

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 20 ____ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Ігор КИСЛИЦЯ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Ірина ВОЛОВИК

Дніпро – 2022

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту і права/Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи****Кислиці Ігорю Олександровичу**

1. Тема роботи: «Розвиток управлінського консалтингу в умовах невизначеності».

Науковий керівник: Воловик Ірина Анатоліївна, к.е.н, доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від 04 жовтня 2022 року №2915

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: офіційні статистичні джерела, аналітичні огляди за темою роботи, управлінська звітність Дніпропетровської обласної громадської організації «Сільськогосподарська консультаційна служба», матеріали інтерв'ю з консультантами та дорадниками.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управлінського консалтингу в контексті невизначеності та ризиків. 2. Дослідження середовища розвитку управлінського консалтингу в Україні. 3. Розвиток послуг ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» в умовах невизначеності. Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Показники стану економіки України в періоди турбулентних змін.

2. Стан аграрної галузі в період військового стану.

3. Ефективність діяльності дорадчої служби ДОГО «СКС».

4. Показники фінансової стійкості ТОВ «Азимут-Трейд».

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 2021 | |
| 2 | Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи | Листопад 2021 - Квітень 2022 | |
| 3 | Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи | Травень-Серпень 2022 | |
| 4 | Розрахунок та написання проектного розділу | Вересень-Жовтень 2022 | |
| 5 | Написання висновків та пропозицій | Листопад 2022 | |
| 6 | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи | Грудень 2022 | |

Здобувач _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Розвиток управлінського консалтингу в умовах невизначеності».

Дипломна робота: 90 с., 5 рис., 8 табл., 4 додатки, 75 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – розвиток управлінського консалтингу. **Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні аспекти надання консалтингових послуг для аграрних підприємств в умовах невизначеності.

Мета роботи – вдосконаленні управлінських підходів в розвитку консалтингової діяльності в контексті невизначеності та ризику.

Методи дослідження: SWOT та PESTEL-аналізи, аналіз рядів динаміки, аналіз за моделлю Альтмана. Автором розроблені пропозиції щодо поліпшення діяльності ТОВ «Азимут-Трейд» в умовах війни та невизначеності.

Також було запропоновано ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» нові способи розширення сфери діяльності та розвитку. Науковою новизною роботи є покращення методів збору інформації та запровадження навчання консультантів «Школа консультанта».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Умови ризику та невизначеності, управлінський консалтинг, якісний розвиток, методи збору інформації, сільськогосподарські кооперативи.

KEYWORDS

Conditions of risk and uncertainty, managerial consulting, quality development, methods of information collection, agricultural cooperatives.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В КОНТЕКСТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ..... | 9 |
| 1.1. Поняття управлінського консалтингу, його принципи, види | 9 |
| 1.2. Невизначеність та ризики в управлінні підприємствами | 14 |
| 1.3. Кращі практики управлінського консалтингу в умовах турбулентних змін | 19 |
| Висновки до розділу 1 | 24 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ | 26 |
| 2.1. Дослідження макросередовища розвитку управлінського консалтингу | 26 |
| 2.2. Стан агробізнесу в Україні в умовах військового стану | 34 |
| 2.3. Ринок консалтингових послуг в Україні | 42 |
| Висновки до розділу 2 | 47 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ПОСЛУГ ДОГО «СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА КОНСУЛЬТАЦІЙНА СЛУЖБА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. | 49 |
| 3.1. Характеристика ДОГО «Дніпропетровська сільськогосподарська консультаційна служба», історія, послуги, проекти | 49 |
| 3.2. Стратегічний аналіз та можливості для розвитку для ДОГО «Дніпропетровська сільськогосподарська консультаційна служба | 57 |
| 3.3. Пропозиції від ДОГО ДСКС для ТОВ «Азимут-Трейд» | 63 |
| Висновки до розділу 3 | 71 |
| ВИСНОВКИ | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 81 |
| ДОДАТКИ | 89 |

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасне бізнес-середовище є досить мінливим, тому приймати управлінські рішення, що направлені на глобальну стратегію та організацію досить складно. При цьому важливо швидко приймати рішення, адже компанії, що повільно адаптуються, часто реорганізуються, скорочуються або просто ліквідовуються. Саме тому часом компаніям потрібна стратегія, котру вони часто не в змозі самотійно сформулювати та втілити в життя.

В сучасних умовах пандемії COVID-19 та російської військової агресії в Україну особливо важко контролювати всі вагомні зміни та коректно реагувати на них. У зв'язку з цим функціонують консультаційні служби, що займаються саме таким питанням.

Вище зазначене обумовлює необхідність аналізувати і та поглиблювати знання щодо діяльності дорадчих та консалтингових фірм. Аналітичному забезпеченню прогнозування та подальшого розвитку такого роду діяльності присвячені роботи вчених Фредерік Тейлор, Чакир К, Рапопорт В. Ш., В.Є. Адамов, І.Т. Балабанов, Є.В. Башмачнікова, Л.С. Бляхман, Є.А. Горбашко, А. Гурєєв, Р.М. Демишкевич, І.І. Дрогобицький, А.П. Жевтяк, А.Є. Карлик, Л.С. Кирієнко, А. Б. Крутік, С.Е. Пивоварів, М.В. Сигова, Л.Б. Ситдікова, Я. Сударьянто, А.Б. Тітов, Д.Г. Черник, А.Д. Шеремет та інших провідних спеціалістів в цій сфері діяльності.

Особливою актуальністю набуває дослідження систем розвитку управлінського консалтингу для впровадження його в сільськогосподарський сектор, вивчення особливостей ринку цих послуг та інтегрування його в систему бізнесу в умовах невизначеності.

Мета дипломної роботи полягає у вдосконаленні управлінських підходів в розвитку консалтингової діяльності в контексті невизначеності та ризику.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання**:

- 1) проаналізувати наукові підходи до визначення поняття «управлінський консалтинг», «умови невизначеності та ризику»;
- 2) розглянути особливості розвитку консалтингу в міжнародному та національному середовищі;
- 3) дослідити кон'юнктуру ринку консалтингових послуг в Україні;
- 4) дослідити стан та тенденції розвитку агробізнесу в Україні в умовах змін;
- 5) провести дослідження серед консалтингових фірм на ринку України;
- 6) запропонувати шляхи розвитку управлінського консалтингу та шляхів його покращення;
- 7) визначити роль та можливі послуги консультативних служб для розвитку бізнес стратегії.

Об'єкт дослідження в кваліфікаційній роботі - розвиток управлінського консалтингу.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти надання консалтингових послуг для аграрних підприємств в умовах невизначеності.

Методи дослідження: аналіз рядів динаміки, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, кейс-стаді.

В першій частині роботи проаналізовано та систематизовано роль управлінського консалтингу в діяльності підприємств, а також розглянуто сутність та значення вплив умов ризику та невизначеності на стратегію для розвитку підприємства.

В другій частині роботи було визначено основні тренди розвитку умов для функціонування консультативних фірм в Україні. Було також визначено основні тренди розвитку агробізнесу та його функціонування в умовах

турбулентних змін. Було проаналізовано ринок консалтингових послуг – як постачальників, так і споживачів.

В третьому розділі була досліджена історія, діяльність та ефективність роботи ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба», а також визначено нові напрямки діяльності та розвитку організації. Також було визначено нові шляхи для розвитку ТОВ «Азимут Трейд» в сучасних умовах.

Науковою новизною роботи є вдосконалення підходів до збору інформації та навчання консультантів у галузі сімейних ферм та кооперативів.

Апробація результатів дослідження відбулася на Міжнародній науковій конференції «Інформаційні технології та менеджмент у вищій освіті та науці» 28 листопада 2022 року, м. Фергана, Республіка Узбекистан.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 75 найменувань. Обсяг дипломної роботи становить 90 сторінок тексту та включає 8 таблиць, 5 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В КОНТЕКСТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ

1.1. Поняття управлінського консалтингу, його принципи, види

Компанії часто мають жагу до розвитку та удосконаленню, адже як сказав Маршал Маклюєн «Якщо щось працює, воно вже застаріло» [1, с. 15]. Саме тому багато підприємств звертають увагу на консультаційні фірми.

У світі вже давно поширена практика консалтингу, але в Україні інакше ставляться до консультування, тому Україна займає поки що одне із останніх місць по рівню оплати послуг консультантів і за їх чисельністю. Поняття консалтингу має різні трактування, зокрема:

- управлінський консалтинг (або менеджмент-консалтинг) – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і можливостей, рекомендацій щодо впровадження відповідних заходів і допомогу в їх реалізації [2, с. 13];

- будь-яка форма надання допомоги щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це [3, с. 8];

- управлінське консультування – це консультативна служба, яка працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконанню рішень [4, с. 12];

- управлінське консультування – різновид експертної допомоги керівникам організації в справі вирішення завдань перебудови управління у зовнішніх і внутрішніх умовах, що змінюються [5, с. 23];
- управлінське консультування – послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їх групою) з метою допомоги керівнику організації в діагностиці, аналізі і практичному рішенні управлінських і виробничих проблемах [6, с. 192];
- управлінське консультування – ефективна форма раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки і передового досвіду [7, с. 95];
- управлінське консультування – це сервіс, який забезпечує клієнта незалежною і об’єктивною порадою, і що надається спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації і аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта [8, с. 202];
- забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, які допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках чинної нормативно-законодавчої бази [9, с. 179].

Останнє визначення найбільш повно показує значення терміну «управлінського консалтингу», але всі вищезазначені трактування лише розширюють формулювання. Така велика їх кількість показує комплексність та складність дефініції, а кожен автор намагається по-своєму відобразити певні аспекти у визначенні в залежності від своєї спеціалізації чи теми поточного дослідження.

Тим не менш визначення завдання управлінського консалтингу все ж об’єднує всі визначення - надання допомоги клієнтам у вирішенні їх

управлінських та ділових проблем, підвищенні ефективності функціонування організації в цілому.

Метою консалтингу є системна розробка і проведення комплексу змін для переведення клієнтської компанії із стану початкового в стан бажаний. Консалтинг, що є методом впровадження наукових знань в економіку, виконує функції її раціоналізації.

Консалтингова діяльність напряду зв'язана із соціальним аспектом, адже постійно доводиться дізнаватися нову інформацію, пропонувати підходи до вирішення задач, консультиувати працівників тощо. Саме тому в даній діяльності виділяють принципи:

- незалежність і об'єктивність допомоги, що надається;
- професійний підхід до вирішення проблем клієнтів;
- достатня компетентність у сфері вирішення проблем клієнтів;
- використання передового досвіду;
- наукова обґрунтованість при вирішенні проблем;
- використання системного підходу, який дає розуміння компанії-клієнта як багаторівневої системи, що складається з підсистем, що управляють, і підсистем, що є керованими;
- комплексність у вивченні і консультиванні, що допускає багатостороннє вивчення компанії – її зовнішнього і внутрішнього середовища з використанням різних способів і засобів;
- вивчення компанії-клієнта у нерозривному зв'язку з умовами його функціонування;
- пріоритетність інтересів клієнтів;
- облік умов, необхідних для реалізації розроблених заходів;
- сприяння підвищенню компетентності керівників і персоналу компанії-клієнта;

- рекомендаційний характер висновків і пропозицій, а не обов'язковий або нормативний;
- дотримання конфіденційності;
- коректність відносно обслуговування клієнтів, що конкурують між собою;
- використання достатньої інформації для виконання замовлення;
- дотримання етичних норм поведінки.

Дотримання цих принципів допомагають консультанту отримати довіру клієнта та запевнити в професіональності. Тобто, принципи не лише допомагають підвищити ефективність роботи, але й допомагають саме консультанту зрозуміти свою роль.

Консалтингова діяльність є досить різносторонньою, тому існує досить багато різновидів, котрі визначено у Європейському довіднику консультантів з менеджменту[10], серед яких виділяють аж вісімдесят чотири групи:

1. Загальне управління – фундаментальні проблеми із бізнесом, його існуванням та стратегія.
2. Адміністрування. Консультанти в цій області займаються дослідженням та вирішенням проблем, пов'язаних з управлінням організації, веденням бізнесу.
3. Фінансове управління – вирішення проблем зі сфери фінансів (залучення та використання коштів, аналіз фінансової діяльності та дослідження майбутніх перспектив).
4. Управління кадрами вирішують проблеми пов'язані з більш ефективним використання персоналу, його навчанням, а також залученню.
5. Маркетинг - сприяння збільшенню попиту.
6. Виробництво – поліпшення технології виробництва, зменшення витрат на нього та контроль якості.

7. Інформаційні технології – залучення та ефективне використання інформації.

8. Спеціалізовані послуги – специфічні послуги, що відрізняються за вищезазначеними.

Перелік всіх 84 видів зазначено в додатку А.

Загалом, цей перелік не є вичерпним, а за різними класифікаціями виділяють різну кількість консалтингових послуг. Тим не менш, найбільш доцільною та загально використовуваною є саме вищезазначена.

В залежності від виду консалтингової послуги та потребам клієнта, консультанти використовують такі методи[11]:

- *Експертне консультування* припускає надання клієнту рекомендацій на основі дослідження конкретних проблем. Замовець в цьому випадку повинен надати найбільш повну та об'єктивну інформацію, аби консультант зміг правильно виробити рекомендації. В цьому випадку все залежить від бажання клієнта скористатися та правильно інтерпретувати надані висновки на основі дослідження;

- *Процесне консультування* включає найбільш повну сферу робіт, як-от: діагностика діяльності, обговорення проблем з клієнтом, аналіз конкретних питань, виявлення проблем, розробка рішень, пошук альтернатив, визначення сильні та слабкі сторони кожної з них. Даний метод є найбільш повний і фундаментальний, адже клієнт постійно взаємодіє з консультантом. Також при такому методі в обов'язки радника входить також контроль за впровадженням рекомендацій;

- *Навчальне консультування* може бути разовим процесом або ж частиною вищезазначених. Такий метод є корисним, адже допомагає працівникам отримати інформацію ззовні від незалежного експерта. Воно включає навчання кадрів, підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, лекції,

майстер-класи тощо. Часто також трапляється, такими коучингом консультант намагається зарекомендувати себе перед клієнтом;

- *Інтегроване консультування* припускає поєднання процесного та експертного консультування.

1.2. Невизначеності та ризики в управлінні підприємствами

Діяльність компаній завжди відбувається в динаміці, а тому постійно виникають нові обставини, що корегують їх діяльність. Саме тому можуть виникнути 3 типи ситуацій:

- Ситуація визначеності – виникає, коли вибір будь-якого варіанту призводить до конкретного передбачуваного результату. На жаль, така ситуація зрідка виникає та можлива лише в короткостроковому періоді;

- Ситуація невизначеності – з'являється, якщо з-поміж варіантів невідомі вірогідності їх настання, а тому й невідомий результат;

- Ситуація ризику, що характеризується невідомим результатом із конкретних варіантів.

Частіше за все дві останні ситуації трапляються одночасно, що дуже ускладнює управління підприємством.

В економічній теорії невизначеність розглядається як об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні чинники функціонування системи, неоднозначність її параметрів. Чим більша невизначеність, тим вище ризик[12].

Складність причинно-наслідкових і функціональних зв'язків між елементами ринкового механізму формується під впливом багатьох потужних соціально-економічних, політичних, організаційно-технічних та інших чинників. Усе це породжує невизначеність, конфліктність,

багатокритеріальність, а відтак зумовлений ними ризик, який неможливо цілком усунути. Чим складнішим і більш невизначеним є соціально-економічне середовище, тим актуальніші є необхідність урахування ризику, побудова й удосконалення адекватного інструментарію щодо його аналізу, врахування, моделювання та прогнозування[13].

На практиці невизначеність є досить складним поняттям, основними рисами якої є невпевненість, неоднозначність, відсутність можливості точно передбачити результат, . Повністю нівелювати невизначеність неможливо, а прогнози дають лише приблизний результат, тому й виникає ризик. Саме через такий зв'язок ці поняття є досить близькими та доповнюють один одне.

Серед причин виникнення невизначеності найчастіше виділяють наступні[14]:

1. Перша група. Більшість пов'язаних з економікою процесів є принципово індетермінованими (непередбачуваними, важко піддаються аналізу, часто змінюються). До таких часто відносять природні явища, смаки споживачів. Важливим фактором є розвиток технологій та науки, що зумовлює технологічний прогрес, за яким постійно потрібно стежити.

2. Друга група. Економічна оптимальна неповнота інформації. Іноді трапляється, що добути інформацію коштує дуже дорого для підприємства, або навіть добути її коштує дорожче, аніж корисність її. Також можна віднести брак ресурсів для обробки – час та персонал, а також неточності, що виникають внаслідок наближених методів оцінки даних, наприклад вибіркові спостереження і експертні оцінки. Прикладом може бути маркетингове дослідження – для більш ґрунтовного та точного результату потрібно багато часу та коштів, протягом якого підприємство буде втрачати потенційний прибуток та клієнтів, при цьому також може виявитися, що даний ринок не зацікавлений в купівлі товарів компанії.

3. Третя група. "Організована" невизначеність або асиметрія інформації. Вона спричиняється штучно або ж випадково, протягом якої фірма отримує неповну або неправильну інформацію, бо деякі суб'єкти вважають за необхідне викласти недостовірну інформацію або ж вирішили її приховати. Причому така невизначеність може мати найбільш вагомий вплив. За приклад можна взяти вищезазначене маркетингове дослідження – при неправильно поданій інформації підприємство може втратити потенційно прибутковий ринок або ж навпаки потрапити на той, що не представляє для неї інтересу.

Через невизначеність часто доводиться обирати між кількома варіантами, наслідки яких досить важко передбачити. Саме тому існують певні методи, що допомагають вирішити це завдання[15]:

1. Теорія ігор. При такому методі виділяють всі можливі варіанти, що можуть виникнути в даній ситуації (кількість продукції, що можна виробити), аби серед них проаналізувати найбільш оптимальний варіант, який буде характеризуватися найбільшим прибутком або найменшими витратами.

2. Критерій Вальда. Він допускає, що виникнуть найгірші умови економічного середовища, і дозволяє отримати найкращий результат в цих обставинах.

3. Критерій максимак враховує максимальні значення в матриці прибутків серед можливих варіантів, аби при цьому визначити серед них найбільший. Саме це значення й буде найбільш оптимальним.

4. Критерій Севіджа дозволяє уникнути ризику завдяки мінімізації витрат. Таким чином, в кризові часи цей критерій є дуже оптимальним, але в звичайних умовах є недоречним.

5. Критерій Гурвіца дозволяє врахувати оптимістичний та песимістичний варіант, але є дуже суб'єктивним. Саме тому може використовуватися експертами в умовах нестачі часу на основі досвіду.

