

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **«Вдосконалення управління і адміністрування
інформаційно-консультаційних послуг»**

Виконав: **Михайлов Євген Олександрович**
студент спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник: **Стоянець Наталія Валеріївна**
д.е.н., професор кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Рекуненко Ігор Іванович**
д.е.н., професор, завідувач кафедри
управління імені Олега Балацького Сумського
державного університету

Суми – 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Михайлову Євгену Олександровичу

- 1. Тема роботи:** Вдосконалення управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг
- 2. База практичного дослідження:** ТОВ «Аліментаріус Систем Менеджмент» м. Суми

керівник роботи Стоянець Н.В., д.е.н., професор

затверджена наказом по університету від « ____ » ____ 20 ____ р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » ____ 2022 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2019-2021 роки, звітність підприємства – бази практичного дослідження, власні дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розглянути основні теоретичні підходи до трактування категорій «інформація», «комунікації», «консалтинг» в системі менеджменту;
- з'ясувати особливості розвитку українського ринку консалтингових послуг;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ефективності управління інформаційно-консультаційних послуг на підприємстві;
- провести SWOT-аналіз бізнесу з метою визначення його загроз, можливостей, слабких та сильних сторін;
- застосування «дерева рішень» з метою спрощення реалізації принципу НАССР щодо визначення критичних контрольних точок;
- впровадити тріступеневий механізм оплати консультаційних послуг на підприємстві;
- розробити прикладне програмне забезпечення підтримки виявлення проявів корупції на підприємствах-замовниках;
- розробити модель консалтингового проекту ТОВ «Аліментаріус СМ»;
- розрахувати економічну ефективність від впровадження веб-додатку щодо виявлення та організації антикорупційних дій у діяльності державних установ.

6. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту(роботи)	Примітка
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження,	<i>Вересень 2021 р.</i>	виконано
2	Формулювання мети та завдань дипломної роботи, складання плану-графіку роботи.	<i>Жовтень 2021 р.</i>	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад – Грудень 2021 р.</i>	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	<i>Січень – Лютий 2022 р.</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини дипломної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Березень – Квітень 2022 р.</i>	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	<i>Травень – Серпень 2022 р.</i>	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	<i>Вересень – Жовтень 2022 р.</i>	виконано
8	Завершення проектної частини дипломної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	<i>Листопад- Грудень 2022 р.</i>	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до дипломної роботи та її попередній захист	<i>Листопад 2022 р</i>	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	<i>Листопад 2022 р</i>	виконано
11	Представлення дипломної роботи на кафедрі, в деканат	<i>Листопад 2022р.</i>	виконано
12	Захист дипломної роботи в ЕК	<i>Грудень 2022 р.</i>	виконано

Студент _____
(підпис)

Є.О. Михайлов

Керівник роботи _____
(підпис)

Н.В. Стоянець

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Михайлов Є.О. Вдосконалення управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2022 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розкрито поняття інформаційно-комунікаційної діяльності в Україні, проведено ґрунтовний аналіз організаційно-економічних засад консалтингової діяльності базового підприємства щодо удосконалення управління цією діяльністю.

Здійснено організаційно-економічну характеристику та аналіз управління інформаційно-комунікаційними послугами на досліджуваному підприємстві. Проведено аналіз ефективності управління інформаційно-консультаційних послуг на підприємстві. Проведено SWOT-аналіз бізнесу з метою визначення його загроз, можливостей, слабких та сильних сторін. Застосовано «дерево рішень» з метою спрощення реалізації принципу НАССР щодо визначення критичних контрольних точок на підприємствах-замовниках. Виявлено, що однією з основних причин, чому перевірки ТОВ «Аліментаріус СМ» не приносять користі клієнтам, є некоректне визначення критичних контрольних точок через низьку кваліфікацію співробітників ТОВ «Аліментаріус СМ». Блок-схема, розроблена ТОВ «Аліментаріус СМ», є чудовим посібником для подальших дій компанії-клієнта щодо впровадження рекомендацій НАССР – це графічне зображення моделі, що описує алгоритм або процес, де окремі кроки показані різними фігурами і дає чітке уявлення про етапи та суть даної процедури.

Впроваджено триступеневий механізм оплати консультаційних послуг на підприємстві, який захистить компанію-клієнта від надмірних витрат у разі визнання проекту невдалим та забезпечить стимул для виконавця. Така мінливість платежів спонукає виконавців наполегливо працювати, а чітко встановлені стандарти відповідності унеможливають маніпулювання клієнтами з метою штучного зменшення платежів кожного календарного циклу.

Розроблено прикладне програмне забезпечення підтримки виявлення проявів корупції на підприємствах-замовниках, використання якого передбачає вивчення сприйняття населенням проявів протиправних діянь та прийняття відповідних рішень щодо запобігання цим діям. Тому, запропоновано розробити додаток підтримки виявлення проявів корупції на підприємствах-замовниках ТОВ «Аліментаріус СМ». Дана розробка є готовим продуктом, який може використовуватися підприємствами та організаціями, а також дозволяє оперативно виявляти корупційні факти та фактори, які найбільше сприяють розвитку «корупції».

Розроблено модель консалтингового проекту ТОВ «Аліментаріус СМ». Розраховано економічну ефективність від впровадження веб-додатку щодо виявлення та організації антикорупційних дій у діяльності державних установ. Одним із елементів пропозиції щодо веб-додатку є обов'язкова анкета, розроблена спільно з фахівцями у сфері захисту прав споживачів продукції.

Розрахунок річних витрат на підтримку та створення веб-сайту передбачає,

що з впровадженням веб-сайту прибутковість компанії зросте на 20%.

Ключові слова: управління, інформація, комунікації, консалтинг, фактори, концепція.

SUMMARY

Mykhailov Y. Improvement of management and administration of information and consulting services

Qualification work in the specialty 073 «Management» SP «Management of organizations and administration», SNAU, Sumy-2022 - Manuscript.

In the qualification work, the concept of information and communication activity in Ukraine was revealed, a thorough analysis of the organizational and economic foundations of the consulting activity of the base enterprise was carried out in order to improve the management of this activity.

An organizational and economic characterization and analysis of the management of information and communication services at the investigated enterprise was carried out. An analysis of the effectiveness of management of information and consulting services at the enterprise was carried out. A SWOT analysis of the business was carried out in order to determine its threats, opportunities, weaknesses and strengths. A «decision tree» was applied in order to simplify the implementation of the HACCP principle regarding the determination of critical control points at customer enterprises.

It was found that one of the main reasons why «Alimentarius SM» inspections do not benefit customers is the incorrect determination of critical control points due to the low qualification of «Alimentarius SM» employees. The block diagram developed by «Alimentarius SM» is an excellent guide for further actions of the client company regarding the implementation of HACCP recommendations - it is a graphic representation of a model that describes an algorithm or process, where individual steps are shown by different figures and gives a clear idea of the stages and essence of this procedure.

A three-step payment mechanism for consulting services at the enterprise has been introduced, which will protect the client company from excessive costs in case the project is deemed unsuccessful and provide an incentive for the executor. Such variability in payments encourages contractors to work hard, and clearly established compliance standards prevent manipulation of clients to artificially reduce payments each calendar cycle. Application software for supporting the detection of manifestations of corruption at customer enterprises has been developed, the use of which involves studying the public's perception of manifestations of illegal acts and making appropriate decisions to prevent these acts.

A model of the «Alimentarius SM» consulting project was developed. The economic efficiency of the implementation of a web application for the detection and organization of anti-corruption actions in the activities of state institutions has been calculated.

Calculating the annual costs of maintaining and creating a website assumes that with the implementation of the website, the company's profitability will increase by 20%.

Key words: management, information, communications, consulting, factors, concept.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг	11
РОЗДІЛ 2 Аналіз ефективності управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг ТОВ «Аліментаріус СМ»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аліментаріус СМ»	23
2.2 Аналіз стану управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг ТОВ «Аліментаріус СМ»	33
2.3 Оцінка ефективності управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг ТОВ «Аліментаріус СМ»	39
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг ТОВ «Аліментаріус СМ»	51
3.1 Організаційно-економічні заходи вдосконалення управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг ТОВ «Аліментаріус СМ»	51
3.2 Розробка моделі консалтингового проекту в ТОВ «Аліментаріус СМ»	54
3.3 Економічне обґрунтування ефективності управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг в ТОВ «Аліментаріус СМ»	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання орієнтують підприємства на широке використання інформації, яка сьогодні є найважливішим ресурсом, оскільки вони мають самостійно визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції, ціни, постачальників, ринки збуту тощо, вміти швидко, а головне – правильно реагувати на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі та відповідно до цього корегувати свою діяльність. У такому разі зростає роль інформаційно-комунікаційного забезпечення управління, яке дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, рівень контролю за ходом виробничих процесів, адаптивність і стабільність системи управління протягом тривалого періоду часу.

Питання впровадження та використання сучасних інформаційних технологій в управлінні сьогодні є все більш популярним, про що свідчить досить велика кількість наукових публікацій вітчизняних економістів, у яких розглядаються методичні підходи до формування інформаційного забезпечення управління виробництвом. Водночас розв’язання цього питання обумовлює практичну необхідність оцінки сучасного стану управління інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Треба зауважити, що ринок інформаційних послуг на сьогодні характеризується якісно новим станом. Це свого роду перехід до ринкової економіки. З кожним роком з’являється все більше господарських підприємств з різними формами власності. Нестабільні ціни, вплив іноземного капіталу на українську економіку привели до того, що для розвитку сфери бізнесу було потрібно консалтингові послуги. В умовах нестабільної світової економіки консалтингові компанії прагнуть надати замовникам широкий спектр багатогранних послуг. Не дивно, що за своїм обсягом вони охоплюють самі різні області управління. Тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні, практичні та методичні аспекти управління інформаційно-консультаційних послуг знайшли своє відображення в наукових працях зарубіжних учених: С. Аппельбаума [22], Джесперсена [25], Дж. Глуклера [23], Р. Фільчмана [23], Ф. Хедоурі, Й. А. Шумпетера та інших, а також вітчизняних науковців: В.Г. Гончарової [4], Н. Грищенко [6], О. Карпенко [9], А. Ковальова [11], О. Момот [15], О. Охріменко [17], В. Соколенко [19], Н. Стоянець [20], М. Чечетова [21], В. Тимошука та інших дослідників-економістів.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення управління і адміністрування інформаційно-кваліфікаційних послуг.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розвиток теоретико-методичних засад та обґрунтування шляхів вдосконалення управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань:**

- розглянути основні теоретичні підходи до трактування категорій «інформація», «комунікації», «консалтинг» в системі менеджменту;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ефективності управління інформаційно-консультаційних послуг на підприємстві;
- провести SWOT-аналіз діяльності підприємства з метою визначення його загроз, можливостей, слабких та сильних сторін;
- розробити прикладне програмне забезпечення підтримки виявлення проявів корупції на підприємствах-замовниках;
- розробити модель консалтингового проекту ТОВ «Аліментаріус СМ»;

- розрахувати економічну ефективність від впровадження веб-додатку щодо виявлення та організації антикорупційних дій у діяльності державних установ.

Об'єктом дослідження є процес управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів, пов'язаних з управлінням та адмініструванням інформаційно-консультаційних послуг.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- поглиблення існуючих теоретико-методичних засад управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг;
- впровадження триступеневого механізму оплати консультаційних послуг;
- застосування «дерева рішень» з метою спрощення реалізації принципів НААСР щодо визначення критичних контрольних точок для підприємств-замовників;
- розробка web-сайту щодо виявлення проявів корупції на підприємствах-замовниках, що посилить рівень довіри до досліджуваного підприємства і сприятиме покращенню його репутації як серед клієнтів, так і серед конкурентів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити процес управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані до ТОВ «Аліментаріус СМ». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний підхід, наукової абстракції, графічного моделювання, аналізу та синтезу, логічний; групування, побудова таблиць, діаграм, графіків – з метою наочного подання результатів теоретичних та практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності

підприємства протягом 2019-2021 років; прогнозування та наукового узагальнення – з метою аналізу запропонованих заходів.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «Аліментаріус СМ» за 2019-2021 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Михайлов А.М., Михайлов Є.О. Вдосконалення управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. пр. Київ, 2022. №6 (253). С.94-100.

2. Михайлов Є.О. Роль консалтингових послуг в управлінні. *Наука і вища освіта* : матеріали XXXI Міжнар. наук. конф. студ. і молод. вчен., 9 листопада 2022. Запоріжжя, 2022.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тези наукових конференцій та наукова стаття у збірнику наукових праць.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 28 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 69 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 15 таблиць, 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Розвиток інноваційної діяльності бізнесу визначається якістю інформаційно-консультаційної підтримки, яка є вирішальним чинником еволюційного розвитку країни та певною мірою є характерною, оскільки інформаційно-консультаційні технології впливають на всі відповідні процеси функціонування даного суспільства. Світовий досвід оптимізації державного управління показує, що інформаційне забезпечення слід розглядати як стратегічно важливий механізм, здатний підняти державу на вищий рівень у різних видах діяльності [2, с.56].

Сьогодні інформація трактується як надзвичайно важлива складова. Це забезпечує повноцінну життєдіяльність як громадянина її індивідуального користувача, і всього підприємства. Цей факт свідчить про глобальну тенденцію переходу від індустріального суспільства до інформаційного. Тому виникає природна потреба у створенні єдиного інформаційного простору, на якому можна було б забезпечити ефективне та стає управління державою, сприяти розвитку регульованого ринку та надалі створювати умови для інтеграції у світовий економічний та правовий простір [10, с.35].

Під інформаційним забезпеченням функціонування підприємства розуміється система знань про об'єкт управління та його зовнішнє середовище, включаючи всі дані та організацію, зберігання, накопичення, актуалізація, обробка та використання виробничої інформації. Надання інформаційних послуг включає діяльність пошукових порталів, обробки даних, хостингу, діяльність інформаційних агентств та інших інформаційних послуг [13, с.95].

Інформаційно-консультаційні послуги надаються в усіх сферах економічної діяльності і притаманні будь-якому бізнесу. Навіть доставка товару

може супроводжуватися наданням додаткових консультаційних чи інформаційних послуг. У таких сферах, як управління, консультування та консультаційна підтримка, майже 90% договорів стосуються наданням інформаційних та/або консультаційних послуг.

Деякі інформаційні продукти, отримані в результаті певного процесу, називають консультаціями (від англійського поняття «consultation» - консультація). Консультування також стосується місця, де проводяться консультації, наприклад, юридична консультація, жіноча консультація тощо.

За визначенням Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки та менеджменту, управлінське консультування — це надання незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи виявлення та оцінку проблем і/або можливостей, рекомендації відповідних заходів і допомогу в їх реалізації. Для усунення невизначеності на всіх етапах підготовки, прийняття та реалізації відповідальних управлінських рішень залучаються управлінські консультанти. Саме зростаюча невизначеність і складність бізнес-середовища призвели до надзвичайного зростання глобального попиту на консалтингові послуги за останні 15 років [20, с.27].

Треба відмітити, що поняття «консалтинг» (англ. Consulting) впливає з назви - консалтинг, а також від слова «consultatio» — консультація.

Тому поняття «консультація» і «консалтинг» збігаються. Слово «консалтинг» прийшло до нас з-за кордону в 1990-х роках під час переходу країни до ринкової системи економіки, до речі, поряд з іншими такими поняттями, як «менеджмент» (управління, адміністрація, управління, рада директорів, адміністрація).

Таким чином, визначення «консалтинг - послуга, що надається незалежною особою з певною кваліфікацією і вирішує проблеми відповідної організації, насправді є некоректним, оскільки консультування не є послугою, а результатом виконання консультаційної послуги, тобто інформаційний продукт. Послугою в даному випадку буде дія - процес консультування [21, с.13].

