

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО
ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ А.М.
Пугач

« _____ » грудня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЩОДО
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО
ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Бобирь Є.О.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Гаркавий В.В.

Дніпро – 2020

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.
кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студенту

БОБИРЯ ЄГОРА ОЛЕГОВИЧА

- Тема роботи** «Управлінське консультування щодо удосконалення стратегії ефективного господарювання аграрного підприємства»,
керівник роботи Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2020 р. № ____.
- Строк подання студентом роботи** – 14 грудня 2020 року.
- Вихідні дані до роботи** річні звіти ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» за 2015-2019 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи здійснення консалтингової діяльності на підприємстві. 2. Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне». 3. Управлінське консультування удосконаленням стратегії ефективного господарювання підприємства. Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
Рисунок 1.– Систематизація ключових підходів до використання управлінського консалтингу. Рисунок 2. Особливості товару «консультаційна послуга». Рисунок 3. Зміст і форми консалтингових ресурсів. Таблиця 1 – Тлумачення понять «консалтинг» і «консультування» вітчизняними вченими. Таблиця 2 – Основні види консалтингових послуг. Таблиця 3 – Типи консультаційних послуг.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2019	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2019 - Квітень 2020	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Вересень 2020	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Жовтень-Листопад 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2020	

Студент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінське консультування щодо удосконалення стратегії ефективного господарювання аграрного підприємства»

Дипломна робота: 95 с., 10 рис., 27 табл., 2 додатки, 82 літературних джерела.

Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації послуг з управлінського консультування сільськогосподарського підприємства.

Мета дипломної роботи: розкриття поняття консалтингової діяльності в Україні, проведення ґрунтовного аналізу організаційно-економічних засад консалтингової діяльності базового підприємства щодо удосконалення стратегії його ефективного господарювання.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що застосування проектного методу управління дасть можливість ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» працювати більш ефективно, що підтверджується проведеними розрахунками. Результати роботи впроваджено в ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» Пологівського району Запорізької області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управлінське консультування; стратегія; ефективне господарювання; менеджмент; фактори; ефективність; дослідження, аграрний сектор.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управленческий консалтинг; стратегия; эффективное хозяйствование; менеджмент; факторы; эффективность; исследования, аграрный сектор.

KEYWORDS

Administrative advising; strategy; effective manage; management; factors; efficiency; research, agrarian sector.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Поняття та економічна сутність консалтингової діяльності	8
1.2. Еволюція та сучасний стан консалтингової діяльності в Україні	16
1.3. Особливості надання консультаційних послуг в сільському господарстві	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НВП «АГРОФІРМА «СОЛОДКОВОДНЕ»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	35
2.2. Стан використання виробничих ресурсів в ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне»	42
2.3. Дослідження факторних зав'язків у формуванні результатів діяльності підприємства за допомогою ЕОМ	48
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯМ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	53
3.1. Особливості впровадження удосконаленої стратегії на підприємстві	53
3.2. Рекомендації по розробці і реалізації стратегії ефективного господарювання на підприємстві	63
3.3. Обґрунтування проекту забезпечення ефективного господарювання ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне»	71
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Сучасні фахівці зі стратегії докладають великих зусиль до того, щоб зрозуміти значущі фактори навколишнього оточення, оцінити і розвинути свої конкурентні переваги, виробити чітку концепцію бажаного результату і зберігати гнучкість і навіть суперечливість відносин між змагаються впливами, щоб розвинути самодостатнє стратегічне конкурентну перевагу.

Стратегічне мислення - це важка робота, що має на увазі читання загальних і галузевих видань і вивчення нових тенденцій, щоб залишатися в курсі того, які чинники впливають на сьогоднішнє і майбутнє. Необхідно чітко усвідомлювати, на яких підставах одні організаційні одиниці конкурують з іншими. Щоб мислити стратегічно, потрібна відкритість навчання і готовність знаходити нові способи участі в конкурентній боротьбі. Стратегічне мислення спирається не тільки на концептуальне уявлення, але і на рішучість вибрати шлях і наполегливо слідувати йому протягом довгих років, навіть якщо початкові успіхи були дуже скромними.

Два сучасних фахівця зі стратегії, Жанна Лідтке (Jeanne Liedtka) і Джон Розенблум (John Rosenblum), називають стратегічні бесіди цеглинками стратегії. Керівники збираються разом і спілкуються, намагаючись прояснити свою концепцію того, який може і повинна стати організація, і способи її втілення. Іноді ці бесіди бувають розпливчастими, іноді конкретними.

Створювати стратегію в швидко мінливій обстановці складно. Коли контекст діяльності хаотичний, стратегічне мислення потрібно направляти на вироблення альтернативних, гнучких програм. Такий підхід буде ефективний, тільки якщо ці програми засновані на міцному ціннісному фундаменті і співвідносяться з такою метою фірми, яка, за визначенням Коллінза і Порраса, вище за прибуток. Часті зміни в економіці швидко підірвали віру в відділи стратегічного планування. Багато компаній, які розробляли стратегічні плани, мали стратегічні задуми і виділяли на їх

втілення великі кошти, за останні 20 років виявили, що з огляду на стрімких змін покладатися на стратегічні плани неможливо.

Перевірена і ефективна альтернатива стратегічного планування - сценарне планування, процес створення реалістичних стратегічних сюжетів, які можуть втілитися в мінливому зовнішньому контексті діяльності. Справжнє стратегічне сценарне планування має мало спільного зі звичним описом найкращого, найгіршого і найбільш ймовірного розвитку подій. У сценарному плануванні кожен сюжет реалістичний і має значні наслідки для компанії. Завдання в тому, щоб виявити всі можливі варіанти розвитку подій і потім продумати способи дослідження навколишнього оточення, щоб якомога швидше визначити, який з цих варіантів спостерігається в дійсності.

Фахівці зі стратегії в Royal Dutch Shell на рубежі 1960-1970-х років розвинули техніку сценарного планування до такого рівня, що підготували свою компанію до ривка з останнього місця в списку великих нафтових компаній на перше-друге місце до кінця тисячоліття. Читаючи і розмірковуючи про економіку, політику, географію, націоналізм і безлічі інших чинників, П'єр Вак, Пітер Шварц, Ліс Грейсон і їх колеги виявили найбільш ймовірні альтернативні сценарії, з якими могла зіткнутися Royal Dutch Shell, і потім визначили головні індикатори або сигнали для кожного сценарію, які слід було шукати в газетах.

Коли в міжнародній пресі стали з'являтися повідомлення про те, що близькосхідні виробники нафти зустрічаються для обговорення міжнародних питань, фахівці Royal Dutch Shell регулярно їх відзначали і завдяки цьому розпізнали, зокрема, ключовий індикатор одного зі сценаріїв, що включав формування нафтового картелю. Те, що для інших було всього лише незначною новиною з середини газети, для них стало явним сигналом «картельної» сценарію, який міг серйозно позначитися на стабільності поставок сирової нафти. Побачивши ці замітки, Royal Dutch Shell, уже пропрацювала розвиток ситуації в разі формування такого картелю, змогла змінити свій стратегічний курс, придбала прямий доступ до запасів нафти до

нафтової кризи 1973 року і таким чином заклала основу для різкого ривка вгору. Таким чином, сценарне планування виявляється корисно в стратегічному мисленні, бо дає змогу підійти до створення стратегії з обґрунтованим і продуманим прогнозом, що володіє гнучкістю.

Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації послуг з управлінського консультування сільськогосподарського підприємства.

Суб'єкт дослідження: ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» Пологівського району Запорізької області

Мета дипломної роботи: розкриття поняття консалтингової діяльності в Україні, проведення ґрунтовного аналізу організаційно-економічних засад консалтингової діяльності базового підприємства щодо удосконалення стратегії його ефективного господарювання.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

- узагальнити теоретичні основи здійснення консалтингової діяльності на підприємстві;
- провести організаційно-економічний аналіз діяльності суб'єкта дослідження;
- обґрунтувати заходи по забезпеченню конкурентних переваг господарства в ринковому середовищі, оцінити ризики.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що застосування проектного методу управління дасть можливість ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» працювати більш ефективно, що підтверджується проведеними розрахунками. Результати роботи впроваджено в ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» Пологівського району Запорізької області.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та економічна сутність консалтингової діяльності

Зі статті «Консалтинг», розміщеної у Вікіпедії можна дізнатись наступне: «Консалтинг (англ. *consulting* - консультування) - діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності. Мета консалтингу - допомогти системі управління (менеджменту) в досягненні заявлених цілей. Іншими словами: консалтинг - це управлінське консультування з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, що надається зовнішніми консультантами, для рішень тієї чи іншої проблеми. Основне завдання консалтингу полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку та використанні науково-технічних та організаційно-економічних рішень з урахуванням предметної області та проблем клієнта» [1].

Сучасні фахівці зі стратегії докладають великих зусиль до того, щоб зрозуміти значущі фактори навколишнього оточення, оцінити і розвинути свої конкурентні переваги, виробити чітку концепцію бажаного результату і зберігати гнучкість і навіть суперечливість відносин між змагаються впливами, щоб розвинути самодостатнє стратегічне конкурентну перевагу.

Стратегічне мислення - це важка робота, що має на увазі читання загальних і галузевих видань і вивчення нових тенденцій, щоб залишатися в курсі того, які чинники впливають на сьогоднішнє і майбутнє. Необхідно чітко усвідомлювати, на яких підставах одні організаційні одиниці конкурують з іншими. Щоб мислити стратегічно, потрібна відкритість навчання і готовність знаходити нові способи участі в конкурентній боротьбі. Стратегічне мислення спирається не тільки на концептуальне уявлення, але і

на рішучість вибрати шлях і наполегливо слідувати йому протягом довгих років, навіть якщо початкові успіхи були дуже скромними.

Два сучасних фахівця зі стратегії, Жанна Лідтке (Jeanne Liedtka) і Джон Розенблум (John Rosenblum), називають стратегічні бесіди цеглинками стратегії. Керівники збираються разом і спілкуються, намагаючись прояснити свою концепцію того, який може і повинна стати організація, і способи її втілення. Іноді ці бесіди бувають розпливчастими, іноді конкретними[2].

Доцент Гончарова В.Г. в своїй статті «Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання» пише: «Для економічної науки консалтинг, що забезпечує господарюючих суб'єктів професійними знаннями та інформацією, ще не став об'єктом всебічного теоретичного аналізу, що значною мірою ускладнює наукові пошуки в дослідженні проблем економічної трансформації на етапі переходу до інноваційного типу економічного розвитку, формування національних інноваційних систем, закономірностей становлення й розвитку економіки знань, де сектор консалтингових послуг є одним з найважливіших» [3].

Створювати стратегію в швидко мінливій обстановці складно. Коли контекст діяльності хаотичний, стратегічне мислення потрібно направляти на вироблення альтернативних, гнучких програм. Такий підхід буде ефективний, тільки якщо ці програми засновані на міцному ціннісному фундаменті і співвідносяться з такою метою фірми, яка, за визначенням Коллінза і Порраса, вище за прибуток. Часті зміни в економіці швидко підірвали віру в відділи стратегічного планування. Багато компаній, які розробляли стратегічні плани, мали стратегічні задуми і виділяли на їх втілення великі кошти, за останні 20 років виявили, що з огляду на стрімких змін покладатися на стратегічні плани неможливо. Перевірена і ефективна альтернатива стратегічного планування - сценарне планування, процес створення реалістичних стратегічних сюжетів, які можуть втілитися в

мінливому зовнішньому контексті діяльності. Справжнє стратегічне сценарне планування має мало спільного зі звичним описом найкращого, найгіршого і найбільш ймовірного розвитку подій. У сценарному плануванні кожен сюжет реалістичний і має значні наслідки для компанії. Завдання в тому, щоб виявити всі можливі варіанти розвитку подій і потім продумати способи дослідження навколишнього оточення, щоб якомога швидше визначити, який з цих варіантів спостерігається в дійсності[4].

На рисунку 1.1. наведено систематизацію ключових підходів до використання управлінського консалтингу для досягнення суб'єктом господарювання здатності оптимально функціонувати на ринку.

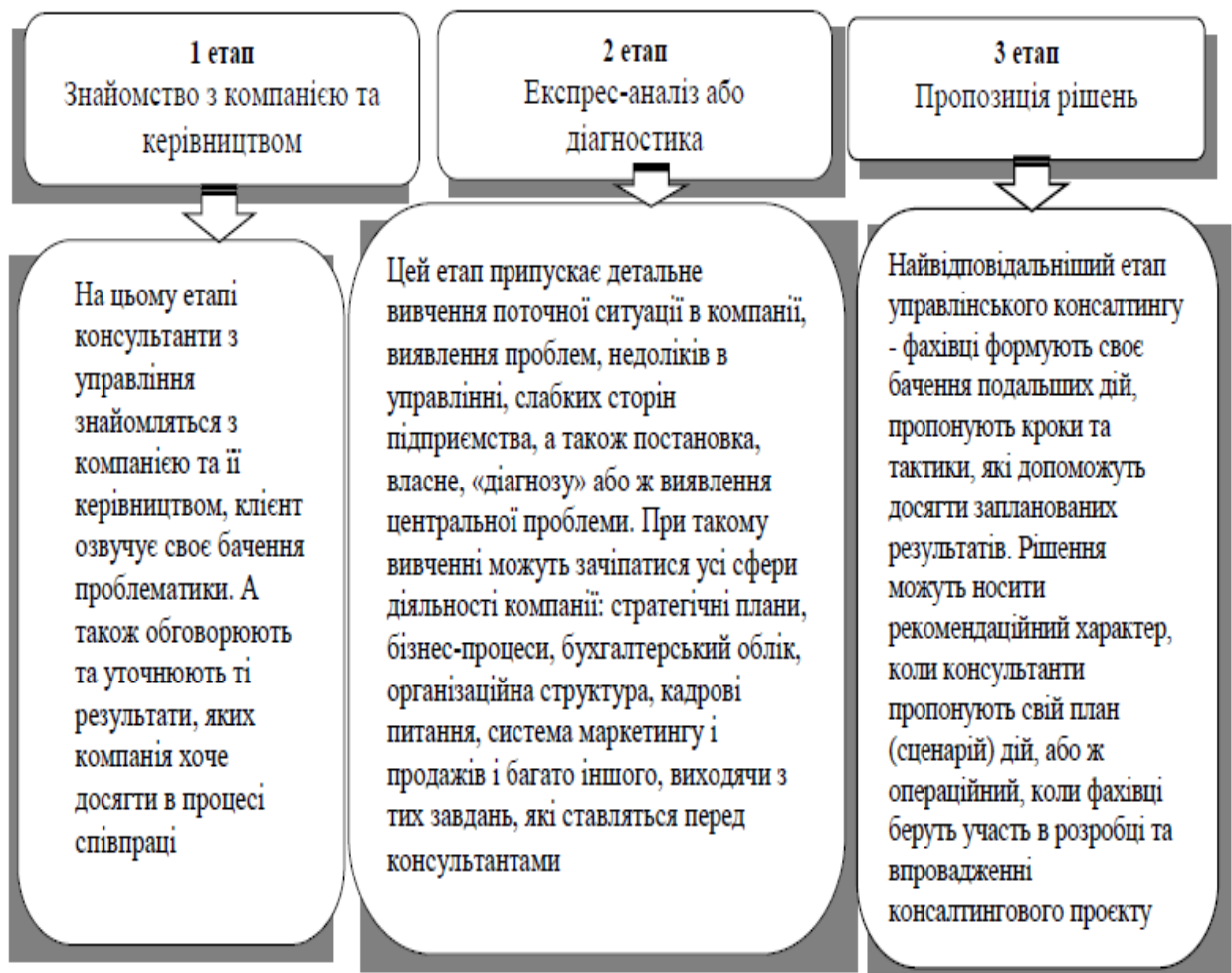


Рис. 1.1. Систематизація ключових підходів до використання управлінського консалтингу для досягнення суб'єктом господарювання здатності оптимально функціонувати на ринку[2]

Фахівці зі стратегії в Royal Dutch Shell на рубежі 1960-1970-х років розвинули техніку сценарного планування до такого рівня, що підготували свою компанію до ривка з останнього місця в списку великих нафтових компаній на перше-друге місце до кінця тисячоліття. Читаючи і розмірковуючи про економіку, політику, географію, націоналізм і безлічі інших чинників, П'єр Вак, Пітер Шварц, Ліс Грейсон і їх колеги виявили найбільш ймовірні альтернативні сценарії, з якими могла зіткнутися Royal Dutch Shell, і потім визначили головні індикатори або сигнали для кожного сценарію, які слід було шукати в газетах.

Коли в міжнародній пресі стали з'являтися повідомлення про те, що близькосхідні виробники нафти зустрічаються для обговорення міжнародних питань, фахівці Royal Dutch Shell регулярно їх відзначали і завдяки цьому розпізнали, зокрема, ключовий індикатор одного зі сценаріїв, що включав формування нафтового картелю. Те, що для інших було всього лише незначною новиною з середини газети, для них стало явним сигналом «картельної» сценарію, який міг серйозно позначитися на стабільності поставок сирової нафти. Побачивши ці замітки, Royal Dutch Shell, уже пропрацювала розвиток ситуації в разі формування такого картелю, змогла змінити свій стратегічний курс, придбала прямий доступ до запасів нафти до нафтової кризи 1973 року і таким чином заклала основу для різкого ривка вгору. Таким чином, сценарне планування виявляється корисно в стратегічному мисленні, бо дає змогу підійти до створення стратегії з обґрунтованим і продуманим прогнозом, що володіє гнучкістю [5].

Для розвитку навичок стратегічного мислення має величезне значення широта поглядів і кола читання. Іноді майбутню можливість або небезпека краще видно з іншого, більш віддаленої від вас позиції. Стратегічне мислення передбачає вміння розглядати ситуацію з різних точок зору і враховувати думки тих, хто їх дотримується. Наприклад, хороший спосіб для студентів МВА виробити в собі це «вміння бачити альтернативу» - навчитися китайсько-японської гри ГО. У ГО грають на особливій дошці розміром 19x19

клітин. На відміну від шахів, де в розпорядженні гравця багато різних фігур, що рухаються різними способами, в ГО використовуються тільки камінчики, білі і чорні, які можна як завгодно розставляти на перетинах ліній. Якщо в шахах мета - захопити або убити ворожого короля, то в ГО - контролювати більше території, ніж суперник, але при цьому не знищити його (що відповідає екологічному підходу до стратегії). Оскільки клітин набагато більше (361, на відміну від 64 на шахівниці) і мета гри інша, то набагато складніше шахів. Здатність логічно передбачати ходи суперника тут скоріше заважає. Більшого значення набуває вміння бачити, як формуються на дошці сильні і слабкі фігури з каменів. Західні студенти, що навчилися грати в ГО, відзначають, що це допомогло їм усвідомити значну різницю між світоглядом європейців і жителів Азії, що становлять більшу частину світового населення[6].

Карпенко О.О., в своїй публікації «Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду» зазначає наступне: «Консалтингові послуги в Україні здійснюються відносно недавно, але набутий досвід використання таких послуг, які пов'язані, насамперед, із запозиченням досвіду інших країн і залученням інвестицій, довів об'єктивну необхідність подальшого розвитку консалтингової діяльності в країні. Попит на вищевказані послуги зумовлюється тим, що внаслідок глобального та локального зростання комерційної, технологічної та підприємницької активності й пов'язаних із цим проблем в осіб, які здійснюють господарську діяльність, а також в інвесторів усе частіше виникає потреба в проведенні критичної оцінки діяльності підприємців незалежними висококваліфікованими спеціалістами з подальшим отриманням від них рекомендацій і порад із різноманітних питань виробничої діяльності» [7].

Системне мислення починається з системної перспективи - вміння бачити, як співвідносяться між собою різні чинники і елементи в галузі. Системна перспектива допомагає людині піднятися над виконанням завдань

свого підрозділу і побачити, як співвідносяться всі частини організації або галузі, як зміни в одній частині впливають на інші. Розуміння цих різноманітних елементів - наприклад, ланок у галузевій ланцюжку додавання вартості, - дозволяє застосувати розумний авантюризм, щоб знайти вигідні можливості для бізнесу. Розумність в даному випадку означає здатність аналізувати та інтерпретувати різні частини і фрагменти галузі або сегмента ринку, застосовуючи вищенаведені аналітичні методики; це інструменти, які допомагають скласти розумне уявлення про те, де шукати можливості. Такий аналіз дозволяє стратегічно мислячого керівника або лідера вирішити, на яку діяльність він хоче спрямувати зусилля. Зроблений вибір лягає в основу його ідеї. Якщо цей задум неясний, то і стратегія буде коливатися і відхилятися від курсу [8].

В таблиці 1.1. дано тлумачення понять «консалтинг» і «консультування» вітчизняними вченими [7]

Таблиця 1.1

Тлумачення понять «консалтинг» і «консультування» вітчизняними вченими

Визначення поняття «консалтинг»	Визначення поняття «консультування»
Діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розроблення бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо [2, с. 824].	Діяльність спеціальних компаній із консультування виробників, продавців, покупців у сфері експертної, технічної та економічної діяльності [5].
Вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку та використанні науково-технічних та організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної галузі та проблем клієнта [3].	Діяльність спеціальних компаній, що полягає у консультуванні виробників, продавців, покупців із широкого кола питань економіки, фінансів, зовнішньоекономічних зв'язків [6].
Діяльність, яка здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах по проблемах їх функціонування і розвитку [4].	Особлива професійна діяльність, що передбачає залучення кваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою в галузі бухгалтерського обліку, аналізу, контролю, права, управління. [7].