Невизначеність створює стресові умови для підприємств, котрі зумовлюють їх постійно вивчати всі фактори, шукати нові способи дослідження, вводити нові технології, вивчати ринок. І чим більша невизначеність, тим менш комфортно відчують себе підприємства, адже на них постійно діє тиск: необхідно досліджувати середовище, приймати рішення, робити прогнози [16].

Таким чином, незважаючи на велику кількість методів, неможливо визначити найкращий результат точно, а реалізація будь-якої стратегії підприємства пов'язана з ризиками.

Причини цих ризиків можна окреслити в декілька груп:

- Неможливість точно або навіть приблизно визначити інформацію про майбутні події;
- Велика кількість варіантів;
- Багатоваріантність самих рішень, кожне з яких є найкращим для певних умов, настання яких передбачити неможливо[15].

Для подолання та аналізу ризиків необхідно їх кваліфікувати за можливими наслідками:

Припустимий ризик характеризується можливою втратою деякої частини прибутку. Тобто, втрати не перевищують прибуток. Така ситуація часто виникає при виробництві – можна виробити дещо більше продукції, ніж зазвичай, але потенційно отримати більший прибуток або ж втрати.

Критичний ризик – ризик, що може призвести до втрат обсягів продажу та прибутку. Наприклад, відбувається зміна настрою або з'являється товар-замінник, що відвертають частково чи повністю попит покупців.

Катастрофічний ризик впливає на майновий стан підприємства, виникає можливість неплатоспроможності підприємства. Сюди можна віднести, наприклад, природні явища, екологічні катастрофи або кризу.

Для протидії цим ризикам використовують певні методи, які узагальнено можна поділити на 4 групи [17]:

1. Методи відхилення від ризиків, або превентивні. Такі методи повинні бути на рівні підсвідомості, адже дозволяють уникнути велику кількість проблем. Вони включають вибір надійних постачальників, партнерів, страхування, отримання гарантій, інвестування лише в надійні проєкти тощо. Таким чином можна позбутися більшості ризиків на етапі їхнього «зародження».

2. Методи локалізації ризиків. Такі методи доцільно використовувати, коли чітко вдається визначити джерело виникнення потенційних ризиків. При такому підході можливі варіанти створення підрозділів або венчурних підприємств для реалізації ризикованих проєктів, постійний контроль тощо.

3. Методи диверсифікації полягають в розподілу загального ризику, зокрема: розподіл відповідальності, робіт, ринків збуту, видів діяльності, інвестицій. Це робиться для того, аби при найгірших обставинах мати запасні варіанти, тобто не «йти ва-банк», а розділити ризики. Такий спосіб поганий для отримання прибутку, нарощення клієнтської бази та нарощення обсягів, але допомагає уникнути значної частки ризику.

4. Методи компенсації ризиків – створення механізмів попередження ризиків, тобто схожі на методи відхилення від ризиків, але є більш затратними в плані часу та ресурсів, але мають більший ефект. До них можна віднести навчання персоналу, розробка матриці ризиків, моніторинг зовнішнього середовища, ідентифікація потенційних ризиків, створення страхових запасів заздалегідь тощо.

У великих корпораціях ці механізми автоматизовані, постійно проводиться аудит, моніторинг та оцінка діяльності компанії та зовнішнього середовища.

1.3. Кращі практики управлінського консалтингу в умовах турбулентних змін

Кожна компанія за своєю суттю хоче максимізувати свій прибуток та зайняти лідерську позицію. Перш за все можна наростити намагатися спробувати збільшити кількість товарів, спробувати вийти на новий ринок або ж замінити обладнання на більш економне чи дешевше. На жаль, такі кроки не завжди можуть допомогти без знання всієї ситуації.

Консультавання перш за все використовують, коли підприємство не може знайти вихід із ситуації самостійно через брак кадрів чи ресурсів, а отже, виникає невизначеність. Великі компанії також використовують консультантів задля «незалежного погляду ззовні», адже можуть не помітити очевидних факторів; малі ж для того, аби розвинулися, збільшити об'єми, знизити витрати, вийти в лідери тощо.

В Україні такі послуги ще не встигли набути великого попиту, але поступово стають більш затребуваними. Але в інших країнах, як Сполучені Штати Америки, Німеччина та Великобританія, це вже давно вважається професійною діяльністю із великим багажем досвіду, на який спираються у теперішній діяльності.

«Deloitte Touche Tohmatsu Limited» – компанія, що займається консалтинговими та аудиторськими послугами, найбільша із компаній «великої четвірки» консалтингових фірм. Дана фірма на ринку з 1845 року накопичує досвід та допомагає іншим компаніям вже 177 років. Починаючи діяльність в Англії, поступово розширила свою сферу діяльності на увесь світ за участі більш ніж 300 тисяч фахівців.

Такі великі компанії завжди мають багато клієнтів, за допомогою котрих вони набувають досвід, що допомагає їм в подальшій діяльності, адже випадки

можуть мати спільні риси, однакові проблеми. Тим не менш, кожен випадок є унікальним, тому необхідний унікальний підхід.

Одним із клієнтів у «Deloitte» із, на перший погляд, звичайною проблемою, виявився «Daimler Trucks Asia». Ця компанія є однією із найуспішніших компаній світу [18]. Створена в 1958 році, компанія вже 32 роки зберігає лідерство за продажем.

Найбільш популярною маркою у них є Mitsubishi Fuso, котра є досить розповсюдженою у Азії та особливо у Японії. Попри такий успіх, фірма часто отримувала гарантійні випадки поломки автомобілей, котрі потребували значних часових та кадрових ресурсів, адже у наявності не було системи, що могла би швидко та успішно враховувати причину зламу. В даному випадку була виробнича невизначеність – щодо якості продукції, правильного її виготовлення, а отже, існував ризик втратити імідж та як наслідок потенційних клієнтів.

Саме тому керівництвом компанії було прийнято рішення про залучення консультаційної компанії «Deloitte», котра знайшла вирішення у так званій «Proactive Sensing». Цей термін об'єднує в собі систему моніторингу усього комплексу обладнання для передачі його на відстань у автоматичному режимі [19]. Завдяки даній системі підприємством за 24 місяці було зекономлено близько 8 мільйони доларів, час знаходження поломки зменшився на 50%, а 65% персоналу, що були зайняті гарантійними випадками були переведені в інші підрозділи завдяки цій системі [20].

У даному випадку існував дуже показовим є змінення іміджу, адже кількість проданих автомобілей лише зростає [21]. Daimler Trucks Asia було необхідно саме такі нововведення, аби зміцнити свою позицію на ринку та не втратити лідерство.

Інакша ж ситуація сталася із «PricewaterhouseCoopers» – ще одна міжнародна компанія «великої четвірки», що діє вже 160 років. Їхнім клієнтом була «YMCA of Greater New York» – благодійна організація, що обслуговує більш ніж 500 тисяч громадян у 24 відділеннях по усьому Нью Йорку.

На початку 2020 у «YMCA» дохід складав близько 200 мільйонів доларів, але через пандемію COVID-19 дохід скоротився вдвічі. Виявилося, що до такої надзвичайної ситуації не була готова ні модель доходу, ні модель доставки, при цьому через локдаун був обмежений доступ до відділень. Компанія зрозуміла, що в такий кризовий час їй необхідно мислити інакше, змінювати свої підходи та пристосуватися до динамічного зовнішнього середовища, аби продовжувати діяльність.

Консалтингова корпорація «PricewaterhouseCoopers» приступила до допомоги на добровільній основі, починаючи з аналізу споживачів. Вони проаналізували настрої громадян, аби краще зрозуміти, що люди думають, відчувають і потребують. Також були досліджені й інші напрямки розширення та здатності обслуговування та підтримки.

В результаті такого дослідження була введена велика кількість інструментів допомоги: введення центрів вакцинування, догляду за хворими, збільшення кількості послуг для бездомних, допомога за доглядом за дітьми, вперше введено віртуальні пропозиції, зокрема психологічна консультація. Були наведені також пропозиції щодо реструктуризації боргу та можливостей його погашення [22].

В даному випадку дуже показовим є допомога консалтингової фірми, адже «PricewaterhouseCoopers» самотійно не могла впоратися зі всіма проблемами, що виникли в результаті епідемії. Незважаючи на масштаб організації, без відповідного досвіду дуже важко знайти причини, що гальмують розвиток, та усунути їх.

Ще один приклад «організованої» невизначеності стався із Віталієм Шершидським, котрий працює з 2009 року консультантом, та вже має достатньо великий досвід. Клієнтом була мережа ресторанів, назва якої не зазначається [23], що за 8 років діяльності на ринку відкрила 27 ресторанів у великих містах. Довгостроковою місією компанії слугувало розширення за допомогою захоплення нових ринків шляхом відкривання близько 5-7 нових ресторанних точок. Після відкриття кількох, було виявлено, що частина з них не окупалась, а частина була навіть операційно збиткова, тобто операційні витрати перевищували валовий прибуток.

Саме такою була подана проблема консультантові для вирішення. Після проведеного аналізу було виявлено, що під час аналізу потенційних місць знаходження ресторанів була проведена неточна та дуже суб'єктивна оцінка відвідуваності точки. В результаті відсутності очікуваного потенційного трафіку відвідувачів за наведеним раніше аналізом недостатньо забезпечувався притік виручки, що намагалися «реабілітувати» зменшенням витрат, що призводило до ще більшого відтоку відвідувачів та, як наслідок, збитковості точки.

Для вирішення цієї проблеми була розроблена методика, що передбачала більш об'єктивну та справедливую оцінку. Таким чином, були переглянуті також і вже обрані точки, цінність котрих була переглянута. Загалом був запроваджений і реінжиніринг, що також мав на меті допомогти в діяльності та розширенні. Таким чином, були внесені зміни у порядок прийняття рішень та навіть у бізнес план. В результаті були закриті й деякі ресторани, що приносили збитки, тим самим зменшив затрати усієї компанії.

В даному прикладі було легко уникнути таких високих затрат шляхом найму фахівців, що досліджують ринок, або ж консультантів, щоб вони надали свої послуги. Тим не менш, організована невизначеність є чи не

найнебезпечнішою, адже, з одного боку, інформація надходить, з іншого, вона не є достовірною, а також дуже важко її перевіряти.

Частіше за все трапляється, що вже звичний підхід не є ефективним для нових ринків, тому стратегію потрібно модернізувати, прилаштовувати під нових клієнтів. Саме так і сталося у «Bain & Company» – консалтингової фірми, що займається в основному стратегічним консалтингом.

Клієнтом виступала велика фірма, назва якої не вказується через конфіденційність [24], що є провідним постачальником географічної інформації та послуг. Діяльність компанії на своєму ринку була стабільна та успішна, але було прийнято рішення почати стратегію експансії – пошук та захоплення нових ринків. Із таким проханням підприємство звернулося до консалтингової фірми, адже, як видно із попереднього прикладу, краще довірити такі справи фахівцям, котрі вже мають аналогічний досвід та відповідні знання. Також вони попросили дослідити, чи не буде кращим саме придбати або злитися з існуючим підприємством на існуючому ринку.

В ході аналізу було проведене масштабне маркетингове та стратегічне дослідження від «Bain & Company», задіяно безліч методів, як-от: мозковий штурм, розробка критеріїв, аналіз нових можливостей ринку. Вони вказані на рисунку 1.1.

В результаті цього було запропоновано маркетингову кампанію та два принципово нових сервіси, що допомогли підприємству зайти на новий ринок: Travel Club та Internet Initiative.

У цьому випадку консалтингова фірма нейтралізувала невизначеність шляхом маркетингового дослідження, що безсумнівно є обов'язковим для стратегії експансії. На щастя, компанія мала майже всі інструментарії для притоку нової аудиторії.

Консалтингові компанії, як показує досвід, допомагають зменшити невизначеність та ризики в діяльності компаній шляхом дослідження нових ринків, потреб клієнтів, розширити асортимент інструментів та сервісів компанії, подолати кризові часи тощо. Важливим при цьому є вчасно скористатися послугами фахівців, адже витрати із часом ростуть, а кожне неправильне рішення в довгостроковій перспективі може призвести до незворотних критичних наслідків.



Рисунок 1.1 – Результати аналізу стратегії для геосервісної компанії [24]

Висновки до розділу 1

1. Консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і можливостей, рекомендацій щодо впровадження відповідних заходів і допомогу в їх реалізації. Для професіоналів у цій галузі встановлені загальновизнані принципи, що регулюють їхню діяльність та допомагають зберігати професіоналізм, а також встановити кращий зв'язок із клієнтом. Існує

чотири методи ведення консалтингу, що використовують в залежності від потреби: навчальне, експертне, процесне та інтегроване консультування.

2. У звичайні діяльності у фірм виникають три ситуації: ситуація визначеності, невизначеності та ризику. Невизначеністю є неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні чинники функціонування системи, неоднозначність її параметрів. Чим більша невизначеність, тим вище ризик. Причини виникнення невизначеності: непередбачувані, оптимальна неповнота інформації та «організована». Подолання невизначеності може відбуватися за допомогою наступних методів: теорія ігор, критерії Вальда, максимакс, Севіджа та Гурвіца. Ризик буває допустимим, критичним та катастрофічним – компанії потрібно визначити, який саме для прийняття своїх подальших стратегій на його подолання.

3. У світовому досвіді вже давно поширена практика консультування, є безліч прикладів успішної роботи фахівців у цій області, що допомагають вирішувати проблеми в сьогоденні. Було також наведено приклади діяльності із консультаційних та аудиторських фірм «великої четвірки» - Deloitte Touche Tohmatsu Limited та PricewaterhouseCoopers.

В наступному розділі буде проведено оцінку середовища в Україні для розвитку консалтингу для агровиробників та визначено можливості адаптації кращих світових практик до сучасних потреб українських підприємств.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ

2.1. Дослідження макросередовища розвитку управлінського консалтингу

Дослідження середовища є дуже важливим для розуміння ситуації, що наразі відбувається та зробити необхідні кроки для її покращення. Також в таких умовах варто визначати свої можливості, якими можна скористатися, а також небезпеки, що варто усунути або уникнути. У звичайних умовах такий аналіз не є необхідним чи важливим, а саме в умовах бізнесу є чи не обов'язковим для розвитку та подальшої діяльності. Його необхідно проводити бажано хоча б раз на рік при стабільній ситуації, але при динамічному розвитку подій можуть знадобитися подальші дослідження.

Для розвитку консалтингу необхідні сприятливі умови, що виникають в цілому по країні та окремо по профільній галузі.

Найбільш популярним аналітичним методом для стратегічного планування є SWOT-аналіз. Він покликаний допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, та визначення потенційних перспектив.

Методологія включає побудову матриці, в основі якої лежить чотири елементи, що і утворюють назву аналізу:

- S (strengths) – сильні сторони. Такі характеристики об'єкту, що виділяють його на фоні конкурентів та допомагають йому в діяльності;
- W (weaknesses) – слабкі сторони. Негативні ознаки компанії, що заважають їй в своїй діяльності.

– О (opportunities) – можливості, що підприємство може використати для розвитку.

– Т (threats) – загрози. Вони є небезпечними та потенційно можуть нанести збитки.

В сучасних умовах динамічного розвитку подій важливо «тримати руку на пульсі» та уміти аналізувати ситуацію на макрорівні, адже у зв'язку із останніми подіями саме вони є ключовими та визначальними для усіх суб'єктів економіки країни. Отже, визначимо всі вищезазначені чинники SWOT-аналізу.

Сильні сторони:

1. Робоча сила та людський капітал – велика кількість фахівців у різних галузях, що допомагають розвивати економіку та можуть зайняти багато вільних робочих місць. Консультації в такому випадку можуть бути корисними як безробітним особам, так і у вигляді «хедхантерів», що шукають спеціалістів.

2. Географічне положення. Україна знаходиться у центрі Європи та є другою за площею в ній, тому є багато потенційних проєктів, що можуть бути здійснені на основі цього фактору. Наприклад, створення логістичного центру, що допоможе розвивати економіку. Для цього потрібні ґрунтовні знання.

3. Армія. У зв'язку з нападом Росії, розвиток армії за останній час є дуже значним, з'явилося багато фахівців у цій галузі, техніки та може виникнути купа потенційних контрактів у майбутньому, військові можуть проводити навчальні консультації для протидії ворожій техніці, поведінці при обстрілах.

4. Міжнародна політика, міжнародні зв'язки з усім світом, що може залучати інтернаціональні компанії до контрактів, а для цього варто розуміти політику іншої держави та враховувати всі позитивні та негативні її сторони.

5. Розвинуті та зручні електронні послуги, котрі навіть запозичують у виді аналогів інші країни. Прикладом є Фінляндія, що створила аналог Дії у співпраці та за консультацією з її авторами.

Слабкі сторони:

1. Енергетична інфраструктура наразі знаходиться в критичному стані, тому виникає навіть необхідність в економії світла та планових його відключень. Людям потрібні навіть консультації із оптимального використання та заощадження електроенергії. Це також зумовлює втрату безлічі проєктів, що потребують енергію, а робити плани в таких умовах важко.

2. Проблеми з паливом, що підвищують собівартість продукції та цін на неї відповідно.

3. Слабка економіка та низька купівельна спроможність, що зумовлює також залучення кредитів від інших країн, тим не менш відкриває простір для консалтингових фірм.

4. Проблема з освітою у зв'язку і з пандемією, і війною.

5. Промислова інфраструктура постійно знаходиться у небезпеці через обстріли.

6. На більшості підприємств, включаючи державні, висока зношеність основних засобів, а також застарілі технології, що також має негативний ефект на економічну стабільність.

Можливості:

1. Потенціальне членство в Європейському Союзі збільшить взаємодію з іншими країнами.

2. Велика кількість посівних площ. Як відомо, Україна експортує дуже велику кількість продукції іншим державам, але через захоплені території їх кількість значно скоротилася. У зв'язку з цим необхідно із максимальною ефективністю їх використовувати.

3. Ріст туризму після закінчення воєнного стану, адже багато європейців захочуть відвідати місця великих битв.

4. Високий потенціал для розвитку іноземного бізнесу через хороші умови для громадян з інших країн.

5. Високий потенціал для торгівлі фармацевтичними товарами.

6. Торгівельні відносини з сусідніми країнами через дуже вигідне положення та логістичний центр.

7. Велика кількість спеціалістів в галузі інформаційних технологій, що може потенційно означати найбільшу кількість експорту послуг та продуктів серед країн Європи.

Загрози:

1. Війна – втрата територій, руйнування цивільної та військової інфраструктури та усі супутні втрати.

2. Зростання конкуренції. Наразі Україна майже не розвивається у більшості галузей, в той час, як інші інвестують у нові технології та реінжиніринг.

3. Глобальна втрата більшості енергетичних комплексів, що зумовить фактично припинення виробництва та занепад економіки.

4. Потенційне погіршення економічної ситуації. Через пандемію та війну економіка значно погіршилась із негативною тенденцією.

5. Втрата фахівців та основних ресурсів на війні.

6. Втрата інтересу інших країн до України через зруйновану інфраструктуру.