Теоретичні основи процесу управлінського консультування та виробничого

інтелекту, інституційна структура глобального ринку та деталі функціонування його різних частин, формування глобального конкурентного середовища, механізм диверсифікації методів конкуренції та боротьби країн і транснаціональних компаній основні тенденції розвитку світового консалтингового ринку розкрито в працях вітчизняних та зарубіжних вчених: С. Аппельбаума [22], Джесперсена [25], Дж. Глуклера [23], Р. Фільчмана [23], Ф. Хедоурі, Й. А. Шумпетера та інших, а також вітчизняних науковців: В.Г. Гончарової [4], Н. Грищенко [6], О. О. Карпенко [9], А.І. Ковальова [11], О.І. Момот [15], О.О. Охріменко [17], В.А. Соколенко [19], М. Чечетова [21], В. Тимошука та багато інших. Але сутність консалтингу в нормативних документах не розкривається. Більш того, відсутня загальноприйняте визначення консалтингу і в загальній, і в спеціальній літературі.

Серед багатьох визначень різних аспектів консалтингу можна виділити три основні методи консультування. Консультація розглядається, з одного боку, як професійна послуга, з іншого - як метод (техніка) забезпечення ефективного доступу до практичних порад і допомоги. На ринку послуг консалтинг постає як продукт зі своїми характеристиками та відмінностями, такими як одночасне виробництво та споживання послуг, не обмежене зберіганням і доступом. Основним органом управлінського консультування є процес виробництва та реалізації сервісного продукту під назвою «консультаційна послуга» [17, с.28].

В даний час багато авторів використовують термін «інформаційна консультація» або «інформаційний консалтинг», хоча на практиці ці поняття не зовсім коректні. Будь-яка консультація є інформаційною тому, що під час її проведення передається інформація (деякі знання), а насправді неінформативної консультації взагалі не існує. Те саме стосується управління інформацією.

Консалтинг – це інтелектуальна діяльність, головним завданням якої є аналіз та підтвердження перспектив розвитку та використання науково-технічних та організаційно-економічних інновацій з урахуванням специфіки галузі та проблем клієнтів.

Висловлювання Дж. Глуклера з цього приводу є досить доречним: «Ви консультуєте, коли намагаєтеся змінити або покращити ситуацію, але ви не керуєте безпосередньо реалізацією... Насправді більшість штатних працівників є консультантами, навіть якщо вони офіційно так не називаються. Проконсультуйтеся самі» [23, с.270].

Поняття «інформаційно-комунікаційні технології» не є зрозумілим, його можна визначити як сукупність різноманітних технічних засобів і ресурсів, що використовуються для забезпечення комунікаційного процесу та створення, поширення, збереження та управління інформацією.

Взаємодія цих технологічних інструментів і ресурсів дозволяє сучасним підприємствам впроваджувати інновації та формувати свою інформаційну та комунікаційну підтримку. Тому економічна ефективність сьогодні базується не на фінансових і нематеріальних активах, а на інформаційній та професійній компетентності працівників, тому інформаційно-консультаційна підтримка є такою важливою для виробничих компаній та навчальних закладів [19, с.37].

Виділяють такі основні причини потреби в консалтингових послугах з різних аспектів розвитку бізнесу (рисунки 1.1) [11, с.53]:

- економія коштів за рахунок тимчасового залучення зовнішніх консультантів, а не високооплачуваного постійного персоналу;
- знання та навички отримують від постійного професійного їх «вдточення»;
- складність організаційних бізнес-структур далеко поза увагою керівників;
- брак часу серед співробітників;
- необхідність неупередженого «погляду збоку»;
- у деяких випадках необхідно обґрунтувати рішення, які вже були прийняті керівництвом організації або отримати спеціальні знання, або оволодіти прийомами щодо виявлення проблем і впровадження змін в діяльність, тобто навчання через консультування.

Щодо засад розвитку індустрії консалтингу в Україні слід зазначити, що поняття «консалтинг» з'явилося в наукових та експертних колах не більше 30

років тому, в період активного становлення ринкових відносин.



Рисунок 1.1 - Основні причини затребуваності інформаційно-консультаційних послуг

Джерело: [5, 11, 17]

Так, Охріменко О.О. консультування визначається як діяльність, яка здійснюється професійними консультантами для задоволення потреб організацій та окремих осіб у консультаціях, навчанні та дослідженні питань їх функціонування та розвитку [17, с.33]. Подібне визначення дає Карпенко О.О., акцентуючи увагу на видах діяльності компаній-клієнтів, розглядаючи діяльність спеціальних компаній, які консультують виробників, продавців, покупців у сфері спеціалізованої, техніко-економічної діяльності [9, с.55]. Подібне визначення дає й В.А. Соколенко, яка характеризує консалтинг як діяльність спеціальної компанії, яка консультує виробників, покупців і продавців з широкого кола економічних, фінансових і зовнішньоекономічних питань [19, с.31].

Об'єктивно кажучи, найпоширенішим напрямком є управлінський консалтинг, як якісна допомога керівникам, спрямована на покращення роботи організації, що надається незалежними експертами, фахівцями в певних галузях.

Різні визначення управлінського консалтингу як сфери послуг і професійної

діяльності (Додаток А) по-різному висвітлюють основні риси цього консалтингового напрямку як діяльності, спрямованої на виявлення та вирішення бізнес-проблем.

За методологією надання консультаційних послуг розрізняють експертне консультування, процесне консультування та навчальне консультування (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Види консультування за методологією виконання

Джерело: [7]

Під час експертної консультації, консультант як вузький фахівець самостійно проводить діагностику, розробляє рішення та рекомендує впровадження.

При процесному консультуванні консультант організовує персонал організації-клієнта для роботи в групах для пошуку правильного вирішення проблеми, використовує метод активного навчання на всіх етапах проекту, активно взаємодіє з клієнтом, заохочує клієнту висловити свої думки, міркування та пропозиції. Процесний консалтинг припускає, що досягти успішних результатів в організації неможливо без активної участі клієнта.

Під час навчального консультування консультанти збирають ідеї, аналізують рішення та готуються до впровадження, надаючи клієнтам актуальну теоретичну та практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, посібників.

Сильною стороною консультування є індивідуальний підхід. При цьому знання, якими володіє консультант, перетворюються на засіб вирішення конкретних завдань підприємства. При навчанні менеджменту, економіці тощо

права передаються керівникам у загальному вигляді і потім застосовуються на практиці. Завдання послуг консалтингу зображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Завдання інформаційно-консультаційних послуг

Джерело: [7, 9]

Консалтингові послуги мають такі властивості, що відрізняють їх від матеріальних благ:

- неосяжність;
- одночасне виробництва і споживання;
- складність стандартизації;
- участь споживача в процесі реалізації послуги;
- комплексність.

Сьогодні основною проблемою функціонування ринку консалтингових

послуг є те, що вітчизняні консалтингові фірми не мають ліцензій, не мають стандартів якості та не регулюються законодавством. Така ситуація створює значні труднощі як для самих консультантів, так і для потенційних клієнтів.

Безсумнівно, є методи, є типові рішення для конкретних галузей, певні норми та правила, є безперервність розвитку (консалтингові фірми сформували базу даних, яка постійно поповнюється новими реаліями та рішеннями), що значно полегшує процес прийняття рішень – прийнято консультантами. Але оскільки кожен окремий проект унікальний і відрізняється один від одного, до кожної конкретної проблеми окремого підприємства потрібен окремий індивідуальний підхід. У цій подвійності полягає складність і багатовимірність консультування.

Консалтинговий проект умовно ділиться на наступні етапи:

- підготовка (первинний контакт, первинна діагностика, підписання договору);
- діагностика (аналіз поточного стану підприємства);
- план дій (планування необхідних заходів, можливих альтернатив);
- використання (контроль процесу реалізації, коригування результатів).

Впровадження інформаційних технологій робить консалтингові послуги в цій сфері більш відчутними, що пов'язано з матеріалізацією послуг шляхом реального впровадження інформаційних продуктів і систем. Більшість управлінських рішень фіксуються довго після того, як консультант виконає замовлення, пропонуючи або один бізнес-процес, або програмний продукт, який з'єднує кілька бізнес-процесів у компанії як фіксований засіб.

Популяризація інформаційних технологій призвела до поглинання концепцій реінжинірингу та аутсорсингу в сучасному консалтингу, що дозволяє зробити висновок про певні зміни змісту консалтингових послуг у бік більшої практичної значущості та цілеспрямованості.

Серед факторів, що впливають на формування сучасного ринку консалтингових послуг, є необхідним виділити наступні:

- інформаційне забезпечення;

- глобалізація і інтеграція соціально-економічного простору і процесів.

У світовій економіці основним завданням консалтингу як виду діяльності є аналіз та визначення перспектив розвитку компаній-клієнтів з урахуванням науково-технологічних, управлінських та економічних інновацій.

Консалтинг призначений для вирішення широкого спектру завдань, пов'язаних з усіма аспектами ведення бізнесу. Головною метою консалтингу є підвищення якості управління та підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання в цілому.

Проте консалтинг як культурно-економічний феномен має певну специфіку: досвід консультанта у вирішенні практичних завдань підсумовується, узагальнюється і передається іншим як знання про те, як адаптуватися в певних діях, що вимагає від консультанта володіння комплексне знання широкого кола предметних областей, системне мислення та високий рівень інтелектуальних здібностей.

Консалтингова діяльність в Україні регулюється законами України: Закон України «Про господарські товариства» від 03.07.2020 №1576-XII, Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» від 05.12.2012 №5460-VI, Господарським кодексом України зі змінами від 09.07.2022 та іншими нормативно-правовими документами, а також ДСТУ ISO 22000:2007. Система управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга від 2.04.2007 р. № 72 [3, 7, 8,18].

Український консалтинг характеризується тим, що на сьогодні не існує єдиного нормативного документа, який би міг розкрити сутність, принципи та інші загальні положення його консалтингової діяльності.

На ринку України працює понад 300 вітчизняних та іноземних консалтингових фірм, але сьогодні, в умовах пандемічної кризи, відтоку іноземних інвестицій, зниження платоспроможності бізнесу та населення, бажано звести до мінімуму покращити ринок консалтингових послуг. Наразі, в умовах пандемії, консультування проводиться дистанційно в режимі онлайн.

Сучасна практика управлінського консультування зазвичай поділяє надання

послуг на такі сфери (рисуюнок 1.4), але різні консультанти відокремлюють ці сфери по-різному, оскільки кожна фірма, що надає послуги, базується на своїй фактичній діяльності, як правило, в одному чи двох напрямках.



Рисуюнок 1.4 – Напрями надання послуг консалтинговими компаніями

Джерело: складено автором на основі [6]

Боняр С. М., Корнійко Я. Р. в своїй публікації «Теоретичні основи формування організаційно- економічного механізму» указують на наступне: «Специфіка консультаційної послуги полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Зважаючи на це, однакові консультаційні продукти, які виробляють дві консалтингові фірми, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й за методами розробки та змістом» [1, с.40].

Рисуюнок 1.5 розкриває характеристики продуктів інформаційно-консультаційних послуг, їх відмінності від інших видів послуг, що допоможе більш чітко розібратися в їх особливостях.

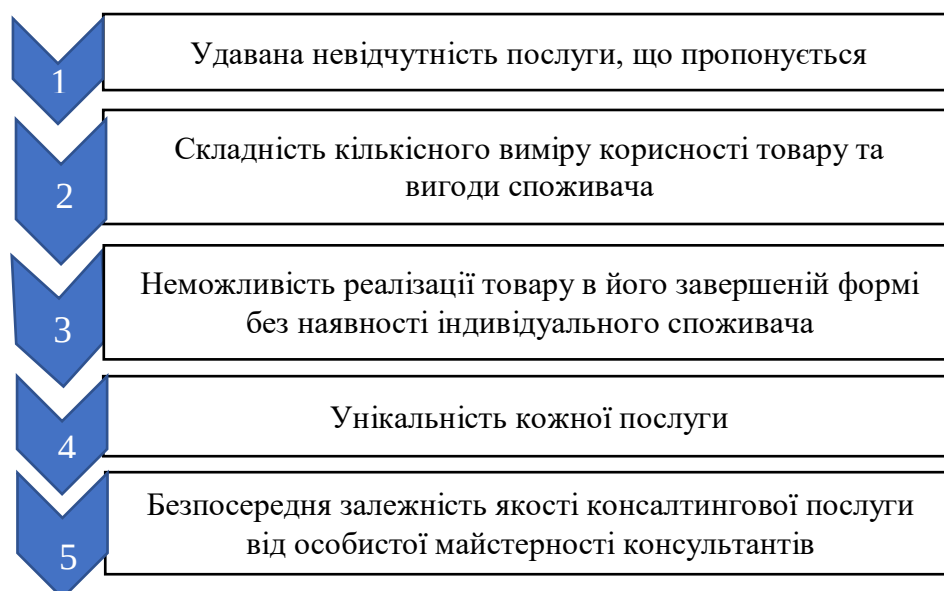


Рисунок 1.5 – Відмінні риси інформаційно-консультаційних послуг

Джерело: складено автором на основі [9, 12]

Динаміка діяльності та структура основного корпусу зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних консалтингових фірм безпосередньо залежать від масштабів зовнішньоторговельного співробітництва країни. З одного боку, падіння зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності України впливає на здешевлення консалтингового забезпечення основного суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Але в той же час, у зв'язку зі зростанням вимог до практичності та ефективності консультацій, що надаються консалтинговими компаніями, і намаганням головного органу зовнішньоекономічної діяльності максимально повно використовувати отримані консультації, з метою посилення своєї конкурентоспроможності. позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основним напрямком зовнішньоекономічної діяльності є надання консультаційних та інформаційних послуг експортерам, імпортерам та інвесторам або компаніям, які намагаються залучити іноземні інвестиції, а також в рамках організації управлінського персоналу та навчання персоналу підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Структура консалтингових послуг України для вітчизняних та зарубіжних суб'єктів діяльності

Консалтингові послуги для експортерів	Консалтингові послуги для імпортерів
Аудит експортної готовності підприємства	Аналітика ринку України
Загальна аналітика потенційних ринків	Аналітика законодавчих вимог
Аналітика законодавчих вимог	Маркетингові дослідження
Маркетингові дослідження зарубіжних ринків	Адаптація товару до ринку
Розробка маркетингового плану	Адаптація рекламних матеріалів
Бюджетування експорту	Пошук партнерів
Пошук партнерів	Перевірка надійності партнерів
Перевірка надійності партнерів	Укладання контрактів
Навчання персоналу підприємства навикам зовнішньої торгівлі	Сертифікація товарів
Укладання міжнародного контракту	Незалежна експертиза товарів
Митне оформлення	Митні формальності «під ключ»
Супровід розвитку бізнесу	Супровід розвитку бізнесу
Консалтингові послуги для інвесторів і підприємств, що залучають інвестиції	Напрями навчання керівників і персоналу підприємств
Визначення цілей інвестування	Експортне планування
Визначення форм фінансування	Міжнародний маркетинг
Аналітика законодавчих вимог	Торговельні угоди і бар'єри
Аналіз діяльності компанії	Кодування товарів
Управлінська звітність	Зовнішньоекономічні контракти
Оцінювання бізнесу	Експортна документація
Підготовка інвестиційного меморандуму	Митне оформлення
Пошук потенційних інвесторів	Крос-культурні комунікації
Презентація проектів інвесторам	Переговори
Супровід переговорів з інвесторами	Проведення бізнес-презентацій
Укладення договорів з інвесторами	Іноземна мова
Супровід процесу інвестування	Інтернет-технології продажу

Джерело: [13]

Як наслідок, консультативні послуги, які надають українські національні установи, є недосконалими. Їх основними недоліками залишаються: нечіткість поняття консалтингу та консультативних послуг у законодавстві; відсутній належний контроль за якістю консалтингових послуг та їх стандартами; невирішене питання ліцензування консалтингової діяльності; професійні та громадські організації, які керують консультантами працюють недосконало.

