

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Дар'я ЖУРАВЕЛЬ**

**Науковий керівник,  
к.ю.н., доцент**

**Юлія КОЛОМОЄЦЬ**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і  
права, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ***ЗАВДАННЯ***

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **ЖУРАВЕЛЬ ДАР'І РОМАНІВНІ**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення управління підприємством через впровадження менеджмент-консалтингу»

**Науковий керівник:** Коломоєць Юлія Олександрівна, к.ю.н., доцент  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** бухгалтерська та статистична звітність фермерського господарства «Агроспека», плани соціально-економічного розвитку господарства, документи, які регламентують діяльність фермерського господарства

**4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичні аспекти менеджмент-консалтингу підприємств аграрної сфери
  2. Сучасний стан системи управління ФГ «Агроспека»
  3. Удосконалення управління менеджмент-консалтингу через впровадження менеджмент-консалтингу
- Висновки і пропозиції

**5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Показники результатів діяльності ФГ «Агроспека»
2. SWOT-аналіз ФГ «Агроспека»
3. Модель системи менеджмент-консалтингу ФГ «Агроспека» в умовах динамічного бізнес-середовища
4. Пропонована структура системи дорадчої служби
5. Пропонування щодо структури фінансування сільськогосподарських дорадчих послуг

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Дар'я ЖУРАВЕЛЬ

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ	6
1.1. Сутність та місце консалтингу в системі управління підприємством	6
1.2. Особливості використання менеджмент-консалтингу в сільськогосподарських підприємствах	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФГ «АГРОСПЕКА»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Агроспека»	22
2.2. Оцінка готовності ФГ «Агроспека» до впровадження менеджмент-консалтингу	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ	35
3.1. Модель механізму впровадження менеджмент-консалтингу в діяльність господарства	35
3.2. Ефективність використання менеджмент-консалтингу в ФГ «Агроспека»	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Розвиток інноваційних технологій впливає на всі сфери життя суспільства та призводить до безпрецедентних глобальних змін системного характеру. Як наслідок, перманентні зміни спостерігатимуть практично в усіх галузях економіки. Це призводить до виникнення серйозних проблем на ринку праці. Традиційні професії зникають і з'являються нові. Навички, необхідні для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці, постійно розвиваються, і працівникам необхідно постійно оновлювати свої навички та знання. Тому роботодавці, особливо агропідприємства, мають бути зацікавлені у створенні умов, що забезпечують професійний розвиток спеціалістів та їх адаптацію до нових умов діяльності підприємства.

Для ефективного функціонування малим сільськогосподарським підприємствам, які потребують об'єктивно компетентних співробітників у постійно мінливому та висококонкурентному середовищі, потрібні послуги консалтингових фірм. Бажано працювати з кваліфікованими спеціалістами. Наявність об'єктивної потреби в дорадчих послугах, недостатній розвиток національних дорадчих служб, нерозуміння керівниками та керівниками малих сільськогосподарських підприємств переваг користування дорадчими послугами обумовлюють потребу на консультаційні послуги.

Питання організації консалтингових послуг та його особливості в галузі сільськогосподарського виробництва стало предметом дослідження багатьох вчених, зокрема таких як: Бакун Ю.О., Варава Л.М., Вороніна А.В., Горьовий В.П., Гриценко О.А., Другов О.О., Коваль Н.В., Кузьмін О.Є., Мальська М.П., Марченко О.С., Масін В.М., Матковський П.Є., Мушенко В.В., Назарчук Т.В., Піскунов Р.О., Приймак Н.С., Пустовіт О.Г., Фоміна О.В., Хахула В.С., Шевченко Л.С., Шматенко Р. М. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** бакалавра є дослідження теоретичних аспектів формування консалтингових послуг та розробка напрямків удосконалення управління підприємством через впровадження менеджмент-консалтингу.

Згідно вказаної мети, **завданнями** кваліфікаційної роботи бакалавра визначені:

- визначити сутність та місце консалтингу в системі управління підприємством;
- охарактеризувати особливості використання менеджмент-консалтингу в сільськогосподарських підприємствах;
- провести аналіз діяльності ФГ «Агроспека»;
- визначити ступінь готовності ФГ «Агроспека» до впровадження менеджмент-консалтингу;
- розробити модель механізму впровадження менеджмент-консалтингу в діяльність господарства;
- визначити ефективність використання менеджмент-консалтингу в ФГ «Агроспека».

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи бакалавра є система управління підприємством.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи бакалавра є процес удосконалення управління підприємством через впровадження менеджмент-консалтингу.

**Методи дослідження:** аналіз та синтез, показники динаміки та структури, порівняння, факторний аналіз, графічний та табличний методи для подання інформації.

**Інформаційною базою** дослідження виступають нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємства, бухгалтерська і статистична звітність підприємства, матеріали періодичних видань та Інтернет-ресурсів за темою дослідження.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

### 1.1. Сутність та місце консалтингу в системі управління підприємством

У сучасний період суспільного розвитку консалтинг став надзвичайно важливим елементом ринкової інфраструктури розвинених країн світу. Тому розуміння концепції консалтингу стає все більш важливим. У ході розвитку підприємництва в усіх країнах світу виникли потужні консалтингові компанії, які утверджуються на ринку та набувають ознак повноцінних господарських підприємств зі своїм специфічним спектром послуг. Сьогодні консалтингові агентства стали невід'ємною частиною ринкової економіки і користуються все більшим суспільним визнанням.

Послуги консалтингової фірми охоплюють широкий спектр сфер, включаючи загальне управління, фінансовий менеджмент, управління виробництвом, маркетинг, управління працею, управління потенціалом людських ресурсів і бізнес-стратегію. Оскільки деталі консультаційних послуг впливають на функціонування консалтингового ринку в цілому, послуги з управлінського консультування є економічними за своїм змістом і спрямованістю, як і політичні, психологічні та медичні консультації в інших сферах життя суспільства.

У сучасній науковій та прикладній літературі існує багато підходів до визначення поняття «консалтинг». Дуже часто автори називають такі речі, як «порада», «консультативна діяльність», «фінансова консультація», «управлінське консультування» тощо. Детальний аналіз терміну «консалтинг» наведено в таблиці.

1.1.

У визначенні консалтингу автори найчастіше використовують термін

«послуга». І. Боброва, В. Зімін для характеристики консалтингу використовують термін «послуги з управлінського консультування».

Таблиця 1.1

### Визначення економічної категорії «консалтинг»

Автор	Визначення економічної категорії
Уткін Е.	Всі професійні послуги за межами компанії-клієнта
Николайчук В.	Це послуги, що надаються компаніям, організаціям, асоціаціям, іншим господарським і управлінським структурам, а також окремим особам, які сприяють успіху їх професійної діяльності та отриманню прибутку.
Блінова А., Бутиріна Г., Добренькова Є.	Послуги з навчання та перепідготовки кадрів, юридичні консультації, підбір персоналу, інвестиції в проекти, послуги з інжинірингу та реінжинірингу, послуги з антикризового управління, бухгалтерські послуги, інформаційна підтримка, зовнішній фінансовий аудит
Коростильов В.	Допоможіть клієнтам вирішити проблеми
Даньків Й.	Вид консультаційної діяльності, який підтримує вирішення управлінських питань
Горемікіна Т., Осипенко О.	Будь-яка допомога з широкого кола питань у сферах фінансової, юридичної, технічної, технічної та професійної діяльності надається зовнішніми консультантами для вирішення різноманітних проблем.
Блинов А., Дресв'янніков А.	Вид інтелектуальної послуги, пов'язаної з вирішенням складних завдань компанії в області управління та організаційного розвитку. »
Комаров В.Ф.	Послуги консультантів з метою допомоги в діагностиці, аналізі та практичному вирішенні корпоративних проблем.
Саврук Л., Краснюк Р.	Служба, яка надає клієнтам незалежні та об'єктивні поради від спеціалізованих компаній та експертів, щоб визначити та проаналізувати проблеми управління та можливості компаній-клієнтів.
Гончаров І., Лемзяков Р.	Мистецтво давати поради.
Сударьянто Я.П.	Вид професійної діяльності, що поєднує в собі теоретичні та практичні елементи економіки.
Вечканов Р.	Вид діяльності спеціалізованих компаній, які консультують компанії з широкого кола питань, пов'язаних з господарською діяльністю, кон'юктурою ринку, методами ведення бізнесу, адаптованими до сучасних умов, практикою управління, правомірністю вибору рішень та відповідним управлінням ними.
Марінко Р.І.	Комерційна діяльність здійснюється професійними консультантами. Він спрямований на задоволення економічних та управлінських потреб у консультаційних та інших видах професійних послуг.

Крім того, деякі науковці не поділяють свої послуги на ділові та професійні. Отже, за визначенням В. Ніколайчука: «Підприємницькі (професійні) послуги – це ті, що надаються підприємствам, організаціям, установам, іншим господарсько-



управлінським структурам, а також фізичним особам, які сприяють успіху їх професійної діяльності.» Використання терміну (професійні) бізнес-послуги не забезпечує чіткого розуміння консультаційного циклу та дає зрозуміти, що консультування відбувається лише на рівні технічної консультації.

Хоча І. Гончаров та Р. Ремдяков визначають консалтинг як мистецтво консультування, такий підхід звільняє консультанта від відповідальності за кінцевий результат, може підвищити довіру до консалтингової фірми та, загалом, внесок консалтингової фірми.

В даний час багато вчених в тій чи іншій мірі використовують терміни «консалтинг» і «управлінське консультування» як синоніми, а деякі вчені трактують зміст управлінського консультування як набір бізнес-послуг. Послуги з управлінського консультування А. Блінова, Г. Бутиліної та Е. Добренкової включають послуги з навчання та перепідготовки кадрів, юридичні консультації, підбір спеціалістів, інвестиції в проекти, послуги з інжинірингу та реінжинірингу, послуги з антикризового управління, бухгалтерські послуги та інформаційну підтримку, фінансовий аудит. Іншими словами: управлінське консультування означає не окремі бізнес-послуги, а їх сукупність.

Під консалтингом часто розуміють консультаційний процес, який характеризується певними прийомами, методами, цілями та завданнями. Тому консалтинг в економічному словнику визначається як консультаційна діяльність з широкого кола питань економічного спрямування діяльності підприємств і організацій. Консалтингові компанії пропонують послуги з дослідження ринку та прогнозування (продукти, послуги, ліцензії тощо), оцінки економічної та політичної ситуації, розробку техніко-економічних обґрунтувань різного призначення, комплексне дослідження ринку, формулювання експортних стратегій тощо.

«Консалтинг» з точки зору конкретних науковців можна розглядати як частину процесного підходу. У консультуванні В. Коростильов враховує навчальну

та консультаційну підтримку, а в консалтингу – допомогу клієнтам у вирішенні проблем. В. Альошнікова розширює свою консалтингову діяльність і на бізнес-послуги. Стосовно консалтингової діяльності В. Верба та Т. Лешетняк зазначають, що економічний консалтинг – це поєднання суто локальних економічних питань (фінансовий аналіз, бухгалтерський облік, аудит, оподаткування) та глобальних питань управління (стратегії розвитку, реструктуризація, інноваційні процеси).

Як показує наведений вище аналіз, у наведеному визначенні дуже важко знайти суттєву різницю між порадою та консалтингом.

Деякі автори трактують консалтинг як особливий вид наукової діяльності або наукового впровадження. Консалтинг діє як сховище знань, пов'язаних з науковими дослідженнями, які спрямовані на розширення наявних знань і отримання нових знань, проводить експерименти, перевіряє наукові гіпотези та встановлює закони, узагальнює виконання вчених і доводить наукову обґрунтованість наукових проєктів.

Спільним для всіх тлумачень є акцент на підприємницькій природі консалтингу як одній з їхніх головних рис.

