягає в тому, щоб дозволити їм контролювати своє виконання роботи.
- Позитивне мотивування - відповідне визнання поліпшеного виконання роботи, що веде до вдосконалення. Не має значення, це матеріальна чи соціальна мотивація, намічена чи не намічена, але вона повинна вироблятися часто і повинна мати значення для підлеглого.

Філософія Performance Management полягає в тому, що все можна вимірити, а якщо щось можна вимірити, то це може бути поліпшено. Performance Management

ще розглядають як сукупність ключових підсистем: лідерство, система керування, організаційна культура (табл. 2.3).

Ключові підсистеми Performance Management

Таблиця 2.3

Підсистема	Характеристика
Лідерство	Під лідерством у цій концепції розуміють конкретних людей, які керують організацією. Від того, наскільки вони освічені, виховані, принципові, знаються на теоріях та підходах до керування - залежить успіх організації. Тут найбільше цінується усвідомлення чітких цілей фірми та постійне слідування основній ідеології.
Система керування	Під системою керування перш за все розуміють організаційну структуру фірми, виробництво та систему ієрархії повноважень керівників, наскільки чітко визначені відповідальність, повноваження та компетенція менеджерів всіх рівнів.
Організаційна культура	Організаційна культура - це психологічний клімат організації. Саме організаційна культура сприяє тому, що працівники переслідують у своїй роботі єдину мету - успіх фірми, в якій вони працюють.

Performance Management сприяє досягненню таких задач:

- збільшення управлінського контролю за роботою і результатами;
- забезпечення можливості ідентифікації проблем на ранніх строках;
- зв'язання цілей та функцій працівника із загальними цілями організації;
- мотивування працівників, дозволяючи їм досягати і створювати власні цілі при встановленні стандартів виконання роботи;
- підтримання коригуючої та дисциплінуючої дії, оскільки порушення стандартів може бути визначене об'єктивно і вимірюваним способом;
- забезпечення ефективної системи зворотного зв'язку;
- забезпечення об'єктивності при прийнятті рішень щодо визначення розміру оплати праці.

Концепція Performance Management заснована на використанні даних про

діяльність компанії, зібраних протягом усіх років її роботи. Саме тому постійний підрахунок або вимірювання показників діяльності фірми дуже важливий. Performance Management полягає у визначенні того, як виконується робота на кожній організаційній ланці компанії (фірми, компанії) і прийнятті рішення про необхідні зміни для підвищення ефективності працівника і колективу, і, отже, роботи всієї організації, в умовах постійних змін.

В рамках концепції Performance Management успіх будь-якої організації залежить від взаємодії трьох значимих величин, які складають формулу успіху :

R (Readiness) - Готовність (необхідні засоби);

W (Willingness) - Бажання (рівновага очікуваних наслідків);

A (Ability) - Вміння (знання того, що робити та впевненість в тому, що знаєш як робити).

P (Performance) - Виконання (Продуктивність праці або дохід) (2.1):

$$R * W * A = P \quad (2.1)$$

R (Readiness) - Готовність. Будь-яка робота від секретаря до керівника полягає у виконанні завдань. Кожного дня на роботі службовці займаються не роботою в широкому розумінні цього слова, а виконанням окремих завдань, з яких робота складається. Таким чином перед тим, як організувати роботу службовців необхідно прослідкувати, що вони готові, хочуть та можуть виконувати окремі завдання. Якщо співробітники забезпечені необхідними засобами роботи, то вони готові перетворити завдання на результат.

W (Willingness) - Бажання. Якщо у робітника є все потрібне, то залишається, щоб виникло бажання. Мотивом тут є очікувані наслідки успішного виконання завдання. Підлеглі реагують на поведінку керівників. Запорукою успіху в керуванні є ефективна поведінка менеджера, що сприяє виникненню бажання працювати у підлеглого.

A (Ability) - Вміння. Коли працівника забезпечили усім необхідним для виконання завдання, він має бажання його виконати, робітнику залишається досягнути потрібного вміння. А вміння приходить до підлеглих лише з навичками.

Таким чином, удосконалення процесу управління персоналом це

безперервний процес, що диктується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема ринковими відносинами в народному господарстві, умовами і розширенням міжгалузевих зв'язків всередині країни і міждержавних господарських контактів, розвитком спеціалізації та кооперування виробництва, розвитком науки і техніки.

2.3. Організація та управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах

В умовах активізації державної підтримки аграрного сектора, посилення конкуренції з боку зарубіжних товаровиробників, орієнтація сільськогосподарських підприємств є перехід на інноваційне виробництво з мінімальними витратами і досягнення конкурентних переваг перед західними виробниками.

При дослідженні бізнес-процесів сільськогосподарського підприємства, доцільно, особливу увагу можна приділити аналізу виробничо- фінансової діяльності, який дозволить виявити ключові фактори успіху, а також слабкі місця і ті бізнес-процеси, які необхідно в подальшому вдосконалювати.

Інновації в стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств - це найважливіший напрям, що визначає його економічний ріст, що підвищує якісні характеристики чинників виробництва та готової продукції. У класичному варіанті вони являють собою науково-технічні розробки по освоєнню нової технології вирощування сільськогосподарських культур, виробництва тваринницької продукції, переробки сільськогосподарської сировини та реалізації науково-технічних програм на основі наукових досягнень і прогресивної вітчизняної й закордонної практики.

Важливою особливістю оцінки інноваційного потенціалу сільського господарства є те, що в ній провідна роль приділяється сільськогосподарським підприємствам, орієнтованих на активну участь у реалізації бізнесу та враховуючі інтереси місцевих товаровиробників на розвиток інновацій. Слід помітити, що в цей час за даними офіційної статистики для сільськогосподарських підприємств регіону характерний дуже низький рівень інноваційної активності. Це зрозуміло більшою

мірою тим, що інноваційна система України перебуває, загалом, на початковому етапі свого розвитку.

