

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.

\_\_\_\_\_ Н.В. Бондарчук

« \_\_\_\_\_ » грудня 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

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

на тему: **УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ ДЛЯ  
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Мірошниченко А.А.

Науковий керівник,  
к.е.н., доцент

Мельник Л.Л.

Дніпро – 2021

**ДНІПРОВСЬКИЙ 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

**Мірошниченку Андрію Андрійовичу**

- Тема роботи** «Управлінський консалтинг для удосконалення організації діяльності підприємства»,  
**керівник роботи** Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_\_\_.
- Строк подання студентом роботи** – 1 грудня 2021 року.
- Вихідні дані до роботи** річні звіти приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» Дніпропетровського району Дніпропетровської області за 2016-2020 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Опрацювати теоретичні аспекти формування системи управлінського консультування удосконалення організації діяльності на підприємствах АПК. 2. Розглянути рівень господарювання та ефективність виробництва діяльності приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА». 3. Розробити заходи щодо удосконалення організації процесу сільськогосподарського консультування. 4. Розробити проект підвищення ефективності діяльності господарства. Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  - Чинники, що визначають якість послуг
  - Еволюція взаємовідносин «консультант-клієнт» у процесі управлінського консультування
  - Організаційно-економічна характеристика приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» Дніпропетровського району Дніпропетровської області
  - Аналіз ефективності проекту

## 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 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020 - Квітень 2021	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Вересень 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Жовтень-Листопад 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2021	

Студент \_\_\_\_\_ А.А. Мірошніченко  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Л.Л. Мельник  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

### Тема: «Управлінський консалтинг для удосконалення організації діяльності підприємства»

**Дипломна робота:** 95 с., 3 рис., 24 табл., 3 додатки, 81 літературне джерело.

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

**Мета дипломної роботи:** розкриття поняття консалтингової діяльності, проведення аналізу організаційно-економічних засад консалтингової діяльності, розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств за рахунок використання послуг консультаційних організацій.

**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 управлінського консультування дасть можливість приватному підприємству «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» Дніпропетровського району Дніпропетровської області працювати більш ефективно, що підтверджується проведеними розрахунками. Результати роботи впроваджено в діяльність приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управлінське консультування; процес здійснення консалтингової діяльності; ефективне ведення господарства; менеджмент; дослідження економічного потенціалу.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управленческое консультирование; процесс осуществления консалтинговой деятельности; эффективное ведение хозяйства; менеджмент; исследования экономического потенциала.

### KEYWORDS

Management consulting; the process of carrying out consulting activities; efficient housekeeping; management; studies of economic potential.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ	9
1.1. Специфіка діяльності та управління у консалтинговій сфері	9
1.2. Методи організації управлінського консалтингу	18
1.3. Проблеми та протиріччя консалтингового бізнесу	27
Висновки до першого розділу	38
РОЗДІЛ 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» ДНІПРОПЕТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	39
2.1. Основні виробничі ресурси підприємства	39
2.2. Основні економічні показники діяльності підприємства	46
2.3. Факторний аналіз діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	52
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	58
3.1. Механізми впливу управлінського консультування на діяльність підприємств	58
3.2. Визначення ефективності управлінського консалтингу	65
3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення прибутковості діяльності підприємства	74
Висновки до третього розділу	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	92

## ВСТУП

У сучасний період у міру укрупнення суб'єктів господарювання та ускладнення їх діяльності зростає значущість підвищення ефективності управлінських процесів на підприємствах, які вимагають впровадження сучасних систем автоматизації, застосування комп'ютерних технологій та комунікацій. Практика показує, що підприємства реального сектора економіки не завжди здатні адекватно освоїти застосування сучасних методів та структур управління, і для успішного вирішення необхідних завдань їм потрібна допомога спеціалізованих консультаційних служб та кваліфікованих консультантів.

В даний час у світі відбувається стрімке зростання транснаціональних та національних консалтингових фірм, які мають величезні обороти та безліч філій у різних країнах та регіонах. Збільшується чисельність зайнятих у цій галузі бізнесу, розширюються обсяги консультаційної діяльності, з'являються нові види та ринки консультаційних послуг. Насамперед, у галузі інформаційних технологій та комунікацій. Загалом сектор консалтингових послуг розвивається випереджаючими темпами і робить вагомий внесок у глобалізацію світової економіки та експансію ТНК на ринки, що розвиваються.

В Україні формування ринку консалтингових послуг розпочалося на початку 90-х років, коли на наш ринок прийшли фірми – лідери світового консалтингу. В даний час український ринок консалтингу зростає також за рахунок зміцнення національних компаній, зростання платоспроможного попиту на всі види послуг з боку підприємств приватного сектору економіки, державних організацій.

Разом з тим, практика показує, що діяльність консультаційних фірм не повною мірою відповідає зростаючим складностям в управлінні підприємствами, їх запитами щодо вирішення конкретних виробничих завдань, що значною мірою обумовлено нестачею висококваліфікованих

консультантів та відсутністю бази для їхньої підготовки. У певних питаннях та видах послуг (управління фінансами, аудит, податкове консультування тощо) діяльність консалтингових фірм входить у суперечність із чинним законодавством.

**Мета дипломної роботи** полягає у розкритті поняття консалтингової діяльності, проведення аналізу організаційно-економічних засад консалтингової діяльності, розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств за рахунок використання послуг консультаційних організацій.

Для досягнення мети, в магістерській роботі поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити особливості та зміст консалтингового бізнесу та його вплив на діяльність господарюючих суб'єктів;
- проаналізувати тенденції розвитку консалтингового бізнесу у сучасній економіці;
- виявити специфіку діяльності та управління у сфері консалтингових послуг та основні методи організації управлінського консалтингу;
- проаналізувати основні проблеми українських підприємств у зв'язку з розвитком консалтингового бізнесу;
- визначити механізми впливу управлінського консалтингу на ефективність діяльності підприємства;
- обґрунтувати заходи по забезпеченню конкурентних переваг господарства в ринковому середовищі.

**Об'єкт дослідження** – процес організації надання консультаційних послуг для підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методологічних і практичних аспектів розвитку системи управлінського консультування сільськогосподарських підприємств.

**Інформаційною базою** дослідження слугували звітні дані приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» Дніпропетровського району Дніпропетровської області. Методичною основою досліджень послужили Закони України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані науково-дослідних установ та організацій, статистичні дані з розвитку сільськогосподарського виробництва України та особисті спостереження автора.

**Наукова новизна** полягає у тому, що знайшло подальший розвиток виявлення особливостей формування управлінського консультування сільськогосподарських підприємств в виробничій сфері за рахунок визначення заходів, що забезпечують підвищення ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин.

**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 приватному підприємству «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» Дніпропетровського району Дніпропетровської області працювати більш ефективно, що підтверджується проведеними розрахунками. Результати роботи впроваджено в діяльність приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» Дніпропетровського району Дніпропетровської області.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків. Вона викладена на 95 сторінках друкованого тексту, містить 24 таблиці, 3 рисунки, 3 додатки, 81 використаних літературних джерела.



## **РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ**

### **1.1. Специфіка діяльності та управління у консалтинговій сфері**

Аналіз специфіки сфери послуг та його взаємовідносин з клієнтами у цій роботі заслуговує на окрему увагу з таких причин

Класифікація послуг може здійснюватися за різними параметрами і дуже різноманітна. Оскільки сектор послуг включає найрізноманітніші види діяльності, розглянемо класифікацію послуг організацій відповідно до їх управлінськими завданнями. Класифікація будується на різницю між державним та приватним сектором сфери послуг. Підприємства, які стосуються державного сектору, не залежить від своїх споживачів, і задоволення потреб покупців послуг у разі є пріоритетним. У приватному секторі становище зворотне, хоча у період основний акцент робиться на споживачі.

Послуги можуть надаватися як людьми (навчання, консультування), так і машинами та механізмами (автоматичні миття автомобілів, банкомати). Першим видом послуг займаються високопрофесійні спеціалісти (викладачі університетів, співробітники юридичних фірм, консультанти з управління). Кожному типу послуг притаманні специфічні проблеми у сфері якості, продуктивність праці та маркетингу.

У вітчизняній статистиці сфера послуг поділяється також на безкоштовні та платні. До першої групи, як правило, належать послуги, що надаються державними установами та громадськими організаціями. Звісно, праця працюючих у яких людей оплачується з бюджетів різних рівнів чи благодійних фондів, формованих з допомогою пожертвувань комерційних організацій. Тобто «безкоштовні» послуги зрештою також оплачуються із суспільного продукту, виробленого працюючими громадянами та фірмами.

Не випадково в США при контактах громадян з представниками влади дуже популярним є вислів «я теж плачу податки», вважай — оплачую вашу працю.

Виділяють п'ять найбільш важливих характеристик послуг, що визначають управління ними та обслуговування споживачів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні характеристики послуг\*

Характеристики послуг	Проблеми управління
Невід'ємність	Відсутність товару; послуга є дією або досвідом. Труднощі у наданні стандартних зразків: придбання послуг пов'язане з ризиком для клієнта. Послугу не можна продемонструвати: утруднена диференціація пропозицій
Нероздільність надання послуг та їх споживання	Споживачі беруть участь у процесі надання послуг. Залучення у процес обслуговування груп споживачів: проблема контролю. Компанію, яка надає послуги, представляє її персонал: сприйняття постачальника визначається ставленням клієнта до її співробітників. Умови обслуговування — відмінна риса постачальника послуги: необхідність створення мереж
Гетерогенність	Стандартизація послуг утруднена, оскільки їх характеристики багато в чому визначаються споживачами. Проблема контролю за якістю послуг: різноманітність умов обслуговування
Незбереженість	Послуги не можна зберігати: відсутні товарні запаси. Проблеми, пов'язані з піковим навантаженням: низька ефективність праці Проблеми із встановленням цін на послуги: проблеми з ціноутворенням
Відсутність прав власності на	Клієнти не можуть володіти послугою, обслуговування аналогічне до оренди

Джерело: Пилипчук В.П., Данніков О.В. Управління продажем [61, 448-449]

«Невід'ємність послуг. Послуги невлічливі: на відміну від товарів, їх не можна побачити, доторкнутися, спробувати або понюхати. Послуги є досвідом чи дією. У зв'язку з цим для постачальника послуг та її клієнтів виникає кілька проблем. По-перше, через відсутність послуг те, що психологи називають шуканими якостями - відчутними характеристиками

товару, які споживач оцінює перед покупкою, зростає невпевненість покупця. Вибір послуги багато в чому визначається індивідуальним досвідом споживачів та ступенем довіри, яку вони відчувають до постачальника чи продуцента послуги» [61, 449].

«До досвіду відносяться ті характеристики послуг, які покупець оцінює після їх придбання (наприклад, ввічливість персоналу, ефективність та якість), до довіри – риси, які важко оцінити навіть після закінчення процесу обслуговування. Відповідно джерелом інформації про якість послуг для потенційних клієнтів виступають швидше відгуки інших покупців, а не рекламні звернення постачальників та виробників. Покупці зазвичай шукають відчутні орієнтири, що допомагають оцінити якість послуг, що включають зовнішній вигляд будівлі фірми та її внутрішні приміщення, професіоналізм і ставлення до клієнтів співробітників, ціни на послуги. Якщо покупець знаходить, що запропоновані послуги задовольняють його потреби високою мірою, він і надалі звертатиметься до постачальника» [61, с.450].

Невід'ємність послуг ставить перед постачальником певні проблеми. Відсутність фізичних характеристик ускладнює демонстрацію та диференціацію пропозиції, унеможлиблює придбання патентів на інновації в галузі послуг, що ускладнює процеси їх сертифікації та стандартизації. Для подолання цих проблем менеджмент застосовує такі «стратегії:

- необхідно стимулювати задоволених послугами клієнтів рекомендувати її друзям та знайомим, визначати лідерів думок та заохочувати їх скористатися послугами компанії постачальника;

- компанія розробляє орієнтири, що свідчать про високий рівень обслуговування: зовнішній вигляд приміщення, обладнання, співробітників, реклама торгової марки постачальника» [61, с. 450].

З невловимістю послуг пов'язана і нероздільність їх надання та споживання. «Послуги надаються та споживаються в один і той же час в тому самому місці. Оскільки в процесі обслуговування беруть участь і співробітники постачальника, і споживачі, визначальним чинником

задоволення клієнта є їхню взаємодію. Часто співробітники компанії уособлюють для клієнта компанію. Якщо споживачеві подобаються обслуговуючі його співробітники, він, напевно, позитивно сприйме і самі послуги. По-друге, у процесі надання послуг зазвичай беруть участь інші споживачі, та його поведінка може вплинути задоволення, отримане вами від обслуговування. По-третє, постачальники стикаються із проблемою розширення своєї діяльності. Виробники товарів задовольняють зростання попиту, розширюючи виробничі площі, збільшуючи кількість дистриб'юторів і проміжних продавців. До компаній, що надають послуги, цей підхід не застосовується через описану вище невід'ємність надання та споживання послуг» [61, с. 451].

Продавець та покупець послуги обов'язково мають зустрітися. Це означає, що організаціям сфери послуг доводиться створювати безліч невеликих виробництв у місцях концентрації споживачів. Не можна відокремити виробництво послуг від ринку (споживачів). Якщо компанії, що займається послугами, потрібен висококваліфікований персонал, неможливість досягти ефекту масштабу є основною перешкодою до її розширення. Менеджмент повинен використовувати що у його розпорядженні обмежені трудові ресурси підвищення ефективності праці працівників і більше приділяти уваги мотивації персоналу.

Розширенню діяльності з надання послуг можуть сприяти такі «фактори.

- навчання персоналу: вища кваліфікація персоналу прискорює розвиток компанії.

- більшість клієнтів: при нечисленному персоналі компанії необхідно мати такі приміщення, які дають можливість одночасного обслуговування великих груп споживачів.

- швидке обслуговування: основні операції необхідно раціоналізувати, а другорядну роботу – виключити із процесу надання послуг. Використовувати принцип Парето – 80 та 20.

- створення мережі відділень: компанія має можливість відкривати стандартні сервісні модулі (зокрема, використовуючи франчайзинг, як Макдоналдс).

- гетерогенність (Ф. Котлер використовує в даному випадку термін «змінність») послуг означає високий ступінь мінливості їх якості та змісту. Наприклад, дві рекламні кампанії, що проводяться одним і тим самим спеціалізованим агентством, неодмінно відрізнятимуться. Причина цього у тому, що у процесі надання та споживання послуг беруть участь різні люди. Якість послуг визначається співробітниками, відповідальними за їх надання, та конкретними клієнтами. Тому якість послуг дуже мінлива. Поведінка та відносини людей зазвичай непередбачувані і не відрізняються послідовністю. Саме тому компанії, що працює у сфері послуг, завжди важко розробити відповідний імідж своєї марки» [61].

Дані рекомендації фактично є стратегії досягнення рівноваги попиту та пропозиції у сфері послуг, які в силу специфіки даної галузі можуть бути дуже різноманітними. Завдання менеджменту полягає у розробці та реалізації подібних стратегій залежно від ситуації на ринку та досягнення рентабельної діяльності власного підприємства.

З розглянутих вище параметрів послуг впливають основні завдання менеджменту підприємств: управління якістю, продуктивністю, людськими відносинами та диференціюванням.

Чинники, що визначають якість послуг дуже різноманітні, що визначає величезну складність цього завдання.

Основний критерій суджень споживачів про якість послуг – їх відповідність очікуванням. Якщо якість, що сприймається, перевищила очікування, споживач буде задоволений послугами, навіть захоплений ними. Якщо результати обслуговування не виправдали його уявлень, клієнт залишиться незадоволеним і, можливо, наступного разу звернеться до інших постачальників. Очікування споживачів формуються їх досвідом, відгуками інших покупців, рекламою та іншими формами комунікації (див. рис. 1.1).

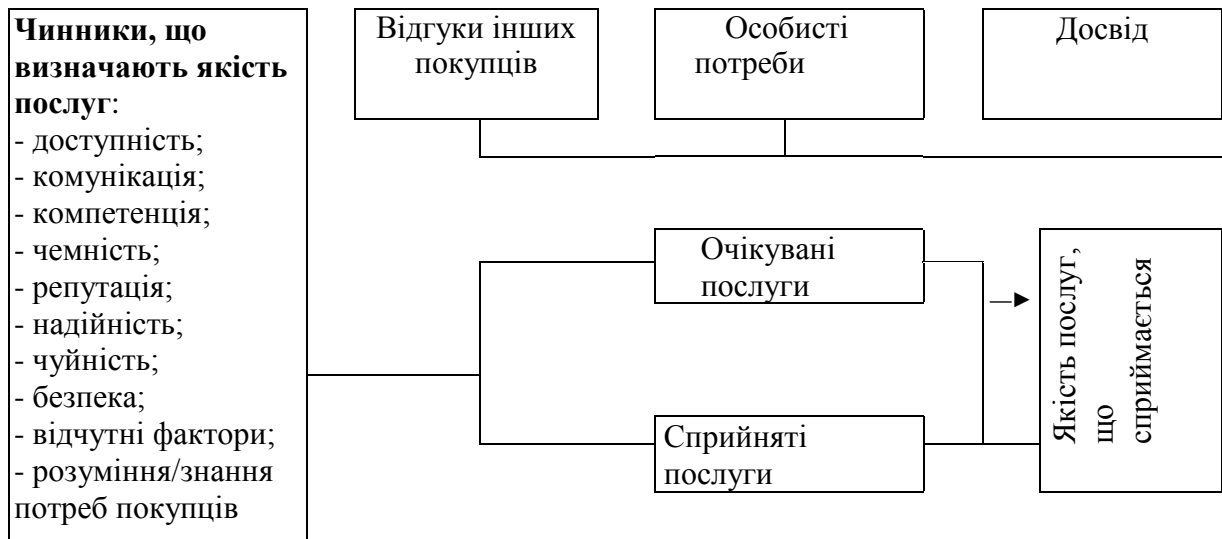


Рис. 1.1. Чинники, що визначають якість послуг

Забезпечення відповідного очікуванням споживачів якості послуг - у цьому полягає основне завдання менеджменту компаній. Причини розривів між очікуваною та сприйманою якістю послуг різноманітні; їхнє усунення дозволить керівництву компаній покращити показники діяльності компаній. До таких проблем належать:

- неправильна оцінка менеджментом очікувань споживачів. Розрив між очікуваною та сприйманою якістю послуг часто відбувається тоді, коли керівництво навіть не намагається дізнатися, чого чекають від послуг компанії споживачі. Часто менеджери вважають, що вони чудово обізнані про потреби клієнтів, але, оскільки жодних об'єктивних досліджень не проводилося, це думка помилково;

- неправильне уявлення про якість послуг. Навіть якщо керівництво вірно оцінює очікування споживачів, часто менеджери не мають можливості або просто не бажають направити ресурси компанії на вирішення проблеми;

- низька якість обслуговування. Можливо, якість послуг не відповідає стандартам через те, що співробітники компанії, які безпосередньо обслуговують клієнтів, недостатньо мотивовані або не здатні виконати завдання;

- недостовірна реклама. Реклама, що завищує якість послуг, призводить до зниження їхньої сприйманої якості, оскільки результат не виправдовує

споживчих очікувань. Якщо рівень обслуговування навмисно перебільшується, можливість, що навіть висококласний сервіс отримає негативну оцінку, підвищується.

Менеджмент, по-перше, повинен розробляти правильну стратегію: визначати цільовий ринок та найбільш цінні для споживачів характеристики послуг. По-друге, керівництво компаній, що працюють у сфері послуг, має завжди дотримуватися високих стандартів сервісу. По-третє, заходи щодо підвищення якості послуг вимагають детальної підготовки: визначення високих та вимірюваних критеріїв результативності діяльності компанії, навчання та стимулювання працівників, розробки систем контролю за продуктивністю праці. При цьому особливого значення набуває контроль. Успішні компанії, що працюють у сфері послуг, часто проводять споживчі опитування, перевіряючи відповідність послуг встановленим критеріям. І, нарешті, комунікації та реклама має доносити до споживачів лише реальні обіцянки.