Підсумовуючи розглянуті особливості фінансового консультування, на нашу думку, слід розрізнити його зміст у широкому та вузькому значенні. У першому випадку домінує об'єктивний підхід до характеристики консалтингової діяльності (це набір ділових (професійних) послуг у сферах економіки та управління), у другому – процесно-змістовний підхід. Це відображає специфіку консалтингу як консультаційного процесу, спрямованого на підвищення ефективності бізнесу на основі ділової практики або наукових результатів. Безсумнівно, теоретичний аналіз консультування повинен поєднувати змістовий і процесний підходи до визначення змісту.

Зараз в Україні розвивається комплексна дорадча служба. На відміну від системної співпраці з консультантами, що надають управлінські послуги компаніям

розвинених країн, консалтинг в Україні використовується епізодично.

Більшість консалтингових компаній в Україні знаходяться на етапі розвитку, коли вони можуть визначити свою спеціалізацію, можливості та потреби потенційних клієнтів. Традиційно оцінка ролі консалтингу в економіці країни визначається ступенем залучення консультантів до вирішення проблем компаній-клієнтів. У більшості випадків рівень розвитку консалтингу визначається такими показниками, як темпи зростання ринку консалтингових послуг і частка консалтингового сектора у валовому внутрішньому продукті.

Відповідної офіційної статистики з детальною інформацією про консалтинговий ринок в Україні немає. Це пояснюється тим, що КВЕД не виділяє консалтинг як самостійну форму діяльності. Укрстат рекомендує подавати звітні консультації щодо діяльності у сферах права, бухгалтерського обліку та інжинірингу, а також надання послуг підприємцям.

Через відсутність статистичної інформації та захисту комерційних інтересів грошова оцінка консалтингової діяльності з точки зору прибутковості та фінансової привабливості неможлива. Більшість напрямків консалтингу не потребують ліцензій, тому достовірно оцінити розмір консалтингового сектору та його частку в українській економіці дуже важко. Проте, зважаючи на гостроту конкуренції на цьому ринку, можна зробити висновок, що послуги, що надаються клієнтам, мають значний рівень рентабельності.

Зараз конкуренція на світовому консалтинговому ринку продовжує загострюватися, і деякі малі та середні компанії виходять з консалтингового ринку. З одного боку, відбувається злиття з великими компаніями, тобто так звана концентрація діяльності, але з іншого боку, існує також тенденція до того, що все більше малих і середніх компаній працюють незалежно, мінімізуючи загальні витрати.

Сфера діяльності консалтингової компанії дозволяє залучати фахівців будь-

якої кваліфікації, які працюють над різноманітними проектами та проблемами будь-якого рівня складності. Ці компанії зосереджені на вирішенні проблем, що цікавлять керівництво великих державних компаній. Їхній підхід базується на загальних бізнес-принципах, адаптованих до поточної проблемної ситуації, що дозволяє їм визначити причини проблем і запропонувати рішення для їх усунення.

Провідні консалтингові компанії відрізняються повною незалежністю та об'єктивністю. Оскільки вони є приватними, вони не пов'язані з жодною асоціацією чи альянсом і тому не представляють жодних інтересів. Хоча вартість послуг буде вищою, наявність національної бізнес-стратегії може істотно збільшити капітал.

Українські консалтингові компанії успішно конкурують з іноземними консалтинговими компаніями. Бо мають відповідний досвід і достатньо сильний штат для реалізації проектів в Україні. Послуги українських консультантів дешевші та дозволяють краще розуміти тонкощі українського бізнесу. Це важливо для компаній, які орієнтовані на український ринок.

Окрім великих консалтингових компаній, в Україні також успішно працюють індивідуальні консультанти, які є експертами в певній галузі чи сфері діяльності. Їх перевага – індивідуальний і гнучкий підхід. На практиці консультанти використовуються не тільки для надання консультацій, але й для часткового або повного виконання робіт з розробки та впровадження інновацій.

Консультант – це професіонал, який володіє певними знаннями та навичками. Зазвичай він має великий досвід вирішення різноманітних завдань залежно від профілю. Цінність консультанта зазвичай полягає в тому, щоб бути в курсі останніх тенденцій сучасного бізнесу. Окрім особистого досвіду, він знає досвід багатьох компаній і володіє багатьма ефективними та перевіреними інструментами та техніками. Крім того, безперечною перевагою зовнішніх консультантів є можливість поглянути на ситуацію з боку і побачити непомітні для керівництва нюанси.

Ситуацію на ринку консалтингових послуг в Україні відображають

результати опитування, які свідчать про попит на ІТ-консалтинг, маркетинговий консалтинг, управління персоналом та виробничий консалтинг.

Клієнтам потрібні дедалі складніші та комплексні маркетингові рішення, включаючи регіональні торговельні маркетингові програми та галузеві та продуктові маркетингові стратегії.

Розвиток маркетингового консалтингу свідчить про визнання ролі маркетингу як ключового інструменту ефективної конкуренції.

Попит на послуги кадрового консультування пов'язаний з необхідністю підбору персоналу в різні галузі економіки.

Зростання промислового виробництва сприяло розвитку консалтингу у виробничій сфері. Консультаційні послуги в цій сфері будуть потрібні у зв'язку з повним завантаженням виробничих потужностей, модернізацією та розширенням виробництва.

Переваги використання консалтингу у виробничій діяльності полягають у тому, що фахівці консалтингових компаній володіють знаннями, яких немає у співробітників загальних компаній, і за час роботи вони набули досвіду роботи з багатьма клієнтами, наприклад, мають достатньо часу для отримання професійних знань, щоб отримати детальні запитання.

Цінність консалтингу полягає в об'єктивному прогнозуванні майбутніх прибутків. Комерційний успіх консалтингу пов'язаний із: складністю проблем управління, які виникають у сучасних компаніях; невизначеністю у зовнішньому середовищі породжує у керівників страх і змушує їх шукати допомоги; відсутності узгоджених стандартів.

Проте багато проблем гальмують розвиток консалтингової діяльності в Україні [12].

- відсутність узгоджених стандартів консультаційних послуг;
- єдиної класифікації консалтингових послуг не існує;

- порівняно з порадами для розвинених країн, українські поради відстають;
- відсутність підготовки до інновацій з боку компанії тощо.

Найбільшим завданням є підвищення доступності консультацій на дому, забезпечуючи при цьому високу якість консультаційних послуг. Щоб консультаційні послуги були ефективними, вони повинні:

- бути індивідуально підібрані для задоволення потреб і особливостей конкретної організації або компанії;
- мати націленість на результат і досягнення поставлених цілей;
- базуватися на основі глибокого розуміння бізнес-процесів і діяльності клієнта;
- базуватися на основі передового досвіду та інноваційних рішень у відповідній сфері;
- мати постійний діалог і співпраця з клієнтами протягом усього процесу надання послуг;
- бути повністю прозорими, зрозумілими і доступними клієнтам.

Завдяки своїм структурним особливостям і функціональним механізмам консалтингові послуги безсумнівно є інструментом ефективного впливу на прибутковість компаній.

Для ефективного розвитку консалтингу в Україні необхідно розробити міцну законодавчу базу, яка регулює всі аспекти відносин між консалтинговими фірмами та компаніями-клієнтами та забезпечує надійний правовий захист. Крім того, забезпечити належне навчання та розвиток професійних консультантів, створити сприятливе інвестиційне середовище, покращити рівень бізнес-середовища та регулювання бізнесу, а також залучити досвідчених професіоналів для обміну знаннями та навичками.

Також важливою є підтримка малих та середніх компаній, які хочуть покращити свою економічну діяльність та конкурентоспроможність на ринку через

консалтингові послуги.

## **1.2. Особливості використання менеджмент-консалтингу в сільськогосподарських підприємствах**

Продовольча безпека є одним із ключових елементів національної та економічної безпеки країни. Хоча основними виробниками та експортерами сільськогосподарської продукції є великі агробізнеси, продовольчу безпеку країни забезпечують невеликі агропромислові організації. В умовах фундаментальних економічних змін, спрямованих на оптимізацію методів управління економікою та забезпечення інноваційних елементів їх функціонування, ефективній діяльності сільськогосподарських підприємств сприятиме залучення вузькоспеціалізованих кадрів [14]. Аналіз ділової практики малих сільськогосподарських підприємств виявляє важливі моменти, які визначають доцільність співпраці з консалтинговими компаніями.

Проблема ускладнюється тим, що інтеграційні процеси цифрової трансформації змінюють майже кожен сектор. Враховується інтеграція науки та доцільне використання методів і прийомів інших наукових дисциплін. Відбувається міжнауковий зв'язок результатів і методів дослідження. З іншого боку, цифровізація поглибить спеціалізацію ринку праці. Усе це зумовлює потребу компаній у залученні висококваліфікованих та профільних «дорогих» спеціалістів, що, у свою чергу, визначає необхідність розширення ринку консалтингу. Термін «консалтинг» зараз використовується переважно в галузі економіки у зв'язку з управлінським консультуванням, але не виключно.

Малі сільськогосподарські підприємства характеризуються насамперед низькою ефективністю роботи. Більшість працівників не мають необхідних знань і навичок для роботи в сучасних умовах і, на мою думку, недостатньо поінформовані про аграрну, фінансову, податкову та соціальну політику країни, а також про

механізми та інструменти її реалізації.

Метою консалтингової роботи для аграрних підприємств є аудит компаній, юридичні консультації, інші вузькоспеціалізовані консалтингові структури (технології, маркетинг, реклама тощо). Основною послугою для агробізнесу є дорадчі послуги. Відповідно до державної політики щодо забезпечення сучасної бази для розвитку аграрної економіки позитивною є можливість покриття витрат на дорадчі послуги за рахунок державних фінансів. Проте опитування сільськогосподарських компаній, які потребують або вже користуються консультаційними послугами, показало, що більшість (65%) не знали про цей варіант і не розглядали решта компаній (21%).

Консультаційні послуги зазвичай пропонують поради з досить широкого кола тем. Більшість цих послуг безкоштовні для клієнтів агробізнесу. У більшості розвинених країн світу існування консалтингових служб є традицією. Клієнтами сільськогосподарських консалтингових послуг за кордоном є, як правило, малі сільськогосподарські підприємства, які потребують консультацій з таких тем, як аналіз та впровадження інновацій. При наданні «просунутих» послуг у розвинених країнах акцент робиться на забезпеченні довговічного благополуччя.

Відповідно до вимог Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику в аграрному секторі, створює та веде реєстр дорадчих та дорадчих послуг [9]. На офіційному веб-сайті Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України в реєстрації сільськогосподарських дорадчих служб у 2022 році зазначено 45 організацій [10]. Реєстр сільськогосподарських дорадчих послуг також пропонує індивідуальну кількісну структуру дорадчих послуг із зазначенням терміну дії сертифіката.

Сільськогосподарські дорадники та дорадники мають право надавати свої послуги не лише як представники дорадчої служби, а й як фізичні особи зі статусом



дорадників та дорадників. У цьому випадку вони теж діють на основі сертифіката, чинність якого продовжується після успішного проходження навчання на посаду сільськогосподарського радника та спеціаліста-радника. Підвищення кваліфікації здійснюється Національним університетом біоресурсів і природокористування України за навчально-тематичними програмами. Програма передбачає проведення курсів провідними українськими науковцями та практиками. Перелік тем, які розглядаються в цій програмі, характеризується як відносною узагальненістю, так і конкретністю. Отже, відповідно до навчально-тематичної програми підвищення кваліфікації сільськогосподарських консультантів та дорадників, на заході, організованому Національним університетом біоресурсів і природокористування України, передбачається розгляд наступних тем:

Аграрна політика в умовах сучасного стану військово-фінансових та економічних викликів.

Світова історія та сучасні тенденції розвитку сільськогосподарського консультування в усьому світі.

Дорадча система.

Консалтингова компанія та АКІС.

Історія та сучасний стан консалтингу в Україні.

Правове регулювання сільськогосподарської дорадчої діяльності в Україні.

Консалтингові підходи та інструменти.