Реалізація задуму завжди заснована на деякому припущенні про причинно-наслідкових відносинах в галузі або бізнесі. Розуміння того, що цей елемент гіпотетичний, відрізняє вперту людини від наполегливої. Якщо задум не вдається втілити так, як хочеться, той, хто володіє орієнтацією на гіпотезу, буде готовий випробувати інший підхід. Іноді для цього потрібно вибрати новий метод, а іноді - змінити задум. Людина, що володіє стратегічним мисленням, усвідомлює всю важливість своєчасності: вдалий продукт або стратегія, що з'явилися в невдалий час, зазнають краху, як і спроба обігнати події або відставання від них, зайва поспішність або невиправдані затримки. Розвинуте стратегічне мислення допомагає відчутти, коли треба діяти, а коли - чекати.

Нарешті, стратегічне мислення часто ставить серйозні питання, що стосуються інновацій та етики. Гері Хемел (Gary Hamel) відзначав, що існує два типи стратегів: «соковижимателі» і «новатори», і вони дотримуються принципово різних точок зору про управління підприємством. Цікавий приклад з досвіду General Electric: якщо адміністрація Джека Уелча прагнула насамперед до підвищення продуктивності (вичавлювала сік), то його наступник Джефф Іммелт більше зосереджений на інноваціях. Чи можна об'єднати дві стратегії? Ймовірно, так, але все ж в їх основі лежать протилежні цінності: прагнення до більшої продуктивності дозволяє уникнути зайвих витрат і втрат, а інновація за своєю суттю - непродуктивний і непередбачуваний процес, який часто веде до витратним експериментів.

У той же час лідер де-факто або явно робить стратегічний вибір в області етики. Чи буде він «дотримуватися» букву закону, але завжди шукати способи його обійти? Чи піде він спортивної «мудрості»: «Якщо ти не шахраювати - значить, не намагаєшся перемогти»? Чи буде він намагатися не виходити за рамки закону або навіть очолити нормотворчість так, щоб від цього виграли різні кола зацікавлених осіб? Або зробить все можливе, щоб отримати якомога більше грошей, до яких би наслідків для інших це не привело? [9].

В таблиці 1.2. охарактеризовано Основні види консалтингових послуг згідно з Європейським класифікатором [7].

Таблиця 1.2

Основні види консалтингових послуг згідно з Європейським класифікатором

Вид послуг	Характеристика
Загальне управління	Визначення ефективності системи управління, оцінка бізнесу, управління нововведеннями, визначення конкурентоспроможності (вивчення кон'юнктури ринку, диверсифікація або становлення нового бізнесу, міжнародне управління, оцінка управління, злиття і придбання, організаційна структура і розвиток, приватизація, управління проектом, управління якістю, реінжиніринг, дослідження і розвиток, стратегічне планування, бенчмаркінг, пошук партнерів, внутрішній менеджмент, управління експортом та імпортом, кризове управління).
Адміністрування	Аналіз документообігу, розміщення або переміщення відділів, управління офісом, організація і методи управління, регулювання ризику, гарантії безпеки, планування робочих приміщень та їх оснащення.
Фінансове управління	Системи обліку, оцінка капітальних витрат, оборот фірми, зниження собівартості, неплатоспроможність (банкрутство), збільшення прибутку, збільшення доходів, оподаткування, фінансові резерви.
Управління кадрами	Професійний рух і скорочення штатів, культура корпорації, рівні можливості, пошук кадрів, відбір кадрів, здоров'я і безпека, програми заохочення, внутрішні зв'язки, оцінка робіт, трудові угоди і зайнятість, навчання менеджменту, планування робочої сили, мотивація, пенсії, аналіз функціонування, психологічна оцінка, винагорода, підвищення кваліфікації працівників, вирішення конфліктів, тренінг.
Маркетинг	Реклама і сприяння збуту, корпоративний образ та відносини з громадськістю, дослідження ринку, післяпродажне обслуговування замовників, дизайн, прямий маркетинг, міжнародний маркетинг, стратегія маркетингу, розроблення нової продукції, ціноутворення, роздрібний продаж і дилерство, управління збутом, навчання збуту, соціально-економічні дослідження і прогнозування.
Виробництво	Автоматизація, використання устаткування і його технічне обслуговування, промисловий інжиніринг, переробка матеріалів, регулювання внутрішнього розподілу матеріалів, упакування, схема організації робіт на підприємстві, конструювання й удосконалення продукції, управління виробництвом, планування і контроль над виробництвом, підвищення продуктивності, закупівлі, контроль якості, управління запасами, ергономіка, управління матеріалами.
Інформаційна технологія	Системи автоматизованого проектування й автоматизовані системи управління, застосування комп'ютерів в аудиті та оцінці, електронна видавнича діяльність, інформаційно-пошукові системи, адміністративні інформаційні системи, проектування і розроблення систем, вибір і установка систем, внутрішній аудит інформаційних систем, відновлення інформаційних систем.
Спеціалізовані послуги	Різні види рекомендацій, які відрізняються від вищевикладених за методами, за об'єктами чи за характером впроваджуваних знань: навчальне консультування, консалтинг з управління електроенергетикою, інженерний консалтинг, екологічний консалтинг, інформаційний консалтинг, юридичний консалтинг, консалтинг з управління розподілом матеріалів і матеріально-технічним постачанням, консалтинг у державному секторі бізнесу, консалтинг із телекомунікацій.

Ефективні лідери мислять стратегічно; вони розуміють, наскільки цінно мислити на перспективу. Вони вчаться прояснювати свою мету, формулювати концептуальне уявлення про те, якими вони можуть стати, якщо ця мета буде досягнута, і досліджувати способи і засоби втілення цієї концепції. Вони розуміють, як важливо вкладати ресурси і зусилля в розвиток ключових компетенцій, необхідних для виконання і реалізації їх стратегічного задуму. Вони все ясніше усвідомлюють, як важливо управляти стратегічними задумами, проявляючи при цьому достатню гнучкість, що дозволяє їм не тільки співіснувати з конкурентами на світовому ринку, а й процвітати в симбіозі з ними [10].

Стратегічне мислення - це наполовину мистецтво, наполовину дисципліна. Навички стратегічного мислення цілком можна розвинути, але для цього знадобиться докласти чимало зусиль: вивчати і обмірковувати різні теми, розмовляти з людьми, читати і міркувати про самих різних питаннях. Потрібно буде навчитися виражати словесно навіть нечіткі ідеї, іноді освітлені спалахами осяянь. Причому ці думки доведеться не тільки подумки промовляти, але і фіксувати на папері. Знадобиться вміння рефлексувати і величезний запас енергії, а якщо вам належить втілити в життя свої стратегічні мрії, вам буде потрібно дуже добре розвинути навички лідерства та управління змінами.

1.2. Еволюція та сучасний стан консалтингової діяльності в Україні

Спільник І.В. в своїй книзі «Консалтингова діяльність» указує на наступне: «У міру формування в нашій країні ринкової економіки потреба в консультаційних послугах об'єктивно зростає, а розвиток консультаційної діяльності, значення якої для функціонування національної економіки вже давно визнано як вітчизняними науковцями, так і керівниками підприємств і організацій, набуває особливої актуальності. Як свідчить практика, у багатьох випадках саме ефективна консультаційна допомога дає змогу запобігти значним втратам, які можуть виникати через допущення помилок керівниками і власниками при плануванні, організації та веденні бізнесу, налагодженні стосунків з партнерами, клієнтами тощо» [11].

Компанії тепер не можуть обмежитися лише оперативним управлінням і функціональним менеджментом як раніше. Сьогодні їм необхідний інструмент довгострокового планування і управління, націленого на майбутнє. Таким інструментом є стратегічний менеджмент. Одночасно зі зміною зовнішньої бізнес-середовища змінюється і підхід до стратегічного управління.

Касич А.О. і Гноева І.М. в своїй публікації «Особливості розвитку аудиторських послуг в Україні та концептуальні підходи до їх класифікації» указують на наступне: «Специфіка консультаційної послуги полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. З огляду на це ідентичні консультаційні продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, а й мати різну методологію розробки та зміст» [12]. Рисунок 1.2. розкриває особливості товару «консультаційна послуга».

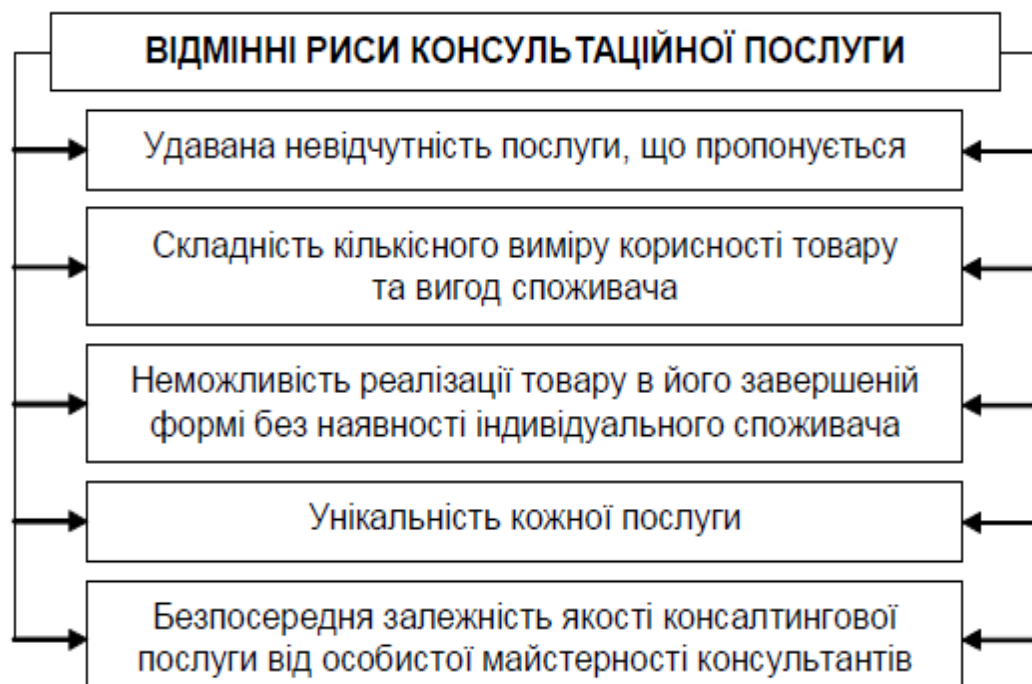


Рис. 1.2. Особливості товару «консультаційна послуга» [12]

Ми звикли, що стратегічне планування відбувається зверху вниз і його можна представити у вигляді якоїсь стратегічної піраміди бізнесу: красива місія, чітке стратегічне бачення, конкретні цілі бізнесу, ясно прописані стратегія, тактика і план дій. Така піраміда є надбанням великої кількості методологів менеджменту, і вона принципово досі «працює» для великих компаній, які за образним висловом Джима Коллінза «створені навічно». В даний час, в умовах «турбулентності» поточного економічного середовища, дотримання всіма канонами традиційного підходу до формування

корпоративної стратегії стає часто неефективним, особливо, коли мова йде про малий і середній бізнес [13].

Майбутнє стає настільки непередбачуваним, що сформуванню стійкого стратегічного бачення представляється скрутним. Сьогодні для створення визнаної ринком цінності (Perceived Value) бізнес повинен бути гнучким. Традиційний підхід не цілком справляється з такою вимогою, оскільки він розрахований для використання в стабільних і передбачуваних економічних умовах. Зараз, в епоху глобальної нестабільності, стає актуальною нова парадигма стратегічного управління, заснована на пошуку нових можливостей. Початок цієї ідеології було покладено Г. Хемелом і К.К. Прахалад. Ідеологія поєднує в собі три фактори: стратегічні наміри; виклики; можливості, поряд з наявними обмеженнями [14].

Стратегічні наміри - це, в першу чергу, бачення власників, або групи людей, яким доручено керувати бізнесом, так званих Policy Makers; того, до чого повинна прагнути компанія і чим вона повинна стати. Наприклад, японська компанія Komatsu намір «оточити Caterpillar», Canon збирається «побити Хегох», а Honda має намір стати новатором в автомобілебудуванні подібно Ford. Але слід застерегти, що стратегічні наміри - це не тільки нестримні амбіції і фантазії власників і топ-менеджменту компанії. Стратегічні наміри припускають, що для їх реалізації будуть вживатися конкретні дії. В першу чергу, мова йде про побудову системи ефективного менеджменту. В умовах стабільного і повільно мінливого економічного оточення стратегічні наміри еквівалентні стратегічному баченню, яке розробляється на довгі роки і залишається незмінним тривалий проміжок часу. У сучасному бізнес-середовищі стратегічні наміри власників і топ-менеджерів можуть змінюватися частіше - в такт змінам зовнішнього оточення. Другий фактор нової парадигми - виклики (challenges), створювані всередині компанії менеджментом. Іноді виклики з'являються в зовнішньому оточенні. Це ті цілі і завдання, які покликані реалізувати стратегічні наміри

власників. Однак сформульовані виклики не повинні виходити за межі можливостей, які завжди обмежені [15].

З монографії Марченко О.С. «Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз» можна дізнатись наступне: «Знання й інформація в умовах формування засад інформаційної економіки перетворюються на головні ресурси соціально-економічного розвитку. Створення ефективної системи їх продукування й передачі господарюючим суб'єктам – найважливіша умова переходу до інноваційного типу економічного зростання. Роль консалтингу у сфері економіки й управління у створенні і розвитку сучасної технології поширення знань, адекватній вимогам економіки сьогодення, полягає у тому, що консалтингове обслуговування бізнесу, по-перше, належить до спеціальних каналів передавання знань, доповнюючи при цьому загальні (система освіти, засоби масової інформації тощо). По-друге, воно виступає елементом і чинником формування ринкової моделі взаємозв'язку науки й виробництва; по-третє, забезпечує комерціалізацію наукових продуктів-новацій та їх трансформацію в інновації» [16].

Також Марченко О.С. вважає доцільним розділити консультаційні послуги на наступні типи (таблиця 1.3):

Таблиця 1.3

Типи консультаційних послуг

Критерії визначення типів консалтингових послуг	Консалтингові послуги-функції	Консалтингові послуги консультативного типу
Зміст консалтингової послуги	Професійні функції, види діяльності, роботи економіста, бухгалтера, юриста, менеджера та ін.	Професійні поради, рекомендації, проекти з проблем бізнесу клієнтів
Результат консалтингового обслуговування	Виконання певного обсягу робіт, необхідних клієнтам (підготовка бізнес-плану, постановка бухгалтерського обліку, ведіння судових справ, підбір персоналу та ін.)	Отримана клієнтом професійна допомога в розв'язанні проблем ведіння бізнесу.

Топ-менеджмент повинен узгодити стратегічні наміри і реальні можливості, щоб не виник конфлікт. Можливості можуть бути обмежені з точки зору фінансів, технологічного оснащення або процесів, географії та іншого. При традиційному підході місія, бачення, цілі і стратегія є ієрархію, але в цій моделі всі три фактори є рівноправними. Можливо, важливіше є стратегічні наміри власника, оскільки він головний в бізнесі, а значить, має право вимагати від свого бізнесу все, що забажає. «Компанії стратегічних можливостей» стежать за зовнішнім середовищем, аналізують поточні загрози і можливості, і використовують їх, конвертуючи в прибуток для власника. Такі компанії не ставлять захмарних горизонтів планування; вони орієнтовані на короткий проміжок часу - місяць, квартал, рік. «Відловлюючи» можливості, маючи в наявності необхідний ресурс і на ходу перебудовуючи бізнес-процеси для використання побаченої можливості, компанії демонструють значущі результати. Економічне перевага «компанії стратегічних можливостей» досягається за рахунок розширення видів діяльності, а її дії на ринку виявляються для конкурентів сюрпризом [17].

Разом зі зміною підходу до стратегічного менеджменту змінився і безпосередньо процес стратегічного управління. Тут доречно ввести поняття стратегічного процесу. Стратегічний процес є одним з найважливіших процесів в компанії. Він розгортається в часі і існує в будь-якій компанії, так як в тій чи іншій мірі в кожній компанії приймаються довгострокові рішення, які можуть залишатися не формалізованими. Стратегічний процес спирається на три основні елементи - стратегічне мислення, формальну систему прийняття рішень і механізми реагування на яка складається в бізнесі ситуацію. Учасники стратегічного процесу повинні виробляти єдине розуміння бізнесу, стратегії і тих гіпотез і припущень, виходячи з яких розробляється стратегія. Стратегічний процес - це процес взаємодії власників, ключових менеджерів і фахівців організації. Важливо підкреслити, що в розробці стратегії повинні брати безпосередню участь ті керівники і фахівці, які будуть її реалізовувати. Стратегічний процес повинен формувати

організаційне середовище для розробки поточних рішень, які не призводять до втрати цілісності дій організації [18].

З джерела «Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка» можна дізнатись наступне: «Спрямована на вирішення певної господарської проблеми професіональна порада консультанта є результатом його інтелектуальної діяльності – консалтинговим продуктом, продукування й передача якого клієнтові здійснюються через надання останньому консалтингової послуги. Отже, консалтингові продукти й послуги – це форми інституційного закріплення у консультаційному процесі суб'єктивних специфічних знань і супутньої їм інформації, що становлять зміст консалтингових ресурсів» [19]. В цій же публікації аналізуються зміст і форми консалтингових ресурсів (рис. 1.3.).

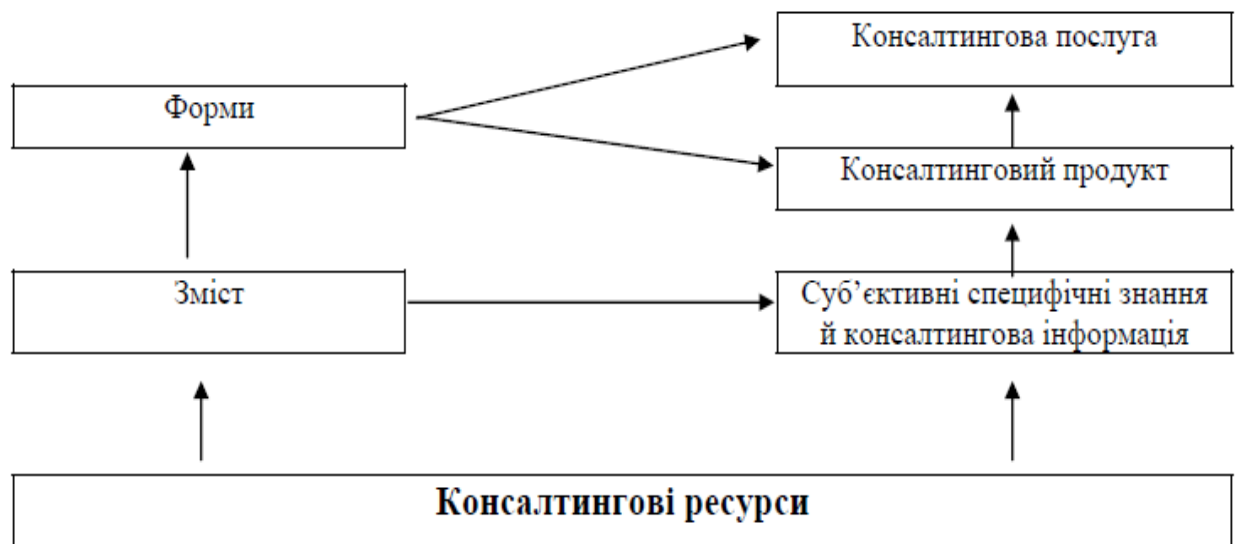


Рис. 1.3. Зміст і форми консалтингових ресурсів

В епоху стабільної економіки стратегічний процес здійснювався на основі моделі стратегічного програмування. Стратегічне програмування - це планування того, як сформульована стратегія найкращим чином перетворює стратегічне бачення в реалізовану стратегію. У моделі стратегічного програмування розробка плану і його реалізація здійснюються послідовно: формулювання стратегії: на основі заздалегідь визначеної місії і відповідних їй цілей визначаються альтернативні стратегії та виконується їх оцінка, щоб

вибрати найбільш підходящу; реалізація стратегії здійснюється за допомогою тактичних прийомів, описаних в більш детальних і короткострокових планах, програмах і бюджетах; кожен рівень планів повинен мати відповідний рівень бюджетів, за допомогою яких плани перетворюються в життя [20].

Проведене належним чином стратегічне планування озброює підприємство свого роду дорожньою картою, де прокладений маршрут подальшого руху, і сприяє розвитку індивідуальної ініціативи. В сучасних умовах використовувати пряме використання стратегічного програмування, як основи процесу стратегічного управління, стає важко. Стратегічне програмування успішно працює лише в стабільних і передбачуваних умовах. Актуальною альтернативою стратегічного програмування є процес стратегічного управління, який допомагає компаніям зробити гнучкість і швидке реагування невід'ємною частиною кожного аспекту своєї діяльності. Цей процес можна назвати експериментальним стратегічним навчанням [20].

Експериментальне стратегічне навчання призначене для того, щоб допомогти компаніям знайти правильний шлях в непередбачуваному ринковому середовищі майбутнього. Основна увага фокусується на тому, що підприємство може зробити сьогодні, щоб збільшити свою здатність до адекватних дій і сталого розвитку в майбутньому. Основними перевагами використання експериментального стратегічного навчання є: поліпшення можливостей для збору і аналізу інформації всередині компанії, що призводить до підвищення якості прийняття рішень; формування ясних стратегічних намірів і викликів, врівноважених можливостями; поліпшення адаптивності, підвищення швидкості і гнучкості реагування на зовнішні зміни. Позначимо головна відмінність між стратегічним програмуванням і експериментальним стратегічним навчанням. У стратегічному програмуванні існує можливість поділу етапів формулювання стратегії і її реалізації. Експериментальне стратегічне навчання засноване на тому, що неможливо передбачити заздалегідь, як будуть розвиватися події або що спрацює, а що ні. З цієї причини постійно переплітаються формулювання і реалізація

стратегії, що призводить до корегування дій у міру того, як ставляться нові експерименти, освоюються нові підходи і методом проб і помилок топ-менеджмент компанії отримує знання і досвід. Незважаючи на зміни, що відбулися у зовнішньому економічному середовищі, кінцеві цілі бізнесу не змінилися [21].