Отже, напрямом подальшого вдосконалення функціонування консалтингових служб в Україні має стати: формування та впровадження професійного консалтингу та стандартів, закріплення на законодавчому рівні поняття «консалтинг», популяризація професії консультанта та введення видів суміжної професійної економічної діяльності до національного класифікатора.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АЛІМЕНТАРІУС СМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аліментаріус СМ»

Практичною науково-дослідною базою для виконання кваліфікаційної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Аліментаріус Систем Менеджмент» (далі ТОВ «Аліментаріус СМ»), розташоване в м. Суми.

Проект «Аліментаріус СМ» створений за підтримки Аграрного Союзу України, у співпраці з проектом Королівства Нідерландів «MATRA programme» - «Зміцнення позицій НГО у регіонах як учасників реформування системи забезпечення безпеки харчової продукції, спрямованого на подолання корупції».

ТОВ «Аліментаріус СМ» не є ліцензованою компанією і не може видавати сертифікати якості харчових продуктів або інших стандартів, бо не пройшла акредитації.

20 вересня 2019 року – останній термін впровадження на всіх підприємствах України системи безпечності харчових продуктів (СМБПП), заснованої на принципах НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point) - система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок. Це стосується як великого бізнесу так і малих підприємств, чия діяльність так чи інакше пов'язана з продовольством.

Виконання вимог впровадження НАССР регламентується прийнятим Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», документ №771 / 97-ВР згідно з яким «оператори ринку зобов'язані забезпечувати дотримання вимог цього Закону щодо гігієнічним вимогам до харчових продуктів на всіх стадіях їх виробництва та обігу, а також розробляти, вводити в дію і застосовувати чинні процедури, засновані на

принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках».

Оскільки оператори ринку повільно впроваджували систему НАССР, то був прийнятий інший закон, який встановлює розмір штрафів для тих операторів, які не дотримуються вимог законодавства. У гіршому випадку, якщо вимоги щодо впровадження НАССР не будуть дотримані, оператори ринку України будуть оштрафовані на 30 мінімальних зарплат для юридичних осіб і 15 мінімальних зарплат для фізичних осіб.

Проте, яким би не був штраф, не всі підприємства можуть досягти успіху, а деякі підприємства не бажають успішно впроваджувати систему управління харчовими продуктами.

Тому, метою проєкта «Аліментаріус СМ» є допомога українським виробникам щодо вибору оптимального стандарту та основних кроків для впровадження системи НАССР, а також надання інформації щодо проходження перевірок державними контролюючими органами та отримання позитивного акту, щодо безпечності та якості харчових продуктів, підвищення обізнаності операторів ринку.

У структурі управління всіма процесами ТОВ «Аліментаріус СМ» керує директор, який також делегує завдання та повноваження кожному конкретному підлеглому (рисунок 2.1). В свою чергу, працівники ТОВ «Аліментаріус СМ» несуть відповідальність за виконання цих завдань і не підзвітні директорам у межах своїх посадових обов'язків. Директор координує діяльність різних відділів і безпосередньо контролює:

- 1) відділ продажів - для забезпечення контакту з потенційними клієнтами послуги;
- 2) відділ забезпечення виконання - забезпечує виконання умов підписаного договору. Розробити документацію та впровадити в закладі систему НАССР;
- 3) відділ реклами - формує імідж компанії, організовує участь компанії в конференціях, виставках і демонстраціях. Вибір каналів реклами та забезпечення інформаційної підтримки продажів;

4) аналітичний відділ - організація, яка здійснює збір та обробку аналітичної та статистичної інформації від структурних підрозділів. Контролює якість аналітичної та статистичної звітності, що надається структурними підрозділами.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Аліментаріус СМ»

Джерело: побудовано автором

Така організаційна структура має переваги та недоліки. Серед недоліків, перш за все, відзначимо наступне:

- 1) небажання змінюватися, особливо під впливом технічного прогресу;
- 2) зміцнити зв'язок між філією та працівниками органу управління, які зобов'язані суворо дотримуватися правил і процедур, повільна передача та обробка інформації через багато домовленостей (вертикальних і горизонтальних);

- 3) уповільнення просування управлінських рішень.

Виділимо загальні переваги лінійної організаційної структури:

- 1) більш глибока підготовка до рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією співробітників;
- 2) відсутність ефективних взаємовідносин між підрозділами;
- 3) відповідальність недостатньо чітка. Керівник готовий приймати рішення, але зазвичай не приймає участі у їх виконанні.

Надмірно розвинена система вертикальних взаємодій, а саме: приналежність керівництва, через тенденцію до надмірної концентрації. За результатами роботи фахівців підприємства можна розділити на три категорії:

- фахівці функціонального менеджменту (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетологи та ін.), діяльність яких генерує управлінську інформацію;

- фахівці - інженери, результатом діяльності яких є методи проектування або проектна інформація (техніки, інженери та ін.) у сфері виробничого обладнання та технології);

- службовці - технічні спеціалісти (друкарі, оператори), які виконують допоміжні завдання в процесі управління.

В таблиці 2.1 розглянемо рівень забезпечення підприємства основними фондами та проаналізуємо ефективність їх використання.

Таблиця 2.1 - Забезпеченість ТОВ «Аліментаріус СМ» основними засобами та ефективність їх використання

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Вартість основних фондів, тис грн.	44,8	23,2	47,5	106,0
Фондоозброєність, тис. грн.	4,07	1,93	3,96	97,3
Фондовіддача, грн.	396,8	1201,25	749,2	188,7
Фондоємність, грн.	0,002	0,0008	0,001	50,0
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1 середньооблікового працівника, тис грн.	2620,4	2332,4	1972,3	75,3

Джерело: розраховано автором

Виходячи з аналізу даних таблиці 2.1, зазначимо, що вартість основних фондів за період дослідження зросла на 0,7 тис. грн. або на 6%. В той же час відмічаємо незначне зменшення показника фондоозброєності, а саме на 2,7%. Це обумовлено більшими темпами скорочення середньооблікової чисельності працівників порівняно з темпами зростання вартості основних засобів.

Позитивним показником є значне збільшення фондовіддачі і відповідне зменшення фондоємності. Так в 2021 р., порівняно з 2019 р., перший показник збільшився на 88,7%, а другий зменшився в два рази. Зменшення виручки від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника на 24,7 %, свідчить про зниження ефективності використання основних засобів на підприємстві.

Персонал відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні ефективного середовища для розвитку підприємства. Охарактеризувати забезпеченість та ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві ми можемо за допомогою даних таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка середньооблікової чисельності працівників та ефективність використання робочої сили ТОВ «Аліментаріус СМ»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14	16	11	78,6
Відпрацьовано 1 робітником за рік, днів	251	251	251	100
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1 середньооблікового працівника, тис грн.	2620,4	2332,4	1972,3	75,3
Фонд оплати праці, тис грн.	856,9	927,4	949,1	110,7
Середньорічна заробітна плата 1 робітника, тис грн.	61,21	57,96	86,28	140,9

Джерело: розраховано автором

Виходячи з показників таблиці 2.2 можемо говорити про погіршення ситуації, щодо використання трудових ресурсів на підприємстві. Так середньооблікова чисельність працівників за період дослідження зменшився на три особи або на 21,4%. Про раціональне та ефективне використання робочого часу свідчать кількість відпрацьованих одним робітником за рік днів, яка три роки була незмінною, а також збільшення показника продуктивності праці. Виручка від реалізації наданих послуг в 2021 р., порівняно з 2019 р., зменшилась на 648,09 тис. грн., що склало 24,73 %. Зростання фонду оплати праці обумовлюється переважно інфляційними процесами.

Треба відмітити, що за останні роки на підприємстві спостерігається значна плинність кадрів. Пов'язано це, в першу чергу, з непривабливою заробітною платою, великим обсягом навантаження, виникненням спонтанних замовлень, відповідальністю за результати наданих послуг.

Аналіз середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Аліментаріус СМ» представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Аліментаріус СМ» в 2019-2021 рр.

Категорія персоналу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				(+,-)	%
Директор	1	1	1	-	-
Спеціалісти	2	2	1	-1	50,0
Робочий персонал	11	13	9	-2	81,8
Всього	14	16	11	-3	78,6

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Аліментаріус СМ»

З огляду на дані таблиці, загальна чисельність персоналу за досліджуваний рік зменшилася на 3 особи в порівнянні з базовим. Плинність персоналу становить: спеціалісти - 1 особа, службовці – 2 особи. Треба відмітити низьку мотивацію людей. Кількість керівників залишається незмінною.

Динаміка зміни чисельності персоналу ТОВ «Аліментаріус СМ» представлена за допомогою діаграми (рисунок 2.2).

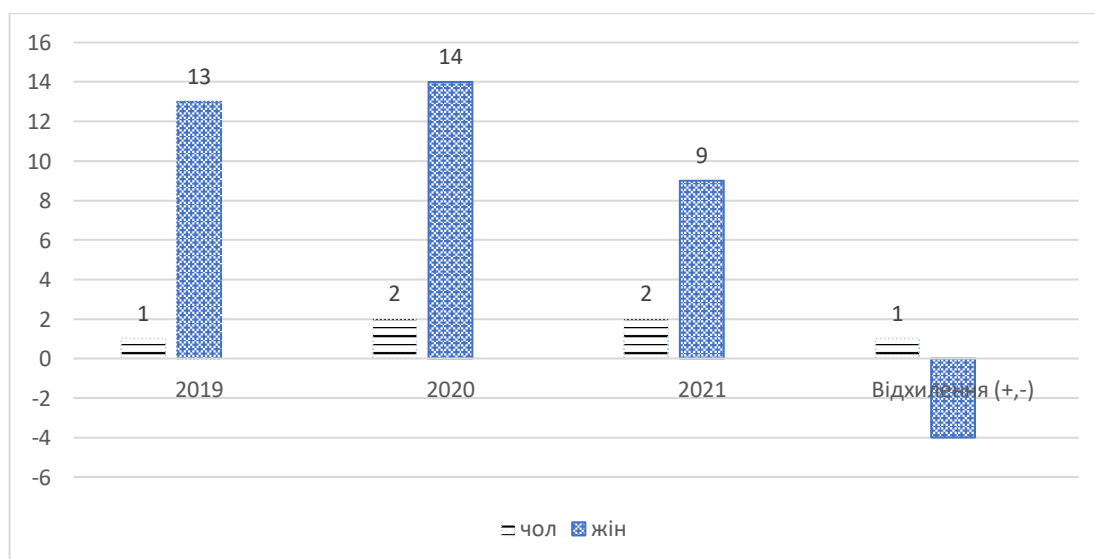


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни чисельності персоналу ТОВ «Аліментаріус СМ»

Джерело: побудовано автором

Важливу роль у діяльності компанії відіграє мобільність співробітників. Штатний персонал, який працює в компанії тривалий час, підвищує свою кваліфікацію, розвивається за суміжними спеціальностями, швидко позиціонується в будь-якій незвичайній обстановці, створює певну ділову атмосферу в колективі, тим самим впливаючи на рівень продуктивності.

Важливою характеристикою є освітній рівень працівників персоналу ТОВ «Аліментаріус СМ»: директор має вищу освіту; серед спеціалістів 50% мають вищу освіту, 50% – середню спеціальну. Середній вік керівника і спеціалістів – 40 років. Фахівці на керівних посадах мають практичний досвід роботи, володіють необхідними організаційними, діловими, професійними та особистими якостями, щоб вміти приймати правильні управлінські рішення.

Службовий персонал має середню та спеціальну освіту. Тому професійно-кваліфікаційний рівень працівників підприємства досить високий і здатний вирішувати поставлені завдання. Мінусом є відсутність припливу молодих спеціалістів.

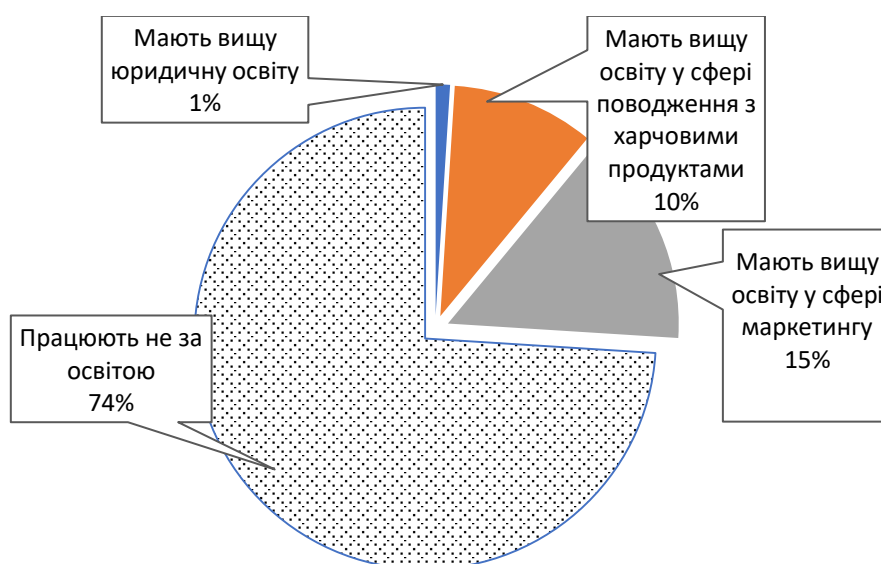


Рисунок 2.3 – Структура кваліфікованих працівників ТОВ «Аліментаріус СМ»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Аналізуючи діаграму, можемо відмітити надзвичайно малу частку працівників з вищою освітою у сфері поводження з харчовими продуктами, хоча є основним напрямом діяльності ТОВ «Аліментаріус СМ». Саме через вказану причину, часто виникають помилки у сформованих приписах для замовників, що не можна не вважати значним недоліком. Крім того, більша частка співробітників взагалі працює не за освітою.

Проаналізуємо економічні результати діяльності підприємства за період з 2019 р. по 2021 р. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Аліментаріус СМ»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	17825,0	27989,8	25668,3	144,0
в т.ч. в розрахунку на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	2620,4	2332,4	1972,3	75,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15655,6	24590,3	25248,9	161,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	2169,4	3399,5	419,4	19,3
в т.ч. в розрахунку на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	154,9	212,47	38,13	24,62
Чистий прибуток(+), збиток (-), тис. грн.	1160,3	2064,4	315,5	27,19
в т.ч. в розрахунку на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	82,8	129,0	28,68	34,63
Рівень рентабельності (+), рівень збитковості (-), %	28,2	28,3	10,6	-

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.4, також підтверджують висновки, які ми робили вище, про збільшення виручки від реалізації продукції як в абсолютних показниках, так і у відносних. В цілому виручка збільшилась на 44%, але в розрахунку на одного середньооблікового працівника скоротилась на 24,73%.

В цей же час відмічаємо зменшення показників валового і чистого прибутку, в тому числі і в розрахунку на одного середньооблікового працівника. Так

валовий прибуток скоротився на 80,67%, а чистий прибуток на 72,81%. Перевищення темпів зростання собівартості над чистим прибутком, призвело до зниження показника рентабельності. Якщо в 2019 р. рівень рентабельності складав 28,2%, то в 2021 р. він зменшився на 17,6 відсоткових пункти. Тобто можемо констатувати, що діяльність підприємства є відносно стабільною.

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, в найбільш загальному вигляді характеризують чи може підприємство своєчасно і в повному обсязі провести розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами (таблиця 2.5).

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину поточної заборгованості підприємства можна покрити найближчим часом за умови повної оплати дебіторської заборгованості. Величина коефіцієнта залежить від наявності чи відсутності довготривалих джерел утворення запасів.

Коефіцієнт поточної ліквідності вище нормативу, але це також не є позитивною тенденцією, і тепер, коли кошти заморожені в запасах, продажі готової продукції потрібно скоригувати. Цей показник є аналітичним, за яким би алгоритмом він не був розрахований, він може розрахувати свій обсяг лише за певних умов.