Управління продуктивністю у сфері послуг. Одна з найбільших проблем у секторі послуг пов'язана з низькою продуктивністю. Почасти вона є статистичною - виміряти підвищення «обсягу виробництва» у сервісі дуже складно, оскільки відсутня відчутний товар. Визначити обсяги виробництва на автомобільному заводі дуже просто підрахувавши кількість випущених автомобілів. Набагато складніше оцінити цей обсяг, скажімо, для консультаційної компанії, яка займається питаннями керування. Якщо ж оплата провадиться готівкою, а людям не хочеться платити податки, то тут визначення продуктивності обернеться головним болем не тільки в економістів, а й у податкових органів.

Величина продуктивності у сфері послуг виходить з взаємодії трьох чинників. По-перше, високий рівень залучення споживача в процес обслуговування ускладнює його стандартизацію та автоматизацію. По-друге, послуги завжди включають інтенсивну працю персоналу. По-третє,

незбереженість послуг веде до появи надлишкової потужності та подальшого зниження показників прибутку на інвестований капітал.

Виділяють чотири способи підвищення продуктивності праці без зниження якості послуг.

1) Поділ діяльності за рівнем контакту зі споживачем. Менеджерам слід розділити фази процесу обслуговування залежно від ступеня залучення до них клієнтів. На тих його етапах, які не вимагають тісних контактів із споживачами, необхідно підвищувати продуктивність праці, на етапах безпосередньої взаємодії – ефективність праці у поєднанні з підвищенням якості послуг.

2) Конвеєрний підхід до обслуговування. Ще Т. Левітт що довів ефективність конвеєрного підходу щодо застосування споживачів під час використання жорстких і щадних технологій. Під жорсткими технологіями мається на увазі автоматизація ручної праці. М'які технології полягають у застосуванні систем, що дозволяють скоротити чисельність обслуговуючого персоналу. До сьогодні подібні технологічні рішення застосовувалися лише стосовно тим послуг, які давали стандартний результат. Однак, враховуючи постійний технічний прогрес, особливо в комп'ютерній галузі, розтушовує поінформованість покупців про технології та системи, можна зробити висновок, що конвеєрний підхід до обслуговування в найближчому майбутньому буде застосовуватись і для тих послуг, які виконуються відповідно до індивідуальних вимог клієнтів;

3) Підвищення ступеня участі клієнта у процесі обслуговування. Ефективним способом зниження витрат на надання послуг зарекомендував себе переведення клієнтів на часткове самообслуговування. Подібні інновації ґрунтуються на знанні потреб та особливостей поведінки покупців. Необхідно провести попереднє тестування нововведень, пояснити переваги клієнтам. Пропагандистська кампанія вважається проведеною належним чином, якщо клієнти із задоволенням сприймають активізацію своєї ролі у



процесі обслуговування. Доцільно спробувати зробити плановані зміни як переваги, які споживачі отримують абсолютно безкоштовно;

#### 4) Встановлення рівноваги попиту та пропозиції.

Сутність диференціювання послуг зводиться до наступного - на шляху до диференціювання послуг та досягнення відмінних переваг компанії стикаються з такими труднощами.

- неподільність діяльності компанії та маркетингу. У компаніях, що випускають товари, рішення в галузі маркетингу та виробництва приймаються окремими функціональними менеджерами. У сфері послуг менеджери підрозділів зазвичай відповідають як маркетинг, і діяльність компанії. У цьому випадку маркетингове мислення дуже часто поступається негайним потребам функціонування установ;

- відсутність диференціації продукту. Послуги, на відміну представників світу товарів, невловимі. Якщо потенційний покупець автомобіля має можливість порівняти дизайн, конструкцію та технічні характеристики альтернативних моделей, клієнт консультаційної фірми не має об'єктивних критеріїв вибору послуг компаній, що працюють у цій галузі;

- відсутність патентів. Переваги тих чи інших послуг, що базуються на інноваційних системах або схемах, дуже легко скопіювати, що полегшує вихід ринку нових конкурентів;

- проблема контролю взаємодії клієнта та працівників. Рівень обслуговування багато в чому визначається непередбачуваною поведінкою окремих споживачів та співробітників компанії. Тому так важко створити відповідний потребам клієнтів імідж марки;

- проблеми із розширенням компанії. У сфері послуг відсутня економія, зумовлена масштабами виробництва, і розширення означає утворення мережі невеликих, автономних «фабрик», що тягне за собою зростання «генеральних» менеджерів;

- проблеми продуктивності праці. Автоматизація надання послуг супроводжується зростанням витрат на підтримання їх високої якості, відповідно ціни на послуги, на відміну від цін на товари, згодом не знижуються;

– проблема інновацій. Інновації у сфері послуг передбачають зміну стереотипів поведінки покупців. Наприклад, для того, щоб клієнти банку почали користуватися банкоматами або програмним забезпеченням, необхідно мотивувати споживачів та навчити їх поводження з новою технікою.

- обмежувальні норми. У порівнянні з менеджерами виробничої сфери керівники компаній, що надають послуги, більшою мірою обмежені у своїй діяльності та висловлюваннях про компанію.

Шляхи вирішення керівництвом компаній проблем у галузі маркетингу та диференціювання послуг також мають суттєві відмінності щодо сфери матеріального виробництва. Крім традиційних чотирьох елементів маркетингу-мікс сервісні фірми повинні приділяти увагу й іншим факторам. Б. Буме та М Бітнер виділяють ще три важливі для маркетингу послуг елементи: персонал, наочне підтвердження та спосіб надання послуг (три «Р» people, physical evidence, process). Оскільки більшість послуг надається людьми, надзвичайно важливу роль для компаній-провайдерів відіграють відбір, навчання та мотивація персоналу. В ідеалі працівники компанії повинні демонструвати компетентність, чуйність, ініціативність, здатність приймати рішення та готовність допомогти.

Усі перелічені вище проблеми менеджменту підприємств слід враховувати як у керівництві власним виробництвом, і у контактах із партнерами у сфері управлінського консалтингу.

## **1.2. Методи організації управлінського консалтингу**

Еволюція управлінського консалтингу «свідчить про перехід від консультації до консультування, від позиції радника до позиції учасника процесу освоєння новації. Центр тяжіння, на думку фахівців розвинених країн, зміщується від простої передачі досвіду передових компаній до зосередження зусиль консультантів на процесі практичного освоєння нововведень.

Для зарубіжних консультаційних фірм характерний повсюдний перехід до бригадного методу роботи, який зробив їх послуги більш якісними, але й дорожчими та недосяжними для дрібних та більшості середніх компаній, оскільки зі збільшенням числа консультантів зростає розмір рахунку, що пред'являється клієнтам. Проте перехід до бригадного методу у зв'язку з ускладненням господарської діяльності є цілком природним. Це забезпечує підвищення якості послуг, і широту охоплення вирішуваних проблем при скороченні часу консультування» [17].

Таблиця 1.2

**Еволюція взаємовідносин «консультант-клієнт» у процесі  
управлінського консультування (УК)\***

Етап УК	Зміст етапів	Взаємини «консультант-клієнт»
1	Пропонований товар – консультації (поради). Практично відсутні контакти консультанта із клієнтом. Вибір консультаційних послуг обмежений	За принципом запитання-відповідь
2	Пропонований товар – консультування (співучасть). Розвиваються контакти консультанта та клієнта. Надається значення етапу освоєння нововведень	Клієнт усвідомлює ефективність послуг консультанта. Змінюється та урізноманітнюється зміст
3	Поглиблюються контакти консультанта та клієнта. Відбувається подорожчання консультаційних послуг. Розширюється бригадне консультування. Урізноманітнюються форми управлінського консультування	Клієнт починає обирати консультанта через подорожчання вартості, різноманітність форм управлінського консультування. Ускладнюється процес управлінського консультування

4	Змінюється філософія управлінського консультування. Клієнт потребує конкретного результату від управлінського консультування. Етап освоєння новації стає центральним	Посилюється вплив клієнта на консультанта. Клієнт бере участь у освоєнні послуги консультанта
5	Скорочується час всіх етапів управлінського консультування. Паралельно діагностиці йде освоєння нововведення	Процеси взаємодії консультанта та клієнта стають динамічнішими

Джерело: Галлямов Ф.Ф. Управлінське консультування [17]

Еволюція взаємовідносин «консультант-клієнт» у процесі управлінського консультування економічно розвинених країн становить практичний інтерес для консультаційної діяльності, що розвивається в Україні. Розглянемо схему еволюціонування управлінського консультування залежно від цього, як склалися взаємовідносини між консультаційною фірмою та організації клієнта (див. табл. 1.2).

Однак для ефективного розвитку управлінського консультування цього недостатньо, тому що необхідно також враховувати той факт, що системи управління та організаційні структури значною мірою визначені соціально-економічними та соціокультурними умовами конкретної країни.

Консультанти, з одного боку, дають уявлення клієнтам про найсучасніші методи та прийоми роботи, а з іншого, намагаються прищепити їм уміння ефективно реалізувати та застосовувати на практиці розроблені пропозиції та рекомендації.

Сторони повинні до початку спільної роботи узгодити, конкретизувати розуміння проміжних та кінцевих результатів, визначити очікувані кількісні та якісні результати та методи їх оцінки.

Як правило, підприємства звертаються до консультантів у критичних ситуаціях як до останнього засобу. Часто у разі очікування клієнтів бувають завищеними, нереалістичними. Але консультанти не в змозі відразу ж розплутати і вирішити проблеми організації клієнта, що накопичилися за довгі роки. Це довгий, болісний процес, що вимагає послідовності та терпіння і від клієнта, і від консультанта. Тільки після оздоровлення

підприємства можна ставити питання про стабільне функціонування та розвиток. У всіх випадках організації клієнта повинні мати чітке уявлення про те, які можуть бути результати консультування та як їх оцінювати. Оцінка якості запропонованих рекомендацій має здійснюватися клієнтом з урахуванням передових управлінських технологій, з орієнтацією створення виробництва високого класу, досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Цінність консультантів базується на знанні та досвіді вирішення аналогічних завдань у різних організаціях клієнтів. Тобто основою переваг консультантів є різноманітність методичного інструментарію, що поповнюється від проекту до проекту.

Сьогодні великі компанії світу створюють підрозділи внутрішніх консультантів. При цьому часто виникає питання: що вигідніше для керівника звертатися за допомогою до зовнішніх консультантів чи формувати власну службу внутрішніх консультантів? Для того, щоб відповісти на нього, необхідно виявити позитивні та негативні сторони у діяльності тих та інших (таблиця 1.3).

Зовнішні консультанти - це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі відповідного договору. Внутрішні - це фахівці з економіки та управління, зайняті в штаті тієї чи іншої організації (вони становлять аналітичну, «штабну» підсистему організації).

Процес формування служб внутрішніх консультантів (СВК) у світі розпочався у 50-ті роки. На них тоді було покладено запровадження змін та нововведень. У 1983 р. у США з 70 тис. консультантів з управління лише 40-50 тис. працювали як повний час, інші були зайняті в повному обсязі чи були внутрішніми консультантами. Усі 500 найбільших американських компаній створили у себе СВК, не відмовившись, однак, і послуг зовнішніх консультантів. Як переваги СВК найчастіше виділяють глибоке знання проблем своєї організації, які вирішуються у міру їх виникнення і за повної

конфіденційності; нижчі витрати на утримання порівняно з витратами на оплату зовнішніх консультантів. Зарубіжна практика свідчить, що навіть добре оплачуваний внутрішній консультант на 30-50% дешевший за зовнішній.

Таблиця 1.3

### Основні відмінності зовнішніх та внутрішніх консультантів

Сильні сторони	Слабкі сторони
<b>Внутрішні консультанти</b>	
Мають повну інформацію та знання про свою організацію	Залежність від керівництва
Поінформовані про людські та професійні якості персоналу у своїй організації	Статус, певна позиція в ієрархії управління обмежують у масштабах та глибині дій щодо вирішення проблем
Негайно приступають до вирішення проблем, не витрачаючи час на входження в організацію та обробку інформації	Зазнають впливу різних груп та особистостей в організації
Витрати послуги на 1/3 - 1/2 нижче проти зовнішніми консультантами. Співвідношення витрат та результату 1:3 – 1:7	
Доступність - приступають до роботи у міру виникнення потреби	
Безперервність	
Конфіденційна інформація не виходить за межі організації	
Внутрішні консультанти – резерв на керівні посади та «інститут» підвищення кваліфікації для керівників та спеціалістів	
Вище ступінь відповідальності за результати діяльності, оскільки є співробітниками організації клієнта	
Довіра персоналу організації клієнта	
<b>Зовнішні консультанти</b>	
Об'єктивність та незалежність (економічна, політична, організаційна, емоційна)	Великі витрати часу (нерідко до 50%) на збирання та попередню обробку інформації
Знання та досвід вирішення проблем у різних організаціях та галузях	Великі витрати на оплату послуг

Імідж експерта	
Консультаційна фірма має можливість утримувати у своєму штаті високопрофесійних та високооплачуваних консультантів	

Консультанти не повинні приймати рішення замість керівника, як і керівник не повинен підміняти своїх підлеглих. Зовнішній консультант не знає всіх тонкощів ситуації, що склалася, і це може бути причиною недовіри до нього з боку керівника. Але свіжість погляду і відстороненість у відносинах персоналу дозволяє консультанту об'єктивніше оцінювати ситуацію у фірмі, не відволікаючись на несуттєві дрібні деталі. Таку ж незалежність у рішеннях в ідеалі повинен мати внутрішній консультант, але на практиці він найчастіше більшою чи меншою мірою залежить від керівництва свого підприємства. Тому така незалежність є одним з основних позитивних елементів діяльності зовнішніх консультантів.

Сьогодні розвиток зовнішнього та внутрішнього консультування характеризується їх зустрічним рухом та взаємопроникненням. У великих компаніях формується служба внутрішніх консультантів, які залишаючись структурними підрозділами компаній, виходять за її межі, тиражуючи свій досвід. Вже часті випадки, коли внутрішні консультанти разом з керівниками компаній, розробивши і реалізувавши на практиці концепції, стратегії, методи, успішно реалізувавши їх у своїх підприємствах, потім створюють власні консалтингові фірми.

Буває і те, що зовнішні консультанти під час реалізації розроблених проектів створюють спільні команди з фахівцями клієнтської організації з досягнення максимального ефекту.

Клієнтів цікавить економічність запропонованих консультантами методик (тривалість, обсяги ресурсів, вартість). За критерієм інвестицій методики діляться на безвитратні, низьковитратні та затратні.

Особливу увагу організації клієнта приділяють підвищенню продуктивності праці, ефективності виробництва шляхом оптимізації

структури витрат, зниження чисельності зайнятих, інтенсивного переозброєння, продуктової диверсифікації, зламу старих бюрократичних структур. Для задоволення запитів клієнтів закордонними та українськими консультантами розробляються комплексні методи. Прикладом можуть бути три типи інновацій: процесні (спрямовані на операційні процеси та управління змінами) - Just-In-Time, Total Quality Management (TQM), Total Improvement Management (TIM), Reengineering; ціннісні (спрямовані зміну менталітету працівників та оточення) - Culture Change, Core Competence; продуктові (спрямовані на зміну бізнесу та продукту) - Strategic Management, Management By Objectives (MBO), Organizational flattening, Benchmarking, Outsourcing, Downsizing.

Завдання консультанта – показати замовнику необхідність комплексного підходу та складність його практичного здійснення.

У розвитку консультаційної діяльності настав якісно новий етап, який отримав назву інтегрованого консалтингу. Тобто, раніше зусилля консультантів були спрямовані на один із аспектів діяльності організації (процес, бізнес, персонал), то нині — на комплексне вирішення проблем організацій клієнта.

Найбільш типовим прикладом комплексної послуги в Україні є консультаційна підтримка організацій щодо здійснення реструктуризації.

Реструктуризація - процес цілеспрямованих якісних змін підприємства в цілому або окремих підсистем з метою активного використання можливостей і подолання виникаючих загроз.

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств свідчить про те, що існує безліч «застарілих» проблем: відсутність урахування виробничих витрат та розуміння статей витрат (накладні витрати розподіляються пропорційним методам, облік рентабельності продукції не ведеться), не сформовано мережу продажу та маркетингу. При порівнянні українських підприємств із західними компаніями спостерігається відставання вітчизняних підприємств за доходами на одного зайнятого, надлишок працівників адміністративного



апарату, нестача персоналу, зайнятого продажами (за чисельністю та доходами на одного працівника).

Тому до завдань, що вимагають оперативного вирішення, крім перерахованих вище, треба віднести;

- постановка управлінського обліку;
- перехід на міжнародні засади ведення бухгалтерського обліку;
- зниження собівартості;
- перегляд номенклатури продукції;
- поліпшення планування виробничих приміщень;
- створення підрозділів, які відповідають за роботу та здійснення маркетингової політики;
- створення підрозділів зі збуту.

Можна навести приклади систем методів, що використовуються у вітчизняній та зарубіжній практиці реформування компаній.

Концепцію трансформації бізнесу розробила та застосовує на практиці консалтингова фірма Gemini Consulting. Базові положення концепції під назвою «Чотири R» включають:

- перегляд ключових проблем (refraining);
- реорганізація компанії (restructuring);
- пожвавлення діяльності компанії (revitalizing);
- оновлення оргструктури та кадрового складу (rene-wing).

Протягом останніх 10 років однією з найпопулярніших концепцій у США та Західній Європі є реінжиніринг. Його розробники: J. Champy - у 1996 р. очолив один із підрозділів консалтингової фірми Perot Systems (заснована у 1990 р. у Далласі), діяльність якої пов'язана з інформаційними технологіями та стратегічним консалтингом та М. Hammer - професор економіки Массачусетського технологічного інституту. Процес реінжинірингу складається з аналізу поточної діяльності, визначення необхідних змін та запровадження нових бізнес-процесів (або значної переробки існуючих). Мета процесу полягає у усуненні неефективних

операцій та надлишкового персоналу, спрощенні системи управління компанією.

Серед методів, що використовуються консультантами: менеджмент-аудит, порівняльна оцінка ефективності системи управління (benchmarking), передача функцій контрагенту (outsourcing), зниження чисельності зайнятих (downsizing). Вони застосовуються у комплексі, а й окремо.

В останні роки закордонні консалтингові фірми все частіше приймають замовлення (особливо великих та середніх компаній) на виконання робіт у галузі управлінських ревізій – менеджмент-аудиту. Необхідність проведення незалежних управлінських ревізій викликається не так вимогами контролю роботи управлінського персоналу, скільки прагненням виявити управлінські проблеми та визначити головні напрями їх вирішення.

Проведення менеджмент-аудиту дозволяє комплексно вирішувати ці проблеми та розробляти пропозиції та рекомендації, що визначають стратегію розвитку компанії. У процесі управлінської ревізії консультантами проводиться оцінка поточного стану та тенденцій розвитку організації, її керівних кадрів та фахівців, параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінки мають експертний характер. Як експерти виступають співробітники організації клієнта. Основними методами вивчення підприємства-клієнта є: ознайомлення з фінансовими документами, інтерв'ювання та анкетування фахівців та керівників, діагностичні наради, проведення групової роботи та ділових ігор з персоналом. Англійська консалтингова фірма «Урвік Ор» пропонує менеджмент-аудит своїм клієнтам з початку 70-х років. У багатьох країнах управлінські ревізії проводяться обов'язково один раз на рік у державних та муніципальних організаціях.

70-ті роки стали початком ери інновації під назвою «Якість». Американці В. Демінг та Дж. Джуран розробили основи теорії управління якістю та визначили напрями її застосування в промисловості. У Японії вона була доповнена практичними методами підвищення якості. Існують десятки назв цієї системи, серед яких найпоширенішим є TQM —

комплексне управління якістю. Вона спрямована на виявлення та задоволення потреб клієнта через залучення у вдосконалення якості всього персоналу та управління якістю на всіх етапах (починаючи від НДДКР та закінчуючи реалізацією товарів (послуг)). Ідея TQM дає позитивний результат у сфері матеріального виробництва, а й у сфері послуг, у громадському секторі, у держуправлінні.

Нині система TQM доповнена концепцією обов'язкової прибутковості. Основними критеріями ефективності системи, що впроваджується, служать очікуване зростання продажів, норма прибутку на вкладений капітал і термін його окупності. Обґрунтуванням подібних критеріїв зайняті консалтингові фірми Arthur Andersen Consulting; Booz-Allen & Hamilton; Ernst & Young. Компанія Strategic Profit System розробила комп'ютерну програму довгострокового прогнозу прибутковості вкладень у TQM. Ряд організацій США (у тому числі й консультаційних) проводять за 40 галузями розрахунок індексу «задоволеності запитів споживачів» (співвідношення між покращенням якості та нормою прибутковості інвестицій). На думку експертів, запровадження TQM має передувати перегляд організації діяльності компанії. Консультанти з Ernst & Young, проаналізувавши поширені та нові теорії TQM, розробили та випробували на практиці концепцію Total Improvement Management (TІM). Її основу становили відомі методи управління якістю, продуктивністю, витратами, ресурсами, технологіями, бізнесом.

Про багатство методичного інструментарію говорить той факт, що при існуванні великої кількості видів послуг кожен консультант, що спеціалізується в конкретній галузі, має власний погляд на вирішення проблеми. Життєвий цикл методик різний. На його тривалість впливає низка факторів. Методики старіють через динамічні зміни у навколишньому середовищі. Зміни в економічній політиці та економічній ситуації, законодавстві, конкуренції впливають на умови функціонування підприємств

та організацій, що, у свою чергу, змушує консультантів удосконалювати використовувані методи.

### 1.3. Проблеми та протиріччя консалтингового бізнесу

В Україні обсяг консалтингового ринку та темпи його зростання оцінити досить складно, тому що в різних джерелах наводяться різні цифри, причому часто без вказівки на те, які види послуг враховувалися (послуги з управлінського консалтингу або включалися й інші види консалтингу).

Проведені у 2013 році відомою консалтинговою компанією BCG дослідження показали, що основними проблемами та стримуючими факторами розвитку найбільших українських компаній (на думку їхнього топ-менеджменту) є невідповідність оргструктури та систем управління вимогам сучасного бізнесу (табл. 1.4) [58, с. 39].

*Таблиця 1.4*

#### Основні проблеми керівників великих компаній

Проблема	Оцінка значущості, %
Організаційна структура управління компанією не відповідає вимогам часу	87
Нестача інвестиційних ресурсів	83
Персонал компанії недостатньо кваліфікований і не мотивований на досягнення цілей бізнесу	78
Низька конкурентоспроможність підприємства	74
Низька ефективність інвестицій	65

Як вважають аналітики, невдала структура управління часом є спадщиною минулих часів, часом результатом швидкого зростання бізнесу, а також може бути обумовлена особистісними факторами. Однак, як показують запропоновані менеджментом шляхи вирішення даної проблеми, про корінний злам оргструктур управління (реструктуризації компаній) подумують значно менша частина керівників (табл. 1.5) [58, с. 39].

*Таблиця 1.5*

### Шляхи вирішення проблеми

Передбачувані заходи	Оцінка значущості, %
Впровадження інформаційної системи	70
Розробка системи показників для оцінки ефективності діяльності працівників та підрозділів	70
Оцінка персоналу, впорядкування та розмежування повноважень та відповідальність	60
Повна реструктуризація компанії	55
Другое	10

Як видно, найгостріше керівники вітчизняного бізнесу ставлять вирішення кадрових проблем, удосконалення роботи з персоналом.

Оскільки запровадження інформаційних технологій має вирішувати питання неповної поінформованості цього персоналу для прийняття ефективних управлінських рішень, а два інших – створення систем оцінки ефективності працівників та системи розмежування їх повноважень, тобто систем організаційного проектування та оптимізації бізнес-процесів, які за допомогою ІТ-технологій можна реалізувати.

Що ж до проблем розвитку конкуренції, то тут дослідження виявило два підходи до підвищення конкурентоспроможності компаній. При першому підході акцент робиться на зниження витрат виробництва (82% підприємств). Його дотримуються переважно підприємства, орієнтовані на внутрішній споживчий ринок. Другий підхід можна назвати інноваційним, оскільки тут пріоритети віддаються зміні систем маркетингу та збуту, тобто організаційним інноваціям (47%) та розробці нових продуктів (41%). Цей шлях переважно віддають перевагу експортоорієнтовані компанії, які прагнуть формування і захоплення ринкових ніш.

Вирішальним фактором при прийнятті рішення про комп'ютеризацію управління часом стає можливість оцінки ефекту від застосування. Однак, як свідчить світовий досвід, це можливо далеко не завжди. Так що фірмам, які пропонують впровадження ERP-систем і відчувають нестачу фахівців у цій

справі, слід серйозно подумати про вирішення вищезазначеної проблеми та інвестування у підготовку фахівців у сфері високих технологій та управління.

Податковий та юридичний консалтинг потрібні через часті зміни законодавства, суперечливості інструкцій, листів та телеграм податкових органів та Мінфіну України, що призводить до переплат великих сум податків та інших обов'язкових платежів, виникнення різноманітних суперечок та конфліктів з державними органами.

За останні два-три роки ставлення до найму консультантів змінилося. Ще п'ять років тому у світовій практиці звернення підприємства за допомогою до консалтингової компанії аналітики вважали першим симптомом спаду, що починається, а персонал такого підприємства морально готувався до реструктуризації зі скороченням штату. Тепер же вирішення стратегічних завдань для розвитку бізнесу на базі сучасних інформаційних технологій дозволило консультантам завоювати репутацію обов'язкових партнерів на етапі зростання компаній. Відсутність консультанта стала просто поганим тоном.

До основних проблем українського консалтингового ринку можна віднести:

- зниження довіри до консультантів, що спостерігається останнім часом, пов'язане з приходом на ринок великої кількості людей з гарною освітою, але далеких від реального бізнесу, що сприяє виникненню упередження до самих консультантів як до теоретиків, які переписують підручники у вигляді звітів;

- незадовільна організація самого консалтингового ринку, що супроводжується відсутністю впорядкованої інформації про консалтингові фірми (довідників, виставок, спеціалізованих конференцій); що призводить до того, що залучення керівниками підприємств консультантів має майже випадковий характер, оскільки інформація про них поширюється переважно у формі чуток;

- відсутність в українських консалтингових фірм досвіду реалізації різних проектів, застосування методик; виникають проблеми та з підбором персоналу необхідної кваліфікації;

- відсутність конкуренції за якістю через нерозвинений попит у консультаційному бізнесі, що призводить до того, що суперництво між компаніями йде сьогодні у руслі залучення нових клієнтів для консалтингу взагалі, а не їхнього переходу до більш професійного консультанта;

- «миттєвість» та опора на короткочасні фактори в оцінці ризиків українськими консультантами. При цьому консультанти покладаються на те, що «всі так роблять», і рідко ставлять собі питання про довгостроковий ефект дій на клієнта;

- незатребуваність багатьох «просунутих» консалтингових продуктів, що зумовлено загальним рівнем розвитку української економіки;

- недостатня зрілість та невідповідність споживачів послуг, що призводить до нездатності чітко сформулювати завдання передбачуваних проектів та відповідно критерії успіху, а також до нездатності сприймати та використовувати рекомендації консультантів;

- поширена практика організації уявних тендерів, зловживань особистими зв'язками та сумнівних виплат для отримання контрактів.

Гальмування розвитку консалтингового ринку в Україні викликано також низкою причин, серед яких: несформоване бізнес-середовище та незміцнілі ринкові відносини, неефективність неадаптованих західних методик для українського ринку, низький ступінь усвідомлення необхідності в консалтингу при вирішенні управлінських завдань та нездатність ефективно вирішувати їх власними силами, очікування роботи консультантів. Відсутнє також законодавче регулювання консалтингової діяльності та викликане цим безперешкодне проникнення у консалтинг некваліфікованих людей та фірм-одноденок.

У сучасний період спостерігається перевищення попиту на консалтингові послуги над кваліфікованою пропозицією, особливо у галузі

консультування зі стратегії, організації ефективного управління у компаніях. Основна причина - нестача кваліфікованих консультантів у цій галузі та невміння будувати великі та ефективні консультаційні компанії. В результаті спостерігається процес зниження професіоналізму серед консультантів, що пов'язано з появою консультантів низького рівня, необґрунтованим застосуванням неадаптованих західних методик, помилками, скоєними вітчизняними та західними фірмами в період становлення консалтингового ринку в Україні.

Сьогодні на українському ринку консалтингових послуг переважають дві категорії клієнтів. Перші - це великі фірми, ФПГ, державні підприємства, які користуються інструментом стратегічного планування у розвиток свого бізнесу, проводять реструктуризацію з підвищення своєї конкурентоспроможності. Типовий портрет такого клієнта - це топ-менеджер, який чудово розуміється на сучасних методах аналізу, чудово знає case-технології, і якого складно вразити красивою кольоровою презентацією. Професійний рівень топ-менеджерів дозволяє їм перейти до нормальної постановки питання: «Мені необхідно отримати наступний результат, але не хочу відволікати свої ресурси для разової роботи, яку консультант зробить краще». Другі – це відносно невеликі та середні підприємства, які опинилися у скрутній ситуації, яким необхідна допомога консультантів для вирішення проблем виходу з кризи. Попит на послуги консалтингових фірм викликаний двома потребами - у розробці нової стратегії та підвищення прибутковості шляхом зниження витрат, оптимізації організаційних структур тощо.

За даними проведеного в 2019 році дослідження, лише близько 30% підприємств планують вирішувати управлінські проблеми, що виникають у них, за допомогою залучення консультантів, тоді як решта поки що навіть не розглядають цей варіант і вирішують проблеми самотужки.

Основними причинами «не звернення» до консалтингових компаній є:

- відсутність усталеного правила платити за «невловимі поради»;



- побоювання критики з боку консультантів (часто керівники вважають, що консультанти можуть підірвати їхню владу та вплив в організації);

- часто консультанти діють у вузькій області консалтингу, пропонуючи дуже обмежений спектр послуг, тому що методи, які вони розробляють, застосовні лише в певних сферах і умовах. Тому при роботі з корпоративними клієнтами із загального кола проблем консультант виділяє ті, які йому за своїм змістом близькі та зрозумілі. Наслідки таких дій з його боку - загальні проблеми організації можна вирішити частково чи взагалі залишитися невирішеними. Звідси впливає недовіра українського бізнесу до роботи консультанта (клієнт втрачає час та гроші).

- керівники бояться надавати конфіденційну інформацію, яка може зацікавити податкові органи або кримінальні структури (керівництво деяких компаній нерідко здійснює такі операції, що до інформації про них не можна підпускати не лише консультантів, а й своїх найближчих співробітників);

- відсутність гарантії конкретних результатів;

- нездатність оцінити можливості консультантів та результатів їх роботи;

- переконаність у повноті знань про підприємство.

- уявлення про консультантів як про «теоретиків», які не знають реального бізнесу та не можуть допомогти компаніям «прямо зараз»;

- проблеми з оплатою консультаційних послуг (цю причину відмови від прийняття рішення про залучення консультантів найчастіше називали самі менеджери).

- існування суб'єктивного фактору - якщо справа доходить до вдосконалення управління, зміни стилю роботи або ставлення до персоналу, керівнику зазвичай буває важко погодитися з тим, що самостійно свої завдання та проблеми він вирішує гірше, ніж із чієюсь допомогою.

Дослідження показали, що значна частина українських компаній вже має досвід роботи з консалтинговими компаніями, переважно в галузі аудиту,

фінансового та юридичного консалтингу, і більше половини підприємств залишилися задоволені наданими послугами. Хоча негативний досвід співпраці з консультантами також є суттєвим і є більш ніж у третини компаній, особливо це стосується послуг консультантів у сфері впровадження інформаційних технологій.

Основні причини, з яких керівники компаній наймають консультантів – це «необхідність»:

- отримати об'єктивну (неупереджену) оцінку проблем та/або завдань. Оскільки консультанти не залежать від рішень керівництва і не мають особистих переваг, вони здатні провести найбільш об'єктивний аналіз ситуації, що склалася. Це сприяє прийняттю оптимальних рішень та підвищенню довіри до компанії з боку акціонерів та/або потенційних інвесторів.

- скористатися знаннями та досвідом консультантів. Консультанти мають знання та досвід, накопичені в процесі своєї діяльності. Звертаючись до них, менеджери позбавляються необхідності винаходити велосипед, можуть, ґрунтуючись на чужому досвіді, уникнути багатьох помилок.

- залучити додаткові ресурси для вирішення специфічних завдань, оскільки компанія не завжди має вільні та кваліфіковані кадри для вирішення всіх проблем, що виникають у ході господарської діяльності» [20, с. 24-25].

Найчастіша причина звернення до консультанта – це бажання клієнта підвищити ефективність своєї поточної діяльності. Від консультанта потрібно діагностувати проблему клієнта на основі отриманої інформації, спланувати дії замовника та оцінити отримані результати.

Типовий комплекс завдань, який вирішується консультантами: оперативне, одноразове, самостійне вирішення проблем клієнта шляхом експертного консультування, що не передбачає вирішення організаційних завдань. Здійснюється планування дій клієнта щодо використання інформаційних ресурсів на основі аналізу економічного середовища, клієнтів

та безпосереднього матеріального оточення, за фіксовану суму, яка становить не менше 500-1000 доларів.

Можна виділити два типи завдань управлінського консультування:

- самостійне вирішення консультантом проблем управління;
- оснащення клієнта спеціальними методами вирішення проблем для отримання результатів у майбутньому.

Консультанти однаково зіштовхуються як із тими, і з іншими завданнями. Цікаво, що співвідношення завдань залежить від віку консультаційної компанії. До фірм, які давно працюють на ринку, частіше звертаються за отриманням готового результату, а до молодших компаній - за методикою роботи. Тобто з упевненістю можна сказати, що такий фактор, як репутація та стабільність консультаційної компанії, дуже впливає на довіру клієнта та його готовність допустити консультанта у внутрішній світ фірми.

Якщо говорити про потреби клієнтів у тимчасовій перспективі, то раніше їм потрібно, щоб консультант самостійно вирішив проблему, що виникла в організації. Тепер все частіше звертаються до такої форми консультування, як оснащення клієнта спеціальними методами та системами вирішення проблем.

До консультантів звертаються у таких випадках:

«По-перше, у тих випадках, коли підприємство, що має статус надійного, намічає розбудову всієї системи, пов'язану або з розширенням, або зі зміною форми власності, або до корінної зміни спектра діяльності підприємства та переорієнтування її на більш перспективні та/або вигідні напрямки бізнесу .

По-друге, у випадках, коли підприємство, що має статус надійного, з метою затвердження своїх позицій на ринку та створення необхідного іміджу в очах потенційних партнерів, звертається до послуг консультанта (наприклад, аудитора), проводить ревізію своєї діяльності (наприклад, аудиторську перевірку) і потім робить її результати надбанням гласності.

I, нарешті, по-третє, у тих випадках, коли підприємство перебуває в критичному становищі (або навіть на межі краху) і самотужки з цього положення вибратися не в змозі через відсутність досвіду та внутрішніх ресурсів для адекватної та своєчасної реакції на ситуацію. Послуги консультанта (консалтингової фірми) у цьому випадку мають характер кризового консалтингу» [73].

Практика показує, що українські клієнти, віддаючи перевагу вітчизняним приватним консалтинговим фірмам, водночас високо оцінюють послуги спеціалізованих державних організацій та зарубіжних консалтингових фірм. Значно рідше наші клієнти вдаються до допомоги українських консультантів-індивідуалів та консультаційних служб міністерств. Проте висока питома вага директорів (за деякими оцінками – до 15%), які не ризикують довіряти вирішенню своїх проблем консультантам з боку. Неабияку роль тут відіграють високі ціни на консалтингові послуги, побоювання залучити дилетанта, дефіцит інформації про консультантів та види послуг.

У нашій країні до середини 90-х років діяльність аудиторських компаній не привертала до себе пильної уваги. Починаючи з другої половини дев'яностих, у період переходу від планованого господарства до ринкової економіки, коли в Україні відбулася низка корінних змін, серед яких і реформування бухгалтерського обліку, вітчизняні підприємства потребували виходу на міжнародний ринок. Що вимагало привести існуючі системи фінансового обліку відповідно до міжнародних стандартів. Саме тоді питання про роль аудитора набуло особливого значення.

Слід підкреслити одну особливість кадрового складу консультантів в Україні: серед них дуже висока питома вага науковців та викладачів вузів. Вони краще поінформовані про сучасний рівень та напрями розвитку теорії та практики управління, у зв'язку з чим опиняються у виграшному становищі порівняно з іншими консультантами.

Крім того, на імідж своїх співробітників вищі навчальні заклади працювали десятиліттями, у багатьох склалися довготривалі зв'язки з виробництвом, відпрацьовано механізм взаємодії. Багаторівнева підготовка, що здійснюється в системі вищої школи (бакалавріат, магістратура, аспірантура, курси підвищення кваліфікації керівних працівників, бізнес-школи тощо) значно розширює можливість пошуку потенційних клієнтів. Висока конкурентоспроможність цієї групи українських консультантів з управління пояснюється і практичною відсутністю обмежень щодо формування команди фахівців будь-якого профілю під конкретний проект.

До того ж, тут не так гостро стоїть проблема завантаження консультантів. В останні роки почала складатися тенденція до залучення до консультаційної діяльності випускників університетів, бізнес-шкіл тощо. Природно, що всі ці категорії потребують регулярного підвищення кваліфікації. Фахівці вважають, що консалтингові фірми вкладатимуть у розвиток свого персоналу до 30% доходу,

Оскільки підготовка консультантів в Україні широко розгортається лише останнім часом, всі необхідні знання та навички вони отримували внаслідок практичної роботи та вивчення досвіду зарубіжних колег. Існує низка причин, що ускладнюють організацію процесу навчання консультантів. До них належить відсутність сформульованих вимог до професії «консультант з управління», програм підготовки, видань, що узагальнюють сучасну практику українських консультаційних організацій, а також зовнішніх курсів навчання консультантів; очевидна гостра нестача викладацьких кадрів. Оскільки більшість українських консультаційних організацій - малі підприємства, організація внутрішньофірмових курсів навчання є вкрай скрутною.

Незважаючи на реформи, що проводяться в галузі вузівської та післявузівської підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів управлінців та економістів, професія «консультант з управління» не має офіційного статусу. Тут потрібно використовувати ті ж принципи, що

застосовуються при розвитку аудиту. У країні мають бути: сформульовані основні вимоги до професії (тобто необхідно розробити модель консультанта з управління); підготовлено базову програму з управлінського консультування; визначено перелік навчально-методичних організацій з підготовки та перепідготовки консультантів.

Наявність базової програми навчання та підготовлених до роботи в ринкових умовах консультантів з управління дозволить перейти до вирішення наступної проблеми – їх атестації (сертифікації). Нині цю функцію намагаються взяти він розрізнено діючі організації. Визнання, значимість, цінність сертифікатів (атестатів), що видаються ними, низькі. Вирішення проблеми не буде доведено до логічного кінця, якщо до нього не підключиться держава. Тільки в цьому випадку можна буде визначити та розробити єдині критерії проведення атестації, встановити зразок сертифікату та термін його дії, наділити правом проведення атестації конкретні організації.

Аудитори та юристи не можуть працювати, не маючи спеціальної освіти та ліцензії, а консультанта можна спокійно звинуватити у низькій кваліфікації та марності його послуг.

### **Висновки до першого розділу**

1. Підприємства звертаються до консультантів у критичних ситуаціях як до останнього засобу. Часто у разі очікування клієнтів бувають завищеними, нереалістичними. Але консультанти не в змозі відразу ж розплутати і вирішити проблеми організації клієнта, що накопичилися за довгі роки. Це довгий, болісний процес, що вимагає послідовності та терпіння і від клієнта, і від консультанта. Тільки після оздоровлення підприємства можна ставити питання про стабільне функціонування та розвиток.

2. Значна частина українських компаній вже має досвід роботи з консалтинговими компаніями, переважно в галузі аудиту, фінансового та юридичного консалтингу, і більше половини підприємств залишилися задоволені наданими послугами. Хоча негативний досвід співпраці з консультантами також є суттєвим і є більш ніж у третини компаній, особливо це стосується послуг консультантів у сфері впровадження інформаційних технологій.

3. Проведений у цьому розділі роботи аналіз показує суттєву специфіку консалтингового бізнесу як складної та динамічної галузі сфери послуг. Це вимагає проведення серйозних досліджень з розробки механізмів спільної діяльності агропромислових підприємств та консалтингових фірм щодо забезпечення досягнення високих результатів у підвищенні ефективності агропромислового виробництва.

## **РОЗДІЛ 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» ДНІПРОПЕТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

### **2.1. Основні виробничі ресурси підприємства**

Приватне підприємство «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» Дніпропетровського району Дніпропетровської області було засноване в 2002 році. Господарство знаходиться в центральній частині Степу України в умовах помірно посушливого клімату. По багаторічним даним метеорологічної станції середньорічна температура повітря дорівнює  $+8,4^{\circ}\text{C}$ .

Зима порівняно м'яка, з відлигами, з нестійким сніговим покривом. Весна наступає в кінці третьої декади березня – на початку квітня. Весняний період відрізняється швидким зростанням температур, що диктує обмежені строки посівів.

Вітри переважають східного напрямку. Навесні і влітку часто дмуть гарячі вітри – суховії. Середня багаторічна кількість днів з суховіями різної інтенсивності за літній період дорівнює 20-30.

Тривалість вегетаційного періоду для основних польових культур, що вирощуються в сівозмінах господарства: озима пшениця – 240-320 днів; ярий ячмінь – 60-110 днів; кукурудза на зерно – 75-180 днів; соняшник – 80-140 днів.

Кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур. І хоч тут іноді випадає недостатня кількість опадів, проте розподіл їх протягом року відповідає біологічним потребам більшості сільськогосподарських культур.

В господарстві в основному темно-каштанові ґрунти, іноді при оранці з'являються великі глиби. Найбільш розповсюджені чорноземи звичайні, не змиті, слабо змиті. Орні землі мають невеликий схил до р. Оріль, що робить



їх найбільш зручними для зрошення. Рівень полягання ґрунтових вод складає 15-25 м.

Землекористування господарства розташоване в степовій зоні, різнотравно-типчаково-ковильній її підзоні.

Нині в результаті розорювання території природна рослинність, що характерна для цієї підзони, майже повністю знищена. На збережених цілих ділянках видовий склад травостою сильно змінився під впливом випасу худоби. Основу травостою степових цілих ділянок, розташованих на схилах балок, складають злаки вузьколисті, типчак, мятлик та ін.

Загалом кліматичні умови та рельєф дозволяє більш-менш нормальне поглинання атмосферних опадів. На землях господарства відсутня або має слабкий розвиток ерозія, але все ж бувають випадки, коли ґрунти помітно пошкоджені ерозією, внаслідок чого товщина гумусового шару зменшується. У деяких випадках на поверхні з'являються вибоїни. Щоб зупинити ерозію, на цих ґрунтах проводять обробіток ґрунту поперек схилів. Забур'яненість посівів можна оцінити в 1-2 бали. Для боротьби з бур'янами, а також шкідниками та хворобами використовують оранку, що також сприяє поповненню вологи.

*Таблиця 2.1*

### Склад і структура земельних угідь

Назва угідь	2016		2018		2020		2020 в % до 2016
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа – всього	669	100,00	918	100,00	901	100,00	134,68
Площа с.-г. угідь	669	100,00	918	100,00	901	100,00	134,68
з них взято в оренду	669	100,00	918	100,00	901	100,00	134,68
Площа ріллі	649	97,01	898	97,82	881	97,78	135,75
з них взято в оренду	649	97,01	898	97,82	881	97,78	135,75

Земельна площа в 2020 році (табл. 2.1) порівняно з 2016 роком збільшилась на 34,7 %, відповідно збільшилась площа сільськогосподарських угідь, тоді як площа ріллі – на 35,8 %. Дані земельні паї були взяті

господарством в оренду на договірній основі строком 5 років. З кожним роком підприємство планує розширювати земельний масив для вирощування культур за рахунок оренди додаткових земельних паїв.

На землях підприємства вирощують культури найбільшого споживання в межах району (табл.2.2).

Таблиця 2.2

### Структура посівних площ

Культури	2016		2018		2020		2020 в % до 2016
	га	%	га	%	га	%	
Посівна площа, га - всього	649	100,0	898	100,0	881	100,0	135,7
в т.ч. зернові та зернобобові - всього	299	46,0	494	55,0	466	52,8	155,8
з них пшениця	195	-	200	-	260	29,5	-
кукурудза на зерно	54	-	254	28,2	166	18,8	-
ячмінь	50	7,7	40	4,4	40	4,5	80,0
Соняшник	185	28,5	259	28,8	325	36,8	175,6
Соя	100	15,4	-	-	-	-	-
Ріпак	65	-	145	-	90	10,2	138,4

За звітній період загальна посівна площа збільшилася на 35,8% завдяки збільшенню орендованих земель. Підприємство займається вирощуванням зернових (пшениця, кукурудза на зерно та ячмінь) та технічних культур (соняшник, соя та ріпак). В 2020 році в структурі посівних площ найбільшу питому вагу займають посіви соняшника, крім того площа під посів зросла на 75,7% порівняно з 2016 роком. Тоді як сою вивели із сівозміни у зв'язку зі зниженням попиту на неї та збільшенням виробничих витрат.

«Одну з найважливіших ролей в питанні підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, а з тим і зростання його конкурентоспроможності, відіграє зростання продуктивності праці, основні резерви якого найчастіше пов'язані з вдосконаленням параметрів спеціалізації сільськогосподарських підприємств. Спеціалізація виробництва в сільському господарстві поруч з іншими чинниками дозволить забезпечити

впровадження нових науково-технічних розробок стосовно механізації та автоматизації виробничих процесів, в сфері захисту рослин та тварин, а також дозволить максимально використовувати інструменти контролю якості продукції. Тобто, спеціалізація виробництва із врахуванням природо-кліматичних та ґрунтових умов, наявних виробничих та трудових ресурсів, а також із врахуванням розмірів суб'єктів господарювання в сільському господарстві – це важливий резерв зростання ефективності сільськогосподарського виробництва та підвищення його конкурентоспроможності» [63].

При визначенні впливу спеціалізації на результативні показники факторною ознакою є рівень спеціалізації, який розраховується відношенням обсягу продукції основних галузей до загального обсягу товарної продукції.

Спеціалізація і концентрація виробництва, розширення міжгосподарської кооперації є основними напрямками аграрної політики на сучасному етапі розвитку сільського господарства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### Структура товарної продукції ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Показник	2016		2018		2020		2020 в % до 2016
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Реалізовано – всього	2789,4	100,00	5396	100,00	12933	100,00	463,63
Реалізовано продукції рослинництва	2789,4	100,00	5396	100,00	12933	100,00	463,63
в т.ч. зернові та зернобобові - всього	522,6	18,74	2132	39,50	4425	34,21	846,63
з них пшениця	93	3,33	552	10,23	1710	13,22	у 18,38 р.
кукурудза на зерно	387	-	1517	28,10	2399	18,55	-
ячмінь	42,6	1,53	63	1,17	316	2,44	740,61
соняшник	1085,8	38,93	2479	45,93	6707	51,86	617,67
соя	646,5	23,18	11	0,20	-	-	-

ріпак	534,5	-	775	-	1801	13,93	-
-------	-------	---	-----	---	------	-------	---

Товарна продукція порівняно з 2012 роком зростала на 363,6%, зокрема пшениця – у 18,38 разів, ячмінь – на 640,6%, соняшник – на 517,67%.

ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» притаманна галузева спеціалізація, тобто спеціалізація, за якої певна галузь функціонує в підприємстві за принципом замкнутого (закінченого) циклу виробництва.

Знайдемо коефіцієнт спеціалізації за формулою:

$$K_{сп} = \frac{100}{(\sum ПВ_i)(2i - 1)}; \quad (2.1)$$

де  $i$  – порядковий номер окремого виду продукції;

$ПВ_i$  – питома вага  $i$ -того виду продукції в загальному об'ємі товарної продукції.

Таким чином, маємо наступні показники:

$$K_{сп}(2016) = 0,50$$

$$K_{сп}(2018) = 0,41$$

$$K_{сп}(2020) = 0,39$$

$$K_{сп}(\text{середнє}) = 0,44$$

Із наведених даних, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації знаходиться в проміжку від 0,41 до 0,5, тобто підприємство має рівень спеціалізації вищий середнього.

«Забезпеченість підприємства необхідним трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якої підприємницької структури. Розвиток трудового потенціалу підприємства відбувається за рахунок оцінювання праці робітників, виявлення трудових резервів кожного працівника для його найоптимальнішого використання, подальшого навчання та перенавчання, підвищення його кваліфікації. Отже, ефективність використання трудових ресурсів підприємства є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність продукції та її якість,

сприяє поліпшенню економічної діяльності, зменшенню витрат на трудові ресурси та зростанню їх доходів» [34].

Таблиця 2.4

### Динаміка чисельності працюючих та рівня продуктивності праці

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2016, (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14,0	14,0	16,0	18,0	19,0	5,0
в т.ч. на 100 га с.-г. угідь, осіб	2,1	1,6	1,7	2,0	2,1	0,0
Відпрацьовано, тис. люд.-год.	27,6	27,6	31,5	35,4	37,4	9,8
в т.ч. на 100 га с.-г. угідь, тис. люд.-год.	4,1	3,2	3,4	3,9	4,2	0,03
Річний фонд оплати праці, тис.грн.	218,0	298,2	448,1	426,7	475,0	257,0
в т.ч. на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.	32,6	34,1	48,8	46,6	52,7	20,1
Середньорічна оплата праці 1 працівника, грн.	15571,4	21300,0	28006,3	23705,6	25000,0	9428,6
Продуктивність праці, грн./люд.-год.	90,8	164,5	165,7	144,1	150,1	59,3

Забезпеченість та динаміку чисельності робітників господарства розглянемо в таблиці 2.4.

У зв'язку зі збільшенням чисельності працівників в 2020 році порівняно з 2016 роком на 5 чоловік зріс рівень річного фонду оплати праці на 157 тис. грн..

«До основних чинників підвищення рівня ефективності використання трудових ресурсів у сільському господарстві відносять: виплату заробітної плати, доплати, премії за результати роботи, допомогу підприємства у вирішенні побутових проблем своїх працівників, соціальну облаштованість та безпечні умови праці. Разом з тим, на рівень продуктивності праці позитивно впливає й такий фактор, як ставлення керівника підприємства до працівників. Напрямами поліпшення ефективного використання трудових

ресурсів регіону мають бути: — збільшення кількості робочих місць; — працевлаштування, підготовка та перепідготовка кадрів; — поліпшення якості освіти; — формування раціональної зайнятості протягом року» [58].

«Основною метою діяльності кожного підприємства є отримання прибутку за рахунок задоволення потреб суспільства, що досягається у результаті виробництва та реалізації товарів, виконанні робіт та наданні послуг. Будь-яке підприємство характеризується наявністю певних ресурсів, за допомогою яких воно і здійснює свою діяльність. Одним з таких ресурсів є його основні фонди, що зазвичай виступають найважливішим елементом виробничого та економічного потенціалу підприємства. Основною метою, з якою основні фонди утримуються на підприємствах, є забезпечення процесу виробництва. Саме тому, дуже важливим є ефективне їх використання та відновлення, адже під час експлуатації вони втрачають свої функціональні властивості, що безпосередньо впливає на показники їх діяльності» [63].

Таблиця 2.5

### Ефективність використання основних виробничих фондів

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2016, %
Основні виробничі фонди – всього, тис.грн.	740,1	799,6	1616,5	2335,7	3349,9	452,6
Валова продукція в постійних цінах, тис.грн.	2500,5	4532,8	5217,6	5104,3	5612,4	224,4
Валова продукція в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.	373,7	518,6	568,3	557,8	622,9	166,6
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1,11	0,91	1,76	2,55	3,72	336,0
Фондоозброєність, тис.грн.	52,8	57,1	101,0	129,7	176,3	333,5
Фондовіддача, грн.	3,38	5,67	3,23	2,19	1,68	49,59
Фондоємність, грн.	0,30	0,18	0,31	0,46	0,60	201,66
Припадає на 1 грн. основних фондів чистого прибутку, грн.	0,89	1,31	0,50	0,15	1,99	224,16

В таблиці 2.5 розглянемо як підприємство використовує основні виробничі фонди, від яких залежить життєдіяльність підприємства.

За економічним значенням основні фонди поділяються на виробничі і невиробничі, а виробничі, в свою чергу – на фонди сільськогосподарського і несільськогосподарського призначення.

Рівень забезпеченості господарства виробничими фондами характеризується фондоозброєністю праці та фондозабезпеченістю.

Узагальнюючими показниками економічної ефективності використання виробничих фондів є фондovіддача, фондоємність та норма прибутку.

Основні виробничі фонди в 2020 р. порівняно з 2016 р. зросли на 352,63%, валова продукція в постійних цінах – на 124,45%, валова продукція в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь – на 66,65% завдяки збільшенню площі земельних угідь. Фондозабезпеченість збільшилася на 236,08%, фондоозброєність – на 233,52%, фондоємність – на 101,66%, цьому сприяло збільшення основних виробничих фондів, чисельності працюючих та земельних угідь.

## 2.2. Основні економічні показники діяльності підприємства

Розглянемо основні виробничі показники вирощування культур підприємства в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Основні виробничі показники вирощування сільськогосподарських культур

Культура	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2016	
						(+,-)	%
Врожайність, ц/га:							
зернові та зернобобові	18,79	31,87	41,71	28,99	38,20	19,41	203,34
з них пшениця	4,38	-	20,51	18,85	24,34	19,95	555,09
кукурудза на зерно	77,67	20,73	63,32	40,14	61,69	-15,98	79,42

ячміннь	11,36	13,13	10,50	26,18	30,83	19,47	271,35
соняшник	17,88	37,03	31,15	35,87	27,42	9,54	153,36
соя	24,82	17,69	-	-	-	-	-
ріпак	21,26	-	18,06	18,54	28,26	6,99	132,90
Виробнича собівартість 1 ц, грн.:							
зернові та зернобобові	160,03	149,79	105,79	175,93	225,04	65,01	140,62
з них пшениця	689,24	-	160,81	272,52	332,05	-357,19	48,18
кукурудза на зерно	46,30	250,00	84,87	135,05	165,94	119,63	358,36
ячміннь	203,17	284,12	369,52	122,45	166,67	-36,50	82,03
соняшник	184,19	262,91	284,58	174,89	416,35	232,16	226,04
соя	126,19	395,51	-	-	-	-	-
ріпак	187,63	-	231,23	358,92	313,88	126,25	167,29

Виходячи з даних таблиці 2.6, можна спостерігати підвищення врожайності пшениці – на 455,09%, ячменю – на 171,35% і соняшника – на 53,36%, за рахунок сприятливим кліматичним умовам та покращеним технологіям вирощування сільськогосподарських культур. Відповідно зросла виробнича собівартість продукції. Наприклад, кукурудза на зерно – на 258,36%, соняшник – на 126,04%, ріпак – на 67,29%.

Зробимо аналіз фінансовим результатам діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Фінансові результати діяльності підприємства

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 в % до 2016
Вартість товарної продукції, тис. грн.	2789,4	5782,9	5396,1	6705,8	12933	463,63
Повна собівартість, тис. грн	1433,5	5137,9	4867,9	4936,4	7300,6	509,28
Чистий прибуток, тис. грн.	1355,9	645,0	528,2	1769,4	5631,9	415,36
Рівень рентабельності, %	94,59	12,55	10,85	35,84	77,14	-17,44



Виходячи з розрахунків таблиці 2.7, можна дійти висновку, що у 2020 році повна собівартість перевищила виручку на 45,65 тис. грн., а чистий прибуток хоча і зріс порівняно з 2016 роком на 315,36%, але все ж залишився меншим, ніж витрати. Тобто рівень зростання витрат перевищує рівень зростання прибутку, тому і рівень рентабельності знизився на 17,44 %.

Господарський механізм – сукупність організаційних форм і методів ведення господарства. Його основу становлять система виробничих відносин, загальні закономірності виробництва, розподілу, обміну та споживання.

Головним елементом організаційного механізму є структура управління, від якої значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

Організаційна структура – це сукупність виробничих, обслуговуючих, допоміжних підрозділів та функціональних служб, що розташовані в рамках одного підприємства.

Організаційна структура управління підприємством адекватна стратегії самого підприємства і відповідає масштабам та функціональному призначенню керованих об'єктів.

Організаційна структура ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є досить простою (додаток А), адже дане підприємство характеризується більш вузькою спеціалізацією виробництва, на відміну від великих підприємств, що спеціалізуються на виробництві складних і трудомістких видів продукції.

Структура управління – сукупність органів управління і управлінських працівників, систему їх підпорядкування і взаємовідносин в процесі управління виробництвом (додаток Б).

Менеджмент операційної діяльності на підприємстві здійснює дирекція в особі директора, який здійснює щоденне оперативне управління; виконує рішення вищого органу, здійснює безпосереднє управління усією виробничо-економічною діяльністю. Крім того, директор в менеджерській діяльності користується демократичним стилем керівництва з відтінками авторитарного, який характеризується обговоренням питань із

співробітниками та врахування їх думки, але при вирішенні негайних та важливих питань він керується лише своїми міркуваннями. Директор має такі особистісно-професійні якості лідера: справедливий, вимогливий, комунікабельний, наполегливий і послідовний.

Отже, можна зробити висновок, що посада директора цілком відповідає його типу особистості. Він може легко справлятися з поставленими завданнями і комфортно відчуває себе на цій посаді.

Дослідимо ефективність виробництва господарства в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Ефективність виробництва господарства

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2016	
						(+,-)	%
Виробництво валової продукції с.-г. в постійних цінах, тис.грн.	2500,5	4532,8	5217,6	5104,3	5612,4	3111,8	224,4
Вироблено валової продукції с.-г. на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	373,7	518,6	568,3	557,8	622,9	249,1	166,6
Виручка від реалізації, тис.грн.	2789,4	5782,9	5396,1	6705,8	12932,5	10143,1	463,6
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь	416,9	661,6	587,8	732,8	1435,3	1018,4	344,2
на 1 середньорічного працівника	199,2	413,0	337,2	372,5	680,6	481,4	341,6
Чистий дохід (прибуток), тис.грн.	655,8	1047,8	801,4	356,8	6653,9	5998,1	1014,6
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь	98,0	119,8	87,3	38,9	738,5	640,4	753,3
на 1 середньорічного працівника	46,8	74,8	50,0	19,8	350,2	303,3	747,6

Виробництво валової продукції сільського господарства в постійних цінах збільшилося на 124,45%, вироблено валової продукції сільського господарства на 100 га сільськогосподарських угідь – на 66,65%, виручка від

реалізації – на 363,63%. Відповідно до виручки від реалізації збільшилася виручка від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь на 244,25% та на 1 середньорічного працівника – на 241,62%. Це відбулося завдяки збільшенню сільськогосподарських угідь, чисельності працівників та покращеним технологіям виробництва господарства.

Оскільки сьогодні на діяльність аграрного підприємства мають великого впливу ринкові зміни, в т.ч. інфляційні коливання та ціни на сировину і матеріали, для дослідження динаміки ефективності результативних показників діяльності аграрного підприємства за основу були взяті: валова продукція в постійних цінах та чистий прибуток (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Динаміка ефективності результативних показників діяльності

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 в % до 2016
Вартість валової продукції в постійних цінах, тис. грн.	2500,54	4532,80	5217,60	5104,30	5612,40	224,45
в т.ч. в розрахунку на 1 працівника, тис. грн./особу	178,61	323,77	326,10	283,57	295,39	165,38
на 1 людино-годину, грн./людино-годину	90,76	164,52	165,70	144,09	150,10	165,38
на 1 грн. основних фондів, грн.	3,38	5,67	3,23	2,19	1,68	49,59
на 1 га с.-г. угідь, тис.грн./га	3,74	5,19	5,68	5,58	6,23	166,65
Чистий прибуток, тис. грн.	655,80	1047,80	801,40	356,80	6653,90	у 10,14 разів
в т.ч. в розрахунку на 1 працівника, тис. грн./особу	46,84	74,84	50,09	19,82	350,21	747,62
на 1 людино-годину, грн./людино-годину	23,80	38,03	25,45	10,07	177,95	747,62
на 1 грн. основних фондів, грн.	0,89	1,31	0,50	0,15	1,99	224,16
на 1 га с.-г. угідь, тис.грн./га	0,98	1,20	0,87	0,39	7,39	753,37

Вартість валової продукції в постійних цінах зросла на 124,45%, в т.ч. в розрахунку на 1 працівника – на 65,38%, на 1 людино-годину – на 65,38%, на 1 га сільськогосподарських угідь – на 66,65% завдяки збільшенню

земельних угідь та кількості працюючих. Чистий дохід при цьому збільшився у 10,14 разів.

Господарські зв'язки організації відрізняються високою стабільністю. Підприємство має вузьке коло партнерів, з якими співпрацює вже багато років. Керівництво ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» скептично ставиться до можливості розширення економічних зв'язків, причиною такої поведінки є недовіри до інших фірм та страх бути ошуканими. Облік і контроль господарських договорів підприємства веде сам директор.

Сьогодні, господарство не веде зовнішньоекономічної діяльності, а перспективи виходу на зовнішній ринок є мізерними, оскільки в цьому не зацікавлений власник підприємства. Крім того, господарство, ще не досягло необхідного рівня розвитку, для того, щоб конкурувати на міжнародному ринку.

Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва.

Отже визначимо ефективність управління діяльністю підприємством за допомогою рентабельності (табл. 2.10).

*Таблиця 2.10*

### **Ефективність управління діяльністю підприємства**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2016 (+/-)
Рентабельність активів	0,2966	0,316	0,1792	0,0697	0,4434	0,15
Рентабельність власного капіталу	0,3257	0,3423	0,2075	0,0855	0,4612	0,14
Рентабельність продажу	4,2534	5,5191	6,7333	18,794	3,1805	-1,07
Рентабельність діяльності	0,95	0,13	0,11	0,36	0,77	-0,17

Рентабельність активів та власного капіталу 2020 року незначно збільшилася відповідно на 0,15 та 0,14 порівняно з 2016 роком через стрімке зростання виручки від реалізації продукції та не стабільність чистого

прибутку, який то зростав то ішов на спад. При цьому рентабельність продажу впала на 1,07 та рентабельність діяльності – на 0,17.

### 2.3. Факторний аналіз діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

За допомогою статистичних методів проведемо аналіз валової продукції в динаміці за такими факторами, як прямі затрати праці та продуктивність праці.

Абсолютний приріст (табл. 2.11) показує, на скільки одиниць підвищився або зменшився поточний рівень порівняно з базисним за відповідний період часу. Темп приросту показує, на скільки процентів збільшився або зменшився поточний рівень ряду динаміки порівняно з базисним. Як бачимо, валова продукція у 2020 році порівняно з 2016 роком збільшилася вдвічі.

Таблиця 2.11

#### Аналітичні показники динаміки валової продукції

Роки	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютні прирости, ц		Темпи зростання, %		Темпи приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту, ц
		базис-ний	ланцюговий	базис-ний	ланцюговий	базис-ний	ланцюговий	
2016	2500,5	-	-	100,0	100,0	-	-	-
2017	4532,8	2032,3	2032,3	181,3	181,3	81,3	81,3	25,01
2018	5217,6	2717,1	684,8	208,7	115,1	108,7	15,1	45,33
2019	5104,3	2603,8	-113,3	204,1	97,8	104,1	-2,2	52,18
2020	5612,4	3111,9	508,1	224,5	110,0	124,5	10,0	51,04

Вирівнювання способом найменших квадратів можна здійснити по прямій або будь – якій кривій лінії, яка виражає функціональну залежність рівнів ряду динаміки від часу. Для того щоб знайти доцільну форму вирівнювання, треба проаналізувати досліджуване явище і закони його розвитку.

Доцільною для вирівнювання є пряма лінія, рівняння якої має такий вигляд:

$$y_x = a_0 + a_1x \quad (2.2)$$

де  $y_x$  – вирівняні рівні ряду динаміки;  $a_0$  – вирівняний рівень валової продукції при умові, що  $x = 0$ , тобто в році, який передує початку досліджуваного періоду;

$a_1$  – середній щорічний приріст (або зниження) валової продукції;

$x$  – порядковий номер року.

Якщо в ряду динаміки абсолютні прирости не стабільні, а мають тенденцію до зростання або зниження, то вирівнювати такий ряд потрібно за рівнянням параболи другого порядку:

$$y_x = a_0 + a_1x + a_2x^2 \quad (2.3)$$

де  $y_x$  – вирівняні рівні ряду динаміки;  $a_0$  – вирівняний рівень ряду при умові, що  $x = 0$ , тобто в році, який передує початку досліджуваного періоду;

$a_1$  – середній щорічний приріст (або зниження) рівня;

$a_2$  – середнє прискорення або сповільнення зростання (зниження) рівня досліджуваного явища;

$x$  – порядковий номер дат.

Таким чином, рівняння прямої лінії, яке характеризує динаміку валової продукції в ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» матиме такий вигляд:

$$y = -9,7712x + 110,63.$$

Це означає, що в 2015 році, тобто в році, який передує досліджуваному періоду, вирівняна валова продукція становила 110,63 грн/ц, а середнє щорічне зниження валової продукції дорівнює 9,77 грн.

Рівняння параболи другого порядку, яке характеризує динаміку валової продукції, матиме такий вигляд:

$$y = 20,836x - 134,79x^2 + 256,48.$$

Це означає, що в 2015 році, тобто в році, який передує досліджуваному періоду, вирівняна валова продукція становила 256,48 грн/ц,

початкова швидкість зниження її – 134,79 грн/ц, а прискорення зміни щорічних приростів – 20,84 грн/ц.

Для визначення кількісного впливу прямих затрат праці та продуктивності праці на валову продукцію скористаємося факторним аналізом (табл. 2.12).

Таким чином, з кожним роком (окрім 2019 року) спостерігається динаміка у бік збільшення валової продукції, а основним фактором, який сприяє цьому є продуктивність праці.

Таблиця 2.12

### Факторний аналіз впливу на валову продукцію

Роки	Фактори впливу		Валова продукція, тис. грн.	Відхилення (+ / -)		
	прямі затрати праці, тис. люд.-год.	продуктивність праці, грн./люд.-год.		всього	в т.ч. за рахунок	
					затрат праці	продуктивності
2016	27,55	90,76	2500,54	-	-	-
2017	27,55	164,52	4532,80	2032,26	0	2032,26
2018	31,49	165,70	5217,60	684,8	647,543	37,2571
2019	35,42	144,09	5104,30	-113,3	652,2	-765,5
2020	37,39	150,10	5612,40	508,1	283,572	224,528

Кореляційно-регресійний аналіз – це метод кількісної оцінки взаємозалежностей між статистичними ознаками, що характеризують окремі суспільно-економічні явища і процеси. Кореляція, за допомогою якої вивчається вплив на величину результативної ознаки двох і більше факторних ознак, називається множинною.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу, дослідимо залежність валової продукції підприємства від витрат на оплату праці та середньорічної вартості основних засобів в динаміці за 2016-2020 роки, (табл.2.13).

Багатофакторні регресійні моделі дають змогу оцінювати вплив на досліджувану результативну ознаку кожного із факторів рівняння при фіксованому значенні інших факторів. При цьому важливою умовою множинної кореляції є відсутність між факторами функціонального зв'язку.

Таблиця 2.13

### Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Роки	Валова продукція, тис. грн.	Прямі затрати праці, тис. людино-годин	Вартість основних фондів, тис. грн.	Повна собівартість, тис. грн.
2016	2500,54	27,55	740,1	1433,5
2017	4532,80	27,55	799,6	5137,9
2018	5217,60	31,49	1616,55	4836,4
2019	5104,30	35,42	2335,7	4936,4
2020	5612,40	37,39	3349,9	7300,6

У загальному вигляді формула лінійного рівняння множинної регресії така:

$$y_x = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \quad (2.4)$$

де  $y_x$  – теоретичні значення результативної ознаки;

$a_1, a_2, \dots, a_n$  – параметри рівняння,

$x_1, x_2, \dots, x_n$  – факторні ознаки.

За допомогою множинного кореляційно-регресійного аналізу визначили тісноту зв'язку між результативним фактором (валова продукція) та факторами впливу (прямі затрати праці, повна собівартість, вартість основних фондів), та отримали наступне рівняння (додаток В):

$$y_x = -254215 + 159,93x_1 - 0,35x_2 + 0,6x_3$$

де тіснота зв'язку між вартістю валовою продукцією та продуктивністю праці становить 159,93, між вартістю валовою продукцією та вартістю основних фондів-0,35, і між вартістю валової продукції та повною собівартістю0,6. Коефіцієнти множинної регресії показують, наскільки зміниться рівень рентабельності при зміні відповідного фактора на одиницю при умові, що другий фактор, включений у рівняння, знаходиться на середньому рівні. Отже, найбільшого впливу на вартість валової продукції має продуктивність праці.



Коефіцієнт множинної кореляції показує, тісноту зв'язку між вартістю валової продукції та її факторами і дорівнює  $R = 0,9796$ . Коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9796^2 = 0,9596 * 100 \% = 95,96 \%$  показує, що варіація вартості валової продукції в зв'язку із зміною факторних величин, становить 95,96 %, а інші 4,04 % – це вплив інших факторів, що в даному дослідженні не були враховані.

Тісноту зв'язку, між ознаками включеними до рівняння регресії характеризує складена матриця парних коефіцієнтів кореляції. Аналіз матриці коефіцієнтів множинної кореляції показує, що вартість валової продукції перебуває в досить тісному зв'язку з включеними до моделі факторами. А саме тіснота зв'язку вартості валової продукції з продуктивністю праці становить 0,7845, з вартістю основних фондів – 0,9779, а з повною собівартістю – 0,61.

Показник дисперсії, значущості F та показника F-статистики свідчить про достатній рівень достовірності результатів оцінювання.

### **Висновки до другого розділу:**

1. ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» має сприятливе географічне положення для вирощування зернових та технічних культур зі сприятливим кліматом та родючими ґрунтами, неподалік від обласного та районного центрів.

2. Підприємству притаманна галузева спеціалізація, тобто спеціалізація, за якої певна галузь функціонує в підприємстві за принципом замкнутого (закінченого) циклу виробництва. Коефіцієнт спеціалізації знаходиться в проміжку від 0,41 до 0,5, тобто підприємство має рівень спеціалізації вищий середнього.

3. Організаційна структура ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є досить простою, адже дане підприємство характеризується більш вузькою

спеціалізацією виробництва, на відміну від великих підприємств, що спеціалізуються на виробництві складних і трудомістких видів продукції.

4. Рівень використання земельних угідь за останні два роки змінився на краще, хоч і залишився вкрай низьким.

5. Рівень товарності продукції підприємства має схильність до зростання, окрім кукурудзи на зерно, рівень товарності якої не змінювався.

6. Рівень рентабельності підприємства на даний момент не можна назвати високим. Спостерігається спад рентабельності в 2020 р. порівняно з 2016 роком.

### **РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **3.1. Механізми впливу управлінського консультування на діяльність підприємств**

Однозначного трактування поняття «управлінський консалтинг» немає серед учасників ринку, ні серед їхніх клієнтів. Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління визначає управлінський консалтинг таким чином: «Менеджмент консультування полягає в наданні незалежних порад та допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і (або) можливостей, рекомендацій відповідних заходів і допомогу в їх реалізації» [33, с. 63]. У цьому зазвичай під управлінським консалтингом розуміється робота консультанта безпосередньо з вищим менеджментом компанії. Грамотним управлінським консультантом вважається той фахівець, який уміє не лише вирішувати проблеми, а й виявляти їх за симптомами, з якими до нього звернувся директор підприємства.

Можна виділити три випадки, коли керівнику потрібен консультант:

1. Коли керівник компанії не може самостійно визначити завдання чи проблему компанії та не володіє технологіями для її вирішення. Тоді запрошується консультант для аналізу бізнесу, рекомендацій, розробки та супроводження реінжинірингу. Або керівник залучає консультанта як помічника у нових або специфічних технологіях управління.

2. Коли керівництво компанії виділяє окремі «непрофільні» бізнес-процеси та передає їх консультанту на аутсорсинг (наприклад, послуги з автоматизації бізнес-процесів, ведення бухгалтерського обліку).

3. Коли керівництво компанії залучає консультанта як радника у прийнятті стратегічних рішень.

Так як коло проблем, з якими стикаються керівники компанії, надзвичайно широке, тому займатися управлінським консалтингом здатні лише фірми з таким самим широким штатом фахівців - від програмістів і аудиторів до системних аналітиків високого класу. Але поки що універсальні постачальники «управлінських» послуг зустрічаються рідко.

На даний момент учасників ринку можна умовно поділити на три групи:

1. Постачальники добрих ІТ-продуктів для оптимізації прийняття рішень. Ці компанії пропонують елементи управлінського консультування як додаткову послугу.

2. Великі аналітичні корпорації. Вони займаються навчанням топ-менеджерів та їхніх команд, проводять семінари, виступають як експерти.

3. Компанії, які видають за управлінський консалтинг якісь приватні речі, такі як управління інвестиційним проектом чи бізнес-планування.

Найбільш динамічним є сегмент ринку, на якому працює перша група учасників. Цю послугу називають «управлінський ІТ-консалтинг». Вона полягає в тому, що консультанти допомагають клієнтам грамотно користуватися програмними продуктами в галузі управління. Але сама програма - це лише засіб, і тому необхідна попередня оптимізація функціонування всіх систем та бізнес-процесів підприємства.

Наразі топ-менеджери цікавляться насамперед комплексною послугою управлінського ІТ-консалтингу. Найчастіше комплексну послугу набувають нові власники після реорганізації підприємства. Коли на підприємстві відбуваються зміни, це є сприятливим приводом для впровадження систем ERP-класу, що дозволяють вести облік, планування, прогнозування.

З розвитком ринку розширюватиметься як асортимент послуг, а й спектр методів консультування. Досі максимально поширений найпростіший метод: так звані експертні консультації, коли фахівці дивляться на проблему компанії збоку та дають готовий рецепт її вирішення. Самі експерти кажуть, що таких консультацій приблизно 60% [34, с. 110].

Управлінський консалтинг – експертний за визначенням. Але якщо проблема не поодиноким, після консультації директора має йти робота з командою керівників. Важливо знати, як вирішувати такі проблеми, якщо вони з'являться знову. Великі консалтингові компанії обов'язково пропонують керівництву фірми корпоративні семінари та тренінги для працівників. Частка подібних послуг непинно зростає (зараз вона становить близько 25% ринку) [34, с. 111].

На відміну від країн із ринком консультаційних послуг, що склався в Україні, консультування з процесу тільки починає розвиватися. Суть процесного консультування у цьому, що у підприємство впроваджується група експертів, які виробляють рішення проблеми разом із персоналом. Можливі форми процесного консультування дуже різноманітні. Процесне консультування пред'являє високі вимоги до особистісним якостям консультанта, оскільки йому доводиться керувати спільною командою, спрямовуючи її на пошук шляхів вирішення проблем. Поширення цієї моделі стримується однією проблемою – вузькою спеціалізацією консультантів та фірм. Практика показує, що оптимальним варіантом виходу із цієї ситуації є різноманітні форми об'єднань, партнерств консультантів та консультаційних організацій.

Найбільш затребуваними напрямками консалтингу можуть бути послуги в галузі аутсорсингу, ІТ-технологій, систем контролю якості. У лідерах будуть перебувати як ті, хто займається цим у глобальних мережах великих міжнародних консалтингових груп, так і ті, хто володіє специфічними методиками та досвідом їх успішного впровадження. Усе це вимагає від консультанта дуже сильного ресурсу, як інтелектуального, а й методологічного.

При пропонуванні своїх послуг консалтингові компанії все частіше ставлять акцент на індивідуальний підхід до замовника та врахування галузевої специфіки. Однак для того, щоб дізнатися, як влаштований бізнес замовника зсередини, необхідно не один рік опрацювати у тій чи іншій галузі

чи сфері економіки. Необхідно не просто вивчити бізнес клієнта досконально, але й уміти грамотно і своєчасно вирішувати проблеми, що виникають у нього.

Поради консультантів засновані на результатах діагностики: враховується не тільки, в якій галузі працює компанія, але й у якому сегменті ринку, яка цільова аудиторія, позиції на ринку, розміри, практика ведення бізнесу, розвиненість системи управління тощо. «Портрет» компанії складається експертами, які знають специфіку галузі та володіють необхідними методологіями, на підставі інформації, що отримується в ході аналізу документів та з численних інтерв'ю з керівниками та рядовими виконавцями.

Є різні методи отримання необхідної та детальної інформації про специфіку того чи іншого бізнесу, явні та неявні методи отримання знань. До неявних можна віднести участь у проектах з обстеження підприємств при впровадженні інформаційних систем, матеріали попередніх обстежень та аудиторських перевірок, до явних – самі обстеження, аудит бізнес-регламентів, вивчення документації та звітності, інтерв'ю з клієнтами.

Консультант має бути професійним як мінімум в одній із трьох складових — галузь, вид послуг, конкретне типове рішення. Якщо однієї з них не вистачає, завжди може бути знайдено розумний вихід - запрошення експертів, узгодження припущень, які задаються клієнтом тощо.

Отримати інформацію про особливості бізнесу у тій чи іншій галузі можна двома традиційними способами – провести дистанційне аналітичне дослідження чи обстеження конкретної компанії. В ідеалі – коли менеджери компанії-клієнта вміють проводити самодіагностику та ідентифікувати наявні проблеми. В Україні цей варіант почав чітко виявлятися рік-два тому, і таким чином зараз розміщується 7-10% замовлень на консультаційні послуги.

У своїй роботі консультанти спираються на суму знань про світову економіку, національні та регіональні ринки, галузеві та технологічні особливості ведення бізнесу. Хороший консультант повинен мати у своєму

професійному портфелі як колекцію кращих практик, а й передового досвіду. Але кваліфіковане бізнес-рішення будується не тільки на цих об'єктивних факторах, але і на специфічній інформації про бізнес клієнта: становище на ринку, фаза організаційного розвитку, характер системи управління тощо. Однак думка, що саме інформація про особливості бізнесу клієнта є запорукою «штучності» і, отже, високої якості консалтингового продукту є помилковою. Ключовим фактором отримання клієнтом висококласної консалтингової послуги є здатність консультанта запропонувати на основі аналізу об'єктивних та суб'єктивних факторів грамотніше бізнес-рішення. Головна відмінність якісного консалтингового продукту є те, що це завжди інноваційне рішення. Воно може мати аналоги, але не копії. Саме тому висококласний консалтинг завжди індивідуальний.

Спроби поліпшити стан справ у компанії, зазвичай, починаються з удосконалення її організаційної структури. У широкому значенні слова структура є сукупність складових елементів та стійких зв'язків між ними. Тому кількість структур у такому непростому організмі, як фірма, є досить великою, і ці структури взаємодіють між собою.

На думку фахівців, оргструктури більшості компаній за багатьма параметрами не відповідають як умовам сучасної ринкової економіки, а й загальним правилам побудови корпоративних структур.

Спочатку необхідно скласти перелік основних функцій, які має виконувати компанія, а також структурні ланки компанії, які відповідатимуть за реалізацію цих функцій. Далі необхідно дотримуватися трьох правил:

1. Усі функції, визначені, повинні бути закріплені за конкретною службою.

2. На кожну функцію має бути лише одна служба, одна ланка, інакше виникає дублювання функцій, що веде не тільки до непродуктивних витрат, але й до неминучих недоліків в управлінні.

3. Коли функції розподілені по службам і почалося побудова ієрархії між цими службами, слід пам'ятати про нормативи керованості: в управлінні має бути не більше шести-семи об'єктів.

Труднощі у реалізації цього алгоритму в послідовності, монотонності дій. Потрібно дійсно розписати всі функції та простежити, щоб вони були закріплені за структурними ланками. Це легко, коли йдеться про невелику кількість функцій. Якщо ж ступінь деталізації збільшується, справа стає складнішою, і над розподілом, наприклад, 15-20 функцій уже доводиться подумати. Тут необхідно дотриматися тактичної послідовності, тобто завдання має бути вирішене до кінця. Але, крім цього, існує і стратегічна послідовність. Вона пов'язана з тим, що з розвитком організації розподіл функцій неминуче змінюється, і проблема виникне тоді, якщо ці зміни не будуть зафіксовані в організації. Відсутність регулярної системи менеджменту при певному масштабі бізнесу призводить до того, що ресурсів управління не вистачає на вирішення проблем. І багато організацій рано чи пізно починають відчувати обмеження масштабів зростання. Тобто проблем стає більше, ніж ресурсів для їх вирішення.

Застосування сучасних технологій та програмних засобів може значно прискорити процес організаційного проектування.

На початку 90-х на Заході з'явилися перші спеціалізовані програми, здатні допомагати вирішенню завдань, пов'язаних з організацією управління підприємством - orgware (програми організації діяльності). Вони підтримують основні процедури побудови організаційних структур, дозволяють створювати необхідні внутрішньофірмові регламенти.

За допомогою такої програмної підтримки моніторинг організаційної структури «як є», розробка нової моделі структури «як потрібно» відбувається значно швидше. Процес написання внутрішньофірмових положень та інструкцій, уточнення процедур прийняття рішень також помітно пришвидшується.



Останнім часом стали інтенсивно застосовуватися і вітчизняні аналоги таких програм. Вони дозволяють директору змоделювати існуючу структуру та її зміни і цим підтримують роботу компанії з організації ефективного управління.

Таким чином, для вирішення типових завдань організації менеджменту стали застосовуватися пакети методичних та операційних посібників-органайзерів, що докладно описують послідовність дій щодо постановки та реструктуризації управління в компанії.

Головне завдання створення таких програм - дати комп'ютерний інструмент, який дозволить зафіксувати поточний стан організаційної структури, підтримати організаційний аналіз, сформувані варіанти реструктуризації компанії та налагодити організацію менеджменту за всіма основними його компонентами: облік фінансів, маркетинг тощо. Внаслідок такого опису формується функціональна модель компанії.

Крім того, важливий елемент консалтингу - формування та навчання робочих груп. Тут йдеться не лише про традиційне навчання – будь-які проекти, моделі мають у результаті кимось супроводжуватися. Тому співробітники підприємства від початку беруть участь у проекті, їм частково передаються внутрішньофірмові технології. І по закінченні робіт вони здатні аналізувати та покращувати бізнес-процеси в рамках власної окремо взятої організації.

Історично консалтингові компанії з'являються над ринком останніми. Це пов'язано з появою попиту на їх послуги, який виникає з переходом від «острівцевої» до комплексної автоматизації, коли підприємство не здатне самостійно впоратися з проблемами, що виникли перед ним, а отже з'являється розуміння, що необхідно платити не тільки за програмне та апаратне забезпечення, але та за звіти та рекомендації.

Сьогодні напрям пропозицій спеціалістів консалтингових фірм полягає в тому, що українські підприємства від автоматизації окремих процесів (проектування, розрахунків, виробництва, бухобліку) стали переходити до

комплексної автоматизації виробничого процесу через впровадження систем управління проектами та загалом підприємствами. Автоматизація окремої функції вважається пройденим етапом. На Заході останнє десятиліття було часом реінжинірингу бізнес-процесів, тобто перепроєктування виробничого процесу під використання безпаперових (електронних) інформаційних технологій. В Україні ж цей час настає лише зараз.

Нині конкурентоспроможність підприємств будь-яких галузей залежить тільки від матеріальних ресурсів, а й від ефективності їх організації, наявності розвинених засобів комунікації, якнайшвидшого і точного управління різними напрямками бізнесу. Правильне та продумане впровадження на виробництві автоматизованих систем управління (АСУ) є однією з ключових складових стратегії ефективного розвитку компаній.

### **3.2. Визначення ефективності управлінського консалтингу**

Щодо оцінки ефективності консалтингу існують різні думки, починаючи від повного заперечення такої можливості до твердження, що така оцінка є єдиною можливою.

Ефективність консультування відбиває його результативність у досягненні певних договором консультування цілей.

Під результативністю розуміється як кількісна, а й якісна сторона цієї діяльності. Ефективність управлінського консультування залежить як від вміння гнучко застосовувати різні методи управління, а й від багатьох інших чинників, виміряти які завжди можливо. Консультаційна діяльність який завжди має чітко виражені кількісні результати. Це пов'язано з її специфікою, з практичною неможливістю виділення пайових вкладів консультанта та клієнта у разі їх спільної участі в проекті, та наявністю певної кількості часу між проведенням консультування та отриманням результату (наприклад, при реструктуризації закінчений результат може бути отриманий через роки). Виникають інші проблеми якісної оцінки інтелектуальної діяльності.

Так, наприклад, деякі фахівці в основу оцінки ефективності управлінського консалтингу закладають принцип фіксації на етапі укладання договору, напрямів консультування та їхньої кількісної оцінки. Після діагностики консультант та клієнт визначають конкретний показник, за яким визначається ефект.

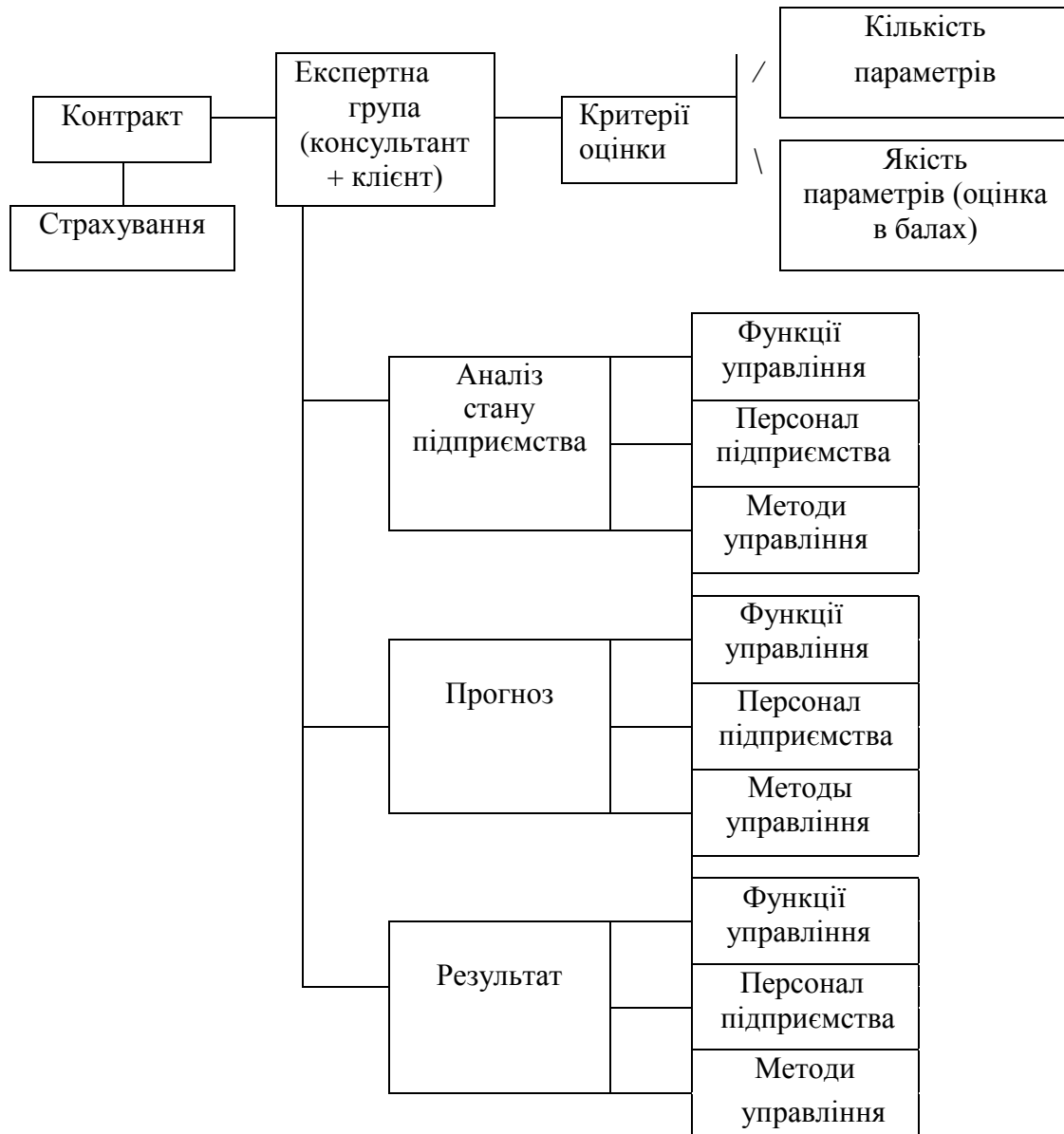


Рис. 3.1. Методика оцінки ефективності управлінського консультування

Принциповим моментом проведення оцінки процесу консультування є те, що вона обов'язково має здійснюватися і клієнтом та консультантом, об'єднаним в експертну групу. Причому кожен з них зобов'язаний

проаналізувати виконання сторонами зафіксованих у контракті зобов'язань. Методика оцінки ефективності управлінського консультування наведена на рис. 3.1.

Ефективність управлінського консалтингу можна визначити як відношення різниці між оцінкою результатом та оцінки початкового стану підприємства до оцінки прогнозного значення, що є обраним еталоном. Обов'язково у контракті мають бути обговорені заходи, що передбачають фінансову відповідальність виконавця за якість виконаних робіт.

Якщо говорити про впровадження на підприємствах обліково-управлінських систем, то, як зазначалося, практично жоден проект з автоматизації управління підприємством не доводиться кінця. Лише незначна кількість проектів завершується вчасно.

Якщо проаналізувати вплив ризиків на результат проекту, то вийде лише три результуючі фактори: якість реалізації, терміни та вартість проекту. Якщо відбувається хоча б одна з несприятливих подій, ризик настання якого не передбачений і не «застрахований» у проектній документації та діях учасників проекту, то ця подія у будь-якій комбінації позначиться на результуючих факторах. Або зрушать терміни, або дорого обійдеться, або результати проекту не відповідатимуть поставленим завданням, а значить, проект провалений.

Якість є найважливішим критерієм, визначальним ефективність тих змін, куди спрямований консультаційний проект.

Оцінювати ефект від проекту автоматизації, виражений виключно в грошах, було б неправильно. Для комплексної оцінки ефекту автоматизації можна використовувати збалансований підхід. Його суть полягає в тому, що проводиться оцінка як фінансових ефектів від запровадження інформаційної системи (зниження вартості та тривалості операційних процесів), так і нефінансової складової (підвищення лояльності клієнта, прискорення темпів виведення на ринок нових продуктів, підвищення якості управлінських рішень).

Основна проблема, що виникає при оцінці нефінансових складових ефекту автоматизації, - це визначення причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими та нефінансовими ефектами, а також визначення тих галузей (напрямів) діяльності компанії, у яких ці нефінансові ефекти треба шукати.

Як одну з методик, що дозволяють визначити причинно-наслідкові зв'язки та нефінансові ефекти, використовують методику Balanced Scorecard.

Напрями аналізу бізнесу, описані в Balanced Scorecard, взаємопов'язані та охоплюють фінансові та нефінансові аспекти його розвитку. Система взаємопов'язаних показників ефективності дозволяє оцінити, як зміни значень нефінансових показників надалі вплинуть на фінансові результати.

Для оцінки ефективності проекту автоматизації необхідно розглянути два стани системи керування. Перший стан, початковий — це стан зараз (як є), поки проект ще не розпочався. Початковий стан характеризується набором показників ефективності системи управління та їх унікальних значень. Важливим моментом є наявність функціонуючої на підприємстві збалансованої системи показників. Інакше просто звідки братиме показники ефективності та їх значення.

Другий стан, кінцевий – це стан після завершення передбачуваного проекту (стан «як має бути»). Воно має той самий набір показників ефективності, як і початковий стан. Але при цьому необхідно розрізняти цільові значення показників ефективності, пов'язані з розвитком підприємства, та значення показників ефективності, яких можна досягти в результаті проекту.

Інакше висловлюючись, під час проекту ми отримуємо зміни показників ефективності і цим наближаємося до встановленим цілям, які характеризуються своїми значеннями показників ефективності.

Показники ефективності можуть бути отримані двома способами:

- як елемент Balanced Scorecard.

- шляхом діагностики та виявлення показників ефективності процесів. Послідовність дій з розрахунку ефективності проекту впровадження інформаційної системи можна так:

1. Розробкою системи взаємопов'язаних показників ефективності одним із запропонованих способом.
2. Визначенням поточного значення показників ефективності.
3. Визначенням майбутнього значення показників ефективності, і навіть передбачуваного зміни цих значень у результаті проекту впровадження інформаційної системи.
4. Трансляцією нефінансових ефектів у фінансові результати через причинно-наслідкові ланцюжки.

Наважуючись на суттєві інвестиції, компанії намагаються прорахувати економічний ефект. Підвищення ринкової вартості підприємства при впровадженні ERP-системи, впорядковані, оптимізовані бізнес-процеси, швидкість обробки інформації та, як результат, можливість швидкого отримання інформації про поточний стан бізнесу та в кінцевому підсумку вартості компанії, прозорість, узгодженість та надійність фінансово звітності, що отримується на основі даних системи - ось деякі складові ефективності впровадження ERP-системи. Однією з найскладніших проблем на сьогоднішній день є планування стратегічних ІТ-інвестицій. При формуванні стратегічних ІТ-інвестицій необхідно враховувати як відповідності рішення локальним вимогам, але й ринкову позицію його постачальників. Найважливішим тут стає те, як витратити гроші на інформаційні технології, бо як прорахувати ефективність цих витрат. У дисертації наведено оцінку окупності інвестицій в управлінські системи для промислових підприємств (таблиця 3.1).

Про якісний розвиток ринку консультаційних послуг в Україні свідчить зростання вимогливості з боку клієнтів, які пов'язують розмір гонорару консультантів з досягненням певних фінансово-економічних результатів. Багато консультаційних фірм роблять спроби розробити методики оцінки

рекомендацій і пов'язати з ними розміри гонорарів. Як уже згадувалося в управлінському консультуванні, потрібен час на те, щоб побачити остаточні (довгострокові) результати, складно виділити вплив рекомендацій консультантів на ці результати, не завжди можна дати кількісну оцінку.

Таблиця 3.1

### Окупність інвестицій у ERP-системи\*

Категорії покращень	Джерела окупності
Незавершене виробництво та тривалість виробничого циклу	Зниження вкладень у активи, зниження витрат на переміщення матеріалів, скорочення термінів виробництва, зниження запасів напівфабрикатів власного виробництва (через скорочення виробничого циклу)
Складські запаси	Зниження вкладень у активи, зниження витрат на переміщення матеріалів, підвищення рівня обслуговування
Використання виробничих ресурсів	Зниження витрат робочого часу, мінімізація переналагодок, підвищення коефіцієнта готовності обладнання
Зниження матеріальних витрат	Партнерські відносини з постачальниками, своєчасність поставок, можливість використання невеликих партій, зниження частки бракованих матеріалів
Підвищення якості продукції	Зниження браку, зниження порушень графіків виробництва, зменшення кількості переналагодок, запобігання зниженню обсягу продажів
Підвищення якості обслуговування	Зниження термінів поставок, забезпечення відповідності між запасами готової продукції та клієнтським попитом, своєчасність поставок, інтенсифікація спілкування з клієнтами
Управління витратами	Оперативність та точність розрахунку собівартості (у тому числі на основі функціонально-вартісного підходу), можливість оперативного аналізу витрат, можливість аналізу причин відхилень від плану, визначення найбільш рентабельних видів продукції
Організація зберігання та переміщення матеріалів	Підвищення ефективності при одночасному зниженні трудомісткості, підвищення якості обслуговування, більш точний та оперативний контроль
Облік та управління фінансами	Доступність точної та своєчасної фінансової інформації, оптимізація фінансових взаємин із постачальниками та споживачами

Джерело: Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством [67, с. 71-72]

У деяких випадках оцінка виноситься клієнтом та консультантами головним чином на основі якісних критеріїв, професійного суб'єктивізму.

Взаємні оцінки повинні базуватися на результатах постійного (не чекаючи на завершення проекту) контролю за ходом реалізації проекту, порівняння отриманих результатів з базовим рівнем.

Контроль має бути безперервним у часі та циклічним процесом порівняння клієнтом та консультантами на кожному етапі консультаційного проекту результату досягнутого з бажаним. Основні напрями контролю представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Напрями та цілі контролю\*

Напрями контролю	Цілі контролю
Час	Забезпечити завершення проекту та досягнення результатів у встановлені терміни
Фінанси	Дати можливість клієнту та консультантам керувати своїми витратами, щоб вони: не перевищили обсягу запланованих ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних) у клієнтній та консультаційній організаціях; окупилися у будь-якій формі (гроші, знання, досвід)
Інформація	Зафіксувати результати кожного етапу та проекту загалом. Довести результати до відповідних відділів, служб, виконавців. Використовувати як основу прийняття управлінських рішень
Якість	Порівняти: проміжні та остаточні результати проекту із запланованими; забезпеченість необхідними ресурсами
Організація процесу консультування	Оцінити правильність визначення завдань, відповідальності, принципів спільної роботи клієнта та консультантів

Джерело: Саюн О.В. Основи менеджменту [64, с. 171]

Консультанти з питань управління в багатьох країнах, згодні з тим, що консультантська організація, що має успіх, у майбутньому буде:

- здатною до нововведень та гнучкою у виборі та адаптації набору послуг, пошуку нових можливостей, пошуку нових продуктів та ринків, застосуванні нових методів втручання та зміні структури операцій;
- відповідати високим професійним стандартам щодо якості послуг, чесності працівників та забезпечення того, щоб клієнт завжди отримував те, за що сплачує.

Успіх консультаційної фірми в даний час і в майбутньому визначається її здатністю до нововведень, гнучкістю у виборі та зміні напрямків діяльності, пошуком нових можливостей, продуктів та ринків, застосуванням нових методів надання консультаційних послуг, які мають відповідати високим професійним стандартам.



Поки що в Україні, як і на Заході, не існує жодних бар'єрів для входу на консалтинговий ринок. Однак саме легке входження у професію консультанта може нести загрозу як для самого бізнесу, так і для економіки країни в цілому. Підприємства практично не застраховані від непрофесіоналізму та некомпетентності консультантів. Особливого ризику наражаються ті замовники, яким потрібні окремі види управлінського консалтингу, такі як стратегічний, фінансовий, податковий та інші.

Проблему захисту від фінансових ризиків у консалтингових проектах можна вирішити шляхом договору, в якому має бути чітко прописано, що має зробити консультант та який має бути кінцевий продукт. Якщо компанія не отримала належного результату, вона може оскаржити якість робіт і вправі не заплатити на підставі законодавства, яке набагато більшою мірою сьогодні на стороні покупця, ніж консультанта.

Крім цього, при всій величності нашої країни бізнес-спільнота є досить замкненою. І всі знають, хто, що й у кого робив, і який був результат. Невдача консультанта стає, як правило, всім відомою, і для нього це гірше, ніж будь-які штрафні санкції. Ліцензування цих проблем не може вирішити. На відміну від аудиту, який ліцензується в обов'язковому порядку, укладання консультантів не є офіційним документом і не може використовуватись з юридичної точки зору. До того ж існують різні підходи до вирішення одного і того ж завдання, стандартизувати які неможливо.