З публікації «Консультативні послуги як джерело інформації» можна дізнатись наступне: «Консультаційний процес є спільною діяльністю консультанта і клієнта, спрямованою на вирішення проблем і підвищення ефективності існуючої або створення нової системи (чи її елементів) останнього. У результаті реалізації консультаційного процесу клієнт отримує: об'єктивний погляд на проблему та шляхи її вирішення; допомогу консультанта у її вирішенні; суттєву економію часу та ресурсів при розробці рішень; високу якість рішень завдяки застосуванню передових технологій вирішення проблем і набутого багатого досвіду консультанта; навчання і підвищення кваліфікації працівників» [22].

Неповороткі організації рідко залишаються успішними. Рішучість і швидкість допомагають новим компаніям виявитися на гребені хвилі, але якщо вони не доб'ються стабільності основоположних процесів і структур, їм буде важко залишатися успішними в довгостроковій перспективі. Не секрет, що багато керівників вважають, що швидкість реакції і стійкість розташовані на протилежних полюсах спектру: щоб домогтися стабільності, необхідно знизити темп, і навпаки. Але насправді, як показують результати багаторічних досліджень, ці характеристики не взаємовиключні. Організація може досягти чудових показників стабільності, зберігши при цьому високу швидкість реакції. Більш того, у багатьох випадках оперативність - необхідна умова не тільки поступального розвитку компанії, але і її виживання [23].

Компанії з різних галузей, які зважилися перейти на нові принципи управління, вже зуміли добитися чудових результатів. Керівництво одного з підприємств хімічної промисловості зазнавало негативні наслідки низької швидкості реакції, недостатньо гнучкою моделі управління, низьку

мотивацію співробітників, особливо в частині прояву ініціативи, які не розвивало навичок безперервного вдосконалення. Як вдалося з'ясувати, основною проблемою був розрив між повноваженнями і відповідальністю, а система КПЕ була вибудована виходячи з теоретичних міркувань і не відповідала реаліям бізнесу.

Питання про те, наскільки швидко здатні реагувати організації на зовнішні і внутрішні зміни, цікавить консультантів McKinsey вже досить давно. У листопаді 2013 року до стандартної анкети, присвяченій стійкості компаній, були додані питання про те, наскільки часто їх керівникам вдавалося оперативно відгукнутися на зміни і почати працювати по-новому. Результати, отримані за такі 11 місяців, зіставили з відповідями респондентів про ясність цілей, завдань, стандартів, повноважень і відповідальності, а також про наявність чи відсутність процесів, які документують знання та ідеї.

Адаптивні компанії відрізняються здатністю знаходити баланс між оперативністю дій, з одного боку, і прозорістю, стабільністю і жорсткістю організаційної структури - з іншого. Самі адаптивні організації (що входять в 25% кращих за індексом адаптивності) надають великого значення ясності ролей і підтримці суворої робочої дисципліни. У разі найбільш неадаптивних (25% гірших) це далеко не так. Адаптивні компанії добиваються високих результатів в розробці і впровадженні інновацій методом «зверху вниз» і в обміні досвідом, а також плідно використовують зовнішні ідеї. Це показує, наскільки високий їх потенціал у навчанні та інноваційної діяльності. Адаптивним організаціям особливо добре вдається відстоювати значущі цінності і розкривати потенціал надихаючих керівників. В цілому вони виявляються досить ефективними з точки зору мотивації [24].

1.3. Особливості надання консультаційних послуг в сільському господарстві

Едилбаев Н.Б. в статті «Особенности оказания консультационных услуг для малых форм предпринимательства в сельском хозяйстве» пише наступне: «З точки зору управлінського впливу консультаційні послуги для малих форм підприємництва в сільському господарстві можна розділити на дві великі групи: консультаційні послуги, спрямовані на подолання внутрішніх кризових проблем розвитку малих підприємств; консультаційні послуги, спрямовані на розробку стратегії і бізнес-плану розвитку самого підприємства на етапі його становлення. До першої групи консультаційних послуг можна віднести консультаційні проекти, засновані на процесах консалтингу, що мають на меті розробку систем фінансового та податкового управління, управління персоналом, аудит і аналіз господарської ситуації і багато іншого. До другої групи консультаційних послуг фахівці відносять, як правило, розробку перспективних планів розвитку бізнесу замовника, аудит, складання бізнес-плану, маркетингової стратегії, стратегії галузевої спеціалізації і інші. Інакше кажучи, процесне консультування в даному випадку знову замінюється експертно-навчальним консалтингом, в результаті чого будь-яке нововведення або законодавча зміна вимог у цій галузі буде неможливою для вирішення власними силами замовника, а зажадає знову залучення консультаційної компанії і оплати її послуг» [25].

Будь-які зміни корпоративних культур і підходів можна впроваджувати швидко, цікаво, результативно і, найголовніше - з користю для кожного з учасників, включаючи працівників, менеджмент, власників, консультантів і т.д. Ключові слова тут - «швидко», «результативно» і «з користю» для кожного учасника. Мова іде про ключові елементи корпоративних змін в бізнесі будь-якого масштабу, що вимагає зміни поведінки співробітників, а саме корпоративної культури. Питання особистих і корпоративних змін сьогодні - один з головних предметів дослідження психологів, нейробіологів,

нейрофізіологів і ін. фахівців. Саме на дослідження в цих областях необхідно спиратися в удосконаленні, плануванні та впровадженні змін, адже вони зараз роблять ключовий внесок в прискорення корпоративних трансформацій [26].

Чому зміни даються важко: Ми не розуміємо терміновості? Нам не вистачає стимулів? Ми не маємо плану? Це і є головні перешкоди? Роберт Кіган (Robert Kegan) в книзі «Неприйняття змін» (Immunity to Change) приносить дослідження, де показує, що після попередження кардіологами пацієнтів з групи ризику про те, що вони помруть, якщо не змінять спосіб життя (не сядуть на дієту, що не кинуть палити), тільки один з семи здатний змінити своє життя. Навіть коли на порядку денному питання життя або смерті, людина не готова змінюватися - як же можна в таких умовах очікувати, що поміняються співробітники, коли можливі вигоди і ставки від корпоративних змін не такі високі, як у випадку пацієнтів-сердечників? Для успішного управління змінами необхідно зрозуміти, що заважає змінам особистості, а що сприяє їм. Потрібно усвідомити, як розвивається доросла людина, що сприяють його розвитку, а що заважає, як розвиваються суспільства і системи, що і як впливає на ці зміни [27].

Щоб ви не впроваджували - нові підходи, концепції управління або інструменти, будь-яка така зміна вимагає змін в поведінці співробітників. Не дуже важко поверхнево поміняти поведінку співробітника, давши йому нові знання, нав'язавши контроль і змусивши працювати за новими правилами, - так часто і відбувається. Зараз у вільному доступі величезна кількість інструментів і підходів для менеджера, здебільшого вийшли з минулого століття, коли одна людина придумав ідею, знайшов рішення, як її реалізувати, і організував систему, яка виконує задумане. На сьогодні це вже не працює, людина не здатна виграти конкурентну боротьбу і завойовувати ринки, встигаючи за лідерами, а, може, і лідируючи прогрес. Сумний результат такого управлінського підходу можна побачити в визнаних і шанованих дослідженнях, де говориться, що в середньому не більше 15%

співробітників залучені і віддані своїм компаніям, 70% - не задоволені своєю роботою, і як результат - людина на робочому місці використовує не більше 30% свого справжнього потенціалу. Щоб співробітник зміг змінити поведінку і при цьому реалізувати потенціал, йому слід поміняти установки, які лежать в області несвідомого, захотіти залучитися до процесу роботи компанії на 100%, зв'язавши свої особисті цілі з цілями організації. А щоб компанія легко впровадила зміни і продовжувала це робити регулярно, потрібно створити умови, де співробітники самі почнуть працювати над власною усвідомленістю, ставити під сумнів свої переконання і міняти сформовані часом програми мислення. Ключове слово - «самі», що відразу ж відкидає «неекологічних» техніки маніпуляції, які, на жаль, теж починають застосовуватися деякими керівниками-реформаторами [28].

Бондарчук Н.В. в публікації «Інформаційно-консультаційні послуги в сільському господарстві: досвід країн з розвиненою економікою» зазначає наступне: «Негативні результати господарювання в АПК України значною мірою обумовлені екстенсивними тенденціями в сільському господарстві і його низьким науково-технічним рівнем. На сьогодні продовжує зростати розрив між наукою й виробництвом, сільське господарство залишають висококваліфіковані фахівці і, як наслідок, спостерігається низька ефективність і конкурентоспроможність виробництва. Не використовується в достатній мірі потенціал наукових і освітніх установ, органів управління АПК всіх рівнів, агропромислових асоціацій і союзів. У сформованих умовах, розвиток інформаційно-комунікаційної системи є одним з найбільш важливих пріоритетів аграрної політики. Для України ця проблема має особливу актуальність. Вона широко розглядається на державному й регіональному рівнях. Багато її аспектів є ключовими напрямками в програмах розвитку як самого ринку АПК, так і окремих його галузей» [29].

Всім відомі твердження: «зміни можливі в разі підтримки керівництва», «найголовніше, щоб керівництво було «за» і т.д. Але правда полягає в тому, що «за» і «підтримка» - недостатні для справжніх змін.

Керівнику слід не бути «за», а самому особисто поміняти свої установки - цінності, принципи, переконання і продемонструвати це своєю поведінкою і результатами. Чи готові ми чекати, щоб компанія почала змінюватися лише після того, як зміниться одна людина? Чи зміниться компанія, якщо змінити одну людину - її лідера? А якщо це компанія з великою кількістю підпорядкованості, чи є час чекати на цю низку послідовних змін? Чи можливо взагалі зміна однієї особистості, коли його оточення не змінюється разом з ним? Що буде в підсумку? Відповідь очевидна: такі люди починають звинувачувати інших, вішати ярлики «не здатні», «не хочуть» і т.д. І в результаті яких система видавлює таку людину, або починається повний переворот.

Швидкість і легкість змін досягається створенням команди, в якій і народжуються зміни. Людям набагато простіше змінитися в колективі - так влаштована наша лімбічна система. Повторюючи і отримуючи підтримку від членів команди (зграї), нашому мозку стає легко і безпечно. Він дає нам шанс і можливість витягнути на поверхню наші установки, оцінити їх ефективність і замінити на нові, які ведуть до бажаних результатів. Для того щоб підійти до застосування цього пункту і не перетворити все в безглузду гру і «повільну шизофренію», слід врахувати три ключових правила. Команди створюються для досягнення конкретного результату. Основною метою якраз стає досягнення результату, цілей, бачення і т.д., А не зміни самі по собі, як такі. Команда сама визначає і відповідає на питання: Що ж повинно змінитися особисто в кожному з учасників? Що повинно змінитися в системах підприємства? Які нові ролі з'являться у департаментів, служб і особистостей? І на всі ці питання відповіді шукаються тільки з точки зору кінцевого результату, який компанія хоче отримати. Саме на цьому етапі в проектах змін починає зароджуватися колективна відповідальність і усвідомленість [30].

Компанія розробляє власний шлях, далекий від шаблонів ринку типу «впровадимо Agile», «введемо Бережливе виробництво», «запустимо

проектне управління», «поставимо ERP», «нам потрібно управління талантами» і т.д. Найцікавіше, що, як показує практика, в результаті таких відповідей у команди народжуються дуже схожі концепції, але глибоко прожиті, особисто сформовані, точно відповідні їх потребам і усвідомлені для того, щоб взяти відповідальність за впровадження. Команда становить план особистих змін, самостійно працює на мікрорезультат, який в плані проекту є необхідним для глобальних змін. Вона відкрито заявляє всім про свої особисті трансформації в підходах, поведінці, відкриттях і спостереженнях. Уміння учасників розповідати історії на цьому етапі значно прискорює поширення змін [31].

Дем'яненко С.І., в своїй книзі «Менеджмент аграрних підприємств», пише: «Специфіка інформаційно-консультаційного процесу в сільському господарстві виходить з об'єктивних особливостей галузі. В основі найбільш вагомих рис галузі знаходяться, насамперед, природно-біологічні особливості сільськогосподарського виробництва (використання землі як основного засобу виробництва, застосування біологічних об'єктів (рослин та тварин) як предметів праці, залежність від зональних і природно-біологічних умов тощо). Природно-біологічні особливості обумовлюють техніко-технологічну специфіку галузі (сезонність виробництва; довжина технологічних циклів; мобільність більшості засобів праці; різноманіття й незамінність факторів, що впливають на результат виробництва тощо). На основі цих загальних рис у процесі історичного розвитку сформувалися соціально-економічні особливості галузі» [32].

Безумовно, в проекті по впровадженню змін беруть участь різні зацікавлені сторони - спонсори, агенти по змінам, учасники, керівники, наставники, консультанти і т.д. Але сконцентруємо увагу на інших рольових моделях і їх поведінці. Особливо ці ролі важливі, коли команда націлена на зміни, які потребують значної трансформації корпоративної культури. Лідер команди - людина, яка веде за собою. Найчастіше це керівник. Якщо ви грамотно розвиваєте команду, то в кінцевому підсумку вона перейде до

самоорганізації, але на перших етапах без лідера не обійтися. Архітектор змін - людина з ключовими компетенціями в області теорії розвитку систем, стратегічного мислення, управління проектами змін. Його завдання - працювати над різними планами впровадження їх архітектури. Саме він відповідає за аналіз так званої готовності до змін, визначення настрою, рівня організаційного розвитку. Експерт - людина, що розуміє в тих ідеях, концепціях, які компанія хоче впровадити. Він, не заважаючи своєю експертної, ненав'язливо передає знання команді і допомагає архітектору підкоригувати план. Командний і особистий коуч - завдання такого фахівця - включити усвідомленість, провести команду через позитивний досвід, при цьому піти від «нав'язаних» рад експерта і прямих директив. Він повинен допомогти команді і її членам швидко і легко впоратися зі своїм особистим шляхом змін, пройти його гармонійно і результативно без шкоди собі і своєму оточенню. Це стосується і життя поза роботою, так як мова йде про зміну установок, що сто відсотків призведе до змін у кожного члена ще і в зовнішньому світі: сім'я, друзі, співтовариства і т.д. [33].

«Трансформаційне поле» - людина, навколо якого все змінюється. Це - приклад цінностей, змін. Звучить трохи дивно в бізнес-світі, але це обов'язкова умова швидких змін. Людина, навколо якого є трансформаційне поле, людина, поряд з яким найпростіше змінюватися, і ви готові це робити. Упевнений: ви знаєте таких людей, які привнесли у ваше життя зміни, при цьому не докладаючи особливих зусиль. Не варто сприймати кожен роль як окремо взятую особистість, вони можуть поєднуватися в одній людині. Але варто дотримуватися трьох правил. Якщо одній людині потрібно виконувати різні ролі, він в першу чергу повинен їх розділяти і усвідомлювати, змінюючи свою поведінку і удосконалюючи відповідні компетенції. Не варто об'єднувати роль лідера команди і командного / особистого коуча. Лідер команди в підсумку повинен опанувати коучинговий підходом і надалі застосовувати його в своєму арсеналі менеджера [34].

Крім галузевих особливостей процесу інформаційно-консультаційного обслуговування в АПК, необхідно враховувати особливості змісту інформаційно-консультаційного процесу. Аналіз сучасних підходів з питань ефективного доведення відповідних знань до сільськогосподарських товаровиробників свідчить про те, що можна виділити шість етапів цього процесу (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Етапи процесу інформаційно-консультаційного обслуговування в АПК [29]

Клочан В.В., в публікації «Організаційно-економічні особливості інформаційно-консультаційного забезпечення сільського господарства», зазначив наступне: «Фінансування діяльності інформаційно-консультаційних служб за рахунок коштів бюджету цілком припустимо розглядати як одну з форм державної підтримки сільського господарства. Тим більше, що численні дослідження свідчать про високу прибутковість вкладень в інформаційно-консультаційну діяльність (більше 15% в рік). Інакше кажучи, вкладені державою витрати на підтримку служби дуже швидко можуть компенсуватися у вигляді значного підвищення ефективності сільського господарства. Основними постачальниками науково-технічної інформації є

науково-методичні і науково-технічні центри аграрної науки, аграрні університети, агросервісні об'єднання» [35].

В таблиці 1.4. показані основні постачальники і споживачі інформації в сільському господарстві України.

Таблиця 1.4

Основні постачальники і споживачі інформації в сільському господарстві України [35]

Постачальники інформації	Споживачі інформації
<ul style="list-style-type: none"> - державні органи управління сільським господарством; - постачальники матеріально-технічних ресурсів; - приватні служби; - державні статистичні установи; - засоби масової інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> - сільськогосподарські товаровиробники; - фермерські господарства - особисті підсобні господарства (так само садівники городники); - державні органи управління сільським господарством; - малі підприємства; - науково-дослідні інститути - вищі навчальні заклади

Зміни - це цікаво. За своєю суттю наше життя - низка змін. І якщо вже випала роль лідера, варто розуміти, що ви відповідальні не тільки за постійне вдосконалення підходів і результатів компанії і своє особисте благополуччя, а й ще, і навіть більшою мірою, за благополуччя і емоційний стан тих людей, які йдуть з вами і за вами. Лідери відповідальні за те, як швидко і легко провести людей через зміни.

Криза розвитку - це коли компанія має всі зовнішні можливості для цього, але неодноразові спроби провести внутрішні зміни, які забезпечили б стійкий рух до нових стратегічних цілей, вкрай неефективні. Залучаються нові люди, використовуються нові технології - але ситуація принципово не змінюється. При цьому лідер має якісну бізнес-освіту і контакти з професійними консультантами, енергійний і мотивований. Але зміни не відбуваються. Розгубленість, розчарування є частими результатами таких

повторюваних спроб. Можна шукати причини в людях, технологіях, економічній кризі, але це все одно не допомагає вирішити задачу. У чому ж причина такої дивної стійкості й опірності організації до змін? Сам собі ворог. Відповідь може здатися дивним: сам лідер. Той, хто ініціює зміни, той і пручається їм. Як таке може бути? Є простий тест з досвіду роботи з власниками та лідерами. Щоб визначити майбутнє заявлених змін, спостерігайте, як співвідноситься те, про що говорить людина (цілі, цінності, бажані зміни), і то, як він спілкується, приймає рішення і взаємодіє з командою. Наприклад, говорячи про те, що важлива високопрофесійна команда, співробітники, яким можна було б делегувати повноваження, лідер веде комунікацію в авторитарному стилі. Заява про нову культуру професіоналів входить в протиріччя зі стилем лідерства, що підтримує авторитарну, кланову культуру. Результат: лідер страждає від того, що не вдається створити цю команду професіоналів, його оточують люди які звикли підлаштовуватись, люди, яких потрібно стимулювати, самому брати участь у виробленні рішень [36].

Подальший розвиток бізнесу вимагає не тільки реорганізації компанії, але і глибокого реінжинірингу управлінського розуму. І варіантів інших немає. Так що, або відбудеться переосмислення, і настануть зміни, яких збережуться «стародавні» установки, і зміни не відбудуться. Якщо конкуренція слабка і зміни на ринку не драматичні, то без змін протягнути можна довго. В іншому випадку - зміни відбудуться, але по зовнішньої волі, а не по внутрішньому наміру, і з драматичними наслідками. Прикладів з відомими міжнародними брендами предостатньо [36].

Таким чином, консультаційні послуги в малому підприємстві в сільському господарстві мають цілий ряд специфічних особливостей, обумовлених, насамперед, специфікою самого процесу сільськогосподарського виробництва, а також специфікою малих форм господарювання, що істотно відрізняються від аналогічних структур в промисловості або будівництві.

Висновки до розділу 1

1. Консалтинг - діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності. Мета консалтингу - допомогти системі управління (менеджменту) в досягненні заявлених цілей. Іншими словами: консалтинг - це управлінське консультування з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, що надається зовнішніми консультантами, для рішень тієї чи іншої проблеми.

2. Основне завдання консалтингу полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку та використанні науково-технічних та організаційно-економічних рішень з урахуванням предметної області та проблем клієнта.

3. Консалтинг, що забезпечує господарюючих суб'єктів професійними знаннями та інформацією, ще не став об'єктом всебічного теоретичного аналізу, що значною мірою ускладнює наукові пошуки в дослідженні проблем економічної трансформації на етапі переходу до інноваційного типу економічного розвитку, формування національних інноваційних систем, закономірностей становлення й розвитку економіки знань, де сектор консалтингових послуг є одним з найважливіших.

4. Консалтингові послуги в Україні здійснюються відносно недавно, але набутий досвід використання таких послуг, які пов'язані, насамперед, із запозиченням досвіду інших країн і залученням інвестицій, довів об'єктивну необхідність подальшого розвитку консалтингової діяльності в країні.

5. Консультаційні послуги в малому підприємстві в сільському господарстві мають цілий ряд специфічних особливостей, обумовлених, насамперед, специфікою самого процесу сільськогосподарського виробництва, а також специфікою малих форм господарювання, що істотно відрізняються від аналогічних структур в промисловості або будівництві.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НВП «АГРОФІРМА «СОЛОДКОВОДНЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

При вивченні особливостей управлінського консультування щодо удосконалення стратегії ефективного господарювання були використані дані про виробничу діяльність товариства з обмеженою відповідальністю НВП «Агрофірма «Солодководне» Пологівського району Запорізької області.

Пологівський район знаходиться на півдні Східноєвропейської рівнини в степовій зоні з характерним рівнинним ландшафтом, з домінуванням чорноземних ґрунтів. Клімат регіону – помірно-континентальний, характеризується чітко означеною посушливістю, яка обумовлена пануванням на більшості території області сухих східних вітрів. На рік у середньому припадає 225 сонячних днів, рівень опадів становить 448 мм. Середньорічні температури: літня + 22 С, зимова – 4,5 С [37].

ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» є середнім за розміром сільськогосподарським підприємством району. Головним засобом виробництва в аналізованому господарстві є земля. Сільськогосподарські угіддя в господарстві представлені ріллею, див. табл. 2.1. також в господарстві є та землі під забудовою.