Результати опитування керівників сільськогосподарських підприємств проведених ВГО «НАСДСУ» показали, що практично всі вони на перше місце ставлять економічні фактори, що стримують розвиток інноваційної діяльності, особливо нестачу власних обігових коштів (тому що підприємства переважно фінансують свої інновації самостійно), недостатність участі держави в інноваційних процесах і низький рівень державної підтримки (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Оцінка сільськогосподарськими підприємствами значимості чинників,
що стримують інноваційну активність**

Чинники	Питома вага сільгоспідприємств фактори, що оцінюють, стримують інноваційну активність як (в % до кількості опитаних):		
	основні	значимі	незначущі
Нестача власних обігових коштів	61,0	38,7	0,3
Недостатня участь держави та низький рівень бюджетної підтримки	75,0	25,0	0,0
Низький платоспроможний попит на нові продукти	25,8	23,0	15,0
Високий ризик нововведень	46,0	32,0	22,0
Висока вартість інновацій	-	-	-
Низький інноваційний потенціал підприємства	-	-	-
Нестача кваліфікованих кадрів	22,0	10,0	5,1
Нестача інформації про нові технології	21,0	30,0	5,0
Нестача інформації про нові ринки збуту	40,0	38,0	15,0
Несприйнятливість підприємства до інновацій	-	-	-
Низький рівень кооперування з науковими організаціями	12,0	15,0	6,0
Недосконалість законодавчо-нормативної бази, що регулює і стимулює інноваційну діяльність	9,0	13,0	5,0
Невизначеність строків інноваційного процесу	1,2	0,5	-
Нерозвиненість інноваційної інфраструктури	-	-	-
Нерозвиненість ринку технологій	12,0	14,0	-

Джерело: сформовано автором

Аналіз інноваційної діяльності в сільському господарстві показав, що

інноваціями займаються переважно великі підприємства й об'єднання. Основним типом інновацій є закупівля нових технологій, устаткування, а власні інновації практично не цікаві.

Позитивний момент - це підвищення активності керівників сільгоспідприємств у навчанні та перепідготовці персоналу, оскільки закупівля нового обладнання і технологій вимагає навчання кадрів на цьому устаткуванні. Однак, 32% респондентів позначають як бар'єр до інноваційної активності - нестача персоналу з необхідною кваліфікацією. Це досить істотний показник того, що необхідно переглядати систему підготовки кваліфікованих кадрів в аграрних вузах.

Серед основних цілей інноваційної діяльності керівники господарств виділили: поліпшення фінансового становища (73%), збільшення частки на ринку (66%), зменшення витрат (64%) і вихід на нові внутрішні ринки (59%).

З метою підвищення інноваційної активності сільгоспідприємств необхідне використання нових механізмів фінансування інноваційних процесів, нових організаційних форм і інститутів. У якості таких нових форм можуть виступати формування ФПГ, розвиток проектного фінансування, розвиток лізингових операцій, залучення коштів з міжнародного ринку капіталів, розвиток ринку інновацій.

Аналіз систем сільськогосподарських підприємств дозволив зробити висновок, що рівень цих систем часто все ще не відповідає сучасним вимогам і масштабом підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз системи управління у сільськогосподарських підприємствах

Оцінюваний	Сильні сторони	Слабкі сторони
Система управління	Розроблено організаційну структуру	Стратегія «розмита» і не формалізована. не закріплені основні зони відповідальності
Рівень ризику в умовах динамічного зовнішнього середовища		Високий рівень ризику. Велика закредитованість підприємств. Не застосовується страхування врожаїв

Можливість зростання	скорочується чисельність працівників. продовжується диверсифікація виробництва (вирощування овочів)	скорочується виробництво продукції тваринництва
Рівень інформатизації		Низький. Автоматизовані переважно функції бухгалтерського обліку.
Конкуренто спроможність		Слабке впровадження інноваційних інформаційних технологій гальмує розвиток підприємств
Можливості підвищення ефективності	Існують за рахунок розвитку системи управління, використовуючи інноваційні передові інформаційні	

Джерело: сформовано автором

Однак резерви підвищення ефективності управління присутні, для кожного підприємства залежно від його положення на ринку визначення механізмів підвищення ефективності повинно бути індивідуально.

Характерною особливістю аграрного бізнесу є багатогалузевий характер виробництва, висока залежність від природно- кліматичних умов, сильно диференційовані ціни на одну і ту ж продукцію, слабка матеріально-технічна база.

Для виявлення основних проблем в управлінні бізнес-процесами на основі анкетного опитування керівників різного рівня сільськогосподарських підприємств (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати анкетного опитування керівників сільськогосподарських підприємств (в% до числа респондентів)

Питання	Керівники середньої ланки,%		Керівники вищої ланки,%	
	так	ні	так	ні
Чи своєчасно отримуєте Ви інформацію про зміни, що відбуваються:				
- на підприємстві;	100,0		100,0	
- в мікрооточенні	19,4	80,6	33,3	66,7

Які забезпечуючі бізнес-процеси виконуються автоматизовано:	35,7	64,3	50,0	50,0
- збут;	82,1	17,9	100,	-
- закупівлі;	53,6	46,4	100,	-
- зберігання;	42,9	57,1	50,0	50,0
- персонал;	17,9	82,1	41,7	58,3
- фінанси	-	100,0	16,7	83,3
Які технічні засоби управління застосовуються на Вашому підприємстві:	100,	0	100,	0
- диспетчерський зв'язок;	58,3	41,7	100,	-
- мобільний зв'язок;	85,7	14,3	100,	-
- системи навігації та спостереження;	21,4	78,6	25,0	75,0
- локальна мережа	82,1	17,9	58,3	41,7
Чи користується послугами консалтингових агентств з питань: - юридичних;	75,0	25,0	50,0	50,0
- бухгалтерського обліку;	28,6	71,4	41,7	58,3
- оподаткування;	75,0	25,0	66,7	33,3
- впровадження інновацій	-	100,0	-	100,0

Джерело: сформовано автором

Очевидно, що питання якісного управління, в основному, залежать від своєчасного інформування, що вимагає автоматизації та розвитку інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами в сільськогосподарській організації.

Одним з найважливіших напрямів підвищення ефективності діяльності в цілому і управління підприємством, зокрема, служить робота по формуванню кваліфікованого персоналу, розвитку його ініціативності.

Зокрема, понад 80% сільськогосподарських підприємств не займаються прогнозуванням обсягів виробництва і реалізації продукції, більше 50% сільськогосподарських підприємств займаються коротко- і середньостроковим плануванням виробничої та фінансової діяльності, і тільки 20% (в основному великі сільськогосподарські підприємства, корпоративні структури) здійснюють стратегічне планування не тільки виробничо-фінансової діяльності, але і проводять маркетингові дослідження ринків виробленої продукції.

На питання: «Що перешкоджає переходу на процесне управління?» 40% респондентів вказали низьку кваліфікацію персоналу. Попит на технологічні інновації в сфері управління з боку сільськогосподарських організацій залишається

низьким.