Таблиця 2.5 - Показники оцінки платоспроможності та ліквідності ТОВ «Аліментаріус СМ»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				(+,-)	%
Коефіцієнт поточної платоспроможності	4,01	4,03	4,2	0,19	104,73
Коефіцієнт проміжної платоспроможності та ліквідності	2,19	2,17	2,0	-0,19	91,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,15	0,18	0,05	138,46

Джерело: розраховано автором

Значення проміжного коефіцієнта значно вище стандартного коефіцієнта, що вказує на те, що якби компанія була в змозі погасити свою дебіторську заборгованість, то змогла б розплатитися зі своїми кредиторами. Проаналізуємо динаміку цього коефіцієнта. Слід зазначити, що його збільшення відбувається як правило з ростом невиправданої дебіторської заборгованості, що не може характеризувати компанію з позитивної точки зору.

Платоспроможність підприємства характеризується коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який є найжорсткішим показником ліквідності підприємства. На початку періоду цей коефіцієнт становив 0,13, що було близьким до нормативного значення, але на кінець періоду він зріс до 0,18. Розрахунки інших якісних показників показують, що підприємство є платоспроможним і ступінь ризику банкрутства невеликий, але необхідно звернути увагу на зменшення дебіторської заборгованості.

Рентабельність роботи організації визначається прибутками, які вона отримує, тому в ринкових умовах показники прибутковості відіграють велику роль. Показники прибутковості відображають, наскільки ефективно компанія використовує свої кошти, тому є обов'язковим елементом порівняльного та фінансового аналізу організацій. Розглянемо показники прибутковості в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Аліментаріус СМ»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				(+,-)	%
Рентабельність активів	0,1	0,02	0,01	-0,09	10,0
Рентабельність власного капіталу	0,1	0,07	0,05	-0,05	50,0
Рентабельність реалізації послуг	0,19	0,11	0,09	-0,1	42,2
Рентабельність поточних витрат	0,23	0,13	0,10	-0,13	46,7

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт рентабельності активів (має гарантувати окупність вкладених в організацію коштів), розрахований за період аналізу, знизився з 0,1 до 0,01. Усі активи використовуються менш ефективно. На одну гривню майна приходится збитку у розмірі 10 копійок на початок періоду і 1 копійка на кінець періоду. Зниження рентабельності власного капіталу протягом звітного періоду на 50 % пов'язане зі скороченням чистого прибутку від реалізації наданих послуг. Це передбачає погіршення використання оборотних коштів і зниження ліквідності організації. Рентабельність реалізації послуг також знижується, що не можна вважати позитивною тенденцією. Рентабельність поточних витрат також скоротилась з 0,23 до 0,10, тобто на 1 грн. собівартості послуг доводиться 23 коп. прибутку, а на кінець періоду – вже 10 коп. Можна відзначити, що всі показники прибутковості на кінець періоду, що розглядається, знизились, що свідчить про погіршення фінансово-економічного становища досліджуваного підприємства і про необхідність пошуку шляхів його покращення.

У довгостроковій перспективі однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його діяльності. По-перше, це пов'язано із загальною фінансовою структурою організації, її залежністю від кредиторів та інвесторів.

2.2 Аналіз стану управління і адміністрування інформаційно-кваліфікаційних послуг ТОВ «Аліментаріус СМ»

На сьогодні у розвинених країнах чисельність зайнятих у сфері послуг починає домінувати над чисельністю зайнятих у інших секторах національної економіки. Перетворення сфери послуг у провідний сектор національного господарства з виробництва валового внутрішнього продукту та чисельності зайнятих отримало назву «сервізація економіки». У такому суспільстві інформація та знання є найважливішими факторами виробництва.

ТОВ «Аліментаріус СМ» працює в постійно мінливому зовнішньому середовищі, тому необхідно аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище

підприємства. Проведемо SWOT-аналіз бізнесу, щоб визначити його загрози, можливості, слабкі та сильні сторони. Даний SWOT-аналіз представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Аліментаріус СМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розвинена клієнтська база. 2. Високий рівень кваліфікації персоналу. 3. Досвід роботи на ринку. 4. Сформована база споживачів послуг.	1. Недостатня увага до тенденцій в сфері надання послуг. 2. Вартість послуг, що надаються.
Можливості	Загрози
1. Залучення інвестицій. 2. Розширення переліку послуг, що надаються. 3. Місце розташування.	1. Неплатоспроможність покупця. 2. Високий рівень інфляції. 3. Недостатньо гнучка система управління і керівництва. 4. Соціально-політична нестабільність.

Джерело: побудовано автором

Аналіз організаційного середовища дає змогу керівництву оцінювати свою діяльність у світлі мінливості бізнес-середовища, тому при формуванні стратегічного напрямку сфери консалтингових послуг ТОВ «Аліментаріус СМ» необхідно враховувати поточний стан ризиків і можливостей. Крім того, процес має стосуватися сильних сторін організації, таких як можливість збільшення власних фінансових ресурсів.

З іншого боку, необхідно мінімізувати слабкі сторони фінансової діяльності, тому необхідно забезпечити платоспроможність, посилити фінансову стійкість і підвищити прибутковість діяльності.

Аналіз тенденцій для організацій, що надають консалтингові послуги, носить проектний характер і передбачає постановку цілей, моніторинг термінів і результатів на кожному етапі.

Досвід проектів управлінського консалтингу довів, що основними умовами грамотної організації роботи є правильно сформований бізнес-проект і план виконання роботи.

ТОВ «Аліментаріус СМ» надає послуги двох видів: експертне та процесне консультування.

Особливість процесу надання консалтингових послуг компанії полягає в спільній роботі консультантів і персоналу, а також менеджменту компанії-клієнтів. Вони взаємодіють для досягнення ефективності організаційної діяльності з точки зору конкретизації цілей і завдань. Співпраця у вигляді консалтингових послуг полягає в розробці практичних рекомендацій щодо впровадження за результатами діагностики компанією-клієнтом. При цьому обов'язок клієнта полягає лише в тому, щоб надати консультанту необхідну інформацію для проведення комплексної оцінки бізнес-ситуації.

Експертна консультація ТОВ «Аліментаріус СМ» передбачає постановку конкретного завдання клієнтом і пошук оптимального рішення для нього сторонніми експертами. Консультанти, у свою чергу, надають клієнтам важливу інформацію у вигляді тренінгів, посібників, лекцій тощо. Обидва методи можуть використовуватися на різних етапах залежно від конкретного завдання. Багато разів компанія інтегрує ці види консалтингу.

ТОВ «Аліментаріус СМ» надає послуги в наступних формах:

1. Оцінка господарської та фінансової діяльності.
2. Прогнозування (на основі проведеного консультантом аналізу-складання ймовірних прогнозів).
3. Надання консультацій, що стосуються як діяльності компанії-клієнта, так і ринку в цілому.
4. Аудит діяльності підприємства-клієнта.

Вартість консультаційних послуг визначається індивідуально кожним клієнтом, все залежить від умов договору та специфіки вирішуваного завдання. Оплата можлива як в рамках абонентського обслуговування, так і в рамках разового платежу, що передбачає передоплату та остаточну оплату послуги.

З 20 вересня 2019 року українське законодавство регулює обов'язкове впровадження системи НАССР (порядки, правила, інструкції тощо) для суб'єктів господарювання, які виробляють, зберігають, транспортують або продають харчові продукти.

Здається, не складе труднощів запровадити таку систему у вашій компанії,

але НАССР – це досить складна і трудомістка задача, яка потребує професійного підходу. ТОВ «Аліментаріус СМ» є одним із багатьох підприємств, які не впроваджують НАССР з метою економії, але зіткнувшись з перевіркою Національного агентства з питань виробництва та споживчих послуг, вони намагаються знайти компанії, які розробляють цю систему.

Програма передумов є обов'язковою та призначена для забезпечення ефективної роботи системи безпечності харчових продуктів та контролю факторів ризику, розробляється, документується та повністю впроваджується ТОВ «Аліментаріус СМ» до застосування системи НАССР на об'єкті, що досліджується. Сфера застосування програм-передумов повинна охоплювати всі потенційні загрози безпечності. Пам'ятку з розроблення і впровадження наведено в Додатку Б.

Зміст кожної конкретної схеми передумов залежить від її сфери застосування та об'єктів управління, характеристик підприємства, використовуваного обладнання тощо, але запропонована схема повинна описувати наступне:

- мета плану - мета прийняття та реалізації плану;
- сфера застосування - для яких відділів, місць і цехів програма застосовна для яких об'єктів;
- відповідальність/відповідальна особа - відповідальний за виконання даної процедури та її контроль; послідовність дій - ряд кроків щодо виконання процедури з огляду на частоту її виконання, конкретну особу, відповідальну за виконання певних дій;
- моніторинг - як контролювати та наглядати за виконанням програми, конкретний зміст моніторингу, частота, в яких протоколах/журналах реєструються результати моніторингу, хто проводить регулярний аналіз/журнали та частота записів у протоколі моніторингу;
- коригувальні дії - які коригувальні дії необхідно вжити, і якщо під час моніторингу буде виявлено, що процедури виконуються неправильно, хто впроваджує коригувальні дії, в яких документах вони зареєстровані, хто

проводить регулярний аналіз документів і в якому циклі;

- посилення – на основі яких нормативних документів розроблена програма та які внутрішні документи підприємства згадуються.

Вище керівництво підприємства має визначити і своєчасно надати робочій групі ТОВ «Аліментаріус СМ» необхідні ресурси для розроблення НАССР, зокрема:

- час і місце проведення зустрічей, аналізу, навчання, системного документування та вирішення адміністративних питань;
- методи початкової підготовки гуртківців;
- доступ до джерел інформації (наприклад, навчальних закладів, національних і приватних дослідницьких організацій, урядових установ і національних органів влади, наукових і технічних бібліотек, баз даних);
- доступ до аналітичних лабораторій;
- офісне програмне забезпечення;
- обчислювальні та організаційні технології.

Проаналізуємо існуючі методи мотивації персоналу ТОВ «Аліментаріус СМ».

На даний час не організовано ефективного механізму стимулювання працівників. Працівники, які працюють неповний робочий день, отримують плату лише за роботу. На підприємстві відсутня система преміювання та нематеріального заохочення. В результаті працівники безпосередньо не зацікавлені в результатах своєї праці, знижуючи загальну ефективність роботи компанії. Система стимулювання повинна складатися з постійних і змінних елементів, пільг і інших факторів мотивації.

По-перше, стимулюючі фактори можна розділити на моральні та матеріальні. Матеріальна, в свою чергу, має бути короткостроковою і довгостроковою. Усі працівники повинні мати пакет матеріальної винагороди, що включає заробітну плату (погодинна частка), премію (погодинна частка), соціальні виплати.

Нематеріальні стимули повинні досягатися через корпоративну культуру.

Дані інших компаній свідчать про те, що моральні стимули такі ж важливі для працівників, як і матеріальні. Ефективність і якість роботи багато в чому залежить від морально-психологічного клімату в колективі, настрою колег, їхнього ентузіазму в справі.

Пропонуємо наступну систему мотивації, яка повинна застосовуватися у ТОВ «Аліментаріус СМ»:

- 1) матеріальні методи стимулювання;
- 2) заробітна плата;
- 3) преміювання;
- 4) оплата навчання персоналу при підписанні довгострокових контрактів;
- 5) методи нематеріального стимулювання:
 - комфортні умови праці
 - планування кар'єри співробітника
 - забезпечення творчої роботи
 - децентралізація та підвищення відповідальності
 - поліпшення іміджу компанії
 - корпоративна культура, атмосфера, свята.

У процесі розробки планів стимулювання персоналу оцінюються фактори, що впливають на висоту встановленої працівником планки досягнень та інтенсивність його зусиль для виконання поставлених завдань. У результаті аналізу ми дійшли висновку, що професійний ентузіазм виконавців в основному залежить від чотирьох умов.

По-перше, працівник вірить, що його професіоналізм і знання принесуть заплановані результати роботи. По-друге, віра в те, що досягнення працівника не залишаться непоміченими і будуть оцінені та винагороджені керівництвом. По-третє, очікувана цінність заохочення в очах працівників. По-четверте, позитивний результат порівняння свого заохочення і заохочення колег. Інвестиції в поліпшення умов і безпеки праці, додаткове медичне страхування співробітників (страхування життя і здоров'я членів сімей співробітників), включаючи зовнішні та внутрішні комунікації.

2.3 Оцінка ефективності управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг ТОВ «Аліментаріус СМ»

Оцінка ефективності управління підприємством проводиться за різними напрямками, починаючи від постановки цілей бізнесу, формулювання місії компанії, стратегічного планування, і закінчуючи прийомами та способами прийняття тактичних рішень.

Концепція діяльності ТОВ «Аліментаріус СМ» обумовлена необхідністю дотримання всіх законодавчих та нормативних вимог безпеки харчових продуктів. Зокрема, національний стандарт ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018 IDT) «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до організацій харчового ланцюга» поєднують ключові елементи: інтерактивну інформацію; управління системою; попередні програми; принципи HACCP [8].

Проблематика - оскільки Україна зараз перебуває на етапі імплементації HACCP, виникають такі питання:

1. Оператори ринку не розуміють, навіщо впроваджується система HACCP.
2. Правильно розроблена та впроваджена система HACCP виключає можливість заподіяння шкоди споживачам – її основна мета. Це дозволяє підтримувати якість продукції на високому рівні.
3. Крім того, стандарти роботи персоналу можна ефективно запроваджувати та контролювати їх виконання.
4. Існує думка, що HACCP необов'язковий.

Неможна обійтися без HACCP, оскільки це обов'язкова вимога для підприємств у харчовому секторі. Таке переконання виникає через те, що виробники часто не знають про вимоги до оновлення законодавства та нормативну поведінку ЄС.

5. Застаріла матеріально-технічна база, приміщення та обладнання. Необхідність придбання додаткового обладнання та проведення ремонту. Щодо ремонту, то перепланування приміщень - це зовсім рідкісна річ на сьогодні, здійснювана лише якщо приміщення не були придатні для підприємств

громадського харчування.

6. Неправильне планування приміщень, що призводить до перетину потоків сировини, продуктів, відходів виробництва, посуду. Це проблема багатьох компаній, але її можна вирішити кількома способами:

- перепланування стін або дверних отворів;
- зміна потоків через перестановку обладнання;
- зміна цільового призначення приміщення;
- організація графіку руху сировини або продукції з проміжною санітарною обробкою.

7. Недосконала організаційна структура управління (далі ОСУ).

Організаційна структура управління підприємством – основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки та обов'язки тощо. Але жоден з них не викликає миттєвих проблем.

8. Відсутність системного підходу до впровадження систем якості харчових продуктів.

Необхідно регулярно проводити заходи боротьби:

1. Заповнювати журнали.
2. Контролювання виконання персоналом інструкцій.
3. Верифікація програми НАССР.

На початковому етапі це доставляє масу незручностей. Однак при правильній організації роботи він має багато переваг. Наприклад, додатковий контроль персоналу - особливо персоналу кухні, стандартизація роботи персоналу, швидке навчання новачків вимогам підприємства (за рахунок ознайомлення з інструкціями), стабільну якість продукції і можливість його подальшого підвищення, виняток скарг на продукцію, зниження ймовірності перевірок і штрафів контролюючими органами і т.д.

9. Відсутність кваліфікованих кадрів. Необхідність навчання персоналу.

Навчання персоналу є критичним етапом після розробки документів. Персонал повинен знати та виконувати всі правила та інструкції. Персонал повинен заповнювати нові документи (журнали), виконувати нові інструкції, не чинити опір нововведенням і позитивно ставитися до нововведень.

Варто пам'ятати, що навчання можна проводити як за участю сторонніх експертів, так і самостійно.

Головне, щоб персонал, знав:

- що таке НАССР,
- для чого він впроваджується,
- як виконувати впроваджені процедури,
- критичні контрольні точки виробництва,
- як виправляти допущені помилки (коригувальні дії),
- що і як необхідно контролювати,
- розуміли і знали можливі ризики для споживача і т.д.

10. Невміння вести постійний контроль та аналіз критичних контрольних точок.

Структуру замовників послуг ТОВ «Аліментаріус СМ» наведено на рисунку 2.4.