Головною метою діяльності господарства є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки та здійснення інших видів діяльності. Продаж сільськогосподарської продукції здійснює безпосередньо або опосередковано, оптом або у роздріб залежно від ринкового попиту та прибутковості таких видів діяльності.

В 2019 році в порівнянні з 2015 р. загальна земельна площа ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» зросла на 7,1 %, що відбулося внаслідок зулучення деякої кількості земельних паїв. За досліджуваний період найменшою площа земельних ресурсів, що була у користуванні

даного господарства була протягом періоду 2015-17 років. Землезабезпеченість працівників ріллею зросла на 16,0 % (+14,32 га), що відбулося внаслідок скорочення чисельності робітників господарства на 2 особи.

Таблиця 2.1

**Наявність земельних ресурсів в ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководе»
Пологвського району, Запорізької області, га**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Всього землі у власності та користуванні	2324,12	2324,12	2324,12	2489,12	2489,12	107,1
З них:						
- рілля	2318,00	2318,00	2318,00	2483,00	2483,00	107,1
- під забудовою	6,12	6,12	6,12	6,12	6,12	100,0
Із загальної площі взято в оренду	2318,00	2318,00	2318,00	2483,00	2483,00	107,1
Приходиться ріллі на 1 працівника	89,39	89,39	96,84	103,71	103,71	92,3

Вдовенко Н.М. в своїй статті «Особливості структурних змін в економіці України» зазначає наступне: «Структура посівних площ передбачає встановлення відношення посівної площі під певною культурою до загальної посівної площі. Аналіз такої структури допомагає визначити, вирощуванню якої культури підприємство надає перевагу» [38].

Проведемо аналіз посівних площ в таблиці 2.2. Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що посівні площі в господарстві зросли за останні п'ять років на 165 га. Фактично, за досліджуваний період, питома посівів такої культури як озима пшениця в господарстві зросла з 35,8 до 38,5 % від загальної площі посівів господарства. Також, за цей же період, в господарстві зросла питома вага посівів соняшнику з 40,1 % до 47,4 % (+7,3 в.п.). Водночас ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководе» відмовилось від

виращування такої олійної культури як ріпак, питома вага посів якого у 2015 р. складала 5,1 %. Також слід відзначити, що в господарстві скоротились посіви ячменю ярого і ячменю озимого.

Таблиця 2.2

**Динаміка змін в структурі посівних площ в ТОВ НВП «Агрофірма
«Солодководне»**

Культура	2015		2017		2019		2019 +/- до 2015
	га	%	га	%	га	%	
Пшениця озима	829	35,8	903	39,0	955	38,5	+2,7
Ячмінь озимий	319	13,7	284	12,2	265	10,7	-3,0
Ячмінь ярий	123	5,3	217	9,4	84	3,4	-1,9
Соняшник	929	40,1	914	39,4	1179	47,4	+7,3
Ріпак	118	5,1	0	0,0	0	0,0	-5,1
Разом	2318	100,0	2318	100,0	2483	100,0	0,0

Можна погодитись з Кравченко А.В., яка указує на наступне: «.... ефективне використання земельних ресурсів має винятково важливе значення для сталого розвитку аграрного сектора України. Цьому має бути підпорядковане реформування земельних відносин, на основі якого здійснено перехід до різних форм власності на землю, запроваджено платне землекористування тощо. Проте в державі поки що не вирішено проблему забезпечення раціонального та екологічнобезпечного використання земельних ресурсів. Протягом останніх років значно зменшилась кількість внесення мінеральних та органічних добрив, що негативно впливає на якість ґрунтів, а зрештою, на ефективність господарювання сільськогосподарських підприємств» [39].

На рисунку 2.1. показано визначення динаміки посівної площі пшениці в товаристві з обмеженою відповідальністю НВП «Агрофірма «Солодководне» Пологівського району Запорізької області.

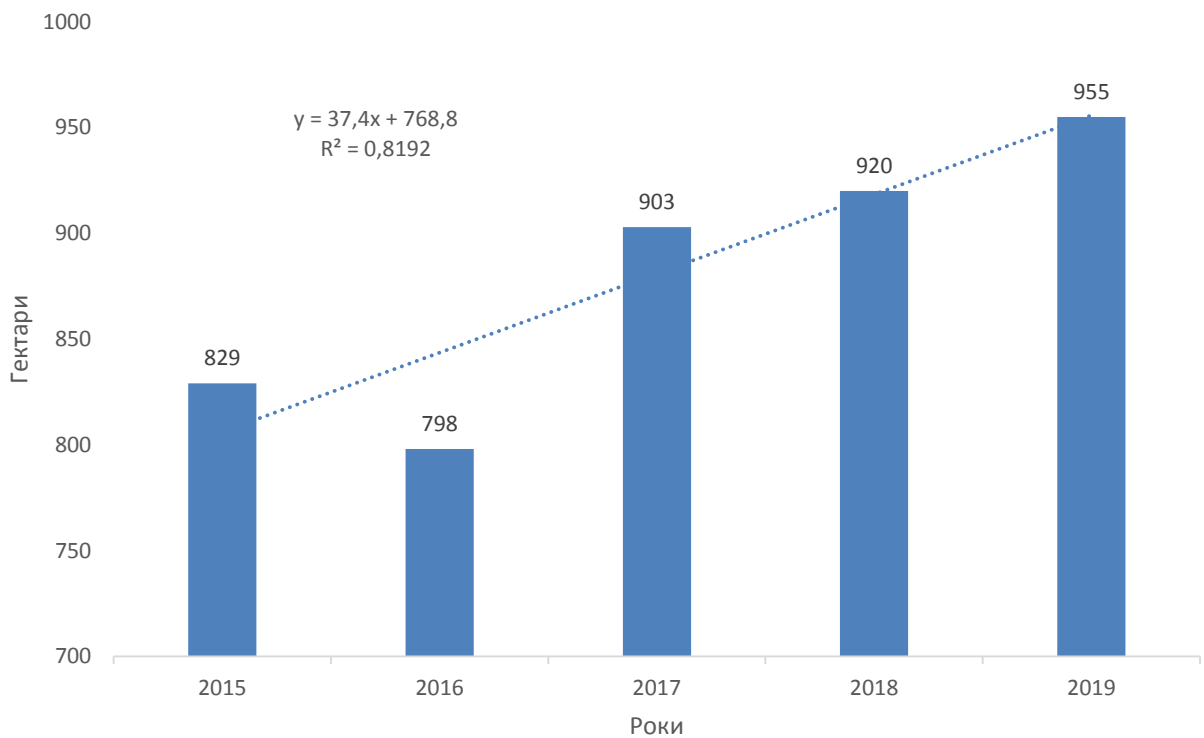


Рис. 2.1. Динаміка посівної площі пшениці в ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководе» Пологвського району, Запорізької області

Аналіз отриманих результатів свідчить, що лінійне рівняння лінії тренду в повній мірі здатне описати зміни рівня показника продуктивності праці в господарстві, - коефіцієнт апроксимації складає 0,8192. Можна помітити, що, динаміка площі посівів в господарстві пшениці цілком позитивна ($y = 37,4x + 768,8$), величина достовірності рівняння лінійної лінії тренду висока, - ($R^2 = 0,8192$). Це однозначно говорить про визначення певної динаміки площ посівів господарстві такої культури.

З публікації «Інтенсивність та ефективність використання земельних ресурсів» відомо наступне: «... про економічну ефективність використання землі судять на основі системи натуральних і вартісних показників. До натуральних показників відносять: урожайність сільськогосподарських культур; виробництво окремих видів тваринницької продукції на 100 га відповідних земельних угідь (продукцію скотарства і вівчарства розраховують на 100 га сільськогосподарських угідь, свинарства - на ріллю,

птахівництва - на площу зернових). До вартісних показників відносять: виробництво валової продукції в порівнянних цінах, товарної продукції в поточних цінах реалізації, чистої продукції і прибутку в розрахунку на гектар сільськогосподарських угідь. Натуральні показники характеризують продуктивність лише певної частини сільськогосподарських угідь, а вартісні - всієї їх площі» [40].

Урожайність культур, вирощуваних агрофірмою не відзначається високими показниками, див. табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Урожайність сільськогосподарських культур агрофірми, т/га

Культура	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Пшениця озима	3,49	4,63	3,81	4,27	4,00	114,6
Ячмінь озимий	3,40	4,96	3,65	4,08	5,17	152,0
Ячмінь ярий	3,31	3,18	3,70	4,41	3,75	113,3
Соняшник	2,41	2,13	2,34	2,26	2,17	90,0
Ріпак	2,45	-	-	-	-	-

Урожайність сільськогосподарських культур можна розглядати як показник ефективності використання господарюючим суб'єктом земельних ресурсів, що знаходяться у нього в розпорядженні. Можна помітити, що урожайність культур в ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне», за останні п'ять років помітно коливалась. Так найвищої урожайності озимої пшениці тут було досягнуто у 2016 р. (4,63 т/га) у той час як найвища урожайність ячменю ярого тут була отримана у 2019 році – 5,17 т/га. найвища урожайність єдиної олійної культури, що вирощується в агрофірмі, була одержана підприємством у 2015 р. Вона складала 2,41 т/га.

Інтенсифікація сільського господарства – соціально-економічний процес застосування досягнень науково-технічного прогресу, спрямований на систематичне підвищення родючості землі, продуктивності тварин

шляхом послідовного збільшення вкладень засобів виробництва на одиницю земельної площі. Отже, інтенсивне введення сільськогосподарського виробництва означає додатковий додаток до землі більш сучасних засобів виробництва і більш кваліфікованої праці для підвищення її родючості і на цій основі збільшення виходу з кожного гектара більшої кількості високоякісної продукції. Комплексне використання факторів інтенсифікації приводить до закономірного зниження вартості одиниці виробленої продукції, тобто забезпечує ріст ефективності виробництва [41].

Керівництво агрофірми змогло досягти помітних результатів його діяльності. (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати виробничо-фінансової діяльності ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководе»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % (+/-) до 2015
Витрати на виробництво і реалізацію продукції, млн. грн.	32,74	35,03	37,11	48,41	45,23	138,15
Виручка від реалізації, млн. грн.	35,99	38,64	41,29	46,96	46,59	129,45
Фінансовий результат, млн. грн.	3,25	3,61	4,18	-1,45	1,36	-1,89
Рівень рентабельності, %	9,92	10,30	2,63	-2,99	3,00	-6,92
Приходиться виручки на 1 га ріллі, тис. грн.	15,52	16,67	17,81	18,91	18,76	+3,24

Так за період з 2015 р. по 2019 р. загальна виручка від реалізації продукції цього господарства зросла на 29,15 %. Найбільшу суму виручки в агрофірмі, за досліджуваний період, отримали у 2018 р., майже сорок сім мільйонів гривень. Такий показник відношення виручки до площі ріллі в господарстві на пряму залежить від суми одержаної виручки.

Окрім виручки, за досліджуваний період, в господарстві помітно зросли і витрати на виробництво та реалізацію продукції (+38,15 %). Слід зазначити неприємну тенденцію, – динаміка суми витрат на виробництво і

реалізацію продукції ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» помітно вища за динаміку суми виручки від реалізації продукції і послуг господарства.

Фінансовий результат помітно коливається, так на протязі 2015-17 років цей показник в господарстві зростав і досяг у 2017 р. суми 4,18 млн грн. Після цього фінансовий результат діяльності господарства почав помітно спадати. На рисунку 2.2. показано динаміку рівня рентабельності роботи господарства, як відношення одержаного ним фінансового результату до зроблених при його одержанні витрат на виробництво і реалізацію продукції і послуг.

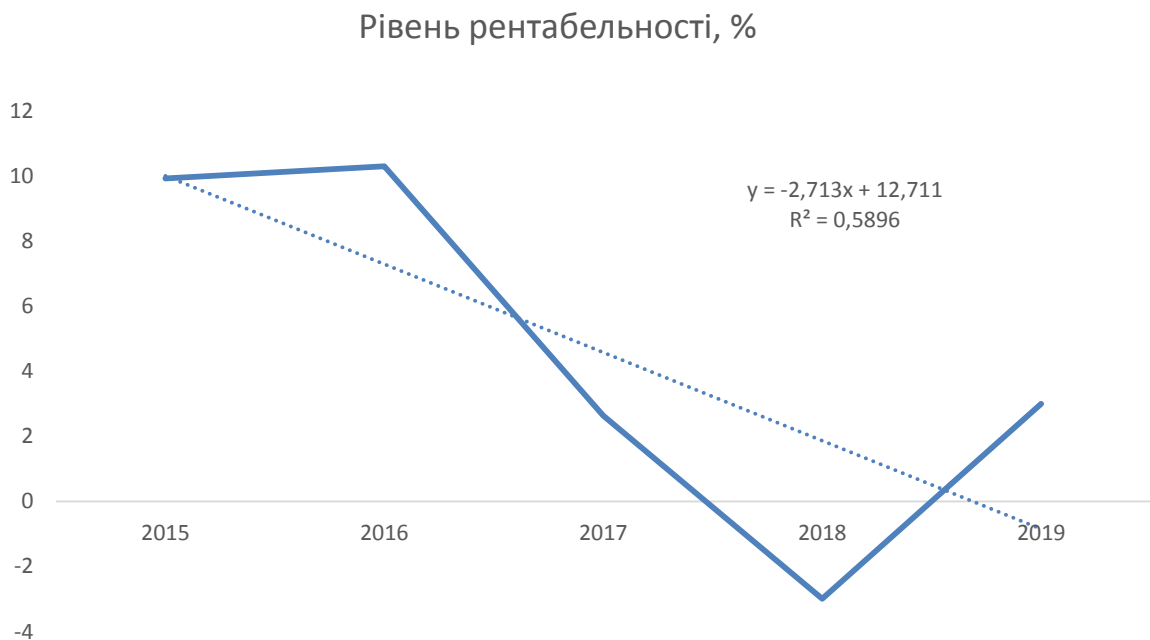


Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності в агрофірмі

У зв'язку із тим, що у позаминулому році в ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» витрати на виробництво і реалізацію продукції помітно перевищили виручку від її реалізації, - рівень рентабельності діяльності господарства став від'ємним. Фактично мова ішла не про рівень рентабельності, а про рівень збитковості. Про це свідчить і рівняння лінії тренду даного показника ($y = -2,713x + 12,711$).

2.2. Стан використання виробничих ресурсів в ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне»

В таблиці 2.5 показано валові збори продукції рослинництва в агрофірмі. За досліджуваний період дане сільськогосподарське підприємство отримувало таку сільськогосподарську продукцію: зерно пшениці озимої; зерно ячменю озимого; насіння соняшнику. Також, у 2015 р. господарство отримало певну кількість насіння ріпаку (289,1 т). В 2019 р. найбільший валовий збір продукції господарство отримало від вирощування озимої пшениці – 3825,1 т.

Таблиця 2.5

Валовий збір продукції рослинництва в господарстві, т

Культура	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Насіння соняшнику	2238,9	2309,2	2138,8	2631,6	2553,4	114,0
Зерно:						
- пшениці	2893,1	3682,8	3440,4	3288,0	3825,1	132,2
- ячменю	1491,7	1800,6	1839,5	1677,7	1685,7	113,1

За досліджуваний період, обсяги виробництва зерна ячменю і насіння соняшника коливались. Так у 2019 р., у порівнянні з 2015 р. вони зросли відповідно на 14,0 та 13,1 %. Найбільший обсяг виробництва насіння соняшнику в господарстві відзначався у 2018 р. (2631,6 т), а зерна ячменю у попередньому 2017 р. (1839,5 т).

Шиян Д.В. і Божко М.В. зазначають, що в Україні практичного розвитку у виробництві зерна набули не спеціалізовані підприємства, а ті, які певний період часу все більше спеціалізуються на цих культурах з огляду на кон'юнктуру ринку. Фактичним мотивом у цьому плані слід вважати: оптимізацію витрат і конструктивну з позиції вартості їхню оцінку в собівартості; високий рівень інтенсивності виробництва. Спеціалізовані

підприємства, на думку автора за рівнем економічного розвитку кардинально відрізняються від інших суб'єктів у частині витрат на одиницю площі, врожайності, прибутковості [42].

Чисельність працюючих в господарстві є невеликою, тому працівники суміщають декілька посад. В разі нестачі працівників в період збирання врожаю господарство наймає тимчасових працівників. Загальновизнано, що ... ефективність використання трудових ресурсів виражається в зміні продуктивності праці. Показник продуктивності праці є узагальнюючим показником роботи господарюючих суб'єктів. ... Залежно від конкретних умов діяльності господарюючого суб'єкта при розрахунках продуктивності праці можуть бути використані дані про продукцію (роботи і послуги) у натуральних і грошових вимірниках. ... Методи вимірювання продуктивності праці відрізняються залежно від способів визначення обсягів виробленої продукції [43].

Ефективність використання трудових ресурсів господарства проаналізовано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність використання трудових ресурсів

ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Чисельність, осіб	26	26	24	24	24	92,3
Затрати праці, людино-годин	45344	45136	42624	42432	42336	93,4
Фонд оплати праці - всього, тис. грн.	472,03	567,71	598,44	691,22	757,81	160,5
Приходиться виручки:						
- на людино-годину, грн.	793,71	856,08	968,70	1106,71	1100,48	138,7
- на 1 грн. фонду оплати праці, грн.	76,24	68,06	68,99	67,93	61,48	80,6

Прийнято вважати, що трудові ресурси використовуються на підприємстві ефективно, якщо темп приросту продуктивності праці перевищує темп приросту оплати праці. В товаристві з обмеженою відповідальністю НВП «Агрофірма «Солодководне» вартісними показниками продуктивності праці виступає (див. табл. 2.6):

- відношення виручки господарства до кількості відпрацьованих за рік людино-годин;
- відношення виручки господарства до річного фонду оплати праці.

Можна помітити, що за період 2015-2019 років перший показник зріс на 38,7 %, а другий навпаки скоротився на 19,4 %. За цей же період загальні витрати на оплату праці в господарстві зросли на 60,5 %. Отже, можна зробити висновок, що трудовий потенціал агрофірми використовувався відносно ефективно.

Дем'яненко С.І. зазначає: «... достатня забезпеченість необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці має велике значення для збільшення обсягу виробництва продукції та підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва в цілому. Недостатня забезпеченість робочою силою може призвести до несвоєчасного виконання необхідних технологічних операцій і, як наслідок, недоотримання запланованого обсягу виробництва» [32].

Професор Виханский О.С. зазначає, що співробітникам потрібно знати, що загрожує організації, якими є плани нейтралізації цих загроз, включаючи обґрунтування цих планів. Співробітникам потрібно розуміти процеси прийняття рішень і критерії, які визначають прийнятний ризик. Співробітники повинні розуміти наслідки невдалих рішень і знати, що робити, коли відбувається щось непередбачене. Співробітники повинні розуміти очікування клієнтів і те, як найкраще їх задовольнити. Співробітників потрібно ознайомити з законами глобальної економіки. Співробітники повинні розібратися у витратах на медичне обслуговування і в компенсації, витратах на зберігання запасів і в страхуванні відповідальності.

Співробітникам потрібно розбиратися в обладнанні, яке використовується для виробництва товарів і послуг, в тому, як воно функціонує і чому воно спроектовано саме так. Співробітникам потрібно знати, які існують технологічні альтернативи і що потрібно для їх реалізації. Співробітникам потрібно розвивати соціальні навички, які дозволять їм брати участь в нарадах і конференціях: вміння виступати перед публікою, розв'язання суперечностей, методи досягнення консенсусу. Вони повинні вміти стимулювати участь інших і добре слухати [44].

Перейдемо до визначення ефективності використання в господарстві основних засобів виробництва. В своїй публікації Шепель Т.П. указує на наступне: «... сьогодні одним з найбільш актуальних завдань, що стоять перед сучасним підприємством, яке має в своєму розпорядженні складне дороге в обслуговуванні обладнання, є необхідність забезпечення економічної ефективності роботи. Важливим моментом при вирішенні цього завдання стає впровадження систем управління виробничими фондами та активами підприємства, що складають невід'ємну частину виробничого процесу та дозволяють збільшувати виробничу потужність підприємства за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, не вдаючись до закупівель нового обладнання» [45].

Романіна О.М. пише: «...при оцінці структури основних виробничих засобів необхідно враховувати, що їх структурні елементи істотно відрізняються за функціональною роллю в процесі виробництва, а тому не з однаковою активністю впливають на кінцеві результати господарювання. Тому для поглибленого вивчення структури основних виробничих засобів господарства необхідно проаналізувати співвідношення їх активної і пасивної частини» [46].

Створення основних засобів відбувається за межами аграрного підприємства, в промислових галузях. Інші стадії здійснюються всередині підприємства. Початковою стадією відтворення основних фондів в товаристві з обмеженою відповідальністю НВП «Агрофірма «Солодководне»

є їх придбання та формування. В наступній таблиці (2.7) визначається ефективність використання основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення в агрофірмі.

Таблиця 2.7

**Ефективність використання основних виробничих засобів
сільськогосподарського призначення в агрофірмі**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Вартість основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення, тис. грн.	7371,2	7742,1	8136,2	9137,4	9658,9	131,0
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	3,18	3,34	3,51	3,68	3,89	122,3
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	283,5	297,8	339,0	380,7	402,4	141,9
Фондовіддача, грн.	4,88	4,99	5,07	5,13	4,82	98,8
Фондоємність, грн.	0,21	0,20	0,19	0,19	0,21	100,0

Важливе значення в діяльності сільськогосподарських підприємств відіграють основні засоби. ... Забезпечення сільськогосподарських підприємств основними засобами виробництва та ефективність їх використання є важливими чинниками, від яких залежать результати господарської діяльності, зокрема якість, повнота і своєчасність виконання сільськогосподарських робіт, а отже, і обсяг виробництва продукції, її собівартість, фінансове становище підприємства [47]. У зв'язку з цим оцінка забезпечення товариства з обмеженою відповідальністю НВП «Агрофірма «Солодководне» основними засобами та пошук резервів підвищення ефективності їх використання має велике значення.