Отже, проаналізувавши середовище на основі даних, можна сказати, що більшість складових так чи інакше пов'язані з воєнною агресією сусідньої країни, закінчення якої дасть змогу для подальшого розвитку, адже є помітний

потенціал. Також варто додати, що Україна знаходиться в досить вигідному місці відносно інших країн, що також відкриває безліч можливостей для неї.

Консалтингова галузь є дуже специфічною та може розвиватися як в умовах процвітання, так і в умовах занепаду. Поки у підприємців буде жага до діяльності, а країна буде потребувати розвитку економіки, спеціалісти в галузі дорадництва будуть важливою ланкою прогресу.

Також дуже часто використовують PESTEL-аналіз, що є полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PESTEL - це абревіатура шести англійських слів: P – Political – політичні, E - Economic - економічні, S - Sociocultural -соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори, Environmental- екологічні, Legal- законодавчі та правові фактори.

Мета такої експертизи полягає в дослідження змін, тенденцій, подій, що впливають на стратегічні рішення. Спершу визначають тенденції по кожному із вищезазначених складових:

1. Політичні: інтеграція з Європейським Союзом; політичні зв'язки з багатьма країнами; нестабільна політична ситуація; негативна тенденція до розвитку зовнішньої торгівлі. За даним НІСД, за час війни експорт скоротився на 24%, а імпорт на 18,6% [25].

2. Економічні:

- Постійно зростаюча інфляція в останні роки (рисунок 2.1) [26];

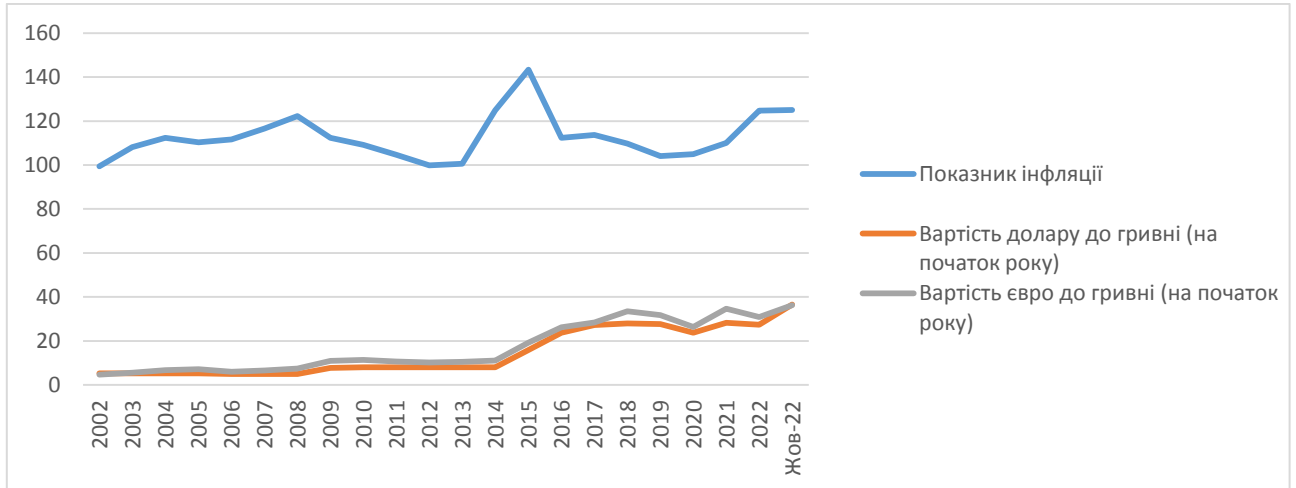


Рисунок 2.1 – Динаміка показників інфляції та валютного курсу

- Незважаючи на стримуючу політику валютних курсів, вони постійно зростають (таблиця 2.1) [27];
- Високі ставки кредитів в порівнянні з країнами Центральної та Західної Європи. Ставки основних банків зазначені в таблиці 2.1 [28,29,30,31,32];

Таблиця 2.1. - Кредитні річні ставки в основних банках України

| Назва банку | Річна кредитна ставка, % |
|----------------|--------------------------|
| ПриватБанк | 37 |
| ОщадБанк | 56 |
| Пумб | 35,1 |
| Укргазбанк | 41 |
| Райфайзен Банк | 33,67 |

- Низька купівельна спроможність громадян, тобто кількість товарів, що можуть бути куплені за одиницю грошей та залежить від інфляції.

3. Соціокультурні:

- Виходячи з попереднього пункту, також багато людей тимчасово покинули країну. Наразі за кордоном перебувають близько 4,9 мільйонів

українців, що складає близько 11% від загального населення за даними ООН [34];

- Також змінився рівень життя у звичайних людей через постійні тривоги та нестабільність.

4. Технологічні:

- Застарілі основні засоби. На багатьох підприємствах, особливо тих, що працюють досить давно, високий рівень зносу основних засобів, котрі не замінюють через їхню високу ціну [35];

- Реінжиніринг – комплекс заходів, що передбачає розробку та інтеграцію нових процесів на підприємстві, часто з введенням електронно-обчислювальної техніки;

- Введення нових технологій.

5. Екологічні:

- Гостро стоїть питання про зміну клімату;

- Заборона певних автомобілей, що не відповідають європейським стандартам. Для України це питання дуже актуальне, адже більшість транспорту не відповідає стандарту євро-3, що є мінімальним для більшості країн ЄС [36];

- Корпоративна екологічна відповідальність.

6. Законодавчі:

- Податкова політика. Існує багато видів податків, що диференціюють за видами діяльності, тому необхідно слідкувати за цим, аби не платити більше;

- Постійна зміна законів, щоб відповідати динамічним змінам (воєнний стан, політика, пов'язана з інтеграцією з ЄС тощо);

- Вигідні умови для закордонних компаній [37], які передбачають реєстрацію із оформленням відповідних документів, в яких може знадобитися допомога консультанта.

Таким чином, були визначені визначальні фактори для майбутніх змін у макроекономіці. Тепер варто зробити також аналіз впливу чинників саме на галузь консультування. Деякі з них є негативними для більшості сфер діяльності, але відкривають досить широкі можливості саме для консультантів. В таблиці 2.2 зазначено вплив вищезазначених факторів на сферу консалтингу. Даний аналіз показує, що на основі загальних макроекономічних показників у консультантів є досить широкі можливості для успішного ведення діяльності та захоплення ринку України.

Таблиця 2.2 – Результати PESTEL-аналізу факторів впливу на консалтинг

| Група фактору | Назва чинника | Характер впливу | Сутність впливу на консультантів |
|---------------|--------------------------------------|---------------------------|--|
| 1. Політичні | Інтеграція з ЄС | Позитивний | Можливості для виходу вітчизняних компаній на ринок Європи, що зумовлює консультації |
| | Політичні зв'язки | Позитивний | Можливість поповнення ринку консультантів новими іноземними фірмами |
| | Нестабільна політична ситуація | Негативний | Блокує інтеграції в Україну |
| | Практично відсутня зовнішня торгівля | Негативний | Компаніям не потрібно захоплювати нові ринки, вони діють вже на перевірених |
| 2. Економічні | Інфляція | Негативний | Ріст цін зумовить менші прибутки |
| | Ріст валютних курсів | Позитивний/ негативний | Вхід на ринки України для іноземних компаній позитивний, але діяльність не є привабливою |
| | Високі ставки кредитів | Негативний | Як висновок - бажання зекономити на всьому, включаючи консультантів |
| | Низька купівельна здатність громадян | Негативний | Зменшення прибутків, як вірогідність - брак коштів на консультантів |

Продовження табл.2.2

| | | | |
|-----------|---------------------|-------------|------------------------------|
| 3. Соціо- | Браком робочої сили | Позитивний/ | Брак професійних кадрів, але |
|-----------|---------------------|-------------|------------------------------|

| | | | |
|------------------|--|---------------------------|--|
| культурні | Тимчасова міграція | негативний | можливості для рекрутингу |
| | Образ життя | Позитивний | Психологічний консалтинг |
| 4. Технологічні: | Застарілі основні засоби | Позитивний/ негативний | Компанії можуть і самостійно замінити основні засоби або скористатися консультаціями |
| | Реінжиніринг | Позитивний | Залучення консультантів для більш успішного результату |
| | Введення нових технологій | Позитивний | |
| 5. Екологічні: | Зміну клімату | Позитивний | Екологічний консалтинг |
| | Заборона певних автомобілей | Негативний | Значні витрати на нові авто |
| | Корпоративна екологічна відповідальність | Позитивний | Екологічний аудит |
| 6. Законодавчі: | Податкова політика | Позитивний | Консультації у сфері податків |
| | Постійна зміна законів | Позитивний | Законодавчий консалтинг |
| | Вигідні умови для іноземців | Позитивний | Консалтинг іноземців щодо доцільності діяльності в Україні |

На даному етапі постійно мінливої політичної та економічної ситуації дуже важливо слідкувати за курсом та тенденціями розвитку всіх галузей, що обіймає діяльність кожна конкретна компанія. Для цього залучають консультантів-фахівців, що є експертами у певній галузі, або ж універсалів, що обіймають всі галузі.

2.2. Стан агробізнесу в Україні в умовах воєнного стану

Агробізнес в Україні є чи найважливішою галуззю та формою діяльності, винятково важливою ланкою, яка визначає соціально-економічний стан суспільства та продовольчу безпеку держави.

Сільськогосподарська галузь завжди була однією з основних та пріоритетних галузей як для забезпечення внутрішнього ринку продовольством та робочими місцями, так за його межами для розвитку економіки.

Україна – країна з потужним агропромисловим потенціалом та величезними перспективами розвитку сільського господарства. Вона володіє

сприятливими кліматичними умовами і якісними земельними ресурсами, наявність яких свідчить про можливість ефективного розвитку сільськогосподарського виробництва. Саме тому стратегічно важливо використовувати ці конкурентні переваги для загального розвитку країни в цілому.

Частка експорту в інші країни дуже значна, проблема світового голоду вирішувалася саме за участі України, котра у 2020 році зайняла друге місце за експортом зерна [38]. Завдяки цьому Україна посідала значне місце у світовій економіці.

Український аграрний сектор з потенціалом виробництва, що значно перевищує потреби внутрішнього ринку, є ланкою, що з одного боку може стати локомотивом розвитку національної економіки та її ефективної інтеграції в світовий економічний простір, а з іншого – зростання доходів, задіяного в аграрній економіці сільського населення, що складає понад третину всього населення країни, дати мультиплікативний ефект у розвитку інших галузей національної економіки [39].

Для економіки України сільське господарство є дуже важливою галуззю, частка якої у ВВП складає близько 10% [40]. Це надзвичайно високий показник, враховуючи, що основа товарів є саме сировина. При переробці продукції цей показник може значно зрости. Саме це є великим потенціалом для розвитку, а також стримуючим фактором.

За останні десять років сталося декілька потрясінь та кризових явищ, котрі певною мірою вплинули на сільське господарство. У 2014 році внаслідок збройної агресії Російської Федерації, яка розпочалась, Україна втратила частину сільськогосподарських угідь на окупованих територіях Луганської, Донецької областей та Автономній республіці Крим. Дані щодо конкретних площ для вирощування не вказуються, але загалом було втрачено майже 45

тисяч квадратних метрів, левина частина якої зайнята полями, пасовищами та сіножатями.

Подальше використання цих територій є неможливим без проведення аналізів та заходів з охорони ґрунту. Через воєнні дії велика площа зазнала руйнувань через вибухи снарядів, проїзд дуже важкої військової техніки, а також побудова окопів та фортифікацій. Наслідками є серйозні порушення родючості, забруднення ґрунту та ґрунтових вод, розповсюдження чужорідних рослин-інтродуцентів на пошкоджених ділянках. Кумулятивна дія цих факторів становить велику загрозу для відновлення сільського господарства на території Донецької і Луганської областей після завершення війни. На додаток до цього варто додати, що війна триває вже тривалий час, тому стан ґрунту не піддається реабілітації.

За даними державної служби статистики [41], у 2015 році посівні площі основних культур (табл. 2.2) зменшилися на близько 40% у Донецькій області та близько 17% у Луганській. З повною втратою півострова Крим, були втрачені всі господарські угіддя.

Консалтинг став дуже популярний, адже виникла криза – неможливість отримувати та поставляти продукцію в сусідню країну, втрата земель та загальний хаос. Аграрний консалтинг був дуже затребуваний, адже зник великий ринок, який був основним для більшості виробників. Основними завданнями стали маркетинг та логістика.

Таблиця 2.3 – Посівна площа основних сільськогосподарських культур у 2013-2015 роках, тисяч тон

| Вид продукції/ Регіон та рік | Зернові та зернобобові культури (у вазі після доробки) | Цукрові буряки (фабричні) | Насіння соняшнику (у вазі після доробки) | Картопля | Овочі |
|---------------------------------|--|---------------------------|--|----------|-------|
| АР Крим: 2013 | 764,8 | - | 109,3 | 402,5 | 472,9 |

| | | | | | |
|--------------------|--------|------|-------|-------|-------|
| 2014 | - | - | - | - | - |
| 2015 | - | - | - | - | - |
| Донецька область: | | | | | |
| 2013 | 2210,3 | 16,3 | 778,2 | 772,9 | 503,2 |
| 2014 | 2362,8 | 19,3 | 740,1 | 778,0 | 485,3 |
| 2015 | 1536,1 | 10,1 | 528,3 | 397,7 | 208,0 |
| Луганська область: | | | | | |
| 2013 | 1292,9 | 0,8 | 639,5 | 398,0 | 310,9 |
| 2014 | 1226,3 | 2,1 | 525,7 | 284,9 | 181,8 |
| 2015 | 992,8 | - | 484,8 | 208,0 | 163,3 |

Останні декілька років були насичені на події глобального масштабу – епідемія COVID-19, що зачепила увесь світ, а також війна в Україні, в якій беруть участь більшість країн. Звичайно, такі кризи не можуть позитивно впливати на економіку та її галузі, тому варто дослідити вплив конкретно на динаміку розвитку аграрну промисловість за останні роки [41] (таблиця 2.4).

За даними Державної служби статистики України, можна побачити, що 2020 рік, коли саме сталося найбільше розповсюдження епідемії, валовий збір більшості культур знизився, зокрема зернових, зернобобових культур та соняшнику зменшився на 14%, а буряку на 10%. При цьому на тому ж рівні залишилася у картоплі та овочевих культур. Це сталося через брак робочої сили для обробки та збору врожаю.

Ситуація з коронавірусом звичайно утворювала невизначеність, що заважала вести свою діяльність усім підприємствам через додаткові складнощі. За даними KPMG, одних із найбільших консалтингових фірм, найбільшими проблемами, з якими зіткнулися агропромислові підприємства стали порушені ланцюги поставок, негативний вплив на міжнародну торгівлю та управління робочою силою.

Таблиця 2.4 – Посівна площа та валовий збір основних сільськогосподарських культур в Україні в 2018-2021 роках

| Рік | Зернові та зернобобові культури | | Буряк цукровий | | Соняшник | | Картопля | | Культури овочеві | |
|------|---------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| | Посівна площа, тис. га. | Валовий збір, тис. т. | Посівна площа, тис. га. | Валовий збір, тис. т. | Посівна площа, тис. га. | Валовий збір, тис. т. | Посівна площа, тис. га. | Валовий збір, тис. т. | Посівна площа, тис. га. | Валовий збір, тис. т. |
| 2018 | 14839 | 70057 | 276 | 13968 | 6117 | 14165 | 1319 | 22504 | 439 | 9440 |
| 2019 | 15318 | 75143 | 222 | 10205 | 5928 | 15254 | 1309 | 20269 | 452 | 9688 |
| 2020 | 15392 | 64933 | 220 | 9150 | 6457 | 13110 | 1325 | 20838 | 464 | 9653 |
| 2021 | 15995 | 86010 | 227 | 10854 | 6622 | 16392 | 1283 | 21356 | 460 | 9935 |

Через масову паніку значно збільшився купівельний інтерес до продукції рослинництва – різноманітні крупи, цукор, а карантинні заходи значно загальмувало реалізацію продукції на ринках. Таким чином утворився надлишковий попит, з яким не могли впоратися виробники через брак робочої сили. На додаток також імпортні матеріали, такі як хімікати, посадковий матеріал, упаковка тощо зазнали гальмування поставок та збільшення ціни, що зумовило також підняти ціни на товари у середньому на 13-15% відповідно до попереднього року [42].

Таким чином, можна виділити наступні наслідки:

- Зменшення доступності робочої сили;
- Знижений попит на експорт;
- Довший ланцюг постачання, особливо за межі країни;

- Посилення заходів з біозахисту, що також вплинуло на збільшення витрат;
- Зниження попиту на деякі товари, наприклад, молоко через закриття кав'ярень.

Відповідно через зниження прибутків, більшість компаній не змогли продовжити подальшу діяльність, доходи впали, а тому прийшлося скорочувати витрати. Таким чином, деякі консалтингові фірми взагалі не змогли укласти жодної нової угоди та втратили низку клієнтів через їхню неспроможність надалі виконувати умови договорів. Тим не менш, більшість контрактів продовжувалися, а приблизні річні прибутки консалтингових компаній зменшилися лише на 20-30% [43].

Попри все, консалтинг в агробізнесі продовжив свою діяльність, зменшивши темп. Найбільш актуальні проблеми були логістика, маркетинг, людські ресурси. Особливо важливим було налагодити експорт, адже потрібно було реалізувати готову продукцію зі складів.

На початку 2022 року сталося ще масштабніше вторгнення російської федерації на територію України, що спричинило руйнівні наслідки на аграрну галузь. Було захоплено близько 125 тисяч квадратних кілометрів, які знаходилися під контролем окупантських військ, що значно погіршили ситуацію із земельними угіддями. За цей час велика територія була замінована, включаючи й житлові квартали, так і площі під посів. Після звільнення значної території на півночі та північному заході країни значна територія є непридатною для засіву нових культур, адже потрібен тривалий час для перевірки території саперами. Цей процес займає тривалий час, за деякими оцінками він складає від п'яти до десяти років [44]. Таким чином, значна територія є непридатною допоки її не перевірять.

Був також введений воєнний стан, що значно ускладнив розвиток агробізнесу через різні аспекти. Стала значно ускладнена логістика через блокпости та особливо в інші країни через сувору заборону перетину кордону для деяких груп громадян. Таким чином, деякі підприємства втратили стратегічних партнерів та частину доходів. Введення комендантського часу, що дещо обмежило роботу [45].