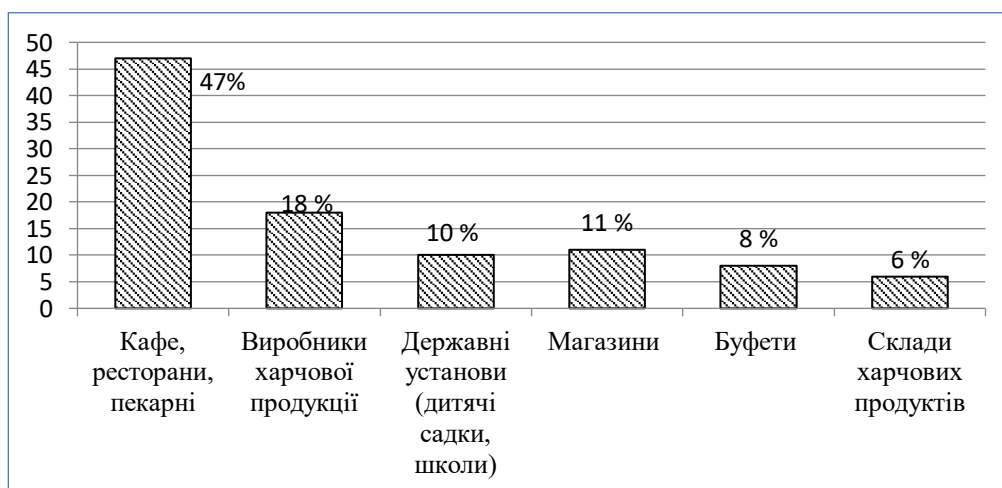


Рисунок 2.4 – Структура замовників послуг ТОВ «Аліментаріус СМ»

Джерело: узагальнено автором

Виходячи з даних рисунка, основними замовниками послуг ТОВ «Аліментаріус СМ» є кафе, ресторани та пекарні. Більший відсоток припадає на виробників харчової продукції та магазини, а саме 18 % та 11%, відповідно. Найменше користуються інформаційно-консультаційними послугами досліджуваного підприємства склади харчових продуктів та буфети.

Орієнтовність:

1) фермери та агропідприємці, представники малого та середнього агробізнесу, керівники громад регіону, які бажають реалізувати спільні кооперативні проекти на курортній території.

2) виробники харчових продуктів; будь-які підприємства (точки) громадського харчування (дитячі садки, шкільні їдальні, інтернати, лікарні тощо); підприємства харчової промисловості; підприємства, що займаються зберіганням, фасуванням, пакуванням і транспортуванням готової продукції; усі торговельні підприємства, що реалізують продукти харчування; бажані виробники: агрохолдинги, агрокомпанії, агробізнеси, корпорації та кооперативи.

Проект «Аліментаріус СМ» спрямований допомогти:

1. Подолати перешкоди на шляху впровадження системи НАССР.
2. Впровадити відповідні передумовні програми;
3. Удосконалити систему управління операційною частиною існуючих заходів безпеки харчових продуктів;
4. Сприяти на тимчасовій основі діяльності робочої групи НАССР;
5. Налагодити ефективний обмін інформацією на основі реальних ролей
6. Оператори продовольчого ринку в харчовому ланцюгу.
7. Досягти певних характеристик продукту;
8. Підтвердити відповідність високим рівням соціальної відповідальності (наприклад, антикорупційна).

Очікування від запровадження проекту:

1. У результаті впровадження НАССР на харчових підприємствах України буде створено мережу благодійних виробників.
2. Створить відділення від виробника продуктів харчування.

3. Як державний контроль, так і ринковий контроль.

4. На українському ринку сформується об'єктивна та чесна конкуренція, щоб споживачі мали право вибору для отримання якісних послуг.

Алгоритм роботи ТОВ «Аліментаріус СМ» представлено на рисунку 2.5.

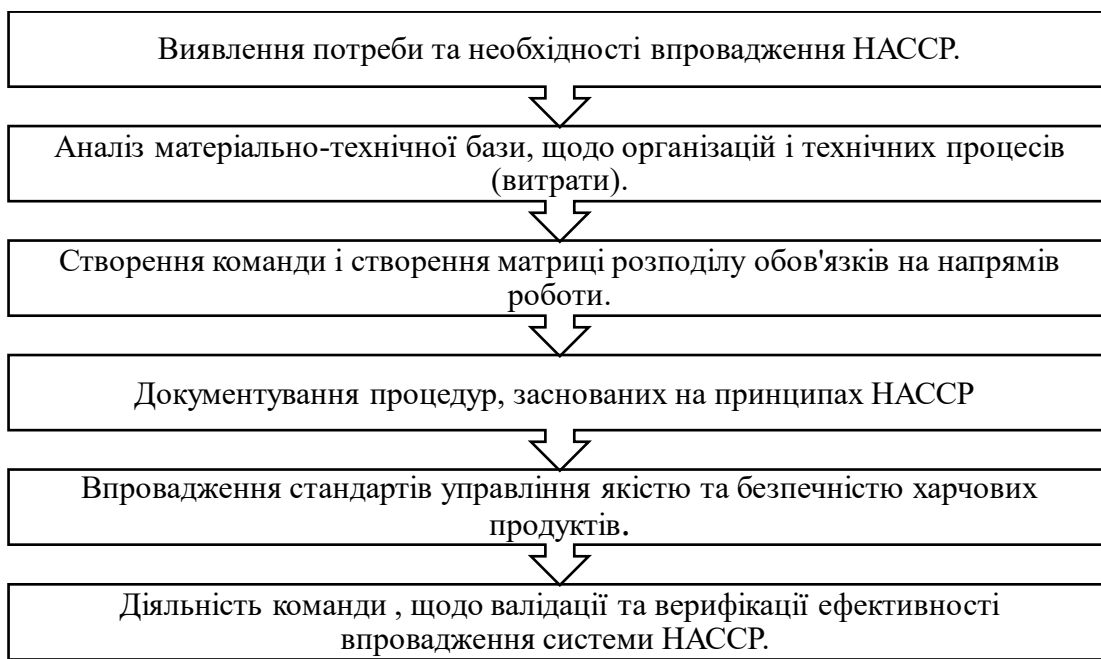


Рисунок 2.5 - Алгоритм роботи ТОВ «Аліментаріус СМ»

Джерело: побудовано автором

Шляхи підвищення ефективності управління інформаційно-консультаційних послуг ТОВ «Аліментаріус СМ» - це комплексна система заходів, пов'язана зі зростанням результативності управлінської діяльності у певних напрямках.

Можна виділити деякі інструменти, які застосовуються для підвищення ефективності управління:

- управління знаннями;
- зміни в управлінській діяльності;
- управління розвитком організації;
- стратегія компанії;
- структура відповідальності;
- планування системи показників ефективності;

- система показників ефективності (KPI, ERP тощо).

Також до основних шляхів підвищення ефективності системи керування у сучасних організаціях відносяться: комп'ютерно-цифрова діагностика управлінської діяльності; перегляд управлінських бізнес-процесів із залученням сторонніх спеціалістів; мотивування працівників.

Таким чином, на рисунку 2.6 представимо основні індикатори ефективності управління для ТОВ «Аліментаріус СМ».

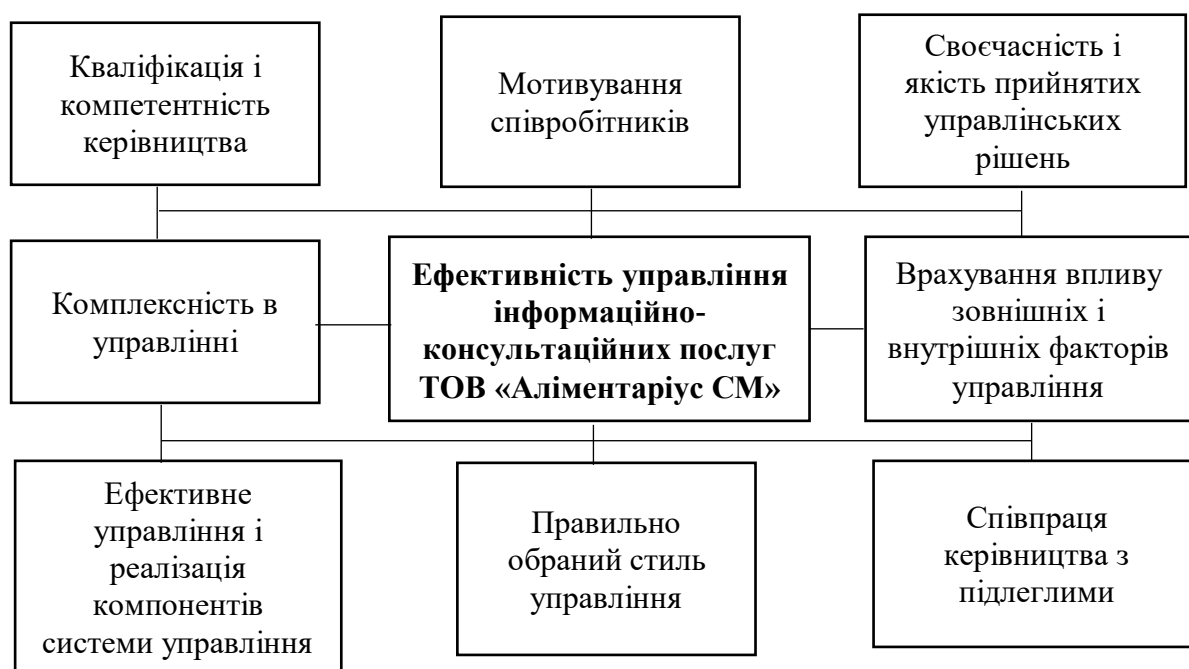


Рисунок 2.6 - Основні індикатори ефективності управління для ТОВ «Аліментаріус СМ»

Джерело: сформовано автором

На сьогодні практично скрізь вирішення внутрішніх проблем, конфліктів та протиріч між керівниками забирає до 90% часу. Після впровадження груп розвитку цих втрат немає, вся енергія йде корисну управлінську діяльність. Поступово покращується й інший, вкрай важливий для добробуту компанії фактор – морально-психологічний настрій творчо активної частини колективу.

Розроблений комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи управління підприємствами дозволяє: збільшити економічні показники; вийти на

нові ринки; підвищити ефективність та надійність керування компанією; підвищити якість та прозорість прийнятих менеджментом рішень; знизити залежність від окремих керівників; покращити морально-психологічний настрій колективу; підвищити якість управлінських рішень, що приймаються.

Оцінку ефективності управління інформаційно-комунікаційних послуг представлено у вигляді показників таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники ефективності управління інформаційно-комунікаційних послуг ТОВ «Аліментаріус СМ»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				(+;-)	%
1	2	3	4	5	6
Витрати на управління, тис.грн.	400,92	453,78	595,33	194,41	148,5
Собівартість реалізованих товарів (робіт, послуг), тис.грн.	15655,6	24590,3	25248,9	7940216	161,3
Продуктивність праці, тис.грн.	320,22	361,54	341,33	21,10	106,6
Темпи зростання (зниження) продуктивності праці, %	105,0	112,8	94,5	-10,5 п.в	-
Темпи зростання (зниження) фондоозброєності, %	129,3	117,7	169,6	40,3 п.в	-
Результативність управління	0,81	0,95	0,56	-0,25	69,1
Ефективність управління	7,13	6,61	6,24	-0,89	87,5
Витрати на управління на 1 грн. обсягів продажу товарів (наданих послуг), грн.	9,67	14,90	18,35	8,68	189,8
Витрати на управління на 1 грн. основних та засобів, грн.	20,72	18,46	19,07	-1,65	92,0
Витрати на управління на одного працюючого, тис.грн./особу	28,63	28,36	54,13	25,5	189,1
Питома вага витрат на управління в собівартості наданих послуг, %	0,03	0,02	0,02	-0,01п.в.	-

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Аліментаріус СМ»

Аналізуючи дані таблиці 2.8 можна відмітити значне зростання витрат на управління ТОВ «Аліментаріус СМ» у 2021 році в порівнянні з 2019 роком на 194,41 тис.грн. або на 48,5%. Це вказує на те, що керівництво підприємством приділяє значну увагу питанням управління та надають вагомого значення підвищенню ефективності управління на своїх відокремлених підрозділах.

Разом з тим, спостерігається й підвищення витрат на управління на 1 грн. обсягів наданих послуг та витрат на управління на одного працюючого на 8,68

грн. та 25,5 тис.грн./особу, відповідно.

Питома вага витрат на управління в собівартості реалізованої продукції скоротилась у 2021 році на 0,01 або 33, 3%. Зниження показника ефективності управління на 0,89 або на 12,5% вказує на скорочення ефекту по відношенню до витрат на його одержання. Скорочення показника результативності управління, в свою чергу, на 0,25 або на 30% також говорить про зниження міри точності управління підприємства на шляху до досягнення поставлених цілей.

Основна діяльність підприємства пов'язана з правильною організацією перевірок щодо безпечності та якості харчової продукції, враховуючи правила та міжнародні стандарти. Саме тому правильно побудована та продумана система управління якістю відіграє надзвичайно важливу роль досягненні цілей підприємства. Після того, як вся документація розроблена та передана замовнику, наступним кроком є впровадження системи НАССР у закладі. Реалізація триває від кількох місяців до року і компанію перевіряє контролюючий орган – Держпродспоживслужба. Результати аудиту ТОВ «Аліментаріус СМ» по впровадженню постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР представлені на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Результати аудиту ТОВ «Аліментаріус СМ» по впровадженню постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР

Джерело: побудовано за даними підприємства

За результатами перевірки складаються приписи, тобто обов'язкові для виконання у визначені строки письмові вимоги робочої групи до підприємця щодо усунення порушень вимог законодавства.

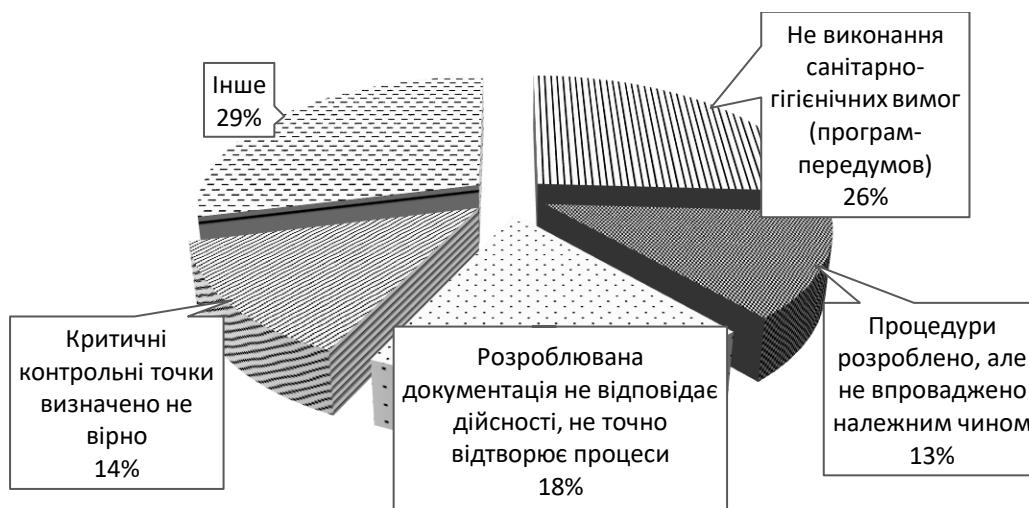


Рисунок 2.8 – Аналіз приписів ТОВ «Аліментаріус СМ»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Аналіз діаграми дає можливість констатувати, що найчастіше причинами неефективного впровадження постійно діючих процедур розроблених ТОВ «Аліментаріус СМ» для замовників є невиконання санітарно-гігієнічних вимог; розроблення документації для замовника, яка неточно відтворює процеси. Однією з головних причин, чому перевірки ТОВ «Аліментаріус СМ» не є позитивними для замовника – це неправильно визначені критичні контрольні точки (далі ККТ).