Респондентам було поставлено питання про застосування процесного підходу в управлінні, на який були отримані неоднозначні відповіді, тому що на питання: «Які бізнес-процеси виділяєте на підприємстві?» практично всі респонденти не змогли відповісти, за винятком керівника, які виділили такі бізнес-процеси, як сівба, збирання сільськогосподарської продукції. 90% респондентів відзначили високу якість виробленої продукції на своєму підприємстві і тільки 8,3% - відзначили, що частина продукції виробляється високої якості, а частина - низького, і 1 респондент відповів, що велика частина виробленої продукції низької якості.

35 респондентів хотіли б підвищити наявну кваліфікацію, 5 респондентів - отримати додаткову, зокрема, отримати кваліфікацію юриста.

На питання чи існують відхилення фактичних показників від запланованих 72% респондентів відповіли наступним чином, що план виконується на 99,9%, і 28% респондентів відзначили незначні до 4% відхилення від плану.

Проаналізувавши діяльність сільськогосподарських підприємств, можна зробити наступні висновки: в загальному, діяльність господарств малоприбуткова. Достатня оснащення основними і оборотними засобами сприяє подальшому розвитку сільськогосподарських організацій. Однак для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринка необхідно посилити роботу з інформаційного забезпечення та вдосконалення системи оперативного управління.

На думку багатьох фахівців, більшість вітчизняних сільськогосподарських підприємств не є в достатній мірі інноваційними, тоді як в сучасних умовах розвитку ринку, інноваційна активність підприємства повинна бути на чолі пріоритетних напрямків розвитку.

Аналіз систем управління сільськогосподарських підприємств дозволив зробити висновок, що рівень цих систем в основному не відповідає сучасним вимогам і масштабом підприємства. Однак резерви підвищення ефективності управління присутні, для кожного підприємства, в залежності від його положення на ринку визначення механізмів підвищення ефективності повинно бути індивідуально. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно підвищувати інноваційну

активність сільськогосподарських підприємств, зокрема більше уваги приділяти впровадженню управлінських інновацій.

Висновки до другого розділу:

1. Ринкова модель господарювання призвела до відродження конкуренції товаровиробників, підвищився рівень насиченості ринку продовольчими товарами, але в той же час значно коливається рівень виробництва у сільськогосподарських товаровиробників. Це викликає необхідність визначення заходів підйому агропромислового комплексу і підвищення економічної ефективності виробництва сільськогосподарського виробництва.

2. ВГО «НАСДСУ» сприяє покращенню добробуту сільського населення та розвитку сільської місцевості через підвищення рівня знань і вдосконалення практичних навичок сільського населення та сільськогосподарських товаровиробників, задоволення та захист соціальних, економічних, фахових та інших спільних інтересів членів Асоціації.

3. Одним з найважливіших напрямів підвищення ефективності діяльності в цілому і управління підприємством, зокрема, служить робота по формуванню кваліфікованого персоналу, розвитку його ініціативності. Зокрема, понад 80% сільськогосподарських підприємств не займаються прогнозуванням обсягів виробництва і реалізації продукції, більше 50% сільськогосподарських підприємств займаються коротко- і середньостроковим плануванням виробничої та фінансової діяльності, і тільки 20% (в основному великі сільськогосподарські підприємства, корпоративні структури) здійснюють стратегічне планування не тільки виробничо-фінансової діяльності, але і проводять маркетингові дослідження ринків виробленої продукції.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Організаційно – економічні аспекти інноваційно-консалтингової діяльності за моделлю «Ефективний консультант»

Систему управління розвитком інноваційно-консалтингової діяльності у процесі формування та реалізації консалтингової взаємодії можна розглядати як систему, що здатна до саморегуляції та розвитку під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також з урахуванням інструментів, функцій та специфічних принципів управління розвитком. Це забезпечить зміцнення ринкових позицій консалтингової компанії та допоможе ефективно управляти процесами передачі нових знань та інтелектуальних продуктів протягом дії консалтингового проекту.

Ключові компетенції за моделлю «Ефективний консультант» консалтингової структури, повинен здійснювати оцінку ефективності діяльності консультант-менеджера за ключовими показниками ефективності (КРІ скорочено від англ. Key Performance Indicator).

Оцінювання ефективності функціонування процесу КВ протягом реалізації механізму КВ потребує відповідної системи критеріїв. Так, цінність системи управління людським капіталом підтверджується сучасними концепціями управління, в яких відводиться головна роль індивідуальним особистостям працівника - його компетенціям, врахуванню його потреб та мотиваційних установок, вмінню спрямовувати їх на вирішення завдань компанії. Така оцінка компетенцій працівника виступає критерієм продуктивності праці, яка у той же час залежить від чинників, що безпосередньо впливають на кінцеві показники

результативності компанії: об'єми виробництва і реалізації, прибуток, витрати на здійснення господарської діяльності.

Численні дослідження в різних країнах свідчать, що підприємства, які ефективно керують людськими ресурсами, як правило, досягають набагато більш високого рівня результативності, чим їхні конкуренти. Для оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей можна використовувати наступні критерії результативності: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, інноваційність, які доцільно доповнити критерієм ефективності відповідно до налагодженої системи управління людським капіталом.

У більшості випадків результативність визначається як відношення фактичних результатів до запланованих, що відображають ступінь реалізації цілей діяльності підприємства.

Однак дедалі частіше результативність розглядається не лише в економічному плані, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі компанії. Тобто, створюються умови, коли власник має можливість максимально отримувати віддачу від навичок, знань робітника, його можливостей (компетенцій), а робітник бажає отримати максимальний рівень матеріального і психологічного задоволення від своєї праці.

Тоді ціль управління стане набувати нового стратегічного значення за напрямками. Перший, буде передбачати забезпечення високого ступеня конкурентоспроможності за рахунок гнучкості форм і методів управління людським капіталом, інтенсифікації праці висококваліфікованих працівників (консультантів) та визнання їхньої участі у розподілі прибутків. Другий напрям буде враховувати рівень відповідальності працівників за реалізацію якісних товарів (послуг) за рахунок оптимізації механізму ціноутворення та організації процесу відповідно до високого рівня мотивації працівників тощо. Однак і в першому і в

другому напрямку вплив людського капіталу компанії на рівень результативності діяльності є важливим.

Поняття результативності компанії тісно пов'язане з визначенням ефективності. У загальному розумінні ефективність розглядається як відношення результатів її діяльності до витрат, що забезпечили цей результат. Контроль результативності та оцінка ефективності - це важливий крок, який дозволить виявити проблеми компанії, своєчасно їх усунути та скоректувати поточні плани та заходи з подальшого розвитку. Так людський капітал консалтингової фірми є не просто її головним інтелектуальним ресурсом, а його потенціал, на відміну від інших ресурсів, формується за рахунок оновлення інтелектуальних знань й інформації.

