

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ Н.В. Бондарчук
«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ПОСЛУГ В
КОНСАЛТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

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

Здобувачка

Катерина ЗЕЛЕНЮК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
 «_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

ЗЕЛЕНЮК КАТЕРИНІ ВОЛОДИМИРІВНІ

- 1. Тема роботи:** «Управління диверсифікацією послуг в консалтинговій діяльності».
науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент,
 затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № ____.
- 2. Строк подання роботи:** 11 грудня 2024 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** річні звіти та операційні плани ТОВ «ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СІСТЕМ» за 2022-2024 роки, публічні джерела статистичних даних та наукові публікації за темою дослідження.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1.Науково-практичні основи консалтингової діяльності в агробізнесі. 2. Консалтингова діяльність ТОВ «ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СІСТЕМ» 3. Проектний підхід в диверсифікації консалтингових послуг. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**
 1. Організаційно-правова структура сільськогосподарських дорадчих служб
 2. Розподіл сільськогосподарських дорадчих служб по областях України, 2024 рік
 3. Структура управління ТОВ «ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СІСТЕМ».
 4. Динаміка обсягу наданих послуг ТОВ «ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СІСТЕМ»
 5. Показники доходу ТОВ «ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СІСТЕМ », 2019-2023 рр.
 6. Динаміка співвідношення консультаційних послуг та лабораторних досліджень в ТОВ «ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СІСТЕМ »
 7. Показники ефективності проекту
 8. Дерево цілей проекту
 9. Дерево рішень проекту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада	Підпис, дата
--------	------------------------------	--------------

	консультанта	завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2023 – Квітень 2024	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень - Серпень 2024	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень - Жовтень 2024_	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2024	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2024	

Здобувачка _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління диверсифікацією послуг в консалтинговій діяльності»

Кваліфікаційна робота: 74 с., 7 рис., 7 табл., один додаток, 61 літературне джерело.

Об'єкт дослідження: система правління розвитком консалтингової організації.

Предмет дослідження: особливості та підходи в диверсифікації послуг агроконсалтингу.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідити науково-методичні основи управління диверсифікацією послуг в консалтингу та розробити пропозиції з підвищення ефективності діяльності організації в агроконсалтингу.

В роботі узагальнені концептуальні основи консалтингового бізнесу, досліджено світовий ринок та тенденції розвитку дорадчих послуг, теоретичні аспекти діяльності дорадчих служб в Україні, визначено особливості національних практичних аспектів функціонування агроконсалтингу. Досліджено роль диверсифікаційних процесів в дорадчій діяльності. Проведено оцінку економічної та соціальної ефективності створення фітопатологічної лабораторії в розрізі диверсифікації роботи ТОВ «ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМ» Визначено економічну та соціальну складову проєкту.

Науковою новизною роботи є розвиток проєктного менеджменту в напрямку диверсифікації послуг сільськогосподарської консультаційної компанії, що передбачає створення фітопатологічної лабораторії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНСАЛТИНГ, ДОРАДЧА СЛУЖБА, АГРОКОНСАЛТИНГ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, ПРОЄКТ, ПОСЛУГИ ФІТОЛАБОРАТОРІЇ

KEYWORDS

CONSULTING, ADVISORY SERVICE, AGROCONSULTING, DIVERSIFICATION, PROJECT, PHYTO-LABORATORY SERVICES

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ	8
1.1. Роль та види консалтингу в економічній діяльності	8
1.2. Особливості консалтингових послуг в агробізнесі	17
1.3. Поняття диверсифікації в консалтингу	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. СТАН КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ	27
2.1. Історія створення та діяльності агроконсалтингового сервісу в Україні, роль міжнародних донорів	27
2.2. Результати діяльності ТОВ «ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СІСТЕМ» на ринку консалтингових послуг	34
2.3. Характеристика послуг компанії та портрет клієнтів	39
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В ДИВЕРСИФІКАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	44
3.1. Ініціація проєкту	44
3.2. Визначення ефективності проєкту	50
3.3. Планування впровадження проєкту	54
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність. Сучасний бізнес-ландшафт характеризується високою динамічністю, постійними змінами технологій, зростанням конкуренції та мінливими потребами клієнтів. В таких умовах консалтингові компанії змушені постійно адаптуватися і шукати нові шляхи розвитку. Диверсифікація послуг є одним з ключових інструментів для забезпечення стійкості бізнесу та його зростання.

Замовники дорадчих послуг все частіше очікують від консалтингових компаній комплексного підходу до вирішення проблем, а не вузькоспеціалізованих послуг. Диверсифікація дозволяє дорадникам пропонувати більш широкий спектр послуг, задовольняючи різноманітні потреби клієнтів і збільшуючи свою цінність для них. При цьому збільшується ринкова конкуренція цього сегменту ринку. Тому для того, щоб виділитися серед конкурентів, консалтингові компанії повинні пропонувати унікальні пропозиції та розширювати спектр своїх послуг. Диверсифікація дозволяє організаціям диференціюватися на ринку і зайняти нові ніші.

В поточних умовах військової, економічної невизначеності актуальним питанням для бізнесу є пошук нових джерел доходу. Диверсифікація дозволяє консалтинговим компаніям знизити залежність від одного або декількох клієнтів або напрямків діяльності, що є важливим для стабільності роботи. Розширення спектру послуг дозволяє компаніям залучати нових клієнтів і збільшувати обсяг продажів.

Диверсифікація може створити синергію між різними видами послуг, що дозволяє підвищити ефективність роботи компанії і знизити витрати.

Мета дослідження – дослідити науково-методичні основи управління диверсифікацією послуг в консалтингу та розробити пропозиції з підвищення ефективності діяльності організації в агроконсалтингу.

Для досягнення мети були запропоновані наступні **завдання**:

- визначити роль та види консалтингу в економічній діяльності;

- визначити роль дорадчих організацій у розвитку агробізнесу в Україні та особливості їх діяльності;
- провести аналіз діяльності ТОВ «ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СІСТЕМ» (далі – ТОВ «ДМС»);
- охарактеризувати портрет потенційних клієнтів послуг;
- надати пропозиції щодо диверсифікації послуг ТОВ «ДМС»;
- оцінити економічну ефективність проєкту.

Об’єктом дослідження є система управління розвитком консалтингової організації.

Предметом дослідження є особливості та підходи в диверсифікації послуг агроконсалтингу.

Методи дослідження, які використані під час підготовки кваліфікаційної роботи: загальнонаукові (узагальнення, аналіз, синтез), монографічний, дослідження рядів динаміки, проєктний підхід.

Науковою новизною роботи є створення моделі для управління процесом диверсифікації консалтинговими послугами в агробізнесі, визначення нових конкурентних переваг.

Практичне значення. Дослідження управління диверсифікацією послуг в консалтинговій діяльності сприятиме розробці ефективних стратегій диверсифікації для консалтингових компаній, оптимізації портфелю послуг з урахуванням потреб клієнтів і ринкових тенденцій, підвищенню конкурентоспроможності консалтингових компаній, забезпеченню стійкого розвитку бізнесу.

В першій частині роботи досліджено концептуальні основи консалтингового бізнесу. Визначено роль дорадництва в агробізнесі. Охарактеризовані особливості диверсифікації послуг в сільськогосподарському консалтингу.

В другій частині роботи проаналізовано діяльність сільськогосподарських дорадчих організацій в Україні, роль міжнародних проєктів для агроконсалтингу, особливості та виклики в сфері впровадження дорадництва в

аграрному секторі економіки. Досліджено показники діяльності консалтингової компанії ТОВ «ДМС» (м. Дніпро). Охарактеризовано послуги компанії та портрет клієнтів.

В третьому розділі запропоновано створення фітопатологічної лабораторії для розширення асортименту послуг вузькоспеціалізованої консалтингової організації. Визначені етапи створення, основні економічні показники, організаційну структуру.

Апробація. Результати дослідження пройшли апробацію на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 року, ДДАЕУ.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 61 найменування. Обсяг роботи становить 74 сторінки тексту та включає 7 таблиць, 7 рисунків, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ

1.1. Роль та види консалтингу в економічній діяльності

Ринок консалтингових послуг стрімко розвивається у всьому світі. Країни з розвиненою економікою вкладають у консалтинг не лише значні часові, але й вагомі фінансові ресурси. Ці послуги допомагають підприємствам визначити напрямки майбутнього розвитку та обґрунтувати впровадження інноваційних технологій. Консалтинг є важливим сегментом бізнес-інфраструктури. Багато підприємств стикаються з високим ризиком виходу з ринку через конкурентні дії великих компаній, що працюють у традиційних, перенасичених і кооперованих секторах економіки.

Часто не існує єдиного рішення для подолання викликів, з якими стикаються малі та середні підприємства, особливо враховуючи їх значну присутність в Україні. Консалтингові агентства відіграють важливу роль, допомагаючи цим підприємствам визначити свою унікальну ринкову нішу. Консалтинг може покращити різні аспекти економічної системи підприємства, включаючи маркетинг і комунікації, впровадження новітніх технологій та кваліфікацію персоналу.

Зазвичай виділяють дві основні категорії: управлінський консалтинг та інженерний. Управлінський консалтинг охоплює такі сфери, як адміністрування, економіка та фінанси, що становить значну частину ринку. Навпаки, інженерний консалтинг, який включає техніко-економічне обґрунтування та проектування процесів збереження та обслуговування, становить меншу частку попиту.

Однак цей поділ може бути обмеженим. Незважаючи на необхідність мати спеціалістів у певних галузях, інтеграція економічного консалтингу є надзвичайно важливою. Цей підхід має поєднати технічні, фінансові, управлінські

та інші аспекти управління підприємством, щоб забезпечити більш комплексну підтримку бізнесу.

Система, що надає цінну інформацію для ефективного організаційного розвитку називається економічним консалтингом. Однією з основних функцій бізнес-консультантів є консультування щодо майбутніх напрямків розвитку на основі результатів економічного аналізу. Завдяки такому аналізу можна вивчити майже кожен аспект діяльності компанії — від виробництва до продуктивності співробітників — і виявити слабкі сторони фінансових і економічних показників організації, а також перспективи її зростання.

Консультаційні послуги є важливими для всіх учасників ринку, незалежно від їх галузі, оскільки вони пропонують експертні відповіді на запитання, які можуть здаватися очевидними для досвідчених консультантів, але можуть бути незрозумілими внутрішнім фахівцям, чия увага часто обмежена. Консалтингові фірми надають рекомендації щодо оптимізації використання фінансових ресурсів і капіталу, а також покращують управління персоналом і загальну конкурентоспроможність бізнесу. Проведення комплексного економічного аналізу всіх аспектів діяльності компанії є необхідним для досягнення конкурентного успіху [1]. Останні дослідження та публікації свідчать про те, що багато фахівців зосереджені на вивченні структури та функціонування консалтингового ринку [2,3]. Економісти вивчають останні тенденції розвитку консалтингових послуг, аналізують ринок за кордоном, світову практику управлінського консультування, в тому числі в країнах, що розвиваються [4,5].

Вивчаються також окремі структурні елементи консалтингу. Так, Л. В. Шевченко [6] досліджує проблеми стратегічного консалтингу та його розвиток в Україні, а О. М. Левковець [7] розглядає інноваційний консалтинг та його майбутнє застосування. Робота О. В. Марченко [8] присвячена аналізу консалтингу як складової нематеріальної економіки, що є особливо актуальним сьогодні, оскільки нематеріальна економіка є ключовим індикатором розвитку країни.

Проте ринок консалтингових послуг стикається з численними викликами, які перешкоджають його ефективному використанню бізнесом. К. Г. Губін [9] розглядає такі питання, як корупція та методи неринкової конкуренції, які перешкоджають розвитку. Важливо визнати, що консалтинг є структурною складовою ринку послуг будь-якої країни. Тому для виявлення конкретних тенденцій слід звернути особливу увагу на дослідження та аналітичні огляди, які досліджують як загальну динаміку ринку послуг, так і ринку консалтингових послуг зокрема [10].

Поточна оцінка світового консалтингового сектору становить приблизно 250 мільярдів доларів, що робить його однією з найбільших галузей професійних послуг у світі. Зростання консалтингу можна безпосередньо пояснити світовою глобалізацією протягом останніх десятиліть. Сектор міжнародного консалтингу зростає із середньорічним середньорічним темпом зростання 4,1% після закінчення спаду в 2011 році. Найбільшим з них є операційний, на частку якого припадає майже 30% світового сектору, за яким іде сегмент фінансового консультування [11]. Стратегічний консалтинг – найпрестижніший сегмент у галузі, займає менше 15% ринку, і за розміром його можна порівняти зі сферою HR-консалтингу. Технологічний консалтинг, який також називають ІТ-консалтингом, займає 20% частки ринку. Якщо розглядати в регіональному контексті, північноамериканський консалтинговий сектор, безумовно, є найбільш домінуючим регіоном у світі, однак регіон ЕМЕА – Європа, Близький Схід і Африка – лідирує з точки зору розміру, займаючи 41% частки загальної економіки консультацій. США є найбільшим національним сектором консалтингу в Північній Америці, а Канада займає лише 7% частки північноамериканського сектору [12].

Розмір європейського ринку консалтингових послуг оцінюється в 126,5 мільярдів доларів США в 2024 році, і очікується, що він досягне 156,09 мільярдів доларів США до 2029 року, зростаючи на 4,29% протягом прогнозованого періоду. Відбувається прискорення цифрових змін. Як наслідок, клієнти очікують, що їхні консультанти та консалтингові компанії будуть робити акцент

на цифровізації та використовувати переваги технологій цифрової трансформації. У той час як управлінське консультування традиційно було трудомістким, фірми все частіше застосовують технології штучного інтелекту для виконання таких основних завдань, як дослідження та аналіз. Зростання інвестицій в інноваційні технології, впровадження бізнес-аналітики та складних методів управління даними різними організаціями, економічні зміни, урядові проекти диверсифікації та цифровізація, серед іншого, є ключовими рушійними факторами на європейському ринку консалтингових послуг [13].

Крім того, штучний інтелект та автоматизація революціонізують те, як консультанти з менеджменту досліджують дані. Оскільки штучний інтелект і автоматизація допомагають консультантам з управління керувати такими процесами, як обробка й аналіз величезних обсягів даних досить ефективно та набагато швидше, ніж звичайна людина, він також може запропонувати точне розуміння таких сфер бізнесу, як операції, продажі, ланцюг поставок тощо. Очікується, що такий розвиток подій сприятиме зростанню ринку в прогнозований період.

У той час як компанії долають складні вимоги відповідності. Зміна європейських нормативних актів стимулює ринок. Розвивається законодавство, особливо в таких сферах, як екологічні стандарти та захист даних, це спонукає компанії шукати спеціалізованих експертів. Компанії з управлінського консалтингу стикаються зі все більш складним макросередовищем, у якому вони повинні продовжувати надавати найкращі поради. Організації виконують проекти, співпрацюючи з субпідрядниками, компаніями-партнерами та незалежними особами, щоб полегшити процес. Отже, виконати проект швидше, ефективніше та з меншими бюджетами, одночасно задовільнивши потреби клієнтів, є складним завданням.

Пандемія COVID-19 негативно вплинула на численні галузі, включно з індустрією консалтингових послуг. Щоб оговтатися від наслідків, консультанти розробили різні можливості роботи та нові бізнес-стратегії та адаптувалися до

постпандемічного сценарію. Вплив пандемії на економіку різних країн також надав деякі можливості для консалтингових фірм [14].

Операційний консалтинг відноситься до операційного менеджменту, який допомагає покращити внутрішню діяльність компанії та ефективність ланцюжка створення вартості. Він включає діяльність, пов'язану з інтеграцією бізнес-рішень за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), управління відносинами з клієнтами та постачальниками (CRM), обороту/зменшення витрат, закупівлі та управління ланцюгом постачання, включаючи виробництво, дослідження та розробки (R&D), розробку продукту, і логістику.

Ключовими факторами, що викликають потребу в консалтингових послугах з питань операцій у Європі, є зростання цін, нестача робочої сили. За даними Управління національної статистики (Великобританія), станом на жовтень 2023 року приблизно 9,7% підприємств Сполученого Королівства відчували нестачу працівників. Щоб подолати ці проблеми, компанії з різних галузей обирають операційний консалтинг.

За даними SAP, голландські підприємства відстають у своєму ланцюжку поставок. Вони мають намір змінити свої ланцюжки поставок, щоб зробити їх більш локальними, використовуючи нову технологію, яка допомагає їм зменшити ризики та досягти більшої стабільності в короткостроковій перспективі. Близько 97% компаній оцінюють свій ланцюг поставок як неоптимальний через затримки у виробництві товарів і брак сировини. Вони планують запровадити нові заходи на випадок непередбачених обставин, орієнтовані на ланцюг поставок. Очікується, що такі проблеми, пов'язані з ланцюгом постачання, сприятимуть зростанню попиту на послуги операційного консультування в регіоні.

Відбувається швидкий розвиток технологій у таких галузях, як виробництво, нафта і газ, транспорт і логістика, харчові продукти та напої, науки про життя та приватний капітал. Очікується, що такі зростаючі потреби з боку різних галузевих вертикалей ще більше підвищать попит на послуги консалтингу з операцій протягом прогнозованого періоду.

Згідно з даними Німецької асоціації консалтингових фірм (BDU), Німеччина є домом для понад 4000 великих консалтингових компаній. Ці консалтингові фірми в основному консультують і допомагають своїм клієнтам у будь-якому можливому секторі та сфері знань, що вказує на те, що компанії в приватному та державному секторах стикаються з величезною кількістю консультантів, з яких вони можуть вибрати необхідні послуги.

Існує зростаюча потреба в консалтингових послугах через потужне економічне зростання в регуляторних реформах у фінансовому секторі, аутсорсинг бек-енд операцій у економіку з низькими витратами та державні інвестиції. Очікується, що протягом прогнозованого періоду прискорення економічного зростання, поява цифрового консалтингу та зростання глобалізації сприятимуть подальшому розвитку [13].

Європейський ринок консалтингових послуг фрагментований, місцеві та міжнародні гравці мають десятиліття досвіду в галузі. Постачальники інтегрують конкурентну стратегію, використовуючи свій досвід. Професіонали різних галузей пропонують консультаційні послуги організаціям, які прагнуть підвищити продуктивність або вирішити складні проблеми. Консалтингові компанії часто надають ці послуги, маючи спеціалізовані навички, інструменти та методи, щоб допомогти своїм клієнтам у досягненні їхніх цілей. Ці консультаційні послуги можуть включати багато сфер, включаючи людські ресурси, операції, стратегію, фінанси, маркетинг і технології.

Європейський ринок консалтингових послуг сегментований за типом послуг (операційний консалтинг, стратегічний консалтинг, фінансовий консалтинг, технологічний консалтинг та інші типи послуг) [15].

Завдяки більш глибокому дослідженню сектору консалтингу в Європі відмінності між Західною та Східною Європою стають більш очевидними. У період з 2010 по 2015 роки консалтинговий сектор у Західній Європі зростав менш ніж вдвічі швидше, ніж у Східній Європі. Німецькомовний регіон DACH (Німеччина, Австрія та Швейцарія) має загальний оборот у 24 мільярди доларів США на рік і є найбільшим регіоном консалтингового сектору в Європі, за ним

йдуть Великобританія та Ірландія із загальним оборотом у 23 мільярди доларів. З точки зору окремих країн, Велика Британія, а потім Німеччина є найбільшими консалтинговими секторами, за якими йде Франція. Країни Бенілюксу, з Нідерландами як найбільшим центром, мають оборот близько 7,5 мільярдів доларів США, приблизно на 1 мільярд доларів США більше, ніж у Північному регіоні. Ще більш глибоке порівняння різних європейських консалтингових секторів показує, що існують значні відмінності в сегменти та пропозиції між різними європейськими регіонами. Фінансове консультування відіграє більшу роль у Великій Британії (32%) з її великим фінансовим сектором, ніж у німецькомовних країнах регіону DACH (24%). Це пов'язано з тим, що ряд послуг, які пропонують фінансові консультанти у Великобританії, зазвичай надаються в регіоні DACH місцевими юристами та бухгалтерами.

Консалтинг у сфері людських ресурсів все ще розвивається в Південній Європі, де розташовано менше штаб-квартир великих транснаціональних компаній, ніж у Північній Європі. Оскільки Європа та європейська економічна зона є різноманітними місцями із значними відмінностями між економіками різних держав-членів (та асоційованих країн), зосередження на секторі консалтингу в кількох конкретних країнах може допомогти нам отримати огляд сектора в Європі. Два регіони в Європі зі значними національними консультаційними секторами – це Великобританія та Ірландія, а також Швейцарія, Австрія та Німеччина (регіон DACH). Ринок консалтингу в регіоні DACH є одним із найбільших у світі й оцінюється приблизно в 8,7 млрд євро. Оцінка консалтингового ринку стабільно зростала після закінчення фінансової кризи в 2011 році, при цьому ринок зріс понад 15%. Вартість консалтингового сектору Німеччини становить понад 7,5 млрд євро, що становить приблизно 7% світового консалтингового сектору, що робить німецький консалтинговий сектор найбільшим у регіоні DACH. З точки зору зростання, консалтинговий сектор у Німеччині є найшвидше зростаючим сектором у регіоні з темпами зростання понад 6,5% на рік. Для порівняння, консалтинговий сектор у Швейцарії щорічно

зростає на понад 5,7%, а в Австрії – на 2,9%. Їхня оцінка становить 943 та 265 мільйонів євро відповідно [13, 14, 15].

Слабша позиція Австрії в консалтинговому секторі регіону значною мірою пояснюється її схильністю до нестабільності зі Східної Європи через її політичне та географічне положення. Консультаційний ринок Східної Європи оцінюється трохи більше ніж у 1,1 млрд євро, і протягом останніх років спостерігався негативний темп зростання. З 2011 року консалтинговий ринок регіону DACH додав понад 1 млрд євро до своєї загальної вартості. Це можна віднести до двох основних підсекторів: сфера фінансових послуг і сфер виробництва. Гроші, витрачені виробниками на консалтинг, були в основному в автомобільній промисловості, яка становить половину попиту на консультації виробничих фірм у регіоні. Ринок фармацевтичного та біотехнологічного консалтингу є одним із менших ринків у регіоні DACH, але це галузь, що розвивається найшвидше за останні роки з точки зору консалтингу. Це можна пояснити посиленням тиску на фармацевтичні та біотехнологічні компанії щодо виконання вимог для консолідації та регулювання з боку урядів ЄС та регіону DACH. Що стосується сфер обслуговування, то стратегічний консалтинг є найбільшою послугою в зазначеному секторі економіки Німеччини, Швейцарії та Австрії.

За оцінками, щорічний збиток через проблеми з кібербезпекою становить близько 400 мільярдів доларів США. У регіоні DACH також дозволяє сплеск попиту на консалтингові послуги з цифрових технологій, який щорічно зростає на понад 8%. Якщо порівнювати цей сектор регіонів DACH з іншими, то стає очевидним, що він є одним з найпривабливіших у світі.

Великобританія та Ірландія мають один із найбільших консалтингових секторів у світі. Спостерігається приголомшливе зростання консалтингу – за останні роки він збільшився на понад 20%. Порівнюючи Великобританію і Ірландію, ми можемо помітити деякі відмінності між ними. По-перше, консалтинговий сектор Великобританії в 10-11 разів перевищує розмір ірландського. При ближчому розгляді ми бачимо, що фінансове консультування є найбільшим підчастиною. Фінансове консультування становить приблизно 32%

сектора, це можна пояснити високим ступенем фінансування економік обох країн і позицією Лондона як світової фінансової столиці. Наступним за величиною підсектором є операційний сервіс, який займає 26% частки. Підсектор ІТ-консалтингу становить 19%, а стратегічний і HR-консалтинг мають по 12%. Сектор управлінського консалтингу Великобританії, який включає Англію, Шотландію, Уельс та Північну Ірландію, коштує близько 10 мільярдів фунтів стерлінгів, що робить його другим за величиною національним сектором консультування в Європі. Загалом консалтинговий сектор Великої Британії має більшу технологічну спрямованість, ніж у її сусідів з Європи. Із щорічного обсягу послуг 81% припадає на консультування для внутрішніх інтересів, а 19% – на експорт. Близько 8% зовнішніх консультацій надходять до ЄС, а інші 8% – за межі Європи. Тенденціями консалтингового ринку Великобританії є збільшення попиту на консультантів, які можуть запропонувати рішення складних проблем, оскільки такі компанії все частіше наймають багатoproфільний персонал, який може мати справу з різними наборами проблем. Крім того, консалтингові фірми, які мають перевагу в цифровому секторі, добре налаштовані на розвиток і успіх у найближчі роки [14, 16, 17].

У 2018 році Служба Державної Статистики України опублікувала дані згідно яких обсяг експорту та імпорту консалтингових послуг в Україні розподілився таким чином: частка експорту професійних та консалтингових послуг становила 39%, частка імпорту – 84%. Ці дані свідчать про те, що вітчизняні споживачі консалтингових послуг більше покладаються на іноземних спеціалістів, ніж на місцевих консультантів. Крім того, обсяг імпортованих консалтингових послуг вдвічі перевищує експорт. Незважаючи на такий дисбаланс, ринок консалтингових послуг в Україні розвивається досить ефективно [18].

До найпоширеніших видів консалтингу в Україні належать [19]: аутсорсинг; управлінське консультування (вирішує такі питання, як реорганізація, оптимізація організаційної структури, інноваційний консалтинг); управлінський облік і управління корпоративними фінансами; інвестиційний консалтинг (орієнтований

на оптимізацію інвестиційного потенціалу); аудит; та консультації з інформаційних технологій.

Крім того, консалтинг можна розділити на такі категорії [20]:

- стратегічний;
- операційний та управлінський;
- кадровий, тренінги;
- ІТ.

Країни з вищим рівнем розвитку прагнуть отримати рекомендації щодо інноваційних стратегій через консультаційні послуги, що свідчить про більш орієнтований на майбутнє підхід. Натомість країни Центральної та Східної Європи зосереджені насамперед на збереженні своїх поточних позицій на ринку. Крім того, багато країн, що розвиваються, стикаються з рядом проблем, які перешкоджають швидкому зростанню ринку консалтингових послуг.

На розвиток ринку консалтингових послуг в Україні впливають ряд факторів, що були визначені в результаті дослідження, проведеного ТОВ «Група Фінансових Рішень» [21]. До цих факторів були віднесені наступні:

1. Відсутність інформації, яка може об'єктивно відображати ринкові або галузеві тенденції.
2. Недостатнє розуміння необхідності та сутності ринку консалтингових послуг.
3. Масова недовіра до консалтингу в цілому через низький рівень професіоналізму консультантів.
4. Відсутність професійних об'єднань на консалтинговому ринку та їх обмежена діяльність.
5. Неадекватне застосування українськими консалтинговими фірмами передового міжнародного досвіду.
6. Неусвідомлення менеджментом підприємств необхідності залучення спеціалістів-консультантів.
7. Загальна нерозвиненість ринку консалтингових послуг, що призводить до їх низького попиту.

1.2. Особливості надання консалтингових послуг в агробізнесі

Вітчизняні дослідники часто позначають надання послуг у сільському господарстві терміном «аграрний сервіс». Дослідники І. Половинко та А. Стельмащук визначають аграрний сервіс як систему, спрямовану на забезпечення своєчасного та якісного виконання різноманітних технологічних процесів в аграрному секторі, що в кінцевому результаті призводить до оптимальних результатів агропромислового господарства. Вони розподіляють сільськогосподарські послуги за кількома напрямками: технологічне забезпечення (включаючи технічні, агрохімічні, будівельно-ремонтні та ветеринарні послуги), закупівлі та збут, науково-інформаційні послуги, фінансово-кредитне забезпечення [22].

На думку дослідниці В. Грановської агросервіс має розглядатись як процес надання сільськогосподарським товаровиробникам виробничих послуг, спрямованих на підвищення прибутковості і ефективності їх основної діяльності. Грановська виділяє різні види послуг в агросервісі, зокрема агрохімічні, меліоративні, техніко-технологічні, кредитно-фінансові, кормовиробничі, ветеринарні, енергетичні, науково-інформаційні, рекламні, будівельні [23]. Подібну точки зору визначає і О. Шкуратов [24].

Серед різних видів послуг для сільськогосподарських підприємств Комаріст виділяє маркетингові дослідження, дорадництво, юридичні послуги, матеріальне і технічне постачання, посередницьку діяльність в продажах, транспортні послуги [25].

Ознайомившись із працями цих дослідників, видно, що найбільш точно визначення пропонує А. Прилуцький. Прилуцький зазначає, що агросервіс покликаний підтримувати процеси виробництва, зберігання, переробки та розподілу сільськогосподарської продукції. Він охоплює послуги з впровадження технологій, матеріально-технічного забезпечення, а також маркетингову, інформаційну та консультаційну підтримку. Крім того, послуги в агробізнесі

виходять за рамки матеріально-технічного забезпечення та включають науково-інформаційне, кадрове забезпечення, а також послуги консалтингових організацій та наукових установ [26].

Консалтинг у сфері аграрних послуг — професійна діяльність, спрямована на надання інтелектуальних послуг сільськогосподарським товаровиробникам, переважно на комерційній основі. Його мета — покращити функціонування та розвиток сільськогосподарських підприємств шляхом впровадження інноваційних знань, навичок та технологій. Метою консалтингу є надання професійних консультацій на кожному етапі виробництва, зберігання, переробки, дистрибуції, просування сільськогосподарської продукції та її доставки до кінцевого споживача.

Огляд наукових джерел показує, що консультування в сільському господарстві має характерні риси, які відрізняють його від консалтингу в інших галузях. Якщо консалтинг передбачає надання порад чи рекомендацій щодо вирішення бізнес-завдань, то аграрний консалтинг спрямований саме на інформаційно-консультаційні послуги сільськогосподарським підприємствам різних форм власності та сільському населенню. Основна увага приділяється збільшенню знань і розвитку практичних навичок для більш прибуткової практики управління.

Ключовими учасниками цієї сфери є дорадники, експерти-дорадники, СДС (сільськогосподарські дорадчі служби), консалтингові компанії, аграрні вищі навчальні заклади.

Основними завданнями аграрного консалтингу є створення системи інформаційно-консультаційних послуг, поширення та впровадження наукових, інженерних і технологічних досягнень у виробництво, надання консультацій з питань менеджменту та маркетингу, підтримка соціального розвитку сільської місцевості, забезпечення навчально-практичної допомоги сільськогосподарським підприємствам і сільському населенню, інтеграція аграрної науки в практику сільського господарства, підвищення професійного досвіду зацікавлених сторін та просування цілей аграрної політики.

В Україні консалтингові послуги в агробізнесі організовані за різними моделями, включаючи служби, створені аграрними університетами, фермерськими організаціями чи асоціаціями, консалтинговими підрозділами підприємств, приватними консалтинговими фірмами та структурними підрозділами галузевих органів управління, таких як Міністерство аграрної політики та органи місцевого самоврядування.

Майбутнє сільськогосподарського дорадництва виглядає багатообіцяючим із постійним прогресом у технологіях, стійких практиках і глобальній співпраці. Консультанти відіграватимуть ключову роль у вирішенні нових викликів, таких як зміна клімату, продовольча безпека та дефіцит ресурсів. Впровадження цифрових рішень, точного землеробства та генетичних технологій продовжуватимуть стимулювати інновації та продуктивність у сільськогосподарському секторі.

В сфері дорадницьких послуг можна виокремити декілька напрямків діяльності. Перш за все - науково-технічний. До цього напрямку можна віднести впровадження новітніх технологій, дорадництво з питань агроінженерії, збільшення ефективності виробництва, виробничий та інженерно-технічний аудити, ветеринарні консультації, допомога в агрономічних питаннях.

Важливим напрямком є консультування в сфері агрономічного маркетингу. Надання фермерам необхідної допомоги в аналізі ринку збуту, споживачів, потенційних конкурентів, розробка бренду та концепції товару чи послуг, забезпечення рекламної кампанії, ефективної комунікації.

Сучасні вимоги до дорадників також обумовлюють вміння надавати управлінські послуги, на кшталт, розробки стратегії розвитку господарства та складання бізнес-планів проектів, навичок кризового менеджменту та адміністрування.

До окремого напрямку консалтингових послуг можна віднести організацію різноманітних заходів, таких як семінари, тренінги, ярмарки, Дні поля таке інше.

З розвитком науки та сучасних технологій виокремився ще один напрям інформаційно-комунікаційних послуг. Для цього необхідна обізнаність

консультанта в питаннях обслуговування сільськогосподарського обладнання, обробки та аналізу цифрових даних, надання послуг в спеціалізованих медіа.

Окремо важливо виділити ІТ-консалтинг та роботу зі штучним інтелектом (ШІ). Послуги з використанням ШІ використовують досвід і передові технології для підвищення врожайності, покращення управління фермами, зменшення використання ресурсів і сприяння сталим сільськогосподарським практикам. Дорадники за допомогою ШІ розробляють методи точного землеробства, які використовують дані з датчиків, дронів і супутників для моніторингу та керування посівами. Методи включають в себе аналіз стану ґрунту, погодних умов і зростання врожаю для прийняття рішень на основі даних, розробку систем комп'ютерного зору для моніторингу посівів і раннього виявлення хвороб або зараження шкідниками, створення моделей, які прогнозують урожайність сільськогосподарських культур на основі історичних даних, погодних умов і поточних польових умов, систем моніторингу здоров'я та поведінки худоби, допомагають оптимізувати ланцюг постачання сільськогосподарської продукції від ферми до столу.

Також окремим напрямком в консалтингу є надання інших професійних послуг в екологічних, кадрових, фінансових та правових питаннях.

Різноманітність напрямків діяльності у сільськогосподарському дорадництві охоплюють велике коло завдань. Тому дорадник у сільському господарстві – це висококваліфікований спеціаліст, який поєднує в собі глибокі знання, практичний досвід та комунікативні навички.

1.3. Поняття диверсифікації в консалтингу

Термін «диверсифікація» з'явився відносно недавно. Перші згадки датуються 50-ми роками 20 століття. Проте він швидко набув популярності в західних, а потім і в вітчизняних наукових колах. У загальному розумінні диверсифікація (від латинського «diversus», що означає різний, і «facere», що означає робити) відноситься до «розмаїття» або «багатогранного розвитку». Конкретно в

контексті виробництва це означає «одночасний розвиток різних, не пов'язаних між собою видів виробництва і розширення асортименту продукції».

Диверсифікація виробництва характеризується як стратегія зменшення ризику компаніями шляхом розподілу інвестицій і ресурсів між кількома видами діяльності, зокрема, виробництвом різноманітних товарів і наданням різноманітних послуг. Цей процес також може залучати бізнес до галузей, які безпосередньо не пов'язані з основною сферою діяльності або не залежать від неї [27].

Проте численні спроби визначити сутність диверсифікації не дали єдиного, загальновизнаного тлумачення. Кілька теоретичних питань залишаються невирішеними, одне з яких стосується відмежування економічної категорії диверсифікації від інших суміжних концепцій. В даний час існує багато різних за змістом підходів до визначення сутності диверсифікації. Різні визначення визначають, що таке диверсифікація, що лежить в її основі, а також дають відповіді на питання «Що таке диверсифікація?» Крім того, властивості, які різні автори приписують диверсифікації, також відрізняються [28].

Худ і Янг (1990 рік) вивчали стратегію диверсифікації у своїй книзі «Економіка багатонаціональних компаній». Вони розділили стратегію диверсифікації на три типи: горизонтальну, вертикальну та змішану стратегію: [29].

- горизонтальна — додавання таких нових продуктів та послуг, які не пов'язані з поточною господарською діяльністю, але впроваджуються для задоволення потреб поточних клієнтів;

- вертикальна — включає розширення на різні етапи виробництва або розподілу існуючих продуктів або послуг;

- змішана — передбачає додавання нових продуктів або послуг, які технологічно чи стратегічно пов'язані з існуючими, але обслуговують різні ринки чи галузі.

Диверсифікація пропозицій для клієнтів є важливою стратегією зростання консалтингових компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними,

стійкими та прибутковими на ринку, що постійно змінюється. Розширюючи спектр послуг і створюючи індивідуальні рішення для ширшого кола галузей і потреб, фірми можуть пом'якшити ризики, підвищити вартість послуг і отримати нові можливості.

Одним із найпростіших способів диверсифікації є розширення на суміжні ринки, де поточний досвід дуже актуальний. Для цього проводиться аналіз галузі або секторів, які мають схожі проблеми з вашою основною клієнтською базою. Консалтингові організації мають змогу адаптувати існуючі рішення: змінюються перевірені стратегії, щоб звернути увагу на унікальні аспекти нового ринку, зберігаючи базовий досвід. Важливою є співпраця з галузевими експертами, щоб пришвидшити вихід на ринок і створити довіру [30].

Цікавим рішенням для диверсифікації в консалтингу є запровадження пропозиції модульних послуг. Клієнти все більше прагнуть гнучкості в консалтингових послугах, віддаючи перевагу модульним рішенням, які можна налаштувати, а не універсальним підходам. Для задоволення цих вимог можливо розбивати пропозиції на компоненти. В такому разі розробляються послуги, які клієнти можуть комбінувати та поєднувати відповідно до своїх конкретних потреб. Також можливо надавати масштабовані параметри консалтингу. При цьому обслуговуються підприємства будь-якого розміру, з пропозиціями багаторівневого обслуговування: від базових консультацій до детальних повномасштабних проектів. Важливо розробляти різні моделі підписки (замовлення послуг на регулярній основі), заохочуючи довгострокові відносини з клієнтами [31].

У епоху цифрових технологій консалтингові компанії повинні використовувати технології, щоб покращити свої пропозиції. Використання інноваційних інструментів і цифрових платформ дозволяє компаніям диверсифікувати свою діяльність у сфері послуг, орієнтованих на технології. З цією ціллю використовуються послуги аналізу даних: прогнозна аналітика та машинне навчання, щоб надати клієнтам практичну інформацію з різних галузей. Широко розповсюджені є рішення для автоматизації. Це різновид

консалтингу, коли надаються рекомендації щодо впровадження роботизованої автоматизації процесів для підвищення ефективності роботи. Не можна забувати і про кібербезпеку, допомагаючи клієнтам захистити свою цифрову інфраструктуру від загроз [32].

Деякі консалтингові компанії в процесі диверсифікації зосереджуються на ринкових нішах [33]. Диверсифікація не завжди означає створення ширшої мережі — це також може передбачати звуження фокусу для обслуговування спеціалізованих ринків. Ставши популярним постачальником для певного сегмента, можна заробити сильну репутацію та залучити клієнтів, які шукають досвіду, адаптованого до їхніх конкретних завдань. Звичайно, потрібно проводити дослідження ринку з визначенням галузі, яка недостатньо обслуговується, або нової тенденції, де певний досвід може бути надзвичайно цінним. Можливо налаштувати послуги відповідно до проблемних точок ринкової ніші.

Географічне розширення дозволяє консалтинговим фірмам охоплювати нові клієнтські бази, особливо в країнах з економікою, що розвивається, або в регіонах із недостатнім обслуговуванням. Подібна стратегія включає створення місцевої присутності, відкриття представництв в регіонах із високим потенціалом або співпрацювання з місцевими компаніями, щоб зміцнити довіру та орієнтуватися в ціннісних та культурологічних нюансах.

В якості диверсифікації дорадчих послуг активно використовуються сучасні віртуальні можливості: цифрові платформи, для надання послуг віддалено, усуваючи географічні бар'єри та розширюючи охоплення по усьому світі [34].

Диверсифікація, як одна з можливих стратегій, придатних для створення конкурентної переваги в агробізнесі, почала бути популярною в ЄС у 1980-х роках минулого століття. Причини, які підштовхнули фермерів до використання цих стратегій, полягають в постійному зростанні перевиробництва сільськогосподарської продукції разом із проблемами зі зниженням продажів цих товарів і загальними змінами в аграрній політиці.

Сільськогосподарська галузь стикається з багатьма проблемами, починаючи від нестабільності ринку та дефіциту ресурсів до технологічного відставання та дотримання нормативних вимог. Диверсифікація сільського господарства є потужною стратегією для підвищення стійкості та прибутковості сільськогосподарських операцій, вона надає змогу фермерам і агробізнесам досліджувати та впроваджувати в діяльність нові можливості за межами традиційних методів ведення сільського господарства [35].

Диверсифікація агробізнесу характеризується двома основними підходами. Перший підхід розглядає диверсифікацію як засіб отримання господарствами прибутку з різних фінансових джерел. Другий підхід наголошує на використанні капіталу, зосереджуючись конкретно на виробничих факторах у межах компанії, спочатку призначеної для іншої прибуткової діяльності в контексті традиційного агробізнесу. Однак це визначення створює дві великі проблеми. По-перше, концепція традиційного агробізнесу не є фіксованою; він може змінюватися з часом, і навіть по-різному інтерпретуватися в тому самому місці в той самий час. Наприклад, органічне сільське господарство колись вважалося формою диверсифікації, але зараз розглядається як одна з основних альтернатив у сільському господарстві. Друга проблема полягає в тому, що диверсифікація пов'язана виключно з новим використанням існуючих факторів виробництва. З часом виробничі фактори часто замінюються, що вимагає нещодавніх закупівель для адаптації до мінливих сільськогосподарських практик [36].

У цьому контексті важливо зазначити, що диверсифікація передбачає передачу ресурсів. Крім того, виробничі фактори переміщуються з їх початкового розміщення в традиційному сільськогосподарському виробництві для створення нових видів господарської діяльності. Це свідчить про те, що початковий розподіл був неправильним, оскільки він переоцінював майбутні прибутки цих факторів сільськогосподарського виробництва.

Інший підхід, який в основному використовувався в 1990-х роках, розглядає диверсифікацію агробізнесу як можливість для фермерів отримати доступ до різних фінансових джерел, включаючи потенціал для зайнятості за межами

господарств. [37]. Хоча дохід від диверсифікаційної діяльності зазвичай становить лише невелику частину загального доходу для більшості ферм, він служить основним мотиваційним фактором для понад 30% фермерів брати участь у цій діяльності.

Висновки до розділу 1

Досліджено концептуальні основи консалтингового бізнесу, що дало змогу визначити головні параметри цієї управлінської діяльності й проаналізувати специфіку її здійснення для досягнення високих показників ефективності бізнесу та стабільного рівня економічної безпеки.

Визначено, що світовий ринок консалтингових послуг невинно зростає, і це створює додаткові можливості для розвитку цього бізнесу не тільки у Європі, а й в Україні. Розмір, структура власності, технічні вимоги та зовнішні вимоги швидко змінюватимуться. Для дорадчого бізнесу, який «направлений у майбутнє», необхідна визначена стратегія розвитку та маркетинг, які будуть добре забезпечені ресурсами та реалізовані.

Роль консалтингу в агробізнесі є багатогранною та важливою у вирішенні викликів і максимізації можливостей у глобальному сільськогосподарському секторі.

Важливими напрямками діяльності СДС є поширення знань про сучасну науку і техніку та впровадження їх досягнень у виробничий процес, надання сільськогосподарським виробникам і сільському населенню консультацій щодо менеджменту, маркетингу, соціального розвитку села. Діяльність системи СДС тісно пов'язана з системами досліджень, розробок, освіти та навчання (включаючи професійне навчання). Сільськогосподарські консультаційні послуги є потужним інструментом, який допоможе дрібним власникам розірвати коло низької продуктивності, вразливості та бідності, надаючи фермерам знання та інструменти про сучасну сільськогосподарську практику, зв'язуючи їх з новими

технологіями та забезпечуючи їм більший доступ до фінансування та ринкових рішень. СДС можуть стати критичною силою для змін.

Каталізатором для досягнення конкурентних переваг і створення синергії в ринкових операціях у сучасному динамічному та бурхливому економічному середовищі для агроконсалтингу стала диверсифікація діяльності. Консалтингові компанії активно адаптують послуги для регіональних ринків, налаштовують пропозиції відповідно до динаміки ринку, правил і культурних уподобань.

РОЗДІЛ 2

СТАН КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

2.1. Історія створення та діяльності агроконсалтингового сервісу в Україні, роль міжнародних донорів

Концепція міжнародного сільськогосподарського консалтингу розвивалася з часом, але вона набула популярності в середині та наприкінці 20-го століття, коли прискорилося глобалізація та зросла потреба в досвіді розвитку сільського господарства та торгівлі. Поява сільськогосподарських консалтингових фірм, міжнародних організацій розвитку та академічних установ, що пропонують спеціалізовані послуги в галузі сільського господарства та розвитку сільських територій, можна віднести до епохи після Другої світової війни. Протягом цього періоду такі організації, як Продовольча та сільськогосподарська організація (FAO) ООН, Світовий банк і різні двосторонні агенції допомоги почали надавати технічну допомогу та консультаційні послуги для підтримки проектів розвитку сільського господарства в країнах, що розвиваються.

СДС в Україні є важливою складовою подальшого розвитку аграрного сектору її економіки. Розповсюдження знань серед сільськогосподарських виробників, їх підтримка за допомогою тренінгів та інформації є важливими у переважній більшості розвинутих країн. Успіх аграрного сектору значною мірою залежить від нових технологій, ринкових умов та організаційних змін, які мають прогресивно розвиватися. Українські дорадчі служби мають стати важливим елементом внутрішньої аграрної політики для ефективного поширення знань.

В останні роки дослідження консультаційних послуг стали більш поширеними, ніж у попередні десятиліття. Проблема становлення та розвитку дорадчих служб в Україні присвячено наукові праці таких українських дослідників, як О. Галич, О. Сосновська [38], М. Кропивко [39], М. Безкровний [40]. У працях таких міжнародних вчених, як Anne W. Van den Ban [41], Naswem A., Daudu S. [42], автори наголошують на тому, що успіх аграрного сектору будь-

якої країни значною мірою залежить від розвитку нових технологій, умов ринку та організаційних змін, необхідних для подальшого розвитку.

Історія СДС в Україні почалася з реформування аграрного сектору, коли органи державної влади почали переосмислювати свої функції. Почалося з того, що нові приватні господарства розуміли, що віддають перевагу пораді, а не суворим інструкціям щодо технологій, сортів рослин та ефективних пестицидів, кредитують якісне обладнання тощо. Згодом дорадники зрозуміли, що все це входить у їхню сферу відповідальності. Такий процес розпочався у 1995 році, коли Центр приватизації та аграрної реформи звернувся до Європейської Комісії з проханням допомогти у створенні організації дорадчих послуг у Львівській області. В результаті у 2000 році вона була створена. Згодом консультативні служби з'явилися практично в кожному регіоні України. Зі створенням інституту СДС постає ряд питань щодо координації діяльності радників, обміну досвідом, поширення інформації, тобто легалізації консультацій у правовому полі України [43].

У 2003 році організації СДС у 17 регіонах ініціювали створення ГО «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» (НАСДСУ). Його головною метою було сприяти покращенню добробуту в сільських громадах і розвитку села шляхом поширення знань і навичок серед таких громад і сільськогосподарських виробників, а також шляхом захисту соціальних, економічних, професійних та інших спільних інтересів його членів. В Україні Верховна Рада законодавчо визначила сільськогосподарське консультування Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу службу», прийнятим у 2004 році. Відповідно до цього закону, до 5% бюджету програм підтримки сільгоспвиробників виділяється на сертифікацію дорадників, дорадчі послуги та фінансування цих послуг [44].

Сьогодні загальноновизнано, що створення інституції СДС в Україні базується як на вітчизняному, так і на міжнародному досвіді. За сприяння Комісії з питань аграрної політики при Президентові України та Міністерства аграрної політики

України міжнародна підтримка дорадчої діяльності набула більш системного характеру.

Проекти міжнародної технічної допомоги значно сприяли розвитку дорадчих послуг у різних регіонах України. Ці програми допомоги спочатку були спрямовані на те, щоб усі організації СДС згодом об'єдналися в єдину систему, дотримуючись передового світового досвіду. Однак цей процес ще не завершено [45].

Станом на 01.08.2024 року Реєстр сільськогосподарських дорадчих послуг, затверджений Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, налічує 45 організацій. Продуктивне функціонування цих СДС здебільшого залежить від наявності необхідного рівня фінансування.

В Україні гостро стоїть проблема вибору форми власності для найбільш ефективної консультативної діяльності з мінімальними витратами. Організаційно-правова структура СДС представлена на Рисунку 2.1.

На Рисунку 2.1 показано, що 66% усіх організацій, що надають консультативні послуги, мають неурядовий статус, 28% з них є товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) або приватні підприємці (ПП).

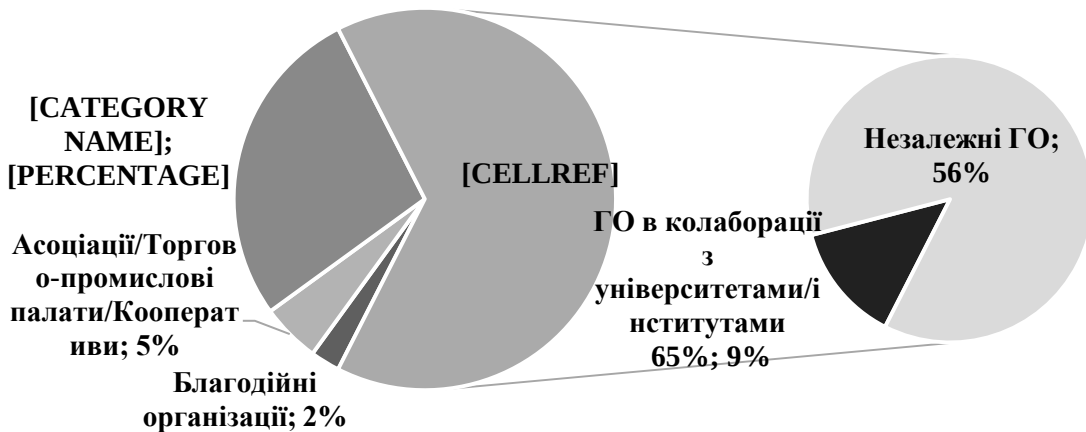


Рисунок 2.1 - Організаційно-правова структура СДС

Організаційно-правова форма громадських організацій (ГО) має деякі обмеження для СДС у разі надання послуг комерційним клієнтам (крім реципієнтів проекту). Щоб уникнути обмежень, українські ГО мають знайти ТОВ

або приватного підприємця, які вільно працюють із такими клієнтами. Технічно персонал СДС працює в двох організаціях одночасно. Згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), більшість СДС здійснюють діяльність у межах 94.99 КВЕДу (діяльність інших громадських організацій, не залучених до інших груп). Законодавчо 35% ТОВ діють на основі 70.22 КВЕДу, що передбачає «Поради щодо бізнесу та управління».

На фінансування консультативної організації впливають різні фактори. Механізми його фінансування можуть впливати на рішення, прийняті консультативною організацією щодо цілей, цільових груп, методів консультування, які використовуються, внутрішньої організації та співпраці з іншими організаціями, які сприяють розвитку сільського господарства. Рішення, прийняті щодо цих питань, мають кілька наслідків для того, як СДС підтримує фермерів.

Сьогодні уряд має приділяти більше уваги розвитку інституції аграрних послуг, оскільки в кінцевому підсумку вона отримає більше суспільних вигод, ніж безпосередні учасники з точки зору суми податкових платежів від зареєстрованих та успішно працюючих сільських фермерів та пов'язаних з ними підприємств. Великі підприємства будуть інвестувати кошти в консультаційні послуги, лише якщо вони впевнені, що такі послуги сприяють продажам. Гранти дозволяють СДС брати участь у проектах міжнародної технічної допомоги; крім того, деякі ГО були ініційовані міжнародними проектами. Через брак інформації про такі проекти скласти повний портрет їх діяльності складно. Не всі організації вважають за потрібне рекламувати себе в Інтернеті. Відсутність інформації негативно впливає на просування їхніх консультаційних послуг, а групи у Facebook мають дуже невелику кількість активних учасників. Таким чином, маркетинг у соціальних мережах, спрямований на збільшення участі користувачів, повинен включати швидкі відповіді на опубліковані запити, коментування дописів, опублікованих іншими, залучення до обговорень, згадування клієнтів у дописах і коментарях тощо. Маркетинг і має бути основним інструментом будь-якої СДС у соціальних мережах [46].

В Україні загальна середня кількість СДС на одну область становить 2. У місті Києві – 2 СДС. Найбільше організацій представлено у Полтавській, Вінницькій та Київській областях: 5, 4, 4 відповідно. Інформація про кількість в інших областях України наведена на Рисунку 2.2.

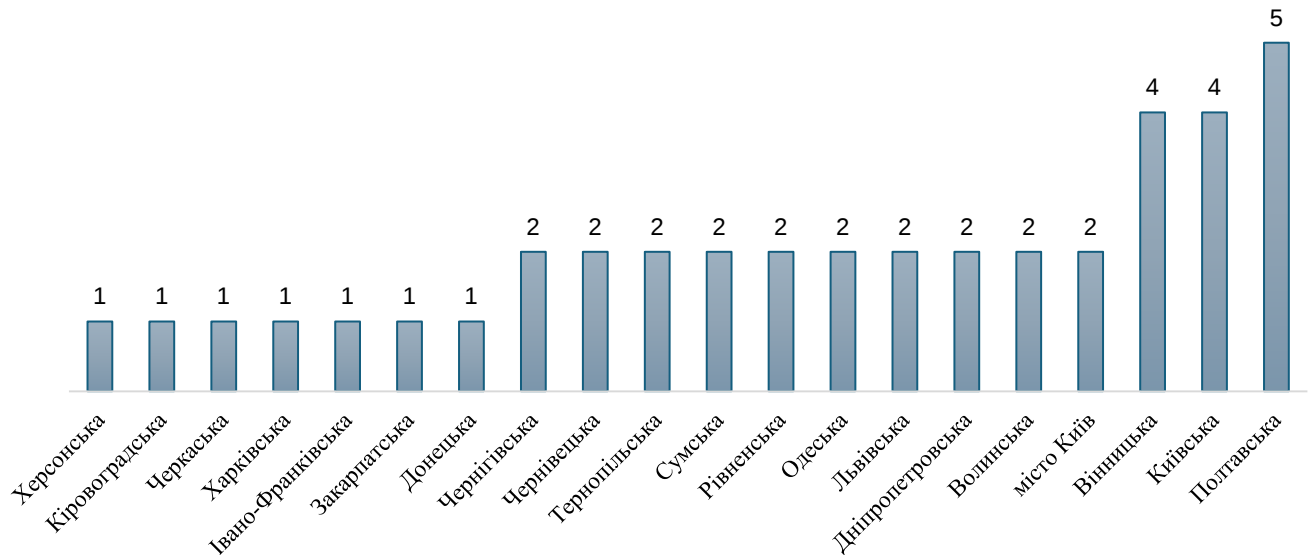


Рисунок 2.2 - Розподіл СДС по областях України, 2024 рік

Після початку збройного конфлікту кількість СДС в регіонах значно знизилась. Найбільше зниження спостерігалось: в Донецькій області наявна 1 (було 7 станом на 2014 рік), в Чернігівській області – 2 (було 10 станом на 2020 рік), в Чернівецькій області – 2 (було 5 станом на 2020 рік). За даними Реєстру СДС, середня чисельність дорадників в організації консультативної служби становить 5 осіб. Загальна кількість працівників СДС в Реєстрі СДС становить 218 осіб.

Реєстр сільськогосподарських дорадників та експертів-дорадників не оновлювався з 12 лютого 2021 року. Актуальна інформація про їх загальну кількість на сьогоднішній день відсутня. Станом на останнє актуальне оновлення Реєстр налічував 531 особу, з них 284 дорадників та 247 експертів-дорадників. Важливо відзначити різницю між цими двома професійними ролями. Сільськогосподарський дорадник – це зареєстрований спеціаліст, який працює в дорадчій сфері за фахом, який склав іспит і отримав не атестаційну кваліфікацію.

Сільськогосподарський експерт-дорадник – зареєстрований професійний спеціаліст, який працює в дорадчій сфері нерегулярно, має кваліфікаційний сертифікат відповідно до Закону [47]. Експертними дорадниками зазвичай є співробітники наукових установ та інші висококваліфіковані спеціалісти. Підготовка всіх видів дорадників складається з базових знань та підвищення кваліфікації і здійснюється закладами за замовленням центрального органу виконавчої влади, дорадчих служб, незалежної організації тощо.

Очевидно, що система сільськогосподарського дорадництва має бути уніфікованою та діяти на чотирьох взаємодіючих рівнях: державний, обласний, районний та сільський. Враховуючи обмеженість державних коштів та відсутність довгострокової політики розвитку аграрного сектору, створення повноцінної системи сільськогосподарських консультацій є проблематичним. Система дорадчих послуг є життєво важливою для аграрного сектору, який базується на малому та середньому бізнесі в сільській місцевості. Населення в деяких районах може не знати, що таке «СДС», не розуміти причин користування подібними послугами та переваг. Також вони бояться бути обдуреними та не звикли платити за консультаційні послуги [48].

В Україні різняться правила, що негативно впливає на розвиток дорадчих послуг, які стикаються з різноманітними проблемами. Наприклад, низкий попит на сільськогосподарські дорадчі послуги з точки зору розвитку малого та середнього бізнесу в сільській місцевості, низька платоспроможність сільського населення, через що відсутня можливість купувати консультаційні послуги. Також розповсюдженими проблемами є недооцінка ролі інформації в сучасній економіці як владою, так і неурядовим сектором; заплутаність механізмів співпраці та залучення до офіційних інституцій; низький рівень державної підтримки дорадчої діяльності в сільському господарстві; відсутність програмного підходу до дорадчої діяльності в сільському господарстві; неукomплектованість сільськогосподарських дорадчих служб [49].

Визначені виклики можуть вирішуватись за допомогою стратегії розвитку сільськогосподарської дорадчої діяльності. Окрім того, подібна стратегія має

включати створення інфраструктури сільськогосподарського ринку, формування мережі збуту сільськогосподарської продукції від виробника до споживача через сільські кооперативи, оптові ринки (плодоовочеві, продовольчі), аукціони худоби та птиці тощо [50].

Для перспективного розвитку консультативної діяльності в Україні є необхідність: завершення формування системи регіональних дорадчих служб та її районних відділень для надання дорадчих послуг суб'єктам господарювання у сільській місцевості та не менше 90% сільського населення країни; формування ринкової системи розповсюдження сільськогосподарських знань, технологій та інформації за участю аграрної науки, освіти та сільськогосподарської консультативної діяльності для створення ефективної системи безперервної аграрної освіти; створення умов для поступового переходу дорадчої системи на самофінансування.

Таким чином головними цілями СДС в Україні є поширення знань про сучасну науку і техніку та впровадження їх досягнень у виробничий процес, надання сільськогосподарським виробникам і сільському населенню консультацій щодо менеджменту, маркетингу, соціального розвитку села. Діяльність системи сільськогосподарських дорадчих послуг тісно пов'язана з системами досліджень, розробок, освіти (формальної, неформальної) та навчання (включаючи професійне навчання). Сільськогосподарські дорадчі послуги можуть бути потужним інструментом, який допоможе дрібним власникам розірвати коло низької продуктивності, вразливості та бідності. Надаючи фермерам знання та інструменти про сучасну сільськогосподарську практику, зв'язуючи їх з новими технологіями та надаючи їм більший доступ до фінансування та ринкових рішень, СДС може стати критичною силою для змін.

Розвиток системи сільськогосподарських дорадчих фермерів та приведення її у відповідність до вимог ЄС сприятиме посиленню конкурентоспроможності національних виробників, комплексному розвитку сільських територій.

У відповідь на вищезазначені виклики та для створення сприятливих умов для розвитку сільськогосподарського дорадництва необхідно об'єднати зусилля

дорадчих служб, дорадників, виробників та переробників сільськогосподарської продукції, кооперативів, аграрної науки та освіти, проекти міжнародної технічної допомоги, Уряд, місцеву владу, сільські громади, організації громадянського суспільства. СДС, як потужні дорадчі інституції, сприятимуть економічному співробітництву між Європою та Україною в рамках Угоди про асоціацію з ЄС. Сьогодні сільськогосподарське консультування є одним із найефективніших інструментів, який може вивести великі та малі господарства на новий рівень та зробити їх більш конкурентоспроможними.

2.2. Результати діяльності ТОВ «ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СІСТЕМ» на ринку консалтингових послуг

ТОВ «ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СІСТЕМ» («ДМС») створено як консультаційну організацію для надання рекомендацій молочним фермерським господарствам в питаннях стану здоров'я продуктивних тварин, якості і безпеки кормів, кормових добавок (відповідно до державних та міжнародних стандартів), контролю оцінки безпечності та якості сирого молока, а також з ціллю сприяння підвищенню економічної ефективності молочних ферм.

Організація була створена у червні 2016 року. Юридична адреса: Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Князя Володимира Великого, 15. За формою власності організація є товариством з обмеженою відповідальністю. Організація має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів. Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

Має своє найменування, печатку, штамп, бланки, емблему та товарний знак.

Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб. Самостійно планує основні напрями своєї діяльності і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на товари, послуги та роботи Товариства, а також необхідності забезпечення його самоокупності та прибутковості діяльності. Відносини з іншими суб'єктами підприємницької діяльності у всіх сферах здійснюється на договірних засадах, виходячи з принципів добровільності і партнерства. Реалізує свою продукцію, роботи, послуги по цінах і тарифах, які встановлюються ним самостійно або на договірних засадах. Всі розрахунки по своїх зобов'язаннях Товариство здійснює у безготівковому порядку або готівкою через установи банків у відповідності з правилами, встановленими чинним законодавством України. Товариство вправі користуватися банківськими кредитами на комерційній основі.

Організація створена з метою отримання прибутку.

Засновниками та учасниками ТОВ «ДМС» є: Дніпропетровська обласна громадська організація "СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА КОНСУЛЬТАЦІЙНА СЛУЖБА" та об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів «ГОСПОДАР». Статутний капітал був сформований протягом одного року від дати проведення державної реєстрації Товариства.

Організаційна структура управління представлена на Рисунку 2.3.



Рис. 2.3 - Структура управління ТОВ «ДМС».

Директор обирається зі складу учасників загальних зборів простою більшістю голосів або приймається на роботу за трудовим договором (контрактом) або без нього. Він здійснює керівництво поточною діяльністю товариства і несе персональну відповідальність за виконання покладених на нього завдань, розподіляє обов'язки всіх інших співробітників і визначає їх повноваження у розв'язанні завдань діяльності товариства, призначає на посади та звільняє працівників, укладає трудові договори з працівниками, видає доручення на вчинення юридичних дій від імені товариства. Контроль за діяльністю директора здійснюється ревізійною комісією, що обирається зборами учасників у складі не менше 3-х чоловік строком на 3 роки.

Єдиним структурним підрозділом організації є Лабораторія якості молока (далі – Лабораторія). Штат підрозділу складається з завідувачки та двох лаборанток. Лабораторія у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Настановою з якості, Статутом товариства. Юридичну та фінансову відповідальність за діяльність лабораторії несе ТОВ «ДМС». Організаційно-методичне керівництво лабораторією здійснюється завідувачкою лабораторії, яка несе особисту відповідальність за об'єктивність та достовірність результатів виконання вимірювань. В Лабораторії розроблена і функціонує система забезпечення якості виконання вимірювань, принципи якої наведені у Настанові з якості. Відповідальність за функціонування, внесення змін та доповнень до Настанови з якості, а також проведення коригувальних дій несе завідувачка лабораторії. Лабораторія забезпечена приміщеннями, що відповідають санітарним нормам, правилам і вимогам охорони праці та протипожежної безпеки, необхідними засобами вимірювальної техніки, випробувальним обладнанням, допоміжними матеріалами, актуалізованим фондом нормативних документів на об'єкти вимірювань і методиками виконання вимірювань відповідно до сфери об'єктів та процесів системи вимірювань. Інформація наведена у Паспорті лабораторії. Основною функцією Лабораторії є проведення вимірювань згідно зі сферою процесів вимірювань фізико-хімічних показників

якості молока, оформлення результатів випробування (вимірювань), як для внутрішніх так і для зовнішніх, а також для арбітражних цілей.

Охороною праці та технікою безпеки на підприємстві керує директор. Ознайомлення всіх співробітників з інструкціями щодо охорони праці та техніки безпеки відбувається під підпис, який ставиться кожним співробітником в «Журналі інструктажів» разом з датою проведення інструктажу та номером інструкції.

До необоротних активів підприємства відноситься частина офісної будівлі, де розміщена як лабораторія, так і додаткові офісні кімнати. В наявності є один автомобіль. Більшу частину основних засобів складають засоби вимірювальної техніки та додаткове лабораторне обладнання, також наявна необхідна офісна оргтехніка, меблі.

Матеріальні оборотні фонди використовуються ефективно. Відсутні будь-які списання оборотних фондів, що не були вчасно використані, чи взагалі не використовувались.

Динаміка обсягу показників наданих послуг в організації була позитивною протягом її діяльності. В 2020 і 2022 році відбулось зниження кількості наданих послуг. Це було пов'язано у 2020 році з обмеженнями в умовах діяльності в пандемії. У 2022 році відбулось зниження кількості наданих послуг з лютого по червень. Вподальшому показники повернулись до рівня січня 2022 року, проте річний обсяг наданих послуг виявився меншим (Табл. 2.1).

При аналізі сезонності роботи не виявлено значних коливань в кількості наданих послуг. Це пов'язано зі сталістю ведення бізнесу замовниками послуг не залежно від пори року.

Товариство веде первинний (оперативний) бухгалтерський облік результатів своєї роботи, складає й подає звітність, статистичну інформацію та адміністративні данні у порядку, встановленому законодавством. Річна фінансова звітність затверджується вищим органом товариства.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу наданих послуг ТОВ «ДМС»

Рік	Лабораторні послуги, кількість проведених досліджень	Консультаційні послуги, кількість наданих консультацій	Разом
2016	25530	415	25945
2017	34782	489	35271
2018	37380	590	37970
2019	39545	601	40146
2020	31489	450	31939
2021	38390	685	39075
2022	33642	360	34002
2023	42020	696	42716
всього до жовтня 2024	44000	600	44600

В Таблиці 2.2 представлено фінансову діяльність підприємства за період з 2019 по 2023 роки, користуючись балансом та звітом про фінансову діяльність.

Таблиця 2.2

Показники доходу ТОВ «ДМС» з 2019 по 2023 роки, грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Валовий дохід	730437	810745	950321	825379	2031540	278,13
Чистий дохід	81524	89630	85637	47453	127453	156,34
Валовий прибуток	673018	705304	690449	497244	730262	108,5
Прибуток до оподаткування	75478	87942	83315	9214	97453	101,1
Чистий прибуток	41150	43581	41590	19373	46715	129,14
Рентабельність продаж, %	50,47	48,62	48,57	40,83	36,65	-13,82

Відповідно до показників доходу Табл.2.2 найвища рентабельність продаж Товариства була у 2019 році (50,47%). Рентабельність у 2022 була на рівні 40,83%. Різке зниження показника пов'язано з початком широкомасштабного збройного конфлікту в Україні, окупацією частини фермерських-господарств та відсутністю замовлення послуг у зв'язку з майбутньою невизначеністю подальшої військової, економічної ситуації в країні. Найнижчий відсоток рентабельності спостерігався у 2023 році (36,65%), що можна пояснити стрімким зростанням витрат для забезпечення діяльності підприємства і відсутністю платоспроможності для значного підняття вартості послуг замовникам.

2.3. Характеристика послуг компанії та портрет клієнтів

Прибуток товариства залежить від кількості господарств, що користуються послугами компанії. В цілому є постійна клієнтська база, яка забезпечує сталу роботу Товариства. Зі збільшенням молочного поголів'я у замовників та залученням нових господарств відбувається поступовий ріст кількості наданих лабораторією послуг і ріст прибутку організації. Перелік лабораторних послуг визначається потребами замовників в контролі якості і безпечності молока-сировини, контролем здоров'я поголів'я, складанням оптимального раціону харчування тварин.

Клієнт, який замовляє аналіз молока від корів власної ферми, є представником сільськогосподарського сектору. За професією це фермер, власник або менеджер молочного господарства, співробітник кооперативу. Ціллю замовника є збільшення прибутків від реалізації молока та зниження витрат на виробництво, прагнення виробляти високоякісну продукцію, що відповідає вимогам ринку та споживачів.

Замовником може бути і новачок в галузі, що прагне застосувати передовий досвід для ефективної діяльності. Проте має розуміти важливість використання дорадчих послуг, відкритість до нової інформації і готовність до змін в діяльності

та використання сучасних технологій та методів для підвищення ефективності виробництва. Це людина, яка прагне вдосконалення своїх знань та навичок у галузі молочного скотарства, потребує достовірних та оперативних результатів для менеджменту.

Клієнт може бути як представником малого бізнесу (сімейне господарство), так і великої промислової ферми. Не завжди це люди з професійною фаховою освітою, тому потребують чітких та зрозумілих пояснень. Відповідно до типу замовників потрібно застосовувати індивідуальний підхід: консультації фахівців з урахуванням особливостей конкретного господарства.

В цілому клієнт є відповідальним та працелюбним господарником, який прагне досягти високих результатів у своїй діяльності.

До конкурентних переваг підприємства можна віднести нішевість в наданні послуг. Замовниками є виробники молока будь-якого розміру стада та місцезнаходження в Україні. Перевага надається господарствам, що розташовані в центральній, південній та північній частинах країни. Основний конкурент знаходиться в західній частині країни, де Товариство має найменшу кількість замовників.

Перевагами Товариства є обізнаність в повному циклі молочного виробництва, міжнародний досвід навчання відповідних технологій в різних розвинених країнах цієї галузі, вміння працювати як з невеликими господарствами, так і крупними фермами, унікальний набір лабораторних послуг, що відповідає світовим стандартам якості.

Конкуренція на ринку консультаційних послуг для фермерів-молочників в Україні є досить високою. Для досягнення успіху організація повинна пропонувати не просто стандартні послуги, а інноваційні рішення, які допомагають фермерам підвищити ефективність виробництва та якість продукції. Важливим є комплексний підхід. Він складається в поєднанні консультацій з аналізом молока, розробкою індивідуальних планів розвитку господарств, забезпеченням доступу до сучасних технологій. Додатковим аспектом є співпраця з науковими установами, виробниками кормів, обладнання, ветеринарними

клініками для забезпечення клієнтів найкращими рішеннями. Кожне господарство є унікальним, том важливий індивідуальний підхід. Розробка персоналізованих програм для кожного клієнта з урахуванням специфіки його господарства та цілей. Важливою складовою успіху є доступність. Потрібно забезпечити доступність консультаційних послуг для фермерів різних розмірів господарств, включаючи онлайн-консультації та мобільні додатки. Актуальним є використання інноваційних рішень для використання програмного забезпечення при моделюванні раціонів харчування, управління стадом та аналізу виробничих показників, застосування дронів та супутникових знімків для моніторингу пасовищ та полів, розробка мобільних додатків для збору даних про поголів'я, здоров'я тварин, якість молока та іншої інформації.

Клієнтами ТОВ «ДМС» є 236 підприємств. Серед них 3 молочних кооперативи, 1 агропромисловий комплекс, 4 молокопереробних підприємства, 5 фермерських господарств з поголів'ям більше 400 голів дійного стада, 3 фермерські господарства з поголів'ям більше 200 голів дійного стада, та 223 малих фермерських господарства (сімейні ферми). 70% замовників послуг користуються лабораторними дослідженнями щомісячно. Після лабораторного аналізу зразків молока дані використовуються для формування аналітичного звіту за допомогою програми LacT (Lactanet, Canada). Для користування даною програмою фермери щомісячно надсилають лабораторні зразки молока від кожної дійної корови в стаді в Лабораторію. Звіт допомагає молочним технікам надавати рекомендації щодо здоров'я тварин, формування раціону, прогнозувати показники продуктивності тощо. Замовники, які не присилають молоко на аналіз щомісячно, отримують лише лабораторний звіт з виміряними показниками і не мають можливості користуватись ретроспективними даними для аналізу отриманих результатів. Більшість господарств-клієнтів Товариства розташовані в Миколаївській – 67, Полтавській – 49, Херсонській – 29, Харківській – 23 та Дніпропетровській – 31 областях. На рисунку 2.4 наведені показники динаміки консультацій, проведених фахівцями ДМС в 2016-2024 роках та співвідношення кількості лабораторних досліджень, які припадають а 1 консультацію.

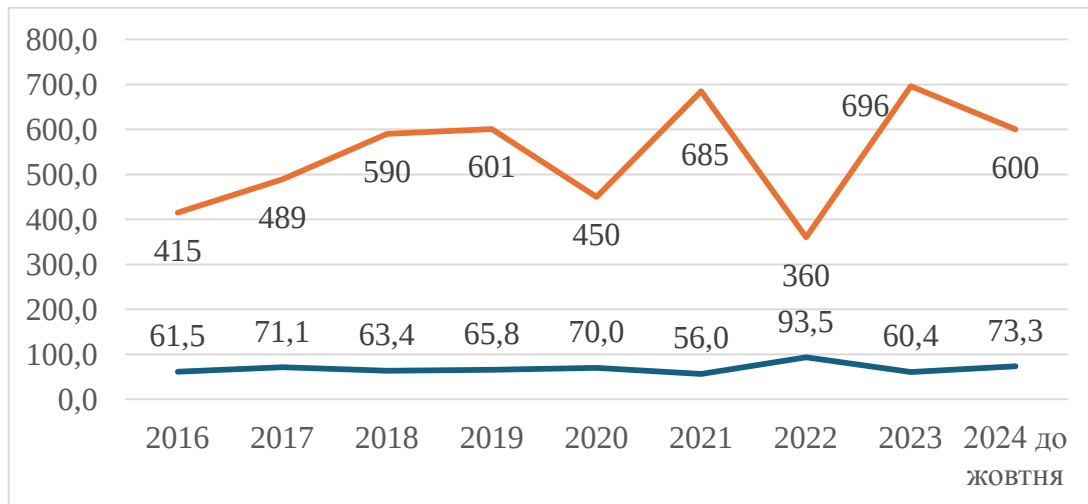


Рис. 2.4 – Динаміка співвідношення консультаційних послуг та лабораторних досліджень в ТОВ «ДМС»

Верхній ряд даних демонструє, що в кількості консультацій було 2 провальні точки – 2020 рік (пандемія COVID-19) та 2022 рік – початок повномасштабного вторгнення росії в Україну. Попри це, динаміка зростання кількості консультацій в наступні роки свідчить про попит на ці послуги від клієнтів.

Нижній ряд даних показує співвідношення кількості лабораторних досліджень на 1 консультацію. Можна зазначити, що навіть при скороченні виїзних консультацій, попит на лабораторні дослідження залишається стабільним.

Висновки до розділу 2

Розвиток сільськогосподарського дорадництва є одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору. Для досягнення успіху необхідно комплексне вирішення проблем, пов'язаних з фінансуванням, доступністю послуг, обізнаністю населення та державною підтримкою.

ТОВ "ДЕЙРІ МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМ" - це спеціалізована консалтингова компанія, яка надає послуги молочним фермерським господарствам. Основна мета діяльності компанії - підвищення ефективності виробництва молока та забезпечення його якості та безпеки. Компанія пропонує комплексні рішення, які дозволяють молочним фермам досягти успіху на ринку. Товариство має сталу клієнтську базу, що свідчить про якість наданих послуг та довіру клієнтів. ТОВ «ДМС» надає індивідуальні консультації з урахуванням особливостей кожного клієнта. Це дозволяє забезпечити максимальну ефективність від співпраці. Компанія допомагає клієнтам досягати конкретних цілей, таких як підвищення якості молока, зниження витрат та збільшення прибутковості.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В ДИВЕРСИФІКАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

3.1. Ініціація проєкту

Робота вітчизняних аграрних фермерів у сучасних умовах відбувається в стані підвищення нормативно-правових вимог до виробництва, якості та безпечності продукції, що частково спричинено інтеграційними процесами в країні [51], збільшенням затрат на засоби для обробки рослин. Особливим чином це стосується мінімально економічно захищеної частини підприємців, які використовують власні домогосподарства для провадження діяльності. Варто зазначити нестабільність економічних процесів в нашій країні, що пов'язані з війною та гострою залежністю від міжнародного кредитування. Всі ці елементи створюють великі виклики для економічної безпеки фермерів. Паралельно з цим останніми роками відбувається збільшення ролі негативного впливу фітопатогенних організмів на сільськогосподарські рослини. В звітах міжнародних організацій було зазначено, що до 40% всіх вирощуваних культур гинуть через шкідників та захворювання, також додаткові втрати врожаю відбувається через приріст кількості різноманітних хвороб, частоти, з якою вони зустрічаються, та зростанням їх шкодочинності [52].

Метою даного проєкту є створення незалежної фітопатологічної лабораторії з ціллю сприяння розвитку малих фермерських господарств.

Термін виконання проєкту один рік. Початок 1 березня 2025 року. Завершення 1 березня 2026 року. В подальшому планується робота проєкту на умові власної самоокупності. Бюджет проєкту складає 500 тисяч гривень. Цільовою аудиторією проєкту є фермерські господарства, що вирощують плодово-овочеві культури.

Для успішної реалізації діяльності до участі необхідно залучити чотирьох осіб: двох лаборантів, один з яких виконує додатково функцію менеджера, одного агронома, одного бухгалтера. Юридична організація, на базі якої буде

відбуватись створення даної лабораторії – ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» в Дніпропетровській області.

Джерелами фінансування є кошти міжнародних грантодавців. Реалізація даного проєкту повністю залежить від джерел фінансування залучених донорів. Це ставить під загрозу його виконання при відсутності повного об'єму зовнішніх ресурсів. Ще одним із основних факторів ризику є загроза розширення території воєнних дій, що призведе до втрати домогосподарствами можливості ведення бізнесу.

Наявність доступу фермерів до профільної лабораторії разом з консалтинговим сервісом з агрономічних питань значно підвищить ефективність і швидкість реагування на виклики, що пов'язані з ризиками втрати врожаю внаслідок різноманітних захворювань рослин. Своєчасне виявлення збудників плодово-овочевих культур сприятиме збільшенню врожайності, зменшить витрати на засоби захисту рослин шляхом їх таргетного використання та сприятиме збільшенню добробуту господарства.

Ініціатором проєкту є ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» в Дніпропетровській області. Організація є неприбутковою, заснована 6 липня 2006 року. Місія полягає в підвищенні обізнаності, поширенні інформації, технічній допомозі та навчанні, можливості дозволити сільськогосподарським виробникам повністю реалізувати свій потенціал і зробити власний бізнес прибутковим. Протягом всього періоду діяльності служба сприяла розвитку сімейних домогосподарств у молочному та зерновому секторах шляхом їх технічного забезпечення, фінансування, консалтингу, кооперації.

На сьогоднішній день одним із напрямків діяльності організації є підтримка сімейних фермерських господарств, що вирощують плодово-овочеві культури. Традиційні «овочеві» території (південь Запорізької та лівобережна частина Херсонської областей) є окупованими. В інших регіонах країни спостерігається тенденція збільшення овочівниками посівних територій та диверсифікація господарства. Більша частина виробництва цих культур значною мірою

зосереджена в господарствах приватного сектору, що часто не дозволяє виробляти конкурентну продукцію, а також формувати товарні партії.

Виявлення хвороб рослин, особливо на ранніх стадіях, є важливим завданням у овочеводстві, яке впливає на врожайність всього сезону. Оскільки основним показником фінансової ефективності для фермера є урожайність, саме тому оцінка впливу хвороб рослин відноситься до найбільш важливого дослідження в сільському господарстві [53]. Рання діагностика і визначення збудника хвороби дозволяє максимально рано розпочати лікування. За цієї умови більшість хвороб можуть бути виліковані чи контрольовані. Такий підхід збереже рослини, сприятиме меншій втраті врожаю, мінімізує витрати для контролю за хворобами [54]. Витрати знизяться також за рахунок меншого поширення хвороби. При цьому зміна якості продукції також буде мінімальна, що надасть додаткові економічні переваги виробникам [55].

В рамках реалізації проєкту, паралельно з дослідженнями хворих рослин, фермерам буде запропоновано періодичне дослідження рослин без наявних клінічних симптомів, що дозволить попередити масовий розвиток захворювань ще до стадії клінічного проявлення симптомів. Можливість дуже швидко поширюватись є однією з особливостей захворювань у рослин, тому на початковій до клінічній стадії зупинити розвиток інфекції можливо набагато ефективніше [56]. При цьому у випадку поширення хвороби є вірогідність втратити урожай всього посіву.

Велика кількість хвороб рослин розповсюджується шляхом посіву зараженого насіння [57]. Доступ фермерів-одноосібників до швидкого, якісного, незалежного оцінювання стану посівного матеріалу дозволить вжити необхідні заходи щодо запобігання поширенню хвороб і забезпечити здорове зростання рослин. Подібний підхід забезпечить нерозповсюдження інфекції в нові, не уражені ґрунти.

В Україні є ряд профільних лабораторій, що діагностують захворювання рослин. Нижче розглянемо основні з них, що представлені на ринку.

У кожній області є державні лабораторії фітосанітарного контролю, цілєю роботою яких є виявлення збудників, що відносяться до карантинних. Перелік всіх фітосанітарних лабораторій знаходиться на офіційному сайті Держпродспоживслужби, якій вони і підпорядковуються [58]. При цьому замовник сам повинен вказати які потенційні захворювання потрібно перевірити лабораторії. Зрозуміло, що фермеру без профільної освіти агронома чи фітопатолога, практично неможливо самостійно визначити таке завдання для лабораторії. Ці послуги більше необхідні експортерам аграрної продукції. Цей тип лабораторій проводить дослідження довгий період часу, а фермеру результат потрібен в максимально короткий термін.

Також на ринку України представлені лабораторії, власниками яких є бізнес з продажу різноманітних засобів захисту рослин: протруйників, фунгіцидів, інсектицидів тощо. Подібна лабораторія повністю підпорядковується власнику, що зацікавлений продати фермеру товари певної торгової марки. Це робить результати аналізу і агрономічні рекомендації упередженими, не завжди самими ефективними, і більш фінансово затратними для господарства. Часто ці лабораторії не мають власного сайту, а їх послуги розповсюджуються шляхом продажу товарів по захисту рослин і ґрунтів.

Окрема категорія надавачів послуг з лабораторного дослідження рослин представлена окремими незалежними лабораторіями. Їх сфера діяльності різниться, і кожна має свої особливості послуг. Наприклад, фокусом для діяльності лабораторії «Зелений дім 2025» є виробники зерна. Тому лабораторія сфокусована саме на визначенні хвороб злакових рослин та оцінці здоров'я посівного матеріалу. Додатковою послугою цієї лабораторії є оцінка ефективності засобів захисту, яку замовляють саме постачальники цих засобів на ринок. Лабораторна діяльність цієї організації не є єдиним напрямком, а надається в комплексі послуг по експорту зерна та рядом інших.

Лабораторія «farmer.ua» позиціонує себе як лабораторно-виробничий комплекс, що надає спектр послуг по дослідженню і оптимізації рослинництва широкого спектру. Як основний напрямок діяльності лабораторія робить акцент

на мікроклональному розмноженні посадкового матеріалу, агрохімічних аналізах та агрономічному консультуванні [59]. Плодово-овочеві культури не є фокусом цієї лабораторії. При цьому діяльність лабораторії фітопатології рослин ґрунтується на основі молекулярно-генетичного аналізу. Такий аналіз є високо-достовірним. Додатковим плюсом можна виділити можливість аналізу ґрунту, в тому числі тепличного, мінеральних та органічних добрив, якості води. Проте, ці дослідження коштують значно дорожче в порівнянні з класичною мікроскопією, і, для фермера-одноосібника, постає питання економічної неефективності ведення власного бізнесу за умов використання подібної послуги.

Центр лабораторних досліджень і розробок «МікроБіо Лаба» [60] позиціонує себе як експерт в галузі агрохімічного аналізу та лабораторних досліджень. Використовує сучасне високовартісне обладнання. Сертифікована лабораторія за міжнародними стандартами. Надає широкий спектр послуг з листкової діагностики, фітопатологічного аналізу зерна, насіння, рослин, аналізу якості води, добрив, санітарного та агрохімічного аналізу ґрунтів. Вартість послуги з діагностики грибкового і бактеріального захворювання для одного зразка складає 100 американських доларів згідно пакетної пропозиції лабораторії на сайті. При цьому замовлення окремо діагностики бактеріальних та грибкових хвороб коштує 145 американських доларів. Ці послуги не включають вартість консалтингового сервісу, і оплачуються окремо. За умов відповідної цінової політики компаній-провайдерів досліджуваних послуг, збільшення вартості засобів захисту для рослин, нестабільною військовою, економічною, соціальною ситуацією постає питання економічної доцільності вирощування плодово-овочевих культур дрібнотоварним виробником на власному господарстві.

Сімейні домогосподарства дуже часто не мають можливості отримувати професійні агрономічні консультації, що робить інтерпретацію результатів лабораторних досліджень малоефективною. Проблема з розвитком рослини не завжди є в певному шкіднику чи захворюванні. Порушення технології висадки, догляду, зміна кліматичних умов є важливими чинниками зниження

урожайності сільськогосподарських культур [61]. В даному випадку важливим компонентом є саме співпраця лабораторії і агронома, коли результатом буде не тільки протокол з результатами аналізу, а і його інтерпретація фаховим спеціалістом з ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» з подальшими чіткими кроками менеджменту на господарстві. Також важливим компонентом є правильний відбір зразків для аналізу. Штатним агрономом будуть заплановані виїзди для навчання фермерів репрезентативному відбору зразків та подальший контроль, онлайн-консультації в цьому питанні. Доступна ціна послуг в порівнянні з іншими лабораторіями, оперативність надання результатів аналізу, комплексний підхід в консалтингу і фокус на досвіді спеціаліста-фітопатолога саме на плодово-овочевих культурах створить умови ефективної співпраці з фермером, сприятиме росту урожайності культур та підвищить економічну ефективність роботи господарства.

Таким чином, не дивлячись на перший погляд, на велику кількість лабораторій даного напрямку, можна зробити висновок, що необхідність створення лабораторії, яка надає послуги з досліджень захворювань плодово-овочевих культур рослин є актуальною потребою для сімейних домогосподарств.

Проект лабораторії, що розробляється, буде комплексно надавати послуги з визначення грибкових захворювань, найбільш розповсюджених бактеріальних та вірусних захворювань рослин. Дослідження листкової діагностики дозволить визначати вміст макро- і мікроелементів для збалансування добривами і забезпечення своєчасної вегетації. Оцінка стану рослин буде проводитись фітопатологом разом з агрономом для комплексного визначення стану рослин, а не лише виявлення наявності збудника захворювань. Консалтингові послуги будуть надаватись з урахуванням результатів протоколу досліджень, умов, в яких перебувала рослина, та відповідності вирощування рослин до технології культури. Видача замовнику протоколу з результатами аналізу лабораторією планується протягом одного, максимум трьох днів, і, лише в окремих випадках (за виробничою необхідністю), до тижня.

3.2. Визначення ефективності проєкту

Для визначенні економічної ефективності проєкту були визначені основні статті доходів від його реалізації:

- надання лабораторних послуг з досліджень захворювань рослин;
- надання агрономічних консультаційних послуг для фермерських господарств;
- збільшення кількості клієнтів на другий та третій роки діяльності лабораторії
- збільшення вартості послуг для замовників відповідно до інфляційних процесів та курсу євро (для поточної закупівлі матеріалів за кордоном).

Оскільки реалізація проєкту відбувається «з нуля», першим етапом було розраховано вигоди проєкту від статей доходів при його реалізації. Результати розрахунку вигод представлені в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Розрахунок вигод для проєкту «з нуля»

Показники	I-й рік	II-й рік	III-й рік
Ціна лабораторної послуги, грн./од.	500	550	600
Дохід від надання лабораторних послуг, тис. грн.	1600	2357,85	2578,2
Ціна консультаційної послуги, грн./од.	500	550	600
Дохід від надання консультаційних послуг, тис. грн.	135	154	174
Ціна виїзду представника лабораторії для відбору зразків рослин з навчанням, грн./од.	1000	1100	1200
Дохід від надання послуг відбору зразків на господарстві, тис. грн.	80	88	108

Керуючись результатами прогнозованих доходів, були розраховані доходи і чисті доходи від операційної діяльності проєкту. Результати розрахунків представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Планування доходів від операційної діяльності проєкту, тис. грн.

Показники	за 3 місяці	за 6 місяців	за 9 місяців	за 12 місяців	Всього за проєктний період
Вартість зразків для лабораторного дослідження	200	900	1500	1600	1600
Вартість консультаційних послуг	25	95	125	135	135
Вартість відбору зразків на господарстві	20	60	80	80	80
Дохід від реалізації	245	1055	1705	1815	1815
Податки з доходу	73,5	316,5	511,5	544,5	544,5
Чистий дохід	171,5	738,5	1193,5	1270,5	1270,5

Згідно дизайну бюджету проєкту були визначені статті основних капітальних та операційних витрат. При розрахунках до капітальних витрат було віднесено придбання лабораторного обладнання, офісних та лабораторних меблів, оргтехніки. До витрат, що пов'язані з обслуговуванням проєкту було віднесено адміністративні витрати, реклама, витрати на сертифікацію лабораторії, оплату праці, придбання палива, закупка витратних матеріалів для роботи лабораторії та офісних матеріалів, витрати на стажування персоналу, комунальні платежі.

В подальшому були розраховані загальні витрати від операційної діяльності за весь проєктний цикл. А також розрахована вартість амортизації. Результати представлені у табл. 3.3.

Було розраховано план доходів та витрат, для того, щоб перевірити чи є бюджет збалансованим (табл. 3.4).

Згідно табл. 3.4 інвестиції будуть залучатись практично рівними частинами протягом всього року. В першому кварталі баланс коштів по проєкту буде від'ємним. З другого кварталу заплановано збільшення кількості послуг, що

надаються, тому після шести місяців діяльності відзначається вже позитивний баланс.

Таблиця 3.3

Витрати від операційної діяльності

Показники	за 3 місяці	за 6 місяців	за 9 місяців	за 12 місяців	Всього за проектний цикл
Закупка витратних матеріалів для роботи лабораторії	35	100	138	155	428
Обслуговування обладнання	15	30	45	65	155
Паливо	15	50	70	90	225
Комунальні платежі	10	21,5	33,5	46,6	111,6
Зарплата персоналу	50	120	190	260	620
Разом прямі витрати	125	321,5	476,5	616,6	1539,6
Операційні витрати – всього	42,3	80,6	40,9	55,2	219
Розхідні матеріали для офісу	3	5	8	10	26
Сертифікація лабораторії	-	55	-	-	55
Стажування персоналу	30	-	-	-	30
Витрати на рекламу		2	5	8	15
Амортизація, всього	9,3	18,6	27,9	37,2	93
Всього витрат операційної діяльності	167,3	402,1	517,4	671,8	1758,6

З метою оцінки економічної ефективності проєкту було розраховано ряд фінансових показників, що представлені у табл. 3.5.

Чиста теперішня вартість проєкту (NPV), через три роки складатиме 105,65 тис. грн. До цього періоду значення чистої теперішньої вартості проєкту є від'ємним. У випадку реалізації проєкту цінність компанії збільшиться, як і її активи, розшириться сфера впливу на ринку сільськогосподарських послуг. При цьому через два роки проєкт почне приносити фінансовий дохід від діяльності.

За результатами визначення рентабельності інвестицій (ROI) показник складає менше 100%, тобто окупності інвестицій за три роки роботи ще не відбудеться. Коефіцієнт вигоди/витрати (BCR) перевищує 1,0 і дорівнює 1,21. За

цим коефіцієнтом очікується, що проєкт забезпечить позитивну чисту вартість проєкту та її інвесторам.

Таблиця 3.4

Плановий баланс грошових надходжень і витрат по проєкту

Статті доходів/витрат	за 3 місяці	за 6 місяців	за 9 місяців	за 12 місяців	Всього за проєктний цикл
I. Кошти на початок проєкту	-	-	-	-	-
II. Надходження, в т.ч.:					
1. Від операційної діяльності (виручка)	171,5	738,5	1193,5	1270,5	1270,5
2. Від інвестиційної діяльності:	200	100	100	100	500
2.1. Одержані інвестиції					
III. Разом наявні кошти	371,5	838,5	1293,5	1370,5	3878,5
IV. Витрати, в т.ч.:					
4. По операційній діяльності	167,3	402,1	517,4	671,8	1758,6
5. По інвестиційній діяльності	400	200	-	-	600
5.1. Капітальні грошові витрати					
V. Разом грошові виплати	567,3	602,1	517,4	678,1	2364,9
VI. Кошти на кінець року	-195,8	236,4	776,1	692,4	1509,1

В розрахунку не бралися до уваги такі показники як інфляція чи зміна ставки доходності НБУ. При збільшенні показників інфляції та ставки доходності можна говорити про погіршення показників ефективності проєкту: подовження періоду окупності інвестицій та зниження рівня рентабельності інвестицій.

Варто зазначити, що можливі також інші сценарії розвитку подій – збільшення попиту та відповідно виручки від реалізації послуг лабораторії у разі, якщо консалтингова компанія отримає грант на компенсацію вартості цих послуг від донорів та партнерів.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності проєкту

Показники	Показники I-й рік	Показники II-й рік	Показники III-й рік
Інвестиції, тис. грн.	500	0	0
Норма доходності (ставка НБУ)	14,5	14,5	14,5
Вигоди проєкту, тис. грн.	1270,5	2000	2200
Операційні витрати, тис. грн.	1758,6	1850	1900
Амортизація, тис. грн.	93	93	93
Коефіцієнт дисконтування	0,8772	0,7695	0,6749
Грошовий потік проєкту, тис. грн.	-395,1	243	393
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	-346,58	186,99	265,24
Накопичений грошовий потік, тис. грн.	-346,58	-159,59	105,65
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	1196,06	1610,56	1547,55
Дисконтовані витрати, тис. грн.	1542,6	1423,57	1282,31
Чиста теперішня вартість проєкту (NPV), тис. грн.	105,65		
Рентабельність інвестицій (ROI), %	21,13		
Коефіцієнт вигоди/витрати (BCR)	1,21		

3.3. Планування впровадження проєкту

У Додатку А представлено результати декомпозиції робіт, узгодження етапів діяльності за логічною послідовністю їх виконання. Календарне планування робіт було розраховано в днях. Робота розрахована на 380 днів. Проведено кодування робіт проєкту. Визначено критичні точки та показано

діяльність, виконання якої, є обов'язковою умовою для початку вказаної конкретної роботи.

Для візуалізації процесу декомпозиції було складено Дерево цілей (рис. 3.1) та Дерево рішень (Рис. 3.2) проєкту.

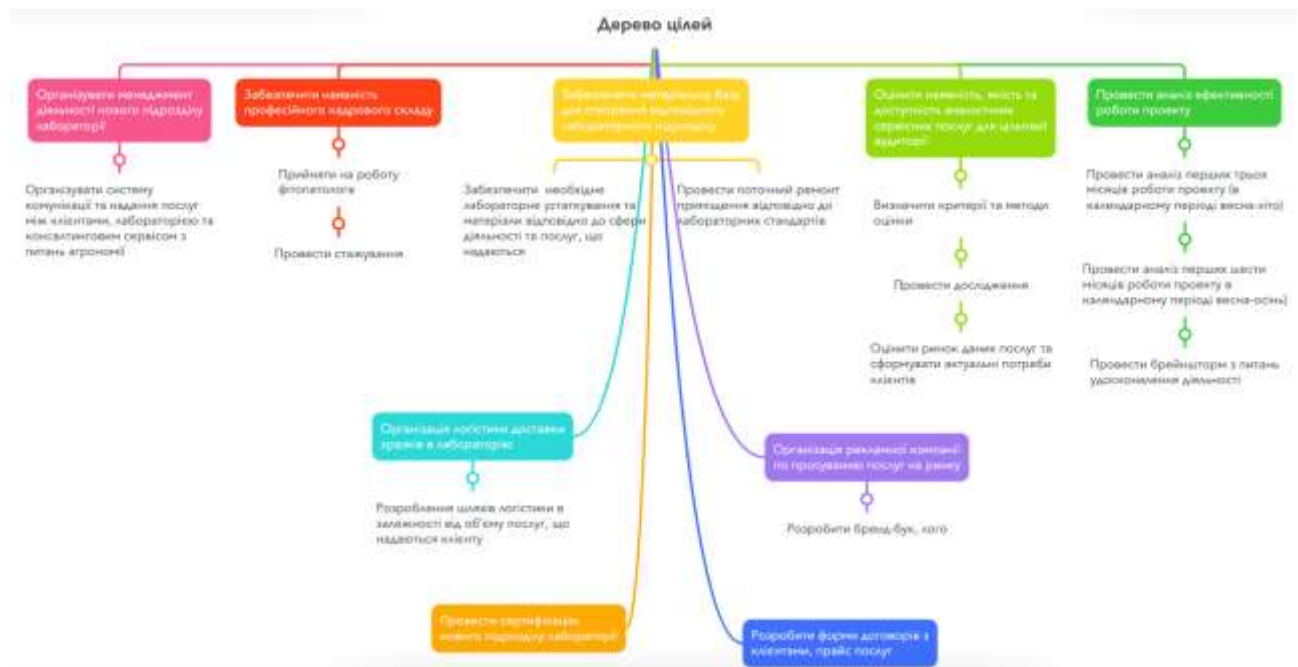


Рис. 3.1 - Дерево цілей проєкту

До основних цілей діяльності відноситься оцінка якості подібних сервісних послуг, організація професійного кадрового складу лабораторії, забезпечення матеріальної та технічної бази для створення відповідного підрозділу та організація його роботи, проведення сертифікації діяльності, організація логістики роботи, проведення рекламної кампанії по просуванню послуг на ринку, розробка форм типових договорів та розрахунок вартості послуг, проведення аналізу ефективності роботи проєкту.

Грунтуючись на основних цілях проєкту, було складено перелік діяльності по кожній з них (рис. 3.2).

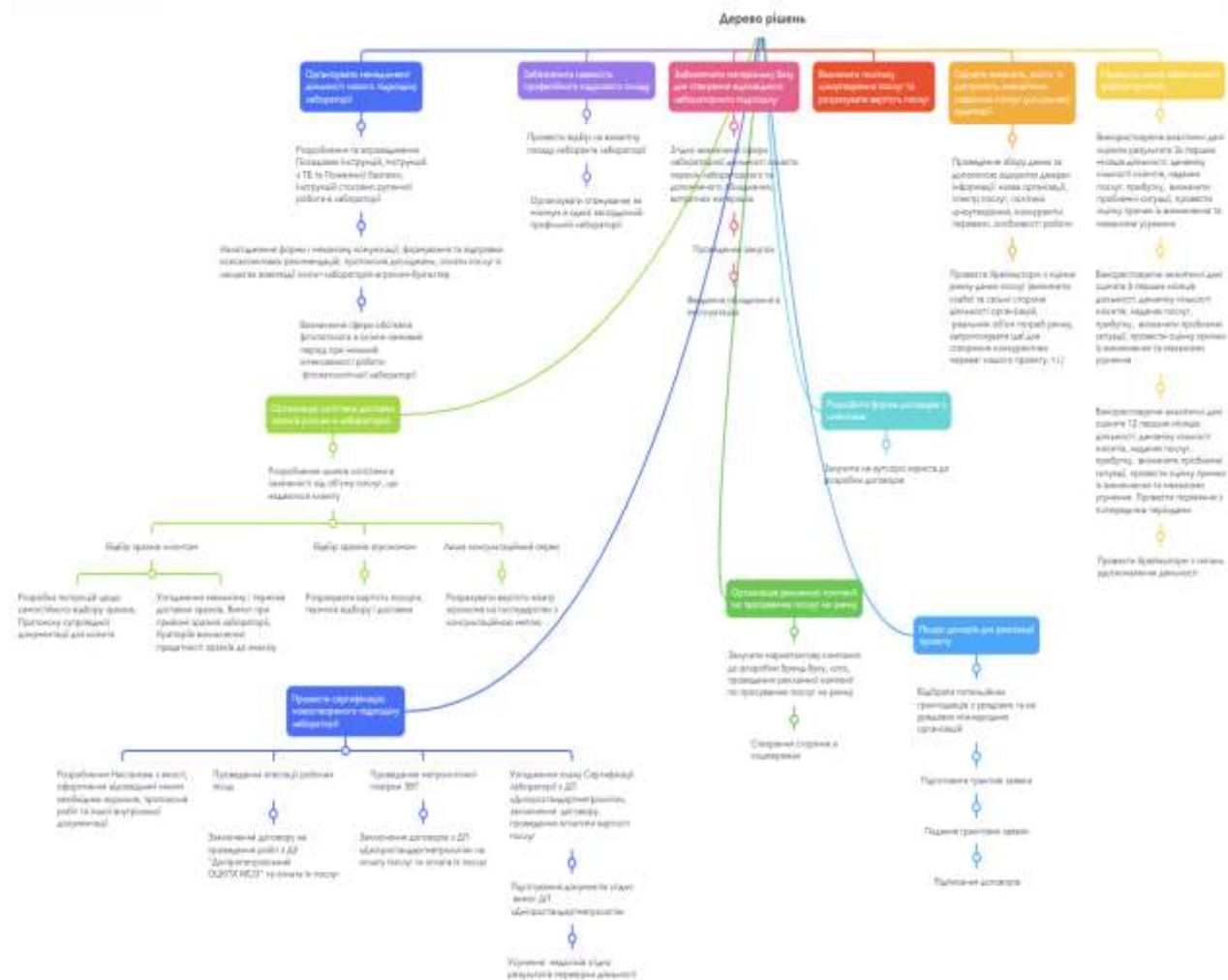


Рис. 3.2 - Дерево рішень проєкту

Після реалізації попередніх кроків було складено календарне планування і розклад виконання робіт проєкту з дотриманням їх логічної послідовності, а також визначено тривалість проєкту. На критичному шляху проєкту визначені критичні роботи. Для оцінки термінів та обсягів задач було побудовано діаграму Ганта. Діаграма була створена за допомогою програмного засобу онлайн-сервісу Worksection.

Оскільки проєкт має велику кількість задач, то в роботі (рис. 3.3) представлено окрему частину від загальної діаграми, в якій зазначено послідовність і час виконання дій по одній з критичних робіт зі створення команди персоналу для проєкту.

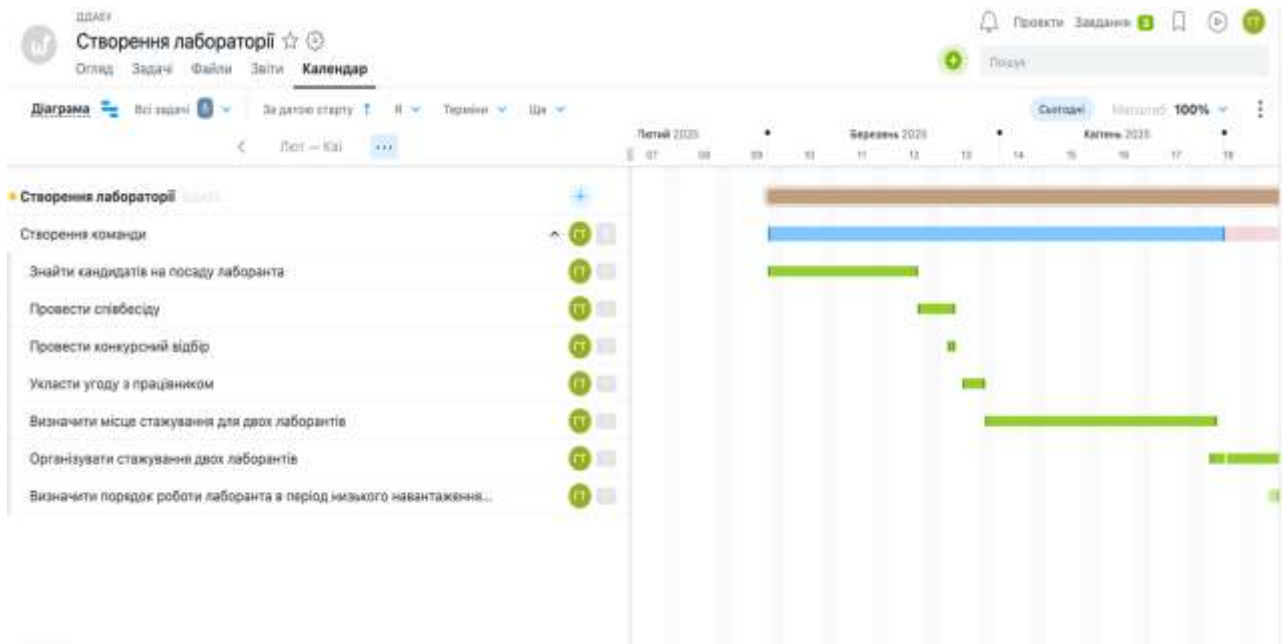


Рис. 3.3 - Перелік, терміни робіт по створенню команди персоналу

В плануванні впровадження проєкту дуже важливим є оцінка ризиків та потенційні інструменти управління. Ми визначили наступні ризики, які впливають та можуть вплинути в майбутньому на наш проєкт.

1. Ризик розширення території бойових дій, втрата клієнтів.

Україна знаходиться на етапі активного військового протистояння по всій території, що межує з країною-агресоркою. Спрогнозувати знаходження лінії розмежування бойових бій неможливо. Для зменшити ризиків, в цьому випадку, потрібно постійно працювати в напрямку розширення регіонів роботи, проводити робочі зустрічі і організовувати співпрацю з фермерами, що працюють у західних та північних областях. Також паралельно працювати над розширенням спектру об'єктів для аналізу. Для цього проводити додаткове навчання персоналу для отримання практичних навичок з визначенням захворювань не лише плодово-овочевих культур, що вирощуються в основному в закритому ґрунті, а і польових, садових культур і квітів. Цей ризик вимагатиме більших витрат палива, часу для подорожувань, можливо з'явиться потреба залучення до роботи додаткового фахівця.

2. Відсутність та нестабільне електропостачання.

Через регулярні обстріли критичної інфраструктури є невизначеність сталості подачі електроенергії в мережі. Для забезпечення безперервної роботи обладнання лабораторія має бути оснащена альтернативними джерелами електроенергії. Робочим варіантом є наявність генератора необхідної потужності з достатнім запасом палива на 1-2 дні безперервної роботи. Потрібні додаткові витрати на генератор, паливо, організація підключення до системи вентиляції.

3. Звільнення персоналу.

Лабораторія у штатному розкладі налічує 2 лаборанта та 1 агронома. У випадку звільнення будь-кого з персоналу буде неможливим надання послуг у запланованому обсязі. На другий рік роботи планується навчання і найм додаткового персоналу. Заохочення студентів для проходження виробничої практики в лабораторії для отримання можливості відбору потенційного персоналу для роботи. Потрібно запланувати додаткові витрати часу на пошук людей, роботу на випробувальному терміні, кошти на стажування.

4. Зміна обсягу продаж послуг. Можливе в сторону як збільшення так і зменшення. В разі зменшення попиту на послугу (особливо в зимовий період) залучення персоналу до роботи в інших підрозділах організації. В разі значного збільшення попиту залучення додаткових спеціалістів.

5. Збільшення собівартості послуг.

В умовах економічної та політичної нестабільності можливим розглядається збільшення витрат, що впливають на собівартість послуг (зростання курсу іноземних валют, ріст податків тощо). Втримання рівня ціни на послуги можливе за рахунок розширення клієнтської бази та збільшення обсягів послуг, що надаються, зменшення витрат. Додаткові витрати часу потрібні на залучення нових клієнтів, фінансові витрати на рекламу.

Висновки до розділу 3

В результаті проведеної роботи було проаналізовано профільних представників сфери консалтингових послуг України, що надають фермерам

консультаційну допомогу з питань визначення захворювань сільськогосподарських рослин. Визначено, що лабораторії, які надають послуги, не завжди є профільними щодо плодово-овочевих культур. Державні лабораторії проводять дослідження згідно протоколів, що не дозволяють їм в оптимальний термін надавати результати замовнику. Приватні лабораторії, які надають послуги на високому рівні якості, мають дорогу вартість послуг.

1. Було створено перелік матеріальної бази, визначені ресурси, що необхідні для устаткування лабораторії та організації роботи підрозділу.

2. Визначений перелік робіт, часовий діапазон та критичні точки для організації і налагодження функціонування лабораторії, координації її діяльності, планування логістики відбору і доставки зразків.

3. В результаті оцінки ефективності проєкту встановлено, що за три роки діяльності лабораторії окупності інвестицій ще не відбудеться, проте реалізація даного заходу матиме позитивний соціальний ефект. Фермери цільової групи отримають доступ до своєчасного незалежного консалтингового сервісу, що сприятиме збільшенню добробуту домогосподарств.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження ми дійшли наступних висновків:

1. Консалтинг відграє особливу роль у формуванні стійкості економічних систем як на рівні окремих підприємств та організацій, так і на рівні економіки в цілому. Диверсифікація послуг в консультативній діяльності є стратегічним кроком, який дозволяє компаніям розширити спектр пропонованих послуг, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток.

2. Інститут сільськогосподарських дорадчих служб є потужним ресурсом для дрібних фермерів в Україні, що дозволяє їм розірвати коло низької продуктивності, вразливості та бідності. Оснащуючи фермерів знаннями та інструментами для сучасної сільськогосподарської практики, ці консультативні послуги можуть сприяти потужним змінам.

Національний розвиток дорадчих організацій стикається з кількома проблемами, зокрема недостатньою державною підтримкою сільськогосподарської дорадчої діяльності, нестачею персоналу в цих службах та нечіткими механізмами співпраці між державними установами та сільськогосподарськими дорадчими службами. Станом на 01.08.2024 року Реєстр сільськогосподарських дорадчих послуг налічує 45 організацій. Загальна середня кількість сільськогосподарських консультативних служб на одну область становить 2. 66% усіх організацій, що надають консультативні послуги, мають неурядовий статус, 28% з них є товариства з обмеженою відповідальністю або приватні підприємці.

3. ТОВ «ДМС» була створена в 2016 році. Засновниками та учасниками ТОВ «ДМС» є: Дніпропетровська обласна громадська організація "СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА КОНСУЛЬТАЦІЙНА СЛУЖБА" та об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів «ГОСПОДАР». Мета діяльності – надання консультативних послуг в сфері тваринництва на комерційній основі. Єдиним структурним підрозділом організації є Лабораторія якості молока, яка оснащена новітнім обладнанням, що надає можливість надавати широкий спектр досліджень в сфері якості молока та здоров'я тварин.

4. Кількість лабораторних досліджень, які надає ТОВ «ДМС», та консультацій збільшилась з 2016 до 2024 майже вдвічі. Найвища рентабельність продаж Товариства була у 2019 році (50,47%). Рентабельність у 2022 була на рівні 40,83%. Різке зниження показника пов'язано з початком широкомасштабного збройного конфлікту в Україні, окупацією частини фермерських-господарств та відсутністю замовлення послуг у зв'язку з майбутньою невизначеністю подальшої військової, економічної ситуації в країні. Найнижчий відсоток рентабельності спостерігався у 2023 році (36,65%), що можна пояснити стрімким зростанням витрат для забезпечення діяльності підприємства і відсутністю платоспроможності для значного підняття вартості послуг замовникам.

5. Клієнтами ТОВ «ДМС» є 236 підприємств. Серед них 3 молочних кооперативи, 1 агропромисловий комплекс, 4 молокопереробних підприємства, 5 фермерських господарств з поголів'ям більше 400 голів дійного стада, 3 фермерські господарства з поголів'ям більше 200 голів дійного стада, та 223 малих фермерських господарства (сімейні ферми). 70% замовників послуг користуються лабораторними дослідженнями щомісячно.

6. Дослідивши попит клієнтів лабораторії на консультації, було визначено, що перспективним напрямком диверсифікації може бути створення фітопатологічної лабораторії. Термін виконання проєкту один рік. Початок 1 березня 2025 року. Завершення 1 березня 2026 року. В подальшому планується робота проєкту на умові власної самокупності. Бюджет проєкту складає 500 тисяч гривень. Цільовою аудиторією проєкту є фермерські господарства, що вирощують плодово-овочеві культури.

Джерело фінансування проєкту – кошти міжнародних донорів, які підтримують розвиток малого бізнесу в сільському господарстві, зокрема, Уряду Канади.

Показники ефективності проєктної пропозиції дозволяють стверджувати, що окупність інвестицій може відбутися протягом 3-х років проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурбело, Н. Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг: динаміка ринку Європи та України. Сталий розвиток економіки. 2024, 3(50), 323-327. URL:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-48>
2. Управлінське консультування як інструмент розвитку підприємства. URL:http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5262/1/monograf_1.pdf
3. Мурга М. Чужим розумом: як виживає ринок консалтингу. URL: <http://delo.ua/business/chuzhimumomchem-vyzhivaet-rynokkonsaltinga313987>.
4. Управлінське консультування як інструмент розвитку підприємства. URL:http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5262/1/monograf_1.pdf
5. Рейкін В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 97–101.
6. Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг: теорія, практика, бізнес-індустрія. Економічна теорія та право. 2019, 2(37), С. 48–66. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-48.
7. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. Економічна теорія та право. 2018. № 4 (35). С. 81–98.
8. Марченко О. С. Консалтинг як складова нематеріальної економіки. Економічна теорія та право. 2015. № 1 (20). С. 65–75.
9. Губін К. Г. Розвиток бізнес-консалтингу в Україні: проблема корупційної ренти та її розв'язання. Економічна теорія та право. 2018. № 4 (35). С. 124–135.
10. Камінська Т. М. Місце України у міжнародній торгівлі послугами. Економічна теорія та право. 2019, 1(36), С. 27–41.
11. Darie, M., Mocanu, O., Gasparotti, C. Assessment of the performance of management consulting services—a correlational survey. In Forum Scientiae Oeconomia. 2019, 7(3), 3147-3147.
12. Global Management Consulting Services Market 2019, by Function, Trends, Consultants, International Statistics, Demand Analysis and Business Opportunities

- till 2025. URL: <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=91709>.
13. Business Management Consulting Service Market by Type, Application, Element, & by Region – Trends and Forecast to 2025. URL: <https://www.theinnovativereport.com/2019/09/05/business-management-consulting-service-market-by-type-applicationelement-by-region-trends-and-forecast-to-2025>.
14. Business Management Consulting Service Market by Type, Application, Element, & by Region – Trends and Forecast to 2025. URL: <https://www.theinnovativereport.com/2019/09/05/business-management-consulting-service-market-by-type-applicationelement-by-region-trends-and-forecast-to-2025/>
15. European Federation of Management Consultancies Associations «Survey of the European Management Consultancy 2017–2018». URL: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco.Survey%202017–2018>.
16. Eurostat. BERD by NACE Rev. 2021a. Retrieved from https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rd_e_berdfundr2&lang=en
17. Europe management consulting services market – Growth, Trends, and Forecast (2019-2024). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europemanagement-consulting-services-market>
18. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
19. Обзор рынка консалтинговых услуг Украины. URL: <http://www.mayger.ua/ru/analitika/obzor-rynka-konsaltingovyh-uslug-ukrainy/>
20. Тучик Т. Консалтинг по-украински. Финансовый директор. 2008. 3. URL: <https://www.ek-ua.com/artikel-consulting-2.htm>
21. Цымбал Л. Чем живет и чего ожидать от украинского рынка консалтинга в недалекой перспективе? Данные проведенного исследования и комментариев CEO «Группы Финансовых Решений». URL: <http://fsg.ua/vosstanovlenie-rynkakonsaltinga-v-ukraine/>

22. Стельмашук А.М., Половинко І.К. Аграрний сервіс: економіка, організація, ефективність : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 182 с.
23. Грановська В.Г. Підвищення ефективності функціонування підприємств аграрного сервісу : автореф. дис. канд.екон.наук : 08.00.04. Миколаїв, 2009. 22 с.
24. Шкуратов О.І. Інноваційні аспекти розвитку підприємств аграрного сервісу. Агросвіт. 2012. № 10. С. 6–8.
25. Комаріст О.І., Гладіліна О.В. Особливості маркетингу послуг в аграрній сфері. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2013. Вип. 1(6). Т. 2. С. 179–184
26. Прилуцький А.М. Формування аграрного сервісу в Україні: переваги та недоліки. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. 1(13). С. 81–86
27. Артьомова Т.І. Економічні категорії. Енциклопедія сучасної України. гол. редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін; НАН України, Інститут енциклопедичних досліджень. Київ, 2019. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18800
28. Богачевська К.В. Теоретичні підходи визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. Вісник Криворізького національного університету. 2012. Вип. 33. С. 280–283.
29. Tichá I., Hron J. Strategické řízení (Strategic management). PEF ČZU, Praha. 2007, pp. 226–227
30. Akkermans, A.C.A. The diversification-performance relationship. Modification during financial crisis? Conceptual and empirical understanding. Tilburg University. 2010. Retrieved on February 25, 2018 from arno.uvt.nl/show.cgi?fid=112888
31. Alli, S., Hashmi, S.H., & Mehmood, T. (2016). Corporate diversification and firm performance: An inverted u-shaped hypothesis. International Journal of Organizational Leadership, 20 (5), 381–398

- 32.Castaldi, C., Giarratana, M.S. Diversification strategy, branding and performance of professional service firm. *Journal of Service Research*. 2018, 21 (3), 353–354
- 33.Valis-Boas, R., & Suarez-Gonzalez, I. Internationalisation and organization performance: the S-curve hypothesis under Eurozone context. *NuevasTendenciasendireccion Deempresas*. 2015, 15 (7), 1–20.
- 34.Emel, Y.,& Yildirim, B.O. Industrial diversification and performance in an emerging market. *Panoeconomicus*. 2016, 63 (4), 441–454.
- 35.Ilbery B., Maye D., Watts D., Holloway L. Research into the potential impacts of CAP on the diversification activities of tenant farmers in England. 2006, Baseline study EPES 0405/05
- 36.Winter M., Turner M., Barr D., Errington A., Fogerty M., Lobley M., Reed, M. Farm diversification activities: benchmarking study 2002. 2003, Final report for DEFRA, London.
- 37.J. Hron, J. Štusek, M. Arnost, J. Huml, L. Platilova-Vorliskova. Diversification – strategy of building the competitive advantage in agribusiness. *Agric. Econ. Czech*, 53, 2007 (12): 580–584
- 38.Галич О. А., Сосновська О. О. Сільськогосподарське дорадництво : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
- 39.Кропивко М. Ф. Інформаційне забезпечення агропро-мислового виробництва України в ринкових умовах : моно-графія. Київ : ІАЕ УААН, 1996. 160 с.
- 40.Безкровний М. Ф. Законодавче врегулювання надання соціально спрямованих дорадчих послуг вищими аграрними навчальними закладами. *Агроінком*. 2010, 7–9. С. 74–76.
- 41.Anne W. Van den Ban. Different ways of financing agri-cultural extension. *Agricultural Research & Extension Network, Network paper*. 2010. No. 106, July. P. 1-8.
- 42.Naswem A. A., Daudu S., Ejembi E. P. Legislated Policy as the Basis for Effective Extension Delivery. *Journal of Agricul-tural Extension*. 2013. Vol. 12(2) December. P. 4-8.

- 43.Стельмахуц А. М., Смоленюк П. С. Дорадництво : навч. посіб. Хмельницький: ПП Гонта А.С., 2011. 160 с.
- 44.Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : Закон України від 17.06.2004 № 1807-IV. Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1807-15>.
- 45.Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : Закон України від 17.06.2004 № 1807-IV. Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1807-15>.
- 46.Naswem A. A., Daudu S., Ejembi E. P. Legislated Policy as the Basis for Effective Extension Delivery. Journal of Agricultural Extension. 2013. Vol. 12(2) December. P. 4-8.
- 47.Безкровний М. Ф. Організація інформаційно-консультаційної діяльності : навч. посіб. Київ : Каравела, 2009. 492 с.
- 48.Галич О. А., Сосновська О. О. Сільськогосподарське дорадництво : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
- 49.Кулаєць М. М., Безкровний М. Ф. Законодавче врегулювання надання соціально спрямованих дорадчих послуг вищими аграрними навчальними закладами. Агроінком. 2010. № 7–9. С. 74–76.
- 50.Єдина комплексна стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 роки. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL : <https://agro.me.gov.ua/ua>.
- 51.Якименко Ю., Пинзеник П., Бритоусова О., Міщеня З. Україна на шляху до ЄС: реалії та перспективний зміст. Центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова. 2022. №1-2. С. 187-188 URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf
- 52.ООН: офіц. сайт. Статика втрат врожаю. 2019. URL: <https://unstats.un.org> (дата звернення 15.04.2024)
- 53.EOS data analytics. Хвороби рослин, види, лікування та профілактика. 2023. <https://eos.com/uk/blog/hvoroby-roslyn/> (дата звернення 20 квітня 2024)

- 54.Євтушенко М.Д., Лісовий М.П., Пантелеев В.К., Слюсаренко О.М. Імунітет рослин. Київ, 2004. 286 с.
- 55.Пінчук Н.В., Вергелес П.М., Коваленко Т.М., Окрушко С.Є. Загальна фітопатологія Навчальний посібник. Вінниця, 2018. 272 с.
- 56.Блог Садівника. Хвороби та шкідники розсади – способи боротьби та профілактики. 2022 URL: <https://gradinamax.com.ua/ua/articles/hvorobi-ta-shkidniki-rozsadi-sposobi-borotbi-ta-profilaktiki>
- 57.Головне управління Держпродспоживслужби в Хмельницькій області: офіц. сайт. Надійний захист для кожної насінини. 2023 URL: <https://consumerhm.gov.ua/3240-nadijniy-zakhist-dlya-kozhnoji-nasinini>
- 58.Головне управління Держпродспоживслужби: офіц. сайт. Державні установи - фітосанітарні лабораторії, які належать до сфери управління Держпродспоживслужби. 2024 URL: <https://dpss.gov.ua/fitosanitariya-kontrol-u-sferi-nasinnictva-ta-rozsadnictva/fitosanitarni-laboratoriyi/perelik-laboratorij>
59. Фармер.УА/ Офіційний сайт компанії. URL: <https://farmer.ua/pro-nas/>
60. МікроБіо Лаба – офіційний сайт компанії. URL: <https://microbiolaba.com>
- 61.Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, присвяченої до Дня науки в Україні. Формування інноваційних агротехнологій в умовах змін клімата для забезпечення сталого розвитку агропромислового комплексу України. / за ред. Р. Вожегова, В. Камінський, Стоянова А. Одеса: Національна академія аграрних наук України. Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства, 2023. 178 с

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
1	Оцінка наявності, якості та доступності аналогічних сервісних послуг для цільової аудиторії	Визначені потреби клієнтів, можливості проєкту по їх забезпеченню	x	x
1.1	Провести збір даних за допомогою відкритих джерел інформації: назва організації, спектр послуг, політика ціноутворення, конкурентні переваги, особливості роботи	Створена таблиця з результатами	-	10
1.2	Провести зустрічі з фермерами для визначення їх потреб і викликів в питаннях своєчасного діагностування захворювань рослин	Проведено мінімум 10 зустрічей з потенційними клієнтами (бажано з різних регіонів), сформульовано їх головні потреби	-	10
1.3	Провести зустріч команди з обговоренням оцінки ринку даних послуг	Запропоновані актуальні послуги, які будуть надаватись клієнтам, визначені основні потреби клієнтів, що будуть реалізовані завдяки проєкту	1.1, 1.2	1
2	Знаходження донорів для реалізації проєкту	Підписаний договір з грантодавцем	x	x

Продовження додатку А

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
------------	-------------	----------------------	------------------	-------------------------

2.1	Визначити потенційних грантодавців серед урядових та не урядових міжнародних організацій	Визначений перелік донорів, які можуть виступати потенційними грантодавцями	-	14
2.2	Підготувати грантові заявки	Розподілений перелік робіт серед учасників команди	2.1	20
2.3	Подати грантові заявки	Робота команди зібрана разом, структурована щодо вимог грантодавця і подана	2.1, 2.2	4
2.4	Підписати договір з грантодавцем	Підписаний договір на реалізацію проєкту		14
3	Створення команди	Готова до роботи команда	x	x
3.1	Знайти кандидатів на посаду лаборанта	Список кандидатів на співбесіду	-	20
3.2	Провести співбесіду	Список кандидатів на конкурсний відбір	3.1	5
3.3	Провести конкурсний відбір	Список кандидатів для укладання договору	3.2	1
3.4	Укласти угоду з працівником	Укладена угода	3.2, 3.3	3
3.5	Визначити місце стажування для двох лаборантів	Визначений перелік організацій, отримана згода приймаючої сторони	-	30
3.6	Організувати стажування двох лаборантів	Стажування проведено	3.4, 3.5	60

Продовження додатку А

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
------------	-------------	----------------------	------------------	-------------------------

3.7	Визначити порядок роботи лаборанта в період низького навантаження агрономічного підрозділу лабораторії	Лаборанта ознайомлено з функціональними обов'язками	3.2, 3.4	1
4	Забезпечити матеріальну базу для створення відповідного лабораторного підрозділу	Все необхідне закуплено та введено в експлуатацію	x	x
4.1	Визначити сферу лабораторної діяльності	Закуплені всі нормативні документи, що регламентують сферу лабораторії	-	21
4.2	Визначити актуальний обсяг потреб для закупівлі	Складено перелік лабораторного та допоміжного обладнання, витратних матеріалів	4.1	30
4.3	Провести закупівлі	Укладені договори з поставниками, проведені всі оплати, отримані всі бухгалтерські документи, сертифікати відповідності	4.1, 4.2	90
4.4	Ввести обладнання в експлуатацію	Обладнання встановлено, його робота налагоджена	4.1, 4.2, 4.3	30
5	Визначити політику ціноутворення послуг та розрахувати їх вартість	Розроблено вартість послуг для клієнтів	x	x

Продовження додатку А

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
------------	-------------	----------------------	------------------	-------------------------

5.1	Розрахувати витрати, що утворюються в результаті надання однієї одиниці послуги (лабораторні дослідження, візити на господарства)	Визначена собівартість послуг	-	30
5.2	Провести порівняння політики ціноутворення подібних послуг на ринку	Порівняльний аналіз виконано	5.1	5
5.3	Сформувати таблицю вартості послуг для клієнтів	Визначено остаточну вартість послуг, сформований прайс	5.1, 5.2	7
6	Розробити типові форми договорів з клієнтами	Договори сформовані	X	X
6.1	Винайняти юриста для проведення робіт	Заклучено договір, проплачені послуги	-	5
6.2	Скласти типовий договір з урахуванням специфіки діяльності	Договір складено, побажання команди максимально враховані	6.1	14
7	Організувати менеджмент діяльності нового підрозділу лабораторії	Налагоджена рутинна робота підрозділу	X	X
7.1	Розробити Настанову з якості	Настанова з якості затверджена	-	60
7.2	Розробити та впровадити Посадові Інструкції, Інструкції з ТБ та Пожежної безпеки	Документи затверджені, всі ознайомлені	7.1	20

Продовження додатку А

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня	Тривалість роботи, днів
------------	-------------	----------------------	-----------	-------------------------

			робота	
7.3	Розробити Інструкції, які регламентують діяльність співробітників відповідно до сфери лабораторії, відповідають Настанові з якості	Інструкції затверджені і впроваджені в рутинну практику, співробітники з ними ознайомлені	7.1, 7.2	60
7.4	Розробити типову форму Результатів протоколу досліджень	Типову форму Результатів протоколу досліджень впроваджено в роботу	7.1,7.3	10
7.5	Розробити Інструкцію відбору зразків рослин для відправки в лабораторію	Інструкцію затверджено і впроваджено в роботу	7.1	3
8	Залучення клієнтів	Завершена рекламна кампанія	X	X
8.1	Знайти агентство	Домовленість про зустріч та список потенційних агентств для укладання договору	-	5
8.2	Укласти угоду	Підписаний договір	3.1, 5.3	1
8.3	Створити сайт і сторінки соц. мереж	Запуск сайту і мереж	3.2	4
9	Організувати логістику доставки зразків для аналізу в лабораторію	Логістика налагоджена	x	x
9.1	Визначити механізм відбору зразків клієнтом самостійно	Протокол погоджено	7.4, 5.3	2

Продовження додатку А

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня	Тривалість роботи, днів
-------------------	--------------------	-----------------------------	------------------	--------------------------------

			робота	
9.2	Визначити механізм відбору зразків агрономом	Протокол погоджено	7.4, 5.3	2
9.3	Визначити механізм надання лише консультативного сервісу	Протокол погоджено	7.1, 5.3	2
10	Проведення сертифікації новоствореного підрозділу лабораторії	Отримано сертифікат відповідності	x	x
10.1	Проведення сертифікації лабораторії	Отримано сертифікат відповідності	-	60
10.2	Провести атестацію робочих місць	Протоколи щодо допустимості рівня шумового навантаження, вологості, температури та освітлення отримані	10.1	7
10.3	Заклучити договір з ДУ "Дніпропетровський ОЦКПХ МОЗ"	Договір заключено, оплата послуг за атестацію робочих місць проведена	10.1, 10.2	3
10.4	Проведення метрологічної повірки ЗВТ	Всі ЗВТ пройшли періодичну повірку	10.1	21
10.5	Заклучити договір з ДУ «Дніпростандартметрологія»	Договір заключено, оплата послуг за повірку ЗВТ та сертифікацію проведена	10.1, 10.3	4

Продовження додатку А

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня	Тривалість роботи, днів
------------	-------------	----------------------	-----------	-------------------------

			робота	
10.6	Підготування пакет документів згідно оновлених вимог ДУ «Дніпростандарт-метрологія»	Документи оновлені, затверджені	10.1, 10.2, 10.4, 10.5	14
10.7	Усунення недоліків згідно результатів перевірки діяльності	Недоліки усунені	10.6	7
11	Провести аналіз ефективності роботи проєкту	Оцінка проведена	x	x
11.1	Оцінити результати трьох перших місяців діяльності проєкту	Критерії оцінки визначено, оцінка проведена	-	100
11.2	Оцінити результати шести перших місяців діяльності проєкту	Критерії оцінки визначено, оцінка проведена	-	190
11.3	Оцінити результати 12 перших місяців діяльності проєкту	Проведена порівняльна оцінка з попередніми періодами	11.1, 11.2	370
11.4	Провести брейншторм з питань удосконалення діяльності	Показники удосконалення і механізм реалізації визначено	11.1, 11.2, 11.3	380