Отже, через низьку кваліфікацію працівників ТОВ «Аліментаріус СМ» аудит загалом пройшов невдало в частині поточних процедур. Часто розроблена ТОВ «Аліментаріус СМ» документація не відповідає вимогам, неточно відтворює процес, а головне – некоректно визначені критичні контрольні точки.

Чудовим посібником для подальших дій щодо впровадження рекомендацій НАССР для компаній-клієнтів є розроблена ТОВ «Аліментаріус СМ» блок-схема – графічне представлення моделі, що описує алгоритм або процес, в якому окремі кроки відображаються різними фігурами (Додаток В).

Після складання блок-схеми процесу, необхідно пронумерувати всі етапи процесу. Після завершення аналізу НАССР на блок-схемі позначають критичні контрольні точки (ККТ).

Критична контрольна точка (ККТ) — це етап «безпеки харчових продуктів», на якому можуть бути вжиті управлінські дії, щоб запобігти, усунути або зменшити ризики безпеки харчових продуктів до прийняттого рівня.

Оскільки точність блок-схеми має вирішальне значення для подальшого аналізу небезпеки, наявність і повнота кроків, позначених у блок-схемі, перевіряються шляхом порівняння з фактичною ситуацією на виробництві.

Блок-схема повинна бути достатньо чіткою та повною. У той же час необхідно уникати показу на блок-схемі етапів, які не є частиною процесу. Технологічні схеми можуть бути розроблені для окремого харчового продукту, групи харчових продуктів або послідовності процесу.

Завдання команди НАССР ТОВ «Аліментаріус СМ» - скоротити кількість ККТ до мінімуму без шкоди для безпечності харчових продуктів, оскільки кожна критична контрольна точка вказує на потенційну небезпеку в процесі виробництва. Чим краще впроваджено програми попередніх умов і застосовано належну виробничу практику, тим реалістичнішою буде мінімізація критичних контрольних точок.

Визначення ККТ базується на логічному підході. Використання «дерева рішень» може спростити реалізацію принципу НАССР. Застосування «дерева рішень» має бути гнучким і враховувати тип операції процесу. Однак це може застосовуватися не до всіх харчових операцій.

Використання «дерева рішень» означає мислити логічно, відповідати об'єктивно на питання, результатом яких стане рішення: чи є цей етап критичною контрольною точкою, чи ні? Такий спосіб підходить для тих етапів процесу, на яких ймовірно виникне ризик перевищення допустимих критичних меж і створення загрози безпечності харчових продуктів.

«Дерево рішень» включає серію послідовних питань, які спрямовані на

об'єктивну оцінку того, чи потрібно встановити ККТ з метою контролю виявленого джерела небезпеки на певному сегменті технологічного процесу. ККТ може виступати характеристикою сировини, місця, методики, процедури або стадії процесу, але вона обов'язково повинна бути конкретизована, а саме:

- відсутність конкретних забруднюючих речовин у сировині;
- чітко визначена послідовність дій з очищення продукту харчування чи сировини;
- миття та дезінфекція посуду, інвентарю, обладнання;
- термічна обробка продуктів харчування, сировини.

Зразок «дерева рішень» ТОВ «Аліментаріус СМ» представлено на рисунку 2.10.

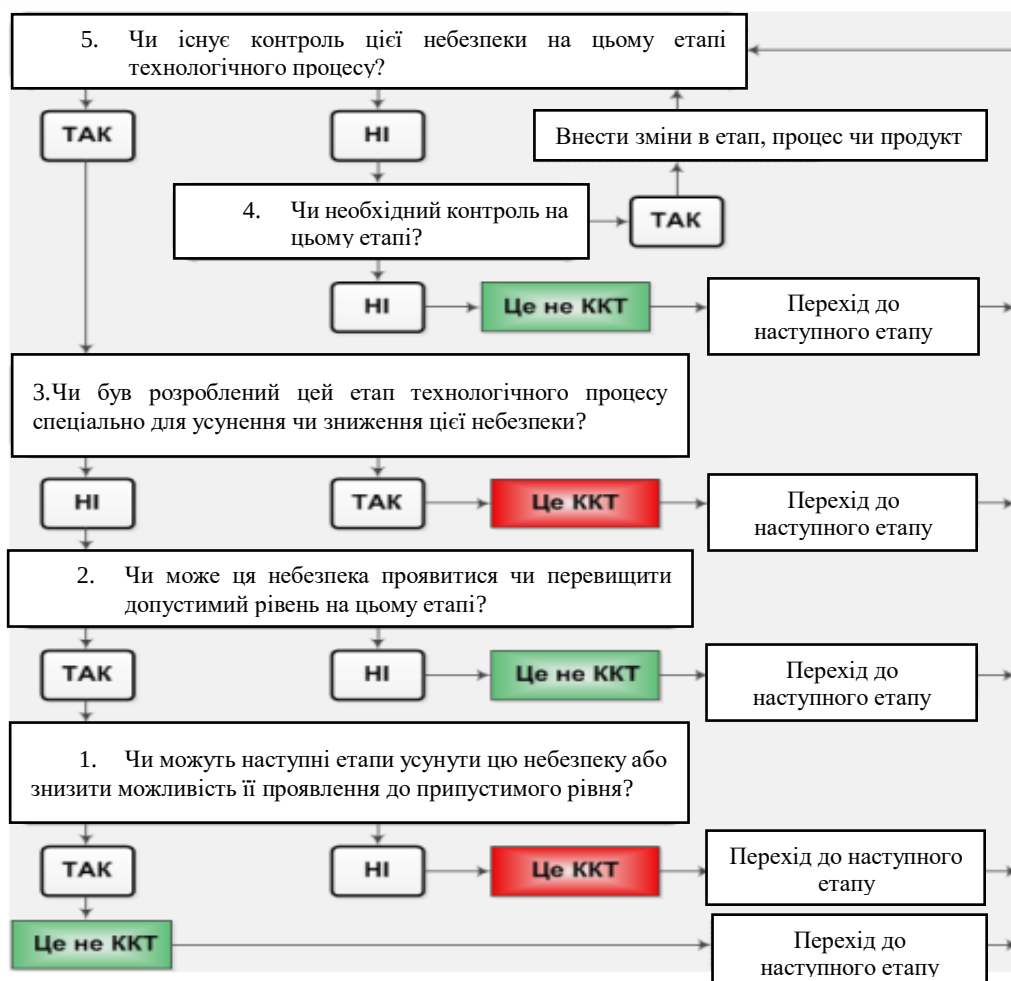


Рисунок 2.10 - Зразок «дерева рішень» для визначення критичних контрольних точок

Джерело: узагальнено автором

«Дерево рішень» – лише інструмент, а не обов’язковий компонент НАССР, і не може замінити експерта з його знаннями, тому його можна видозмінювати, орієнтуючись на думку персоналу, який приймає участь в конкретних етапах процесу та експертів робочої групи НАССР. Після визначення критичних контрольних точок формується проект плану НАССР, до якого вносяться параметри, що підлягають моніторингу та контролю, а також їхні критичні межі.

План НАССР визначає етапи процесу, номери ККТ, межі критичних контрольних точок, процедури моніторингу, коригувальні дії та процедури для запису даних.

Отже, можна зробити висновок, що надання інформаційно-консультаційних послуг – це складний, багатогранний процес зі своїми особливостями, етапами, проблематикою та перспективами. В Україні даний вид послуг стає все більш популярним, перетворюючись на прибуткову діяльність. Незважаючи на це, щоб розвиватися, треба говорити про відповідну якість і вартість подібних послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АЛІМЕНТАРІУС СМ»

3.1 Організаційно-економічні заходи вдосконалення управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг ТОВ «Аліментаріус СМ»

Майбутнє інформаційно-консультаційних послуг безпосередньо залежить від підвищення професіоналізму консультантів, дотримання етичних норм і практик, якості виконання замовлень, задоволення потреб клієнтів та високої довіри замовників.

Визначення потреб бізнесу в інформаційно-консультаційних послугах обумовлена економічними міркуваннями, об'єктивними та суб'єктивними питаннями розвитку бізнесу. Саме тому підприємствами сформовано та активно розвивається виокремлений спектр послуг щодо надання незалежних консультацій та допомоги в сфері управління, включаючи виявлення та оцінку проблем та/або можливостей, порад щодо відповідних заходів і допомогу в їх реалізації.

Сьогодні при визначенні ефективності консалтингу використовуються економіко-математичні моделі та різноманітні формули ефективності консалтингових програм. Таким чином, залежність результатів консультацій від вартості проекту, термінів реалізації, кількості залучених спеціалістів визначали за допомогою багатоетапного підходу побудови економіко-математичних моделей у процесі точкових діаграм, множинного кореляційного регресійного аналізу та перевірки на адекватність. Треба відмітити, що відсутність адекватних інструментів вимірювання ефективності управлінського консалтингу, гальмує розвиток знань та їх реалізацію на

практиці консультаційної діяльності.

Основними споживачами консалтингових послуг в Україні сьогодні є суб'єкти малого та середнього бізнесу. В Україні працює близько 1,2 млн. таких суб'єктів господарювання, які забезпечують 16,6% від загального обсягу реалізованих товарів, робіт і послуг, але лише 28% суб'єктів господарювання користуються консультаційними послугами.

Згідно з опитуванням щодо причин низького попиту на консалтингові проекти, розподіл відповідей клієнтів наступний: 36% респондентів взагалі не довіряють консалтингу, через те, що рівень професіоналізму в консалтингових проектах не завжди достатній. Консультаційний розділ - 28% респондентів вказали на певні труднощі в отриманні об'єктивної інформації про репутацію компаній, що спеціалізуються на консалтингових послугах; 16% акцентували увагу на слабкій обізнаності про те, що таке консалтинг; 12% засвідчили професійні асоціації на консалтинговому ринку низьку активність, для 8% респондентів, причиною є низький рівень інтеграції українських консалтингових компаній з міжнародними консалтинговими компаніями та асоціаціями (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Причини низького попиту на консалтингові послуги

№	Причини низького попиту на консалтингові послуги	Частка позитивних відповідей респондентів, %
1	Низька обізнаність про те, що таке консалтинг	16
2	Складність отримання об'єктивної інформації про репутацію фірм, які спеціалізуються на послугах консалтингу	28
3	Недовіра до консалтингу в цілому, яка обумовлена не завжди достатнім рівнем професіоналізму з боку консультантів	36
4	Невисокий рівень інтеграції українських консультаційних компаній у міжнародні консультаційні структури та об'єднання	8
5	Низька активність професійних об'єднань на консультаційному ринку	12

Джерело: узагальнено автором

Дані таблиці вказують на те, що більшість підприємств не бажають користуватися інформаційно-консультаційними послугами через недовіру до

професійності консультантів та репутації консалтингових компаній. Проте, замовники таких послуг повинні розуміти вигоди та користь від залучення до діяльності професіоналів, оскільки перевагою цього є швидке та ефективне вирішення існуючих проблем, отримання нових знань, нестандартних ідей та пропозицій. На запитання «Чи вважаєте ви ефективним використання консалтингових проектів для вдосконалення всіх аспектів діяльності компанії?» 20% опитаних замовників вважають, що це не працює; 32% вважають, що це працює, 48% - вагаються з відповіддю (рисунок 3.1).

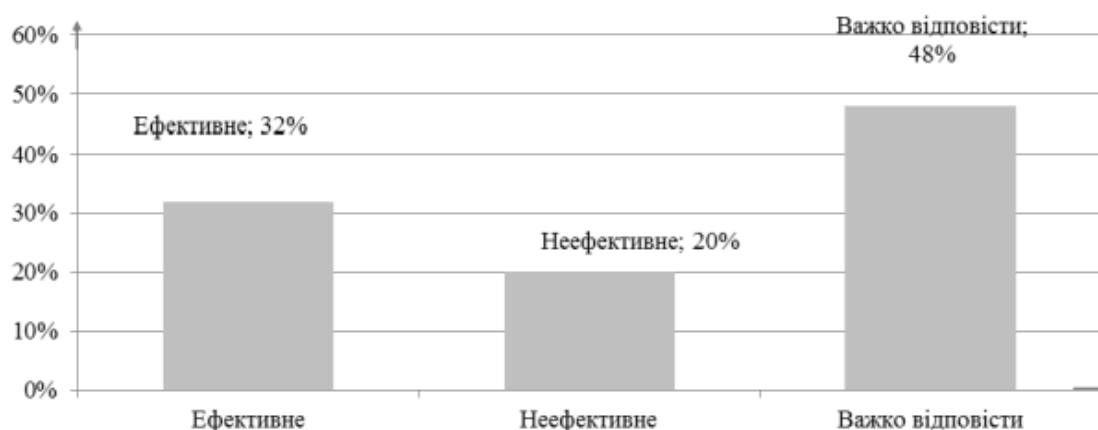


Рисунок 3.1 - Ефективність застосування інформаційно-консультаційних послуг для покращання різних аспектів діяльності ТОВ «Аліментаріус СМ»

Джерело: побудовано автором

В процесі опитування сформовано основні критерії вибору консалтингових компаній (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Критерії вибору консалтингової компанії

№	Критерії вибору консалтингової компанії	Частка позитивних відповідей респондентів, %
1	Бренд, реклама компанії	8
2	Репутація, відгуки	14
3	Досвід роботи	10
4	Кваліфікація консультантів	17
5	Ціна на послуги	22
6	Корпоративні цінності консалтингової компанії	16
7	Індивідуальний підхід	11

Джерело: узагальнено автором на основі анкетного опитування клієнтів підприємства

Отже, розмаїття чинників впливу на успішність управлінського консультування зумовлює багатовимірність його оцінювання. Таким чином, здійснення попередньої підготовки перед пошуком консультанта та використання наведених основних критеріїв дозволяє обрати професіонала, який підходить саме замовнику консалтингової послуги, та отримати позитивний досвід співпраці з консультантом.

3.2 Розробка моделі консалтингового проекту в ТОВ «Аліментаріус СМ»

Сучасні умови ведення підприємницької діяльності передбачають здійснення якісного діагностування консалтингових проектів для підприємств.

На реалізацію консалтингових проектів впливає багато взаємопов'язаних факторів, які мають як позитивні, так і негативні наслідки.

Основними факторами успіху реалізації консалтингового проекту є такі:

- 1) замовники беруть активну участь у попередній підготовці проекту при формулюванні консалтингових завдань і консалтингової співпраці;
- 2) підтримка та активна участь керівництва та персоналу, що бере участь у процесі підготовки та впровадження проекту;
- 3) наймати консультантів для вирішення адміністративних завдань, які клієнтська організація не може вирішити самостійно;
- 4) ефективно спілкуватися з керівництвом та персоналом організації-клієнта під час підготовки, реалізації та завершення проекту;
- 5) встановити механізм передачі знань, спрямований на збагачення корпоративних знань організації-клієнта, які повинні бути переведені в операційну практику після завершення проекту.