Тому у процесі формування ефективних управлінських рішень головним завданням менеджменту консалтингової компанії на всіх рівнях управління буде забезпечення високого рівня продуктивності процесу КВ за встановленими критеріями з використанням засобів, методів та інструментів управління.

Вирішення поставленого завдання буде ґрунтуватися на відомій системі результативності (рис. 3.1).

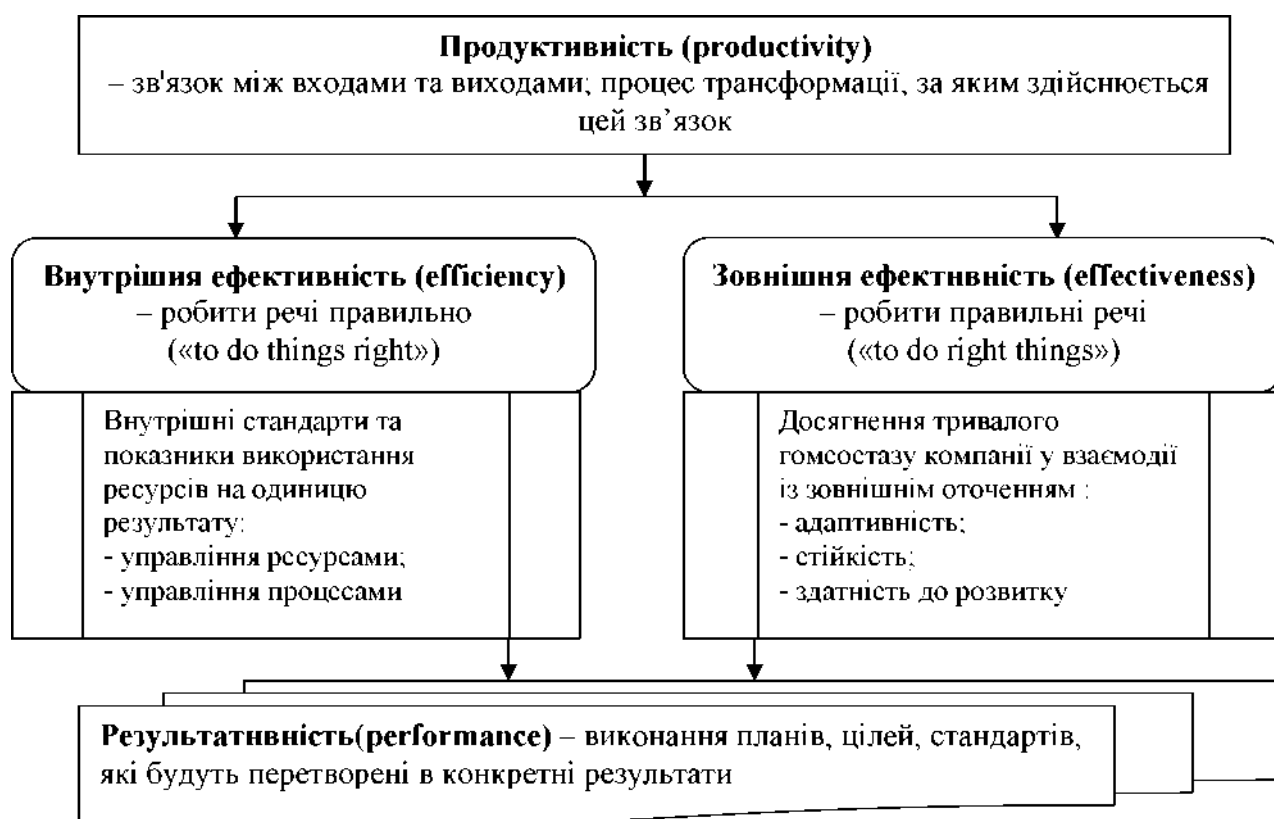


Рис. 3.1. Формування системи результативності підприємства

Функціонування механізму КВ розглядати з точки зору економічних властивостей об'єкта, та аналізувати як організаційно-управлінську ефективність з позиції суб'єктів. Тоді оцінювання процесу функціонування механізму КВ доцільно проводити за показниками організаційної ефективності та економічної результативності, а сам процес - основна мета якого направлена на формування стійких конкурентних переваг механізму внутрішньої та зовнішньої КВ, тобто «організаційна ефективність - економічна результативність» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Модель «Організаційна ефективність - економічна результативність»

Практичний результат полягає у досягненні як мінімум 10% ефекту від процесу формування організаційно-економічного механізму внутрішньої КВ та створення доданої вартості за рахунок 10% збільшення прибутку консалтингової фірми.

Функціональна реалізація механізму КВ має відбуватися за допомогою:

1) організаційно-управлінських засобів відповідно до компонентів комунікативного процесу КВ;

2) системи управління ресурсами консалтингової компанії, в якій на відміну від існуючих людський капітал вміло використовує нематеріальні активи за рахунок унікальної компоненти знань (компетенцій) у кожному окремому бізнес - процесі відповідно до принципів розвитку за сучасними методами управління ресурсами.

Ефективність даної системи управління буде забезпечуватися збалансованою взаємодією між складовими інтелектуального капіталу: людського (людський капітал), структурного (організаційний капітал) та споживчого (капітал взаємодії), оборот яких буде надавати нові конкурентні переваги (якості) консалтинговим послугам, сприяти розвитку компанії на фоні отриманих соціально-економічних результатів за стандартами консалтингового обслуговування.

Це дає підстави потенціал консалтингової фірми характеризувати наступними критеріями:

— реальними можливостями консалтингової компанії відповідно до поставлених цілей та особливостей реалізації комунікативного процесу КВ;

— обсягом ресурсів (фінансових та інтелектуальних), які можуть бути або залученими, або підготовленими до використання;

— здатністю людського капіталу консалтингової фірми (менеджерів, експертів, спеціалістів) використовувати ресурси та вмінням розпоряджатися ними;

— формою підприємництва та відповідною організаційною структурою;

3) інструментарію КВ, за яким буде проходити закріплення досягнутих здобутків та результатів за чітко сформованими задачами менеджерів, зокрема:

— модель «Ефективний консультант» консалтингової фірми, реалізація якої буде сприяти формуванню набору ключових компетенцій консультантів фірми,

цінність яких необхідна для процесу перетворення знань у капітал, та визначення у цьому процесі провідної ролі менеджерів, експертів та спеціалістів;

— організаційна модель корпоративної культури, реалізація якої буде відбуватися через компоненти організаційної культури, культури знань та культури навчання, що дозволить своєчасно реагувати на зміни, досягати високого рівня співпорозуміння у міжособистісних комунікаціях.

Ефективним буде використання різноманітних інструментів управління за цілями. Так технологія SMART-задач пов'язана з досягненням ключових індикаторів результативності. Аббревіатура SMART утворена шляхом визначення п'яти властивостей «розумних» цілей: Specific - конкретна; Measurable - вимірювана; Achievable - напружена, але досяжна - реалістична; Relevant - в зоні відповідальності співробітника; Time bounded - обмежена в часі.

Критеріями оцінки основних цілей у процесі формування та реалізації механізму внутрішньої КВ можуть бути наступні:

1) Абсолютні індикатори (основні): якість - описує вимоги до результату процесу з боку клієнтів, співробітників або керівництва компанії; тривалість - час, який необхідно для виконання процесу і отримання результату, або проміжок часу між початком процесу і його завершенням; вартість - сукупність всіх витрат в грошовому обчисленні, які необхідно зробити для виконання процесу - отримання результату.

2) Відносні (додаткові): ефективність - показує, як добре виконуються процеси (відношення результату до витрачених ресурсів); продуктивність - показує відношення отриманого результату до запланованого на цей процес часу.

Таким чином, потрібно створювати умови щодо результативної та ефективної діяльності консалтингових фірм на вітчизняному ринку послуг відповідно до інституційного підґрунтя, що дозволить контролювати минулі та сучасні періоди їхньої діяльності за статистичними даними, розглядати процес консалтингової взаємодії з позиції динамічності.

Проводити мобілізацію інтелектуальних ресурсів у системі управління потенціалом консалтингової фірми відповідно до оптимального рівня втрат в даний

період часу, що забезпечить раціональне використання ресурсів компанії та допоможе спрогнозувати рівень конкурентоспроможності як консалтингових фірм так і підприємств-замовників.

3.2. Управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств

Необхідність займатися аналізом і описом бізнес-процесів призвела до того, що на підприємствах створюється велика кількість моделей для широкого кола користувачів із широким спектром цільових призначень і застосуванням різних методів і засобів. Для виконання більшості завдань по вдосконаленню діяльності підприємства необхідний етап моделювання його бізнес-процесів. Будь-яке сучасне підприємство є складною системою, його діяльність містить у собі виконання десятків тисяч взаємовпливаючих функцій і операцій.

Людина не в змозі розуміти, як така система функціонує в деталях, - це виходить за межі її можливостей. І тільки оптимізація, спрощує систему до необхідного рівня адекватності, забезпечує можливість прийняття аргументованих рішень по її модифікації.

У цей час бізнес-процеси міцно ввійшло в практику виконання проектів по розвитку бізнесу. Жоден серйозний проект даного виду не обходиться без відповідного етапу. Однією з головних причин невдач у більшості неуспішних проектів була відсутність моделі з досить серйозною глибиною опрацювання.

Побудована бізнес-модель дозволяє суттєво полегшити рішення наступних нагальних у сучасних умовах завдань, що стоять практично перед кожним підприємством:

- завдання реорганізації бізнесу, що зумовлені переходом від функціональної індустріальної моделі до процесної;
- завдання застосування інформаційних систем для управління бізнесом, що зумовлені бурхливим ростом сучасних інформаційних технологій;
- завдання сертифікації бізнесу із застосуванням комплексу стандартів КО

серії 9000, що зумовлені підвищенням вимог до якості товарів і послуг.

Перше з перерахованих завдань традиційно припускає побудову моделей поточного і перспективного бізнесу, а також плану і програми переходу з першого стану в другий.

Сертифікація системи менеджменту підприємства у відповідності зі стандартом ІСО серії 9000 у якості однієї з головних умов припускає детальний опис бізнес-процесів, при цьому опис у вигляді моделі бізнес-процесів в одній із загальноживаних нотацій тільки вітається.

Детальна модель бізнес-процесів дозволить:

- описати, «побачити» і скорегувати майбутню систему управління підприємством до того, як вона буде реалізована фізично;
- зменшити витрати на створення системи управління;
- оцінити роботи в контексті витрат часу та отримання результатів;
- досягти взаєморозуміння між усіма учасниками проекту;
- поліпшити якість створюваної системи управління.

Модель бізнес-процесів повністю незалежна і відокремлена від конкретних розробників, не вимагає супроводу його творцями і може бути безболісно передана іншим особам або покладена «на полицю» доти, поки в ній не виникне необхідність.

Слід зазначити, що побудовані моделі бізнес-процесів є не просто проміжним результатом, що використовується для створення яких-небудь рекомендацій і висновків. Вони являють собою самостійний результат, що має велике практичне значення, зокрема:

- моделі дозволяють здійснювати автоматизоване і швидке навчання нових працівників конкретному напрямку діяльності підприємства;
- за допомогою моделей можна здійснювати попереднє моделювання нового напрямку діяльності з метою виявлення нових потоків даних, взаємодіючих підсистем і бізнес-процесів.

Структурно виділяють шість принципів бізнес-процесів: принцип достовірності; принцип значимості; принцип зрозумілості; принцип порівнянності;

принцип систематичності; принцип економічної ефективності.

Принцип достовірності, тобто достовірне відображення об'єкта дослідження для створення високоякісної моделі. Це відноситься як до описуваної структури (наприклад, організаційна ієрархія), так і до її поведінки (наприклад, бізнес-процеси).

Принцип значимості, коли інформаційна модель повинна документувати не тільки об'єкти дослідження, які мають значення для відповідної перспективи (наприклад, норми витрат у моделі процесів для розрахунків витрат).

Принцип зрозумілості говорить, що модель може бути корисною тільки в тому випадку, якщо вона зрозуміла користувачеві. Причому, зрозуміла модель може бути тільки тоді, коли гарантовано достатній ступінь її інтуїтивного сприйняття.

Принцип порівнянності, який повинен забезпечити застосування єдиних правил моделювання відносно моделей, створених незалежно один від одного.

Принцип систематичності структури, коли через причини, що зумовлюють необхідність управління складністю, тому для створення системи, що забезпечує взаємозв'язок і структурованість, необхідно передбачити спеціальні інтерфейси.

Принцип економічної ефективності, ціль якого - забезпечити збалансоване співвідношення між витратами і досягнутими результатами.