Дуже значні є втрати основних засобів виробництва – сільськогосподарська техніка, техніка для переробки продукції, обладнання для зберігання тощо. Велика їх кількість була знищена, а також вивезена за територію країни. Всі незібрані культури та ті, що зберігалися на початок війни знаходилися на окупованій території також є значними втратами. За підрахунками Київської школи економіки [46], збитки складають близько 4,3 мільярдів доларів США (таблиця 2.4). «Російська агресія впливає не лише на можливість вільно експортувати нашу аграрну продукцію та щорічно годувати близько 400 мільйонів людей у цьому світі. Пошкодження земель, інфраструктури, сільськогосподарської техніки безпосередньо впливають на виробництво аграрної продукції в Україні. Без відновлення втрачених активів Україна не зможе повернутись на своє місце у глобальній продовольчій безпеці. Оцінка пошкоджень є першим елементом для оцінки потреб у відновленні.» [46].

Значні запаси продукції сільського господарства було вивезено, а наразі навіть використовується як важіль впливу, адже оціночні цифри становлять близько 26,3 мільйонів тон продукції, з них – 10,3 млн тон кукурудзи та 5,4 млн тон – пшениці [47].

Таблиця 2.5 – Розмір пошкоджень та втрат від війни [46]

| Категорія | Загальна вартість, млн. дол. США |
|--------------------------------|----------------------------------|
| Сільськогосподарські угіддя та | 2 135 |

| | |
|---|----------------|
| незібраний урожай озимих культур | |
| Машинне обладнання | 926,1 |
| Складські приміщення | 272,4 |
| Тваринництво | 136,4 |
| Багаторічні культури | 89,1 |
| Фактори виробництва (наприклад, пальне) | 119,6 |
| Продукти, що зберігаються | 613,0 |
| Всього | 4 292,3 |

Також виникли проблеми з логістикою – зменшення обсягів виробництва, дорожчання виробничих факторів, заблоковані порти, які оцінюють в близько 23,3 мільярдів доларів США. Тільки через блокаду витрати на логістику збільшилися на 170-180 доларів з однієї тони [48].

Таким чином, втрати у аграрній сфері катастрофічні, що тільки збільшуються через постійні обстріли, а для реабілітації окупованих територій необхідний значний час. Перспективи розвитку дуже важко планувати в умовах війни, неможливо робити прогнози під час бойових дій, адже ситуація може змінитися кардинально кожної митті, але якщо тенденція, що існує зараз із захватом окупованих територій, збережеться, то вже за 1-2 роки вся територія буде звільнена. Тим не менш, як зазначено вище, розмінування території, відновлення ґрунтів займає тривалий час. Безсумнівно, при незмінних обставинах виробники досить скоро адаптуються до поточних умов, як це було з пандемією, та відновлять свою діяльність. Тим не менш, втрати в економіці та саме основних засобів є критичними, на відновлення яких піде досить тривалий час. Тим не менш, можна зробити приблизний аналіз відновлення економіки за аналогією з попередніми роками [49].

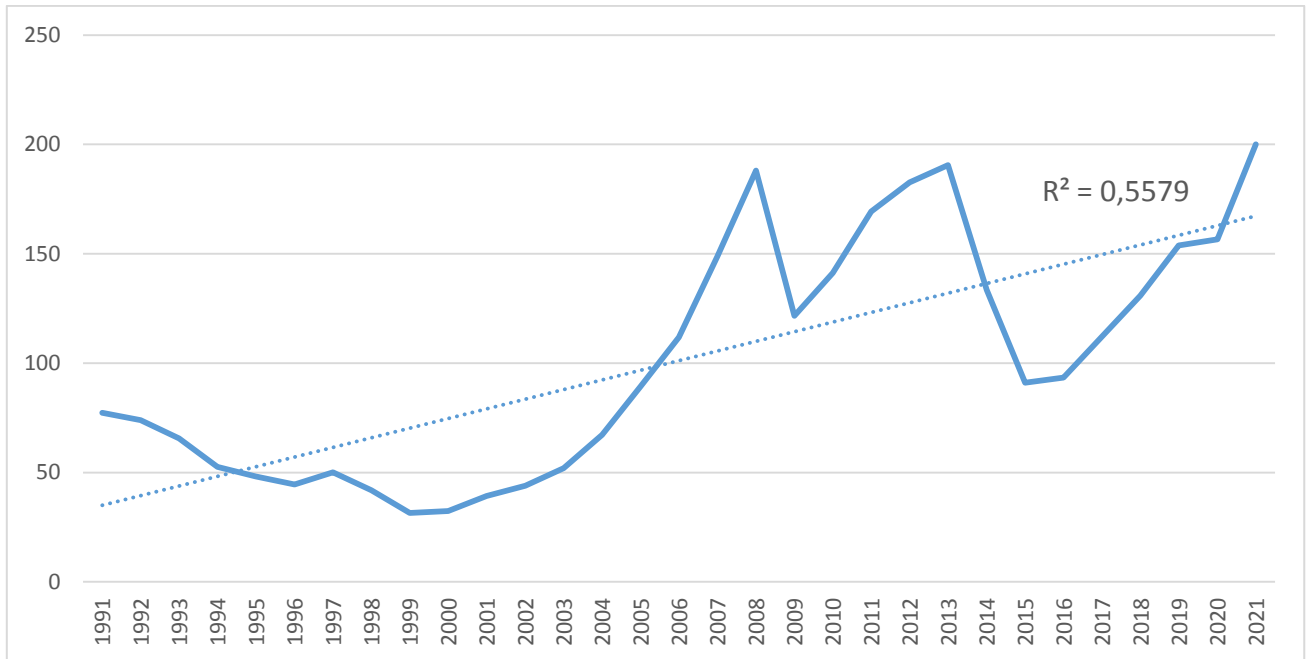


Рисунок. 2.2 – Внутрішній валовий продукт в Україні

Як можна побачити за динамікою, у 2014 внутрішній валовий продукт значно знизився з 190,5 млрд доларів США у 2013 році до 91 млрд доларів США у 2015 році. Значення ВВП вперше перевищив показник, що був у 2013 році, лише у 2021 році. Таким чином, економіці потрібен значний час на відновлення, що в даному випадку склав близько 8 років. Тим не менш, наразі у країні значно більша підтримка світового банку та інших країн, а також досвід подолання кризи, пов'язаною з війною.

Економіка значною мірою залежить від аграрного сектору, тому, за думкою експертів: «Сільське господарство вже декілька років є основною галуззю української економіки і забезпечує понад 40% виручки від експорту» [50]. Необхідно розвивати саме цю галузь, аби втриматися «на плаву» та зайняти місце в світі. В цій ситуації дуже важливо швидко пристосуватися до нових умов, а з цим можуть допомогти експерти-консультанти на макрорівні, а також для більш дрібних виробників продукції сільського господарства адаптуватися до поточної ситуації.

2.3. Ринок консалтингових послуг в Україні

Світова практика консалтингу як професійної діяльності налічує вже більше ніж сто років. За цей час вже давно сформувалися основи ведення таких послуг, а фахівці стали все більш обізнаними, сфера стала обіймати досить велику нішу родів занять. В Україні ж ця професія існує з часів набуття незалежності – з початку 90-х років минулого сторіччя.

На початку свого зародження постачальниками консультаційних послуг були лише іноземні компанії, що відкрили свої представництва. В той час було не прийнято звертатися за таким послугами через радянське мислення - сором менеджерів вітчизняних компаній звертатися за консультаційною допомогою, адже це свідчить про те, що вони самі не можуть справитися із розв'язанням проблем компанії. Наразі в Україні консалтинг є набагато більш поширеним, але частіше за все застосовується епізодично – для подолання кризових ситуацій, а не для їхнього превентивного запобігання.

На ринку консалтингових послуг домінують міжнародні корпорації, найбільші з яких є: «велика четвірка» - Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG; McKinsey та Boston Consulting Group, та близько 300 найбільших національних підприємств, які надають виключно консалтингові послуги, серед яких виділяють: Baker Tilly, BFM Group Ukraine, Pro-Consulting, SECL Group Ukraine, Smart Capital, SV Development, Авеста-Україна, Інтер Кредит, Кортекс, Простобанк Консалтинг тощо [51]. Усього в Україні функціонує близько 5 тисяч консалтингових компаній, які суттєво диференційовані за обсягами ринкової частки, кількістю працюючих, сукупністю додаткових сервісів. Найбільшим ринком з надання послуг з

консалтингу є місто Київ та Київська область, котрі за обсягом складають 86,7% серед усієї країни [52].

Фірма PwC присутня на українському ринку з 1993 року. Регіональна мережа включає головний офіс у Києві та представництва у Львові та Дніпрі, що пропонують клієнтам повний спектр послуг, але основна спеціалізація пов'язана з фінансовим консалтингом – бухгалтерський облік, страхування, податки та аудит [53].

Ernst&Young (EY) діє в Україні з 1991 року. Клієнтами компанії є в основному власники компаній, вона вже давно має такий імідж через давні традиції роботи з керівниками та підприємцями, що ведуть приватні та сімейні підприємства [54].

«Делойт» діє в Україні з 1993 року та має чи не найкращу репутацію в сфері консалтингу серед «четвірки». Компанія постійно отримує нагороди за найкращу компанію у сфері надання консалтингових послуг. Компанія постійно взаємодіє з медіа та всіляко намагається поліпшувати свою діяльність, спеціально адаптуючись під ринок, зокрема інтеграцію цінностей у бізнес-процеси. Ключових цінностей компанії 5: «Чесність та моральність», «Позитивне ставлення», «Бездоганний сервіс», «Разом — як один!», «Прагнення розвитку». [55].

KPMG прийшла на ринок України в 1992 року. Це міжнародна мережа незалежних фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги. Компанія тісно співпрацює з клієнтами, допомагаючи їм у питаннях зниження ризиків та реалізації можливостей для їхнього бізнесу. До числа клієнтів фірм-членів мережі KPMG входять корпорації, державні установи, а також некомерційні організації. KPMG представлена у вигляді ПрАТ «КПМГ Аудит», ТОВ «КПМГ-Україна» та АО «КПМГ ПРАВО» на ринку України [56].

Окрім великих інтернаціональних корпорацій та фірм, в Україні діє багато незалежних експертів-консультантів, що орієнтуються переважно на одну сферу та мають відповідні ґрунтовні знання. Зокрема, варто виділити таких у сфері аграрного сектору та законодавства, що є найбільш популярними [57]. Такі особи можуть навіть не займатися професійною діяльністю, а займатися дорадництвом у вигляді хобі.

Споживачі ж таких послуг найчастіше віддають перевагу ІТ-консалтингу, а саме надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів, розробку комп'ютерних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком. Він є досить популярним в енергетиці, металургії, телекомунікації, будівництві, фінансовому секторі тощо [58].

Серед інших найбільш популярних видів є операційний, стратегічний, управління людськими ресурсами та фінансовий. Щодо конкретних найбільш популярних питань по видам є:

- Операційний консалтинг - пов'язані з інтеграцією бізнес-рішень через реінжиніринг бізнес-процесів (BPR); управління відносинами з клієнтами/постачальниками (CRM); скорочення обігу/скорочення витрат, управління закупівлями та управління ланцюгами постачання, включаючи виробництво, дослідження та розробки (R & D), розроблення продуктів та логістика;
- Стратегічний консалтинг - допомога компаніям з аналізом та зміною своїх стратегій, вдосконалення бізнес-операцій та оптимізація їх корпоративного та ділового планування;
- HR-консалтинг – пошук, відбір та адаптація персоналу, формування корпоративної культури, підвищення ефективності персоналу, розроблення системи заробітної плати та премій;

- Фінансовий консалтинг – управління фінансовими потоками, зменшення витрат, управління кредитами та зобов'язаннями.

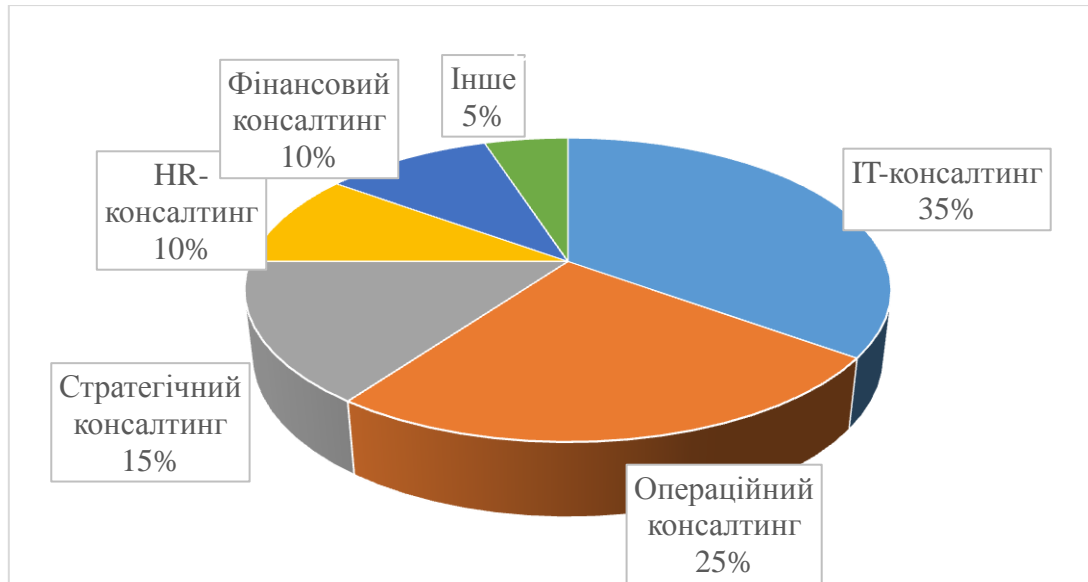


Рисунок 2.3 – Умовна структура ринку консалтингових послуг [59]

Також варто окремо виділити аграрний консалтинг, що є важливою ланкою в функціонуванні агробізнесу. Серед найбільш затребуваних послуг варто виділити аналіз інформації та впровадження інновацій в агросекторі, статистика вирощування та переробки сільськогосподарських культур, зберігання зернових та інших видів продукції; характеристика логістики агросфери; бізнес-планування, оптимізація діяльності підприємств; підвищення ефективності (фінансовий, технологічний, ціновий моніторинг); статистика та аналіз ринку.

Незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основними причинами цього є: складна макроекономічна ситуація і загальне зниження ділової активності; відсутність усвідомленої необхідності потреби в консалтингових послугах; побоювання

щодо порушення вимоги конфіденційності з боку консультанта; побоювання щодо виникнення залежності від консультанта; нездатність адекватно оцінити корисність консалтингових послуг; небажання оплачувати невідчутні послуги; низька платоспроможність клієнтів; відсутність відповідної культури і досвіду спілкування з незалежними експертами; недовіра і недостатність об'єктивної інформації про окремі консалтингові фірми та їх роботу; відсутність гарантії конкретних результатів впровадження змін і позитивного ефекту консультування [60]. Навіть за даними досліджень, 72% середніх та малих підприємств не користуються консультаційними послугами, оскільки 50% із них вважають, що не потребують сторонньої допомоги, а інші не мають для цього фінансової можливості [61].

Перспективи розвитку даного ринку дуже значні, особливо з розвитком технологій та зміни законодавства. Вже зараз компанії постійно звертаються до консультаційних фірм або мають у своєму штаті декількох незалежних експертів. Важливою умовою є високі доходи компаній, що зможуть дозволити собі такі послуги, адже за загальною тенденцією, це є чи не найголовнішою умовою для залучення таких професіоналів.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження середовища є дуже важливим для розуміння ситуації, що наразі відбувається, щоб зробити необхідні кроки для її покращення. За результатами SWOT-аналізу було визначено, що в Україні є досить багато важелів, що можуть допомогти розвивати економіку та відповідно сферу консалтингових послуг – армія, робоча сила, географічне положення тощо, а також багато негативних моментів, котрі в основному пов'язані з війною та

причиненими нею наслідками. PESTEL-аналіз показав, що найбільш впливовими факторами є брак робочої сили та коштів у компаній, що гальмують їхню діяльність та знижують потреби в консультантах, але є і позитивні, як-от політика., що дозволяє визначити основні тренди за їхніми видами.

2. Агробізнес для України є основоположною та чи не основною галуззю, що забезпечує стабільні позитивні економічні результати для країни, дає робочі місця та годує багато країн. Війна на сході спричинила втрату землі та погіршення агробізнесу, але виріс попит на антикризовий консалтинг. Епідемія COVID-19 спричинила збитки і на консалтинг, і на сільське господарство. В результаті поточної війни також було втрачено та заміновано значні площі, знищення техніки, вивезення продукції.

3. Розвиток консалтингу в почався з початку 90-х років минулого сторіччя. Наразі діють близько 5 тисяч консалтингових фірм. Споживачів такого виду послуг найбільш цікавлять такі види: інформаційні технології, операції, стратегія, управління людськими ресурсами та фінанси. Серед проблем у розвитку консалтингу виділяють невпевненість в результативності консалтингу або ж в небажанні платити за «невідчутні» послуги.

Перспективи розвитку даного ринку дуже значні, особливо з розвитком технологій та зміни законодавства. Тим не менш важливими умовами є стабільні доходи фірм, що потребують консалтинг, та стабільна ситуація на ринку.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ПОСЛУГ ДОГО «СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА КОНСУЛЬТАЦІЙНА СЛУЖБА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Характеристика ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба», послуги та проєкти

Для аналізу діяльності консультаційних фірм, було обрано Дніпропетровську обласну державну організацію «Сільськогосподарська консультаційна служба». Це організація, що займається наданням консультаційних послуг у галузі сільського господарства, діяльність якої охоплює як рівень країни, так і співпраця з іншими країнами.

Ідея створення такої організації виникла в 2004 році спеціалістами в галузі аграрних технологій та менеджменту і маркетингу та одночасно викладачами з Дніпровського державного аграрно-економічного університету. Свою діяльність як юридична особа почала лише в 2006 році [62].

Незважаючи на невеликий персонал, сфера діяльності у підприємства досить широка та охоплює досить широкий спектр напрямків, котрі зазначені нижче [63].

Сімейні ферми – підприємство, що управляється та обслуговується членами однієї родини. Такий напрямок називається Dairy Management System (DMS) та включає: щомісячні контрольні доїння з відбором зразків для подальшого аналізу у лабораторії DMS на автоматичному аналізаторі DairySpec Combi, візити молочних техніків для збору інформації по стаду, інтерпретації результатів аналізів молока, наданню рекомендацій щодо годування, утримання та лікування тварин, онлайн комплект звітів, що відображають поточний стан стада в цілому та кожної тварини окремо, бізнес-планування технічна підтримка та допомога у фінансуванні будівництва та реконструкції сучасних

тваринницьких приміщень для молочних сімейних ферм. Основний спеціаліст - Безус Роман;

Кооперативи - самостійне об'єднанням громадян, які на основі добровільності, відкритості членства і взаємодопомоги з додержанням кооперативних принципів об'єднуються для спільної господарської діяльності, з метою поліпшення свого економічного і соціального стану. Такі об'єднання є досить вигідними для усіх сторін, адже мають на меті допомогти всім членам. «Сільськогосподарська консультаційна служба» має підрозділ, що займається саме цим питанням – «Кооперативна академія». Вона допомагає у кооперуванні задля: вигоди від участі у великих за обсягом господарських операціях, створенні конкуренції комерційним посередницьким фірмам та уникненні конкуренції між собою, використання професійного менеджменту; можливості отримувати прибуток не тільки від виробництва, а й від подальших стадій руху виробленої ними продукції у межах маркетингового ланцюжка певного товару (виробництво – збирання та зберігання – переробка – транспортування – оптова торгівля – роздрібна торгівля – споживання); виходу на вигідні ринки збуту, постачання і послуг, також міжнародні; переваг від координації дій, розподілу ризику і отримання ринкової вигоди, тобто забезпечення контролю ситуації на ринку.