В господарстві поступово зростає вартість основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення. Найвищий рівень такого показника як фондівіддача тут було одержано у 2018 р., а найвищий рівень

фондоозброєності виробництва тут був у 2019 р. Фондозабезпеченість господарства також поступово зростає.

Гамова О.В., в своїй статті «Пропозиції щодо вдосконалення аудиту основних засобів на підприємстві» зазначає наступне: ... у сучасному світі ведення підприємницької діяльності мало ймовірно без участі основних засобів. Вони утримуються для використання при виготовленні продукції або поставки товарів (робіт, послуг), для надання в оренду іншим особам або для адміністрування та збутових цілей, а також, як очікується, будуть використані протягом більш ніж одного звітного періоду. Основні засоби - один з важливіших елементів активів, який забезпечує безперервне функціонування підприємств. Стан, вартість, достовірна оцінка об'єктів основних засобів цікавить не тільки керівництво та засновників підприємства, а й потенційних інвесторів, які приймають рішення вкладання коштів з огляду фінансових та аудиторських звітів. Тому, аудит основних засобів має стратегічну функцію у розвитку підприємств і прийнятті управлінських рішень та потребує подальшого вивчення та удосконалення, з метою контролю за дотриманням чинного законодавства наявності, обліку та руху основних засобів на підприємстві [48].

В своїй публікації Банєва І.О. указує на наступне: «...сьогодні одним з найбільш актуальних завдань, що стоять перед сучасним підприємством, яке має в своєму розпорядженні складне дороге в обслуговуванні обладнання, є необхідність забезпечення економічної ефективності роботи. Важливим моментом при вирішенні цього завдання стає впровадження систем управління виробничими фондами та активами підприємства, що складають невід'ємну частину виробничого процесу та дозволяють збільшувати виробничу потужність підприємства за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, не вдаючись до закупівель нового обладнання» [49].

2.3. Дослідження факторних зав'язків у формуванні результатів діяльності господарства за допомогою ЕОМ

Проведемо дослідження ступеня впливу таких чинників як: фондозабезпеченість на 1 га сільськогосподарських угідь ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» та урожайності в господарстві пшениці озимої на зміну розміру його виручки від реалізації продукції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вихідні данні для розрахунку

Роки	Виручка від реалізації продукції, млн. грн. Y	Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн./га X1	Урожайність пшениці озимої, т/га X2
2015	35,99	3,18	3,49
2016	38,64	3,34	4,63
2017	41,29	3,51	3,81
2018	46,96	3,68	4,27
2019	46,59	3,89	4,00

В своїй книзі, Баз В.Р. пише ... У економічних дослідженнях часто вирішують завдання виявлення факторів, що визначають рівень і динаміку економічного процесу. Таке завдання вирішується методами кореляційного та регресійного аналізу. Кореляційний аналіз вирішує завдання кількісного визначення тісноти зв'язку між двома ознаками (при парному зв'язку) та між результативною ознакою і безліччю факторних ознак (при багатofакторному зв'язку). Регресійним аналізом називають основний метод сучасної математичної статистики для виявлення неявних і завуальованих зав'язків між даними спостережень [50].

Проведемо аналіз за допомогою програми Excel і в першій частині отримуємо результати по регресійній статистиці (див. додатки А і Б). Вони дозволяють провести оцінку достовірності отриманої моделі. Зведемо ці результати у табл. 2.9 і 2.10.

«Користуючись методами кореляційно-регресійного аналізу, аналітики вимірюють тісноту зв'язків показників за допомогою коефіцієнта кореляції. ... величина коефіцієнту кореляції слугує оцінкою відповідності рівняння регресії виявленим причинно-наслідковим зв'язкам. Кореляція і регресія тісно пов'язані між собою: перша оцінює силу (тісноту) статистичного зв'язку, друга досліджує її форму. І кореляція, і регресія слугують для встановлення співвідношень між явищами і для визначення наявності або відсутності зв'язку між ними» [50].

Таблиця 2.9

Статистичні показники для функції У та перемінних Х1 і Х2

Показник	У	Х1	Х2
Среднее	41,894	3,52	4,04
Стандартная ошибка	2,162491	0,124619	0,194679
Медиана	41,29	3,51	4
Мода	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
Стандартное отклонение	4,835476	0,278657	0,435316
Дисперсия выборки	23,38183	0,07765	0,1895
Эксцесс	-2,34745	-0,99072	-0,40192
Асимметричность	-0,02542	0,185093	0,196685
Интервал	10,97	0,71	1,14
Минимум	35,99	3,18	3,49
Максимум	46,96	3,89	4,63
Сумма	209,47	17,6	20,2
Счет	5	5	5
Уровень надежности (95,0%)	6,004037	0,345999	0,540516

«Завдання полягає в тому, щоб розкрити характер і ступінь впливу аргументів на функцію. Рішення цієї задачі дозволяє розкрити механізм управління величиною показника, що вивчається. Форма зв'язку між явищами виражається аналітичним рівнянням, на підставі якого по

відповідних аргументах чинників визначаються значення результативного показника функції» [50].

Таблиця 2.10

Оцінка достовірності

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,958805
R-квадрат	0,919307
Нормированный R-квадрат	0,838614
Стандартная ошибка	1,942552
Наблюдения	5

Коефіцієнт детермінації (R^2) для лінійної моделі показує, що варіація виручки від реалізації продукції на 91,9307 % визначається варіацією досліджуваних чинників (фондозабезпеченістю виробництва та урожайністю в агрофірмі озимої пшениці).

Коефіцієнт кореляції 0,958805 є близьким до одиниці, свідчить про те, що між виручкою від реалізації продукції, з одного боку, та фондозабезпеченістю виробництва, а також урожайністю такої культури як пшениця в ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» Пологівського району Запорізької області існує дуже тісний зв'язок.

«Прийоми кореляційного аналізу застосовують для виміру впливу факторів у стохастичному аналізі, коли взаємозв'язок показників неповний, імовірнісний. Розрізняють парну і множинну кореляції. Парна кореляція – це зв'язок між двома показниками, один з яких є факторним, а другий – результативним. Множинна кореляція виникає від взаємодії кількох факторів і результативного показника» [50].

Для того, щоб оцінити достовірність отриманої моделі в цілому, обчислюють критерій Фішера (F - критерій). Оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера наведена в табл. 2.11.

Табличне значення F-критерію в разі $m = 2$ і $n - m = 1$ ступенів свободи. Гіпотеза про значущість зв'язку приймається і модель виручки від реалізації

продукції є статистично значуща.

Таблиця 2.11

Дисперсионный анализ					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимость <i>F</i>
Регрессия	2	85,98031	42,99015	11,39263	0,080693
Остаток	2	7,547014	3,773507		
Итого	4	93,52732			

Зауважимо, що достовірність отриманої моделі може бути досягнута лише за рахунок окремих параметрів, а інші можуть бути не достовірними, тому доцільно оцінити значущість кожного параметра моделі. Для цього обчислимо *t* - критерій або критерій Стьюдента (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка достовірності моделі за критерієм Стьюдента

Показатель	Коэффициенты	Стандартная ошибка	<i>t</i> -статистика	P-Значение
Y-пересечение	-19,2067	13,91692	-1,38009	0,301579
Переменная X 1	16,24304	3,570315	4,549468	0,045073
Переменная X 2	0,971579	2,285455	0,425114	0,712124

Табличне значення *t* -критерію $\alpha = 0,01$ і $n-m=1$. Оскільки в лінійній моделі для всіх параметрів $t_{\text{факт}} > t_{\text{табл}}$, то ці параметри моделі виручки від реалізації продукції є значущими.

Рівняння багатofакторної регресії – $Y(X_1, X_2)$

$$Y_p = -25899,5 + 321,5963x_1 + 793,2285x_2$$

Коефіцієнти регресії показують, наскільки зміниться сума виручки господарства при зміні відповідного фактора на одиницю його вимірювання при фіксованих значеннях інших факторів, включених до рівняння.

Висновки до розділу 2

1. В 2019 році в порівнянні з 2015 р. загальна земельна площа ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководе» зросла на 7,1 %, що відбулося внаслідок залучення деякої кількості земельних паїв. За досліджуваний період найменшою площа земельних ресурсів, що була у користуванні даного господарства була протягом періоду 2015-17 років.

2 Найвищої урожайності озимої пшениці тут було досягнуто у 2016 р. (4,63 т/га) у той час як найвища урожайність ячменю ярого тут була отримана у 2019 році – 5,17 т/га. найвища урожайність єдиної олійної культури, що вирощується в агрофірмі, була одержана підприємством у 2015 р. Вона складала 2,41 т/га.

3. За період з 2015 р. по 2019 р. загальна виручка від реалізації продукції цього господарства зросла на 29,15 %. Найбільшу суму виручки в агрофірмі, за досліджуваний період, отримали у 2018 р., майже сорок сім мільйонів гривень. Такий показник відношення виручки до площі ріллі в господарстві на пряму залежить від суми одержаної виручки.

4. Окрім виручки, за досліджуваний період, в господарстві помітно зросли і витрати на виробництво та реалізацію продукції (+38,15 %). Слід зазначити неприємну тенденцію, – динаміка суми витрат на виробництво і реалізацію продукції ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» помітно вища за динаміку суми виручки від реалізації продукції і послуг господарства.

5. В господарстві поступово зростає вартість основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення. Найвищий рівень такого показника як фондвіддача тут було одержано у 2018 р., а найвищий рівень фондоозброєності виробництва тут був у 2019 р. Фондозабезпеченість господарства також поступово зростає.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯМ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Особливості впровадження удосконаленої стратегії на підприємстві

Брайан Трейсі, в своїй книзі «Турбостратегія. 21 спосіб підвищити ефективність бізнесу» наголошує на тому, що ми живемо в епоху швидких змін і потужної турбулентності ринку, тому надихаюче бачення майбутнього набуває сьогодні особливого значення. Бачення майбутніх перспектив - сила, здатна об'єднати людей в міцну команду. Його наявність надає сенс роботі навіть в періоди фінансових труднощів. Існує безліч методів вироблення бачення для вашої компанії. Однак незалежно від методу це бачення має включати в себе два основних компоненти. По-перше, воно повинно бути сфокусовано на клієнтах і на тих діях, які стануть у пригоді тим чи іншим чином змінити і поліпшити їхнє життя і роботу. По-друге, має включати в себе прихильність ідеї досконалості - готовності робити все можливе для своїх клієнтів. Ваше бачення має ґрунтуватися на бажанні стати найкращими в очах клієнтів, яких ви обслуговуєте. Уявіть, що ви пропонуєте їм щось по-справжньому видатне. Що за продукт це може бути? Відповідь на це питання стане відправною точкою для створення такого бачення компанії, яке повністю змінить ваше майбутнє. Ваше особисте бачення У вас повинно бути і бачення самого себе в майбутньому. Намалюйте в уяві картину свого життя через п'ять років. Якби в цьому майбутньому все було ідеальним, то якою була б ваша життя? Якби у вас був ідеальні дохід, положення в компанії або сфері діяльності, сімейне життя, здоров'я і робота, то чим би ваше життя відрізнялася від тієї ситуації, в якій ви перебуваєте сьогодні? Коли у вас з'явиться чітке бачення самого себе і вашого бізнесу, вам залишиться поставити собі одне-єдине питання: «Як я можу втілити все це в реальність?»

Талановиті люди постійно думають про те, як це зробити. Вони підходять до цього завдання з практичної точки зору. Отже, ви сформуvalи ясне бачення і визначили, що вам належить зробити для його здійснення. Тепер кожен день ви повинні здійснювати певні дії, щоб ідеальне майбутнє стало реальністю. Як говорив Пітер Друкер, найкращий спосіб прогнозування майбутнього - це його створення. А бачення стане відправною точкою в цьому процесі [51].

Яке ваше бачення майбутнього компанії? Уявіть, що ваш бізнес ідеальний у всіх відношеннях. Як в такому випадку він буде виглядати? Чи є у вас бачення вашого власного майбутнього? Якби ваше життя і кар'єра склалися ідеально, то якими б вони були? Створіть ідеалізований образ кожної з сфер вашого бізнесу. Якими в ідеалі могли б бути ваші товари, послуги, продажу та прибутковість? Створіть ідеалізований образ співробітників вашої компанії. Якби вони володіли ідеальними навичками, здібностями і можливостями, то чим би вони відрізнялися від сьогоднішніх? Уявіть, що один з великих журналів збирається опублікувати статтю про вашу компанію. Що б ви хотіли в ній прочитати? Намалюйте в уяві картину того, що буде з вашою компанією через п'ять років, а потім погляньте на сьогоднішній день. Що ви повинні змінити сьогодні, щоб придумане вами ідеальне майбутнє стало реальністю? В якій області ваша компанія повинна стати кращою, щоб домогтися максимальних продажів і прибутковості? Які кроки вам слід негайно вжити для завоювання такої репутації? [51].

Кібук Т.М. в своїй публікації «Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства» зазначає наступне: «Успіх у будь-якій діяльності в основному визначається правильною обраною стратегією підприємства. Управління його розвитком передбачає необхідність розроблення та впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, основою якої на нашу думку, має виступати процес розробки та реалізації стратегії підприємства. Динамічність, відмітність природи та різноспрямованість впливу багаточисельних чинників, що впливають на діяльність підприємств, значно

ускладнюють формування ними достатнього стратегічного потенціалу для досягнення встановленої загальної стратегії. Цілком очевидно, що така багатопланова проблема постійно знаходиться у полі зору багатьох науковців і практиків» [52]. На рисунку 3.1. показано вдосконалений алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства.

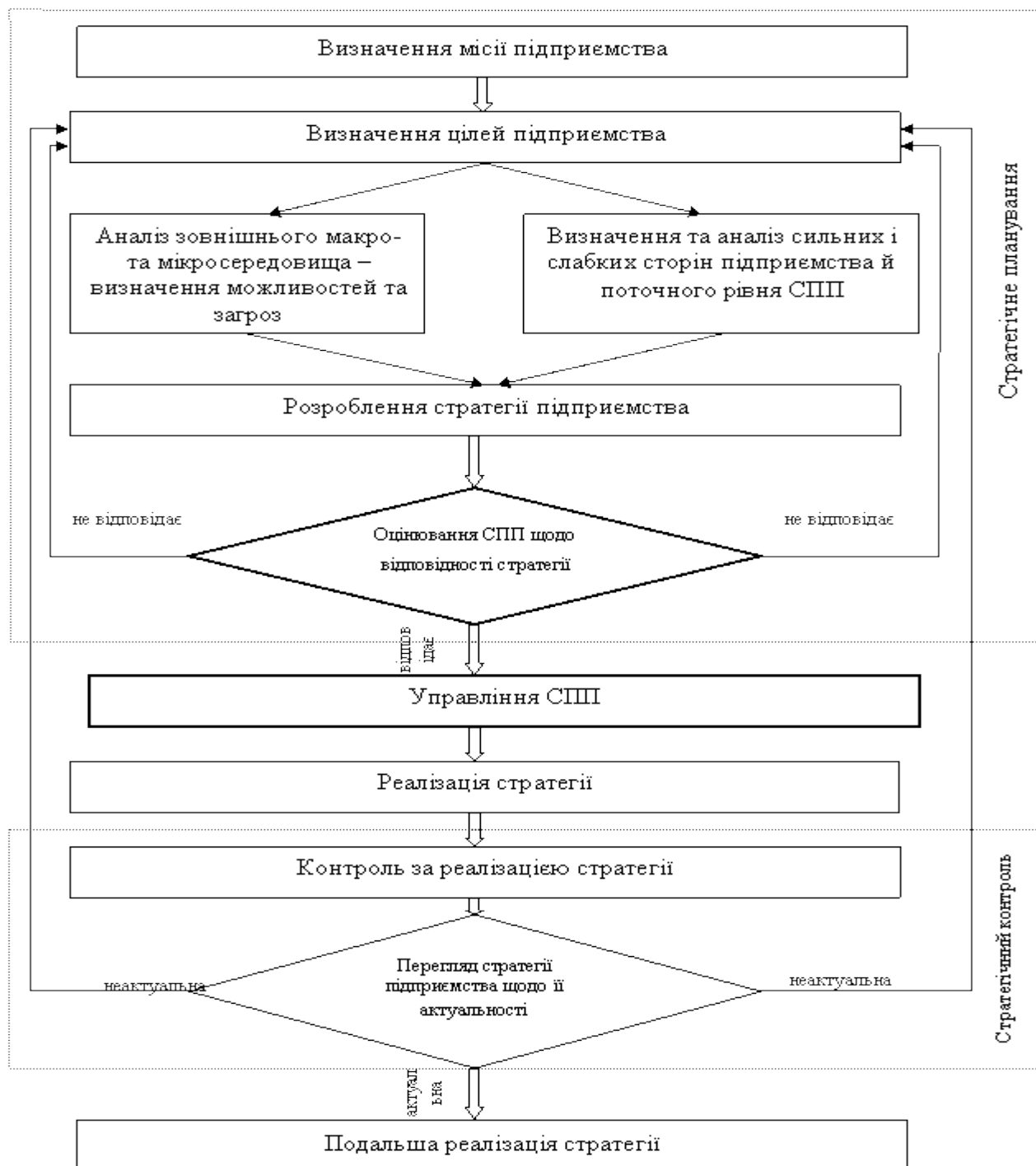


Рис. 3.1. Вдосконалений алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства [52]

Майкл Портер зазначав, що ймовірність того, що конкуренти зможуть скопіювати будь-якої вид діяльності, зазвичай менше одиниці. Якщо розраховувати таку ймовірність вже для поєднання кількох видів діяльності, вона буде зменшуватися з додаванням кожного нового виду, що робить копіювання всієї системи практично неможливим ($0,9 \times 0,9 = 0,81$; $0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,729$ і т. д.). Існуючі компанії, які намагаються змінити позицію або поєднувати дві, змушені змінити багато зі своїх видів діяльності. І навіть новачки, хоча їм і не доводиться йти на компроміси, з якими неминуче стикаються давно грають на даному полі конкуренти, відчують з копіюванням величезні труднощі. Чим більше позиціонування компанії спирається на системи активності з узгодженістю другого і третього порядків, тим більше стійким буде її перевага. Подібні системи за своєю природою такі, що їх зазвичай складно розглянути і зрозуміти ззовні і тому складно скопіювати. І навіть якщо конкурентам вдасться вирахувати потрібні взаємозв'язку, відтворити їх все одно буде непросто. Досягнення узгодженості - складний процес, тому що він вимагає інтеграції рішень і дій в численних незалежних підрозділах. Конкурент, який намагається скопіювати систему діяльності, отримує мало вигоди від імітації лише деяких її видів, але не всього їх набору. Його продуктивність не підвищується і може навіть, навпаки, знизитися. Згадайте спробу Continental Lite скопіювати Southwest, що закінчився катастрофою. Нарешті, узгодженість видів діяльності компанії створює нові чинники і стимули підвищення операційної ефективності, що ще більш ускладнює імітацію. Узгодженість має на увазі, що погане виконання одного виду діяльності порушує виконання інших, так що слабкість стає очевидною і швидше привертає увагу. І навпаки, поліпшення в одному виді діяльності створює переваги і в інших. Компанії з високим ступенем узгодженості видів діяльності рідко бувають зручними об'єктами для копіювання. Їх перевага в стратегії і виконанні зміцнює їх переваги та створює практично непереборні перепони для імітаторів. Коли види діяльності взаємно доповнюють один одного, конкурентам складно

домогтися успішної імітації, якщо тільки їм не вдасться зімітувати всю систему цілком. Такі ситуації породжують конкуренцію типу «переможець отримує все». Компанія, що побудувала найкращу систему активності, - Toys "R" Us, наприклад, - перемагає, в той час як конкуренти зі схожими стратегіями - Child World і Lionel Leisure - значно відстають. Таким чином, знайти нову стратегічну позицію часто виявляється вигідніше, ніж бути другим або третім імітатором вже зайнятої позиції. Найбільш життєздатні ті позиції, де системи видів діяльності несумісні без компромісів [53].

На рисунку 3.2. зображено модель управління стратегічним потенціалом підприємства.



Рис.3.2. Модель управління стратегічним потенціалом підприємства [54]

Дребот Н.П., в навчальному посібнику «Стратегічне управління», зазначає, що стратегічне позиціонування встановлює правила компромісів,

що визначають, як повинні бути побудовані і інтегровані окремі види діяльності. Сприйняття стратегії з точки зору систем видів діяльності допомагає зрозуміти, чому організаційна структура, системи і процеси повинні бути розроблені з урахуванням конкретної стратегії. Підгонка організації до стратегії, в свою чергу, полегшує взаємодоповнюваність видів діяльності і допомагає домогтися стійкості. Звідси, зокрема, впливає, що горизонт стратегічної позиції повинен становити не менше десяти років, а не один цикл планування. Безперервність сприяє поліпшенню в окремих видах діяльності і підвищенню узгодженості системи, дозволяючи організації побудувати унікальні можливості і здібності, які підходять для її стратегії. Крім того, безперервність розвитку підкріплює індивідуальність компанії. Часті зміни позиції, навпаки, обходяться дорого. Компанія повинна не тільки змінити окремі види діяльності, але і перебудувати всю систему. Деякі з видів діяльності можуть вічно не встигати за хитається стратегією. Неминучим результатом таких частих змін або початкової нездатності вибрати чітку позицію стають обмеження діяльності, нестійкість функцій і організаційний дисонанс. Що таке стратегія? Тепер ми можемо відповісти на це питання. Стратегія - це створення узгодженості між видами діяльності компанії. Успіх стратегії залежить від успішного виконання відразу багатьох - а не тільки якихось окремих - дій і інтеграції між ними. Якщо між видами діяльності не буде узгодженості, у компанії не буде унікальною стратегії і достатньої стійкості. Менеджмент в такому випадку звертається до більш простого завдання контролю над окремими функціями, і відносний успіх компанії визначається лише її операційною ефективністю [55].

Олійник Л.В. і Кузнєцова А.П. в статті «Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства» пишуть: «практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективної роботи підприємства в перспективі залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного підходу в діяльності підприємства. Формування стратегії підприємства представляє комплексну систему

управління, яка заснована на прогнозуванні зовнішнього навколишнього середовища і вироблення методів адаптації підприємства до її змін. При розробці стратегії менеджмент підприємства детально аналізує зовнішню ділову середу та її напрямки розвитку (стратегічні фактори). Метою аналізу стратегічних факторів зовнішнього ділового середовища є виявлення потенційних загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства для формування і вибору стратегій» [56]. Також ці автори проаналізували Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства (див. рис. 3.3.).

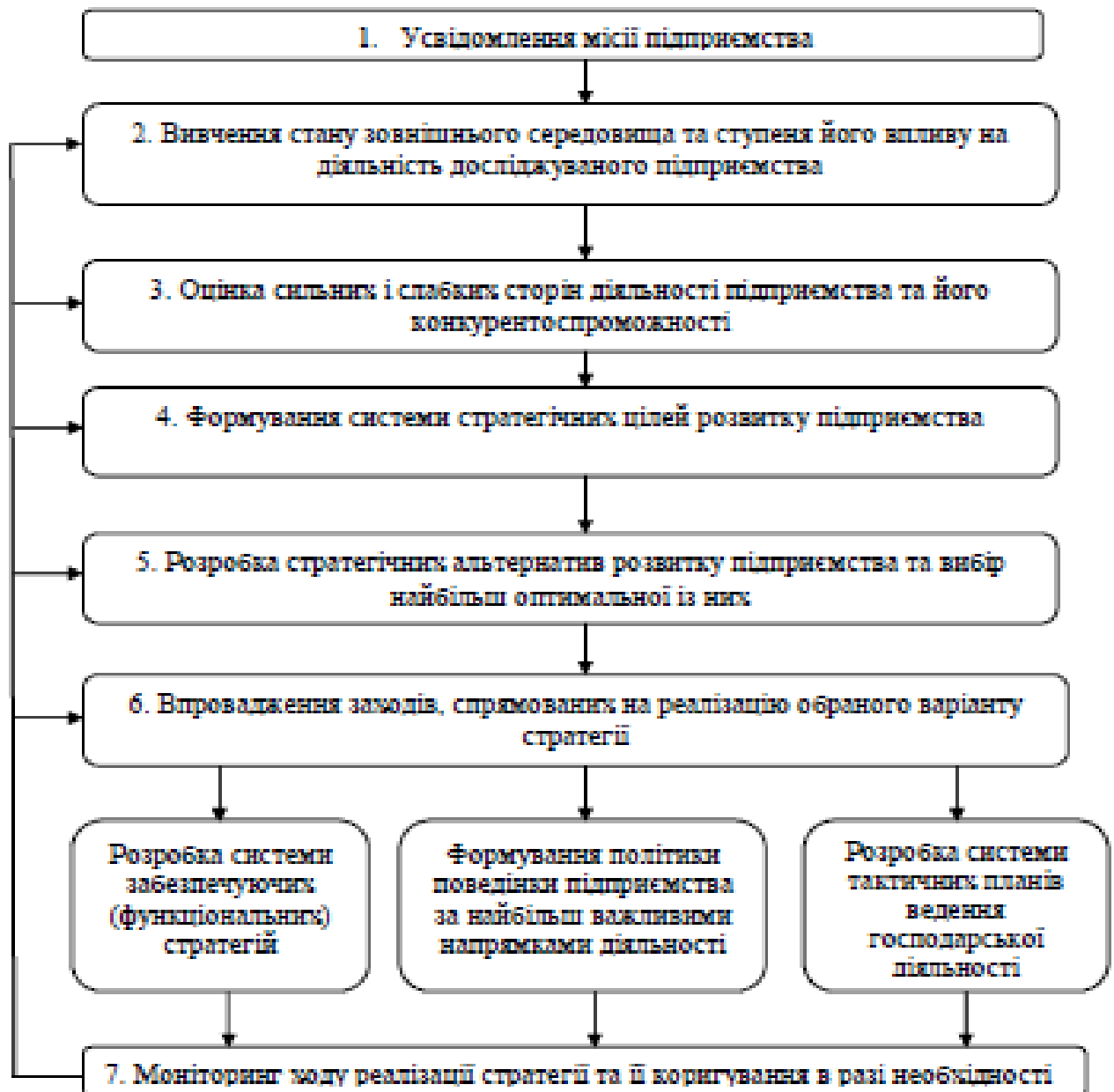


Рис. 3.3. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Основна мета експериментального стратегічного навчання - з'ясувати, які з можливих стратегій або їх елементів є найбільш надійними в порівнянні з іншими сценаріями, і використовувати ці здорові елементи для вироблення стратегічного націлення - стрижневий стратегічної мети розвитку компанії. Процес стратегічного менеджменту для адаптивних компаній, представлений на ілюстрації, є модульним інструментом. Його частини можуть бути використані як незалежно, так і в комплексі в якості керівництва зі стратегічного прийняття рішень. Експериментальне стратегічне навчання призначене для того, щоб допомогти компаніям знайти правильний шлях в непередбачуваному ринковому середовищі майбутнього. Основна увага фокусується на тому, що підприємство може зробити сьогодні, щоб збільшити свою здатність до адекватних дій і сталого розвитку в майбутньому. Основними перевагами використання експериментального стратегічного навчання є: поліпшення можливостей для збору і аналізу інформації всередині компанії, що призводить до підвищення якості прийняття рішень; формування ясних стратегічних намірів і викликів, врівноважених можливостями; поліпшення адаптивності, підвищення швидкості і гнучкості реагування на зовнішні зміни. Позначимо головна відмінність між стратегічним програмуванням і експериментальним стратегічним навчанням. У стратегічному програмуванні існує можливість поділу етапів формулювання стратегії і її реалізації. Експериментальне стратегічне навчання засноване на тому, що неможливо передбачити заздалегідь, як будуть розвиватися події або що спрацює, а що ні. З цієї причини постійно переплітаються формулювання і реалізація стратегії, що призводить до корегування дій у міру того, як ставляться нові експерименти, освоюються нові підходи і методом проб і помилок топ-менеджмент компанії отримує знання і досвід. Незважаючи на зміни, що відбулися у зовнішньому економічному середовищі, кінцеві цілі бізнесу не змінилися [57].

Бізнес не створюється безцільно, власник, вклавши свої ресурси, розраховує на отримання певних вигод від роботи підприємства. Чи може

існувати одна універсальна мета, придатна для всіх або, хоча б, більшості власників? Адже один, наприклад, «цеглинка за цеглинкою» вибудовує свою «імперію бізнесу», створюючи нові підприємства і вибудовуючи інтегрований холдинг. Інший прагне через кілька років вийти на IPO, настільки популярне і бажане для багатьох вітчизняних власників-підприємців. Третій, навпаки, купивши за розумною ціною якесь підприємство, всіма силами прагне «вичавити з нього по максимуму». Всі вони, з формальної точки зору, сильно відрізняються один від одного. То яка мета є більш правильною, більш заможною з точки зору інтересів власника? Питання подібного роду виглядає неправомочним. Будь-яка мета власника є правильною, адже це ЙОГО мета, і ЙОМУ, за великим рахунком, має бути байдуже, як цю мету сприймає навколишній простір. У той же час всіх їх об'єднує одна загальна мега-ціль - робити гроші. Зокрема, перший розширює бізнес, багато інвестуючи зараз, прагне заробити гроші в майбутньому.

Для другого ця мета ближча, він готовий потерпіти ще трохи і заробити, продавши підприємство або його частину на високій ринковій ціні. Він ґрунтовно готується до цього, так як за визначенням продати компанію подібним чином можна тільки один раз. Зрозуміло, що у третього типу власника прагнення робити гроші буквально «написано на лобі». Як же зробити так, щоб грошей стало більше? Адже не можна ж постійно тільки те й робити, щоб вимагати від своїх менеджерів робити гроші. Треба побудувати систему, яка сама приведе до реалізації цієї мети. Але як? Якщо опуститися на сходинку нижче в ієрархії цінності компанії, тобто до рівня топ-менеджерів, і подивитися, що ж ними рухає, то виявляється, що кожен з них також має свою мету. І суть у тому, що мета у них, в кінцевому рахунку, точно така ж - заробляти гроші. Але це вже дещо інші гроші. Це їхня винагорода за працю. За визначенням гроші власника заробляє йому, перш за все, його капітал і, крім того, його поточна активність, а гроші менеджера заробляються тільки його працею. Але уявіть собі, що кожен з менеджерів тільки тим і заклопотаний, щоб «згенерувати» якомога більше грошей для

себе. Навряд чи це влаштувало б власника або інших менеджерів. У цивілізованому економічному співтоваристві для того, щоб заробити більше грошей і власники, і менеджери ставлять перед собою ряд інших цілей, які носять більш конкретний і вузький характер, але, так чи інакше, пов'язані з головною метою - робити гроші. Ці цілі повинні бути збалансовані так, щоб на вершині піраміди були цілі власника, і цілі менеджерів узгоджувалися б з цілями власників, що дозволило б їм зробити власника багатшим. Все це повинно мати досить зрозумілий для власника і менеджерів формат уявлення, тобто якусь оболонку. Але колись потрібно сформулювати щось важливе, що відрізняє мети взагалі від цілей бізнесу. Справа в тому, що цілі бізнесу, в кінцевому підсумку, спрямовані на основний критерій - суму зароблених грошей, яка має чітке кількісне вираження. З цієї причини всі інші цілі також повинні мати кількісну оцінку.

У бізнесі не можна сказати: «А давайте збільшувати обсяг продажів». Ця мета не буде сприйнята менеджментом як керівництво до дії. Щоб менеджмент міг прагнути до досягнення цієї мети необхідно, перш за все, щоб мета носила більш конкретний вид, наприклад, протягом наступного року обсяг продажів повинен бути збільшений на 22% в порівнянні з поточним роком. З цієї точки зору результативність менеджера буде визначатися в залежності від того, наскільки він досяг цієї мети [58].

Малюта Л.Я., в навчальному посібнику «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства», указує на наступне: «Інноваційний характер виробництва є одним з найвагоміших факторів, що визначають успішність діяльності підприємства в ринковому середовищі, його фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Особливої уваги цей чинник набуває в умовах ринкової трансформації національної економіки України, коли інновації слід розглядати як ресурс підвищення конкурентоспроможності продукції окремих підприємств, галузей та промисловості в цілому не лише на вітчизняному ринку, але й на міжнародному. Як свідчить практика, стратегічний успіх підприємства

залежить від реалізації стратегій його інноваційного розвитку. Впровадження будь-якої стратегії вимагає певних змін на підприємстві, а запровадження змін стикається з опором і численними проблемами і перешкодами. Мистецтво стратегів полягає не тільки у формулюванні гарної стратегії, але і в успішному управлінні процесом стратегічних змін і розвитком підприємства» [59].

3.2. Рекомендації по розробці і реалізації стратегії ефективного господарювання на підприємстві

У своїй статті 2006-го року, опублікованій в Harvard Business Review і вже стала класичною, Роберт Каплан (Robert Kaplan) і Девід Нортон (David Norton) показують, як, спираючись на систему збалансованих показників, організації можуть реалізовувати нові стратегії, не впроваджуючи при цьому глибоких структурних змін. Протягом практично всієї історії бізнесу, прагнучи максимально збільшити додану вартість, корпорації шукали ідеальну комбінацію оргструктури і стратегії. У XIX столітті, в епоху масового виробництва, компанії досягали істотної економії на масштабі, централізуючи свої ключові функції (операційну діяльність, продажі та фінанси). Через кілька десятиліть, з переорієнтацією стратегії на диверсифікацію бізнесу і вихід в нові регіони, такі корпорації, як General Motors і DuPont, створили підрозділи, в основу яких ліг продукт або регіон. Хоча при цьому довелося пожертвувати економією на масштабі, структури такого типу давали велику гнучкість і можливість краще адаптуватися до місцевих умов. Однак у міру посилення конкурентної боротьби в останній чверті XX століття, коли вади обох моделей стали проявлятися дедалі очевиднішим, багато глобальних корпорацій стали переходити до матричної структури в надії, що це дозволить їм отримати як економію на масштабі, так і необхідну гнучкість. Але координувати такий корпоративний устрій було непросто. Менеджери, що функціонують на перетині матриці, виявлялися в

ролі «слуги двох панів», що тягло за собою конфлікти інтересів і затримки виконання завдань. Реінжиніринг 1990-тих породив іншу модель, основою якої стали бізнес-процеси. І знову гостро постала проблема координації. Зрештою, «князівство» залишається таким, незалежно від того, чи є їм процес, функція або продукт. Пізніше з'явилися такі поняття, як «віртуальна» і «мережева» організації, суттю яких є подолання внутрішніх кордонів. Доводиться чути навіть про організації типу Velcro, здатних розкладатися і збиратися знову у відповідь на мінливі умови зовнішнього середовища [60].

Як підкреслюють автори, безперервний пошук нових організаційних форм обумовлений глибинними змінами природи конкуренції та економіки як такої. Перевага залежить не стільки від ефективності управління матеріальними і фінансовими активами, а головним чином від здатності компанії співвіднести свої нематеріальні активи (серед іншого, це висококваліфіковані кадри, R & D і IT) до потреб клієнтів. Крім усього, багато компаній працюють в умовах територіальної роз'єднаності. Так, комп'ютерна фірма може виробляти комплектуючі в Китаї, збирати їх в Мексиці і обслуговувати покупців з кол-центрів в Індії. Відповідно, потрібні нові організаційні моделі, які б дозволили інтегрувати діяльність розкиданих по всьому світу підрозділів і фірм-підрядників. Але, як відомо, реструктуризація поглинає чималі ресурси і часто створює нові проблеми, не менш серйозні, ніж ті, які було визнано вирішити. Таким чином виникає питання: чи дійсно масштабна організаційна трансформація - найкращий шлях до мети, яку намагаються досягти компанії? Набагато дієвішим підходом є вибір оргструктури, що працює без особливих конфліктів, а далі конструювання кастомізованої стратегічної системи, яка б гармонізувала обрану структуру зі стратегією [61].

Свого часу компанії в основному поклалися на бюджетування як базову управлінську систему. В результаті короткострокові фінансові міркування превалювали над середньо- і довгостроковими стратегічними цілями. У 1980-1990-тих багато гравців взяли на озброєння систему

загального управління якістю (TQM). Однак TQM-система, будучи інструментом удосконалення процесів, практично ніяк не поліпшила стан справ з реалізацією стратегії в масштабі всієї організації, оскільки, як і всі інші управлінські системи, носила переважно тактичний, а не стратегічний характер. В якості альтернативи автори пропонують підхід, який базується на збалансованій системі показників (Balanced Scorecard, BSC). Дана система дозволяє ідентифікувати і виміряти генерування корпоративної цінності на рівнях фінансів, клієнтів, процесів, а також навчання і розвитку [62].

На рисунку 3.4. представлена функціональна модель основних етапів стратегічного розвитку підприємства

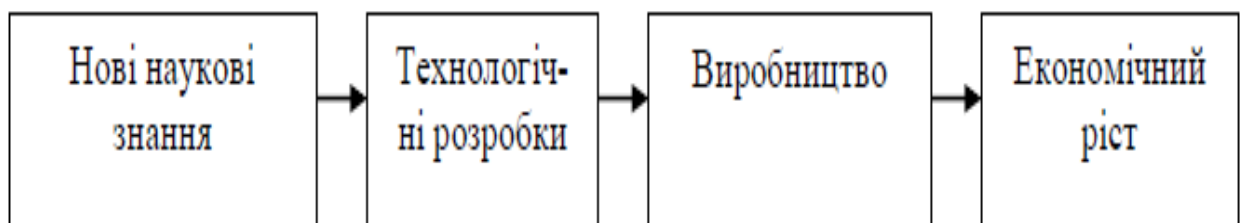


Рис. 3.4. Функціональна модель основних етапів стратегічного розвитку підприємства [63]

Навіть диверсифіковані холдингові компанії можуть створювати цінність на рівні всієї організації, впроваджуючи ефективні процеси для розподілу ресурсів, корпоративного управління, придбання і інтегрування нових бізнес-структур, проведення переговорів із зовнішніми стейкхолдерами. Здійснюючи ці дії на належному рівні компанії, створюють фінансові синергії. Ще один шлях до створення корпоративних синергій - формування відносин між різноплановими бізнес-структурами, з тим щоб запропонувати загальним клієнтам більш низькі ціни, більше зручностей або більш повні рішення, ніж ті, які пропонують конкуренти, які спеціалізуються на більш «вузьких» рішеннях. Синергічний ефект цього типу також досягається, коли, наприклад, готельні мережі, банки або ресторани швидкого обслуговування послідовно надають однакове ціннісне пропозицію в своїх територіально роз'єднаних точках продажів. Третій рівень системи

збалансованих показників відноситься до корпоративних синергії, які досягаються при використанні декількома підрозділами загальних процесів (закупівля, виробництво, дистрибуція, дослідні роботи). Сьогодні такі Мегабанк, як Citigroup і Bank of America створюють економію на масштабі, інтегруючи і консолідуючи бек-офісні операції і комп'ютерні системи придбаних фінансових установ. І, нарешті, корпорації можуть використовувати масштаб, щоб генерувати цінність на основі діяльності, пов'язаної з розвитком персоналу, а також з системами управління знаннями (ІТ-системи, які використовуються для збирання, зберігання, систематизації та поширення нових організаційних знань) [64].

Виникає запитання: як все з'єднати в єдину бізнес-стратегію? Першим кроком має стати роз'яснення теорії синергії, а далі йде підштовхнути окремі бізнес-підрозділи до розробки стратегій, які б стали внеском у досягнення загальнокорпоративних цілей і одночасно служили б зміцненню конкурентної позиції даних структур. Наприклад, диверсифікована компанія Ingersoll-Rand використовує карту корпоративної стратегії і систему збалансованих показників для просування того, що її гендиректор Герб Хенкель (Herb Henkel) називає «подвійним громадянством». Це означає, що кожен співробітник не тільки є членом свого підрозділу, але також зобов'язаний вносити свою лепту у виконання пріоритетних завдань корпорації. А деякі організації прийняли наступний підхід. Було визначено три-п'ять стратегічних тем, що описують їх ціннісну пропозицію. Кожна тема складається з вертикального ланцюжка причинно-наслідкових зв'язків, які об'єднують в одне ціле цілі, метрики і ініціативи, які охоплюють всі чотири рівні стратегії. Набір стратегічних тем показує - як повинні співпрацювати різні підрозділи для створення синергії, необхідної для реалізації ціннісного пропозиції компанії.

Розглянемо приклад великої фінансової компанії, ціннісне пропозицію якої полягає в наданні повного набору доступних продуктів. Дана пропозиція може бути розбитий на наступні три стратегічні теми: 1) знизити собівартість

обслуговування існуючих клієнтів; 2) залучати нових прибуткових клієнтів; і 3) поглиблювати відносини з існуючими клієнтами, продаючи їм додаткові продукти і послуги. Кожна мета або метрика базується на одній або більше стратегічних ініціативах. На основі портфеля ініціатив визначаються ресурси та дії, необхідні для втілення стратегічної теми. Зокрема тема «Навчання і розвиток» включає придбання співробітниками навичок управління відносинами з клієнтами і фінансового планування, впровадження нових інформаційних систем (фінансового планування і баз даних клієнтів), а також використання стимулів, що спонукають їх приділяти більше часу індивідам, які з високою часткою ймовірності можуть стати клієнтами компанії [65].

На наступному рисунку (рис. 3.5.) показано структуру освоєння випуску нової продукції підприємством.

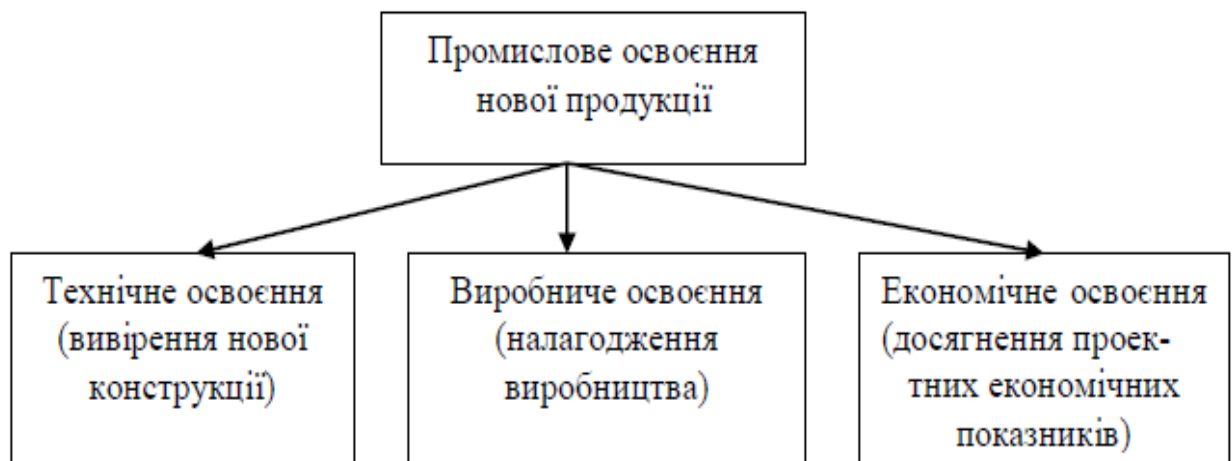


Рис. 3.5. Структура освоєння випуску нової продукції підприємством [66]

Перш за все керівники вищих рівнів, ґрунтуючись на стратегічних темах, повинні сформулювати теорію конкурентної переваги, яка пояснює - чому єдине ціле є більш цінним, ніж сума його окремих компонентів. Далі необхідно призначити когось із топ-менеджерів відповідальними за втілення кожної з стратегічних тем. Роль «власника» теми полягає в координуванні і моніторингу, в той час як відповідальність за підсумкову реалізацію покладається на бізнес-підрозділ. Крім цього, члени управлінської команди ідентифікують стратегічні ініціативи, службовці втілення кожної з тем, і

виділяють необхідні ресурси. В подальшому «власники» тим разом з членами управлінської команди періодично проводять аналіз ходу реалізації ініціатив і тестують допущення, що лежать в їх основі. Корпоративні стратегії і стратегічні теми всього лише гіпотези про генерування цінності. Перекладаючи гіпотези в площину взаємопов'язаних цілей і метрик, топ-менеджери можуть протестувати стратегію і визначити - чи існують насправді причинні зв'язку. Якщо ж їх немає, слід переглянути теми, що становлять основу корпоративної стратегії [67].

Просянчук В.Л. зазначає: « ... Мотиваційний механізм відіграє домінуючу роль в системі управління. Він фактично є двигуном-запускачем усієї господарської діяльності підприємства. Саме цей альфа-механізм заохочує (мотив) або спонукає (стимул) персонал діяти, виконуючи свої посадові функції та обов'язки. Від якості мотиваційного механізму залежить і якість організаційного рівня системи управління та рівня ефективності використання усіх ресурсів підприємства, його економічна безпека і конкурентоспроможність [68].

Заява, що компанії потрібна нова місія-візія, вимагає, щоб консультант взяв на себе відповідальність за її формування. Носієм же місії-візії є лідер. І розробити місію - це визначитися зі змістом, а не придумати гарний текст. Вимога, щоб консультант відповідав за створення місії - це, по суті, відмова від визначення сенсу. Результат: в компанії не вистачає креативного потенціалу і жвавості реагування на зовнішні зміни. І є багато інших прикладів подібного роду. Всі вони демонструють в режимі реального часу, чому бажані зміни в цій організації і у цього лідера - не відбудуться: Мета (заявляється майбутнє) суперечить використовуваному стилю лідерства (справжнє). У цьому створюється не те майбутнє. Побачити цю невідповідність можна, буквально, під час годинної зустрічі або участі в робочій нараді. Відповідно, виникають питання: чому так відбувається? Чи можливо щось змінити? І, якщо можливо, то як? Стиль лідера і є той стрижень, завдяки якому організація відбулася і не просто існує, а й є

успішною. Саме під цей стиль сформовані культура і команда, процедури прийняття рішень. Стиль і є той «ключик», який заводить організацію, він - енергетичний елемент всієї організації. Є спроба внести зміни в систему (організацію) без зміни причинного фактора? Нульова. І це добре - організація повинна бути стійка до впливів, які не відповідають «первинній» ідеї. Але це означає, що, крім заявлених цілей змін, є якісь інші цілі, місії-візії, які засновані на минулих рішеннях. І ці цілі настільки старі, що вже не усвідомлювані. Тому складності з реалізацією нових цілей зміни - це як повний стакан води, в який вже нічого не наллеш. З цього випливає очевидний висновок: щоб створити зміни навколо себе - створи зміни всередині себе. Так і дешевше, і простіше, і безпечніше. Подальші зміни неминучі. Тому що наші наміри формують наше середовище. Але тоді - чому бажання створити зміни не створює бажаних змін. Просто тому, що воно набагато слабкіше тихо «стародавніх» намірів, які закладено в стилі лідерства [69].

Щоб змінити стиль лідерства, важливо зрозуміти, як він був сформований. У лідерського стилю є два базових «кореня», і вони не мають, практично, ніякого відношення до бізнесу. Один - це підлітковий період. Тінейджер формує позицію, як і ким йому бути в командах однолітків, буде стратегію командної взаємодії. Підліток відокремлюється від сім'ї, шукає самостійності і самостверджується в командах однолітків. Так, фізично міцний, але емоційно чутливий хлопець став тим, над ким в класі всі знущалися. А він не міг дати здачі: не хотів зробити боляче іншому. І в якийсь момент одна доросла людина йому сказала: так, а чого ти терпиш? Ти ж здоровий лоб, дай здачі. Він і дав! Вийшло ... Увійшов у смак. Спочатку однокласників «поклав», потім - в паралельних класах. А потім взявся за старшокласників. І, будучи дорослим, він з нуля створив велику організацію національного рівня. Його лідерський стиль - авторитарний, його всі побоюються і поважають. Але тепер страждає - навколо мало ініціативи (спробуй прояви), все залежить тільки від нього. І немає можливості ні

провести стратегічні зміни, ні змінити спосіб життя в цілому: треба бути напоготові і вчасно реагувати [70].

Приклад з дитинства: складні стосунки в сім'ї, дитина йде у внутрішній світ, багато читає. І в якийсь момент виявляє, що може привертати увагу і повагу однолітків розповідями про те, що прочитав. Про щось дуже цікаве і невідоме. У зрілому віці у нього свій бізнес, і його роль в бізнесі - підтримка відносин з власниками компаній-клієнтів. І за рахунок чого? Оригінальність мислення, інноваційний підхід і несподівані ініціативи. Все той же дитячий стиль, але більш відточений і витончений, і вже за гроші. Другий корінь - це стиль «менеджменту» з боку батьків, дідусів, бабусь або інших родичів. Те, як мотивували і стимулювали. В тому числі, якщо були байдужі і ніяк не керували. Як долучали до праці, навчали, оцінювали або не оцінювали і т.д. Цей досвід карбується в психіку як поведінкові образи і є фундаментом, на якому формується дорослий стиль. І він не завжди успішний. Але навіть якщо стиль успішний, він має межу ефективності [71].

Пічугіна Т.С. зазначає наступне: « ... Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є підвищення якості системи управління організацією в ключових сферах діяльності задля формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та розвитку. Також здійснення РБП дозволяє забезпечити досягнення таких цілей, як: суттєве підвищення ступеню задоволення споживача, включаючи роботу з ним у режимі 24 x 365, орієнтацію на його поточні і майбутні потреби; радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій; значне поліпшення процесу управління якістю; підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи; різке зниження кількості працівників; забезпечення прискореного впровадження нових технологій; забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань» Проведення РБП є складним процесом,

який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, який впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування, РБП підкоряється певним принципам проведення» [72].

3.3. Обґрунтування проекту забезпечення ефективного господарювання ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне»

Оскільки товариство з обмеженою відповідальністю НВП «Агрофірма «Солодководне» має у своєму розпорядженні відносно невелику площу сільськогосподарських угідь, що не дає йому якихось помітних КФУ (ключових факторів успіху) у порівнянні з іншими сільськогосподарськими підприємствами регіону, я пропоную цьому сільськогосподарському підприємству дивесифікувати виробництво, шляхом створення в господарстві відгодівельного свинокомплексу. І, таким чином підвищити ефективність свого господарювання. Переваги даного проекту наступні:

- Нарощування обсягу виручки;
- Більш рівномірне надходження виручки протягом року;
- Можливість часткового внутрішньогосподарського споживання продукції рослинницьких галузей, в тому числі і побічної (соломи);
- Отримання великої кількості екологічно чистих органічних добрив, що дозволить господарству знизити мінералізацію ґрунтів і поступово підвищувати в них відсоток гумусу;
- Можливість додатково працевлаштувати деяку кількість мешканців Пологівського району Запорізької області.

Можна погодитись з Д. Крюковим, який указує наступне: «Сьогодні виробництво та реалізація продукції свинарства розглядається як найбільш перспективна частина господарської діяльності. Саме в цю

галузь доцільно залучати кошти, з метою підвищення її ефективності. Прибутковість в умовах ринкових відносин значною мірою залежить від продуктивності тварин. В Україні існує достатньо вузькоспеціалізованих високопродуктивних порід свиней, без яких ефективне ведення свинарства неможливе. Свинина є одним з основних видів м'яса в багатьох країнах світу. На вигляд м'ясо свині має блідо-рожеве забарвлення, містить помітні прошарки жиру. За смаковими якостями свинина відрізняється більшою м'якістю і жирністю в порівнянні з яловичиною та бараниною. У їжу зазвичай вживається м'ясо самок свині, або (рідше) кнурів, кастрованих до початку статевого дозрівання. М'ясо кнурів-заплідників також придатне в їжу, проте воно має істотно гірші смакові якості» [73].

«Свинарство є джерелом постачання населенню цінних продуктів харчування – м'яса і сала. Також від свиней одержують шкіру, кишки, щетину, кров, що використовуються як сировина для подальшої переробки. У землеробстві використовують свинячий гній як органічне азотне добриво. За рік від свині на відгодівлі можна одержати до 1 т гною. Висока економічна ефективність галузі свинарства пояснюється біологічними особливостями свиней. Свині – одні з найбільш швидкостиглих сільськогосподарських тварин. Розведення свиней дозволяє виробляти велику кількість м'яса у досить стислі терміни. Свині відрізняються від інших видів тварин високою плодючістю. Від однієї свиноматки протягом року можна одержувати 2 опороси. У добрих умовах утримання при повноцінній годівлі свиноматки дають за один опорос 10-12 повноцінних поросят» [74].

«Свині охоче поїдають усі корми, які використовують для годівлі сільськогосподарських тварин, а також харчові відходи кухонь, їдалень і харчової промисловості (маслоробної, рибоконсервної тощо). Завдяки біологічним особливостям свиней у свинарстві створюються широкі можливості для швидкого вдосконалення стада шляхом заміни менш продуктивних тварин продуктивнішими, що дають продукцію, відповідну зміненим вимогам (зокрема, перехід до розведення тварин, від яких

отримують менш жирну свинину)» [75]. Враховуючи тенденції розвитку галузі тваринництва в цілому і свинарства зокрема, можемо прогнозувати зростання привабливості галузі для інвесторів.

Створення оновленої виробничої бази являє собою своєрідний план технічного переозброєння у вигляді системи бізнес-планів інвестиційних проектів з контрольною фіксацією окупності, рентабельності, чистої приведеної вартості і внутрішньої відсоткової ставки по кожному бізнес-плану. На практиці при формуванні науково-технічної політики підприємства прийняття рішення щодо необхідності реалізації інновації і випуску на її основі нового виробу (перехід на нову технологію) є складним завданням як в технічному, організаційному, так і в комерційному плані. Постійна зміна факторів ринкового середовища, вибагливості і потреб споживачів, прискорення НТП розвинених країн з одного боку ускладнює, а з іншого підштовхує і стає обов'язковою умовою проведення свідомої інноваційної політики українськими підприємствами.

Ми пропонуємо для ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» проект з вирощування свиней. Даний проект є новим видом діяльності, тому використовуємо підхід абсолютних вигод і абсолютних витрат, отримані дані вносимо в таблицю 3.1. Для реалізації проекту необхідні інвестиції сумою 2846,7 тис. грн. Для інвестування будуть використані власні кошти господарства.

Таблиця 3.1

Розрахунок вигод для проекту

Показники	2021	2022	2023
Ціна реалізації свиней живою масою 110-115кг, грн./кг	50,0	55,0	60,0
Продуктивність 1 голови, кг	112	112	112
Кількість реалізованих голів (150×18)	2700	2700	2700
Обсяг реалізації, т	302,4	302,4	302,4
Виручка, тис. грн.	15120	16632	18144

Основою для створення свиноферми є встановлення і оснащення спеціального ангару. Виробничий модуль на 150 основних свиноматок здатний забезпечити виробничу потужність до 3000 товарних свиней на рік (150 свиноматок, 2 опороси на рік, по 10 поросят в опоросі) Будемо вважати що падіж поросят не перевищуватиме 10 %. Таким чином від однієї свиноматки можна одержати до 18 товарних свиней на рік. Крім виробничого модуля необхідно передбачити кормоприготувальне відділення зі складом сировини (зернові компоненти суміші, БМВД і ін.), розраховане на місячний запас.

Технологічний процес буде передбачати цілорічну трифазну систему виробництва свинини з організацією поточної роботи при 5-ти тижневому виробничому ритмі, заснованої на змісті окремих технологічних груп тварин у спеціальних секціях при їх диференційованому годуванні і спеціалізованому обліку.

Капітальні витрати: Витрати на придбання ангару, складу і кормоприготувального відділення та проміжного гноезбірника складуть 780,5 тис. грн. Для забезпечення утримання, обслуговування тварин і приготування кормів необхідно укомплектувати ферму наступним обладнанням (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на придбання устаткування

Найменування устаткування	Вартість, тис. грн.
Станок для опоросу	139,0
Верстати для супоросних свиноматок	51,8
Верстати для дорощування	561,3
Верстати для відгодівлі	339,0
Приготування кормів	8,4
Мікроклімат	210,7
Всього	1310,2

Все поголів'я планується утримувати на щільовій підлозі в спеціалізованих секціях виробничого модуля, які забезпечують розміщення

тварин за фізіологічних періодів з урахуванням необхідного часу для дезінфекції та ремонту. Відгодівля свиней буде здійснюватися повнораціонними комбікормами власного виробництва. Тип відгодівлі - сухий з зволоженням в годівницях. Роздача кормів - вручну. Водопостачання і напування - з власного джерела. Видалення гною - вакуумно-самосплавна система, проміжне накопичення - гноєзбірник, розрахований на місячний обсяг зберігання.

Отже, витрати на закупівлю обладнання складуть 1310,2 тис. грн.

Необхідно закупити 150 основних свиноматок та 8 кнурів. Вартість свиноматки становить 4800 грн., вартість кнура - 4500 грн. Витрати на закупівлю свиноматок: $150 \times 4,8 = 720,0$ тис. грн. Витрати на закупівлю кнурів: $8 \times 4,5 = 36,0$ грн. Таким чином, витрати на закупівлю основного поголів'я складуть 756,0 тис. грн.

Витрати на годівлю свиней: Для ефективності використання кормів і одержання максимальної продуктивності від тварин необхідно використовувати у годівлі збалансовані комбікорми у складі концентрованих кормів [76]. Витрати на комбікорм для поросят на відгодівлі наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на комбікорм для свиней

Вид корму	Структура кормів, %	Потреба корму на період відгодівлі, кг	Ціна 1 кг, грн.	Вартість кормів, грн. на 1 товарну голову
Ячмінь	33,9	239	3,84	917,8
Пшениця	16,0	90	4,05	364,5
Кукурудза	27,0	150	3,51	526,5
Макуха соєва	5,0	30	12,7	381,0
Макуха сонячна	13,0	70	7,5	525,0
М'ясо-кісткове борошно	5,1	20	15,0	300,0
Всього	100,0	-	-	3014,8

Отже, річні витрати на комбікорм складуть:

$$2700 \times 3,02 = 8154,0 \text{ тис. грн.}$$

$$(150+8) \times 3,02 \times 2 = 477,2 \text{ тис. грн.}$$

Разом: 8631,2 тис. грн.

Витрати на засоби захисту тварин: (див табл. 3.4) 22,4 грн. у розрахунку на 1 постійну голову в рік, в тому числі: засоби дезінфекції – 8,3 грн., лікування – 141,1 грн. Відгодівля свиней триває 6 місяців. Значить одночасно в свинарнику знаходитимуться $2700/2 = 1350$ свиней на відгодівлі + батьківське поголів'я 150+8. Всього 1508 голів.

Таблиця 3.4

Витрати на ветеринарні заходи

Показники	Поголів'я тварин	Витрати, грн.	
		на 1 голову	Всього
Санітарна обробка	1508	8,3	12516,4
Медикаменти	1508	14,1	21262,8
Разом	-	-	33779,2

Витрати електроенергії та тепла визначається за нормами їх використання (відповідно 83,3 кВт/год. та 41,7 кВт/год. на 1 відгодівельну голову в рік) та ціни 1 кВт/години – 2,53 грн. Витрати за електроенергію та теплопостачання на свиноферму за рік представлені в наступній таблиці.

Таблиця 3.5

Витрати за електроенергію та теплопостачання

Показники	Норма витрат на одне свиномісце, кВт/год	Постійне поголів'я свиней, гол.	Річні витрати, кВт/год.	Вартість 1 кВт/год.	Річні витрати, тис. грн.
Електроенергія	83,3	-	-	-	-
Теплопостачання	41,7	-	-	-	-
Разом	125,0	1508	188500	2,53	476,9

Таким чином, витрати на електроенергію та теплопостачання становлять 476,9 тис. грн.

Для роботи на фермі планується штат, який буде становити 9 осіб. Витрати на заробітну плату працівникам представлені у таблиці 3.6.

Бондаренко О. в своїй статті «Розрахунок нарахувань та утримань із заробітної плати 2018 з прикладами» зазначає, що «На всі види заробітної плати, допомоги з тимчасової непрацездатності та у зв'язку з вагітністю та пологами, роботодавці зобов'язані нараховувати єдиний соціальний внесок. У 2018 році ставка ЄСВ залишилась незмінною та дорівнює 22 % нарахованого доходу» [77].

Таблиця 3.6

Витрати на заробітну плату персоналу, тис. грн.

Категорії працівників	Осіб	За місяць		Річний фонд оплати праці
		заробітна плата одного працівника	оплата праці з нарахуваннями	
Головний технолог (зоотехнік)	1	13,00	15,9	190,8
Свинарі	6	8,00	58,6	703,2
Охоронець	2	8,00	19,5	234,0
Разом	9	-	-	1128,0

Поточні витрати по проекту:

$$8631,2 + 33,8 + 476,9 + 1128,0 = 10269,9 \text{ тис. грн.}$$

Необхідно залучити інвестиції у розмірі:

$$780,5 + 1310,2 + 756,0 = 2846,7 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок витрат проекту по операційній діяльності представлений в таблиці 3.7. Прямі трудові витрати включають в себе оплату праці виробничого персоналу та єдиний соціальний внесок, 22 % нарахованого доходу.

Амортизація нараховується лінійним (прямолінійним) методом, норма амортизації для ангару складає 5 %; для устаткування – 15 %; для основних свиноматок та кнурів – 50 %. «Нарахування амортизації виробляють незалежно від результатів діяльності організації за звітний період і відображають в бухгалтерському обліку цього періоду в формі накопичення відповідних сум на окремому рахунку. лінійний метод визначення величини амортизаційних відрахувань орієнтований на рівномірний фізичний і моральний знос основних фондів. Таке припущення є цілком правомірним стосовно фізичного зносу, однак, не так йде справа з моральним зносом. Наука, техніка, технологія виробництва розвиваються нерівномірно. Моральний знос основних фондів в більшості випадків відбувається прискореними, а не рівномірними темпами, як це передбачено в нормах амортизаційних відрахувань. Рівномірний нарахування амортизації не забезпечує концентрацію ресурсів, необхідну для швидкої заміни обладнання, схильного до активного впливу морального зносу» [78].

Таблиця 3.7

Витрати операційної діяльності по проекту, грн.

Показники	2021	2022	2023
Прямі матеріальні витрати	9141,9	9324,7	9511,2
Прямі трудові витрати (оплата праці + ЄСВ)	1128,0	1550,6	1173,6
Разом прямі витрати	10269,9	10475,3	10684,8
Амортизаційні відрахування, всього	613,6	613,6	613,6
В тому числі:			
- ангар (5%)	39,1	39,1	39,1
- устаткування (15%)	196,5	196,5	196,5
- батьківське поголів'я (50%)	378,0	378,0	378,0
Всього витрат операційної діяльності	10883,5	11088,9	11298,4

Як бачимо з даних наведених у таблиці, витрати операційної діяльності в 2021 році складатимуть 10883,5 тис. грн., у 2022 році – 11088,9 тис. грн. та

в 2023 році – 11298,4 тис. грн. В таблиці 3.8 розраховано бюджет проекту створення в ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» свиноферми. Аналізуючи дані наведені в таблиці 3.8, можна зробити висновок про те, що грошовий потік по операційній діяльності за 2021 рік може скласти 4236,5 тис. грн. за 2022 рік – 5543,1 тис. грн. та за 2023 рік – 6845,6 тис. грн. Грошовий потік по інвестиційній діяльності за рахунок одержаних інвестицій в першому році склав 2846,7 тис. грн.

Таблиця 3.8

Бюджет проекту, тис. грн.

Статті доходів/витрат	2021	2022	2023	Усього
I. Кошти на початок року	0,0	4236,5	9779,6	14016,1
II. Надходження, всього	17966,7	16632,0	18144,0	52742,7
В тому числі:				
- від операційної діяльності (виручка)	15120,0	16632,0	18144,0	49896,0
- від інвестиційної діяльності	2846,7	0,0	0,0	2846,7
III. Разом наявні кошти	17966,7	20868,5	27923,6	66758,8
IV. Витрати, всього	13730,2	11088,9	11298,4	36117,5
В тому числі:				
- по операційної діяльності	10883,5	11088,9	11298,4	33270,8
- по інвестиційної діяльності	2846,7	0,0	0,0	2846,7
V. Разом грошові виплати	13730,2	11088,9	11298,4	36117,5
VI. Кошти на кінець року	4236,5	9779,6	16625,2	30641,3
Грошовий потік по операційній діяльності	4236,5	5543,1	6845,6	16625,2
Грошовий потік по інвестиційній діяльності	2846,7	0,0	0,0	2846,7
Грошовий потік по всіх видах діяльності	7083,2	5543,1	6845,6	19471,9

Таким чином, проект можна запускати в дію, тому що грошовий потік по всіх видах діяльності за три роки дав позитивний результат і склав

19471,9 тис. грн. Вигоди по проекту представлені в таблиці 3.1. Витрати операційної діяльності та амортизація розраховані в таблиці 3.7. Ставка дисконту дорівнює середній ставці по депозитам – 22 %.

Завершальним етапом проектного аналізу є розрахунок індикаторів ефективності проекту для його учасників. Необхідно визначити чисту теперішню вартість проекту (NPV), рентабельність інвестицій (PI), коефіцієнт вигоди/витрати (B/C), та строк окупності проекту. Для визначення ефективності проекту необхідно узагальнити інформацію попередніх розрахунків. Для проведення розрахунків було прийнято наступні вихідні дані (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

Параметр	Значення
Початок проекту	01.01.2021 р.
Тривалість проекту	3 роки
Основна розрахункова одиниця	Гривня
Ставка дисконтування	22 %
Власні інвестиційні кошти	2846,7 тис. грн.

Таким чином розрахуємо чисті грошові потоки, дисконтовані грошові потоки, дисконтовані вигоди та витрати. Джерелами фінансування є власні кошти, тому ставка дисконту береться з урахуванням середньої ставки по депозиту та індексу інфляції (22 %) (табл. 3.10).

Отримані показники дають можливість визначити індикатори ефективності проекту для його учасників [тут і далі 79, 80]:

- чиста теперішня вартість проекту (формула 3.1):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де B_t - повні вигоди за рік t ;

C_t – повні витрати за рік t ;

t – відповідний рік проекту (1, 2, ..., n);

n – строк служби проекту в роках;

i – ставка дисконту (процентна).

$$NPV = 11615,6 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.10

Визначення показників ефективності проекту, тис. грн.

Показники	2021	2022	2023
Вигоди по проекту	15120,0	16632,0	18144,0
Поточні витрати по проекту	10883,5	11088,9	11298,4
Прибуток до оподаткування	4236,5	5543,1	6845,6
Амортизаційні відрахування	613,6	613,6	613,6
Чисті грошові потоки	4850,1	6156,7	7459,2
Коефіцієнт дисконтування	0,8197	0,6719	0,5501
Дисконтований грошовий потік	3375,6	4136,7	4103,3
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту	3375,6	7512,3	11615,6
Дисконтовані вигоди	12393,9	11175,0	9981,0
Дисконтовані витрати	8921,2	7450,6	6215,2

- чиста теперішня вартість проекту модифікована (формула 3.2):

$$NPV_M = NPV - I, \quad (3.2)$$

де I – сума інвестицій (при нерівномірному надходженні інвестицій по рокам необхідно провести дисконтування, тис. грн.

$$NPV_M = 11615,6 - 2846,7 = 8768,9 \text{ тис. грн.}$$

- рентабельність інвестицій (формула 3.3):

$$PI = (NPV_M \div I) \times 100\%. \quad (3.3)$$

$$PI = (8768,9 \div 2846,7) \times 100 = 308,0 \%$$

- коефіцієнт вигоди/затрати (формула 3.4):

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t / (1+i)^t}. \quad (3.4)$$

$$B/C = \frac{33549,9}{22587,0} = 1,48$$

- строк окупності проекту (формула 3.5):

$$PB = (t_0 - 1) + \frac{I - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}, \quad (3.5)$$

де PV – дисконтовані грошові потоки;

t_0 – номер року, в якому сума дисконтованих грошових потоків починає перевищувати суму інвестицій.

$$PB = 0,84 \text{ року (або 307 днів).}$$

За отриманими даними проведемо оцінку індикаторів економічної ефективності даного проекту (таблиця 3.11).

Проект вважається доцільним, якщо:

- значення чистої теперішньої вартості модифікованої перевищує суму інвестицій;
- період окупності проекту не перевищує періоду його експлуатації;
- коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю (при підтвердженні попередніх умов).

Таблиця 3.11

Основні індикатори економічної ефективності проекту

Показники	Значення
NPV (ЧТВ), тис. грн.	11615,6
NPV (ЧТВ) модифіковане, тис. грн.	8768,9
Рентабельність інвестицій, %	308,0
Коефіцієнт вигоди витрати	1,48
Термін окупності проекту, років	0,84

Отже, можна зробити висновок, що даний проект є доцільним, так як:

- Чиста теперішня вартість проекту перевищує інвестиційні інвестиції на його реалізацію на 8768,9 тис. грн., отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного, тому проект доцільно прийняти;
- Рентабельність інвестицій вказує на прибутковість проекту в розрахунку на одиницю вкладу, отже від 1 гривні витрат інвестор (ТОВ НПВ «Агрофірма «Солодководне» отримує 3,08 гривні, тобто проект є прибутковим для інвестора;
- Коефіцієнт вигоди витрат складає 1,48, що вказує на відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат, і з розрахунків видно, що на 1 гривню витрат ми отримуємо 1 гривні 48 копійок доходу, проект з точки зору даного показника також є вигідним;
- Період окупності проекту складає 0,84 року (307 днів), тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

«Для того, щоб дати потенційним партнерам необхідні дані для прийняття рішень про доцільність участі у проекті і здійсненні заходів для захисту від можливих фінансових втрат важливо ідентифікувати і проаналізувати можливі ризики. Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого існує можливість кількісно і якісно визначити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від цілі» [81].

Основними ризиками, які можуть загрожувати успішній реалізації цього бізнес-проекту можуть бути ризики пов'язані із внутрішнім та зовнішнім економічним середовищем. Продукція галузі, в яку буде спрямовуватись фінансова підтримка, має постійний і стабільний попит, ціни на неї мають тенденцію до зростання. «При виникненні такого ризику, як втрата частини ринку, підприємству необхідно прискореними темпами шукати нові ринки збуту. Для цього доцільно постійно підвищувати конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції» [82].

Висновки до розділу 3

1. Ми пропонуємо запровадити на підприємстві нову галузь – свинарство. Аналіз регіональних тенденцій розвитку галузі засвідчив наступне: відбулось значне підвищення середніх цін реалізації сільськогосподарськими підприємствами продукції худоби та птиці.

2. Сьогодні виробництво та реалізація продукції свинарства розглядається як найбільш перспективна частина господарської діяльності. Саме в цю галузь доцільно залучати кошти, з метою підвищення її ефективності.

3. Проект полягає у будівництві свинокомплексу ангарного типу на 150 голів свиноматок. Це дозволить вийти на обсяг реалізації свиней біля 2700 голів в рік.

4. Чиста теперішня вартість проекту перевищує необхідну суму інвестицій на 8768,9 тис. грн., рентабельність інвестицій складатиме 308,0 %. Строк окупності – 0,84 року.

ВИСНОВКИ

Вивчаючи теоретичні основи консалтингової діяльності на підприємстві мною зроблено ряд висновків:

1. Консалтинг - діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності. Мета консалтингу - допомогти системі управління (менеджменту) в досягненні заявлених цілей. Іншими словами: консалтинг - це управлінське консультування з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, що надається зовнішніми консультантами, для рішень тієї чи іншої проблеми.

2. Основне завдання консалтингу полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку та використанні науково-технічних та організаційно-економічних рішень з урахуванням предметної області та проблем клієнта.

3. Консалтинг, що забезпечує господарюючих суб'єктів професійними знаннями та інформацією, ще не став об'єктом всебічного теоретичного аналізу, що значною мірою ускладнює наукові пошуки в дослідженні проблем економічної трансформації на етапі переходу до інноваційного типу економічного розвитку, формування національних інноваційних систем, закономірностей становлення й розвитку економіки знань, де сектор консалтингових послуг є одним з найважливіших.

4. Консультаційні послуги в малому підприємстві в сільському господарстві мають цілий ряд специфічних особливостей, обумовлених, насамперед, специфікою самого процесу сільськогосподарського виробництва, а також специфікою малих форм господарювання, що істотно відрізняються від аналогічних структур в промисловості або будівництві.

Під час проведення організаційно економічного аналізу діяльності ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» мною були зроблені наступні висновки:

1. В 2019 році в порівнянні з 2015 р. загальна земельна площа ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководе» зросла на 7,1 %, що відбулося внаслідок залучення деякої кількості земельних паїв. За досліджуваний період найменшою площа земельних ресурсів, що була у користуванні даного господарства була протягом періоду 2015-17 років.

2 Найвищої урожайності озимої пшениці тут було досягнуто у 2016 р. (4,63 т/га) у той час як найвища урожайність ячменю ярого тут була отримана у 2019 році – 5,17 т/га. найвища урожайність єдиної олійної культури, що вирощується в агрофірмі, була одержана підприємством у 2015 р. Вона складала 2,41 т/га.

3. За період з 2015 р. по 2019 р. загальна виручка від реалізації продукції цього господарства зросла на 29,15 %. Найбільшу суму виручки в агрофірмі, за досліджуваний період, отримали у 2018 р., майже сорок сім мільйонів гривень. Такий показник відношення виручки до площі ріллі в господарстві на пряму залежить від суми одержаної виручки.

4. Окрім виручки, за досліджуваний період, в господарстві помітно зросли і витрати на виробництво та реалізацію продукції (+38,15 %). Слід зазначити неприємну тенденцію, – динаміка суми витрат на виробництво і реалізацію продукції ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» помітно вища за динаміку суми виручки від реалізації продукції і послуг господарства.

5. В господарстві поступово зростає вартість основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення. Найвищий рівень такого показника як фондвіддача тут було одержано у 2018 р., а найвищий рівень фондоозброєності виробництва тут був у 2019 р. Фондозабезпеченість господарства також поступово зростає.

При обґрунтуванні проекту забезпечення ефективного господарювання ТОВ НВП «Агрофірма «Солодководне» мною зроблені такі висновки:

1. Ми пропонуємо запровадити на підприємстві нову галузь – свинарство. Аналіз регіональних тенденцій розвитку галузі засвідчив

наступне: відбулось значне підвищення середніх цін реалізації сільськогосподарськими підприємствами продукції худоби та птиці.

2. Сьогодні виробництво та реалізація продукції свинарства розглядається як найбільш перспективна частина господарської діяльності. Саме в цю галузь доцільно залучати кошти, з метою підвищення її ефективності.

3. Проект полягає у будівництві свинарника ангарного типу на 150 голів свиноматок. Це дозволить вийти на обсяг реалізації свиней біля 2700 голів в рік.

4. Чиста теперішня вартість проекту перевищує необхідну суму інвестицій на 8768,9 тис. грн., рентабельність інвестицій складатиме 308,0 %. Строк окупності – 0,84 року.

5. З точки зору суспільства, реалізація даного проекту, окрім одержання додаткової кількості якісної тваринницької продукції, яка користується постійним попитом, дозволить створити 9 додаткових робочих місць.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Консалтинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг> (дата звернення 23.08.2020).
2. Как развивать стратегическое мышление. Фрагмент книги "Лидерство третьего уровня". URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str331.html> (дата звернення 23.08.2020).
3. Гончарова В.Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*, 2020. № 7. С. 105-109.
4. Янсен Ф. Эпоха инноваций. Серия: Учет и контроль для лидера. Москва: ИНФРА\$М, 2013. 308 с.
5. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. Київ: Логос, 2009. 632 с.
6. Бутинець Ф.Ф. Трансакційна архітектоніка. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2013. № 1. С. 69-83.
7. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*, 2018. Випуск 27. С. 54-58.
8. Геец В. Характер переходных процессов к экономике знаний. *Проблеми економіки*, 2018. № 4. С. 4-14.
9. Друкер П. Новые реальности. В правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении / пер. с англ. Л. Нахапетова. Москва: Бук Интернэшнл, 1994. 379 с.
10. Чечетов М. Інноваційна складова ринкової трансформації. *Економіка України*. 2019. № 11. С. 4-14.

11. Спільник І.В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 156 с.
12. Касич А.О., Гноєва І.М. Особливості розвитку аудиторських послуг в Україні та концептуальні підходи до їх класифікації. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>. (дата звернення 12.08.2020).
13. Саванчук В. Business Intelligence: новая парадигма стратегического управления. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str318.html> (дата звернення 12.08.2020).
14. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. URL: <https://baguzin.ru/wp/garrington.emerson.printsipov.proizvoditelnosti> (дата звернення: 12.09.2020).
15. Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество/ пер. с англ. В.Л. Иноземцева. Москва: Прогресс, 1989. 480 с.
16. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз. Харків: Право, 2008. – 280 с.
17. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484с.
18. Тищенко О.М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.
19. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка. URL: <https://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html> (дата звернення: 12.09.2020).
20. Навроцький А. Від конкурентів до спільників. *Юридична газета*. № 15 (669). 2019. С. 9-10.
21. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. А.І. Ковальова. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 190 с.

22. Консультативні послуги як джерело інформації. URL: <http://helpiks.org/5-89119.html> (дата звернення: 12.09.2020).

23. Пономаренко Т.В. Стислий аналіз причин низької конкурентоспроможності української економіки та окремі ідеї щодо шляхів її поступового підвищення. *Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 жовтня 2018 р. К., 2018. С. 73-78.*

24. Аарон де Смет, Франческо ди Марчелло Корпорація быстрого реагирования. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str332.html> (дата звернення: 12.09.2020).

25. Едилбаев Н.Б. Особенности оказания консультационных услуг для малых форм предпринимательства в сельском хозяйстве. *Фундаментальные исследования*, 2015. № 9. С. 137-141. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38981> (дата обращения: 22.09.2020).

26. Могилатов Е. С мыслью о каждом: управление изменениями. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm210.htm> (дата звернення: 22.09.2020).

27. Верніков Г.Г. Консалтинг. URL: <http://www.cfin/consulting/vernicov/ru> (дата звернення: 22.09.2020).

28. Свежие маркетинговые решения: поиск и внедрение URL: <http://www.marketingscout.ru> (дата звернення 22.09.2020).

29. Бондарчук Н.В. Інформаційно-консультаційні послуги в сільському господарстві: досвід країн з розвинуеною економікою. *Ефективна економіка*, 2010 № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=107> (дата звернення: 22.09.2020).

30. Євчук Л.А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*, 2015. №9. С. 103-106.

31. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
32. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Нав. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
33. Самойлик Ю.В. Методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Економіка АПК*, 2016. №3. С. 72-79.
34. Филюк Г.М. Четверта промислова революція і її вплив на національну конкурентоспроможність *Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 жовтня 2018 р. К., 2018. С. 91-96.*
35. Клочан В.В. Організаційно-економічні особливості інформаційно-консультаційного забезпечення сільського господарства. *Бізнес-навігатор*, 2011. № 5. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2011/26_2011/32.pdf (дата звернення: 22.09.2020).
36. Дженсен П. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. М.: Вильямс, 2004.
37. Пологівський район. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Пологівський район \(Запорізька область\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Пологівський_район_(Запорізька_область)) (Дата звернення: 07.10.2020).
38. Вдовенко Н.М. Особливості структурних змін в економіці України. *Економіка АПК*. 2018. № 9 С. 56-59.
39. Кравченко А.В. Ефективність використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://www.lib.ua-gu.net/diss/cont/343789.html> (Дата звернення: 07.10.2020).
40. Інтенсивність та ефективність використання земельних ресурсів. URL: <https://buklib.net/books/26221/> (Дата звернення: 07.10.2020).
41. Горьовий В.П., Прудивус Л.В. Аграрна політика у розвитку фермерства в Україні. *Економіка АПК*, 2016. №12.С. 10-16.

42. Шиян Д.В., Божко М.В. Розміри посівних площ як фактор формування конкурентноспроможності підприємств в сільському господарстві *Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 жовтня 2018 р. К., 2018. С. 108-113.*

43. Показники ефективності використання трудового потенціалу підприємства. URL: <http://ua-referat.com/> (Дата звернення: 15.10.2020).

44. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 2010. 468 с.

45. Шепель Т.П. Методичні підходи до оцінки основних засобів: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка та держава*. 2018. №7. С. 52-55.

46. Романіна О.М. Оцінка ефективності використання основних засобів сільськогосподарських підприємств Чернівецької області у рослинництві. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2711> (Дата звернення: 15.10.2020).

47. Максименко І.Я. Особливості визначення основних засобів у процесі управління підприємством: бухгалтерський та податковий облік. *Агросвіт*. 2017. №19-20. С.47-50.

48. Гамова О.В. Пропозиції щодо вдосконалення аудиту основних засобів на промисловому підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 79-86.

49. Банєва І.О. Аналіз використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств та перспективи його розвитку. *Економіка та держава*. 2013. №3. С.4-6.

50. Бараз В.Р. Использование MS Excel для анализа статистических данных : учеб. Пособие. Нижний Тагил: НТИ (филиал) УрФУ, 2014. 181 с.

51. Трейси Б. Спроектируйте идеальное будущее. Глава из книги "Турбостратегия. 21 способ повысить эффективность бизнеса"

<http://www.management.com.ua/strategy/str326.html> (Дата звернення: 29.10.2020).

52. Кібук Т.М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4209> (Дата звернення: 29.10.2020).

53. Портер М. Для стратегического преимущества и устойчивости необходима согласованность. Фрагмент книги "Стратегия. Harvard Business Review: 10 лучших статей". URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str322.html> (Дата звернення: 29.10.2020).

54. Стратегічне управління потенціалом підприємства. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.

55. Дребот Н.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 150 с.

56. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118-125.

57. Саванчук В. Business Intelligence: новая парадигма стратегического управления. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str318.html> (дата звернення 29.10.2020).

58. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. К.: Знання України, 2005. 250 с.

59. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

60. Каплан Р., Нортон Д. Как внедрить новую стратегию, не «подрывая» организацию изнутри. URL:

<http://www.management.com.ua/strategy/str317.html> (дата звернення 05.11.2020).

61. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

62. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств. К.: ГРОТ, 2004. 200 с.

63. Ковтун О.І. Стратегії підприємства. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

64. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.

65. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т, 2004. 145 с.

66. Основы менеджмента (Теоретические основы менеджмента) / Е.Э. Головчанская, И.А. Кирсанова. Минск: БГУ, 2014. 105 с.

67. Порохня В.М. Стратегічне управління: Навч. посібник К.: ЦУЛ, 2012. 224 с.

68. Просянчук В.Л. Посилення мотиваційних чинників конкурентоспроможного підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки *Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 жовтня 2018 р. К., 2018. С. 83-87.*

69. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.

70. Дейнека Т.А. Соціально-економічні суперечності процесу глобалізації суспільства (політико-економічний аналіз). К.: КНЕУ, 2018. 510 с.

71. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

72. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навч. пос. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
73. Крюков Д. Коли кількість не ворог якості, або як побудувати промисловий свинокомплекс "із нуля". *Тваринництво та ветеринарія*. 2017. № 12. С. 46-49.
74. Свинарство як бізнес. Як організувати рентабельний бізнес? URL: <http://grand-view.info/svinarstvo-yak-biznes-yak-organizuvati-rentabelnij-biznes.html> (Дата звернення: 15.11.2020).
75. Свинарство як бізнес: рентабельність, бізнес-план свиноферми. URL: <http://dovidkam.com/sadigorod/gospodarstvo/svinarstvo-yak-biznes-rentabelnist-biznes-plan-svinofermi.html> (Дата звернення: 15.11.2020).
76. Бізнес-план свиноферми. URL: http://www.bankchart.com.ua/biznes/biznes_start/statti/biznes_plan_svinofermi (Дата звернення: 15.11.2020).
77. Бондаренко О. Розрахунок нарахувань та утримань із заробітної плати 2018 з прикладами. URL: <https://byhgalter.com/rozrahunok-naraxuvan-ta-utriman-iz-zarobitno%D1%97-plati-2018-prikladi/> (Дата звернення: 15.11.2020).
78. Амортизація основних фондів. Методи нарахування амортизації: порівняльна характеристика (переваги і недоліки), механізм застосування. URL: <http://um.co.ua/9/9-2/9-28143.html> (Дата звернення: 19.11.2020).
79. Верба В.А. Проектний аналіз: Підручник. К.: КНЕУ, 2000. 322 с.
80. Батенко Л.П. Управління проектами. К.: Київ, нац. Екон.ун-т, 2003. 231 с.
81. Сороківська М.В. Фінансовий менеджмент (математичний інструментарій): Навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2011. 284 с.
82. Колібаба Р.О. Класифікація ризиків сільськогосподарського виробництва. Інструменти мінімізації ризиків. URL: <http://minfin.gov.ua/control/uk/publish> (Дата звернення: 21.11.2020).

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати розрахунку статистичних показників

у		x1		x2	
Среднее	41,894	Среднее	3,52	Среднее	4,04
Стандартная ошибка	2,16249 1	Стандартная ошибка	0,12461 9	Стандартная ошибка	0,19467 9
Медиана	41,29	Медиана	3,51	Медиана	4
Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д
Стандартное отклонение	4,83547 6	Стандартное отклонение	0,27865 7	Стандартное отклонение	0,43531 6
Дисперсия выборки	23,3818 3	Дисперсия выборки	0,07765	Дисперсия выборки	0,1895
Эксцесс	-2,34745	Эксцесс	-0,99072 0,18509	Эксцесс	-0,40192 0,19668
Асимметричность	-0,02542	Асимметричность	3	Асимметричность	5
Интервал	10,97	Интервал	0,71	Интервал	1,14
Минимум	35,99	Минимум	3,18	Минимум	3,49
Максимум	46,96	Максимум	3,89	Максимум	4,63
Сумма	209,47	Сумма	17,6	Сумма	20,2
Счет	5	Счет	5	Счет	5
Уровень надежности(95,0%)	6,00403 7	Уровень надежности(95,0%)	0,34599 9	Уровень надежности(95,0%)	0,54051 6

Результати розрахунку статистичних показників регресії

ВЫВОД ИТОГОВ							
<i>Регрессионная статистика</i>							
Множественный R	0,958805						
R-квадрат	0,919307						
Нормированный R-квадрат	0,838614						
Стандартная ошибка	1,942552						
Наблюдения	5						
<i>Дисперсионный анализ</i>							
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>		
Регрессия	2	85,98031	42,99015	11,39263	0,080693		
Остаток	2	7,547014	3,773507				
Итого	4	93,52732					
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>
Y-пересечение	-19,2067	13,91692	-1,38009	0,301579	-79,0863	40,67301	-79,0863
Переменная X 1	16,24304	3,570315	4,549468	0,045073	0,881209	31,60486	0,881209
Переменная X 2	0,971579	2,285455	0,425114	0,712124	-8,86194	10,8051	-8,86194