Метод демонстраційного консультування.

Демонстраційна ферма.

Аграрне підприємництво та сільськогосподарські консультанти.

Етика консультаційної роботи.

Інформаційні технології в консалтинговій діяльності.

Електронна консультативна система.

Основи фінансування консультантів.

Актуальні проблеми земельних відносин в Україні та їх вирішення.

Техніка вирощування великих культур: Методичні та прикладні аспекти порад.

Лісове господарство в Україні та його роль у розвитку сільської місцевості.

Інноваційні технології в рослинництві.

Спільна аграрна політика ЄС та євроінтеграція України.

Основи розвитку села.

Після прослуховування курсів програми та вивчення, вирішення та аналізу реальних ситуацій студенти складають заключний тест і отримують кредити для продовження навчання (або не отримують кредити) на основі своїх результатів.

Ринок сільськогосподарських консалтингових послуг включає консалтингові послуги агроконсультантів і професійних консультантів, а також відділи маркетингу та консалтингу компаній, які реалізують техніку та обладнання, агрохімію та іншу продукцію для сільськогосподарських підприємств, а також повен пакет консультаційних послуг підтримки підприємства «під ключ». Однак цільова спрямованість їхніх послуг полягає в тому, що вони спрямовані на просування конкретного (унікального) продукту на ринку або орієнтовані на співпрацю з великими компаніями певної товарної галузі. У той же час більшість компаній, що займаються виробництвом продуктів харчування та напоїв, потребують консультаційних послуг, пов'язаних із революційними змінами, викликаними цифровими технологіями.

Постійні зміни майже в усіх секторах економіки призводять до серйозних проблем на ринку праці. Навички, необхідні для досягнення успіху на ринку праці, постійно розвиваються, і працівникам необхідно постійно оновлювати свої навички та знання. У ситуації, коли кваліфікація та людські ресурси компаній та установ постійно та швидко старіють, консалтингові системи можуть допомогти зберегти та зміцнити конкурентоспроможність економічних суб'єктів.

Хоча на ринку існує достатня кількість і різноманітність консалтингових компаній, консалтингові послуги є найбільш оптимальними для суб'єктів господарювання в аграрному секторі. Це пояснюється тим, що консалтингові послуги спеціалізуються на наданні консультацій з широкого кола тем, і більшість із цих послуг є безкоштовними для споживачів сільськогосподарської галузі.

В основному питання, які невеликі компанії задають своїм консультантам, типові і містять:

- юридичні питання (реєстрація, вибір відповідної організаційної форми для ведення бізнесу, взаємовідносини з діловими партнерами, дотримання нового законодавства, припинення діяльності тощо);
- бізнес-теми (створення бізнес-планів, облік і звітність, управління витратами і доходами, отримання фінансування, вдосконалення окремих бізнес-процесів, маркетинг);
- управлінська тематика (налагодження управлінського обліку, диспетчеризація, управління персоналом та ін.);
- соціальні питання (зокрема щодо соціального забезпечення підприємців та їх працівників).

На вітчизняному консалтинговому ринку майже немає спеціалізованих компаній, які б обслуговували лише малі та середні компанії. Консультування малого бізнесу стає одним із багатьох напрямків консалтингової роботи. Крім того, якщо ваш консалтинговий бізнес є вузькоспеціалізованим (наприклад, податковий консалтинг або консультування з кадрів), ви можете відокремити послуги малого бізнесу в окрему компанію. По суті, консалтингові фірми зосереджуються на кредитоспроможних споживачах їхніх послуг, які бажають отримати персоналізовану консультацію та готові адекватно фінансувати надання цих послуг.

Сегмент МСП є більш привабливим для індивідуальних консультантів. Типова ситуація, коли консультант виконує багато схожих проектів для різних

підрядників. Наприклад, податковий облік, управлінський облік і т. д. Для консультантів такий підхід означає економію коштів, оскільки більшість проблем, з якими малі та середні компанії звертаються до консультантів, типові. Представникам малих і середніх компаній важко розібратися в бюрократії та ієрархії консалтингових компаній, але з поодинокими консультантами знайти спільну мову набагато легше.

Не менш важливим сегментом консалтингових послуг для малого та середнього бізнесу в сучасних умовах є «автоматизоване» консультування, яке здійснюється з мінімальним прямим втручанням консультантів (яке ще можна назвати чат-бот-консалтингом). Так, в Україні є багато платформ електронного консультування, і вам навіть не потрібно звертатися до консультанта. Завдяки структурованості матеріалу представники малих і середніх компаній можуть отримати типові відповіді на типові питання. Ці платформи використовують принципи чат-ботів. Просто знайдіть потрібний розділ і виберіть потрібний (наприклад, на платформі «ДіяБізнес» ви можете завантажити таблиці у форматі Excel для створення бізнес-планів, ведення та організації фінансової звітності).

Звісно, поради чат-ботів неможливо реалізувати без залучення консультантів. Принаймні до тих пір, поки хтось має створити відповідні документи та надати до них доступ. І це важка робота. Однак ці послуги часто безкоштовні для малого бізнесу. Фінансування даних проектів можливе через наступні джерела:

- Уряд країни зацікавлені в розвитку цієї частини економіки. Малі та середні підприємства є рушійною силою соціально-економічного розвитку завдяки легкому розпізнаванню та поширенню інновацій, зниженню тягаря національної соціальної відповідальності та створенню конкурентного середовища. Тому держава готова оплачувати консалтингові послуги, а також надавати їх для малих і середніх компаній.

- Міжнародні організації, які надають консультаційні послуги МСП за

власний кошт для підтримки реформ у різних країнах світу (наприклад, програма EU4Business, запущена ЄС для підтримки МСП у країнах Східного партнерства).

Звертайтеся безпосередньо до компаній, які хочуть розширити аудиторію своїх послуг. Вільне та відкрите розкриття окремих тем підвищує довіру до компанії та збільшує ймовірність використання її послуг у майбутньому.

Тому ринок консалтингових послуг для малих і середніх компаній все більше витісняє традиційну консалтингову модель експертів, проектів і процесів. Модель «порада експерта» підвищує ризик того, що рекомендації консультанта будуть неправильно зрозумілі та неприйнятні. Крім того, потрібна діагностика, яка дорога і трудомістка. «Проектні консалтингові моделі», які зосереджені на вирішенні конкретних проблем, стикаються з труднощами оплати серед малих і середніх компаній. Модель «процесного консалтингу» застосовна лише обмежено, оскільки особливості малих і середніх компаній не дозволяють відокремити та замкнути бізнес-процеси.

Поступово основною моделлю консультаційних послуг для малого та середнього бізнесу стає кейс-супровід, тобто надання консультаційних послуг у вигляді готових алгоритмів вирішення проблеми. Однією з форм кейс-консультування є чат-бот-консультування, який імітує спілкування між консультантом і клієнтом. Консультація чат-бота має як певні переваги, так і недоліки.

Переваги включають: відносно низьку вартість (витрати на етапі розробки (одноразова інвестиція) і етапі підтримки, але не вимагає штатних консультантів); психологічних бар'єрів для прийняття порад консультанта немає; для консалтингових компаній конкретна вигода полягає в перспективі просування своєї продукції та розширення клієнтської бази; це можливість отримати безкоштовну консультацію для малих і середніх компаній.

З іншого боку, недолік порад чат-бота полягає в тому, що він не дає

можливості індивідуального підходу до клієнтів. Поради чат-бота можуть дати відповіді лише на класичні («першого рівня») запитання. Якщо у вас є більш складні питання, ви завжди повинні звернутися до консультанта. Крім того, ця консалтингова модель вимагає значних одноразових зусиль на етапі створення. Бізнес-середовище швидко змінюється, тому нам потрібно постійно оновлювати алгоритми, які ми надаємо нашим клієнтам. Тому консалтингові фірми не бажають приймати таку модель консалтингових послуг. Водночас уряди та міжнародні організації, навпаки, активно використовують цю модель. Критерієм ефективності консалтингової послуги є не прибуток, а ступінь охоплення цільової групи та розмір соціального впливу.

Принципи консультування чат-ботів можна підсумувати так:

Зосередьтеся на зменшенні спілкування між клієнтом і радником. Перехід до двостороннього контакту повинен відбуватися тільки в тому випадку, якщо замовник не може використовувати для вирішення проблеми готові спрощені алгоритми або якщо проблема виявляється більш складною і виходить за межі алгоритму.

Спектр консалтингових тем обмежений типовими потребами малого бізнесу. Більш складні питання вимагають залучення «справжнього», а не «штучного» консультанта.

Ці послуги зазвичай надають уряди або міжнародні консультаційні платформи, оскільки вони зазвичай безкоштовні для клієнтів. Для більшості консалтингових фірм та окремих консультантів цей метод консультування не є рентабельним.

Відповідно до державної політики щодо забезпечення сучасної бази для розвитку аграрної економіки позитивною є можливість покриття витрат на дорадчі послуги за рахунок державних фінансів. На практиці, однак, це зазвичай не використовується сільськогосподарським бізнесом. Тому вважаємо за доцільне

розробити та впровадити заходи щодо поширення дорадчих послуг серед агрокомпаній та жителів сільської місцевості.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФГ «АГРОСПЕКА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Агроспека»

Фермерське господарство «Агроспека» було створене в 2020 році. Юридична адреса господарства: Дніпропетровська обл., смт Роздори, Синельниківський район, вул. Залізнична, буд. 21. Основний вид діяльності - вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Загальна площа земельних угідь господарства в 2023 році складає 496 га. В табл. 2.1 наведені показники землекористування ФГ «Агроспека».

Таблиця 2.1

#### Динаміка показників землекористування ФГ «Агроспека»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Загальна площа земельних угідь господарства, га	468	448	496	28	5,98
Відведено під сільськогосподарське виробництво, га	468	448	496	28	5,98
Площі ріллі, га	452	439	493	41	9,07
Площа посівів господарства, га	450	435	487	37	8,22
Навантаження в розрахунку на 1 працівника, га: сільськогосподарських угідь	156,00	74,67	70,86	-85,14	-54,58
посівних площ	150,00	72,50	69,57	-80,43	-53,62
Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь на 100 га, тис. грн/га	95,69	41,84	31,42	-64,26	-67,16
Витрати коштів в розрахунку на 100 га посівних площ, тис. грн./га.	228,6	243,7	206,6	-21,96	-9,61

Забезпеченість фермерського господарства якісними земельними угіддями,



при ефективному їх використанні, забезпечують високий рівень показників результативності галузі рослинництва. Фермерське господарство «Агроспека» є невеликим за розміром сільськогосподарським підприємством, із загальною площею 496 га. Загальна земельна площа повністю відведена під сільськогосподарське виробництво. Площа земельних угідь за період дослідження зросла на 28 га що у відносному вирази становить 5,98 %. Площа ріллі збільшилася на 9,07%, що вказує на зростання рівня розораності земель. Збільшення чисельності працівників, при незначному розширенні господарських угідь, призвело скорочення рівня навантаження на одного працюючого. Показник навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника зменшився на 54,58 %, що становить 85,14 га.