Адвокація – діяльність, що направлена на захист прав клієнтів згідно законодавства. Ця діяльність включає зібрання членів та представників кооперативів та ферм із органами влади для вирішення питань, що можуть виникати. Результатом цього повинна стати пропозиція до органів влади щодо розподілу бюджетних коштів, включаючи сприятливі заходи для малих, середніх фермерів і сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Основною ж ціллю є подальший розвиток та створення умов, що включають введення програм підтримки, поліпшення оподаткування, законодавства.

Гендерна рівність. На сьогоднішній день це питання є дуже актуальним у всьому світі. Така рівність включає рівноцінні права, збільшення поваги один до одного, гідність, покращення атмосфери та добробуту; усунення будь-яких проявів насильства, дискримінації, нетолерантності та расизму. Такий підхід є сучасним та необхідним для інтеграції з Європейським Союзом. Також таким способом можна підвищити працездатність робітників за теорією людських відносин Елтона Мейо.

Екологічна свідомість. Наразі, як вже зазначалось у PESTEL-аналізі, екологія постає важливим питанням для всіх компаній. До таких заходів зі збереження навколишнього середовища відносять: раціональне використання мінеральних добрив, бо при використанні більшої кількості, ніж потрібно, ґрунти з часом виснажуються та стають менш родючими; виховання свідомості у фермерів для використання найбільш екологічних методів виробництва (технологія землеробства без орання (“no-till”), контролювання ерозії, альтернативи спаленню стерні, безпечне використання агрохімікатів), збереження водних ресурсів, захист ґрунту тощо.

Найбільш пріоритетними та основними є DMS та Кооперативна Академія, а всі інші напрями діяльності є додатковими до них. У такий спосіб ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» займається консультуванням лише сільського господарства. Свою діяльність проводить по всій Україні – Херсонська, Полтавська, Запорізька, Кіровоградська області. Найбільша кількість клієнтів звичайно в Дніпропетровській області. В організації за всі роки діяльності вже створилася значна клієнтська база, що тільки продовжує зростати. Близько дюжини фірм отримують постійні дорадницькі послуги, що безсумнівно розвивають їхню діяльність.

ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» займається також розвитком сімейних ферм, їхнього добробуту та стабільності у співпраці з МБФ

«Добробут громад», Данон-Україна, Об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів «Господар» за спів-фінансування Данон Екосистем Фонду та Канадського Уряду. Цей масштабний проект покликаний поліпшити ланцюг доданої вартості шляхом перетворення ферм в кооперативи. Дана ініціатива включає проведення багатьох тренінгів, що направлені на оптимізацію управління та ведення сільського господарства.

Не менш важливим є проекти з розвитку молочарських ферм, що покликані допомогти саме малим сімейним фермам увійти в бізнес. Основною ж ціллю є перетворення індивідуального молочного виробництва в професійну діяльність, включаючи прибуткову діяльність та гарантовані шляхи збуту.

Діяльність ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» має досить багато успішних випадків застосування діяльності щодо консультування інших суб'єктів господарської діяльності. Зокрема, у липні 2015 року та до червня 2017 роках за співпрацею з Європейським Банком Реконструкції і Розвитку був створений Міжнародний Благодійний Фонд "Добробут Громад". Основною метою стало підвищення рентабельності та підвищення прибутків малих та дрібних підприємців в галузі сільського господарства. Така мета повинна була втілитися в життя за допомогою навчання нових підходів та такого методу, як промоція (promotion). Він полягає у просуванні товару на ринку шляхом збільшення його популярності, збільшення долі продаж, покращення бренду тощо.

За допомогою такого проекту було залучено багато підприємців з різних областей України - Дніпропетровська, Херсонська, Полтавська, Черкаська, Львівська області. Бюджет склав близько 286 тисяч євро. Таким чином, «Сільськогосподарська консультаційна служба» провела дослідження рівня обізнаності та відповідно потребу в необхідності проводити семінари шляхом опитування, інтерв'ю та анкетування. У такий спосіб була визначена програма,

що допомагала б «пролити світло» на найбільш незрозумілі проблеми. Серед них найбільш вагомими виявилися позиціонування товару на ринку, сталий розвиток та підвищення ефективності роботи.

В ході проекту була проведена низка тренінгів для 300 сімейних фермерів. З них 5 тренінгів для 100 учасників було проведено на базі Кооперативної навчальної ферми, та 10 тренінгів, якими було охоплено 200 учасників, безпосередньо в областях впровадження проекту. Також важливим буде зазначити надання інформації за створення та функціонування сімейних ферм та кооперативів студентам аграрного напрямку. Таким чином, це є інвестуванням в майбутнє економіки України.

Не менш важливим був також обмін досвідом між фермерами країн СНД в рамках міжнародної конференції «Розширення можливостей дрібних виробників та сімейних ферм через інноваційні практики для сталого розвитку». У такий спосіб інформація є максимально доступною та точковою, в майбутньому можна уникнути «підводних каменів» у цій сфері. Результатами ж цього проекту стало підвищення загальної обізнаності для фермерів, збільшення перспектив у їхній діяльності та донесення до учнів університетів досвіду та порад від професійних експертів.

Безсумнівно, найбільшою виявилася співпраця з Канадою [64]. Ці відносини розпочалися у 2011 році з поїздки представників ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» до Квебеку з метою ознайомлення з роботою місцевих кооперативів та отримання досвіду у сфері стратегічного планування та проектного менеджменту.

Наступним етапом став круглий стіл із представниками канадського уряду, зокрема Міністром міжнародної співпраці Канади Беверлі Дж. Ода, а також місцеві фермери. У такий спосіб було обговорено безліч проблем та перешкод у розвитку сільського господарства, визначено основні складові, що

заважають діяльності ферм та кооперативів, а також шляхи їхнього подолання, та подальший стратегічний розвиток кооперації.

Результатом же такої співпраці стали два масштабні проекти - проект розвитку зерносховищ та сільськогосподарських кооперативів в Україні та «Розвиток молочного бізнесу в Україні».

Перший з них проводився в 2013-2018 роках та мав на меті допомогти малим та середнім підприємствам, котрі займаються зерновими культурами. Проект спрямований на вирішення труднощів через створення кооперативів зі зберігання, маркетингу та доробки зерна для поліпшення ринкових умов та зростання участі у ринку. Співпраця з урядом Канади передбачала допомогу останніх з приводу технічної допомоги. У такий спосіб фермери будуть об'єднані в кооперативи та зможуть сумісно приймати рішення, ресурси, брати кредитні кошти тощо. Таким особам також було надано фінансову допомогу задля будівництва потужностей зі зберігання та доробки зернових.

Такі цілі були досягнуті й завдяки чіткій стратегії:

- Підвищення спроможності фермерів, що вирощують зернові, персоналу кооперативів з розвитку й управління екологічно- та гендерно-чутливими сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами.
- Зростання можливостей власників зернових господарств, до забезпечення необхідних фінансових ресурсів для побудови екологічно-чутливих зерносховищ та обладнання з первинної доробки зерна.
- Гендерно-чутливий навчальний курс з питань сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів розроблена разом з університетськими фахівцями та його затвердження університетами.
- Розробка та проведення короткострокових тренінгів для тренерів щодо гендерно-чутливого управління сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами для сільськогосподарських інституцій.

Завдяки цьому були досягнуті результати - об'єднання українських фермерів з метою підвищення ліквідності та розширення їх бізнесу з вирощення зернових. Такий підхід дозволяє вести свою діяльність більш ефективно. Також завдяки співпраці з Національним університетом біоресурсів і природокористування України (НУБіП) та Дніпровським державним аграрно-економічно університетом було впроваджено заходи з управління кооперативними підприємствами [65].

Завдяки фінансуванню уряду Канади та канадського консорціуму виконавців було зібрано близько 12 687 000 канадських доларів, що спрямувалися на комплекси зі зберігання, приймання та первинної доробки зерна із потужністю достатньою для 30 тисяч тонн зерна. Також було створено кредитний фонд для використання учасниками кооперативу. Завдяки участі більш ніж 8000 осіб була проведена модернізація ферм та адаптування їх до сучасних умов.

Проект «Розвиток молочного бізнесу в Україні» також проводився з участю уряду Канади з ціллю розвинути галузь молочарства. Даний проект об'єднав близько 5000 малих та середніх молочних виробників у мережу фермерів, підприємців, кооперативів та кооперативних об'єднань. Була здійснена співпраця, що полягала в передачі досвіду від канадських колег у різних питань у цій сфері.

В ході проекту було проведено співпраця з місцевим урядом щодо розподілу державного бюджету та політикою у сфері молочного сектору. Також «Сільськогосподарська консультаційна служба» була відповідальна за аналіз молока у лабораторіях, а також господарських товарів та добрив. У цей спосіб можливо визначити, яка частка виробництва потребує поліпшення та оптимізації щодо комфорту молочного стада та продуктивності у виробництві молока. Були також проведені тренінги, спрямовані саме на удосконалення

навичок з бізнес-менеджменту та кооперативного життя, адже це безсумнівно є важливим фактором в діяльності будь-якої організації та впливає на ефективність її діяльності. Конкретні цілі зазначені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Цілі проекту «Розвиток молочного бізнесу в Україні» [66]

| Збільшити на рівні домогосподарств: | На рівні громади: |
|---|---|
| Надій на одну корову | Створення молочних кооперативів |
| Кількість молока, що реалізується через кооперативи | Збільшення прозорості процесів та зміцнення їхньої ефективності, сприйняття фінансової незалежності |
| Доходи домогосподарств та рівень життя | |
| Виробничі активи невеликих молочних ферм | Поліпшення управлінських і виробничих навичок кооперативів та кооперативних об'єднань |

Результати цього проекту є більш, ніж успішні:

- 5000 малих та середніх молочних фермерів стали членами кооперативів.
- 24 прибуткові кооперативи засвоїли нові практики з бізнес-менеджменту та впровадили демократичні та гендерно-чутливі моделі управління у кооперативах.
- 2 регіональні об'єднання сільськогосподарських кооперативів виробляють високоякісні фуражі на 400 гектарах щорічно та забезпечують їх дистрибуцію для молочних виробників.
- Організовано 2 лабораторії, які забезпечують аналіз компонентів молока.
- Персонал 2 дорадчих служб пройшов вишкіл в питаннях сучасних практик роботи на молочній фермі та надає щомісячні консультації молочним виробникам в рамках системи управління фермою.

ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» продовжує співпрацю з урядом Канади для обміну досвідом та розвитком національних виробників. Такий симбіоз безсумнівно є корисним для усіх суб'єктів, особливо саме для консультантів, що отримують величезний багаж знань із дорадництва та консалтингу для свого майбутнього функціонування та професійного кар'єрного розвитку.

3.2. Стратегічний аналіз та можливості для розвитку для ДОГО «Дніпропетровська сільськогосподарська консультаційна служба»

Для будь-якого підприємства для виживання важливо вміти пристосовуватися до умов навколишнього середовища та розвиватися відповідно до їхніх змін. Таким чином, для аналізу стратегії спочатку потрібно поглянути на діяльність компанії в цілому на теперішній час, а вже потім робити прогнози та екстраполяцію.

Тим не менш, ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» (СКС) є некомерційною організацією, тобто використовує свої доходи для досягнення поставлених цілей, а не розподіляє його як прибуток або дивіденди. Саме тому важко аналізувати цю організацію за звичайними критеріями, що використовують для прибуткового підприємства.

Для такого виду установ головним завданням для виживання є отримання бюджетних коштів для стабільної діяльності організації. В даному випадку таке умова виконується через специфіку діяльності організації, але потрібно постійно шукати клієнтів для консультаційної діяльності та спонсорів для проведення різного роду заходів.

Варто також відзначити, що в СКС немає капіталу, що також свідчить про неможливість погашення зобов'язань, якщо такі виникнуть. Тим не менш, такий показник ні на що не впливає. «Більше значення матимуть інші показники, наприклад, репутація компанії, наявність основних засобів і активів, грошовий оборот, показники EBITDA, кількість співробітників» [67].

Важливо розуміти фінансову стійкість підприємства, адже це допомагає «втриматися на плаву» у раптових ситуаціях, як-от: покриття несподіваних зобов'язань, виникнення негайних перевитрат тощо. Звичайно, фінансова стійкість також передбачає здатність накопичити кошти, але в даному випадку це не актуально через вищезазначені специфіки діяльності.

Таблиця 3.2 – Аналітичний баланс ДОГО «Сільськогосподарська консультативна служба», тис. грн. [68]

| Актив | Початок року | | Кінець року | | Пасив | Початок року | | Кінець року | |
|--------|--------------|------|-------------|------|--------|--------------|------|-------------|------|
| | грн. | % | грн. | % | | грн. | % | грн. | % |
| A1 | 10 219,4 | 73,6 | 10 559,5 | 68,7 | П1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A2 | 0 | 0 | 0 | 0 | П2 | 3 659,1 | 26,4 | 4 809,1 | 68,7 |
| A3 | 3 659,1 | 26,4 | 4 808,7 | 31,3 | П3 | 10 219,4 | 73,6 | 10 559,5 | 31,3 |
| Баланс | 13 878,5 | 100 | 15 368,2 | 100 | Баланс | 13 878,5 | 100 | 15 368,6 | 100 |

Як видно з результатів в таблиці 3.2, у «Сільськогосподарської консультативної служби» відсутні оборотні матеріальні активи (A2), адже відсутнє виробництво, а також довгострокові зобов'язання, що також пояснюється специфікою діяльності.

За правилом стійкого балансу оборотні нематеріальні активи повинні перевищувати короткострокові зобов'язання. В даному випадку організація є нестійкою, що свідчить про порушення платоспроможності. Також за правилом

гнучкого балансу в організації недостатня гнучкість, тобто брак власного оборотного капіталу.

Баланс ліквідності також не дотримується, адже ПЗ перевищує АЗ. Загальний же показник має такий вигляд (формула 3.1):

$$\lambda = \frac{A1 + 0,5 * A2 + 0,3 * A3}{P1 + 0,5 * P2 + 0,3 * P3} = \frac{10\ 219,4 + 0,5 * 0 + 0,3 * 3\ 659,1}{0 + 0,5 * 3\ 659,1 + 0,3 * 10\ 219,4} = \frac{11\ 317,1}{4\ 895,4} = 2,3 \quad (3.1)$$

Таким чином, показник ліквідності знаходиться на високому рівні саме завдяки швидкооборотним активам. Незважаючи на попередні результати аналізів, саме завдяки цьому організація зможе швидко покрити свої збитки.

Подальший аналіз фінансових результатів в даному випадку буде недоречним, через специфічну діяльність організації. Варто додати, що прибуток та витрати знаходяться на однаковому рівні, тому чистий прибуток/збиток дорівнює нулю. Функціонування та виживання «Сільськогосподарської консультаційної служби» перш за все залежить від клієнтів.

На даному етапі організація не може повноцінно та в повній мірі розвиватися, тому необхідно перепрофілювати діяльність на прибуткову. Завдяки цьому відкривається безліч можливостей для збільшення масштабів компанії чи розширення сфери діяльності.

«Розвиток підприємства – це постійні зміни структури, функцій, елементів, а також їх окремих властивостей, що дозволяють більш чи менш ефективно функціонувати соціально-економічній системі підприємства за умов динамічного середовища господарювання» [69, с. 73]. Тому можливі три альтернативи: кількісний, якісний розвитку або ж змішаний. За першим сценарієм зазвичай діють більшість компаній в Україні та світі. Він полягає в збільшенні сфери покриття, відкриття нових представництв, збільшення штату тощо. Такий спосіб є найпростішим, але потребує значних витрат часу та

капіталу, але тим не менш є найбільш ефективним. Тим не менш, «Сільськогосподарська консультаційна служба» охоплює за своєю діяльністю багато областей в Україні, тому відкриття нових точок не справить потрібного ефекту, а лише скоротить витрати часу.

Найбільш ефективним буде розширення штату, адже в організації працює лише 6 професіональних спеціалістів. Таким чином, можна проводити свою діяльність більш ефективно та швидко. При цьому існує вірогідність, що буде недостатня кількість клієнтів для всіх працівників, тобто вони не принесуть ніякого ефекту. В цій ситуації потрібно спочатку дослідити попит на консалтингові та дорадницькі послуги на поточному та нових ринках, а потім вживати певні заходи відповідно до аналізу.

Більший же ефект можуть мати саме якісні методи. До таких можна віднести розширення сфери діяльності, збільшення послуг, покращення методів збору інформації та нові довгострокові можливості. Сфера діяльності ДОГО «Сільськогосподарської консультаційної служби» наразі охоплює в основному сімейні ферми та кооперативні об'єднання, що є достатньо вузькою сферою спеціалізації. Незважаючи на це, свою діяльність організація проводить досить успішно та ефективно, тобто була знайдена «нішова» сфера.

Із збільшенням масштабів роботи в нові напрямки, відкриваються й нові можливі послуги, що є неактуальним при теперішній діяльності. Таким чином, можна зайнятися, наприклад, виробничим чи маркетинговим консалтингом в різного роду компаніях. Даний спосіб допоможе із пошуком замовників даних послуг.