Моделювання бізнес-процесів використовується на практиці для рішення широкого спектра завдань. Один з найбільш типових способів застосування подібних моделей - це вдосконалювання самих процесів, що моделюються. На практиці проводиться опис процесів «як є», а потім різними способами виявляються вузькі місця в цих процесах і на основі даного аналізу створюється кілька моделей «як повинно бути». Виявлення вузьких місць у процесах може здійснюватися різними способами. Один з них - імітаційне моделювання. Інший спосіб - заснований на аналізі реальних процесів і реального часу виконання функцій та очікування доступності ресурсів.

Ще один спосіб опису бізнес-процесів - це використання сукупності моделей процесів для генерації нормативної бази, регламентів процесів, положень про

підрозділ, посадових інструкцій.

Модель, що складається з процесів, властивих для сільськогосподарського підприємства, об'єднує специфічні основні, допоміжні його процеси, повинна бути доповнена комплексом організаційно-економічних інструментів підвищення ефективності управління бізнес-процесами: цивілізованого лобіювання інтересів підприємства, управлінським обліком, інформаційними системами, адаптивним управлінням, сучасним кадровим забезпеченням, здатним працювати в умовах конкурентного середовища, та іншими інструментами, що підсилюють ефект процесного управління.

Специфіка кожного сільськогосподарського підприємства або окремої організації полягає безпосередньо в тому, як влаштовані і реалізовані ці процеси. По суті підприємство, на сучасний погляд, має не безліч відділів, а сукупність бізнес-процесів. Потрібно вибудувати бізнес-процеси і визначити їх орієнтацію.

Підпорядкування структури процесам, а процесів стратегії - означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформувавши бачення майбутнього сільськогосподарського підприємства і визначити його стратегічні цілі. Потім необхідно вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожен з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і лише після цього формувати оргструктуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів.

У процесно-орієнтованому підході значна увага приділяється питанням взаємодії підрозділів. Іншими словами, процесно-орієнтований підхід дозволяє об'єднати окремі, іноді розрізнені зусилля підрозділів, спрямовані на виконання конкретних функцій, в єдиний ланцюжок об'єднаних зусиль підприємства, спрямованих на досягнення конкретних стратегічних результатів - надання клієнту якісного кінцевого продукту в найкоротші терміни.

Саме процесно-орієнтований підхід дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтацію на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість в

якісному виконанні своєї роботи. Це, дозволяє керівництву підприємства делегувати частину повноважень щодо прийняття управлінських рішень на рівень конкретних виконавців процесу. Крім того, система, одиницею управління якої є бізнес-процес, характеризується динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на внутрішні і зовнішні зміни.

Для застосування інструментів, що підвищують ефективність бізнес- процесів, повинні бути визначені показання, це уповільнення, зниження росту, розвитку, ефективності та конкурентоспроможності; неясність перспективи. Важливі інструменти (фінансово-економічні; управлінські; інформаційні; кадрові), а також специфіка і умови їх впровадження (системність, етапність, захищеність).

Побудова системи управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств повинна здійснюватися на базі принципів, дотримання яких знижує ймовірність втрат у подальшій діяльності підприємства і дозволяє підвищити ефективність його функціонування. З точки зору практичного застосування, це:

- принцип об'єднання процедур, що передбачає поєднання операцій, що виконувалися різними співробітниками, в одну. Якщо не вдається привести всі кроки процесу до однієї роботи, то створюється команда, яка відповідає за даний процес;

- принцип самостійності вибору, який передбачає прийняття самостійних рішень виконавцями, які несуть відповідальність за отримання заданого результату діяльності;

- принцип нерозривної послідовності, що передбачає виконання окремих кроків процесу в природному порядку, в тому місці, де це доцільно, змішаними групами, що складаються з працівників різної функціональної приналежності;

- принцип горизонтального контролю, що передбачає перевірку якості результату його споживачем - наступним елементом процесного ланцюжка;

- принцип системності (цілісності) управління, що передбачає здійснення управління витратами за місцем їх виникнення;

- принцип «власника» процесу, що забезпечує єдину точку координації і контакту між складним процесом і його замовником.

Моделювання економічних процесів доцільно проводити в три етапи. Перший етап припускає проведення аналізу теоретичних закономірностей, властивих процесам і емпіричних даних про їхню структуру та особливості, і генерації сукупності вихідних даних та формуванні конкретних моделей. На другому етапі відбувається вибір методів, за допомогою яких можна розв'язати поставлене завдання моделювання. Третій етап пов'язаний з аналізом отриманих результатів і оцінкою зі сторони теоретичної відповідності та практичної значимості. Однією з базових цілей першого етапу є вибір критерію оцінки альтернативних варіантів, до основних з яких, як правило, відносять максимізацію корисного ефекту при обмеженні сукупності витрат; максимізацію прибутку або зниження собівартості при збереженні заданого рівня якості продукції; ріст продуктивності праці; підвищення оборотності обігових коштів і т.д.

Якісна модель дозволяє визначити слабкі місця в управлінні підприємством, здійснювати безперервний менеджмент процесів, тобто дозволяє здійснювати контролінг процесів. Для цього фактично впроваджені на підприємствах процеси порівнюються із плановими моделями процесів. При можливих відхиленнях виявляється причина недостатньої ефективності. Для виявлення можуть використовуватися загальноприйняті методи, такі як облік витрат і результатів по процесах, а також бенчмаркінг.

На відміну від наявних уявлень, що базуються на суворому дотриманні послідовності виділених процесів, починаючи з виявлення управлінських проблем, пов'язаних з виконанням процесів і використанням комунікацій, зі взаємодією функціональних підрозділів - процесне управління повинно бути представлено у вигляді системних дій, що дозволяють перш за все виділити один-два пріоритетних процеси у вигляді провідної ланки, ефективність яких не може бути підвищена традиційним шляхом, і потягнувши за які можна витягти весь ланцюжок; провести повний цикл їх реорганізації: моделювання, створення системи показників процесу, зміну, автоматизацію; оцінити результати і витрати; адаптувати систему до змін і тільки потім приступити до роботи з іншими процесами.

Необхідно вибрати мінімум найбільш пріоритетних, не забувши при цьому і всі впливаючі на них супутні і допоміжні процеси. Потрібно пройти всі кроки моделювання, реорганізації, оцінити результати і тільки потім переходити до решти процесів.

