

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

26 грудня 2022 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Розвиток системи менеджмент-консалтингу підприємства в  
умовах динамічного бізнес-середовища»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Білоцерківць Ярослав Володимирович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Дмитро ДЯЧКОВ

Полтава – 2022 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Сутність та роль менеджмент-консалтингу на підприємстві.....	8
1.2. Особливості процесу управлінського консультування підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.....	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	24
2.2. Характеристика системи менеджмент-консалтингу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.....	33
2.3. Діагностика стратегічних напрямів управлінського консультування підприємства.....	40
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	49
3.1. Оптимізація моделі менеджмент-консалтингу на підприємстві....	49
3.2. Вдосконалення стратегічних напрямів отримання консультаційних послуг від внутрішньої системи менеджмент-консалтингу підприємства.....	56
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Глобальні соціально-економічні зрушення, поглиблення цифровізації ринкових процесів зумовлюють необхідність її подальшого інноваційного розвитку. Перехід на інноваційний тип розвитку суб'єктів господарювання можливий лише на основі науково-технічного прогресу, що є основним фактором, який сприяє підвищенню ефективності підприємництва та потенціалу країни загалом. Вирішення питань, що стосуються підвищення ефективності виробництва та переходу на більш високий технічний та технологічний рівень розвитку, передбачає необхідність консалтингового забезпечення суб'єктів господарської діяльності різних рівнів. Актуальність формування сучасної системи менеджмент-консалтингу зумовлена по-перше, соціально-економічними умовами, що змінилися та вимагають розробки обґрунтованої концепції й налагодженого механізму трансформації економічної системи підприємницьких утворень, особливо, підсистеми управління виробництвом із сформованого стану в кардинально новий; по-друге, умовами функціонування в інформаційному та цифровому середовищі, яке ускладнює формування альтернативи подальшого розвитку; по-третє, посиленням конкуренції, інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу, що стимулює пошук додаткових шляхів підвищення ефективності виробництва; по-четверте, наявністю релевантних знань, їх безперервного оновлення та зростання вирішального значення освіти та науки, які формують попит на консультаційні послуги [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота цілком відповідає плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (державний реєстраційний номер 0118U005208).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних положень та розробка рекомендацій щодо забезпечення розвитку системи менеджмент-консалтингу підприємства Миргородського району в умовах динамічного бізнес-середовища.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи зумовлює виконання наступних завдань:

актуалізація теоретичних основ розвитку системи менеджмент-консалтингу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;

діагностика застосування систем менеджмент-консалтингу на підприємстві;

розробка шляхів розвитку системи менеджмент-консалтингу на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Об'єктом дослідження** виступає процес розвитку системи менеджмент-консалтингу підприємства Миргородського району в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні положення та практичні рекомендації щодо розвитку системи менеджмент-консалтингу підприємства Миргородського району.

**Методи наукових досліджень.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи були застосовано комплекс методів, серед яких чільне місце займають: методи синтезу та аналізу, монографічний метод, методи узагальнення та групування, метод порівняння, метод групування та ранжування даних, економіко-математичні методи (кореляції, регресії, лінійної та нелінійної функції) та інші.

**Інформаційною базою кваліфікаційної роботи** є статті, монографії, матеріали наукових конференцій, дисертації та автореферати дисертацій вітчизняних та зарубіжних авторів, а також власні аналітичні розрахунки та матеріали досліджень.

**Елементи наукової новизни** полягають в подальшому розвитку ролі та значення системи управлінського консультування, нових парадигми

розвитку менеджмент-консалтингу в Україні, моделі процесу надання консалтингових послуг на підприємстві.

**Практична значущість кваліфікаційної роботи** полягає у діагностиці системи менеджмент-консалтингу товариства, визначенні особливостей її функціонування, напрямів оптимізація моделі менеджмент-консалтингу на досліджуваному підприємстві та вдосконалення стратегічних напрямів отримання консультаційних послуг від внутрішньої системи менеджмент-консалтингу.

**Апробація результатів дослідження.** Результати досліджень, що викладені у кваліфікаційній роботі оприлюднені у фаховому виданні, у матеріалах VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (27 жовтня 2022 р.) та щорічної студентської конференції (10 листопада 2022 р.) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**]:

**Публікації.** Результати досліджень було опубліковано в:

1. Дячков Д. В., Білоцерківець Я. В., Кордубан Р. С. Розвиток системи менеджмент-консалтингу підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Інфраструктура ринку*. Вип. 69/2022. 2022. С. 30–37.

2. Богдан М. О., Дячков Д. В. Сутність та роль менеджмент-консалтингу підприємства. Матеріали щоріч. студ. конф., 10 листоп. 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 19–21.

3. Дячков Д. В., Білоцерківець Я. В. Види консультаційних послуг в управлінській діяльності підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 27 жовтня. 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 52–53.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки, містить 20 рисунки та 11 таблиць, 65 літературних джерел та 10 додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Сутність та роль менеджмент-консалтингу на підприємстві

Інтелектуальна сфера послуг існує вже давно, проте якщо раніше інтелектуальна діяльність визначалась як складова товару чи послуги, то за умов сьогодення, вона розглядається як матеріальне вираження послуг та нематеріальних активів, якими обмінюються контрагенти в умовах сучасного бізнес-середовища. Такими нематеріальними активами, що відіграють роль капіталу є індивідуальні та організаційні знання, вміння, навички, відносини, емоції, довіра [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Найважливішою, трудомісткою та інтелектуальною галуззю інтелектуального підприємництва є менеджмент-консалтинг, який передбачає застосування знань консультанта для вирішення окремої ситуації, яка виникає на підприємствах. Відтак, менеджмент-консалтинг виступає в якості трансформаційного елемента сучасної економічної системи [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Узагальнивши етимологію та онтологію сутності менеджмент-консалтингу (додаток А), доцільно визначати його як діяльність, спрямовану на надання клієнтської допомоги підприємству, що орієнтоване на поліпшення певних процесів та оптимізацію ведення бізнесу, комплексне вирішення проблем менеджменту організації [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник







Рис. 1.2. Взаємозв'язок мети, завдань та функцій менеджмент-консалтингу [узагальнено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Особливу увагу доцільно приділити функціям менеджмент консалтингу:

– діагностична функція, передбачає, що в процесі діяльності консультанти мають справу зі значним обсягом аналітичної діяльності. Для знаходження оптимального вирішення проблеми замовника, над якою працюють консультанти, їм доводиться освоювати й структурувати колосальні масиви інформації. Ця інформація може стосуватися ринків, на яких оперує компанія-замовник, бізнес-процесів підприємства, фінансової інформації в розрізі періодів діяльності тощо. Для обробки всіх описаних даних та їх коректного структурування в арсеналі консультантів існує ряд аналітичних інструментів або «фреймворків» (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Ансоффа, матриця п'яти сил Портера та багато інших). Дані «фреймворки» дозволяють побудувати весь масив інформації, що обробляється, найбільш зручним для консультантів способом, що дозволяє їм максимально ефективно проаналізувати її. В результаті проведеного аналізу консультанти проводять повну діагностику бізнесу, виявляючи драйвери зростання, слабкі місця, нові можливості, приховані загрози для бізнесу (залежно від завдання);

– організаційна функція передбачає, що підприємство після проведеного консалтингу не залишається незмінною, оскільки будь-яка трансформація (стратегічна чи операційна), залишає корективи всередині організації. Бізнес-процеси вибудовуються по-новому, ланцюжки створення вартості доповнюються новими ланками або позбавляються непотрібних, а штатний розпис деяких департаментів за підсумками діяльності консультантів часом суттєво змінюється. У цьому полягає організаційна функція управлінського консалтингу – внесення змін до організації діяльності як власне підприємства загалом, так і окремих її елементів;

– експертна функція передбачає, що крім аналітичних навичок та інструментів обробки інформації, особливу цінність консультантів становлять їх знання. При цьому ці знання відносяться не так до самих консультантів, як до накопиченої експертизи консалтингових компаній загалом. Більшість міжнародних консалтингових підприємств функціонує на ринку десятиліттями. За цей час вони встигли нагромадити вагомий портфель реалізованих проектів у багатьох галузях управління та економіки, на різних ринках, з організаціями різного масштабу та профілю діяльності. Саме за рахунок накопиченої експертизи консалтингові компанії легко можуть звернутися до вже «закритих» кейсів, максимально схожих на проблему, що вирішується в даний момент;

– вартісна функція передбачає, що компанія-замовник розраховує на зростання своєї вартості як результату надання консалтингових послуг (наприклад, за підсумками реалізації заходів, рекомендованих консультантами). Відтак, ще однією функцією управлінського консалтингу є вартісна функція, тобто збільшення вартості бізнесу клієнтів консалтингових організацій. При цьому відзначається, що приріст вартості підприємства повинен перевищувати витрати на надання консультаційних послуг;

– навчальна функція передбачає, що у процесі реалізації проектів консультанти неминуче застосовують накопичену експертизу своєї організації для вирішення поточних завдань. Проте, в процесі діяльності, консультанти тісно взаємодіють із замовниками (як правило, в особі топ-менеджменту), що передбачає збагачення представників замовника тими знаннями, якими діляться з ними консультанти. Отже, за підсумками консалтингового проекту консультанти залишаються з грошима, замовник – з набором рекомендацій, а її менеджери – з переданою консультантами експертизою та розумінням своєї галузі (і найчастіше своєї підприємства);