Найважливішим та найскладнішим процесом в консалтинговій галузі є збір інформації для подальшої її обробки та визначення проблем. Стандартна процедура передбачає переговори з клієнтом, огляд інформації, робочого середовища, спілкування з працівниками, огляд процесів, основних засобів

тощо. Точний перелік неможливо утворити через особливості кожного виду консалтингу. Для спрощення цієї процедури було запропоновано декілька принципово нових форм доведення фактів про діяльність конкретного підприємства:

- Перед прибуттям консультанта чи при оформленні заявки можна використовувати бланк з питаннями, що буде включати стандартні питання: описати проблему, які методи вже були використані, наскільки успішне підприємство тощо. По-перше, таку інформацію легко обробити, зробити план щодо потрібної інформації, котру необхідно зібрати, та прийняти рішення щодо того, чи приймає відповідний спеціаліст справу. По-друге, під час заповнення заявки менеджер не знаходиться під тиском, коли змушений віч-на-віч відповідати на питання, а також до першої такої зустрічі може згадати важливу інформацію. Даний спосіб, можливо, не є новим, але не використовується в «Сільськогосподарській консультаційній службі» та може зекономити час та ресурси, а також подолати невизначеність швидше;

- Метод «секретного агента», що полягає в інтеграцію в колектив підприємства шляхом «фейкового найму» консультанта на будь-яку другорядну посаду (помічник). В даному випадку працівники не повинні знати, що така особа була найнята, щоб збір інформації був об'єктивним. Консультант є незалежним експертом, на відміну від усіх працівників, тому здатен «побачити картину» в цілому, та оглянути організацію зсередини. Недоліком в даному випадку є значні витрати часу, адже для адаптації в колективі потрібен значний час, котрий може сягати більше місяця;

- Метод «слабкої ланки» полягає в пошуку працівника з найменшою ефективністю. Таким чином потрібно на один день по суті дати вихідний одному працівнику та поглянути, як зміниться ефективність функціонування організації, та повторювати цей процес необхідну кількість разів. У такий спосіб

можна вирішувати проблеми з HR-менеджментом та підвищувати результативність організації шляхом заміни неефективних робочих;

- Метод «есе» або «самозвіт». Працівники кожного дня повинні писати, що вони виконали за день, та оцінювати свою результативність. Негативною стороною при цьому є затрати часу на обробку та написання цих звітів. При цьому цей метод також орієнтований на людські ресурси, адже вони є основною ланкою в діяльності кожної компанії та її найціннішими ресурсами;

Ці методи для збору інформації не обов'язково є ефективними, у багатьох є недоліки, але в певних ситуаціях можуть дуже допомогти. Для конкретного висновку потрібно робити дослідження та вивчати їхню ефективність на весь процес консультування. При цьому можлива їхня орієнтованість лише на поліпшення певних сфер діяльності – методи «слабкої ланки» та «самозвіту» направлені скоріш на управління людськими ресурсами.

Найбільш безпечним, орієнтованим на довгостроковий розвиток та новим напрямком в діяльності ДОГО «Сільськогосподарської консультаційної служби» може стати так звана «Школа консультанта», назва якої була обрана на основі іншого напрямку діяльності – «Кооперативна академія». Суть «Школи консультанта» полягає в проведенні тренінгів, майстер-класів, семінарів, відпрацювання кейсів для підготовки нових спеціалістів у сфері консалтингу та дорадництва. Таким способом експерти в організації зможуть передати свій досвід, що складає вже 18 років професійної роботи.

Серед основних напрямків навчання рекомендується виділити пошук та етичне спілкування з клієнтами, підбір методів для аналізу, огляд та аналіз конкретних ситуацій та власні поради від консультантів. Таким чином можна буде досягти загального підвищення рівня обізнаності та професіоналізму більшості професіоналів даної галузі за рахунок поповнення її новими кадрами. Також «Школа консультанта» передбачає тест компетенції та визначення

професіоналізму консультантів, що є вже тривалий час займаються такою справою.

За результатами тесту компетенції, що проводиться за аналогією з екзаменами у вищих навчальних закладах, планується видавати «Свідоцтво компетентного та професійного консультанта», що в перспективі матиме значення при оцінці репутації конкретного експерта чи фірми, які ця особа представляє.

Таку діяльність у профільній сфері організації – навчання консультантів в сферах кооперативних об'єднань та сімейних ферм можна запатентувати в Укрпатенті [70] та таким чином зайняти першість у цій галузі.

Для відкриття вищезазначеної справи також буде доречним «розвідати» та дізнатися нові способи ведення консалтингу в інших країнах - США, що має найчисельнішу базу експертів, Німеччину, що також є лідером, а також Японію, що має достатньо унікальні методи, тощо. У такий спосіб можна організувати обмін досвідом з крупними та дрібними компаніями або ж з урядом, як у випадку з Канадою. Також буде доречним за можливості провести спільні проекти, адже такий спосіб навчання є найпростішим. Після збору інформації корисні спостереження можна використати й для ведення поточної діяльності, так і для «Школи консультанта».

Змішаний тип розвитку в даному випадку є необхідною альтернативою, адже для розширення сфер діяльності необхідний новий персонал, аби вести свою практику із максимальною ефективністю. У цьому може допомогти навчання нових консультантів, що можуть поповнити штат.

3.3. Пропозиції від ДОГО ДСКС для ТОВ «Азимут-Трейд»

До Дніпропетровської обласної державної організації «Сільськогосподарська консультаційна служба» звернулося Товариство з обмеженою відповідальністю «Азимут-Трейд» у зв'язку з ходом війни та невпевненістю в подальших кроках в управлінні. Для виконання кваліфікаційної роботи було рекомендовано вирішити дану ситуацію, розвинути діяльність компанії та запропонувати нові методи ведення бізнесу як для товариства, так і для СКС в умовах невизначеності та ризику.

ТОВ «Азимут-Трейд» на ринку України з 2007 року та займається оптовою закупівлею та подальшим продажом зернових та олійних культур, а також сіллю, цукром тощо [71]. Відповідно до зареєстрованих видів діяльності може також займатися переробкою зернових культур, пакуванням та торгівлею шоколадом, кондитерських виробів, рибою, моллюсками, будівельними матеріалами та хімічними продуктами, але така діяльність не є основною та наразі не використовується.

Для оцінки діяльності було наведено баланс та звіт про фінансові результати за 2019-2021 роки (додатки Б, В, Г), в яких можна наочно побачити вплив COVID-19 на роботу товариства. На рисунку 3.1 відображено дохід та збитки, що є основним показником для оцінки результативності діяльності будь-якого комерційного підприємства.

Важливість аналізу фінансових результатів полягає у розширенні діяльності завдяки притоку капіталу, тобто «Азимут-Трейд» майже повністю залежить від своїх прибутків.

Як можна побачити з графіку, у 2019 та 2020 роки дохід та збиток майже не змінилися в порівнянні з попередніми періодами, що може свідчити про нестабільність ситуації та відповідно погіршенню фінансових результатів. У цей

час виникла паніка у зв'язку пандемією, у зв'язку з чим збільшився час та вартість логістичних процесів. Складність подолання таких кризових моментів є занадто високою для деяких компаній, тому саме й було прийнято рішення звернутися до консультантів-експертів.

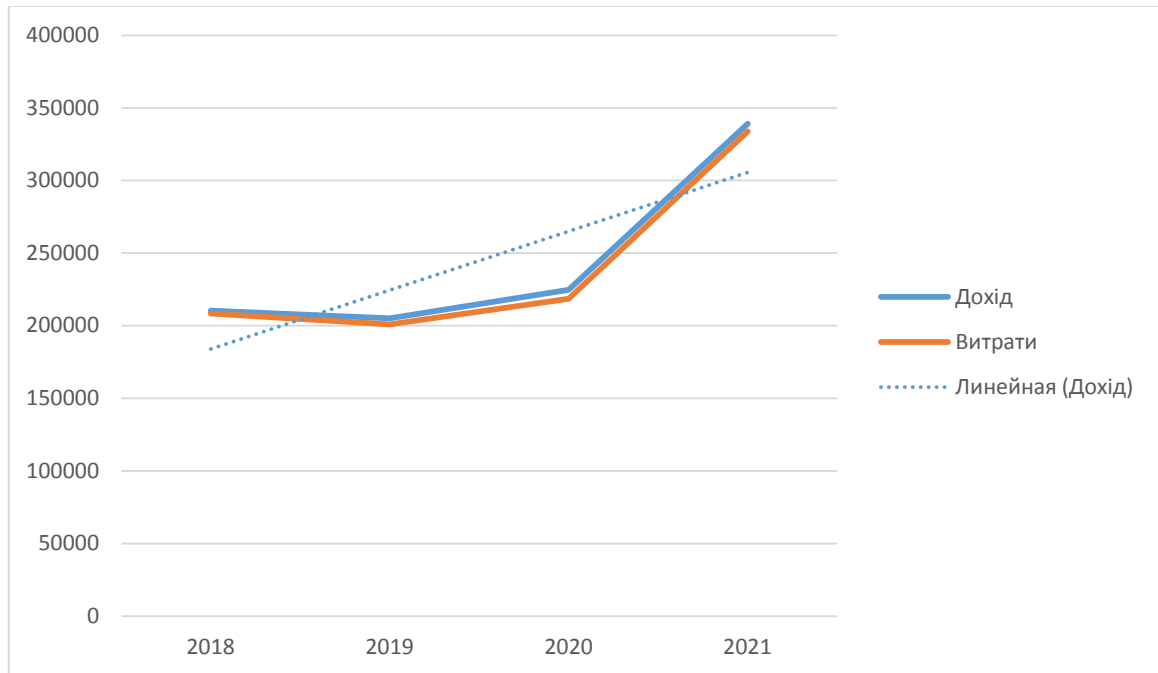


Рисунок 3.1 – Динаміка фінансових результатів
ТОВ «Азимут-Трейд», тис. грн.

Також для коректного аналізу діяльності необхідно визначити ліквідність підприємства (таблиця 3.3) та рівень фінансової стійкості (таблиця 3.4).

Таблиця 3.3 - Аналітичний баланс ТОВ «Азимут-Трейд», 2021 рік, тис. грн.

| Актив | Початок року | | Кінець року | | Пасив | Початок року | | Кінець року | |
|--------|--------------|------|-------------|------|--------|--------------|------|-------------|------|
| | грн. | % | грн. | % | | грн. | % | грн. | % |
| A1 | 4 690,8 | 4,8 | 4 872,9 | 4 | П1 | 43 861,8 | 44,2 | 51 082,7 | 42,5 |
| A2 | 66 099,4 | 66,5 | 34 399,6 | 28,6 | П2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A3 | 28 542,8 | 28,7 | 81 032,5 | 67,4 | П3 | 55 471,2 | 55,8 | 69 222,3 | 57,5 |
| Баланс | 99 333 | 100 | 120 305 | 100 | Баланс | 99 333 | 100 | 120 305 | 100 |

З аналізу ліквідності можна визначити, що зберігається правило гнучкого балансу, що свідчить про наявність власного оборотного капіталу для покриття боргів. Загалом же баланс є досить фінансово стабільним та грамотним.

Таблиця 3.4 – Рівень фінансової стійкості компанії ТОВ «Азимут-Трейд», 2021 рік, тис. грн.

| Показники | На початок року | На кінець року | Динаміка за рік,+/- |
|--------------------|-----------------|----------------|---------------------|
| ВОК, грн. | 39 171 | 46 209,8 | 7 038,8 |
| % самофінансування | 41,4 | 40 | -1,4 |

Отже, можна зробити висновок про профіцит на 39-46 мільйонів гривень власного оборотного капіталу, що свідчить про фінансову стійкість, тобто можливість вчасно погасити борги. У компанії також досить високий рівень самофінансування.

Таблиця 3.5 - Розрахунок показників для моделі Альтмана для ТОВ «Азимут-Трейд», 2021 рік, тис. грн.

| Назва | Чисельник формули | Знаменник формули | Значення |
|-------|-------------------|-------------------|----------|
| X1 | 42 690,4 | 109 819 | 0,389 |
| X2 | 24 232,3 | 109 819 | 0,221 |
| X3 | 4 298,4 | 109 819 | 0,039 |
| X4 | 21 778,7 | 62 346,8 | 0,349 |
| X5 | 339 097,7 | 109 819 | 3,088 |

Модель Альтмана – широко відома формула, що показує потенціал компанії та результати за поточний період. Такі розрахунки дозволяють зрозуміти вірогідність банкрутства та може бути інструментом для аналізу

компанії консультантами. Модель є досить точною, адже було проведено безліч досліджень, що й підтвердили це [72].

Для визначення вірогідності банкрутства використовують нижченаведену формулу (3.2)

$$Z=0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5 \quad (3.2)$$

$$Z=0,717*0,389 + 0,847*0,221 + 3,107*0,039 + 0,42*0,349 + 0,995*3,088 = 0,279 + 0,187 + 0,121 + 0,147 + 3,073 = 3,807$$

Таким чином $Z=3,807$, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства. Такий високий показник виникає в основному завдяки коефіцієнту X_5 , тобто виручки. Таким чином, «Азимут-Трейд» може покрити борги, що можуть виникнути за рахунок зменшення масштабів діяльності.

Незважаючи на достатньо успішний 2021 рік, війна вплинула на діяльність ТОВ «Азимут-Трейд» у поточному 2022 році. Наразі ще немає балансу, але вже можна говорити про наслідки. Одним із таких стала втрата стратегічних партнерів у Білорусі, що безумовно вплине на загальні результати діяльності – прибуток (збиток).

Через закриття кордонів та по суті відкритою війною із півночі України, «Азимут-Трейд» втратила свої колег у Білорусі. Партнерство передбачало постачання зернових культур з метою подальшого їхнього збуту. Доля таких поставок була значна та вигідна, допомагало розвиватися товариству. Таким чином взаємовигідний союз закінчився.

Через початок війни постраждала логістика, адже перетин кордону портами, що є найдешевшим видом транспорту для вантажу, став неможливим. При цьому важливо відмітити, що це був основний вид транспорту для «Азимут-Трейда», що змусило перейти на більш дорогий вид транспорту – вантажівки. При цьому вартість перевезень також значно зросла, особливо, якщо маршрут проходить недалеко від бойових дій. Тобто, водії об'їжджали

такі регіони, що зумовлювало ще більшому росту витрат на логістичні операції. Вантажоперевезення в цілому значно зросли в порівнянні з минулим роком [73].

Ще однією проблемою стала неможливість для ввозу деяких видів круп на територію країни, як-от булгур чи кус-кус [74]. Таким чином, значно погіршився масштаб діяльності товариства, адже основна кількість товарів придбалася саме в інших країнах.

Саме через такі заходи держави сталася ситуація із затримкою партії булгуру. Перед початком війни було виконано замовлення, але потім через тривалі переноси вантаж так і залишався на тому ж місці, а згодом була й розірвана угода. Тож був втрачений тривалий час на такі дії, що зумовило також призупинення руху коштів.

За 2022 рік виникли й багато менш значних складнощів у результативності – відсутність певних товарів чи зменшення звичайної потреби у споживачів, що зумовлює простій. З усіх вищенаведених факторів можна зробити висновок, що попри досить успішну діяльність, за час повномасштабного вторгнення дуже важко вести свою діяльність через безліч факторів. При цьому варто відмітити, що діяльність ТОВ «Азимут-Трейд» поширюється фактично безліч регіонів лише опосередковано, але при цьому так сильно впливає на загальну діяльність та відповідно змушує коригувати стратегію. І саме з такими проблемами було прийнято рішення звернутися за допомогою до ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба».

В даному випадку перш за все варто провести дослідження у галузі законодавства, аби мати юридичну обізнаність за необхідності. Також за мінливому стані політики варто враховувати всі фактори та закони. Буде доречним також мати у штаті водіїв на постійній ставці, що допоможе із ситуацією з логістикою та зменшить витрати на неї. Таким чином буде гарантія,

що вантаж можуть перевезти, а також не потрібно буде шукати вільних далеkobійників.

Також «Сільськогосподарська консультаційна служба» може провести аналіз програм із обліку діяльності та профільних баз даних клієнтів, що можуть працювати без інтернету (офлайн) на випадок його відключення, що в сучасних умовах війни відбувається часто. Можна ще змінити провайдера на більш надійного, адже із поточним постійно відбуваються розриви з'єднання. Серед альтернатив можливою ще є веб-програми чи веб-сайти, котрі постійно синхронізуються із хмарним сервісом. Таким чином, доступ до них може бути доступним з телефону. Ідеальним варіантом є знайти такі програми, що задовільняють обидва параметри.

СКС також може допомогти із маркетинговим дослідженням, а саме постачальників зернових, солі та цукру. Наразі дане питання достатньо суттєве, адже на пошук таких партнерів часто витрачається багато часу, що є неефективним розподілом. Необхідно вивчити ринки у сусідніх західних країнах в першу чергу, адже вони є ближчими, що дещо зменшує витрати на логістику. Дане питання товариство не може вирішити самостійно через недостатній досвід у такому пошуку.

Серед можливостей, що доступні для «Азимут-Трейд» найпростішими є розширення поточної діяльності до таких видів, що прописані саме в статуті. Найбільш привабливими серед них є торгівля хімічними засобами, шоколадом, кормами для тварин тощо. Такі напрямки є особливо вдалим для вибору й через те, що їх не потрібно реєструвати та зазначати додатково. Це допоможе не фокусуватися на одному виді діяльності, а мати в своєму запасі додаткові стратегії.

В сучасних умовах найбільш перспективним видом може стати саме оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним

обладнанням через зріст галузі будівництва у зв'язку із зруйнованими будинками та об'єктами промислового значення. Саме через це передбачається збільшення попиту на матеріали для ремонту та новобудов.

У зв'язку із захопленням компанії «Енерджи Продакт», одного з найбільших підприємств з виробництва з ніздрюватого бетону автоклавного твердіння, що є одним із основних матеріалів для будівництва, на території України, виник дефіцит такого товару на території країни [75]. Пропонується СКС дослідити ринки в інших країнах та за наявності даних будівельних матеріалів. Така перспектива є дуже значною в поточних умовах та може послужити вагомим розвитком товариства.

Ще одним вагомим розширенням бізнесу може стати переробка, що також зазначена в статуті. Такий вид діяльності орієнтований скоріш на довгострокову перспективу і може не відповідати сучасній ситуації невизначеності. Тим не менш, завдяки цьому можна підвищити ціну продукції, наприклад, перетворюючи пшеницю в борошно чи манку. Значним недоліком може стати значні інвестиції у обладнання для переробки. Існує багато можливих шляхів для розширення діяльності, котрі можна визначити лише провівши відповідні дослідження та отримати консультації із негайних питань.

Наразі ситуація дуже мінлива, що породжує ситуації ризику та вагання за рішення, котрі необхідно прийняти. Через війну звичні методи можуть вже не давати результату, тому потрібно звертатися за допомогою до відповідних служб, що займаються їхнім вирішенням та виведенням ситуації з кризової в контрольовану. З цим питанням ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» може допомогти й направити вектор діяльності на якісний розвиток.

Висновки до розділу 3

1. Дніпропетровська обласна державна організація «Сільськогосподарська консультаційна служба» займається наданням консультаційних послуг у галузі сільського господарства, діяльність якої охоплює як рівень країни, так і співпраця з іншими країнами. Головними видами діяльності є DMS та Кооперативна Академія. Організація має два масштабні успішні проведення проєктів із урядом Канади - Проєкт розвитку зерносховищ та сільськогосподарських кооперативів в Україні та Розвиток молочного бізнесу в Україні, а також із Європейським Банком Реконструкції і Розвитку - Міжнародний Благодійний Фонд "Добробут Громад".

2. Аналіз організації показав, що вона досить нестійка до виникнення боргових зобов'язань, адже є некомерційною організацією. Тим не менш, швидколіквідні активи знаходяться на високому рівні, що забезпечує хорошу поточну платоспроможність. Для розвитку їй необхідно перепрофілюватися в прибуткову компанію, і тоді виникають 3 альтернативи – кількісний (штат, сфера діяльності), якісний розвитку або ж змішаний.