Рівень забезпеченості основними засобами представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Показники рівня використання основних і оборотних засобів

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	120,7	101,9	282,1	161,4	133,72
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	489,1	1070,8	1578,5	1089,4	222,74
Забезпеченість одиниці виробничих ресурсів основними засобами, тис. грн.:					
на 100 сільськогосподарських угідь	25,8	22,7	56,9	31,1	120,53
на одного середньорічного працівника	40,2	17,0	40,3	0,1	0,17
Фондовіддача в розрахунку на 100 грн залучених основних засобів, грн.	1299,3	1599,9	604,1	-695,2	-53,51
Фондомісткість 1 грн. вартості валової продукції, грн.	0,08	0,06	0,17	0,09	115,08
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	113,8	239,7	338,1	224,2	197,00
Вивільнено (-)/залучено (+) оборотних засобів проти попереднього року, тис. грн.	1025,4	562,4	459,2	-566,2	-55,22
Рентабельність основних активів господарства, %	413,01	528,56	240,80	-172,21	x

Норма прибутку, %	81,75	45,93	36,51	-45,24	x
-------------------	-------	-------	-------	--------	---

Середньорічна вартість основних засобів зросла на підприємстві в 2,3 рази. Протягом 2023 року було придбано нову сільськогосподарську техніку для обробітку ґрунту. Зростання вартості оборотних засобів 3,2 рази зумовлено формуванням виробничих запасів. Значний приріст вартості основних і оборотних виробничих засобів зумовило збільшення показників фондозабезпеченості. Рівень забезпеченості земельних угідь основними засобами підвищився в 2,2 рази. Величина показника фондоозброєння практично не змінилася, що відбулося за рахунок значного приросту чисельності працівників.

Значний приріст вартості основних засобів не забезпечив необхідного рівня їх прибутковості. Показник рівня фондовіддачі демонструє зниження ефективності основних засобів. Оборотні активи підприємства також використовуються неефективно. Збільшення вартості оборотних активів спричинило до сповільнення їх оборотності та зумовило зростання тривалості одного обороту на 224 дні. Ефективність використання основних та оборотних засобів демонструє показник норма прибутку, який за період дослідження зменшився на 45,24 відсоткові пункти. Загалом стверджувати що основні та оборотні засоби використовуються неефективно недоцільно так як підприємство лише виходить на повні обсяги виробництва.

Показник рівня використання трудових ресурсів наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	3	6	7	4	133,33
Продуктивність праці по господарству: в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	452,7	294,2	236,9	-215,8	-47,68
в розрахунку на 1 люд.-день, грн.	1741,0	1153,6	1076,6	-664,4	-38,16

в розрахунку на 1 люд.-год, грн.	259,2	160,9	140,7	-118,4	-45,69
----------------------------------	-------	-------	-------	--------	--------

Чисельність працівників ФГ «Агроспека» за період дослідження збільшилася на 4 особи, що у відсотковому відношенні складає 33,3%. При цьому тривалість робочого часу відпрацьованого одним працівником зменшилася. Значний приріст чисельності працівників при незначному збільшенні вартості валової продукції обумовив зниження показника продуктивності праці. Річна продуктивність праці зменшилася на 47,68 %, а годинна продуктивність на 45,69 %. В подальшому доцільно оптимізувати виробничі процеси для забезпечення високого рівня продуктивності праці.

В таблиці 2 4 наведені показники діяльності фермерського господарства

Таблиця 2.4

#### Показники результатів діяльності ФГ «Агроспека»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	1358	1765	1658	300	22,09
Отримано валового доходу, тис. грн.	1568	1630	1704	136	8,67
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	1070	1092	1025	-45	-4,20
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	499	539	679	181	36,27
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн.	1299,3	1599,9	604,1	-695,2	-53,51
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	113,8	239,7	338,1	224,2	197,00
Річна продуктивність праці, тис. грн.	452,7	294,2	236,9	-215,8	-47,68
Отримано в розрахунку на 100 га с/г угідь, тис. грн.:					
валової продукції	290,2	394,0	334,3	44,1	15,20
валового доходу	335,1	363,9	343,6	8,5	2,53
прибутку	106,5	120,2	137,0	30,4	28,58
Рівень рентабельності продажів, %	146,60	149,34	166,28	19,68	x
Рівень рентабельності діяльності, %	46,60	49,34	66,28	19,68	x

Забезпеченість виробничого процесу основними засобами зросла в 1,2 рази, а оборотними активами більше ніж вдвічі. При чому вартість виробничих витрат на обробіток одиниці земельних ресурсів зменшилася. Загалом можна стверджувати, що ефективність роботи підприємства підвищилася, про що свідчить зростання доходу та прибутку в розрахунку на одиницю площі на 2,53 та 28,58 %, відповідно. Загальна рентабельність виробничої діяльності ФГ «Агроспека» збільшилася на 19,7 відсоткових пункти, що доводить попередні висновки стосовно ефективності господарювання.

## **2.2. Оцінка готовності ФГ «Агроспека» до впровадження менеджмент-консалтингу**

Для забезпечення ефективної діяльності ФГ «Агроспека» співпрацює у всіх сферах діяльності: маркетинг, фінансова діяльність, бухгалтерський та управлінський облік, закупівлі, виробництво, продажі, кадрове забезпечення. Основна мета керівництва компанії - зберегти існуючий обсяг продажів навіть при зниженні попиту, скоротивши при цьому витрати на збут товару. Тобто відділ маркетингу ФГ «Агроспека» підтримує рівень попиту, закладений у планах керівництва. Відділ маркетингу допомагає компанії оцінити потенціал кожного відділу, поставити цілі перед кожним і успішно досягти цих цілей.

Керівники ФГ «Агроспека» організовують діяльність, виходячи з тактичних планів. Тому що такий план має багато переваг. Це спонукає керівництво постійно думати про майбутнє, змушує підприємства більш чітко визначати цілі та політику, підвищує узгодженість роботи та забезпечує об'єктивні показники ефективності виробничо-господарської діяльності. Завдяки ретельному плануванню компанії можуть не тільки передбачити зміни в навколишньому середовищі та швидко реагувати на них, але й бути готовими до несподіванок.

Оскільки ФГ «Агроспека» працює в абсолютно конкурентному ринковому середовищі, воно часто бере участь у розробці та застосуванні маркетингових стратегій через роль маркетингових стратегій щодо розробки нових видів продукції, планування асортименту та ціноутворення. Політика, реклама та просування дуже важливі для роботи компанії.

Сьогодні, хоча більшість менеджерів декларує орієнтацію комерційної діяльності на потреби споживачів як пріоритет, насправді вони вважають, що в основі маркетингу лежить, перш за все, бажання підвищити потреби споживачів. Ми дотримуємося концепції виробництва та продажу. У формуванні попиту на виробництво сільськогосподарської продукції беруть участь чотири фактори: Специфічні потреби споживачів, які залежать від загальної економічної ситуації та кредитоспроможності покупця. Ціна і пропозиція, кількість, асортимент і якість залежать від самих виробників.

Тому зусилля компанії безпосередньо впливають на більшість факторів, що впливають на попит на сільськогосподарську продукцію. Крім того, ефективність збутових зусиль визначається достатнім попитом, тому для комерційно вигідної збутової операції варто активізувати маркетингові зусилля.

Щоб проаналізувати середовище, в якому опинилася компанія, спочатку необхідно знати сильні та слабкі сторони компанії. Для чіткої оцінки наших сильних сторін і ситуації на ринку проводиться SWOT-аналіз. SWOT-аналіз визначає сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які виникають із її безпосереднього оточення (зовнішнього середовища). Спочатку перерахуємо слабкі та сильні сторони, загрози та можливості ФГ «Агроспека» (табл. 2.5).

Ми оцінюємо потенціал для використання можливостей і ризиків та їх вплив на бізнес-операції. Ми надаємо комплексний аналіз можливостей і ризиків, поєднуючи річну ймовірність появи факторів і значимість їх впливу на вашу компанію. Оцінемо ці два параметри максимум 10 балами.

Виходячи з виявлених слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей, ФГ «Агроспека» має наступні варіанти ведення подальшої діяльності:

1. Виробництво високоякісної продукції та наявність стабільних партнерів дозволяє підвищити економічні показники компаній за рахунок реалізації продукції за розумними цінами.

2. Диверсифікація виробництва є ефективним засобом зміцнення аграрної економіки. Це дає змогу економіці збільшувати виробництво за рахунок реалізації широкого асортименту продукції, що відповідає попиту споживачів. Чим більше сфер економічної діяльності, тим вищий рівень диверсифікації, тим менша ймовірність втрат або збитків загального виробництва та менший ризик ведення бізнесу.

3. Вплив стихійних лих необхідно певною мірою пом'якшити шляхом самострахування та перестрахування.

4. Участь у кооперуванні чи використанні послуг дорадництва, впровадження менеджмент-консалтингу у сферах маркетингу, юридичного консультування та управлінського обліку.

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз ФГ «Агроспека»

SWOT - аналіз ФГ «АГРОСПЕКА»	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	Вдале географічне положення господарства Добре розвинена збутова діяльність Наявність кваліфікованого персоналу Надійні постачальники на окремі види товарів	Високий рівень конкуренції Низька технологічна забезпеченість Ресурсний потенціал слабкий Відсутні дослідження ринку Низький сервіс Потреба у кредитах
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	Розширення ринку підприємства Оновлення технічного забезпечення Існує потенціал для розвитку галузі Диверсифікація напрямків діяльності Участь у кооперації за напрямками маркетингу	Відсутній механізм державного регулювання галузі Можливість появи нових конкурентів Залежність від погодних умов Залежність собівартості від цін на промислову продукцію

	Зростання урожайності сільськогосподарських культур	Зниження рівня автономності підприємства
--	---	--

Всі перераховані варіанти взаємопов'язані і вимагають комплексної реалізації. Давайте детальніше розглянемо можливі варіанти рішень.

Продукція компанії складається з сільськогосподарської продукції. Модельний ряд ФГ «Агроспека» широкий. Користується попитом на аграрному ринку і використовується для поповнення матеріальних запасів, перепродажу, переробки та споживання.

Рішення щодо асортименту продукції приймає директор за участю керівників виробничого цеху та інших структурних підрозділів підприємства. Асортимент продукції визначається цілями, які ставить перед собою компанія.

Підприємство займається виробництвом сільськогосподарської продукції, такої як пшениця озима, ячмінь ярий, ячмінь озимий, кукурудза на зерно та соняшник, а також надає технічне виробниче обслуговування фермерським господарствам та фермерським господарствам.

ФГ «Агроспека» регулярно проводить моніторинг ринку соняшнику та реалізовує соняшник споживачам на ринку за нестабільної фінансової ситуації.

Вибір постачальника підприємства починається з аналізу потреб підприємства в сировині та можливостей їх задоволення на ринку. Вивчивши ринок, ми створюємо специфікації на потрібний тип продукції. Специфікації містять назву та характеристики продукту та вимоги до нього. Усі необхідні характеристики та стандарти продукту включені до специфікацій. Після створення специфікацій створюється список можливих постачальників для кожної групи товарів. Кількість постачальників, які повинні бути залучені до виконання замовлення по кожній товарній групі, залежить від ринкових умов і необхідної кількості продукції. Ці питання вирішує відділ продажів підприємства.

Джерелом інформації для формування списку постачальників є дослідження

ринку виробників необхідного виду продукції. Якщо постачальників небагато (2-3), то критеріями вибору найкращого постачальника є порівняльна виробнича потужність, ціна товару, що закупається, і надійність постачальника. Вибирається постачальник, який найбільше відповідає заданим критеріям. ФГ «Агроспека» у своїй діяльності використовує велику кількість різноманітних матеріалів, сировини та комплектуючих, тому перелік постачальників даної компанії досить великий.

Хоча компанія не завжди розробляє стратегічні плани, сільськогосподарська операція базується на точному та збалансованому знанні потреб цільового ринку та вимог споживачів і враховує короткострокові умови виробництва.

Таким чином, аналіз ФГ «Агроспека» дозволяє зробити висновок, що показники діяльності компанії за останні роки розвиваються позитивно. Спочатку це можна довести за допомогою ключових показників зростання продажів і чистого прибутку.

Управління соціально-економічними процесами у ФГ «Агроспека» – це професійна діяльність апарату управління соціально-економічною системою, пов'язана з виконанням специфічних інтелектуальних функцій (планування, організація, регулювання, координація, мотивація, контроль)

Завдання управління бізнесом полягає в тому, щоб збільшити прибутковість, зменшити ризики і повністю задовольнити потреби споживачів шляхом мінімізації витрат і максимізації прибутку.