Наприклад, при структурному підході безпосереднє управління виробництвом молока здійснюється керівниками молочно-товарних ферм (МТФ) або молочних комплексів, до компетенції яких відносяться практично всі технологічні і організаційно-економічні питання функціонування цих виробничих підрозділів: від організації технологічних процесів, утримання, годівлі і поїння худоби, до складання плану злучок і отелень і організації обліку виробленої продукції. При відносно невеликих розмірах МТФ і жорсткій координації діяльності їх керівників з фахівцями зоотехнічної, ветеринарної, інженерної, економічної і господарської служб, а також підрозділів, що займаються заготовкою кормів, такий підхід себе виправдовує і у цілому забезпечує необхідний рівень ефективності управління. Але вже в масштабах молочних комплексів при досягненні певного рівня концентрації виробництва потрібне управління окремими процесами як у розрізі технологій виробництва продукції (наприклад, поточно-цехова система), так і окремих елементів організації виробництва молока (забезпечення кормами, підтримка мікроклімату у виробничих приміщеннях, ветеринарне забезпечення і т.д.). Особливу значимість процесний підхід до управління виробництва молока здобуває у великих агропромислових формуваннях холдингового типу в умовах територіальної розосередженості підрозділів, що спеціалізуються на виробництві молока, або при реалізації інвестиційних проектів по створенню молочних комплексів і мегаферм із високою концентрацією поголів'я.

Спектр існуючих підходів до управління бізнес-процесами досить широкий - від поступових методів поліпшення діяльності організації до жорстких методів перебудови (методика BSP, ТОП, TQM, бенчмаркінг, «Шість сигм», Fast-Аналіз, СРІ і ін.).

На рівні бізнес-процесу управління технологіями здійснює власник бізнес-

процесу, тому що власник процесу має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне, апаратне, інформаційне забезпечення, він управляє ходом процесу, що невідділиме від ходу технологічного процесу.

На рівні управління мережею бізнес-процесів стоїть вищий керівник, який збирає інформацію, планує, організує роботу, ухвалює управлінські рішення та відповідає за результати діяльності мережі процесів. Таким чином, даний керівник замикає другий рівень зворотного зв'язку управління, рівень реалізації стратегії.

При переході системи управління сільськогосподарським підприємством з традиційного бюрократичного лінійно-функціонального виду на адаптивний проектний вид управління, керівництву буде потрібна зовнішня консультативна допомога, виражена в наданні інформації про особливості управління в рамках процесного підходу, про можливість впровадження ресурсозберігаючих технологій, у консультаціях по переходу на процесний підхід.

До основних параметрів бізнес-процесів у сільському господарстві можна віднести (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1

Визначення системи показників оцінки ефективності процесного підходу

Елемент системи згідно з концепцією BSC	Блоки оцінки	Основні параметри БП	Показники оцінки
Процеси	Технологічний	Результативність	Приріст урожайності й продуктивності
		Продуктивність	Вихід продукції з 1 га
		Тривалість	Фондовіддача
			Коефіцієнт відновлення основних засобів
			Виробництво молока, м'яса на 100 га сільськогосподарських угідь
Приріст валової продукції в розрахунку на 1 га с.-г. угідь, 1 га посівів, ріллі, на 1 працівника, на 1000 грн. основних фондів			
Фінанси	Фінансовий	Ефективність	Виручка від реалізованої продукції
		Вартість процесу	Собівартість продукції
			Окупність витрат
		Прибутковість	Рентабельність виробничої діяльності
			Рентабельність реалізації продукції
Чистий прибуток			
Персонал		Керованість	Рівень видатків на оплату праці
			Середньоспискова чисельність

	Організаційно-управлінський		Частка співробітників, у відповідності до ключових показників
			Коефіцієнти руху персоналу
			Ефективність витрат на управлінську
			Середньорічне виробництво на 1
			Виробництво продукції на 1 працівника
			Коефіцієнт ризику
Клієнти	Маркетинговий	Адаптованість	Частка ринку
			Задоволеність споживачів

- ефективність - найкраще використання ресурсів, скорочення витрат або тривалості бізнес-процесів, оптимізація управлінського процесу, відношення приросту прибутку, отриманого в результаті бізнес-процесу, до використаних капітальних вкладень у поліпшення процесу;

- результативність - результат, отриманий у співвідношенні до того, який хотіли бачити споживачі;

- адаптованість - реагування бізнес-процесів на зміну в зовнішньому середовищі;

- продуктивність - відношення кількості одиниць на вході до кількості одиниць на виході.

Висновки до розділу 3

1. При переході системи управління сільськогосподарським підприємством з традиційного бюрократичного лінійно-функціонального виду на адаптивний проектний вид управління, керівництву буде потрібна зовнішня консультативна допомога, виражена в наданні інформації про особливості управління в рамках процесного підходу, про можливість впровадження ресурсозберігаючих технологій, у консультаціях по переходу на процесний підхід.

2. Реалізація стратегічних цілей щодо досягнення бізнес-структурами конкурентного ринкового лідерства лежить насамперед у площині впровадження у бізнес-діяльність передових управлінських технологій та систематичного обміну управлінсько-економічними знаннями, здатними підвищити ефективність їх бізнес-

операцій, забезпечити тривалий стратегічний розвиток фірм, формування їх управлінської культури і широке впровадження у виробничу діяльність інноваційних розробок.

ВИСНОВКИ

1. Інтегрування консалтингових послуг у процеси ринкового обміну передбачає в якості обов'язкового елемента набуття ними товарної форми - консалтингових продуктів. Останні мають яскраво виражену креативно-знаннєву природу, продукуються в інформаційно-місткому виробництві на основі піонерних інтелектуальних знань, професійних навичок і досвіду.

2. Одним з найважливіших напрямів підвищення ефективності діяльності в цілому і управління підприємством, зокрема, служить робота по формуванню кваліфікованого персоналу, розвитку його ініціативності. Зокрема, понад 80% сільськогосподарських підприємств не займаються прогнозуванням обсягів виробництва і реалізації продукції, більше 50% сільськогосподарських підприємств займаються коротко- і середньостроковим плануванням виробничої та фінансової діяльності, і тільки 20% (в основному великі сільськогосподарські підприємства, корпоративні структури) здійснюють стратегічне планування не тільки виробничо-фінансової діяльності, але і проводять маркетингові дослідження ринків виробленої продукції.

3. Формування системи бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств дозволяє генерувати організаційні інновації на базі виділення окремих бізнес- одиниць і специфічних бізнес-процесів. Шляхом узгоджених дій керівників різного рівня управління організацією можливо ступеневе проведення управлінських перетворень, в результаті яких буде забезпечений вибір пріоритетного напрямку діяльності, що пов'язаний зі стратегічними цілями організації, та розробка реалістичного бюджету з розподілом ресурсів між процесами.

4. Управління бізнес-процесами в сільськогосподарських підприємствах має свою специфіку, яка впливає з особливостей сільського господарства, а саме: залежністю від природних чинників, біокліматичного потенціалу зони господарювання, який визначає спеціалізацію виробництва і, відповідно, є визначальним критерієм при виділенні бізнес-процесів; залучення в

господарській діяльності землі, від продуктивності якої залежить результативність бізнес- процесів рослинництва; результат бізнес-процесу - продукція є входом в інших бізнес-процесах (насіння і садивний матеріал, корми, молодняк худоби); сезонність виробництва; виділення бізнес-процесів необхідно для максимального включення трудових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2017 Management Consulting Outlook. Green target, 2018.
2. 2018 IPO Rankings for the Big Four Accounting Firms. US IPO Market Most Active Audit Firms of 2018. Renaissance Capital, December 18, 2018.
3. 2020 Handbook of Statistics. UNCTAD, 2020. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdstat45_en.pdf
4. Accenture Reports Very Strong Fourth-Quarter and Full-Year Fiscal 2018 Results.
5. Addressing challenges for high-growth companies. Summary and conclusions of the Europe INNOVA gazelles innovation panel. Europe INNOVA. 2006. Paper № 6.
6. Aggregated revenue of PwC from 2010 to 2018, by service line (in billion U.S. dollars). Statista. The Statistics Portal. URL: <https://www.statista.com/statistics/189612/aggregated-revenues-of-pwc-by-service-2010/>
7. Alvesson M. Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. In T. Clark & R. Fincham (eds) Critical Consulting. / Alvesson M., A.W. Johansson. - London: Blackwell, 2001. P. 228-256.
8. Armstrong M., Wright J. Two-Sided Markets, Competitive Bottlenecks, and Exclusive Contracts. Economic Theory. 2007. Vol. 32. P. 353-380.
9. Atluri V., Dietz M., Henke N. Competing in a World of Sectors without Borders. McKinsey Quarterly, July 2017.
10. Bell D. Just Hierarchy: Why Social Hierarchies Matter in China and the Rest of the World. Princeton: Princeton University Press, 2020.
11. Кальна-Дубінюк Т. П. Управлінський консалтинг в сільському господарстві: монографія. Ніжин: ПП Лисенко М.М., 2011. 352 с.
12. Управлінський консалтинг: Навчальний посібник / М.Ф.Кропивко, Т.П.Кальна-Дубінюк, М.Ф.Безкровний та ін. М.: Агроконсалт, 2004. 345 с.
13. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності . Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 244 с.

14. Корінець, Р. Я.; Бакун, Ю. О. Інституційні засади взаємодії між сільськогосподарськими дорадчими службами та об'єднаними територіальними громадами. *Bioeconomics & Agrarian Business / Віоeкономіка та Аграрний Бізнес*, 2020, Vol 11, Issue 3, p1

15. Сільськогосподарський кооператив: теорія, методика і практика організації та функціонування / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Лупенко Ю.О., Корінець Р.Я., Малік М.Й. та ін.]. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 160 с. Müller, O. and Knierim, A. (2022). EIP-Agri in the agricultural knowledge and innovation system. In: working towards agriculture of the future: EIP-Agri in Germany. Reports on Agriculture. Special issue

16. Toillier, A., Faure, G., Audouin, S., Mathé, S., Triomphe, B., & Temple, L. (2018). Literature review of methodologies for the diagnosis of Agricultural Innovation Systems (AIS).

17. EIP-Agri (n.d): About EIP-AGRI. Website, [<https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/node.html>] URL [consulted July 31st, 2023].

18. European Commission (2020a): Strategic Plan 2020-2024.

19. Directorate-General for Agriculture and Rural Development. Website, [https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/agriculture-and-rural-development_en] URL [consulted July 31st, 2023].

20. European Commission (2020b): Strategic Plan 2020-2024.

21. DG Research and Innovation. Website, [<https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vg9ibeitf3yw>] URL [consulted July 31st, 2023]. European Commission (2021): Horizon Europe.

22. The EU Research & Innovation Programme 2021-27. Website, [https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/horizon-magazine?gad_source=1] URL [consulted July 31st, 2023].

23. European Commission (2022): Preparing multi-actor projects in a co-creative way. Premiere project fact sheet. Website [online] URL [consulted July 31st, 2023]. DOI: 10.3030/101086531

24. European CAP network (n.d): About the European CAP network. Website

[https://eu-cap-network.ec.europa.eu/index_en] URL [consulted July 31st, 2023].

25. ADE (2020): Evaluation support study on the CAP's impact on knowledge exchange and advisory activities.

26. Becker, S., Grajewski, R., & Rehburg, P. (2022). Where does the CAP money go? Design and priorities of the draft CAP Strategic Plans 2023-2027 (No. 191a). Thünen Working Paper.

27. Birke, F. M. Bae, S., Schober, A., Wolf, S., Gerster-Bentaya, M., & Knierim, A. (2022). AKIS in European countries: Cross analysis of AKIS country reports from the i2connect project. I2connect project <https://i2connect-h2020.eu/resources/akiscountry-reports/>

28. Birner, R., Davis, K., Pender, J., Nkonya, E., Anandajayasekeram, P., Ekboir, J., . . . Cohen, M. (2009). From Best Practice to Best Fit: A Framework for Designing and Analyzing Pluralistic Agricultural Advisory Services Worldwide. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 15(4), 341–355. <https://doi.org/10.1080/13892240903309595>

29. Cristiano, S., Proietti, P., Birke, FM. (2023). Deliverable 1.1 Conceptual and Methodological Framework for transformative/evolutionary AKIS journeys. modernAKIS project.

30. EU (2023a) CAP strategic plans https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans-country_en

31. EU (2023b). Approved 28 CAP Strategic Plans (2023-27): Summary overview for 27 Member States -Facts and figures Retrieved from: [https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategicplans_en#:~:text=Approved%2028%20CAP%20Strategic%20Plans%20\(2023%20D27\)](https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategicplans_en#:~:text=Approved%2028%20CAP%20Strategic%20Plans%20(2023%20D27))

32. EU (2021): Tool 8.1. Tool for the CAP CCO(CCO): modernisation, AKIS, digital strategy. Brussels. https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/default/files/8.1_tool_for_modernisation_-_akis_and_digital_technologies_-_on_circabc_7_oct_2021.pdf EU COM. (2018).

33. EU Regulation (2021). (EU) 2021/2115 of The European Parliament and the Council <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj> 35