Найважливішим та найскладнішим процесом в консалтинговій галузі є збір інформації для подальшої її обробки та визначення проблем. Саме тому було запропоновано нові методи для пошуку інформації:

- Стандартизовані бланки;
- Метод «секретного агенту»;
- Метод «слабкої ланки»;
- Метод «есе» чи «самозвіту».

Найбільш перспективним та новим напрямком в діяльності ДОГО «Сільськогосподарської консультаційної служби» може стати «Школа консультанта». Її суть полягає в проведенні тренінгів, майстер-класів, семінарів,

відпрацювання кейсів для підготовки нових спеціалістів у сфері консалтингу та дорадництва. Також для розвитку буде доречним інтеграція з різними країнами для розвитку нових напрямів консалтингу. Серед найбільш перспективних країн було виділено США, Німеччину та Японію.

3. ТОВ «Азимут-Трейд» на ринку України з 2007 року та займається оптовою закупівлею та подальшим продажем зернових та олійних культур, а також сіллю, цукром тощо. За аналізами діяльності, що були здійснені визначено, що баланс складений досить уміло, а платоспроможність висока, за моделлю Альтмана визначено, що вірогідність банкрутства достатньо низька.

Тим не менш, за час війни сталося безліч подій, що заважали ефективно вести діяльність – зміни в законодавстві, неможливість переправляти вантаж морськими портами, збільшення витрат на логістику тощо. У зв'язку з цим було запропоновано нові методи для поліпшення діяльності:

- Законодавчий консалтинг;
- Найм водіїв на постійну основу;
- Використання нових форм обліку діяльності та її поліпшення на загальному фоні нестачі інтернету та світла;
- Маркетингове дослідження нових регіонів;
- Перехід на нові види діяльності, що не є основними;
- Переробка продукції для збільшення її вартості;
- Торгівля будівельними матеріалами.

ВИСНОВКИ

1. Консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і можливостей, рекомендацій щодо впровадження відповідних заходів і допомогу в їх реалізації. Метою консалтингу є системна розробка і проведення комплексу змін для переведу клієнтської компанії із стану початкового в стан бажаний.

Для консультантів встановлені загальновизнані принципи, що регулюють їхню діяльність та допомагають встановити кращий зв'язок із клієнтом, а також зберігати професіоналізм.

Також у Європейському довіднику консультантів з менеджменту встановлено 84 різновиди консультаційних послуг, які також поділено за їхніми сферами охоплення. За різними авторами також виділяють різну кількість видів.

В залежності від потреб клієнта консультант може використовувати чотири методи: навчальне, експертне, процесне та інтегроване консультування, кожне з яких має свої особливості та застосування.

2. У діяльності підприємств можуть виникнути три ситуації: ситуація визначеності, невизначеності та ризику. В економічній теорії невизначеність розглядається як об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні чинники функціонування системи, неоднозначність її параметрів. Чим більша невизначеність, тим вище ризик.

Визначено також причини виникнення невизначеності, котрі поділяються на три групи: непередбачувані, оптимальна неповнота інформації та «організована». Остання ж є найбільш небезпечною, адже враховує суб'єктивну оцінку та людський фактор.

Подолання ж невизначеності може відбуватися за допомогою наступних методів: теорія ігор, критерії Вальда, максимакс, Севіджа та Гурвіца. Вони призначені для зменшення ефекту невизначеності та зменшення на підприємства факторів зовнішнього середовища для подолання стресової ситуації. В результаті цього виникає ризик. Він буває допустимим, критичним та катастрофічним – компанії потрібно визначити, який саме для прийняття своїх подальших стратегій на його подолання.

В економіці також окреслюють і методи подолання ризиків: відхилення, диверсифікації, локалізації та компенсації; кожен з яких є доречним в певній ситуації.

3. У світовому досвіді вже давно поширена практика консультування, є безліч прикладів успішної роботи фахівців у цій області, що допомагають вирішувати проблеми в сьогоденні.

У третьому розділі було наведено декілька з успішних практик світових експертів, із великих корпорацій, що існують на ринку вже майже 200 років. Було також наведено приклади діяльності із консультаційних та аудиторських фірм «великої четвірки» - Deloitte Touche Tohmatsu Limited та PricewaterhouseCoopers, котрі охоче публічно діляться результатами своєї діяльності на своїх сайтах.

4. Дослідження середовища є дуже важливим для розуміння ситуації, що наразі відбувається, щоб зробити необхідні кроки для її покращення.

Найбільш популярним аналітичним методом для стратегічного планування є SWOT-аналіз. Він покликаний допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, та визначення потенційних перспектив. За його результатами було визначено, що в Україні є досить багато важелів, що можуть допомогти розвивати економіку та відповідно сферу консалтингових послуг – армія, робоча сила, географічне положення

тощо, а також багато негативних моментів, котрі в основному пов'язані з війною та причиненими нею наслідками.

Також було проведено PESTEL-аналіз, що дозволяє визначити основні тренди за їхніми видами. Таким чином, було визначено, що політична ситуація досить нестабільна, але є великі перспективи в майбутньому, економічні є негативними, найголовніший – брак грошей у компаній, що знижує потребу в послугах консультантів, соціокультурний негативний через брак робочої сили, але потенціал в консультантах, в технологічному аспекті все добре через розвиток технологій, екологія також через корпоративну відповідальність, законодавчі - через постійні зміни законів компаніям потрібно адаптуватися до них із залученням відповідних експертів.

Таким чином, за результатами аналізів було визначено, що найбільш впливовими факторами є брак робочої сили та коштів у компаній, що гальмують їхню діяльність та знижують потреби в консультантах, але є і позитивні, як-от політика.

5. Агробізнес для України є надзвичайно важливою галуззю, адже забезпечує стабільні позитивні економічні результати для країни, дає робочі місця та годує багато країн.

Тим не менш, за останні роки було багато потрясінь, що вплинули на ефективність ведення сільського господарства. Одним з таких став початок війни на сході, в результаті якого було втрачено багато площ землі, яку важко буде реабілітувати, та падіння результативності агробізнесу. У зв'язку з цим і виріс попит на антикризовий консалтинг, що є єдиним позитивним моментом.

Наступною кризою стала епідемія COVID-19, що також мала великий вплив на аграрний сектор та консалтинг, впали прибутки у обох галузях, у останнього зменшилася кількість клієнтів.

Теперішньою негативною подією стала повноцінна війна, що значно вплинула на сільське господарство, було втрачено багато основних засобів, техніки та продукції, а поля постійно страждають в результаті мінувань та обстрілів.

6. Світова практика консалтингу як професійної діяльності налічує вже більше ніж сто років. За цей час вже давно сформувалися основи ведення таких послуг, а фахівці стали все більш обізнаними, сфера стала обіймати досить велику нішу родів занять. В Україні ж ця професія існує з часів набуття незалежності – з початку 90-х років минулого сторіччя.

В Україні існує близько 5 тисяч консалтингових фірм від великих інтернаціональних компаній великої четвірки - Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG; до окремих експертів в певній галузі. Компанії також часто наймають на постійну основу консультанта для визначення курсу розвитку.

На ринку існує велика кількість споживачів такого виду послуг, найбільш популярні види консалтингу, що потребують, є інформаційні технології, операції, стратегія, управління людськими ресурсами та фінанси.

Є дуже багато проблем, що заважають розвитку цієї галузі, що в більшості пов'язані з невпевненістю в результативності консалтингу або ж в небажанні платити за «невідчутні» послуги. Тим не менш, за іронією, ці менеджери все одно звертаються за допомогою в найбільш кризовий момент.

Перспективи розвитку даного ринку дуже значні, особливо з розвитком технологій та зміни законодавства. Вже зараз компанії постійно звертаються до консультаційних фірм або мають у своєму штаті декількох незалежних експертів. Важливою умовою є високі доходи компаній, що зможуть дозволити собі такі послуги, адже за загальною тенденцією, це є чи не найголовнішою умовою для залучення таких професіоналів.

7. Для аналізу діяльності консультаційних фірм, було обрано Дніпропетровську обласну державну організацію «Сільськогосподарська консультаційна служба». Це організація, що займається наданням консультаційних послуг у галузі сільського господарства, діяльність якої охоплює як рівень країни, так і співпраця з іншими країнами.

Незважаючи на невеликий персонал, сфера діяльності у підприємства досить широка та охоплює досить широкий спектр напрямків:

- Сімейні ферми
- Кооперативи
- Адвокація
- Гендерна рівність
- Екологічна свідомість

Найбільш пріоритетними та основними є DMS та Кооперативна Академія, а всі інші напрями діяльності є додатковими до них.

Діяльність ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» має досить багато успішних випадків застосування діяльності щодо консультивання інших суб'єктів господарської діяльності. Було проведено багато проектів, котрі були зазначені вище. Серед основних варто виділити наступні:

- У липні 2015 року та до червня 2017 роках за співпрацею з Європейським Банком Реконструкції і Розвитку був створений Міжнародний Благодійний Фонд "Добробут Громад". Основною метою стало підвищення рентабельності та підвищення прибутків малих та дрібних підприємців в галузі сільського господарства. Такий достатньо масштабний проект був проведений для підвищення загального рівня обізнаності підприємців у всіх галузях, з приводу яких найчастіше виникають питання.

- Проект розвитку зерносховищ та сільськогосподарських кооперативів в Україні. В 2013-2018 роках та мав на меті допомогти малим та

середнім підприємствам, котрі займаються зерновими культурами. Проект спрямований на вирішення труднощів через створення кооперативів зі зберігання, маркетингу та доробки зерна для поліпшення ринкових умов та зростання участі у ринку.

- «Розвиток молочного бізнесу в Україні». Даний проект об'єднав близько 5000 малих та середніх молочних виробників у мережу фермерів, підприємців, кооперативів та кооперативних об'єднань. Була здійснена співпраця, що полягала в передачі досвіду від канадських колег у різних питань у цій сфері.

Два останні вищезазначені проводилися за участю уряду Канади, з яким у ДОГО «Сільськогосподарської консультаційної служби» утворилася тісна взаємовигідна співпраця із розвитку галузі сільського господарства.

8. Аналіз організації показав, що вона досить нестійка до виникнення боргових зобов'язань, адже є некомерційною організацією. Тим не менш, швидко-ліквідні активи знаходяться на високому рівні, що забезпечує хорошу поточну платоспроможність. Таким чином для розвитку їй необхідно перепрофілюватися в прибуткову компанію.

Для розвитку можливі 3 альтернативи - кількісний, якісний розвитку або ж змішаний. Кількісний полягає в розширенні сфери діяльності та штату працівників.

Більший же ефект можуть мати саме якісні методи. До таких можна віднести розширення сфери діяльності, збільшення послуг, покращення методів збору інформації та нові довгострокові можливості.

Найважливішим та найскладнішим процесом в консалтинговій галузі є збір інформації для подальшої її обробки та визначення проблем. Саме тому було запропоновано нові методи для пошуку інформації:

- Стандартизовані бланки;

- Метод «секретного агенту»;
- Метод «слабкої ланки»;
- Метод «есе» чи «самозвіту»

Ці методи для збору інформації не обов'язково є ефективними, у багатьох є недоліки, але в певних ситуаціях можуть дуже допомогти. Для конкретного висновку потрібно робити дослідження та вивчати їхню ефективність на весь процес консультування.

Найбільш перспективним та новим напрямком в діяльності ДОГО «Сільськогосподарської консультаційної служби» може стати «Школа консультанта». Її суть полягає в проведенні тренінгів, майстер-класів, семінарів, відпрацювання кейсів для підготовки нових спеціалістів у сфері консалтингу та дорадництва. Таким способом експерти в організації зможуть передати свій досвід.

Також для розвитку буде доречним інтеграція з різними країнами для розвитку нових напрямів консалтингу. Серед найбільш перспективних країн було виділено США, Німеччину та Японію.

9. ТОВ «Азимут-Трейд» на ринку України з 2007 року та займається оптовою закупівлею та подальшим продажом зернових та олійних культур, а також сіллю, цукром тощо.

Аналіз фінансових результатів показав про достатньо успішну діяльність на протязі періоду з 2018 по 2021 роки. З аналізу ліквідності було визначено, що зберігається правило гнучкого балансу, що свідчить про наявність власного оборотного капіталу для покриття боргів. За моделлю Альтмана, що вважається досить коректною, було визначено, що вірогідність банкрутства достатньо низька.

Тим не менш, за час війни сталося безліч подій, що заважали ефективно вести діяльність – зміни в законодавстві, неможливість переправляти вантаж

морськими портами, збільшення витрат на логістику тощо. У зв'язку з цим було запропоновано нові методи для поліпшення діяльності:

- Законодавчий консалтинг;
- Найм водіїв на постійну основу;
- Використання нових форм обліку діяльності та її поліпшення на загальному фоні нестачі інтернету та світла;
- Маркетингове дослідження нових регіонів;
- Перехід на нові види діяльності, що не є основними;
- Переробка продукції для збільшення її вартості;
- Торгівля будівельними матеріалами.

Наразі ситуація дуже мінлива, що породжує ситуації ризику та вагання за рішення, котрі необхідно прийняти. Через війну звичні методи можуть вже не давати результату, тому потрібно звертатися за допомогою до відповідних служб, що займаються їхнім вирішенням та виведенням ситуації з кризової в контрольовану. З цим питанням ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» може допомогти й направити вектор діяльності на якісний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розуміння Медіа: Зовнішні розширення людини / Пер. з англ. В. Ніколаєва; Закл. ст. М. Вавилова. — М.; Жуковський: «КАНОН-пресс-Ц», «Кучково поле», 2003. — 464 с.
2. Василенко Н.В. Консалтинг в освіті. Санкт-Петербург : КультІнформПресс, 2011, 72-82 с.
3. Маринко Г. І. Управлінський консалтинг : навч. посібник / Г. І. Маринко. — М. : ІНФРА-М, 2005. — 381 с.
4. Steele, F. Consulting for organisational change [Text] / F. Steele. — Amherst, MA : University of Massachusetts Press, 1975.
5. Greiner, L.E., Metzger, R.O. Consulting to management [Text] / L.E. Greiner, R.O. Metzger. — NJ, Prentice Hall, 1983.
6. Рапопорт В.Ш. Діагностика управління (практичний досвід та рекомендації) : Економіка, 1991. — 244 с.
7. Гонтарева І.В. Управління консалтинговою діяльністю. — Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. — 136 с.
8. Саврук А., Красюк Р. Готових рішень не буває. Ринок капіталу. — 1998. — 301 с.
9. Прокопенко І. Управлінське консультування як послуга консультирование как услуга. Проблеми теорії і практики управління. — 1988. — № 5. — 90-95 с.
10. European Federation of Management Consultancies Associations. веб-сайт. URL: - <https://feaco.org/>
11. Трофимова О. К. Міжнародна класифікація консалтингових послуг [Електронний ресурс] / О. К. Трофимова. — веб-сайт. URL: <http://www.spbc.ru/>.

12. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст] : навч. посіб. / О. П. Логвінова, І. М. Семененко ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Харків : Лідер, 2015. - 368 с.

13. Конспект лекцій з дисципліни “Моделювання ризиків в економіці та бізнесі” для студентів спеціальності 8.03050201 та 7. 03050201 “Економічна кібернетика” всіх форм навчання / Укл. С. В. Гринчуцька – Тернопіль, ТНТУ імені І. Пулюя, 2014. 88с.

14. Економічні і фінансові ризики: навчальний посібник / Н. А. Герасимчук, Т. В. Мірзоєва, О. А. Томашевська ; НУБіП України. - Київ : Компринт, 2015. - 288 с. - Бібліогр.: с. 281-288.

15. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 218 с.

16. СОЛТИК, Сергій Олександрович; ОДІНЦОВА, Т. М.; ВІДГУКИ, Випуски Новини. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності. 2001.

17. ЩЕРБАК, В. Г.; ЩЕРБАК, О. В. Невизначеність і ризик у бізнес-діяльності промислового підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2010.

18. Daimler Trucks Asia - веб-сайт. URL: <https://www.daimlertruck.com/career/locations/location-detail-page-366958.html>

19. Proactive sensing - веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/company/proactive-sensing/>

20. Проєкт із автомобілями - веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/daimler-truck-manufacturing-case-study.html>

21. Річний звіт Daimler Trucks Asia - веб-сайт. URL: <https://www.daimlertruck.com/documents/investors/reports/annual-reports/daimler-truck-ir-annual-report-2021-incl-combined-management-report-dth-ag.pdf>
22. Проєкт із YMCA - веб-сайт. URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/case-studies/ymca-greater-new-york.html>
23. Проєкт з ресторанним бізнесом - веб-сайт. URL: <https://shershidsky.ru/opyt-projekty/investicionnyj-process>
24. Проєкт із навігаційною фірмою - веб-сайт. URL: <https://www.bain.com/client-results/a-map-company-enters-new-territory/>
25. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень - веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/vplyv-viyny-na-zovnishnyu-torhivlyu-ukrayiny-za-pidsumkamyu>
26. Індекси інфляції в Україні - веб-сайт. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/inflation_index
27. Сайт Національного банку України - веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/>
28. ПриватБанк - веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/kredyty/cash-loan>
29. ОщадБанк - веб-сайт. URL: <https://www.oschadbank.ua/credit/cash>
30. Пумб Банк - веб-сайт. URL: <https://www.pumb.ua/credit>
31. Укргазбанк - веб-сайт. URL: <https://www.ukrgasbank.com/private/credits/>
32. РайфайзенБанк Аваль - веб-сайт. URL: <https://raiffeisen.ua/privatnim-osobam/krediti/krediti-gotivkoju>
33. Статистика мобілізованих громадян - веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-lyudey-u-formi-zabezpechuyut-oboronu-ukraini-reznikov-08072022-7072>

34. Статистика міграції з України - веб-сайт. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
35. Статистика основних засобів - веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3ad175de-05e7-4e87-b2c9-d7d9e8991d2a&title=EkonomikaU2019-RotsiProdovzhilaZrostatiiDopovidProRezultatiDiialnostiMinekonomikiUProfilnomuKomitetiRadi>
36. Заборона неекологічних авто - веб-сайт. URL: <https://delo.ua/ru/transport/ukrainskie-perevozciki-teper-mogut-vezzat-v-polsu-na-avto-klassa-evro-3-kakie-eshhe-strany-es-v-spiske-401644/>
37. Умови для іноземних фірм на території України - веб-сайт. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2019/07/predstavnytstva-inozemnykh-kompaniy-v-ukrayini-shcho-ne-tak-i-yak-tse-vypravtyu.html>
38. Статистика експорту зернових культур - веб-сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrainian-apk-can-support-all-economy/31070474.html>
39. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. - веб-сайт. URL: <http://minagro.gov.ua>.
40. Статистика у сільському господарстві - веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3400937-torik-ponad-10-vvp-virobili-u-silському-gospodarstvi-lesenko.html>.
41. Державна служба статистики - веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Шпикуляк О. Г., Ходаківська О. В., Пугачов М. І., Грищенко О. Ю. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах впливу пандемії COVID-19. Економіка АПК. 2021. № 6. С. 26 — 41.
43. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з

власниками та топ-менеджерами українських компаній. — Київ– Харків: Видавець О. А. Мірошніченко, 2020. — 188 с.