Підхід до управління як процесу визначає його як процес, у якому діяльність спрямована на досягнення організаційних цілей і розглядається як безперервний ряд взаємопов'язаних дій (планування, організація, управлінський вплив, мотивація, лідерство, координація, контроль, комунікація) визначення, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу).

Піраміда управління ФГ «Агроспека» - це піраміда управління, яка диференціює компанії за рангом. Рівні управління, які складають піраміду, є



частинами організації, які можуть приймати самостійні рішення, не обов'язково погоджуючи їх з вищими чи нижчими рівнями.

Керуючий директор ФГ «Агроспека» формує інструкції компанії та сприяє їх реалізації. Керівництво середньої ланки забезпечує надійну реалізацію операційної політики компанії, встановленої вищим керівництвом, делегує більш детальні завдання окремим відділам і несе відповідальність за їх виконання. Підлеглий керівний персонал представлений оперативними керівниками, які відповідають за безпосереднє використання закріплених ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочої сили) і контролюють виконання виробничих завдань.

На всіх рівнях управління менеджери поряд з адміністративними виконують і виконавчі функції. Однак у міру підвищення рівня контролю вага виконавчих функцій зменшується.

Основним завданням оперативного управління ФГ «Агроспека» є забезпечення постійного підтримання окремих виробничих процесів з метою забезпечення виконання виробничих завдань у встановлені терміни та з мінімальними витратами ресурсів (матеріалів, праці) та збереження кількісних показників співвідношення. Виходячи з цього, метою оперативного менеджменту є своєчасне виявлення деструктивних факторів, що розбалансовують систему, і відновлення її початкового стану шляхом введення додаткових ресурсів. Тобто за допомогою оперативного менеджменту здійснюється стабільна операційна та організація виробничої діяльності підприємства.

Система оперативного управління ФГ «Агроспека» – це складна організаційно-планувальна система, складовими якої є взаємопов'язані елементи процесу, що здійснюють управління виробничим процесом (цілі, завдання, критерії досягнення цілей, (функції та структури, що забезпечують діяльність).

Метою оперативного управління сільськогосподарським виробництвом за цільовою системою ФГ «Агроспека» є раціональне використання матеріальних і

трудових ресурсів, виробництво та плановий обсяг робіт належної якості за всією номенклатурою вирощуваних культур з тим, щоб досягнуто. потенціал. Водночас дефіцит сільськогосподарських виробничих організацій лише частково можна компенсувати зусиллями у сфері управління бізнесом, оскільки навіть за досконалої системи управління бізнесом поставлені цілі не можуть бути надійно досягнуті через виникнення значних недоліки в контрольованих процесах.

Основними елементами системи операційного менеджменту ФГ «Агроспека» є:

Контрольований процес або параметр, який обов'язково визначається.

Зворотний зв'язок – вимірювання фактичної ефективності процесу.

Порівняння – порівняйте фактичне значення продуктивності процесу з оціненою швидкістю або оцінюваною продуктивністю процесу.

Коригувальний елемент - структура, яка вживає коригувальні дії, коли отримує сигнал про відхилення у виробничому процесі, що виходять за допустимі межі.

Системи планування за участю людини - визначення розрахункової продуктивності або ефективності керованого процесу.

Для раціональної організації операційно-виробничої діяльності ФГ «Агроспека» система оперативного управління виробництвом повинна відповідати наступним вимогам.

- Гнучкість і швидке реагування на відхилення від запланованого ходу виробництва.

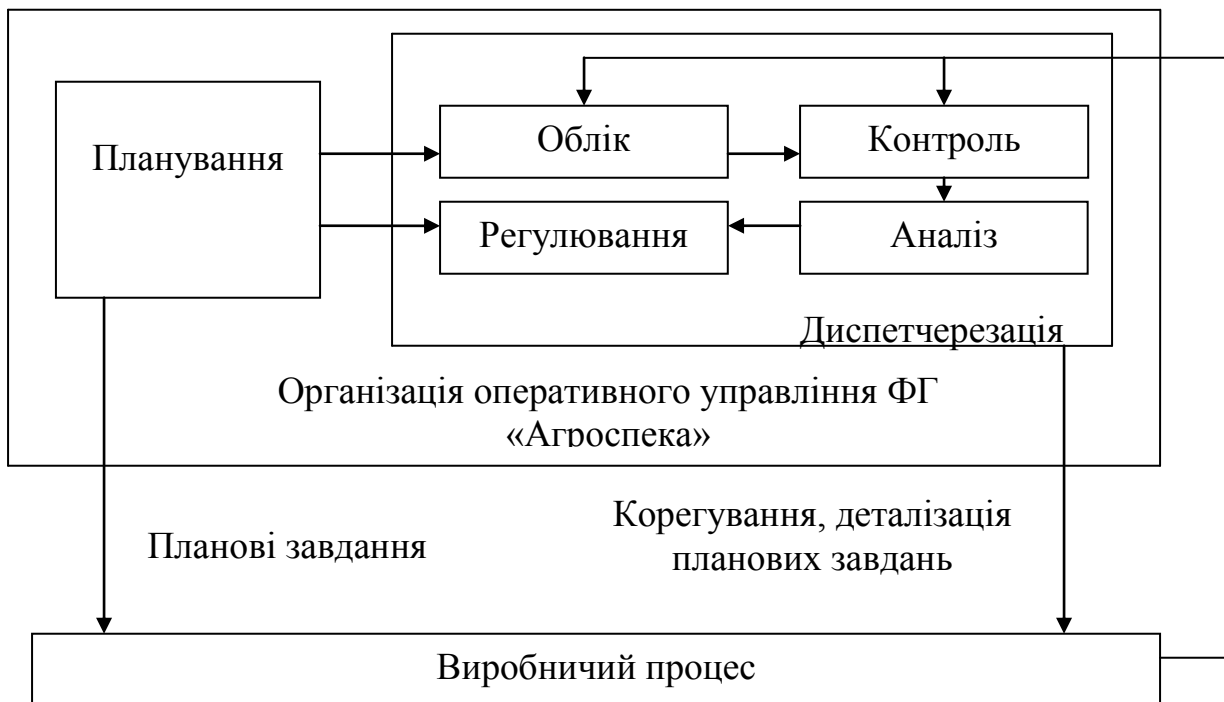
- Наукова обґрунтованість оперативних планів. Техніко-економічні розрахунки повинні базуватися на обґрунтованих критеріях щодо витрат виробничих ресурсів.

- Розробляється принцип повної безперервності календарного планування.

- Якісна оперативна та виробнича робота.

Оперативне управління ФГ «Агроспека» здійснюється через низку взаємозалежних функцій: планування, організація, диспетчерська (облік, контроль,

аналіз, регулювання). Системи управління, що використовуються в сільськогосподарських підприємствах, як правило, структуровані за ієрархічним принципом з розподілом центральних і децентралізованих функцій управління (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Алгоритм структури системи оперативного управління ФГ «Агроспека»**

Таким чином, функції системи управління роботою ФГ «Агроспека» полягають у наступному. Планування як процес визначення поведінки керованих об'єктів для досягнення поставлених цілей. Описується як процес контролю, аналізу та виявлення відхилень від визначеного плану поведінки об'єкта. Координація як процес, який локально визначає відхилення, що виникають, і підтримує курс контрольованої поведінки.

Процес оперативного управління сільськогосподарським виробництвом ФГ «Агроспека» включає наступні етапи: оперативний облік; контроль і регулювання

виробництва.

При плануванні оперативного розкладу плануються окремі продукти, завдання, операції. Оперативне календарне планування базується на певних правилах, які дозволяють календарному плануванню працювати разом і координувати роботу взаємопов'язаних робочих місць, підрозділів тощо. Критерії термінів і планування (тривалість виробничих циклів, критерії незавершеного виробництва та ін.) забезпечують найбільш ефективне використання ресурсів підприємства. Від виконання оперативного плану та організації обліку, контролю і регулювання ходу виробництва залежить точність, достовірність і ефективність вирішення планових завдань оперативного календаря.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ

#### **3.1. Модель механізму впровадження менеджмент-консалтингу в діяльність господарства**

Глобальні соціально-економічні зміни та зростаюча цифровізація ринкових процесів вимагають все більш інноваційних розробок. Перехід до розвитку інноваційних форм бізнесу можливий лише на основі науково-технічного прогресу, який є головним чинником підвищення ефективності підприємництва та загального потенціалу країни. Для вирішення завдань, пов'язаних із підвищенням ефективності виробництва та переходом на вищі рівні техніко-технологічного розвитку, необхідна консультативна підтримка підприємств різного рівня. Актуальність проектування сучасної системи управлінського консультування визначається, насамперед, мінливими соціально-економічними умовами та потребою в обґрунтованих концепціях і налагоджених механізмах трансформації економічної системи підприємництва. Підрозділи, особливо підсистем управління виробництвом, від усталеного стану до принципово нового стану. По-друге, умови функціонування інформаційно-цифрового середовища, які ускладнюють формування альтернатив подальшого розвитку. По-третє, сприяючи конкуренції, інтернаціоналізації та глобалізації підприємств і стимулюючи пошук інших шляхів підвищення ефективності виробництва. По-четверте: наявність відповідних знань, їх постійне оновлення та зростаюче значення освіти і науки створюють потребу в консалтингових послугах.

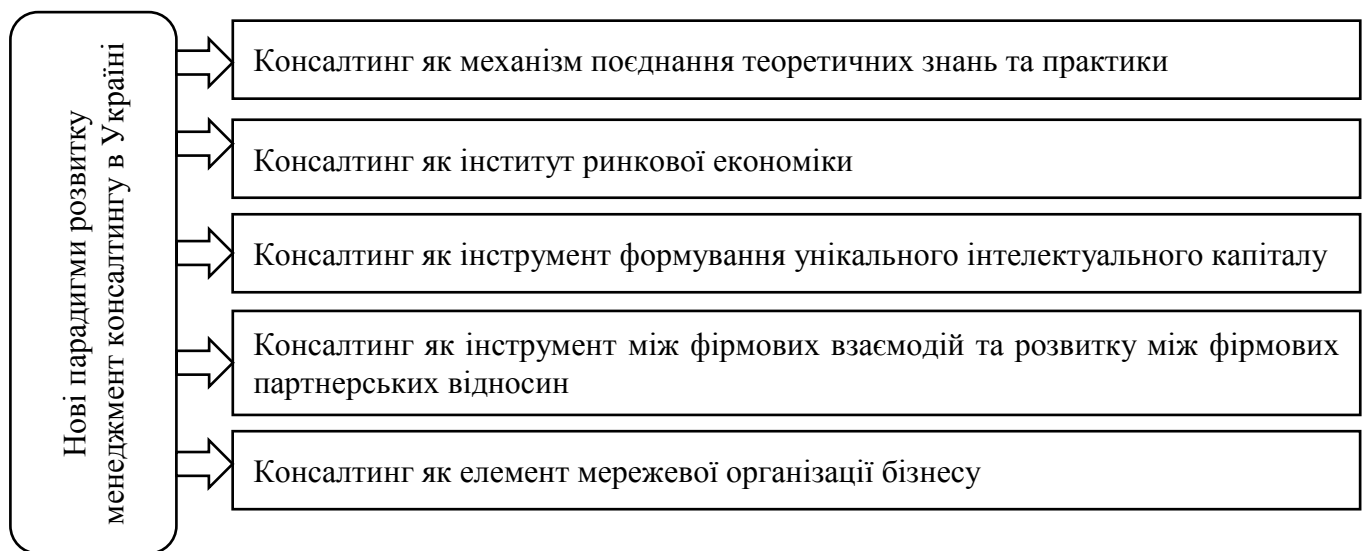
Інтелектуальна сфера послуг існує протягом тривалого часу, але якщо раніше інтелектуальна діяльність визначалася як компоненти продуктів або послуг, то тепер

вони визначаються як послуги та нематеріальні товари, якими обмінюються торгові партнери. Ці нематеріальні активи – це особисті та організаційні знання, навички, здібності, стосунки, емоції та довіра. Найважливішою, найдовшою та найінтелектуальнішою сферою інтелектуального підприємництва є управлінське консультування. Важливо застосовувати знання консультанта для вирішення конкретних ситуацій в компанії. Тому управлінський консалтинг виступає як трансформуючий елемент сучасної економічної системи.

Якщо підсумувати етимологію та онтологію сутності управлінського консультування, то це діяльність, спрямована на надання компаніям підтримки клієнтів, удосконалення конкретних процесів та оптимізацію бізнес-операцій. Крім того, організаційні питання менеджменту слід визначати як заходи, спрямовані на загальне вирішення проблем. Основою управлінського консультування є підвищення ефективності управління, продуктивності праці, ефективності кожного працівника та ефективності всієї компанії. Управлінський консалтинг - це діяльність, яка перетворює знання в технології в процесі взаємодії з клієнтами. Якщо розроблена технологія має позитивний вплив в одній галузі, вона також може мати позитивний вплив в іншій галузі чи компанії. Тому в управлінському консалтингу можна розробити методики вирішення типових проблем або методики успішного вирішення типових проблем компанії. Отже, управлінське консультування – це діяльність, яка перетворює знання на технологію для вирішення управлінських проблем. У той же час, незважаючи на появу технологій вирішення управлінських завдань, консультантам все ще доводиться приймати конкретні, а отже, творчі рішення. Тому управлінський консалтинг – це творча професія, і в ній багато інновацій. У цьому полягає суть управлінського консультування. Все це істотно змінює роль управлінського консалтингу в сучасній економіці. Тому що управлінський консалтинг втілює в «життя» теоретичні знання і стає одним з найважливіших «лідерів» у сфері і навіть у сфері накопичення та застосування

практичних знань. Управлінський консалтинг – це творча, науково-практична діяльність, яка полягає у взаємній інтеграції науки і практики і все більше набуває інноваційного характеру.

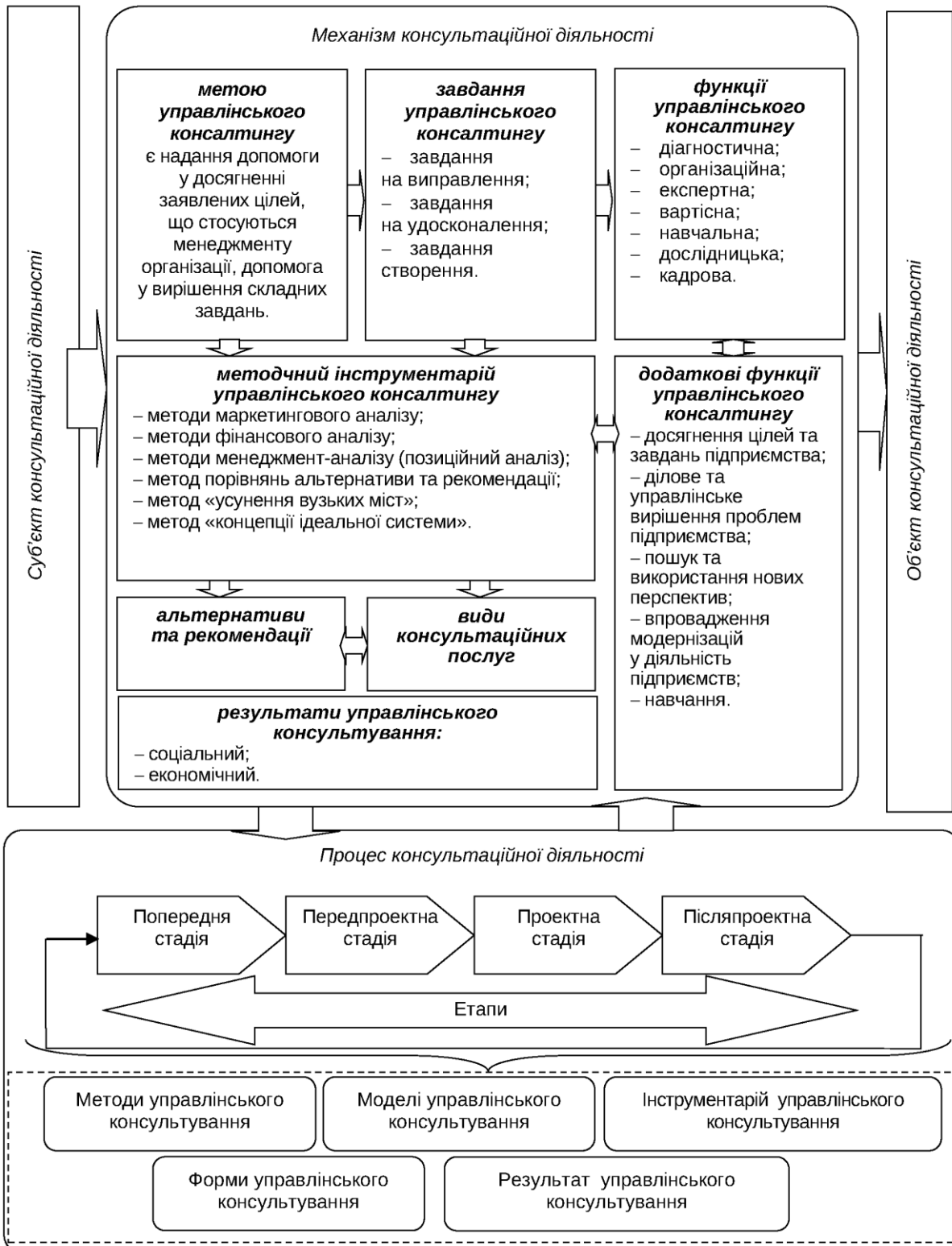
Зі зміною змісту консультацій роль фінансових консультацій також змінюється. Оскільки обсяг ринкових послуг розширюється та розвивається, традиційний погляд на консультацію як на послугу більше не допомагає визначити її перспективи. Необхідно ширше поглянути на роль консультацій у сучасній економіці (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Нові парадигми розвитку менеджмент-консалтингу в Україні**

Підсумовуючи, управлінське консультування – це спеціалізований навчальний курс із відповідною кваліфікацією, який об’єктивно та незалежно підтримує клієнтів у виявленні та аналізі організаційних проблем і рекомендуванні шляхів вирішення цих проблем. Відповідно до зазначеного визначимо систему менеджмент-консалтингу підприємства (рис. 3.2). Метою запропонованої системи є надання допомоги в досягненні поставлених цілей і допомоги у вирішенні складних завдань. Залежно від ситуації, що вирішується в сучасних компаніях, консультанти можуть виконувати три основних типи завдань: це коригувальні (спрямовані на

виправлення неефективних сфер діяльності), покращувальні (спрямовані на поліпшення існуючої ситуації) і творчі (формування абсолютно нової ідеї чи послуги).





**Рис. 3.2. Модель системи менеджмент-консалтингу ФГ «Агроспека» в умовах динамічного бізнес-середовища**

Особливу увагу слід звернути на консультативну функцію управління.

Діагностична функція передбачає, що консультанти піддаються високому рівню аналітичної діяльності в рамках своєї роботи. Для обробки даних і правильного структурування в арсеналі консультантів є ряд інструментів або «фреймворків».

Організаційні функції припускають, що компанія не зміниться після консультації, оскільки кожна зміна (стратегічна чи операційна) призводить до коригування всередині організації.

Функція експерта передбачає, що особлива цінність консультанта полягає в знаннях на додаток до аналітичних навичок та інструментів обробки інформації. Ці знання стосуються не самих консультантів, а скоріше колективного досвіду всієї консалтингової компанії. Завдяки накопиченому досвіду консалтингові компанії можуть легко отримати доступ до «вирішених» випадків, які максимально схожі на проблему, яку вони вирішують.

Функція цінності припускає, що компанія-клієнт очікує збільшення вартості через надання консалтингових послуг (наприклад, на основі результатів впровадження заходів, рекомендованих консультантом). Слід зазначити, що збільшення вартості компанії має перевищувати витрати на надання консалтингових послуг.

Освітня функція передбачає, що при реалізації проекту консультант обов'язково використовує накопичений досвід організації для вирішення поточного завдання.

Дослідницька функція вимагає, щоб консультанти приділяли пильну увагу дослідженню ринку, щоб здійснювати діяльність, спрямовану на вирішення управлінських завдань клієнтів.

Функція людських ресурсів складається з надання спеціалістів у сфері стратегії та розвитку бізнесу.

Фактори, що впливають на потребу в пораді, включають: Час – як правило, кожне питання має свої часові обмеження, тому формат поради залежатиме від наявного часу. Людські ресурси – до основної робочої сили слід додати консультантів. Фінансові ресурси – із залученням консультантів пов'язані витрати, але залежно від рівня цих ресурсів клієнт може вибрати конкретний підхід до консультування. Знання – досвід так само важливий, як час і гроші. Об'єктивність – консультант надає незалежний погляд на проблеми клієнта. Прийняття рішень – як правило, радники не можуть приймати рішення від імені своїх клієнтів. Клієнти несуть відповідальність за свій бізнес.

Консалтингові компанії залучають у своїй роботі людей із найрізноманітніших сфер застосування. Має сенс виділити вісім сфер діяльності, за якими надаються консалтингові послуги. Ці сфери включають загальне управління, спеціальні служби, інформаційні технології, менеджмент, виробництво, фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами та маркетинг. Загалом проблеми, з якими стикаються компанії, різного характеру. Проте найпоширенішим є брак ресурсів (працівників, часу, кваліфікації, спеціальних умінь і навичок). Необхідність виконувати інтенсивну роботу за короткий проміжок часу. Запит на проведення незалежної оцінки. Необхідність отримання незалежної думки третіх осіб щодо прийнятих управлінських рішень, незалежної та висококваліфікованої оцінки ефективності прийнятих рішень, а також необхідність консультації з працівниками підприємства.

Нові функції консалтингу, враховуючи зміни в сучасній економіці, суттєво змінили його зміст і роль у сучасному суспільстві та складають його основу.

Інформаційні навички - важливість особистих здібностей, навичок, явної та неявної інформації визначається характером управлінського консультування як виду

діяльності, в якому інформація, отримана від консультанта про компанію, її мікро- та макросередовище, перетворюється на масу.

Міждисциплінарний характер - знання економіки, менеджменту, психології, фізіології, психології продажів і переговорів є важливими у всіх сферах управлінського консалтингу. Спеціальністю управлінського консалтингу є не тільки управління проблемами, а й розуміння психологічних особливостей керівників і команд. Таким чином управлінське консультування поєднується з коучингом. Іншими словами: направляйте своїх клієнтів до персоналізованих результатів.

Інновації – багато ситуацій у сучасному бізнес-середовищі вимагають як стандартних, так і інноваційних рішень. Водночас роль інноваційних рішень у майбутньому зростатиме в міру загострення конкуренції за продукти та інтелектуальне підприємництво. Ось чому бізнес-консалтинг також повинен бути інноваційним, і подібні якості вимагаються від професіоналів консалтингу.

Підприємництво - консалтинг - це поєднання різних знань, що веде до нових комбінацій знань, при роботі зі знаннями та інформацією, отриманими як від клієнтів, так і від самих людей, які є носіями знань. Ця діяльність характеризується наявністю таких ризиків, як: ризик можливого нерозуміння з боку клієнта, ризик небажання змін і ризик психологічного опору.