Після презентації розробленого проекту консалтинговою фірмою експертна група, створена на підприємстві (за участю переважно зовнішніх експертів) проводить дослідження функцій і бізнес-процесів, які змінилися внаслідок впровадження проекту. З одного боку, міжнародна практика може багато сказати про те, як оплачуються консалтингові послуги, але з іншого боку, навколо

питання фінансових зобов'язань сторін є багато приводів для конфліктів і судових суперечок. Перед виходом на переговори кожна зі сторін повинна встановити для себе бажані умови оплати і межі тих поступок, на які можна буде піти (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Характеристика форм оплати консалтингових проектів

Форми оплати	Особливості здійснення	Переваги (можливості)		Недоліки (загрози)		Частота використання, %
		для замовника	для виконавця	для замовника	для виконавця	
Паушальний платіж	Обумовлена наперед, переважно одноразова виплата, можливе розбиття на частини, можливе авансування	Можливість планування грошових потоків	Можливість отримання авансу, мінімізація ризику несплати	Загроза неякісного виконання робіт	Можливе порушення графіку виплат	28,4
Роялті	Платежі залежать від певного показника успішності проекту, переважно це відсоток від додатково отриманого прибутку	Можливість відтермінування оплати до провадження проекту	Можливість отримувати постійні платежі протягом тривалого періоду часу	При невправильній оцінці потенціалу проекту виникає велика переплата	При неуспішному проекті – повна або часткова втрата оплати	13,5
Участь у прибутку	Платежем є частина від загального прибутку замовника незалежно від джерела його отримання	Завдяки відносно низькому відсотку знижується фінансове навантаження	Можливість отримання постійного доходу	Загроза наростання виплат через ринкові коливання	Практично повне фінансування всіх проектних робіт	9,8
Участь у власності	Після визнання проекту успішним замовник передає виконавцю частину своїх активів	Нема витрат, фінансування за рахунок партнера	Збільшення ринкової вартості активів	Можливість втрати контролю над бізнесом	Втрата інтелектуальних прав на розробку	5,1
Комбінована оплата	Поєднання елементів різних форм оплати	Можливість зміни умов оплати, нема загрози втрати активів	Гнучкий графік виплат, можливість авансування	Складність прогнозування грошових потоків	Брак обігових коштів для виконання проекту	43,2

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 5, 9]

Результати дослідження ринку консалтингових проектів свідчать, що лише 5,1% консалтингових проектів оплачуються за рахунок власного капіталу, а 9,8% – з розподілом прибутку. Результати очікувані, оскільки навіть великі комплексні консалтингові проекти реалізуються на порядки менше, ніж обсяги виручки великих корпорацій, яким не потрібно брати на себе консалтингові послуги майнового ризику для додаткового фінансування. Відносно невелика частка роялті (13,5%) зумовлена нездатністю клієнта точно визначити очікуване збільшення прибутку після реалізації консалтингового проекту. Одноразові виплати (28,4%) частіше супроводжувалися вузькоспеціалізованими консалтинговими проектами, реалізованими в короткі терміни (до 3 місяців). Очевидно, що для довгострокових складних проектів оптимальним буде комбінований спосіб оплати, який дозволяє гнучко підходити до результатів проміжних етапів реалізації проекту, враховуючи зміни ринкових умов або фінансових умов контрагентів.

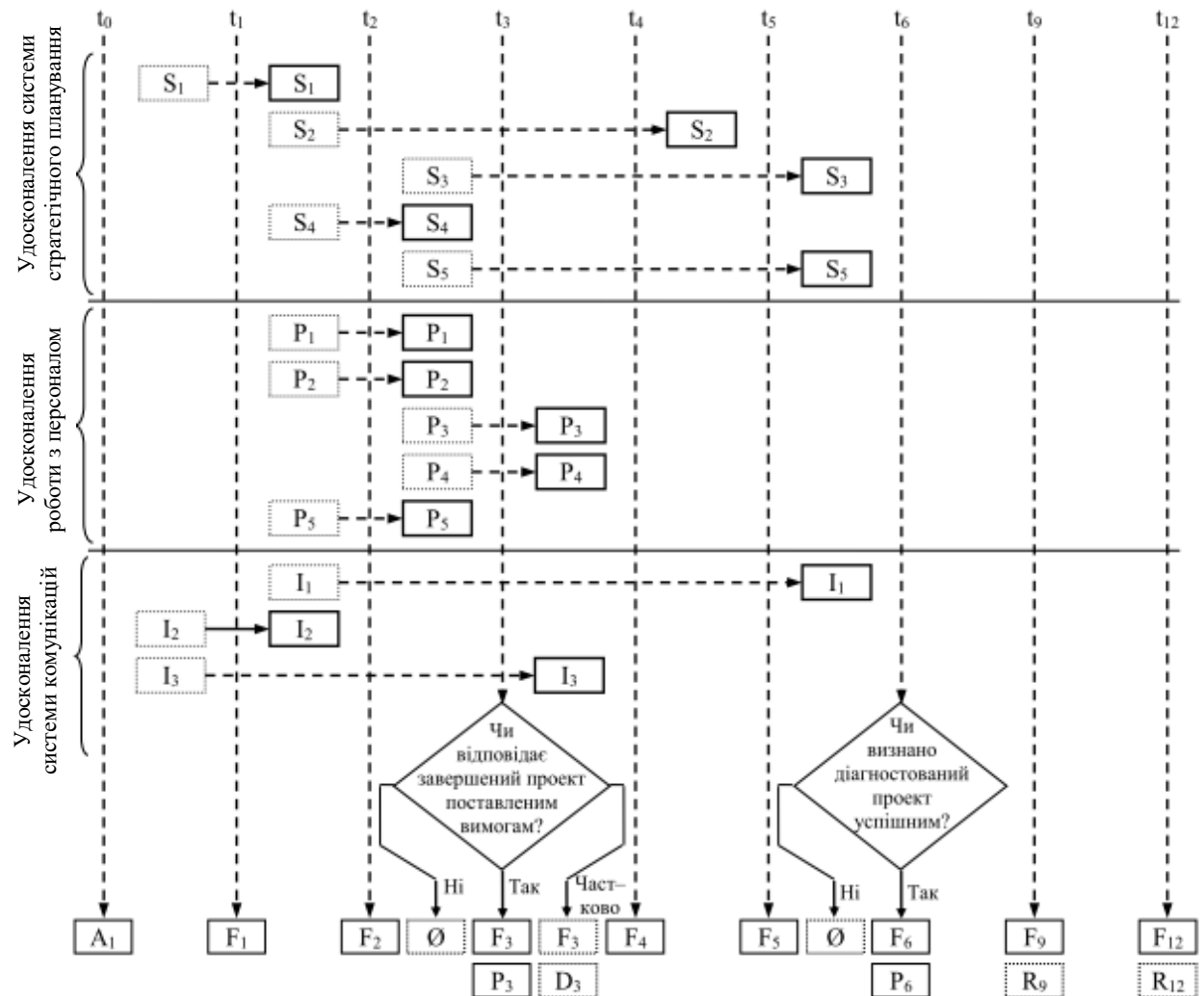
Тому, в залежності від специфіки діяльності ТОВ «Аліментаріус СМ», ми пропонуємо триетапний механізм оплати консультаційних послуг, який захистить компанію від надмірних витрат у разі визнання проекту невдалим, а виконавця стимулюватиме до виконання. Кожен із зазначених пунктів Етапи в рамках комплексних проектів якісно.

Після закінчення проектування всіх елементів замовник повинен зробити висновок про те, чи відповідає консалтинговий проект його первинним вимогам.

У разі часткової невідповідності підрядник повинен усунути недолік за свій рахунок, а його оплата може бути зменшена через накладення штрафів. Якщо проект не повністю задовольнить клієнта, оплата попереднього внеску взагалі не відбудеться, хоча деякі елементи проекту можуть бути реалізовані до цього часу.

На цьому співпраця просто завершується, а проведена в цей момент робота стане основою для формування наступним виконавцем нового технічного завдання на новий консалтинговий проект. Якщо проект відповідає всім вимогам, виконавець повинен отримати додаткові бонуси та продовжити реалізацію наступних елементів. Така мінливість платежів спонукає виконавців

наполегливо працювати, а чітко встановлені стандарти відповідності унеможливляють маніпуляції клієнтів з метою штучного зменшення платежів за календарний період. Механізм оплати повинен бути чітко прив'язаний до норм комплексних консультаційних проектів і передбачати можливість призупинення фінансування у разі діагностики проміжної стадії, яка не відповідає встановленим критеріям (рисунок 3.2).



Умовні позначення:

t_i – періоди (місяці); S_i , P_i , I_i – елементи проекту щодо удосконалення стратегічного планування, роботи з персоналом та системи комунікацій; A_i – авансові платежі; F_i – фіксовані частини оплати; P_i – премії; D_i – штрафи; R_i – роялті; $\emptyset$ – припинення співпраці.

$\boxed{S_i}$ – проектування елементу; $\boxed{S_i}$ – впровадження елементу; $\boxed{F_i}$ – основна оплата; $\boxed{F_i}$ – ситуаційна оплата.

Рисунок 3.2. - Механізм оплати консалтингових послуг, наданих в межах проекту ТОВ «Аліментаріус СМ»

Джерело: удосконалено автором

Після реалізації консультаційного проекту (в даному випадку період t - 6 місяців) буде проведена нова діагностика, на підставі якої проект вважається успішним. Якщо більшість критеріїв успіху не виконано, співпраця з ТОВ «Аліментаріус СМ» припиняється без виплати остаточної фіксованої частки (F_6). У разі визнання проекту успішним ТОВ «Аліментаріус СМ» окрім фіксованої виплати отримує бонус ($F_6 + P_6$), після чого партнер вирішує, чи потрібна подальша управлінська підтримка з боку виконавця. Якщо така підтримка потрібна, ТОВ «Аліментаріус СМ» може стягувати фіксовану оплату протягом усього періоду надання послуг та/або вимагати невеликий роялті за збільшення прибутку від реалізації проектної діяльності.

Рішення про форму та способи оплати консультаційних послуг по закінченні проекту приймається на переговорній основі, виходячи з того, як клієнт оцінює можливість подальшого зростання показника за умови залучення до їх роботи зовнішніх консультантів.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг в ТОВ «Аліментаріус СМ»

Розвиток цифрової економіки та цифровізація управління дозволяють розширити можливості запровадження прозорості управлінських дій щодо використання державних коштів, кадрових рішень тощо. З метою виявлення та своєчасного вжиття заходів протидії можливим корупційним діям розробляється прикладне програмне забезпечення, використання якого передбачає вивчення уявлень населення про прояви протиправних діянь та прийняття відповідних рішень щодо їх запобігання.

Робота з унеможливлення корупції проводиться і ТОВ «Аліментаріус СМ» з метою покращення роботи підприємства, формування позитивного ставлення та рейтингу підприємства серед замовників послуг.

Поставлена задача - розробити додаток підтримки виявлення проявів

корупції на підприємствах-замовниках ТОВ «Аліментаріус СМ».

Перш за все, проаналізуємо антикорупційні web-додатки, що вже існують в доступному нам зовнішньому середовищі (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Аналіз державних та комерційних антикорупційних сайтів України

Критерії	Web-сайт pravda.com.ua	Web-сайт stopcor.org	Web-сайт nabu.gov.ua/tags/ sumi	Web-сайт dszn.smr.gov.ua
Застарілий дизайн	-	-	+	-
Швидке завантаження сторінок	+	+	+	+
Зручна панель навігації	-	+	-	-
Наявність анонімного опитування	-	-	-	-
Пункт повідомити про корупцію	-	+	+	-
Наявність аналізу інформативних факторів	-	-	-	-

Джерело: узагальнено автором

Аналізуючи отримані результати, зазначимо, що серед основних недоліків існуючих аналогів сайту було виявлено:

- незручність панелі навігації;
- відсутність анкети анонімного опитування та збору статистичних даних;
- несучасний дизайн;
- наявність посилання «повідомити про корупцію»;
- відсутність аналізу інформативних факторів.

Серед переваг можна виділити:

- швидке завантаження сторінок;
- незасміченість рекламою;
- багато інформації присвячено іншим складовим життя;
- можливість переходу на інші мови;
- сторінки у різних соціальних мережах.

Виявлені недоліки та переваги ми враховуємо при розробці власних проектів і намагаємось реалізувати та покращити виявлені переваги у веб-

додатку проекту.

Інформативність фактору - це його здатність містити інформацію про рівень впливу на корупційну діяльність підприємства.

Відомі різні способи оцінки інформативності фактору. У нашому випадку ми маємо справу з віртуальною реальністю, тому що корупційна діяльність є атрибутом особистості, який ми конструємо експлуаторськими методами і приписуємо державним службовцям, і цей фактор є складовою цієї атрибути. Проведені нами експерименти щодо виявлення ступеня впливу фактору на припинення корупційної діяльності, показали, що найбільш зручним можна вважати метод парних порівнянь.

Web-додаток було розроблено за допомогою засобів розмітки мови HTML, мови front-end розробки, такої як CSS на базі мови програмування PHP.

Структура сайту має такі розділи:

1. Новини - перелік поточних новин на цій сторінці у формі блогу, який додаватиме та редагуватиме веб-майстер. Надає меню з гіперпосиланнями на інші сторінки веб-додатку та гіперпосиланнями на анонімні анкети. Також надаються канали для віджетів, наприклад: пошуки, останні записи, календарі, архіви за певний період часу, розділи деяких статей, які були опубліковані, і останні коментарі. Внизу сторінки розташовані гіперпосилання на всі засоби захисту прав споживачів, поточний рік, назву сайту та соціальні мережі (у розробці). Меню та підвал відображаються на кожній сторінці, крім сторінки опитування.

2. Інтерв'ю – на цій сторінці представлено інтерв'ю пресі з криміналістами та експертами, які працюють над зменшенням корупції в Україні (силова структура НАБУ).

3. Відео. Вкладка «Відео» містить відео, доступні безкоштовно під час затримання злочинців, підозрюваних у вчиненні корупції, хабарництва тощо.

4. Експерти - на цій сторінці будуть висвітлені думки українських та іноземних експертів щодо корупції в різних сферах корупції в Україні.

5. «Повідомлення про корупцію» - контактна інформація Центрального

офісу НАБУ Україна (тобто Київ), контактна інформація відділу НАБУ Суми. Щоб полегшити пошук цих місць, ми додали Google Maps, і ви можете одразу намалювати маршрут від свого місцезнаходження.

6. Розслідування – на цій сторінці буде висвітлено які розслідування у корупційних справах ведуться. Та які справи вже було розкрито та оприлюднено вироки.

7. Анкетування – при натиску на цю клавiшу користувач буде переходити на сторiнку розробленого анонiмного анкетування (Google-форма для дослідження факторів впливу на корупцію).

Анкета (<http://www.dpss-anticor.sumy.ua>) була розроблена спiльно з спецiалiстами у сферi захисту прав споживачiв продукцiї та проведення перевiрок на пiдприємствах для видачi сертифiкатiв на вироблену продукцiю.

Для дослідження факторів, які впливають на стан корупції на підприємстві була розроблена

Google-форма

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfs1A572ok3lY3voHJcsJ5KhLyv7caBYcyjkgzWWkIQdm713Lw/viewform>

Отже, в результаті дослідження, виділимо наступні фактори, які впливають на корупційну складову ТОВ «Аліментаріус СМ», робітників, котрі працюють у компанії та експертів, що пов'язані з антикорупційною діяльністю:

1. Низький рівень заробітної плати;
2. Нерозвиненість інститутів громадського контролю;
3. Непрозорість роботи чиновників;
4. Слабкий внутрішній контроль;
5. Нерозвиненість механізмів реалізації соціальних гарантій;
6. Невжиття заходів відповідальності за посадові правопорушення;
7. Низька якість норм закону;
8. Невисока правова культура громадян;
9. Низький ступінь регламентації роботи чиновників;

10. Втрата моральних засад свого колишнього статусу і значення у функціонуванні суспільства та регулюванні суспільних відносин;

- 11.Незнання законів населенням;
- 12.Соціально-економічна нестабільність суспільства;
- 13.Політична нестабільність суспільства;
- 14.Послаблення імунітету суспільства до корупції та антикорупційної мотивації суспільства;
- 15.Зміна ідеологічних орієнтацій громадян;
- 16.Поширення корисливої спрямованості у діяльності працівників публічної (недержавної) сфери;
- 17.Недосконалість системи декларування доходів державних службовців;
- 18.Відсутність високої моралі у державних службовців;
- 19.Надмірне втручання держави в економічне життя громадян;
- 20.Надмірне втручання держави в приватне життя громадян.

Якщо проранжуємо значення верхніх меж довірчих інтервалів, то можемо говорити про найбільш інформативні фактори корупційної складової.

Таблиця 3.4 – Результати ранжування факторів, які впливають на корупційну складову ТОВ «Аліментаріус СМ»

№ параметра	P_{cp}	S_i	v_i	P_i^g	P_i^H	Ранг по P_i^g
1	2	3	4	5	6	7
16	0,6929	0,3413	0,1892	0,8821	0,5036	1
8	0,7312	0,1435	0,0796	0,8108	0,6516	2
20	0,6626	0,2429	0,1347	0,7973	0,5279	3
15	0,6276	0,2927	0,1623	0,79	0,4653	4
9	0,7135	0,1136	0,063	0,7765	0,6505	5
6	0,663	0,1126	0,0625	0,7255	0,6006	6
7	0,6251	0,1293	0,0717	0,6968	0,5534	7
19	0,514	0,3156	0,175	0,689	0,339	8
12	0,5855	0,148	0,082	0,6675	0,5034	9
10	0,6273	0,0661	0,0367	0,664	0,5906	10
14	0,4967	0,1912	0,106	0,6027	0,3906	11
11	0,5594	0,0658	0,0365	0,5958	0,5229	12
18	0,4512	0,2475	0,1372	0,5885	0,314	13
13	0,5063	0,1373	0,0761	0,5824	0,4302	14
4	0,5455	0,0418	0,0232	0,5686	0,5223	15

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7
3	0,4576	0,1272	0,0706	0,5281	0,387	17
1	0,5142	0,0623	0,0345	0,5488	0,4797	16
2	0,4965	0,0257	0,0143	0,5107	0,4822	18
5	0,4407	0,0691	0,0383	0,479	0,4024	19
17	0,3684	0,1662	0,0922	0,4605	0,2762	20

Джерело: розраховано автором

На рисунку 3.3 наведено діаграму довірчих інтервалів ступеня факторів, що впливають на корупцію.

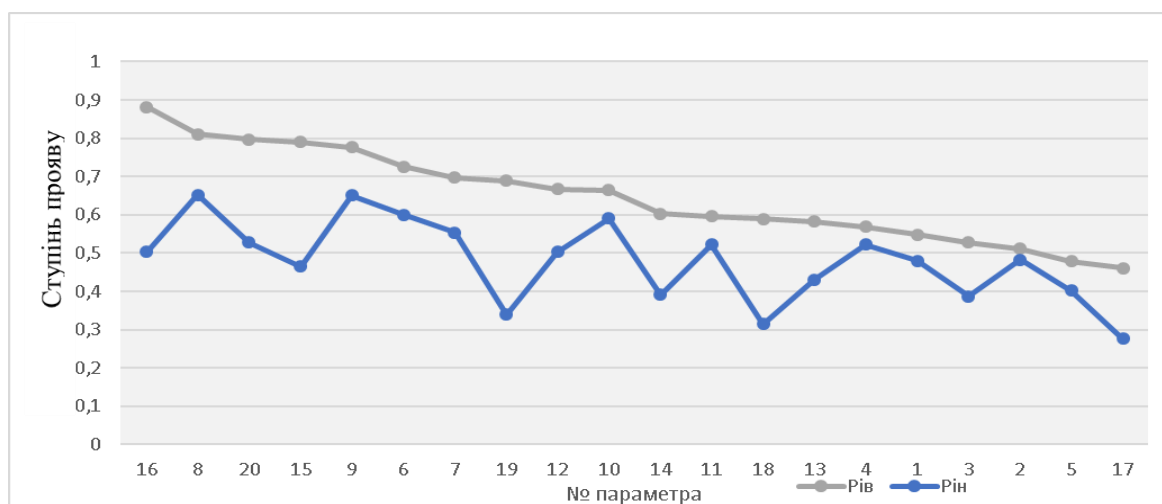


Рисунок 3.3 –Діаграма довірчих інтервалів

Джерело: побудовано автором

Відмітимо, що дана розробка є закінченим продуктом, який можуть брати на озброєння підприємства і організації, а також дозволяє оперативно виявляти факти корупції та фактори, що є найбільш сприятливими для розвитку «корупційності» середовища. Подібна інформація створює передумови для формування організаційних заходів, спрямованих на подолання корупції.

Вважаємо доцільним розрахувати економічну ефективність від впровадження даної інновації в діяльність ТОВ «Аліментаріус СМ».

Розглянемо приблизний перелік витрат щодо створення та розміщення

сайту у мережі Інтернет. Оскільки за основу береться безкоштовна версія програмного продукту Visual Studio, у витратну частину створення веб-сайту відносяться такі витрати як: витрати на електроенергію, витрати на розміщення в мережі інтернет (хостинг), витрати на канцелярські товари, та витратні матеріали для комп'ютера.

Таблиця 3.5 – Перелік витрат на оргтехніку та освітлення

Показники	Кількість	кВт/год	кВт/добу	кВт/місяць
Комп'ютер	1	0,17	1,53	45,9
Освітлення	3	0,36	9,73	291,6
Спліт-система	1	0,7	6,3	189
Всього:	1,23	347,22		

Джерело: побудовано автором

Розрахунок електроенергії для восьмигодинного робочого дня. Для підприємства $1 \text{ кВт/год} = 1,68 \text{ грн.}$

- на місяць $1,68 * 347,22 = 583,33 \text{ грн.}$

ТОВ «Аліментаріус СМ» звертається до веб-розробника для створення сайту, який зобов'язується написати сайт за 10 днів. Вартість послуги складає 10000 грн. Подальший супровід сайту буде здійснюватися власним спеціалістом. Адміністратор матиме доступ до адмін-панелі, що дозволить керувати контентом на сайті, обробляти та оновлювати інформацію, слідкувати за проходженням анкетування та ін.

Розглянемо розрахунок витрат за рік на утримання та створення веб-сайту (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок річних витрат на утримання web-сайту

Показник	Сума, грн.
Послуга web-розробника (разова)	10 000
Обслуговування сайту	15 000
Електроенергія	7000,24
Хостинг	1650
Інтернет	3500
Всього:	37150,24

Джерело: розраховано автором

Передбачається, що з впровадженням сайту прибутковість підприємства

збільшиться на 20% порівняно з попереднім роком за рахунок привабливості для клієнтів. Обороти за 2021 рік склали 610 000 грн., отже виручка додаткова дорівнює:

$$B_{\text{дод}} = 610\,000 * 20\% = 122\,000 \text{ грн.}$$

Наступним кроком, знайдемо додатковий прибуток за формулою:

$$P_{\text{дод}} = (B_{\text{дод}} - P_c) * R, \quad (3.1)$$

де $P_{\text{дод}}$ - додатковий прибуток за рік, грн.;

$B_{\text{дод}}$ - додаткова виручка за рік, грн.;

P_c - витрати на утримання сайту за рік, грн.;

R – рентабельність, %.

$$P_{\text{дод}} = (122\,000 - 37150,24) * 20\% = 16969,95 \text{ грн.}$$

Таким чином, додатковий прибуток становитиме більше 17 тис.грн., що дорівнює майже половині річної суми на утримання сайту. Також загальний прибуток за рахунок впровадження сайту збільшиться на 4%, що є непоганим економічним показником та обґрунтуванням створення додаткової послуги.

Отже, використання розробленого нами web-додатку сприятиме своєчасному виявленню та організації протидії корупційних дій в діяльності державних установ, сприятиме формуванню прозорості та відкритості в процесі прийняття управлінських рішень, а також побудові демократичного суспільства в Україні. Крім того, приносить підприємству додатковий прибуток від його застосування, що говорить про доцільність та ефективність даного заходу.

ВИСНОВКИ

Об'єктом дослідження послугувало ТОВ «Аліментаріус СМ», головною метою якого є допомога українським виробникам щодо вибору оптимального стандарту та основних кроків при впровадженні системи НАССР, а також надання інформації щодо проходження перевірок державними контролюючими органами та отримання позитивного акту, щодо безпечності та якості харчових продукції та підвищити обізнаність операторів ринку з цього питання.

Концепція діяльності ТОВ «Аліментаріус СМ» обумовлена необхідністю дотримання всіх законодавчих та нормативних вимог безпеки харчових продуктів, зокрема національного стандарту ДСТУ ISO 22000:2019.

Згідно з даними дослідження, основними споживачами інформаційно-консультаційних послуг сьогодні в Україні є малі та середні підприємства. Основними клієнтами, яких обслуговує ТОВ «Аліментаріус СМ», є кафе, ресторани та пекарні.

Відповідальність керівництва полягає в тому, щоб задовольнити вимоги замовника, встановити політику якості та належним чином проаналізувати всі види діяльності, які впливають на якість, щоб забезпечити належний аналіз усіх видів діяльності для досягнення цілей.

В процесі дослідження були виявлені результати, представлені нижче.

Аналіз проведених досліджень показує, що найпоширенішими причинами неякісного виконання поточних процедур, встановлених ТОВ «Аліментаріус СМ» для клієнтів, є недотримання ними санітарно-гігієнічних вимог, розробка документації для клієнтів, яка неточно відтворює виробничий процес. Однією з основних причин, чому перевірки ТОВ «Аліментаріус СМ» не приносять користі клієнтам, є некоректне визначення критичних контрольних точок (ККТ), в основному через низьку кваліфікацію співробітників ТОВ «Аліментаріус СМ». Чим краще впровадження процедур попередньої обробки та належної виробничої практики, тим більш реалістичною буде мінімізація ККТ.

Блок-схема, розроблена ТОВ «Аліментаріус СМ», є чудовим посібником для подальших дій компанії-клієнта щодо впровадження рекомендацій НАССР – це графічне зображення моделі, що описує алгоритм або процес, де окремі кроки показані різними фігурами.

Проведені дослідження показують, що основною причиною відмови підприємств від використання інформаційно-консультаційних послуг є недовіра до професіоналізму консультантів та репутації консалтингових фірм. У процесі дослідження були сформовані основні критерії вибору консалтингової фірми, серед яких бренд компанії, реклама, репутація, відгуки, досвід, кваліфікація консультанта, ціни на послуги, корпоративні цінності консалтингової фірми та індивідуальні методи.

Згідно з результатами маркетингових досліджень консалтингових проектів, лише 5,1% консалтингових проектів оплачуються власним капіталом, а 9,8% – дивідендами. Очевидно, що для довгострокових складних проектів оптимальним буде комбінований підхід до оплати, що дозволяє гнучко працювати з результатами проміжних етапів реалізації проекту, враховуючи зміни ринкових умов або фінансового стану контрагентів.

Тому, в залежності від специфіки діяльності ТОВ «Аліментаріус СМ», ми пропонуємо триступеневий механізм оплати консультаційних послуг, який захистить компанію-клієнта від надмірних витрат у разі визнання проекту невдалим та забезпечить стимул для виконавця. Така мінливість платежів спонукає виконавців наполегливо працювати, а чітко встановлені стандарти відповідності унеможливлюють маніпулювання клієнтами з метою штучного зменшення платежів кожного календарного циклу. Механізми оплати мають бути чітко прив'язані до норм комплексних консультаційних проектів та передбачати можливість призупинення фінансування у разі виявлення проміжної стадії, яка не відповідає встановленим критеріям.

Розвиток цифрової економіки та цифровізація управління розширили можливості запровадження прозорості поведінки керівництва при використанні державних коштів та прийнятті кадрових рішень. З метою виявлення можливих

корупційних діянь та своєчасного вжиття заходів протидії розробляється прикладне програмне забезпечення, використання якого передбачає вивчення сприйняття населенням проявів протиправних діянь та прийняття відповідних рішень щодо запобігання цим діям. Тому, запропоновано розробити додаток підтримки виявлення проявів корупції на підприємствах-замовниках ТОВ «Аліментаріус СМ».

Одним із елементів пропозиції щодо цього веб-додатку є обов'язкова анкета. Анкета (<http://www.dpss-anticor.sumy.ua>) розроблена спільно з фахівцями у сфері захисту прав споживачів продукції та проходить перевірку на підприємствах щодо видачі сертифікатів на готову продукцію.

Для дослідження факторів, які впливають на стан корупції на підприємстві була розроблена Google-форма та виявлені основні фактори, які впливають на корупційну складову ТОВ «Аліментаріус СМ»: низький рівень оплати праці, непрозорість роботи посадовців, недосконала реалізація механізму соціального захисту, не вжито заходів щодо притягнення посадовців до відповідальності за протиправні дії, зміну світоглядних установок громадян тощо.

Проведені нами експерименти щодо визначення ступеня впливу чинників на припинення корупційної діяльності свідчать про те, що найбільш зручним можна вважати підхід попарних порівнянь. Слід зазначити, що дана розробка є готовим продуктом, який може використовуватися підприємствами та організаціями, а також дозволяє оперативно виявляти корупційні факти та фактори, які найбільше сприяють розвитку екологічної «корупції».

Вважаємо за доцільне розрахувати економічну ефективність впровадження цього нововведення в діяльність ТОВ «Аліментаріус СМ». Розрахунок річних витрат на підтримку та створення веб-сайту передбачає, що з впровадженням веб-сайту прибутковість компанії зросте на 20%.

Отже, використання розроблених нами веб-додатків допоможе у своєчасному виявленні та організації антикорупційних дій у діяльності державних установ, сприятиме формуванню прозорості та відкритості процесу прийняття управлінських рішень, а також побудова демократичного суспільства

в Україні. Крім того, його застосування також принесе додаткові прибутки підприємству, що свідчить про зручність та ефективність цього заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боняр С. М., Корнійко Я. Р. Теоретичні основи формування організаційно- економічного механізму. *Проблеми розвитку сучасної економічної науки в транспортній галузі* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 20-22 лист. 2016 р. Київ : КДАВТ, 2016. С. 39-41.
2. Вдовенко Н.М. Особливості структурних змін в економіці України. *Економіка АПК*. 2018. № 9 С. 56-59.
3. Впровадження системи НАССР для операторів ринку харчових продуктів : практичний посібник / Горячова О.О. та ін.; за ред. А.С. Ткаченко. Полтава : ПУЕТ, 2020. 137 с.
4. Гончарова В.Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 105-109.
5. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. Київ. 2015. № 2(164). С. 136-142.
6. Грищенко Н. Офшоризація глобального консалтингового бізнесу: механізми, тенденції та перспективи розвитку. *«Економічний Дискурс» Міжнародний науковий журнал*. 2016. №2. С. 9-15.
7. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
8. ДСТУ ISO 22000:2007. Система управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга від 2 квітня 2007 р. № 72. URL: https://www.assistem.kiev.ua/doc/DSTU_ISO_22000-2007.pdf (дата звернення: 14.08.2022).
9. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С. 54-58.
10. Клочан В.В. Організаційно-економічні особливості інформаційно-

консультаційного забезпечення сільського господарства. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2011/26_2011/32.pdf (дата звернення: 24.10.2022).

11. Ковальов А.І. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія. Одеса : Гуляєва В.М., 2017. 190 с.

12. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 1(253). С. 97-108.

13. Михайлов А.М., Михайлов Є.О. Вдосконалення управління і адміністрування інформаційно-консультаційних послуг. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. пр. Київ, 2022. №6 (253). С.94-100.

14. Михайлов Є.О. Роль консалтингових послуг в управлінні. *Наука і вища освіта* : матеріали XXXI Міжнар. наук. конф. студ. і молод. вчен., 9 листопада 2022. Запоріжжя, 2022.

15. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2017. 368 с.

16. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 560 с.

17. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.

18. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997р. №771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 18.09.2022).

19. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ». 2018. 216 с.

20. Стоянець Н.В. Інновації як вимога сьогодення для вітчизняної аграрної економіки. *Науковий журнал «Інтернаука»*. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/conf-2017/december/3283> (дата звернення: 05.08.2022)

21. Чечетов М. Інноваційна складова ринкової трансформації. *Економіка України*. 2019. № 11. С. 4-14.
22. Appelbaum S.H. (2015). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*. 2005. Vol. 24. Iss: 1. pp.68 – 93.
23. Finchman R. (1999). The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*. Vol.36. Is. 3. pp.335-351.
24. Gluckler J. (2017). Bridging uncertainty in management consulting: the mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*. 2003. Vol 24. № 2. pp.269-297.
25. Jespersen L.C. Client-Consultant Relationships - An analysis of the client role from the client's perspective. URL: http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/755/lars_christian_jespersen.pdf?sequence=1 (дата звернення: 26.09.2022)
26. Karantinou K.M. (2016). Developing and managing relational market- based assets in professional services: client relationships in management consultancy. *Marketing Management Journal*. Vol. 17. Issue 2. Fall 200. p. 16-39.