– дослідницька функція передбачає, що для ефективного виконання діяльності з вирішення управлінських проблем клієнтів, консультанти приділяють велику увагу дослідженню ринків. На порталах провідних

консалтингових компаній можна знайти безліч аналітичних оглядів з різних галузей, ринкових трендів, нових технологій бізнесу. Дані огляди, як правило, відрізняються глибиною опрацювання, структурованістю та великою кількістю аналітичних даних, що вигідно відрізняє їх від більшої частини інформаційного потоку із зазначеної тематики. Крім того, у середньостроковій перспективі ринкові дослідження від консалтингових підприємств нерідко надають точніші прогнози, ніж аналогічні огляди від профільних державних міністерств;

– кадрова функція полягає у забезпеченні професійними кадрами в галузі стратегії та розвитку бізнесу [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Доцільно також виокремити додаткові цілі, які були запропоновані експертами з управлінського консультування (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Додаткові цілі менеджмент-консалтингу на підприємства [узагальнено на основі Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Серед факторів, що впливають на необхідність проведення консультації можна виділити наступні: час – як правило, будь-яка проблема

вносить свої тимчасові обмеження, тому від запасу часу залежить форма консультації; трудові ресурси – консультанти мають бути додатком до основного трудового ресурсу; фінансові ресурси – залучення консультантів потребує витрат, залежно від обсягу цих ресурсів, клієнт може обрати певний підхід щодо консультування; знання – рівень спеціальних знань є не менш важливим фактором, ніж час чи гроші; об'єктивність – консультант представляє незалежний погляд зі сторони на проблеми клієнта; ухвалення рішень – консультант, як правило, не може приймати рішень за клієнта. Клієнт сам несе відповідальність за свій бізнес.

Надалі важливим аспектом є відображення класифікації консалтингових послуг на ринку (рис. 1.4).





міждисциплінарний характер – для будь-якої сфери управлінського консалтингу важливими є знання з економіки, управління, психології, фізіології, психології продажів, ведення переговорів. Особливість менеджмент-консалтингу полягає в тому, щоб зрозуміти не лише управлінський характер проблеми, а й психологічні особливості керівництва, колективу. Таким чином менеджмент-консалтингу поєднується з коучингом, тобто індивідуальним веденням клієнта до результату;

інноваційність – для багатьох ситуацій в сучасному бізнес-середовищі потрібні як стандартні, так і інноваційні рішення. Водночас, роль інноваційних рішень у перспективі зростатиме, оскільки зростає товарна конкуренція та конкуренція інтелектуального підприємництва. Відповідно, менеджмент-консалтингу теж має бути інноваційним і вимагати таких самих якостей від фахівців-консультантів;

підприємницький характер – консалтинг є комбінування різних знань у процесі роботи як зі знаннями та інформацією, що отримуються від клієнтів, так і самими людьми – носіями знань, результатом чого є нові комбінації знань. Ця діяльність характеризується наявністю ризиків: ризики можливого нерозуміння клієнта, ризик небажання здійснювати зміни, ризик психологічного спротиву тощо **[Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Сутність менеджмент-консалтингу підприємства в сучасних бізнес-умовах, його роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності діяльності суб'єктів вітчизняного бізнесу обумовлює деталізацію та характеристику процесу управлінського консультування.

## **1.2. Особливості процесу управлінського консультування підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища**

Процес консультування передбачає спільну діяльність керівників та спеціалістів підприємства з консультантом. Від того, наскільки раціонально буде побудований цей процес, залежить якість очікуваних змін, рівень досягнення необхідних підприємству результатів, ефективність використання задіяних ресурсів і, як результат, успішність співпраці сторін. У рамках процесу консультування виділяють такі стадії, етапи та процедури (рис. 1.5).

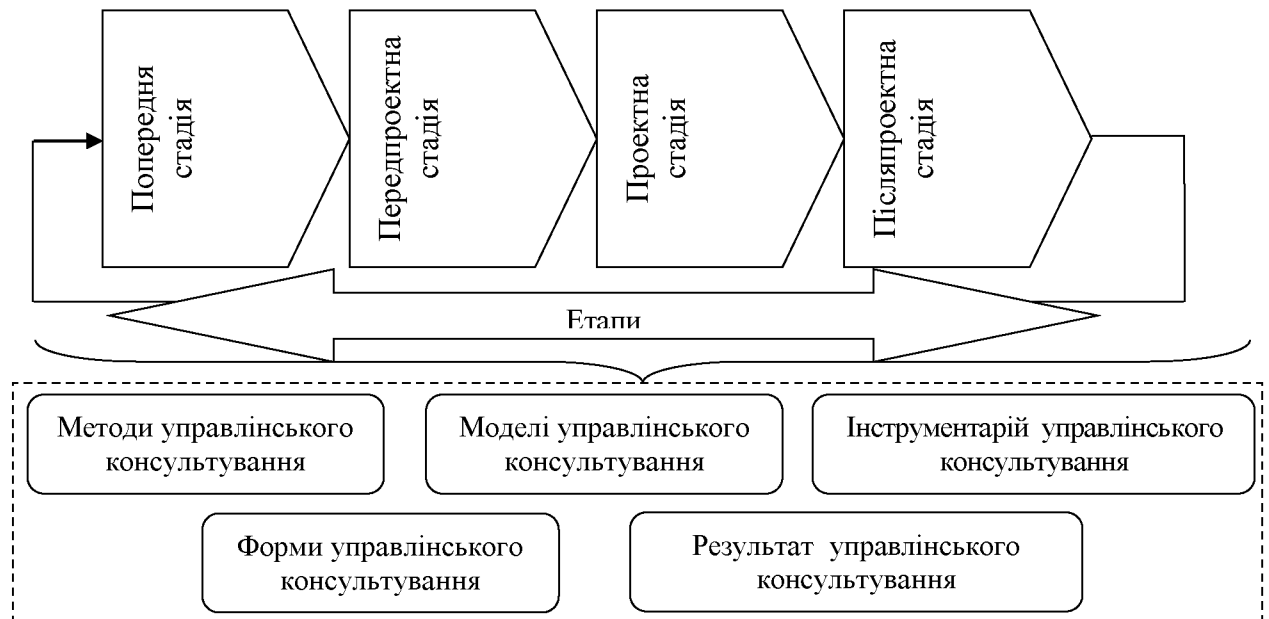


Рис. 1.5. Управлінське консультування з позиції процесного підходу [узагальнено на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Попередня стадія. На попередній стадії процесу менеджмент-консалтингу відбувається усвідомлення керівництвом підприємства наявності проблеми та необхідності її вирішення, а також сприйняття того аспекту, що для вирішення цієї проблеми доцільно залучити консультанта. Зазначена стадія також передбачає здійснення пошуку інформації відносно консалтингових підприємств на ринку консалтингових послуг, відомостей щодо самих консультантів-професіоналів, видів послуги, які вони надають та вартості цих послуг, а також базових умов співробітництва. На цій стадії консалтингові підприємства мають найбільші труднощі за сучасних умов

бізнес-середовища. Складність ситуації полягає у тому, що з одного боку, суб'єкт господарювання гостро відчуває необхідність у об'єктивному аналізі, діагностиці проблеми, наданні рекомендацій щодо виходу з кризового стану, переорієнтації діяльності, що перш за все пов'язано із пандемією у світі, процесами цифрової трансформації, воєнною агресією на території України, у необхідності залучення інвестицій для розвитку бізнесу; з іншого боку – він не в змозі залучити кваліфікованих консультантів, профінансувати їх послуги, а тому, підприємство змушене залишатися в умовах кризи, яка загострюється. Водночас, в умовах загальної неспроможності підприємств, невиплат заробітної плати залучення високооплачуваних консультантів викликає до них на підприємстві негативне ставлення, небажання співпрацювати з ними, недовіру до будь-яких організаційних змін та опір цим змінам **[Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Передпроектна стадія. Вона, перш за все, передбачає здійснення етапу підготовки, який характеризується початком співробітництва консультанта та клієнта, їх перший бізнес-контакт. Сторони проводять попередні переговори щодо можливості співробітництва, відбувається перше обговорення проблеми та можливих шляхів її вирішення. Для проведення передпроектних переговорів особливо ефективні навчально-консультаційні заходи – семінари, виставки, конференції – за участю консультантів та майбутніх клієнтів. Зазначені заходи дозволяють скоротити стадію вироблення спільних орієнтирів та взаєморозуміння, а також сприяють усвідомленню потреби у консультуванні та передбачають підписання майбутнього договору щодо надання консультаційних послуг між підприємством-клієнтом та консультантом. На цій стадії призначається відповідальний за подальшу взаємодію робочої групи та консультанта **[Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Проектна стадія. На цій стадії консультанти починають діагностику

підприємства-клієнта, збір даних, аналіз виробничих, фінансово-економічних, організаційно-технічних даних, тощо, та, у результаті, формування комплексної характеристики діяльності підприємства, з метою прогнозування його майбутнього стану. Завданнями діагностики є збір та аналіз даних щодо: організації виробництва; стану конкурентів та взаємовідносин з ними; інформаційних потоків та комунікаційних зав'язків на підприємстві; елементів середовища макрооточення підприємства (за існуючою та прогнозованою економічною політикою, макроекономічними показниками, державним регулюванням тощо); організації управління підприємством загалом.