Суть управлінського консультування компаній в сучасних умовах господарювання полягає в його ролі в підвищенні ефективності та конкурентоспроможності діяльності вітчизняних компаній, що визначає деталі та особливості процесу управлінського консультування. Процес консалтингу передбачає співпрацю керівників компанії, а також експертів і консультантів. Раціональність побудови цього процесу залежить від якості очікуваних змін, ступеня досягнення потрібних компанії результатів, ефективності використання залучених ресурсів і підсумкового успіху нічної співпраці. Елементи сучасної моделі управлінського консультування включають предмет управлінського консультування,

цілі управлінського консультування, а також види основних завдань, основні завдання та додаткові завдання, які виконуються з точки зору симбіозу системного та процесного підходів. функція. Група консалтингових процесів, методологічних інструментів і технік управління - види консалтингу, консультаційні послуги, розроблені рекомендації та альтернативи та результуючі соціально-економічні наслідки надання консалтингових послуг. Процесний компонент включає покрокову реалізацію п'яти основних фаз управлінського консультування (підготовка, передпроект, проект, постпроект), які базуються на моделях, методах, інструментах, форматах і результатах управлінського консультування.

### **3.2. Ефективність використання менеджмент-консалтингу в ФГ «Агроспека»**

Незважаючи на положення Загальнодержавної цільової програми розвитку аграрного сектору на період до 2022 року та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, кількість сільськогосподарських дорадчих служб в Україні залишається невеликою. Оскільки сільськогосподарські виробники розташовані в сільській місцевості, фінансова підтримка з боку держави та органів місцевого самоврядування надто обмежена для успішного розвитку.

Міжнародна спільнота в особі Генеральної Асамблеї ООН сьогодні вважає кооперативи одним із найважливіших факторів економічного і соціального розвитку та викорінення бідності.

Частиною третьою статті 32 нової редакції Закону України «Про кооперацію у сільському господарстві» передбачено, що держава несе відповідальність за розвиток висококваліфікованих кадрів для системи кооперації у сільському господарстві, розвиток освітньої мережі кооперативів. та дослідження в галузі співпраці з сільськогосподарських питань.

Станом на початок 2022 року в Україні зареєстровано лише 41 сільськогосподарську дорадчу службу, 40 з яких мають чинні сертифікати. Окрім дорадчих послуг, зареєстровано 691 радника та профрадник. Враховуючи наведені цифри, сільськогосподарське дорадництво як система дорадництва наразі в Україні не розвинуте належним чином і є поза інтересом держави. Тому потрібна модернізація та підвищення ефективності, і можна побачити, що це визначає обґрунтованість сільськогосподарських порад.

Правовою основою діяльності сільськогосподарських дорадчих служб є Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу службу» в редакції від 9 грудня 2012 року. Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку аграрного сектору до 2022 року передбачає розширення сільськогосподарської дорадчої діяльності, з акцентом на співпрацю з сільським населенням, що має сприяти адаптації малих та середніх фермерів.

Також зазначимо, що розвиток національних систем сільськогосподарського дорадництва є частиною євроінтеграційного процесу. Стаття 404 (частково) Розділу 17 «Сільське господарство та розвиток сільських територій» Угоди про асоціацію між Європейським Союзом та його державами-членами та Україною встановлює співпрацю між сторонами у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій. Метою є сприяння інноваціям через дослідження та сприяння консультаційним послугам для сільськогосподарських виробників [7].

Незважаючи на положення загальнодержавних цільових програм та угод про асоціацію, кількість сільськогосподарських дорадчих служб в Україні залишається низькою. Наприклад, у Київській області зареєстровано чотири консалтингові служби, а в Києві – дві. У Вінницькій, Дніпропетровській та Львівській областях працює по дві консультаційні служби, в Івано-Франківській – лише одна.

Більшість сільськогосподарських дорадчих служб розташовані в адміністративних центрах (такі міста, як Одеса, Львів, Київ, Вінниця), а

сільськогосподарські виробники розташовані в сільській місцевості. На нашу думку, це також є перешкодою для доступу до інформації та консультаційних послуг та для ефективного розвитку сільськогосподарських кооперативів.

У Данії, наприклад, інформаційні та консультаційні центри частіше розташовані в сільській місцевості поблизу ферм, ніж у великих містах. Навколо будинків центру розташовані демонстраційно-дослідні майданчики, де фахівці центру проводять дослідження, інформують аграріїв про наукові результати та показують, як на практиці використовувати пестициди, добрива та сільськогосподарську техніку [8].

Ми згодні з думкою Івана Паньківа, голови Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України. «Якщо в країні не буде сільських консультаційних організацій, люди не будуть будувати власний бізнес, і бізнес занепаде».

Зараз, як ніколи, фермери можуть покладатися на експертну інформацію та підтримку радників, зокрема у сферах технологічних інновацій, цифровізації та правових реформ, щоб адаптувати виробництво до мінливих зовнішніх факторів. Фермерські господарства та сільськогосподарські кооперативи часто не можуть запровадити необхідні інновації у своїх господарствах або зрозуміти зміни в законодавстві та багатство інформації з різних джерел.

Тому ми вважаємо за необхідне запровадити в Україні трирівневу систему сільськогосподарської дорадчої служби (рис. 3.3).

Пропонуємо запровадити таку структуру системи дорадчої служби. Ми вважаємо, що це може бути одним із ефективних елементів подальшого усунення бар'єрів для доступу фермерів до інформації та консультаційних послуг. Це матиме позитивний вплив на розвиток сільськогосподарських кооперативів, скорочуючи відстань між дорадчими службами та виробниками.

Відділи сільськогосподарської консультації в унітарних муніципалітетах (їх

кількість може змінюватися в залежності від кількості житлових приміщень, площі муніципалітету та кількості жителів) (місцевий рівень).

Регіональні сільськогосподарські дорадчі служби (обласний рівень).

Сільськогосподарська дорадча служба Міністерства аграрної політики та продовольства України (національний рівень).



**Рис. 3.3. Пропонована структура системи дорадчої служби**

Початок впровадження запропонованої системи – розробка та затвердження Міністерством аграрної політики та продовольства України Положення про сектор сільськогосподарського дорадництва та доповнення розділом «Система сільськогосподарських дорадчих служб». До речі, ця зміна не внесена в Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» з 2012 року.

Основним завданням офісу сільськогосподарської дорадчої діяльності є забезпечення розробки та впровадження національних рекомендацій у сфері сільськогосподарської дорадництва, а також координація структурних елементів

системи сільськогосподарської дорадництва.

На нашу думку, основним чинником успішного функціонування запропонованої системи є участь міжнародних технічних спеціалістів, Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України та міжнародних організацій та сільськогосподарських радників на всіх рівнях системної взаємодії служб.

Звертаємо вашу увагу на те, що в більш ніж 130 країнах світу дієві та результативні зусилля у сфері сільськогосподарської інформації та дорадчих послуг призвели до високого рівня розвитку сільського господарства. З цієї причини кредитні консультаційні послуги також дуже популярні за кордоном.

На жаль, в сучасних реаліях не всі категорії сільгоспвиробників в Україні мають рівний доступ до дорадчих послуг. Через відсутність достатнього державного фінансування сільськогосподарські дорадчі служби змушені пропонувати платні дорадчі послуги, щоб підтримувати та розвивати свій бізнес. Це створює партнерство між дорадчими службами та найбільш прибутковими та фінансово життєздатними організаціями, тоді як малі та середні фермери з нижчими кредитними рейтингами потребують більше інформації та порад.

Статтею 5 Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» встановлено, що дорадча діяльність може здійснюватися за рахунок видатків державного та місцевих бюджетів та коштів господарських організацій.

Фінансування дорадчої діяльності може здійснюватися за рахунок грантів, міжнародної технічної допомоги, міжнародних програм і проектів, благодійних внесків фізичних та юридичних осіб, інших джерел, не заборонених законодавством.

Слід зазначити, що «більшість сільськогосподарських дорадчих служб створено за рахунок коштів міжнародної спільноти, грантів та проектів і програм міжнародної технічної допомоги», зокрема такі державні проекти, як Європейська Комісія, Німеччина, Великобританія, Данія, Сполучені Штати, Канада, Швеція та



Польща.

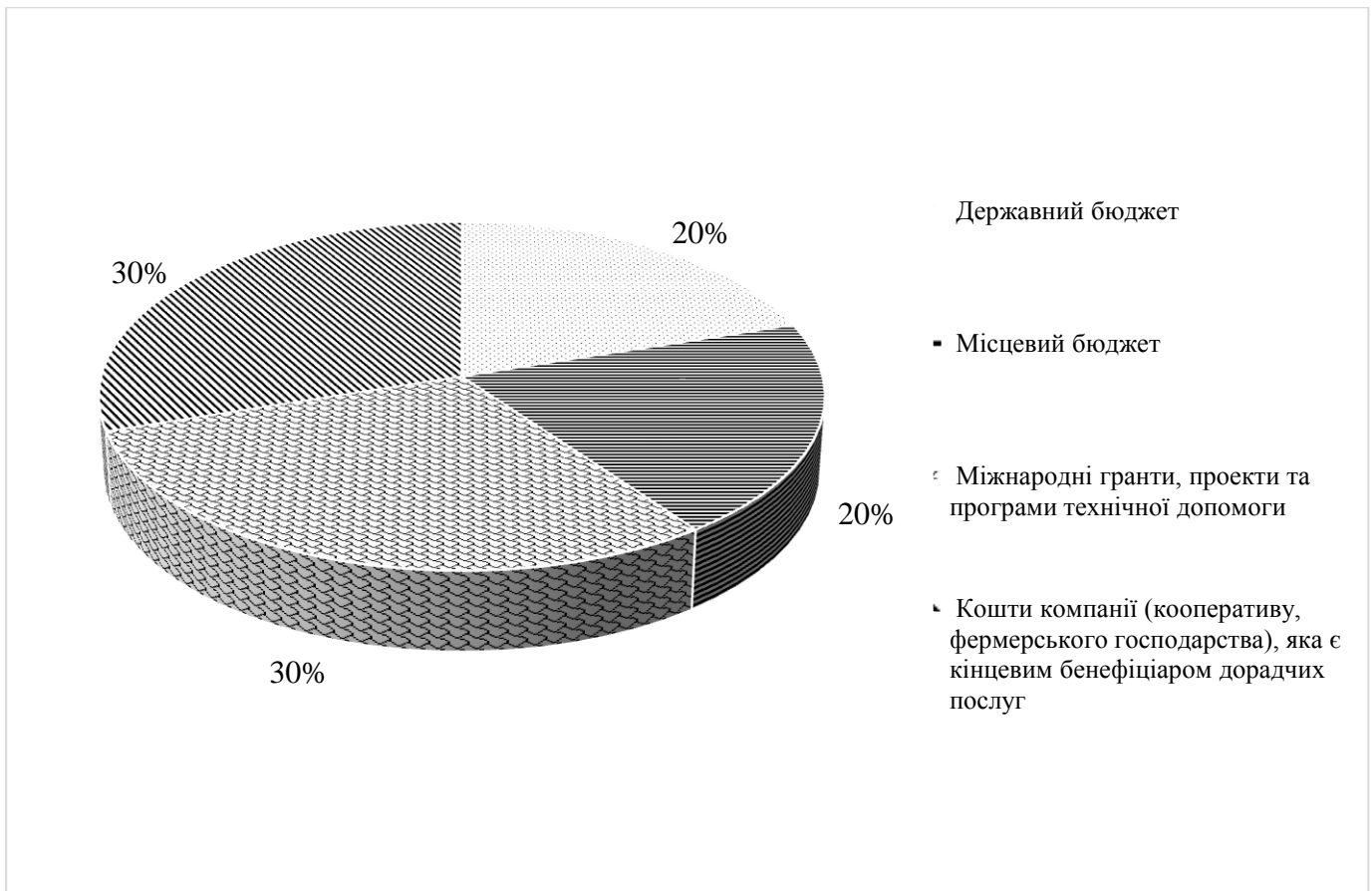
Проте більшість проектів міжнародної технічної допомоги вже завершено, що означає, що багато консультаційних служб більше не діють.

Рівень фінансової підтримки з боку української держави та органів місцевого самоврядування залишається надто низьким для успішного розвитку.

У державних цільових програмах розвитку сільського господарства та сільських територій не менше 5% коштів, передбачених на ці цілі, спрямовується на дорадчу діяльність, але насправді цих коштів недостатньо для успіху.