Консалтинг як вид діяльності можна умовно поділити на «ідейний» та «прикладний». Перший - це, зазвичай, проекти у сфері стратегічного, фінансового консалтингу, які закінчуються видачею різних ідей управління. Другий – втілення результатів «ідейного» консалтингу.

Питання відповідальності переважно стосується ідейних консультантів. Хоча, звичайно, і консультанти, які займаються прикладним консалтингом, не повинні повністю уникати відповідальності, посилаючись на чужі помилки у кресленнях та розрахунках.

Проблема полягає в тому, що в Україні поки що надто мало вироблено адаптованих для нашої країни стандартів корпоративного управління.

Багато підходів, ідеї та механізми існують тут у вигляді блідих копій із західних аналогів. Можна застрахуватися від непрофесіоналізму консультантів на ранньому етапі взаємодії рядом прийомів, наприклад проведенням міні-тендера з постановкою тестових завдань, залучення незалежних експертів, передача управління проектом на аутсорсинг.

На Заході існує ліцензування окремих напрямків консалтингу (будівельний консалтинг, консалтинг в авіабудуванні, медицині). Західна практика вирішення подібних проблем полягає у мінімізації ризиків клієнта. Досягається це шляхом залучення досвідченого консультанта, що зарекомендував себе на ринку. В цілому ж ризики - це дуже важливе питання, що стосується взаємодії клієнта та консультанта, що вимагає для кожного клієнта індивідуального підходу, а він залежить від вимог, які висуває сам замовник.

Можна порекомендувати, ґрунтуючись на західній практиці деякі заходи щодо мінімізації ризиків на етапі вибору консультанта та у процесі роботи з ним.

По-перше, необхідно чітко сформулювати завдання, які доведеться вирішувати, та визначити критерії оцінки успішності їх виконання. По-друге, зібрати інформацію від інших клієнтів про наявний у консалтингової компанії досвід вирішення подібних завдань. По-третє, під час зустрічі з консультантами під час детального обговорення проекту необхідно обговорити заходи, що передбачають фінансову відповідальність виконавця за якість виконаних робіт. І нарешті, призначити зі свого боку керівника проекту, який здійснюватиме регулярний контроль за його перебігом та якістю виконаних робіт.

Створення додаткових бар'єрів для входження на ринок консалтингу, наприклад у вигляді ліцензування консалтингової діяльності, заснованого на перевірці знань претендента, не приведе до зростання професіоналізму

консультантів і підвищення якості послуг. Справа в тому, що для консультанта професіоналізм - це не лише високий рівень вже наявних знань, а й уміння безперервно вчитися та використовувати знання та досвід там, де вони необхідні. Це здатність зрозуміти, а іноді й відчутти проблеми клієнта та можливі способи їх вирішення.

Можливо, тому на Заході немає спеціального регулювання та ліцензування діяльності консультантів. А із завданням оцінки рівня знань найбільш успішно справляються не спеціально створені ліцензуючі органи, а професійні асоціації.

Досить важко класифікувати перелік консалтингових послуг, оскільки у більшості проектів вирішуються комплексні проблеми клієнта із застосуванням різних методик, котрий іноді з розробкою нових підходів. Саме такі послуги найбільш затребувані клієнтами, а не прості послуги згідно із загальноприйнятою класифікацією. Тому ліцензування може стати формальною перешкодою для надання нестандартних послуг.

Якщо звернутися до західного досвіду, то, наприклад, у США існує консалтинг з підбору консультантів. Такі консультанти пояснюють замовнику, що йому потрібно, формулюють проблему та для її вирішення підбирають необхідну консалтингову компанію. Проте розвиток вітчизняного ринку консалтингу поки що не досяг такого рівня.

### **3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення прибутковості діяльності підприємства**

У результаті проведеного аналізу виробничого потенціалу приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», з'ясовано, що на даному етапі розвитку господарству необхідно побудувати зерносховище.

В таблиці 3.3 представлена інформація для здійснення проектного аналізу будівництва зерносховища. Розрахуємо наступні показники:

- 1) Сума грошових дисконтованих потоків = 1492 тис.грн.

2)  $NPV = \sum \text{грошових дисконтованих потоків} - \text{інвестиції} = 1492 - 1160 = 332 \text{ тис.грн.}$

3)  $P_1 = (NPV_{\text{мод}} / \text{Суму інвестицій}) * 100 = (1189/1160) * 100 = 128,69\%$

4)  $\text{Коеф. вигоди/витрати} = 4094/1818 = 2,25$

5)  $T_0 = (2-1) + (1160 - 576) / 493 = 2,18 \text{ року}$

Для реалізації даного проекту (таблиця 3.3) необхідні інвестиції в сумі 1160 тис. грн. Проект окупиться у третьому році. Рентабельність проекту в кінці 2024 році складає 128%. Всього витрати операційної діяльності цього проекту складають 1818 тис. грн.

Таблиця 3.3

### Розрахункові дані при проведенні аналізу даного проекту

Показники	Початковий період	2022	2023	2024
Початкові інвестиції, тис.грн..	1160			
Виручка, тис. грн.		1893	1950	2011
Витрати на експлуатацію проекту, тис грн.		836	867	898
Амортизаційні відрахування, тис. грн.		290	290	290
Відсотки за кредит		232	232	232
Прибуток до оподаткування		535	561	587
Прибуток після оподаткування		401	421	440
Грошові потоки, тис. грн.		691	711	730
Коефіцієнт дисконтування		0,8333	0,6944	0,5787
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.		576	493	422
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.		576	1070	1492
Дисконтовані вигоди, тис. грн..		1577	1354	1162
Дисконовані витрати, тис. грн.		696	602	519
NPV при $r=20\%$		332		
Коефіцієнт дисконтування		0,7299	0,5328	0,3889
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.		504	378	284
NPV при $r=37\%$		7		
Коефіцієнт дисконтування		0,7246	0,5251	0,3805
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.		500	373	278
NPV при $r=38\%$		-7,5		
IRR		37,507		

Аналіз проекту повинен враховувати обсяг інвестицій, необхідних для виконання проекту, щорічних витрат, надходжень, тривалості здійснення

проекту, коефіцієнту дисконтування. За допомогою аналізу чутливості визначають як має змінитися чинник, що оцінюється, щоб позитивний NPV зменшився до нуля (за умови, що решта чинників залишиться незмінними). Якщо фактор зміниться на більшу величину, ніж одержана в результаті чутливості, то початкова оцінка проекту як прийнятної стане помилковою.

#### • Початкові інвестиції

Розв'яжемо рівняння, при цьому позначимо початкові інвестиції символом  $x$ :

$$-x + A_{3-0.20} * 691 = 0$$

звідси  $x = 1456$ .

Інвестиції повинні не перевищувати 1456 тис.грн.; при збільшенні цієї суми рішення про інвестування в цей проект буде помилковим. Тобто показник початкової оцінки може збільшитись на 296 тис.грн., або на 25.5%.

$A_{3-0.20}$  – теперішня вартість потоку платежів в одну грошову одиницю зі ставкою дисконтування  $r$  і  $n$ -річному періоді:

#### • Період окупності

Період окупності позначимо за  $x$  років, тоді  $-1160 + A_{x-0.20} * 691 = 0$ .

Розрахуємо лінійну інтерполяцію. Відомо, якщо  $x = 3$ , то  $NPV = 332$  (ум. гр. од.); при  $x = 2$ .

$$NPV = -1160 + 691 * A_{2-0.20} = -103 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином,  $NPV$  проекту зменшується до нуля між другим і третім роками:

$$x = 2 + \frac{332}{332 - (-103)} * (3 - 2) = 2.76$$

Тривалість виконання проекту може зменшитися на  $(3 - 2.76) = 0.24$  року, або 8,6%, то рішення про можливість прийняття цього проекту до реалізації буде помилковим.

#### • Грошові надходження від реалізації продукції.

Позначимо щорічний дохід символом  $x$ , тоді

$$-1160 + (x - 836) * (1 - 0.25) A_{3-0.20} + 290 * 0.25 A_{3-0.20} = 0;$$

$$-1160 + (x - 836) * 0.75 * 2.1065 + 290 * 0.25 * 2.1065 = 0;$$

$$-1160 + (x - 836) * 1.5799 + 152 = 0;$$

$$x = \frac{1160 + 836 * 1.5799 - 152}{1.5799} = \frac{2328}{1.5799} = 1473$$

Грошові надходження від реалізації продукції можуть зменшитися не більше ніж на 419 тис.грн. (1893 – 1473), або на 22,15%, щоб проект не був збитковим.

**• Поточні витрати на виробництво продукції**

Позначимо поточні витрати як  $x$ , тоді

$$-1160 + (1893 - x) (1 - 0,25) A_{3-0,20} + 290 * 0,25 * A_{3-0,20} = 0;$$

$$-1160 + 1893 * 1,5799 - x * 1,5799 + 152 = 0;$$

$$x = \frac{-1160 + 1893 * 1.5799 - 152}{1.5799} = \frac{1678}{1.5799} = 1062$$

Рішення про прийняття цього проекту може бути позитивним, якщо поточні витрати збільшаться порівняно з початковими не більше ніж на 226 тис.грн. на рік (1062 – 836), або на 21.3%.

**• Ставка дисконтування**

Ставку дисконтування позначимо  $x$ , тоді

$$-1160 + 691 * A_{3-x} = 0.$$

На основі лінійної інтерполяції знайдемо  $x$ :

$$A_{3-x} = \frac{1160}{691} = 1.68 :$$

$$A_{3-0,37} = 1.6516;$$

$$A_{3-0,38} = 1.6302;$$

$$x = 0.37 + \frac{1.6516 - 1.68}{1.6516 - 1.6302} (0.38 - 0.37) = 0.37 + \frac{-0.0284}{0.0214} * 0.01 = 0.375$$

або точніше 35,67% (внутрішня норма дохідності інвестиційного проекту).

Ставку дисконтування можна буде збільшити не більше ніж до 37,5% (або збільшити порівняно з першою ставкою на 17,5%).

Наглядно результати дослідження зібрані у таблиці 3.4.

Аналіз чутливості інвестиційного проекту показав доцільність його реалізації, враховуючи, що найбільш чутливими є грошові надходження від реалізації продукції. Вони повинні зменшитися не більше ніж на 22%.

Інвестиції окупуються за 2,7 року з рентабельністю 28,69%, тобто кожна інвестована гривня принесе 28,69 копійки прибутку, що говорить про високу рентабельність виробництва. В цілому проект вельми прибутковий та рекомендується для впровадження.

Таблиця 3.4

### Зведені результати аналізу чутливості інвестиційного проекту

Фактори (показники)	Початкова оцінка	Максимальне значення	Максимальна зміна	Відсоток зміни, %
Початкові інвестиції	1160	1456	+296	+25.5
Термін виконання	3 роки	2,76 роки	-0,24 роки	-8.6
Очікувані щорічні грошові надходження від реалізації продукції	1893	1473	-420	-22,15
Очікувані щорічні поточні витрати на виробництво продукції	836	1062	+ 226	+21.3
Ставка дисконтування	20%	37.5%	+17.5%	+17.5

Для впровадження проекту в життя необхідне технічне переобладнання елеватора, це займе певний час і певні ресурси. Щоб виявити резерви часу та представити весь проект схематично, необхідно визначити ранні та пізні строки початку та завершення робіт, побудувати сітковий графік та діаграму Ганта.

Представимо процес у виді сітьового графіка (рис 3.2).

При управлінні процесами дуже важливо їх своєчасно контролювати, це можливо зробити декілька ми методами: методом освоєного обсягу та традиційним методом.

Нами представлений розрахунок виконання бюджету цими методами - методом освоєного обсягу та традиційним методом, використовуючи вихідну інформацію.





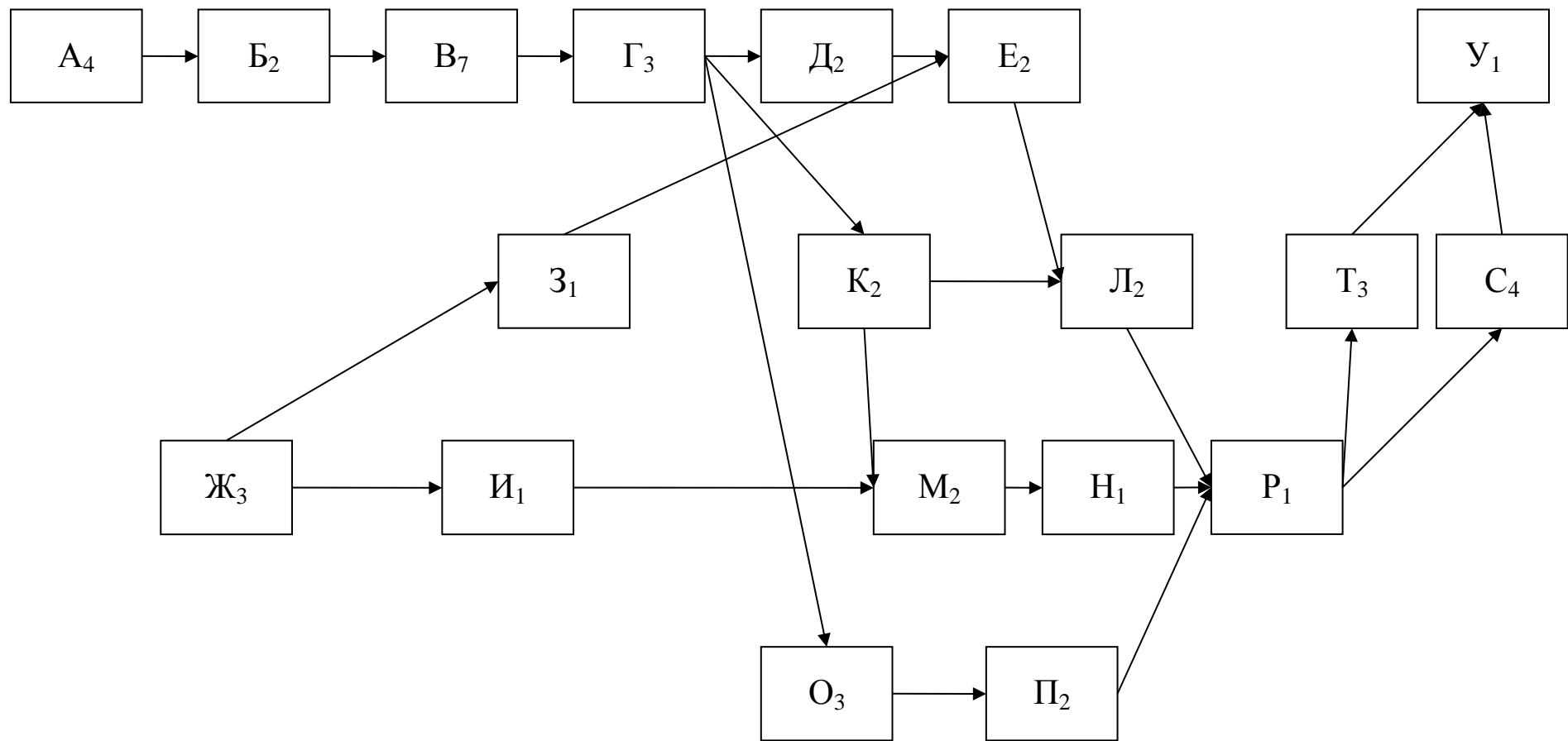


Рис. 3.2. Сітковий графік процесу побудови комплексу зберігання зерна

Загальний бюджет проекту складає 1160 тис.грн. На момент контролю, менеджер проекту отримав інформацію поточної звітності, яка представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Інформація про хід виконання проекту на момент контролю**

Робота	Планові витрати,	Рівень використання	Фактичні витрати, тис.грн.
А	46	92	47
Б	29	100	29
В	30	93	30
Г	90	98	94
Д	3	100	3
Е	5	97	6
Ж	49	96	50
З	120	100	130
И	371	99	378
К	4	100	5
Л	9	89	9
М	7	97	8
Н	5	99	5
О	29	98	25
П	55	100	55
Р	40	98	43
С	63	95	64
Т	180	100	182
У	20	100	20
Всього:	1160	-	1187

Визначимо показники виконання бюджету проекту для кожного працівника та в цілому по проекту (таблиця 3.6).

Визначаємо оптимістичну та песимістичну вартість проекту. Оптимістична оцінка кінцевої вартості проекту:

$$P_0 = (ЗБ - ОО) / ЛОЗ + ФВ = (1160 - 1140) / 0,95 + 1187 = 1208 \text{ тис.грн.}$$

Песимістична оцінка кінцевої вартості проекту:

$$P_{II} = (ЗБ - ОО) / (ЮЗ * ІВГ) + ФВ = (1160 - 1140) / 0,9215 + 1187 = 1208 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 3.6

## Показники виконання бюджету проекту

Робота	Освоєний обсяг, тис. грн.	Індекс освоєння витрат, тис. грн.	Відхилення по графіку, тис. грн.	Індекс виконання графіку
А	42	0,91	37,36	0,92
Б	29	1,00	0	1
В	27	0,92	21	0,93
Г	88	0,94	18	0,98
Д	3	0,83	0	1
Е	5	0,91	1,68	0,97
Ж	47	0,94	19,6	0,96
З	120	0,93	0	1
И	367	0,97	37,17	0,99
К	4	0,84	0	1
Л	8	0,84	9,9	0,89
М	7	0,90	2,37	0,97
Н	5	0,93	0,56	0,99
О	28	1,14	5,8	0,98
П	55	1,01	0	1
Р	39	0,89	8	0,98
С	59	0,94	31,5	0,95
Т	180	0,98	0	1
У	20	1,00	0	1
Всього:	1140	0,95	192,94	0,97

По оптимістичному та песимістичному прогнозам спостерігаємо перевитрати бюджету. Відповідно до традиційного методу контролю проекту розрахуємо виконання бюджету:

$$ВБ=ПВ-ФВ=1160-1187=-27 \text{ тис.грн.}$$

Всі зміни у вигляді прирощених ефектів повинні братися до уваги при аналізі вигоди/витрати та визначенні ступеня ризику пропозицій проекту. В аналізі вигід та витрат робиться кількісний їх вимір у грошовому еквіваленті.

Базовими елементами є вигоди, витрати та варіанти вибору проекту. Оскільки приватне підприємство «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» має обмежений бюджет, то воно повинно бути впевненим, що обраний проект дає найбільшу можливу віддачу з кожної вкладеної гривні.

### **Висновки до третього розділу:**

1. Найближчим часом очікується суттєве зростання попиту на послуги з розробки бізнес-стратегій та бізнес-планування. У цих секторах потенційна потреба навіть перевищує кваліфіковану пропозицію. Особливо це стосується консультування щодо стратегії, організації ефективного управління в компаніях.

2. Зростає інтерес до консультаційних послуг у сфері реорганізації діяльності підприємств, так званому бізнес-консалтингу. Головними питаннями, що хвилюють директорів є: оподаткування, неплатежі, трудова та фінансова дисципліна, збільшення собівартості продукції, труднощі маркетингу та збуту, застаріле обладнання та технології, удосконалення оргструктури.

3. Слід очікувати розвитку ринку юридичних послуг у сфері обслуговування фондового ринку та лобіювання інтересів великого та середнього бізнесу. Очікується також зростання попиту на юридичну підготовку компаній до виходу на міжнародні ринки капіталу.

4. Для підвищення ефективності діяльності пропонуємо проект для приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» з будівництва зерносховища. Інвестиції окупуються за 2,7 року з рентабельністю 28,69%, тобто кожна інвестована гривня принесе 28,69 копійки прибутку, що говорить про високу рентабельність виробництва. В цілому проект вельми прибутковий та рекомендується для впровадження.

## ВИСНОВКИ

1. Найважливішими для українських підприємств найближчим часом стануть три напрями консалтингових послуг: автоматизація управління, фінансовий менеджмент та головне створення компаній. Так, очікується злиття компаній-виробників з інжиніринговими та науково-дослідними фірмами.

2. Наразі найбільш затребуваним видом консалтингу є вдосконалення системи управління у великих компаніях – зокрема, побудова систем управління територіально-розподілених структур (холдингів), та все, що з цим пов'язано: постановка маркетингу, системи управління персоналом, фінансами. І ще один напрямок – боротьба з витратами.