44. Найбільш заміновані регіони України - веб-сайт. URL: <https://ukraine.segodnya.ua/ua/ukraine/v-gschs-nazvali-samy-e-zaminirovannye-regiony-ukrainy-1625707.html>

45. Воєнний стан у сільському господарстві - веб-сайт. URL: <https://kurkul.com/blog/708-chas-voennogo-stanu--riziki-prava-y-obovyazki-dlya-agrariyiv>

46. Статистика збитків від війни - веб-сайт. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/>

47. Статистика викрадено зерна за час війни - веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/news/262-mln-tonn-sg-produkciyi-poyihalo-z-ukrayini-vid-pochatku-vijni>

48. Аграрний сектор під час війни - веб-сайт. URL: <https://agroelita.info/lfm-2022-ahrarnyy-sektor-pislia-viyny-iak-povernutysia-dov-dovoiennoho-rivnia-i-rukhatysia-dali/>

49. ВВП України - веб-сайт. URL: https://datacommons.org/place/country/UKR?utm_medium=explore&mprop=amount&prop=EconomicActivity&cpv=activitySource%2CGrossDomesticProduction&hl=ru

50. АПК в Україні - веб-сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrainian-apk-can-support-all-economy/31070474.html>

51. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку / В.С. Рейкін, О.В Макара // Економіка та управління національним господарством. – 2020. Вип. 39. – с. 97-100.

52. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду / О. О. Карпенко // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 27(1). - С. 54-58.
53. PwC : офіційний сайт. URL: https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2020.html?source=post_page .
54. Ernst&Young : офіційний сайт. URL: https://www.ey.com/en_ua/global-review/2020/facts-and-figures.
55. «Делойт» в Україні: сайт Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages>.
56. KPMG в Україні. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>.
57. Консалтингові послуги від поодиноких консультантів - веб-сайт. URL: <https://prom.ua/ua/Konsaltingovyue-uslugi>
58. Верба В. А. Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні / В. А. Верба // Стратегія економічного розвитку України - 2008. - вип. 22—23. – с. 102.
59. Аналіз ринку консалтингових послуг - веб-сайт. URL: <https://sp.agency/konsaltingovi-poslugi-analiz-rinku-ukrayini/>
60. Колосівська О. Розвиток управлінського консалтингу в Україні / О. Колосівська // Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя – 2018 – с. 197
61. Огляд ринку консалтингових послуг в Україні / Дослідження консалтингової групи «Астарта-Таніт» на замовлення ЄБРР. - веб-сайт. URL: https://issuu.com/training.com.ua/docs/distribution_materials_-_18.11.2010__formated__red/4
62. Дані про ДОГО «Сільськогосподарська консалтингова служба» - веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/34499500>

63. ДОГО «Сільськогосподарська консалтингова служба» - веб-сайт.
URL: <http://www.dsk.org.ua/>
64. ДОГО «Сільськогосподарська консалтингова служба»: новини - веб-сайт. URL: <http://www.dsk.org.ua/category/novini/>
65. Дані про проєкт з розвиток зернохосвищ та сільськогосподарських колективів ДОГО «Сільськогосподарська консалтингова служба» - веб-сайт.
URL: <http://www.zerno.org.ua/grain-project>
66. Цілі проєкту з розвитку молочного бізнесу ДОГО «Сільськогосподарська консалтингова служба» - веб-сайт. URL: http://www.dsk.org.ua/wp-content/uploads/2016/10/Impact-Analysis_presentation_ukr.pdf
67. Інформація щодо капіталу - веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/73-fake-capital>
68. Баланс ДОГО «Сільськогосподарська консалтингова служба» - веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/34499500/finances?current_year=2020
69. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види / В. Занора // Галицький економічний вісник випуск №6 – 2019 – с. 69-78
70. Укрпатент - веб-сайт. URL: <https://udhtu.edu.ua/intelektualna-vlasnist/otrpatent>
71. Дані про ТОВ «Азимут-Трейд» - веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/34986223/
72. Altman E. I. Modeling credit risk for SMEs: Evidence from the US market / E. I. Altman, G. Sabato // Abacus. — 2006, № 19.
73. Вартість грузових перевезень – статистика - веб-сайт. URL: <https://zernovoz.ua/blog/monitoring-1/post/avtomobilnye-perevozki-zernovykh-v-sentiabre-49>

74. Модель Альтмана - веб-сайт. URL:
<https://ips.ligazakon.net/document/KP151147?an=34>
75. Захоплення заводу з виробництва бетонних виробів у Новій Каховці - веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/nova-kakhovka-v-kritichnomu-stani-ta-pid-kontrolem-voroha.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Різновиди консалтингової діяльності відповідно до Європейського довідника
консультантів з менеджменту

| Загальний розподіл | Види консалтингу |
|----------------------|---|
| Загальне управління | 1.01. Визначення ефективності системи управління. 1.02. Оцінка бізнесу. 1.03. Управління нововведеннями. 1.04. Визначення конкурентоспроможності / вивчення кон'юнктури ринку. 1.05. Диверсифікованість або становлення нового бізнесу. 1.06. Міжнародне управління. 1.07. Оцінка управління. 1.08. Злиття й придбання. 1.09. Організаційна структура й розвиток. 1.10. Приватизація. 1.11. Управління проектом. 1.12. Управління якістю. 1.13. Реорганізація інженерних служб. 1.14. Дослідження й розвиток. 1.15. Стратегічне планування. |
| Адміністрування. | 2.01. Аналіз роботи канцелярії. 2.02. Розміщення й переміщення відділів. 2.03. Управління офісом. 2.04. Організація й методи управління. 2.05. Регулювання ризику. 2.06. Гарантії безпеки. 2.07. Планування робочих приміщень і їхнє оснащення. |
| Фінансове управління | 3.01. Системи обліку. 3.02. Оцінка капітальних витрат. 3.03. Обороти фірми. 3.04. Зниження собівартості. 3.05. Неплатоспроможність (банкрутство). 3.06. Збільшення прибутку. 3.07. Збільшення доходів. 3.08. Оподаткування. 3.09. Фінансові резерви. |
| Управління кадрами | 4.01. Професійний рух і скорочення штатів. 4.02. Культура корпорації. 4.03. Рівні можливості. 4.04. Пошук кадрів. 4.05. Відбір кадрів. 4.06. Здоров'я й безпека. 4.07. Програми заохочення. 4.08. Внутрішні зв'язки. 4.09. Оцінка робіт. 4.10. Трудові угоди й зайнятість. 4.11. Навчання менеджменту. 4.12. Планування робочої сили. 4.13. Мотивація. 4.14. Пенсії. 4.15. Аналіз функціонування. 4.16. Психологічна оцінка. 4.17. Винагорода. 4.18. Підвищення кваліфікації працівників. |

Продовження додатку А

| | |
|-----------|---|
| Маркетинг | 5.01. Реклама й сприяння збуту. 5.02. Корпоративний образ і відносини із громадськістю. 5.03. Післяпродажне обслуговування замовників. 5.04. Дизайн. 5.05. Прямий маркетинг. 5.06. Міжнародний маркетинг. 5.07. Дослідження ринку. 5.08. Стратегія маркетингу. 5.09. Розробка нової продукції. 5.10. Ціноутворення. |
|-----------|---|

| | |
|-------------------------|--|
| | 5.11. Роздрібний продаж і дилерство. 5.12. Управління збутом. 5.13. Навчання збуту. 5.14. Соціально-економічні дослідження й прогнозування. |
| Виробництво | 6.01. Автоматизація. 6.02. Використання устаткування і його технічне обслуговування. 6.03. Промисловий інжиніринг. 6.04. Переробка матеріалів. 6.05. Регулювання внутрішнього розподілу матеріалів. 6.06. Упакування. 6.07. Схема організації робіт на підприємстві. 6.08. Конструювання й удосконалення продукції. 6.09. Управління виробництвом. 6.10. Планування й контроль за виробництвом. 6.11. Підвищення продуктивності. 6.12. Закупівлі. 6.13. Контроль якості. 6.14. Контроль за поставкою вузлів і деталей. |
| Інформаційні технології | 7.01. САПР/АСУ. 7.02. Застосування комп'ютерів в аудиті й оцінці. 7.03. Електронна видавнича діяльність. 7.04. Інформаційно-пошукові системи. 7.05. Адміністративні інформаційні системи. 7.06. Проектування й розробка систем. 7.07. Вибір і установка систем. |
| Спеціалізовані послуги | 8.01. Навчальне консультування. 8.02. Консалтинг по управлінню електроенергетикою. 8.03. Інженерний консалтинг. 8.04. Екологічний консалтинг. 8.05. Інформаційний консалтинг. 8.06. Юридичний консалтинг. 8.07. Консалтинг по управлінню розподілом матеріалів і матеріально-технічному постачанню. 8.08. Консалтинг у державному секторі. 8.09. Консалтинг з телекомунікацій. |

Баланс ТОВ «Азимут-Трейд» на 2019 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

| | | | | |
|---|------------------------|------------|----|----|
| Підприємство | Дата(рік,місяць,число) | Коди | | |
| Товариство з обмеженою відповідальністю "АЗИМУТ-ТРЕЙД" | за СДРПОУ | 2020 | 01 | 01 |
| Територія <u>ДНІПРОПЕТРОВСЬКА</u> | за КОАТУУ | 34986223 | | |
| Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> | за КОПФГ | 1210137500 | | |
| Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибною, ракоподібними і мовлюсками</u> | за КВЕД | 120 | | |
| Середня кількість працівників, осіб <u>18</u> | | 46.38 | | |
| Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u> | | | | |
| Адреса, телефон <u>вулиця князя Володимира Великого, буд. 18-Б, к. 2, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49000</u> | | 3773363 | | |

I.Баланс на 31 грудня 2019 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | - | - |
| первісна вартість | 1001 | - | - |
| накопичена амортизація | 1002 | (-) | (-) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | - | - |
| Основні засоби : | 1010 | 360,4 | 289,2 |
| первісна вартість | 1011 | 526,8 | 540,5 |
| знос | 1012 | (166,4) | (251,3) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 360,4 | 289,2 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси : | 1100 | 26 129,4 | 43 716,0 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | - | - |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 12 544,9 | 36 303,2 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 2 144,1 | 2 651,3 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 411,4 | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 11 824,0 | 800,8 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | -2 346,2 | 160,2 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | - | - |
| Інші оборотні активи | 1190 | 349,3 | 1 786,5 |
| Усього за розділом II | 1195 | 50 645,5 | 85 418,0 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 51 005,9 | 85 707,2 |

Продовження додатка Б

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (паївний) капітал | 1400 | 15 000,0 | 15 000,0 |
| Додатковий капітал | 1410 | - | 3 164,5 |
| Резервний капітал | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 13 869,6 | 17 150,7 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (-) | (-) |
| Усього за розділом I | 1495 | 28 869,6 | 35 315,2 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | | | |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 2 900,0 | 1 598,3 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | - | - |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 15 440,7 | 37 496,8 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 11,4 | 191,3 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | - | 180,4 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 11,4 | 11,6 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 47,2 | 47,3 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 3 725,6 | 11 046,7 |
| Усього за розділом III | 1695 | 22 136,3 | 50 392,0 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | |
| Баланс | 1900 | 51 005,9 | 85 707,2 |

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2019 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 204 735,2 | 209 495,4 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 257,7 | 193,4 |
| Інші доходи | 2240 | 69,2 | 664,2 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 205 062,1 | 210 353,0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (177 600,3) | (194 004,4) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (21 759,7) | (12 249,3) |
| Інші витрати | 2270 | (1 564,1) | (2 194,7) |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | (200 924,1) | (208 448,4) |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285) | 2290 | 4 138,0 | 1 904,6 |
| Податок на прибуток | 2300 | (856,9) | (-) |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300) | 2350 | 3 281,1 | 1 904,6 |

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Кузьмісь

Валерій

Іванович

ЕП Піскунова

Тетяна

Степанівна

Кузьмісь Валерій Іванович

(ініціали, прізвище)

Піскунова Тетяна Степанівна

(ініціали, прізвище)



Баланс ТОВ «Азимут-Трейд» на 2020 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу 1)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

| Підприємство | Дата (рік, місяць, число) | Коди | | |
|---|--|------------|----|----|
| | | 2021 | 01 | 01 |
| Товариство з обмеженою відповідальністю "АЗИМУТ-ТРЕЙД" | за ЄДРПОУ | 34986223 | | |
| Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА | за КОАТУУ | 1210137500 | | |
| Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю | за КОПФГ | 240 | | |
| Вид економічної діяльності Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибною, ракоподібними і молосками | за КВЕД | 46.38 | | |
| Середня кількість працівників, осіб | 18 | | | |
| Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком | | | | |
| Адреса, телефон | вулиця Князя Володимира Великого, буд. 18-Б, к. 2, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49000 | 3773363 | | |

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| | | | |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | - | - |
| первісна вартість | 1001 | - | - |
| накопичена амортизація | 1002 | (-) | (-) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | - | 4 080,8 |
| Основні засоби : | 1010 | 289,2 | 610,0 |
| первісна вартість | 1011 | 540,5 | 1 011,3 |
| знос | 1012 | (251,3) | (401,3) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 289,2 | 4 690,8 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси : | 1100 | 43 716,0 | 69 307,3 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | - | - |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 36 303,2 | 24 676,2 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 2 651,3 | 5 163,5 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 800,8 | 400,0 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 160,2 | 445,5 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | - | - |
| Інші оборотні активи | 1190 | 1 786,5 | 2 838,8 |
| Усього за розділом II | 1195 | 85 418,0 | 102 831,3 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 85 707,2 | 107 522,1 |

Продовження додатка В

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 15 000,0 | 21 778,7 |
| Додатковий капітал | 1410 | 3 164,5 | - |
| Резервний капітал | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 17 150,7 | 22 083,1 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (-) | (-) |
| Усього за розділом I | 1495 | 35 315,2 | 43 861,8 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | | | |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 1 598,3 | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | - | - |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 37 496,8 | 52 247,4 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 191,3 | 271,5 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 180,4 | 252,4 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 11,6 | 1,0 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 47,3 | 57,0 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 11 046,7 | 11 083,4 |
| Усього за розділом III | 1695 | 50 392,0 | 63 660,3 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | - | - |
| Баланс | 1900 | 85 707,2 | 107 522,1 |

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 222 745,5 | 204 735,2 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 906,8 | 257,7 |
| Інші доходи | 2240 | - | - |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 224 652,3 | 204 992,9 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (198 557,7) | (176 698,1) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (13 385,6) | (20 785,3) |
| Інші витрати | 2270 | (6 690,3) | (2 838,5) |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | (218 633,6) | (200 321,9) |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 6 018,7 | 4 671,0 |
| Податок на прибуток | 2300 | (1 086,3) | (763,5) |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 4 932,4 | 3 907,5 |

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Кусьпів
Валерій
Іванович

Кусьпів Валерій Іванович

(ініціали, прізвище)

Піскунова Тетяна Степанівна

(ініціали, прізвище)



Додаток Д

Баланс ТОВ «Азимут-Трейд» на 2021 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

| | | | |
|--|--|---------------------------|---------------------|
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю "АЗИМУТ-ТРЕЙД" | Дата (рік, місяць, число) | 2022 01 01 |
| Територія | ДНІПРОПЕТРОВСЬКА | за ЄДРПОУ | 34986223 |
| Організаційно-правова форма господарювання | товариство з обмеженою відповідальністю | за КАТОТГГ | UA12020010010639502 |
| Вид економічної діяльності | Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і моллюсками | за КОПФГ | 240 |
| Середня кількість працівників, осіб | 23 | за КВЕД | 46.38 |
| Одиниця виміру: | тис. грн. з одним десятковим знаком | | |
| Адреса, телефон | вулиця Князя Володимира Великого, буд. 18-Б, к. 2, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49000 | | 3773363 |

I. Баланс на 31 грудня 2021 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітного року | 1801006 |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| | | | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | - | - |
| Первісна вартість | 1001 | - | - |
| Накопичена амортизація | 1002 | (-) | (-) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 4 080,8 | 1 475,0 |
| Основні засоби : | 1010 | 610,0 | 3 397,9 |
| первісна вартість | 1011 | 1 011,3 | 5 035,8 |
| знос | 1012 | (401,3) | (1 637,9) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 4 690,8 | 4 872,9 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси : | 1100 | 66 099,4 | 34 399,6 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | - | - |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 24 698,1 | 72 294,0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 1 160,4 | 3 699,4 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 400,0 | 1 378,0 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 445,5 | 1 470,8 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | - | - |
| Інші оборотні активи | 1190 | 1 838,8 | 2 190,3 |
| Усього за розділом II | 1195 | 94 642,2 | 115 432,1 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 99 333,0 | 120 305,0 |

Продовження додатка Д

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього року | На кінець звітнього періоду |
|--|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 21 778,7 | 21 778,7 |
| Додатковий капітал | 1410 | - | 2 922,5 |
| Резервний капітал | 1415 | - | - |
| Нерозподлений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 22 083,1 | 26 381,5 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (-) | (-) |
| Усього за розділом I | 1495 | 43 861,8 | 51 082,7 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | | | |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | 16 500,0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | - | - |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 52 247,4 | 28 461,2 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 271,5 | 449,9 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 252,4 | 421,6 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 1,0 | 7,4 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 57,0 | 81,2 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 2 894,3 | 23 722,6 |
| Усього за розділом III | 1695 | 55 471,2 | 69 222,3 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | - | - |
| Баланс | 1900 | 99 333,0 | 120 305,0 |

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2021 _____ р.

| Стаття | Код рядка | Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007 | |
|--|-------------|---------------------------------|---|
| | | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 338 800,3 | 222 745,5 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 297,4 | 1 906,8 |
| Інші доходи | 2240 | - | - |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 339 097,7 | 224 652,3 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (308 789,3) | (198 557,7) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (24 272,6) | (13 385,6) |
| Інші витрати | 2270 | (784,1) | (6 690,3) |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | (333 846,0) | (218 633,6) |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 5 251,7 | 6 018,7 |
| Податок на прибуток | 2300 | (953,3) | (1 086,3) |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 4 298,4 | 4 932,4 |



ЕП Кусьпів
Валерій
Іванович

Кусьпів Валерій Іванович
(ініціали, прізвище)

Піскунова Тетяна Степанівна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад