

5. Давоскин С. Время креакратии или креативне технологи как ближние рубежи переходных рынков / С. Давоскин // Экспертно-консалтинговый клуб «Креон». – 2003. – С. 37-42.

6. Наконечна Т.Ю. // Кластеризація як каталізатор економічного розвитку регіонів та підвищення конкурентоспроможності країни // [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_re/2010\\_7\\_4/14.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_4/14.pdf).

7. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: [монографія] / О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ. – Одеса : «Евен», 2004 – 216 с.

8. Черчик Л.М., Милько І.П. Організаційні форми інтеграції підприємств у міжгалузевому рекреаційному комплексі регіону / Л.М.Черчик, І.П. Милько // Економічний форум № 1. – 2011. – 311 с.

УДК 338.436

## **ВИКОРИСТАННЯ КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АПК**

*Комаріст О.І., к.е.н. доцент*

*Полтавська державна аграрна академія,*

*Алдохіна Н.І., к.е.н. доцент*

*Харківський національний економічний університет*

*Доведено доцільність використання консалтингу для забезпечення оптимальності та ефективності інтеграції в агропромисловому комплексі. Запропоновано провадження консалтингової діяльності у сфері економічної інтеграції сільгоспвиробників на базі місцевих органів державного управління та вищих навчальних закладів.*

*The feasibility of using consulting services to ensure optimal level and effectiveness of integration in agriculture is proved. Proceedings of consulting activities in the economic integration of agricultural enterprises on the base of local government and higher education establishments is proposed.*

**Постановка проблеми.** З початком ринкових перетворень інтеграційні зв'язки в агропромисловому комплексі (АПК) зазнали руйнації, що стало однією з причин поглиблення кризи в агропромисловому секторі народного господарства. Внаслідок різко зменшилось виробництво продовольчих товарів, знизився рівень харчування населення, ослабла продовольча база країни. Характерними рисами сучасного етапу функціонування сільськогосподарських підприємств є переважно низький рівень доходів товаровиробників, незадовільний фінансовий стан, відсутність внутрішніх накопичень і технічного оновлення, недостатність фінансування, новітніх технологічних засобів. Питомо вага збиткових господарств в другій половині 2008 року становила більше 40% від загальної їх кількості [1, с.82]. Не кращою є ситуація і зараз. Основними причинами незадовільного фінансового стану підприємств АПК є: недостатній технологічний рівень виробничих процесів, низький рівень переробки продукції, низька конкурентоспроможність, недосконалість механізму економічних зв'язків партнерів в умовах економічної, технологічної незбалансованості та дезінтеграції підприємств сільського господарства, переробки, обслуговування і торгівлі, недостатня державна підтримка, деградація ресурсної бази АПК [2].

Розвиток ринкових відносин в агропромисловій сфері економіки, необхідність посилення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств, глобалізація агробізнесу вимагають значних змін у способах організації, механізмах господарювання, виробничій структурі, виробничо-економічних зв'язках та управлінні аграрного виробництва. Важливе значення у цьому контексті має подальший розвиток інтеграційних процесів підприємств АПК регіонів України.

Об'єднання окремих підприємств забезпечує цілий ряд економічних переваг. Підпорядкування декількох підприємств одному управлінському органу забезпечує активне, гнучке керування підлеглими формуваннями. Існування єдиного апарату управління звільняє фахівців окремих підприємств від ряду адміністративних обов'язків, сприяє зосередженню їх зусиль на виконанні виробничих завдань. Централізація виконання ряду виробничо-господарських функцій (ринкові дослідження, впровадження інновацій у виробництво та управління) підвищує якість їх виконання, веде до скорочення чисельності працівників, зниження собівартості продукції. В умовах інтеграції концентрація і спеціалізація здійснюються в більш широких масштабах, ніж в умовах автономних сільськогосподарських і промислових виробництв. В рамках об'єднання є можливість, переміщувати основні фонди, трудові ресурси тощо, продуктивніше їх використовувати [2]. Таким чином, не викликає сумніву необхідність розвитку та поглиблення інтеграційних процесів у АПК для підвищення ефективності функціонування як кожного окремого підприємства, так і агропромислового комплексу і всієї економічної системи.

Не можемо не помітити ряд позитивних зрушень в системі АПК, у тому числі у галузі інтеграційних процесів. Система агробізнесу в Україні в наш час перебуває у певному трансформаційному стані. У 2007 році 33 найбільші компанії контролювали 2,78 млн. га сільськогосподарських угідь, що складало 6,7% від загальної площі таких угідь в Україні і 13,1% усіх сільськогосподарських угідь, які контролюються великими та середніми підприємствами України, при цьому заявлені плани зазначених, а також інших компаній щодо збільшення розмірів землекористування, дають змогу спрогнозувати подальше збільшення розміру таких земельних угідь [3, с. 184]. За прогнозами фахівців процеси консолідації в агробізнесі призведуть до формування 200-300 основних гравців аграрного ринку, які будуть виробляти левову частку аграрної продукції [4]. Певні прогнози можна базувати на досвіді Російської Федерації, де зазначені процеси тривають вже кілька років. За інформацією Всеросійського інституту аграрних проблем і інформатики концентрація виробництва у найбільших господарствах із кожним роком тільки посилюється: якщо у 1995-1997 роках найбільші 300 аграрних підприємств виробляли 14,1 % товарної продукції, то у 2004-2006 роках – вже 28,8% [5]. На думку О. Єранкіна, в Україні можливий ще вищий рівень концентрації бізнесу [3, с. 175].

Як свідчить досвід ряду господарств Полтавської області, рівень прибутковості та продуктивності праці інтегрованих формувань значно вищий, ніж в аграрних підприємствах інших типів (приблизно на 20-30%). Найбільш по-

ширеними формами інтегрованих агроформувань є агрофірми, товариства, корпорації. Спостерігається тенденція до корпоратизації діяльності аграрних підприємств. Однак вкрай недостатнім є розвиток інтеграційних процесів в середовищі фермерських господарств, «за бортом» інтеграції залишаються невеликі товаровиробники, що негативно впливає на результати їх діяльності. В Полтавській області функціонує 3853 сільськогосподарських підприємств, з них лише 0,6 % є інтегрованими формуваннями [2].

Отже, поряд з наявним позитивним досвідом функціонування інтегрованих агроформувань не можемо не відзначити ряд невирішених питань та невикористаних резервів у галузі агропромислової інтеграції. Основними проблемами, що стримують інтеграційні процеси є недосконалість організаційно-економічного механізму функціонування та розвитку інтегрованих агроформувань; недостатнє фінансово-кредитне забезпечення; недостатній рівень менеджменту та місцевого управління, моніторингу ринку та інформаційного забезпечення.

На думку більшості керівників (власників) згаданих підприємств, інтеграція для них є бажаною та доцільною лише у формі, що збереже їх відносну самостійність, наприклад у вигляді структури, що об'єднує кошти тільки для створення єдиного координуючого органу і веде свою діяльність на основі короткострокових і довгострокових угод. В такій моделі всі учасники інтеграції зберігають статус юридичної особи, а їх економічна свобода обмежується тільки зобов'язаннями та договорами. Згаданій моделі притаманний ряд безперечних переваг, основною з яких є надзвичайна гнучкість, широкі можливості застосування проектного підходу в управлінні, програмно-цільового методу планування, інших прогресивних та ефективних прийомів та засобів сучасного менеджменту. Поряд з цим на практиці постає ряд проблем щодо впровадження в життя такої моделі інтеграції. Попри наявність бажання та необхідності інтегруватись, невеликі аграрні підприємства не володіють інформацією щодо організації взаємодії, її документального оформлення, структури та функцій координуючих органів тощо.

Підвищення ефективності та конкурентоспроможності агропромислового виробництва в умовах відсутності чіткої політики розвитку АПК і його реальної державної підтримки у створенні матеріально-технічної бази, ринкової та соціальної інфраструктури стає можливим тільки на основі більш повного використання наявних резервів ефективності, у тому числі найпотужнішого резерву - застосування нових знань (нововведень, інновацій) у формі інтенсивних технологій, організаційних проектів, введення нових виробничих функцій, а також різного роду інформації про стан ринку, що дозволяють підприємствам обґрунтовано та своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури, розвивати підприємницьку діяльність. У зв'язку з тим, що економічна інформація дозволяє знизити невизначеність при прийнятті управлінських рішень і тим самим запобігати або зменшувати збитки і втрати, інформаційно-консультаційні послуги стають найважливішим товаром, який здатний забезпечити провадження та ефективність інтеграції у АПК. Відтак використання консалтингу є, на нашу думку, засобом поширення інтеграції серед невели-

ких підприємств АПК та забезпечення її ефективності та адекватності потребам учасників інтеграції.

Рівень розвитку інформаційно-консультаційних послуг є надійним індикатором загального стану економіки агропромислового виробництва. Консалтинг в даний час грає ключову роль в економічній і соціальній стратегії провідних країн світу. У США в цьому секторі зайнято близько 700 тисяч чоловік, а річний обсяг послуг складає 50 млрд. доларів. Жодне серйозне економічне рішення не тільки в економічно розвинених, але і в країнах, що розвиваються не приймається без використання консультантів [6].

На частку нових знань, втілюваних у технологіях, обладнанні, підготовці кадрів, організації виробництва в розвинених країнах припадає від 70 до 85% приросту ВВП, тому частка витрат на науку у ВВП розвинених країн постійно зростає і наближається до 3%, з яких держава фінансує в середньому 35-40%.

У зв'язку з цим створення механізму поширення нових знань, технологій і передового досвіду в АПК стає однією з найбільш важливих завдань бізнес-менеджменту. При цьому все більшої актуальності набуває вирішення проблем організаційно-економічної інтеграції управлінського консалтингу в систему функцій, методів і механізмів управління АПК, спрямованих на підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку інтеграційних процесів, економічних відносин в агроформуваннях висвітлені у працях українських економістів – аграрників: В. Андрійчука, О. Варченко, П. Гайдучького, Ю. Луценка, П. Макаренка, М. Маліка, Л. Мармуль, Л. Мельника, П. Саблука, Г. Черевка, О. Шпичака, В. Яценка, А. Акімова, А. Ємельянова, О. Єранкіна, Є. Кобець, О. Музиченка, О. Мягкова, А. Онищенко, В. Узун, А. Щербакова та інших авторів.

Об'єктом дослідження виступали сутність економічної інтеграції, форми інтеграційних об'єднань, чинники інтеграції, іноді – ефективність інтеграції. При всій важливості отриманих результатів, подальшої наукової розробки потребують питання державного регулювання, організаційно-методичних засад функціонування інтегрованих аграрних формувань тощо. Недостатньо вивченим в нових економічних реаліях є механізм формування, управління та регулювання розвитку інтегрованих аграрних (агропромислових) підприємств на регіональному рівні.

До середини 90-х років вивчення проблем консалтингу обмежувалося аналізом роботи зарубіжних інформаційно-консультаційних служб. Цьому питанню були присвячені праці В. М. Баутіна, Л. К. Красногора, А. Е. Лузіна, А. І. Абрамової, В. М. Полтеровича, С. А. Андрющенко. Окремі сторони консультаційного процесу розглядалися в рамках вивчення інформаційних ресурсів в працях Д. Г. Плахотного, Є. Маймінаса, Б. Л. Немковського, А. Моля, Ф. Махлупа, Дж. Стіглера, Д. Белла. Більшість сучасних учених, як вітчизняних, так і зарубіжних, під консалтингом розуміють професійно надавану допомогу, і основну увагу концентрують на його практичному застосуванні: В. В. Глухов, А. Ф. Корольков, А. Н. Кобиш, В. В. Козлов, С. В. Хайніш, З. І.

Румянцева, В. Н. Алешнікова, Ф. Стееле, М. Кубр, Л. Грейнер, М. Морріс і ін. Взаємовідносини консультанта і клієнта з точки зору психологічного аспекту ті виступали об'єктом дослідження у роботах Р. К. Юксвярова, М. Я. Хабакук, Я. А. Леймана, А. І. Кравченко, Е. Еботта, маркетинг консалтингових послуг – в роботах В. А. Гончарук, Є. Н. Деєва, І. М. Михайленко та ін. Велику роль у дослідженні проблем менеджмент-консалтингу та консультативного підприємництва зіграли роботи Р. М. Долгопятова, В. Я. Горфінкеля, Г. Б. Поляка, В. А. Швандара, С. А. Агафонова, А. П. Посадського, С. В. Хайніша. За останній період значний внесок у розвиток проблеми інформаційно-консультаційного обслуговування внесли вчені: Ю. І. Клименко, Л. С. Колотов, Б. З. Дворкін, В. М. Кошелєв. Однак як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі відсутні комплексні розробки з приводу інтеграції інформаційно-консультаційного обслуговування в систему ефективного управління АПК та використання консалтингу для забезпечення інтеграційних процесів у цій галузі.

**Постановка завдання.** Відтак необхідною вважаємо розробку обґрунтованої теорії та організаційно-методичних засад і практичних рекомендацій у галузі ширшого запровадження інтеграційних процесів щодо невеликих агропромислових підприємств з використанням інструментів консалтингу, органічного влиття інституту консалтингу в єдиний механізм ефективного управління АПК в умовах інтеграційних перетворень.

У рамках однієї статті не вбачається можливим розгляд усіх перелічених вище аспектів проблеми. Хочемо сконцентрувати увагу передусім на формулюванні переліку конкретних завдань, а також окремих можливих організаційних підходів до використання консалтингу у галузі інтеграції аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідними є подальше теоретичне осмислення практики управлінського консалтингу в АПК, розробка методологічних основ і методичних положень з організації та розвитку конкурентоспроможних консалтингових служб в системі управління агропромисловим виробництвом на основі виявлення та наукового обґрунтування резервів, факторів, особливостей і тенденцій розвитку перспективних форм і методів інформаційно-консультаційного обслуговування агропромислових формувань.

Серед конкретних завдань, вирішення яких забезпечить ефективне використання консалтингу в процесі агропромислової інтеграції бачимо наступні. Необхідно дослідити теоретичні та методологічні основи категорії «консалтинг» в системі управління агропромисловим виробництвом; узагальнити досвід створення та функціонування інформаційно-консультаційних служб в Україні розвинених зарубіжних країнах; виявити соціально-економічні передумови та чинники розвитку консалтингової діяльності в АПК на сучасному етапі трансформації економіки; визначити стратегічні цілі, об'єкти та пріоритетні напрями консалтингової діяльності в розвитку ефективного управління агропромисловими формуваннями; провести комплексний аналіз наявних організаційно-економічних форм інтеграції консалтингової діяльності в систе-

му управління АПК на регіональному рівні з метою виявлення найбільш перспективних з них; виявити резерви розвитку консалтингу в формуванні конкурентоспроможного потенціалу агропромислового виробництва і здійснити редукцію їх реалізації в умовах агропродовольчої реформи; розробити рекомендації щодо організаційно-економічного механізму управління та інтеграції системи інформаційно-консультаційного обслуговування товаровиробників АПК в систему ефективного управління регіональних агросистем; вивчити наявні підходи до оцінки ефективності консалтингової діяльності та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Зараз доволі широке коло фірм пропонує послуги консалтингу у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, судової експертизи, юридичні послуги, оцінку майна та бізнесу тощо. Вивчені нами пропоновані консалтинговими фірмами послуги та презентовані здійснені проекти дозволяють стверджувати, що інтеграційні процеси у сільському господарстві залишаються поза рамками їх діяльності. Це пояснюється рядом об'єктивних причин, основна з яких – відсутність платоспроможного попиту на такі послуги. Ми уже згадували про переважно складне фінансове становище невеликих аграрних підприємств. У той же час консалтинг є відносно дорогим видом послуг. Вихід ми вбачаємо в організації консалтингової діяльності на малобюджетній основі. Практика показує, що успішна діяльність агропромислових формувань (АПФ) багато в чому визначається характером взаємин потенційних учасників АПФ з районними та обласними адміністративними органами. У тих регіонах, де інтегрованим господарським структурам надається необхідна державна допомога, вони функціонують більш ефективно. Важливо, при цьому, щоб адміністративні органи не виконували функції господарського управління, а сприяли справі в рамках своєї компетенції. В умовах обмеженості інформаційних, фінансових, управлінських ресурсів місцеві органи державної влади – районні та обласні державні адміністрації – мають взяти активну участь у широкому впровадженні описаної вище форми інтеграції невеликих агропідприємств на основі середньо та довгострокових договорів. Доцільним є створення в структурі органу координаційного підрозділу, що надавав би консалтингові послуги, частково, можливо тимчасово, брав на себе функції координаційного органу інтеграційного сільськогосподарського утворення в регіоні.

Заслуговує на увагу досвід найближчого сусіда – Російської федерації. Про зростаючу увагу держави до розвитку консалтингу в аграрній сфері економіки Росії свідчить відповідний розділ в бізнес-плані Федеральної цільової програми «Соціальний розвиток села», оцінений сумою витрат в 330,4 млн. рублів, що включає витрати на формування в рамках Міністерства сільського господарства і продовольства служб інформаційно-консультаційного обслуговування товаровиробників АПК усіх форм власності.

Значним резервом, що може і повинен використовуватись для вирішення вказаних вище завдань є науково-дослідний потенціал вищих навчальних закладів. Необхідним є широке залучення професорсько-викладацького та науково-дослідницького контингенту вищих закладів освіти до створення коор-

динаційно-консультаційних центрів, до безпосереднього надання інформаційних послуг з питань інтеграції, можливостей фінансування, ринкових досліджень, бізнес-планування, запровадження інновацій тощо.

**Висновки.** Інтеграційні процеси в агропромисловому комплексі України є закономірною тенденцією і мають важливе значення для його подальшого розвитку. Для забезпечення поширення та ефективності інтеграції у АПК необхідною є розробка методичних підходів і практичних рекомендацій формування конкурентоспроможних, адаптованих до умов економічних реформ систем управління консалтинговою діяльністю, які доповнять процеси внутрішньоорганізаційного менеджменту агропромислових формувань в розробці та визначенні головних стратегічних напрямів їх діяльності, пошуку альтернативних рішень, обґрунтуванні оптимальних варіантів стратегій.

Подальші дослідження за визначеними нами завданнями розвинути теорію та підвищать ефективність агроконсалтинга, сприятимуть зростанню ефективності функціонування АПК, вдосконаленню і розвитку його інноваційної складової.

### **Література.**

1. Дем'яненко І.С. Аграрні ринки: основи аналізу та моделювання / Дем'яненко І.С., В. Жв'євський // Економіка АПК – 2008. – №8. – С. 81-89.
2. Пилипенко К.А. Основні напрями розвитку інтеграційних процесів в агропромислових підприємствах : Дис. канд. наук: 08.00.04. – 2009.
3. Єранкін О.О. Формування агропромислових формувань в Україні: глобалізаційний і маркетинговий аспект / О.О. Єранкін // Вчені записки. – 2008. – № 10. – С. 175-186.
4. Музыченко О. Концентрація для перепродажу / О. Музыченко – Режим доступу: <http://proaprk.com.ua/ark/2007/12/31/172435.html>.
5. Узун В. Лучшие российские агрохолдинги достигли эффективности мировых лидеров / В. Узун // Российская бизнес-газета. – № 634, 18.12.2007 – Режим доступу: <http://www.rg.ru /2007/12/18/agro.htm>.
6. Зюзина Н.В. Управление консалтинговой деятельностью в агропромышленном комплексе региона: Дис. канд. экон. наук : 08.00.05 : Саратов, 2003 220 с. РГБ ОД, 61:03-8/3377-4
7. Сафонов Ю.М. Передумови і перспективи інтеграційних процесів в АПК України / Сафонов Ю.М. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_2/Safonov\\_211.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_2/Safonov_211.htm)
8. Скрипник Р.В. Вплив інтеграційно-економічних процесів на агропромисловий комплекс / Скрипник Р.В. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/17\\_APSN\\_2009/Economics/8326.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_APSN_2009/Economics/8326.doc.htm)