Наприклад, у США консалтингові послуги фінансуються з таких джерел: 25% - США, 40% - уряди штатів, 35% - юрисдикції штатів.

Ми вважаємо, що необхідно переглянути принципи кредитно-консультаційної діяльності в Україні (рис. 3.4).



### **Рис. 3.4. Пропонування щодо структури фінансування сільськогосподарських дорадчих послуг**

На нашу думку, фінансування сільськогосподарських дорадчих послуг має бути змішаним, у тому числі з використанням різних джерел фінансування в таких пропорціях:

Державний бюджет – 20%.

Місцевий бюджет – 20%.

Міжнародні гранти, проекти та програми технічної допомоги – 30%.

Кошти компанії (кооперативу, фермерського господарства), яка є кінцевим бенефіціаром дорадчих послуг – 30%.

Зі становленням і розвитком системи сільськогосподарського дорадництва в Україні структура бюджетних ресурсів може змінюватися, але на початковому етапі становлення такої системи основою фінансування мають стати бюджетні ресурси.

Враховуючи поширення цифровізації в сучасному суспільстві, на мій погляд, впровадження в Україні цифрових консультаційних платформ онлайн є необхідним, що також допоможе зменшити бар'єри для аграріїв у доступі до інформації та дорадчих послуг.

Ми пропонуємо розпочати впровадження системи веб-платформи зі створення цифрового консалтингового веб-сайту для південного регіону України, лідера в агросекторі.

Запропонована веб-платформа зосереджена на максимальному розширенні доступу до сільськогосподарських консультаційних послуг для сільськогосподарських кооперативів і дрібних власників, з одного боку, та взаємодії професійних радників, з іншого боку, за допомогою технологій.

Також пропонуємо публікувати на нашому сайті цифрових консультацій новини про останні законодавчі зміни, корисні посилання та професійних

консультантів, особливо в економічній сфері, характерній для південних регіонів України. Далі йде експертне пояснення. Інформація про нові технології, заходи, семінари, тренінги, гранти, проекти та програми міжнародної технічної допомоги в аграрному секторі та, перш за все, інформація про сільськогосподарські дорадчі служби та спеціалізованих радників з акцентом на відповідні сфери.

Авторизовані користувачі на Сайті можуть вибрати з представленого на Платформі переліку консалтингових послуг у відповідній галузі сільського господарства та отримати запит, що містить опис проблеми, для якої необхідно надіслати кваліфіковане рішення. Онлайн консультація з консультантом.

Водночас вважаємо за необхідне забезпечити на цій онлайн-платформі загальне обговорення всіма членами Сільськогосподарської дорадчої служби Південного регіону України. Тут відбувається обмін досвідом між професійними консультантами, високою якістю, знаннями та інформацією про поточні проблеми. будуть обговорюватися, а також спеціалізовані дискусії між предметними експертами для обговорення більш конкретних тематичних питань.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що питання розвитку та ефективного функціонування системи сільськогосподарського дорадництва в Україні залишається відкритим. Це суттєво обмежує розвиток сільськогосподарської кооперації в Україні. Незважаючи на положення Загальнодержавної цільової програми розвитку аграрного сектору на період до 2022 року та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, кількість сільськогосподарських консультаційних послуг в Україні залишається невеликою, а більшість сільськогосподарських дорадчих послуг ситуація в цьому розділі така. Оскільки сільгоспвиробники розташовані в сільській місцевості, рівень фінансової підтримки з боку держави та органів місцевого самоврядування є заниженим для успішного розвитку. Ці фактори створюють перешкоди для фермерів у доступі до інформації та консультаційних послуг від сільськогосподарських дорадчих служб.

2. Фермерське господарство «Агроспека» було створене в 2020 році. Юридична адреса господарства: Дніпропетровська обл., смт Роздори, Синельниківський район, вул. залізнична, буд. 21. Основний вид діяльності - вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Загальна площа земельних угідь господарства в 2023 році складає 496 га. Забезпеченість виробничого процесу основними засобами зросла в 1,2 рази, а оборотними активами більше ніж вдвічі. При цьому ефективність роботи підприємства підвищилася, про що свідчить зростання доходу та прибутку в розрахунку на одиницю площі на 2,53 та 28,58 %, відповідно. Загальна рентабельність виробничої діяльності ФГ «Агроспека» збільшилася на 19,7 відсоткових пункти

3. На основі SWOT-аналізу компанії ми дослідили її сильні, слабкі сторони та бізнес-ризиків. Аналіз показав, що такі проблеми, як нестабільність державної

політики, несприятливі зміни обмінних курсів, можлива поява нових конкурентів, дослідження ринку не можуть бути вирішені керівництвом компанії. Виявлені загрози, такі як вихід конкурентів на ринок із дешевшою продукцією або зростання вимог споживачів до якості продукції, можна усунути участю у кооперуванні бо впровадження консалтинг-менеджменту.

4. Консалтинг в Україні використовується епізодично, на відміну від системної співпраці з консультантами, що надають управлінські послуги компаніям розвинених країн. Ситуацію на ринку консалтингових послуг в Україні відображають результати опитування, які свідчать про попит на ІТ-консалтинг, маркетинговий консалтинг, управління персоналом та виробничий консалтинг. Для ефективного розвитку консалтингу в Україні необхідно розробити міцну законодавчу базу, яка регулює всі аспекти відносин між консалтинговими фірмами та компаніями-клієнтами та забезпечує надійний правовий захист. Крім того, забезпечити належне навчання та розвиток професійних консультантів, створити сприятливе інвестиційне середовище, покращити рівень бізнес-середовища та регулювання бізнесу, а також залучити досвідчених професіоналів для обміну знаннями та навичками. Відповідно до державної політики щодо забезпечення сучасної бази для розвитку аграрної економіки позитивною є можливість покриття витрат на дорадчі послуги за рахунок державних фінансів. На практиці, однак, це зазвичай не використовується сільськогосподарським бізнесом. Тому вважаємо за доцільне розробити та впровадити заходи щодо поширення дорадчих послуг серед агрокомпаній та жителів сільської місцевості.

5. Запропонована модель консалтингового консультування в ФГ «Агроспека» передбачає співпрацю керівників компанії, а також експертів і консультантів. Елементи запропонованої моделі управлінського консультування включають предмет управлінського консультування, цілі управлінського консультування, а також види основних завдань, основні завдання та додаткові завдання, які виконуються з точки

зору симбіозу системного та процесного підходів. функція. Група консалтингових процесів, методологічних інструментів і технік управління - види консалтингу, консультаційні послуги, розроблені рекомендації та альтернативи та результуючі соціально-економічні наслідки надання консалтингових послуг. Процесний компонент включає покрокову реалізацію п'яти основних фаз управлінського консультування (підготовка, передпроект, проект, постпроект), які базуються на моделях, методах, інструментах, форматах і результатах управлінського консультування.

6. Для усунення перешкод та забезпечення розвитку консалтингового менеджменту в Україні необхідно вдосконалити вітчизняне законодавство. Пропонуємо такі заходи. Запровадження трирівневої системи сільськогосподарських дорадчих служб. Система складається з відділів сільськогосподарських дорадчих служб у органах місцевого самоврядування (місцевий рівень); регіональні сільськогосподарські дорадчі служби (обласний рівень); сільськогосподарська дорадча служба Міністерства аграрної політики та продовольства України (національний рівень). Перегляд засад фінансування консалтингової діяльності в Україні (перехід до фінансування консалтингових послуг з різних джерел у таких пропорціях: державний бюджет - 20%, місцеві бюджети - 20%, субвенційні фонди, проекти та програми) міжнародна технічна допомога - 30%, кошти комерційних структур (кооперативів, фермерських господарств), які є кінцевими бенефіціарами консультаційних послуг, - 30 %. Впровадження цифрової консалтингової веб-платформи в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакун Ю. О. , М. М. Ксенофонов Особливості дорадчого супроводу логістичної діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 255-260. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_6\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_44)
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
4. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
5. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
6. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
7. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
8. Гнатишин Л., Мацьків Г., Прокопишин О. Бухгалтерський консалтинг як інструмент управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 44-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_econ\\_2023\\_30\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_9)
9. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.

10. Гриценко О.А., Нечипорук Л.В., Зеленська К.С., Свириденков К.П. Новітні напрями бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2022. № 4. С. 20-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2022\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2022_4_4)
11. Другов О.О., Вавжиняк Д. Особистий фінансовий консалтинг: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2023. Т. 7, № 1. С. 130-139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2023\\_7\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_13)
12. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
13. Коваль Н. В. Сільськогосподарське дорадництво в Україні: сутність, проблеми та перспективи розвитку. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 36-43.
14. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
15. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
16. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
17. Марченко О.С., Ярмак О.В. Техніко-технологічні та наукові чинники трансформацій управлінського Консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2023. № 1. С. 52-68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2023\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2023_1_5)
18. Масін В.М., Хріщева О.Г. Перспективи модернізації системи сільськогосподарського дорадництва як інструменту забезпечення розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. *Правова держава*. 2022. № 45. С. 33-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav\\_2022\\_45\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2022_45_6)
19. Матвєєва Н.М. Економічний консалтинг як інструмент сучасного ефективного управління підприємством. *Економічна теорія та право*. 2022. № 1. С. 128-132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2022\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2022_1_10)



20. Матковський П.Є., Сас Л.С., Шеленко Д.І. Розроблення облікової та інформаційної платформи для консалтингу діяльності суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки у системі контролінгу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 56-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2021\\_20\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2021_20_11)
21. Менеджмент і адміністрування: підручник для магістрів. Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц. А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запужляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.
22. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
23. Мушенко В. В. Дорадча діяльність як вид підтримки суб'єктів аграрного сектору економіки України. *Право і суспільство*. 2020. № 1(2). С. 67-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2020\\_1\(2\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2020_1(2)_14)
24. Набатова О.О. Сучасний менеджмент і консалтинг: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку. За підсумками регіональної науково-практичної конференції молодих учених. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2. С. 183-185. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2019\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_2_12)
25. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
26. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
27. Овсієнко О. В. Консалтинг малого бізнесу: нові бізнес-моделі. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2. С. 129-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2022\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2022_2_13)

28. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
29. Піскунов Р. О. Консалтингове забезпечення інноваційного розвитку бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1. С. 173-176. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2021\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_1_21)
30. Попова Н.В., Гурова К.Д. Управлінський консалтинг: навчальний посібник. 2-ге вид. Х.: Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с.
31. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
32. Пустовіт О.Г., Гладиш А.В., Бойко І.І. Консалтинг як ефективний інструмент розвитку бізнесу в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. Вип. 3. С. 66-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2023\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2023_3_8)
33. Рихард А. Ю. Теоретичний аналіз поняття «консалтинг». *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 17(2). С. 28-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2020\\_17\(2\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_17(2)__6)
34. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
35. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
36. Фоміна О.В., Ромашко О.М. Податковий консалтинг як інструмент підтримки підприємницької діяльності організацій. *Міжнародний науковий журнал*

- «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2023. № 10(2). С. 97-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_10\(2\)\\_\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(2)__16)
37. Хахула В.С., Хахула Б.В., Свиноус Н.І. Формування системи консультаційного забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств / В. С. Хахула. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_27)
38. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
39. Шевченко Л.С., Нестеренко І.В. Управлінський консалтинг в умовах законодавчих та інформаційних обмежень. *Економічна теорія та право*. 2023. № 1. С. 69-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2023\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2023_1_6)
40. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
41. Шкодїна І., Єнгїбарян М. Розвиток консалтингу в умовах індустрії. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. Вип. 2. С. 53-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd\\_2021\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2021_2_8)
42. Шматенко Р. М. Інформаційно-консультаційне забезпечення сільськогосподарських підприємств як першооснова наукового забезпечення їх інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 129-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_6\(1\)\\_\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(1)__19)