3. Дуже популярним є аутсорсинг - передача в управління допоміжних галузей підприємства за контрактом організаціям, що спеціалізуються у відповідних галузях.

4. Перспективним вважається комплексний кадровий консалтинг; на цьому ринку практично відсутня конкуренція, оскільки західні консалтингові компанії не мають специфічного українського досвіду в галузі комплексного кадрового консалтингу і навряд чи найближчим часом означать свою присутність на українському ринку.

5. Ефективне функціонування консалтингових бізнес-структур повинно підтримуватися постійним удосконаленням управління ними. Постійне вдосконалення управління відповідно до конкретних цілей і потреб їх розвитку є закономірним процесом, який сприяє зростанню і розвитку всього агропромислового комплексу.

6. Успіх консультаційної фірми в даний час і в майбутньому визначається її здатністю до нововведень, гнучкістю у виборі та зміні напрямків діяльності, пошуком нових можливостей, продуктів та ринків, застосуванням нових методів надання консультаційних послуг, які мають відповідати високим професійним стандартам.

7. ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» має сприятливе географічне положення для вирощування зернових та технічних культур зі сприятливим кліматом та родючими ґрунтами, неподалік від обласного та районного центрів.

8. Підприємству притаманна галузева спеціалізація, тобто спеціалізація, за якої певна галузь функціонує в підприємстві за принципом замкнутого (закінченого) циклу виробництва. Коефіцієнт спеціалізації знаходиться в проміжку від 0,41 до 0,5, тобто підприємство має рівень спеціалізації вищий середнього.

9. Організаційна структура ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є досить простою, адже дане підприємство характеризується більш вузькою спеціалізацією виробництва, на відміну від великих підприємств, що спеціалізуються на виробництві складних і трудомістких видів продукції

10. Для підвищення ефективності виробництва пропонуємо проект для приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» з будівництва зерносховища. Інвестиції окупуються за 2,7 року з рентабельністю 28,69%, тобто кожна інвестована гривня принесе 28,69 копійки прибутку, що говорить про високу рентабельність виробництва. В цілому проект вельми прибутковий та рекомендується для впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусяк В.М. Аналіз стану виробництва овочів відкритого ґрунту. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2007. № 153. С. 68-72.
2. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 155 с.
3. Бараз В.Р. Использование MS Excel для анализа статистических данных: учеб. Пособие. Нижний Тагил: НТИ (филиал) УрФУ, 2014. 181 с.
4. Батенко Л.П. Управління проектами. К.: Київ, нац. Екон.ун-т, 2003. 231 с.
5. Бланк И. А. Управление инвестициями предприятия. К.: Ника-Центр, 2003. – 480 с.
6. Бондарчук Н.В. Інформаційно-консультаційні послуги в сільському господарстві: досвід країн з розвиненою економікою. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=107> (дата звернення: 24.10.2021).
7. Васильєв Г.А. Управлінське консультування: Навчальний посібник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 318 с.
8. Вдовенко Н.М. Особливості структурних змін в економіці України. *Економіка АПК*. 2018. № 9 С. 56-59.
9. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. Київ. нац. екон. ун-т. К., 2010. 241 с.
10. Верба В.А. Проектний аналіз: Підручник. К.: КНЕУ, 2000. 322 с.
11. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. Вип. 683. Львів, 2010. С. 49-54.
12. Верніков Г.Г. Консалтинг. URL: <http://www.cfin/consulting/vernicov/ru> (дата звернення: 22.09.2021).

13. Виноградський М.Д. Управління персоналом. : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
14. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 2010. 468 с.
15. Вітлінський В.В., Макаренко В.О. Модель вибору інвестиційного проекту. *Фінанси України*. 2012. №4. С. 63-72.
16. Войнаренко М. Економічна конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість України. *Економіст*. 2017. № 12. С.25-28.
17. Галлямов Ф.Ф. Управлінське консультування Режим доступу: <https://ukrdoc.com.ua/text/26777/index-1.html?page=3>
18. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. 168 с.
19. 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.
20. Гончарова М.Л. Основні напрями консультування реінжинірінгу бізнес-процесів. *Економіка. Управление. Финансы* : материалы Международной научно-практической конференции. Киев, 20.12.2013. Режим доступа: <https://lmsapi.plagiat.pl/report/?shareId=c111e148-7ff6-4c36-9dec-0008d4fdb6ab&language=uk>
21. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. *Економіка та управління національним господарством. ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS*. № 2(164), 2015. С. 136 -141.
22. Горьовий В.П., Прудивус Л.В. Аграрна політика у розвитку фермерства в Україні. *Економіка АПК*, 2016. № 12. С. 10-16.
23. Гринберг Джеральд. Организационное поведение: от теории к практике. М. : Вершина, 2004. 878 с.
24. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.



25. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. М. : Добрая кн., 2005. 281 с.
26. Дем'яненко І.В. Інвестиційно-інноваційний чинник економічного зростання *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 11. С.3-11.
27. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Нав. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
28. Дешлюк С.М. Методологічні орієнтири розвитку аграрного сектору України в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2017. №1. С. 145-150.
29. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2007. 362 с.
30. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. 269 с.
31. Едилбаев Н.Б. Особенности оказания консультационных услуг в сельском хозяйстве. *Фундаментальные исследования*, 2015. № 9. С. 137-141.
32. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною діяльністю: Монографія. Х.: ХДЕУ, 2003. 342 с.
33. Євтушенко Н.О. Європейський ринок консалтингових послуг: особливості і перспективи розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (22), 2017. С. 63-72.
34. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Режим доступу:  
[https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/72.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf).
35. Єльнікова Г. В. Управлінське консультування : навч.-метод. комплекс. К.: УМО АПН України, 2013. 27 с.
36. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. – СПб. : Питер, 2006. 432 с.
37. Історія економічних учень: Навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2005. 583 с.

38. Как правильно провести преобразования организационной структуры. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm216.html> (дата звернення 13.07.2021).

39. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*, 2018. Випуск 27. С. 54-58.

40. Касич А.О., Гноева І.М. Особливості розвитку аудиторських послуг в Україні та концептуальні підходи до їх класифікації. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>. (дата звернення 14.08.2021).

41. Клочан В.В. Організаційно-економічні особливості інформаційно-консультаційного забезпечення сільського господарства. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2011/26\\_2011/32.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2011/26_2011/32.pdf) (дата звернення: 24.10.2021).

42. Князь С.В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. 156 с.

43. Князь С.В. Управлінський консалтинг: [навч. посіб. для студ. напрямку 0502 спец. 8.050206]. 2-ге вид. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2014. 155 с.

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

45. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка. URL: <https://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html> (дата звернення: 18.07.2021).

46. Консультативні послуги як джерело інформації. URL: <http://helpiks.org/5-89119.html> (дата звернення: 18.07.2021).

47. Коростелёв Виктор Андреевич. Роль консалтинга в управлении бизнесом : Учеб. пособие. Межрегион. акад. упр. персоналом. К., 2014. 249 с.

48. Коростельов В.А. Управлінське консультування. Навч. посіб. К.: МАУП, 2013. 104 с.

49. Костін В.П. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с.

50. Коуп М. 7 основ консалтинга [пер. с англ.]. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
51. Кулакова С.Ю., Кордубан А.С. Теоретичні основи відтворення основних фондів підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. № 6, 2015. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4134>
52. Леснікова І.Ю., Харченко Є.М. Основи роботи і вирішення задач сільського господарства в середовищі електронних таблиць EXCEL : Навчальний посібник для студентів, аспірантів та викладачів аграрних вузів. Дніпропетровськ: Пороги, 2002. 147 с.
53. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: Монографія. Х.: Право, 2016. 280 с.
54. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. К. : НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
55. Мірошниченко А.А. Економічний зміст агроконсультаційної діяльності. The XII International Science Conference «About modern problems in science and ways to solve them», December 06-08.2021, Graz, Austria. С.220-223.
56. Мірошниченко А.А. Причини, що стримують формування гармонійної системи сільськогосподарського консультування. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: матеріали 9-ї н.-п. інтернет-конференції 20-21.11.2021. Т 1. Дніпро. Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021. С. 111-113.
57. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнес-адміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр. К.: НТУУ «КПІ», 2017. 198 с.
58. Наумко О.С. Ефективність використання трудових ресурсів сільських територій. *Агросвіт*. № 11. 2011.
59. Основи управлінського консультування (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління): методичні рекомендації до самостійної роботи для

студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 56 с.

60. Основи управлінського консультування: Опорний конспект лекцій. К.:КНТЕУ, 2006. 97 с.

61. Пилипчук В.П., Данніков О.В. Управління продажем: навч. Посібник. К,: КНЕУ, 2011. 627 с.

62. Посадский А. П. Основы консалтинга. М. : ГУ ВШЭ, 1999. 240 с.

63. Райтер Н.І. Теоретичні підходи до визначення сутності спеціалізації виробництва сільськогосподарських підприємств. Режим доступу:<http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/4292/1/19.pdf>.

64. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси - 2014, 216 с.

65. Смарт Дж. К. Коучинг. Пер. с англ., под ред. О.Б.Бетиной. СПб. : Изд. Дом «Нева», 2004. 191 с.

66. Спільник І.В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156 с.

67. Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством: Колективна монографія. За ред. проф. Л.М. Чернелевського. К.: НУХТ, 2019. 248 с.

68. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2007. 536 с.

69. Терещенко М.В., Харченко Є.М. та ін.. Моделювання технологічних процесів у середовищі Microsoft Excel: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Пороги, 2006. 266 с.

70. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования. М.: МЭСИ, 2004. 317 с.

71. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс]. К. : Ukraine SME Support in Priority Regions, 2006. 34 с. – Режим доступу : [www.uamc.com.ua/documents/Cons\\_Marketing\\_ukr.pdf](http://www.uamc.com.ua/documents/Cons_Marketing_ukr.pdf).
72. Управленческое консультирование. Введение в профессию. М.: Планум, 2004. 976 с.
73. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник. Андрушків Б.М., Бойко О.Б., Вовк Ю.Я., Вовк І.П. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2015. 1146 с.
74. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с.
75. Управлінський консалтинг: підручник. К.: Видавництво Ліра-К, 2015. 336 с.
76. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2008. 240 с.
77. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: учебное пособие. К. : Кондор, 2009. 272 с.
78. Чечетов М. Інноваційна складова ринкової трансформації. *Економіка України*. 2019. № 11. С. 4-14.
79. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник. К.: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
80. Шепель Т.П. Методичні підходи до оцінки основних засобів: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка та держава*. 2018. №7. С. 52-55.
81. Щедровицький Г.П. Путівник по методології Організації, Керівництва і Управління. М.: Дело, 2003. 318 с.

## Додаток А

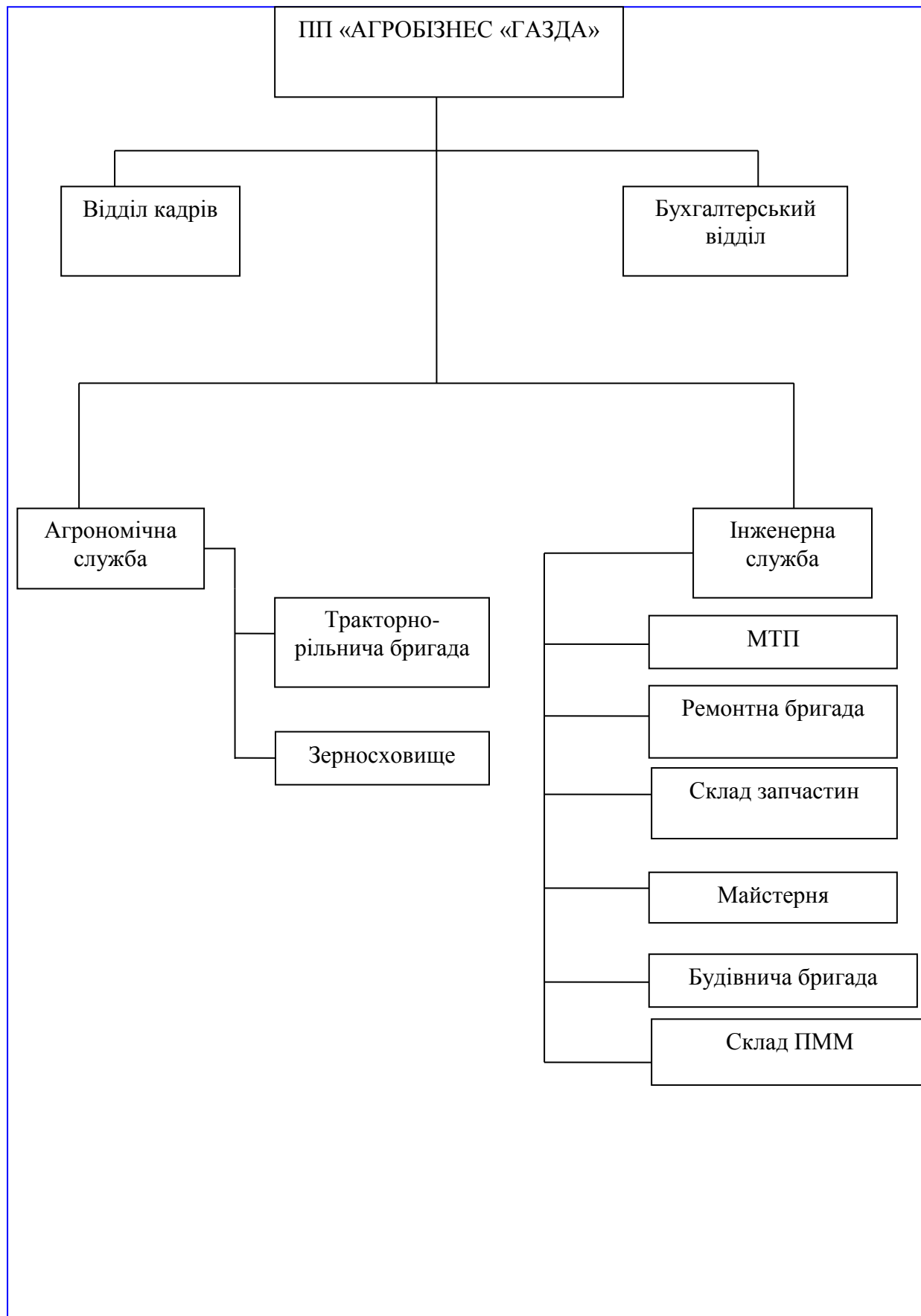


Рис.1. Організаційна структура ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

## Додаток Б

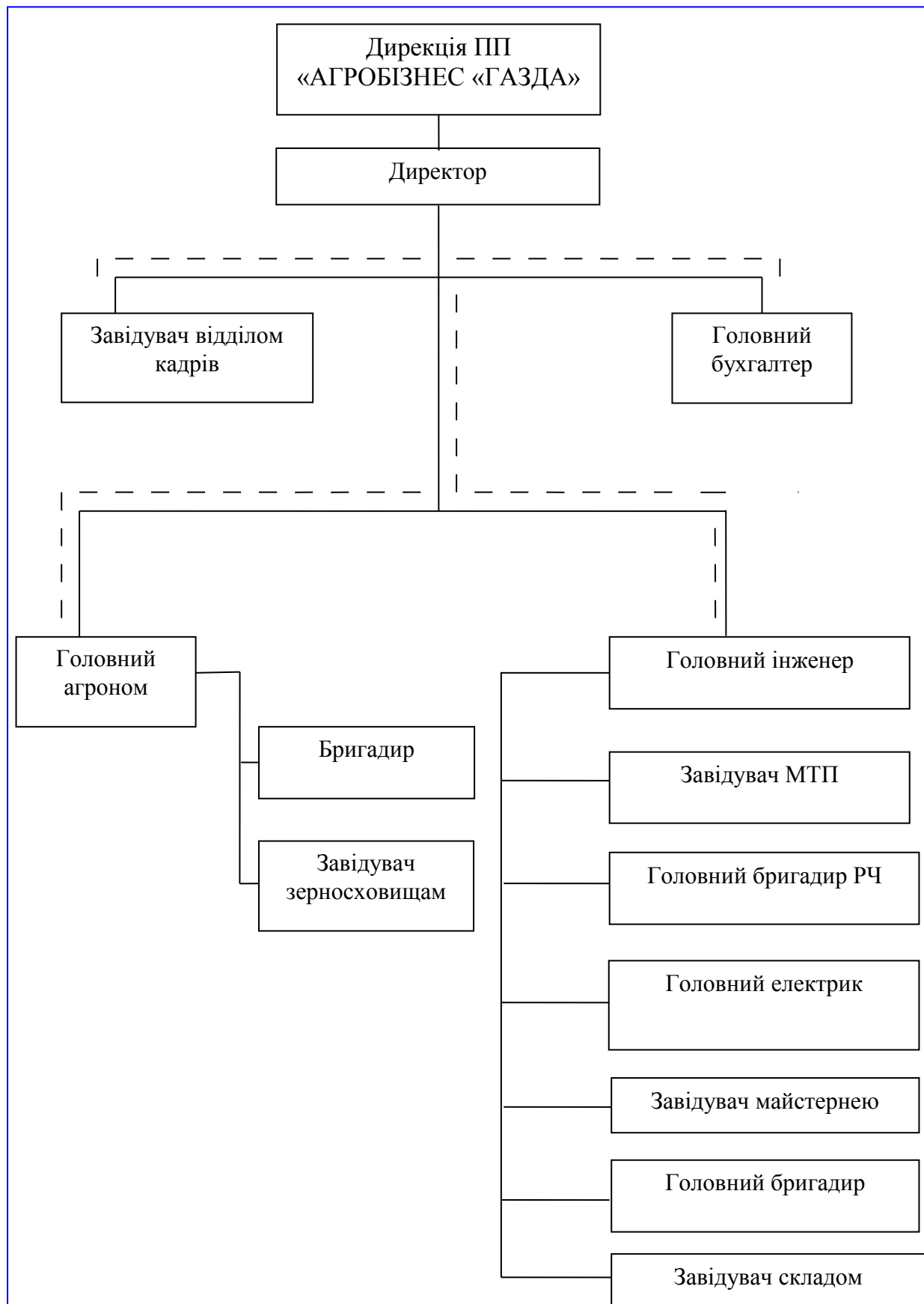


Рис. 2. Структура управління ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

## Результати кореляційно-регресійного аналізу

**Кореляція**

	Столбец 1	Столбец 2	Столбец 3	Столбец 4
Столбец 1	1			
Столбец 2	0,7845	1		
Столбец 3	0,7318	0,9779	1	
Столбец 4	0,9705	0,6602	0,6100	1

**Регресія**

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,9897
R-квадрат	0,9796
Нормированный R-квадрат	0,9184
Стандартная ошибка	426,7873
Наблюдения	5

**Дисперсионный анализ**

	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	3	8741479,96	2913826,65	16,00	0,18
Остаток	1	182147,43	182147,43		
Итого	4	8923627,39			



	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	-2542,1456	6314,8814	-0,4026	0,7564	-82780,3221	77696,0309	-82780,3221	77696,0309
Переменная X 1	159,9329	281,0152	0,5691	0,6706	-3410,7031	3730,5690	-3410,7031	3730,5690
Переменная X 2	-0,3451	1,4820	-0,2328	0,8544	-19,1755	18,4854	-19,1755	18,4854
Переменная X 3	0,6022	0,1485	4,0541	0,1540	-1,2852	2,4896	-1,2852	2,4896

#### ВЫВОД ОСТАТКА

Наблюдение	Предсказанное Y	Остатки	Стандартные остатки
1	2104,5643	-42,9543	-0,2013
2	2472,2102	28,3298	0,1328
3	4682,4899	-149,6899	-0,7015
4	4867,4940	350,1060	1,6407
5	5290,0916	-185,7916	-0,8707

#### ВЫВОД ВЕРОЯТНОСТИ

Персентиль	Y
10	2061,61
30	2500,54
50	4532,80
70	5104,30
90	5217,60