Методами діагностики можуть бути:

- спостереження, у формі участі консультанта в оперативних засіданнях, що проводяться керівництвом підприємства. За таких умов консультант може отримати інформацію щодо поточного положення підприємства-клієнта в цілому. Спілкування, як із представниками керівництва різних рівнів, так і з іншими працівниками надає можливість отримати фактичні дані;

- збір та обробка письмових матеріалів, що характеризують стратегічну та оперативну діяльність підприємства.

- тестування, анкетування та інтерв'ювання;

- проведення SWOT-аналізу (або інших схожих матричних методів), який дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони елементів внутрішнього середовища підприємства, а також можливостей та небезпек, як елементів зовнішнього середовища. Дані про ці складові, консультанти можуть отримати під час спілкування із працівниками підприємства [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Результати діагностики подаються у формі документів:

- огляд організації управління підприємством: стратегія підприємства; результати реалізації цієї стратегії; характеристика виробництва; характеристика сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, а також

можливостей й загроз зовнішнього середовища підприємства; характеристика роботи із кадрами; огляд процесів документообігу; огляд соціально-психологічного клімату підприємства.

- огляд процесів організації виробництва: логістика виробництва; технологічні карти; техніко-економічні показники виробництва; продуктивність праці та ефективність використання ресурсів; виробничі можливості;

- звіт про результати маркетингового дослідження: характеристика продуктового портфелю підприємства; результати дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків; оцінка позицій підприємства та його конкурентів на цих ринках; аналіз конкурентного середовища;

- огляд фінансової діяльності підприємства: аналіз кредитної та інвестиційної політики; комплексний аналіз балансу підприємства; аналіз руху готівки, ліквідності;

- огляд кадрового потенціалу підприємства: аналіз ділових, професійних, особистих якостей працівників; аналіз систем просування та заохочення; аналіз програм навчання та підвищення кваліфікації кадрів;

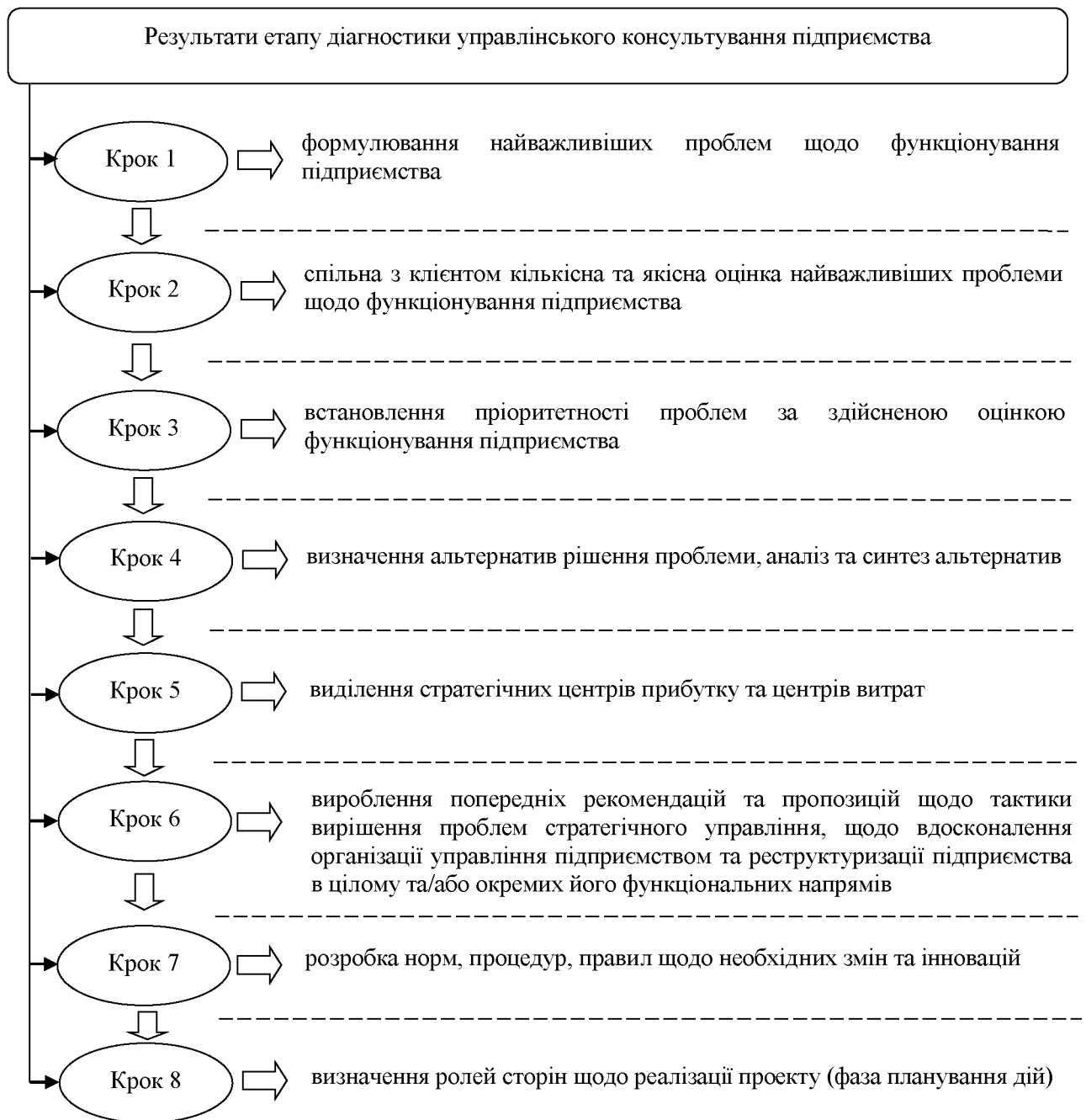
- огляд процесів інформаційного забезпечення для підприємства: процеси документообігу; процеси обслуговування клієнтів; автоматизація окремих систем управління та виробничих бізнес-процесів;

- огляд комунікаційних процесів: характеристика комунікаційних стилів; характеристика елементів корпоративної культури: системи цінностей, правил, ритуалів для підприємства [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Для узагальнення результатів діагностики консультанти мають здійснити окремі дії (рис. 1.6).

Стадія впровадження проекту. На цій стадії передбачено впровадження проекту з метою ефективної реалізації затверджених керівництвом підприємства-клієнта рекомендацій консультантів. Здійснюється формування

проектної команди з числа керівників та спеціалістів підприємства -клієнта та консультантів, яка передусім має розробити оперативні заходи, процедури для створення сприятливого клімату (шляхом залучення, навчання, мотивації персоналу, підготовки його до усвідомлення, прийняття та підтримки змін) з метою проведення в подальшому стратегічних змін (організаційних, технологічних, кадрових) та їх реалізації [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.].





Відповідно до іншої класифікації, консультаційний процес послідовно проходить передконтрактну, контрактну та післяконтрактну стадії:

на першій, попередній стадії, клієнтом встановлюється наявність проблеми та необхідність залучення консультантів для її вирішення, які за результатами попередньої діагностики надають пропозицію клієнту щодо завдання. Роль клієнта у тому, щоб надавати підтримку консультантам в уточненні формулювань проблем, в організації інформаційного забезпечення (документи, інтерв'ю, опитування, зустрічі з керівництвом та персоналом). Ця стадія завершується укладанням договору. Ціль цієї стадії – забезпечити єдність у розумінні суті консультаційного проекту клієнтом та консультантом;

друга стадія включає значний великих етапів (діагностика, вироблення та реалізація рекомендацій), що розподіляються на певні процедури. Основні цілі контрактної стадії: визначити конкретні результати та напрямки робіт; забезпечити розробку вирішення проблем та механізму впровадження рекомендацій; здійснити повну реалізацію запланованого.

*Таблиця 1.1*

**Модель процесу надання консалтингових послуг на підприємстві**  
**[узагальнено на основі** [Ошибки! Источник ссылки не найден.](#) **;** [Ошибки! Источник ссылки не найден.](#) **;** [Ошибки! Источник ссылки не найден.](#) **;** [Ошибки! Источник ссылки не найден.](#) **;** [Ошибки! Источник ссылки не найден.](#) **]**

Стадії та етапи процесу менеджмент-консалтингу	Процедури
Передконтрактна стадія – Підготовка	1. Перший договір. Клієнт зав'язує контакт із консультантом. 2. Попередній діагноз проблеми. 3. Планування завдання. 4. Пропозиція клієнту. 5. Контракт на консультування.
Контрактна стадія – Діагноз	6. Виявлення необхідних фактів. 7. Аналіз фактів. 8. Встановлення зворотний зв'язок із клієнтом. 9. Звіт з діагностики.
Планування дій	10. Вироблення рішень. 11. Оцінка альтернатив. 12. Пропозиція щодо здійснення змін. 13. Планування дій щодо реалізації рішень
Впровадження	14. Надання допомоги у реалізації рішень (планування та контроль).

	15. Коригування пропозицій. 16. Навчання персоналу
Післяконтрактна стадія – Завершення	17. Оцінка результатів. 18. Кінцевий звіт. 19. Розрахунок за зобов'язаннями. 20. Плани майбутньої співпраці. 21. Вихід консультанта

Відтак, виділення у консультаційному процесі етапів має велике практичне значення як для клієнтів, так і для консультаційних організацій, оскільки дає: структуровану основу прийняття рішень; скоординовані комунікації; мотивовану організацію проекту; відчутні результати; зниження непередбачуваності, що зрештою дозволяє мати добре керований проект. Процес консультування є логічним ланцюжком процедур, виконуваних спільними зусиллями консультанта та клієнта для вирішення проблем та здійснення змін у клієнтській організації.

### **Висновки до розділу 1**

Здійснивши аналіз теоретичних основ розвитку системи менеджмент-консалтингу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища доцільно відзначити:

1. Управлінське консультування є набором послуг, наданих спеціально навченими особами, що мають відповідну кваліфікацію, які в об'єктивній та незалежній манері допомагають клієнту виявити та проаналізувати проблеми організації та рекомендують вирішення цих проблем, а також, за необхідності, надають допомогу у реалізації запропонованих рішень. Нові парадигми розвитку менеджмент-консалтингу в Україні дозволяють визначити його як: механізм поєднання теоретичних знань та практики, інститут ринкової економіки, елемент мережевої організації бізнесу, інструмент міжфірмових взаємодій та розвитку міжфірмових партнерських відносин, інструмент формування унікального інтелектуального капіталу підприємства .

2. У рамках процесу консультування виділяють такі стадії: попередня, передпроектна, проектна, післяпроектна. На попередній стадії процесу менеджмент-консалтингу відбувається усвідомлення керівництвом

підприємства наявності проблеми та необхідності її вирішення. Передпроектна стадія передбачає здійснення етапу підготовки, який характеризується початком співробітництва консультанта та клієнта, їх перший бізнес-контакт. На проектній стадії консультанти починають діагностику підприємства-клієнта, збір даних, аналіз виробничих, фінансово-економічних, організаційно-технічних даних, тощо, та, у результаті, формування комплексної характеристики діяльності підприємства, з метою прогнозування його майбутнього стану. Стадія впровадження проекту передбачає впровадження проекту з метою ефективної реалізації затверджених керівництвом підприємства-клієнта рекомендацій консультантів. Післяпроектна стадія має завданням завершення проекту, що вбачає оцінку здійсненого та порівняння фактично отриманих результатів із запланованими.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДІАГНОСТИКА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТ- КОНСАЛТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю знаходиться в центрі України в Полтавській області. Територія господарства належить до зони відкритого землеробства. Воно має відокремлену територію, на якій розміщені будинки, споруди, адміністративні споруди, склади, котельня та інша необхідна інфраструктура. Товариство спеціалізоване на рослинництві та вирощує незначний асортимент продукції: кукурудзу, соняшник та сою на орендованих землях. В рамках реалізації бізнес-плану підприємство постійно закуповує обладнання для краплинного зрошення, ПММ, запчастини, насіння, добрива, засоби захисту рослин для проведення агротехнічних заходів.

Основним документом, який регулює діяльність товариств є статут.

Органами управління є загальні збори учасників, директор та провідні спеціалісти. Виробничим базисом товариства є рільничі бригади, тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерноток, центральний склад зберігання добрив та зерна. Структура управління досліджуваного товариства відображена на рис. 2.1.

Головним органом управління товариством є загальні збори засновників, які продукують основні стратегічні напрями його діяльності та розвитку (виробництво, фінансування, маркетинг, просування, інноваційна діяльність, управління персоналом, безпека тощо). В період між загальними зборами стратегічні аспекти функціонування здійснює виконавчий орган управління – директор товариства, який організовує та координує всю систему внутрішньогосподарського контролю. Провідні фахівці здійснюють управління діяльністю підприємства за напрямками їх роботи і підпорядковуються директору.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством, станом на 2022 р.

У сільськогосподарському виробництві земля є основним засобом виробництва, продуктом природи і тільки після залучення її в процес виробництва, вона виступає як основний засіб виробництва при створенні сільськогосподарської продукції. Унікальність та особливості земельного ресурсу як основного засобу виробництва у сільському господарстві істотно

впливає на економіку та організацію сільськогосподарського виробництва. Відтак, важливим аспектом дослідження діяльності товариства є характеристика його земельного фонду, аналіз якого відображено за 2017-2021 рр. (табл. 2.1) на основі даних звітів про основні економічні показники діяльності роботи (додаток Б).

Слід відзначити негативну тенденцію зменшення загальної частки земельного фонду на 1,94 % протягом аналізованого періоду. Разом з тим, позитивною тенденцією є значна частка сільськогосподарських угідь в питомій вазі загальної земельної площі – 99,94 %. Проте їх обсяг теж зменшується на 1,99 %. Досить вагомою перевагою для товариства є зростання площі рілля на 6,59 %, яке становить 91,84 % частки загального земельного фонду підприємства.

Таблиця 2.1

### Склад і структура земельного фонду підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Структура 2020 р., %	2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3611	3615	3598	3529	3541	100,00	-1,94
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3611	3615	3598	3527	3539	99,94	-1,99
у т.ч. рілля	3051	2969	3146	3225	3252	91,84	6,59

Іншим, не менш важливим, ресурсом товариства є його персонал, аналіз якого здійснено на основі даних зазначених у балансах за 2017-2022 рр. (додаток В). Персонал підприємства характеризується на основі його розподілу на управлінський та виробничий, а їх співвідношення визначає оптимальність його розподілу, а отже ефективність здійснення виробничо-господарських та керівних процесів (табл. 2.2).

Таблиця.2.2

### Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства, 2017-2021 рр.

Категорія зайнятих	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб		
Управлінський персонал	14	14	13	13	12	-2	-14,3
У тому числі: Керівники	5	5	4	4	4	-1	-20,0
Спеціалісти	9	9	8	8	8	-1	-11,1
Технічні працівники	-	-	1	1	-	0	0
Виробничий персонал	55	53	56	50	50	-5	-9,1
Разом	69	67	69	63	62	-7	-10,1

Тенденція динаміки зміни чисельності персоналу вказує на негативні аспекти кадрової політики, оскільки починаючи з 2019 р. його чисельність постійно зменшується і в 2021 р. становить 62 особи. Найбільша чисельність працівників протягом аналізованого періоду біла у 2017 р. та 2019 р. – 69 осіб. Тож зменшення персоналу відбулося на 10,1 %. Управлінський персонал товариства складає 19,35 % у 2021 р. Серед них: 6,45 % – керівники товариства (4 особи), 12,9 % – спеціалісти (8 осіб), 0,0 % – технічні працівники. Виробничий персонал складає частку в розмірі – 80,65 %. Негативна тенденція спостерігається в розрізі кожної окремої категорії персоналу, оскільки чисельність керівників скоротилась на 20,0 %, спеціалістів на 11,1 %, виробничого персоналу на 9,1 %. Зазначена політики товариства щодо управління трудовим потенціалом не є ефективною, проте позитивним аспектом слід відзначити меншу частку скорочення саме виробничого персоналу, що свідчить про орієнтацію товариства на господарсько-виробничу сферу його діяльності.

Наступним видом ресурсів товариства є його основні засоби виробництва, аналіз яких передбачає визначення ефективності їх використання, модернізації або виводу із товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Наявність і рух основних засобів підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки	2021 р. до
-----------	------	------------

	2017	2018	2019	2020	2021	2017 р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	14750,0	17481,5	19786,5	25171,0	25791,0	74,9
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	11627,0	17616,5	18176,5	22540,0	27260,0	(в 2,3 рази)
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	80,1	100,8	92,1	89,6	107,4	34,1

Доцільно відмітити, що вартість основних засобів суттєво зросла протягом аналізованого періоду з 14750 тис. грн у 2017 р. до 25791 тис. грн у 2021 р., тобто на 74,9 %. Зазначене свідчить про досить ефективну політику відновлення основних засобів виробництва на товаристві. Про це свідчить і суттєве значення показника середньорічного зносу основних засобів – 11627 тис. грн у 2017 р. до 27260 тис. грн у 2021 р., що у 2,3 більше. Таким чином, середньорічний рівень зносу основних засобів збільшується на 34,1 процентних пункти протягом аналізованого періоду.

Важливим показником діяльності товариства є склад та структура оборотних активів, які представлені запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими еквівалентами. Динаміка їх зміни відображена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### Склад та структура оборотних активів підприємства, 2017-2021 рр.

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2021 р. до 2017 р.,	
	2017		2018		2019		2020		2021			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-) тис. грн	%
Запаси, з них	50936	73,2	66611	60,7	46761	54,3	48872	56,7	46772	38,4	-4164,0	-34,8
виробничі запаси	15002	21,6	23753	21,6	11628	13,5	13031	15,1	491	0,4	-14511,0	-21,2
незавершене виробництво	6255	9,0	19587	17,8	29864	34,7	14850	17,2	21628	17,8	15373,0	8,8
готова продукція	17167	24,7	14152	12,9	5151	6,0	20945	24,3	20553	16,9	3386,0	-7,8
товари	12512	18,0	9119	8,3	118	0,1	46	0,1	100	0,1	-12412,0	-17,9
Дебіторська заборгованість	18619	26,8	42506	38,7	37465	43,5	37326	43,3	69716	57,3	51097,0	30,5
Гроші та їх еквіваленти	18	0,0	656	0,6	1821	2,1	20	0,0	552	0,5	534,0	0,4
Інші оборотні активи	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4701	3,9	4701,0	3,9

Разом	69573,0	100,0	109773,0	100,0	86047,0	100,0	86218,0	100,0	121741,0	100,0	52168,0	x
-------	---------	-------	----------	-------	---------	-------	---------	-------	----------	-------	---------	---

Слід відзначити значну питому вагу дебіторської заборгованості в складі оборотних активів. Її значення у 2021 р. становить 69716 тис. грн, тобто 57,3 %, що на 30,5 % більше ніж у 2017 р. Дебіторська заборгованість переважно представлена виданими авансами.

Запаси товариства становлять 38,4 % у звітному році, але суттєво зменшують свою питому вагу на 34,8 %, що свідчить про ефективну політику управління запасами на товаристві. Ця категорія оборотних активів у розрізі представлена незавершеним виробництвом на 17,8 % (темپ приросту 8,8 % порівняно з 2017 р.) та готовою продукцією на 16,9 % (темپ приросту -7,8 % порівняно з 2017 р.).

Грошові кошти товариства суттєво зросли порівняно з 2017 р., коли становили 18 тис. грн., до 552 тис. грн у 2021 р. Їх питома вага у складі активів товариства є незначною – 0,5 % у звітному році.

Загалом за попередньо отриманими результатами та на основі даних відображених у табл. 2.5 доцільно відзначити оптимальність розподілу активів товариства, які характеризують його матеріально-технічний базис, продуктову та цінову політику діяльності.

Таблиця 2.5

### Аналіз структури активів підприємства за 2017-2021 рр.

Активи	Звітні роки										Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017		2018		2019		2020		2021		(+,-)	(%)
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Оборотні активи	69573	78,6	109773	86,1	86047	75,5	86218	75,6	121741	82,9	52168	4,3
Необоротні активи	18946	21,4	17656	13,9	27952	24,5	29355	25,7	25120	17,1	6174	-4,3
Разом	88519	100,0	127429	100	114033	100	114033	100	114033	100	25514	x

Динаміка питомої ваги оборотних та необоротних активів є не надто суттєвою і складає зміну відносно до 2017 р. – 4,3 % в бік зростання оборотних активів. Загалом, частка оборотних активів представлена питомою вагою від 75,5 % до 86,1 % протягом аналізованого періоду. Частка

необоротних активів, представлена частками від 13,9 % до 25,7 %. Проте, все ж таки, керівництву товариства доцільно збільшити присутність власних основних засобів у виробництві. Це забезпечить розширення можливостей діяльності, незалежність від контрагентів та орендованих технічних засобів виробництва, дозволить самостійно здійснювати виробничо-господарські бізнес-процеси.

Наступним ресурсом товариства, який визначає багато аспектів його діяльності, її ефективності є фінансовий ресурс. І від того, скільки власних фінансів має товариство, а скільки залучених в багатьох випадках визначає особливості його функціонування. Динаміка зміни фінансових ресурсів досліджуваного товариства відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Характеристика структури питомої ваги джерел формування  
фінансових ресурсів підприємства, 2017-2021 рр.**

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки										Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017		2018		2019		2020		2021		(+;-)	%
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %		
Власний капітал	43418	49,05	51007	40,03	55146	48,36	49714	43,00	61834	42,09	18416	-6,96
Довгострокові зобов'язання	2600	2,94	28404	22,29	32003	28,06	32265	27,91	32122	21,87	29522	18,93
Поточні зобов'язання	42501	48,01	48018	37,68	26884	23,58	33638	29,09	52949	36,04	10448	-11,97
Баланс	88519	100	127429	100	114033	100	115617	100	146905	100	58386	x

Відповідно до даних відображених в таблиці, слід відмітити, що власний капітал на товаристві був присутнім серед джерел фінансування в питомій вазі від 40,03 % до 49,05 % протягом аналізованого періоду. Загалом доцільно відмітити тенденцію до зменшення питомої ваги власного капіталу на товаристві. Навіть відносно 2017 р. питома вага його зменшується на 6,96 %, а його вартісне значення у 2021 р. становить 61834 тис. грн., хоча ще у 2017 р. становило – 43418 тис. грн, тобто на 18416 тис. грн менше.

Довгострокові зобов'язання збільшують свою присутність серед пасивів товариства з питомою вагою у 2021 р. – 27,87 %, що на 18,93 % більше

порівняно з 2017 р. Водночас, слід відмітити зменшення короткострокових позик у товариства на 11,97 % у 2021 р. порівняно з 2017 р. Проте, їх частка все ж залатається значною серед джерел фінансування діяльності – 36,04 % у 2021 р. Для порівняння у 2017 р. – 48,01 %. Слід відмітити про недосить стійке фінансове положення товариства, оскільки його діяльність фінансується переважно за рахунок позичкового капіталу. Разом з тим збільшується і вартісний обсяг дебіторської заборгованості, що потребує залучення консультантів з напрямку формування фінансової політики.

Надалі доцільно визначити, яким чином впливає використання всіх видів ресурсів товариства на його продуктову політику, тобто проаналізувати склад і структур продукції товариства, а відповідно, і визначити коефіцієнт спеціалізації (додаток Г) (рис. 2.2).

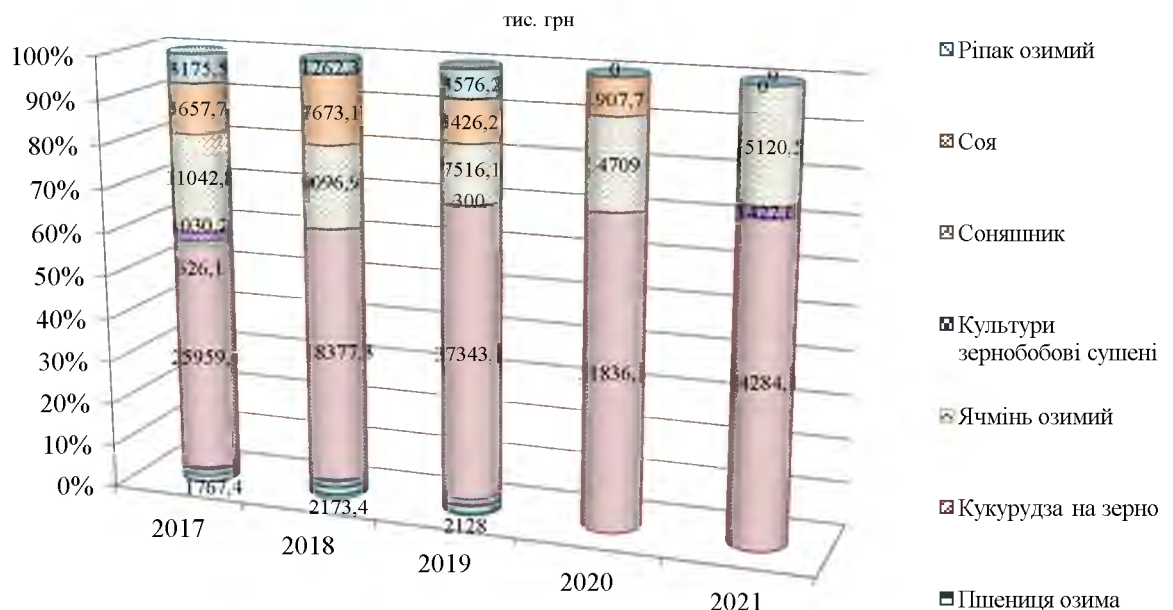


Рис. 2.2. Склад та структура виробництва сільськогосподарської продукції підприємства, 2017-2021 рр.

Як відмічалось на початку розділу, основним напрямом діяльності товариства є рослинництво, яке пов'язане із вирощуванням кукурудзи на зерно, соняшника та сої. Їх питома вага за п'ятирічний період становить – 65,3 %, 20,0 % та 8,6 % відповідно. Слід також відзначити, що у різні роки на

товаристві були присутні й інші види продукції: пшениця озима – у 2017-2019 рр. із часткою 2,1 % (6068,8 тис. грн); ячмінь озимий у 2017 р. та 2019 р. із часткою 0,3 % (926,1 тис. грн); культури зернобобові сушені – у 2017 р. та знову з'явилися у 2021 р., їх питома вага склала 0,9 % протягом п'ятирічного періоду (2452,8 тис. грн); ріпак озимий був представлений на товаристві протягом 2017-2019 рр. з питоною вагою 2,8 % (8014,0 тис. грн). Загалом вартість продукції по товариству була найбільшою у 2020 р. – 72453,3 тис. грн, найменше – у 2017 р. – 49258,6 тис. грн.

Коефіцієнт спеціалізації товариства протягом останніх п'яти років ( $K_{\text{спец}} = 100 / (65,3 + 20,0 * 3 + 8,6 * 5 + 2,8 * 7 + 2,1 * 9 + 0,9 * 11 + 0,3 * 13) = 100 / (65,3 + 60,0 + 43,0 + 19,6 + 18,9 + 9,9 + 3,9) = 0,45$ ) вказує на «середній» рівень спеціалізації товариства, тобто передбачає орієнтацію на «вузький» асортимент продукції.

Звичайно, як і на будь-якому підприємстві, важливим показником результативності діяльності товариства є показник рентабельності окремих напрямків його діяльності, аналіз яких наведено в (додатку Д) та відображено на рис. 2.3, на основі звітів про фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства протягом 2017-2021 рр. (додаток Е).

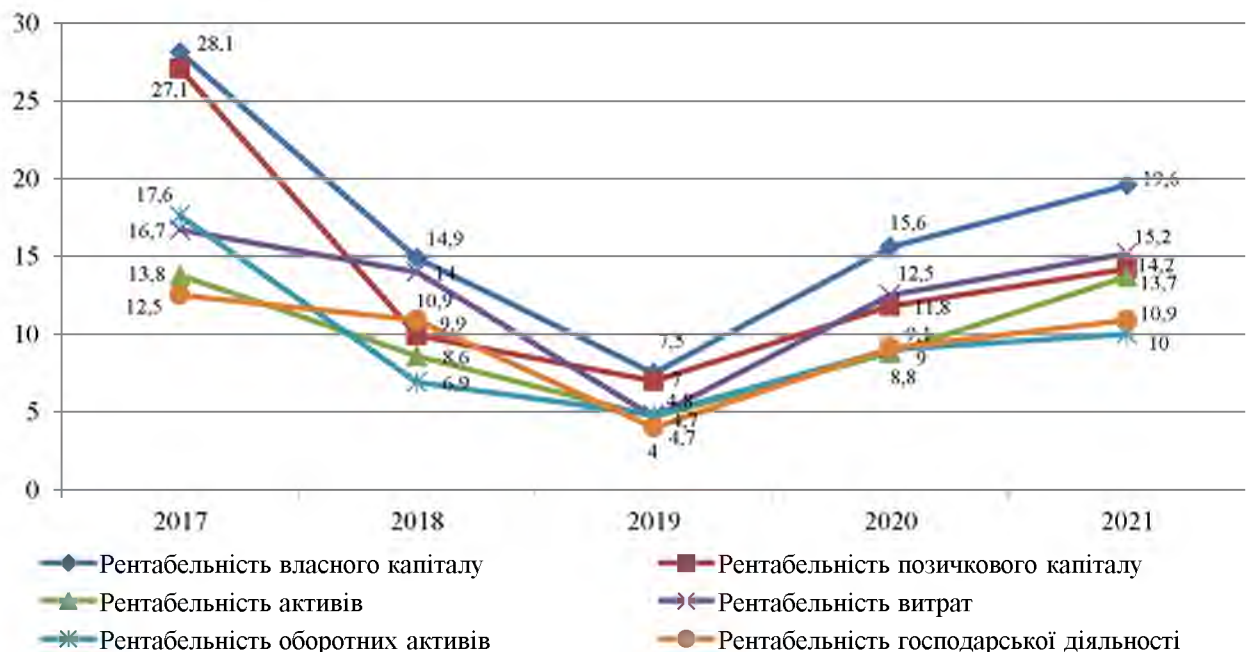


Рис. 2.3. Динаміка показників результативності діяльності підприємства, 2017-2021 рр.

Доцільно відмітити «просідання» показників рентабельності за всіма напрямками діяльності та ресурсами товариства у 2018-2019 рр. Натомість доцільно відзначити їх поступове зростання протягом 2020-2021 рр. Але показники рентабельності не досягають значення 2017 р. Відтак, рентабельність власного капіталу відстає від значення 2017 р. на 8,5 процентних пункти, рентабельність позичкового капіталу на 12,8 процентних пункти, рентабельність активів майже зрівнялось зі значенням 2017 р., і відставання становить 0,1 процентних пункти, рентабельність витрат на 1,5 процентних пункти, рентабельність оборотних активів на 7,6 процентних пункти, рентабельність господарської діяльності на 1,6 процентних пункти.

Відзначена політика за напрямками діяльності товариства дозволяє визначити окремі проблеми управління, а відповідно і проблеми у керівному складі товариства. Тому в подальшому потрібно визначити, які форми, моделі, функції консультування використовуються на досліджуваному підприємстві і яка їх ефективність.

## **2.2. Характеристика системи менеджмент-консалтингу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища**

З метою проведення аналізу системи управлінського консультування досліджуваного суб'єкту господарювання доцільно визначити основних учасників цього процесу, а також охарактеризувати власне процес надання консультаційних послуг на досліджуваному підприємстві.

Варто відзначити, що управлінське консультування на товаристві відбувається через залучення провідних спеціалістів, які є працівниками підприємства, і які мають компетенції й досвід для вирішення окремого напрямку проблемних ситуацій. Відтак, основними консультантами для товариства виступають внутрішні консультанти: засновники товариства,

директор, головний бухгалтер, головний агроном, менеджер зі збуту продукції, завідувач МТП та за необхідності залучають керівників низового рівня або ж виробничий персонал. В загальному аспекті, модель системи управлінського консультування можна відобразити наступним чином (рис. 2.4). В залежності від проблеми та її спрямованості на товаристві визначається команда учасників, яка буде працювати задля її вирішення та оптимізації діяльності підприємства.

З метою вирішення стратегічних питань діяльності товариства формується група, в яку включають засновників товариства, директора товариства, провідних фахівців, та за необхідності, зовнішніх консультантів. Зовнішніми консультантами для досліджуваного товариства виступають або працівники консалтингових підприємств або ж експерти-дорадники з різних аспектів діяльності сучасного підприємства.

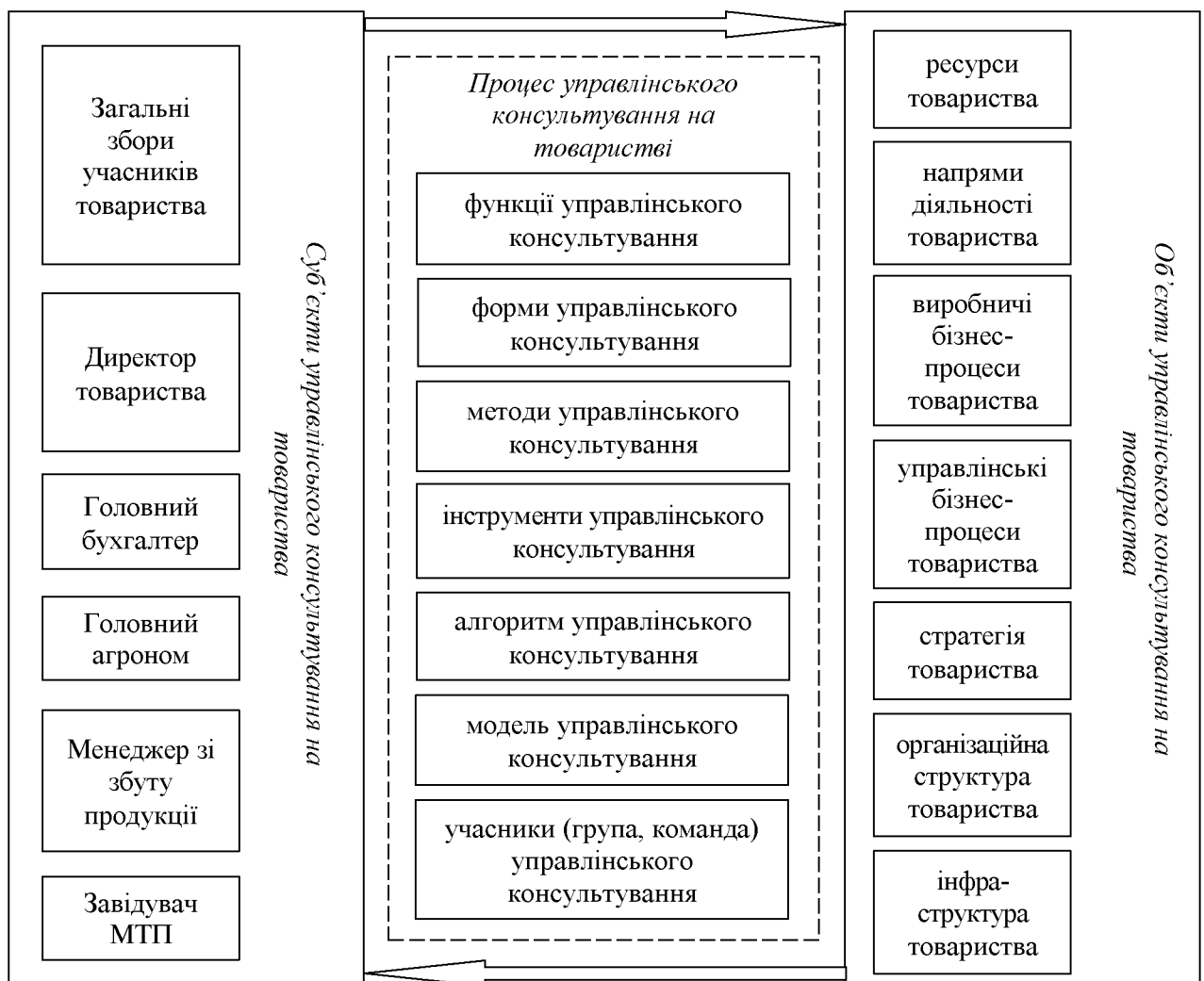


Рис. 2.4. Модель системи управлінського консультування на

## підприємстві

Якщо управлінська ситуація не передбачає прийняття рішень щодо ключових напрямів діяльності, може використовуватися спрощена форма участі консультантів. В такому випадку консультаційна група складається з провідних фахівців товариства, керівників низового рівня управління, а також із представників виробничого персоналу.

Важливою обставиною, яка визначає ефективність діяльності інформаційно-консультаційної системи товариства є те, що при консультуванні з проблем управління здійснюється дотримання правил підготовки управлінських рішень. До основних правил консультування з підготовки управлінських рішень досліджуваного підприємства можна віднести наступні:

- дотримання основних засад інформаційно-консультаційної діяльності;
- підготовка альтернативних варіантів рішення щодо різних умов їх прийняття та реалізації;
- відповідність рівня підготовки фахівців, які готують рішення, рівню складності проблеми, що вирішується;
- формування тимчасових творчих колективів на вирішення конкретних завдань комплексного характеру;
- застосування відповідних, досліджуваній проблемі методів її вирішення та відповідних програмних продуктів та інформації.

Під час підготовки будь-якого рішення, учасники системи управлінського консультування на товаристві повинен керуватися основним правилом – підготувати якісне рішення (набір альтернативних рішень), ефективне для напряму роботи (відповідно до якого виникла проблемна ситуація), що реально здійснено у конкретних умовах та забезпечує внесок у сталий розвиток підприємства. При цьому завжди треба пам'ятати, що ефективність має бути досягнута не на шкоду інтересам суспільства в цілому, народного господарства країни, регіону, інтересам держави, а також усіх потенційних учасників ухвалення та реалізації цього рішення. Більшість

проблем мають кілька варіантів рішень залежно від умов, що складаються, і цільових установок. Як зазначалося, остаточне рішення залишається за засновниками товариства, якщо воно зачіпає стратегічний аспект діяльності, або за директором товариства, в разі, якщо рішення спрямоване на усунення проблеми, яка заважає працювати. У своєму рішенні учасники системи менеджмент-консалтингу досліджуваного суб'єкту господарювання можуть керуватися різними пріоритетами та додатковими умовами, і тому має бути можливість вибору з декількох варіантів. При вивченні та доборі можливих варіантів вирішення проблеми учасники консалтингові групи надають характеристику кожному з них, вказати переваги, рекомендувати, в яких умовах яке рішення слід обрати та приймати, найкращі рішення для найбільш ймовірних ситуацій. Таких рішень, зазвичай, не одне, оскільки всебічна оцінка здебільшого виявляє як переваги кожного з відібраних варіантів та його перевагу над іншими, і певні недоліки.

Для надання консультаційних послуг у сфері управління система менеджмент-консалтингу товариства має у своєму розпорядженні відповідних фахівців, підготовлених до такої діяльності.

По-перше, внутрішні консультанти, пов'язані з підготовкою управлінських рішень, безумовно мають вищу економічну освіту, знають технології виробництва сільськогосподарської продукції, особливості аграрного ринку, а також мають навички консультаційної роботи. Зазначене підтверджується високим рівнем освітньої структури персоналу (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу підприємства, 2017-2021 рр.**

Рівень освіти	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення у 2021 р. від 2017 р.

	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	Абсолютне	Відносне
Середня освіта	2	2,9	2	3,0	2	2,9	2	3,2	2	3,2	0	0,3
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	14	20,3	12	17,9	11	15,9	10	15,9	8	12,9	-6	-7,4
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	22	31,9	21	31,3	20	29,0	17	27,0	16	25,8	-6	-6,1
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	31	44,9	32	47,8	36	52,2	34	54,0	36	58,1	5	13,1
Разом	69	100	67	100	69	100	63	100	62	100	-7	x

Високий рівень освіти працівників товариства, які входять до складу різних внутрішніх груп із надання послуг з управлінського консультування підтверджується рівнем їх освіти, а отже знаннями професійного спрямування. Слід відзначити, що 36 осіб у 2021 р. (58,1 % працівників товариства) мають освіту за освітнім рівнем «магістр». Чисельність цієї категорії працівників постійно збільшується і порівняно з 2017 р. зросла на 5 осіб, а питома вага цієї категорії на 13,1 %.

Вищу освіту рівня «бакалавра» на досліджуваному товаристві має 16 осіб, і складає досить значну питому вагу серед його працівників – 25,8 % у 2021 р. Слід відзначити, що постійно відбувається навчання персоналу та підвищення його кваліфікації, про що свідчить зменшення цієї категорії працівників та зростання категорії працівників з дипломом магістра. Чисельність працівників з середньою освітою на товаристві протягом 2017-2021 рр. є незначною – всього 2 особи. Зі спеціальною професійною освітою працює 8 осіб.

По-друге, для фахівців кожного виду консультаційного обслуговування

проводиться спеціальна підготовка (підвищення кваліфікації), оскільки вища економічна освіта лише створює основу освоєння всього арсеналу сучасних методів підготовки управлінських рішень.

Про зазначений аспект свідчить рівень витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу товариства (табл. 2.8). Загалом їх обсяг збільшується на 9,38 % в 2021 р. порівняно з 2017 р., що вказує на зацікавленість керівництва у постійному підвищенні кваліфікації персоналу товариства з метою самостійного вирішення проблем за різними напрямками діяльності, бізнес-процесами, ресурсами тощо. Найбільшу питому становлять витрати на освіту персоналу – 58,57 %. Витрати на підвищення кваліфікації складають 20,22 % у звітному році, а витрати на стажування – 21,21 %. Отже, керівництво виказує зацікавленість у формуванні професійного базису персоналу на товаристві. Витрати на освіту персоналу товариства склали 345,2 тис. грн у 2021 р.

Таблиця 2.8

**Витрати на підвищення кваліфікації персоналу підприємства,  
2017-2021 рр.**

	Роки					Відхилення у 2021 р. від 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+,-)	(%)
Витрати на освіту персоналу, тис. грн	204,5	197,3	114,8	196,9	202,2	-2,3	-1,13
Витрати на підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн	45,4	51,2	43,8	54,6	69,8	24,4	53,75
Витрати на стажування персоналу, тис. грн	65,7	48,9	56,2	67,9	73,2	7,5	11,42
Разом	315,6	297,4	214,8	319,4	345,2	29,6	9,38

По-третє, важливим для формування власної системи менеджмент-консалтингу на товаристві є стаж роботи учасника системи управлінського консультування, а також процес накопичення досвіду. Для цього підприємство використовує різні методи навчання: наставництво, коли новий спеціаліст прикріплюється до досвідченішого для проходження стажування у процесі спільної підготовки рішень. Зі зростанням кількості наданих консультацій набуваються і необхідні навички використання прийомів та

правил підготовки до консультування з управлінських питань, що також сприяє потрібній комплексності оцінок. Надання консультаційних послуг щодо складних питань управління тільки у виняткових випадках може бути здійснено зусиллями одного працівника інформаційно-консультаційної системи на товаристві. Як правило, залучення внутрішніх спеціалістів до вирішення питань управлінського спрямування мають комплексний характер, включають цілий спектр різних аспектів дослідницької та технічної роботи та вимагають формування певного тимчасового творчого колективу, в якому функції збору, обробки та аналізу даних з різних питань розподілені між учасниками. Кожен із членів такого колективу відповідає за якість виконання певної ділянки робіт, а загальну відповідальність за надання консультаційної допомоги несе визначена особа консультаційної команди (рис. 2.5).

Одним із важливих моментів при наданні допомоги у вирішенні проблем управління на будь-якому ієрархічному рівні є вибір методів дослідження та грамотне їх застосування. Для вирішення кожного конкретного завдання на товаристві розробляється та апробується метод, за допомогою якого його можна вирішити якнайкраще. У практиці діяльності товариства використовується безліч методів вирішення управлінських проблем.

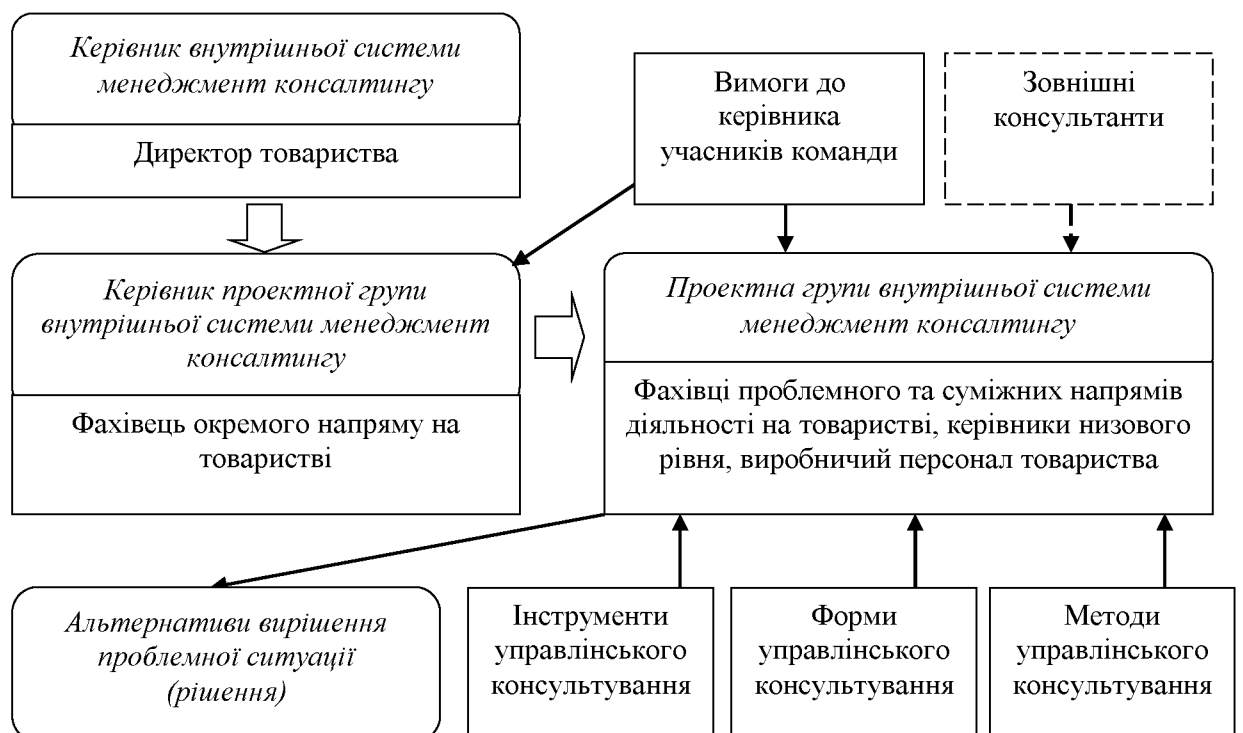


Рис. 2.5. Узагальнена схема функціонування системи менеджмент-консалтингу підприємства

Перед керівником проектної групи внутрішньої системи менеджмент-консалтингу товариства, який готує рішення, зазвичай, стоїть лише завдання правильного вибору необхідного методу. Від цього залежить як якість рішення, так і витрати часу та ресурсів на його підготовку. Не тільки застосування, а й сам вибір адекватного методу вирішення того чи іншого завдання потребують високої кваліфікації спеціаліста. У зв'язку з цим консультування з комплексних питань забезпечене необхідними базами даних та спеціальними програмними засобами. Вирішення комплексних проблем зазвичай будується на проведенні модельних експериментів, що дозволяють перевірити можливі гіпотези поведінки об'єктів у конкретних умовах. Система прийняття рішень, одним із елементів якої є економіко-математичні методи, як правило, охоплює широке коло економічних та виробничих проблем. Основним методом вирішення складних виробничо-економічних проблем у сільському господарстві та в АПК загалом є системний аналіз, що розглядає проблему як систему та дозволяє оцінити процеси та явища, що протікають у досліджуваному об'єкті, з урахуванням усієї безлічі їх властивостей та взаємозв'язків. Реалізацію системного підходу забезпечує правильне застосування різних економічних методик та математичних методів.

### **2.3. Діагностика стратегічних напрямів управлінського консультування підприємства**

З'ясувавши основні аспекти специфіки виробничо-господарської діяльності товариства, особливості функціонування системи управлінського консультування, доцільно більш детально проаналізувати та надати

характеристику стратегічних напрямів, з яких здійснюється консультування, методи, які при цьому використовуються, інструментарій, яким користуються в процесі менеджмент-консалтингу та інші аспекти **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

До основних консультаційних послуг, відповідно до яких застосовується система внутрішнього консультування товариства з обмеженою відповідальністю доцільно віднести: стратегічне бізнес-планування; освоєння різних технологій виробництва та переробка сільськогосподарської продукції; оподаткування та роз'яснення правових засад функціонування агропродовольчої сфери; ведення бухгалтерської звітності (управління фінансами, бюджетування); консультації щодо застосування добрива, хімікатів; управління господарством на основі оптимізації ресурсів; просування та збут товару; антикризове управління.

Якщо розглядати аналізований часовий період діяльності товариства, то можна прослідкувати зміну стратегічних напрямів щодо отримання консультацій (рис. 2.6).

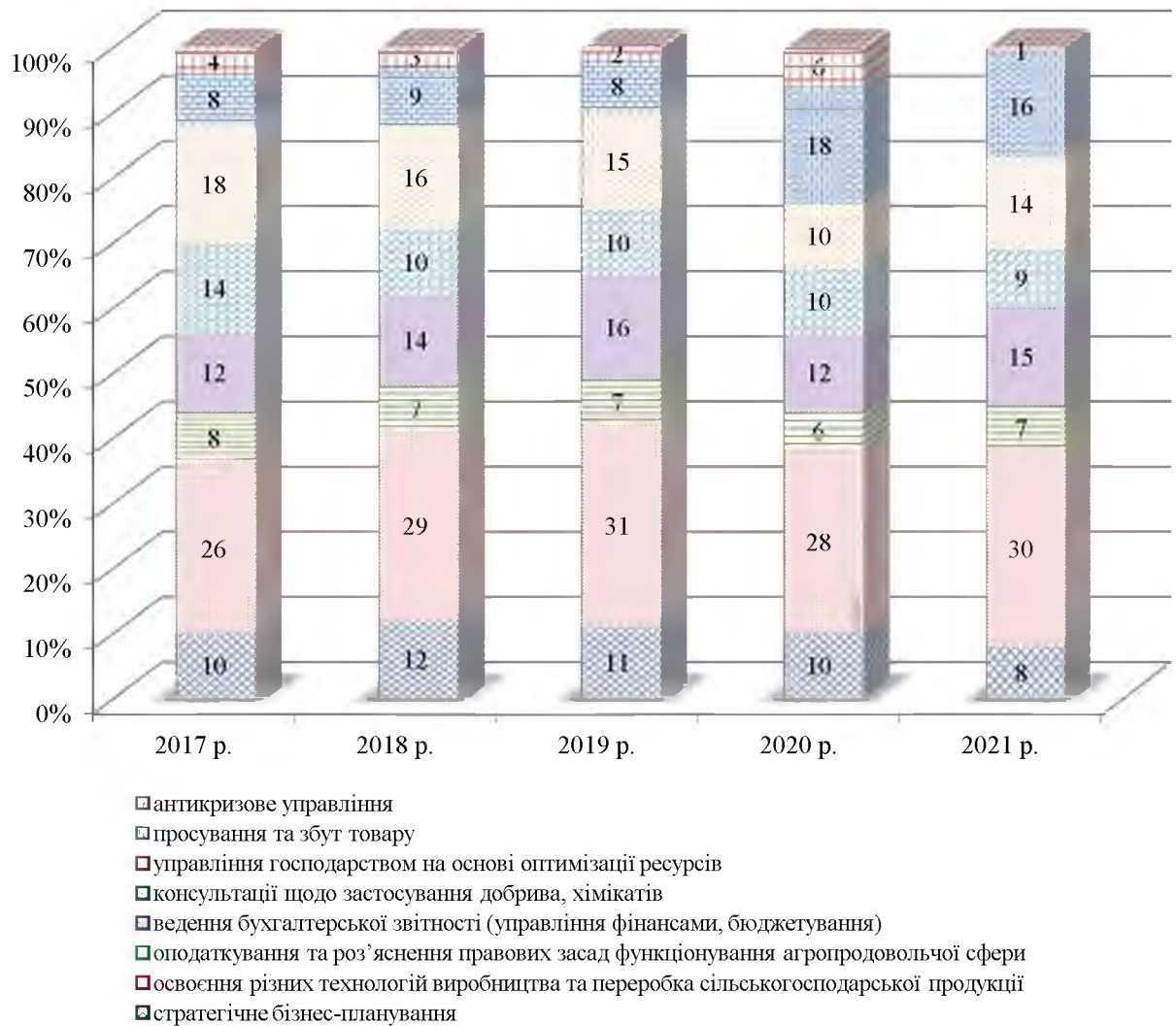


Рис. 2.6. Стратегічні напрями отримання консультаційних послуг від внутрішньої та зовнішньої системи менеджмент-консалтингу підприємства

Відповідно до проведеного аналізу, консультації щодо оновлення інноваційних та нових виробничих технологій потребувало товариство найбільше протягом 2017-2021 рр., оскільки відсотковий показник цього напрямку становить в межах 26-31 %. Найбільше значення цього показника було в 2019 р. – 31 %, коли в балансі товариства спостерігається зростання вартості основних засобів. Найменше – 26 % у 2017 р.

Наступним напрямом отримання консультаційної послуги на товаристві є управління господарством на основі оптимізації ресурсів, що складає в різні роки від 10 % до 18 %. Найбільше значення спостерігалось у 2017 р. – 18 %, найменше у 2020 р. – 10 %.

Досить значна частина консультування здійснюється з питань управління фінансами, бюджетування, ведення бухгалтерської звітності від 12 % до 16 % протягом 2017-2021 рр.

Консультування щодо маркетингових аспектів діяльності теж присутнє кожного року (8-18 %), оскільки окрім постійних контрагентів, товариство намагається розширювати територіальні напрями співпраці та встановити ділові взаємозв'язки з іншими суб'єктами агропродовольчої сфери. Слід звернути увагу й на те, що товариство досить часто змінює асортимент продукції, що обумовлює пошук нових ринків збуту та просування продукції, яке ускладняється суттєвим рівнем конкуренції на даному сегменті ринку та ціновою політикою конкурентів. З розвитком цифрових технологій, в тому числі, їх застосування для комерціалізації продукції рослинництва,

Консультації щодо вибору добрив, хімікатів для підживлення та захисту рослин використовується керівництвом досліджуваного товариства у обсягу 9-14 %. Слід відзначити, що переважно це 10 % – у 2018-2020 рр. Дійсно це важливий напрям діяльності сільськогосподарського підприємства і визнає результативність його функціонування на поточний та перспективний період.

8-12 % консультацій відбуваються з питань стратегічного бізнес-планування, оскільки визначення стратегічної позиції товариства, напрямів його розвитку, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дають уявлення про перспективи його діяльності та дозволяють сформувані загальну та конкурентну позицію досліджуваного підприємства.

Незначним є надання консультаційних послуг щодо оподаткування та роз'яснення правових засад функціонування агропродовольчої сфери – 6-8 % протягом аналізованого періоду, що пов'язано з незначними змінами у законодавчій та нормативно-правовій сфері, які регулюють дані напрями діяльності.

Найменше керівництво товариства використовувало консультаційні послуги щодо антикризового управління – 1-6 %.

Найбільш затребувана тематика консультацій за визначеними напрямами є ІТ-сфера, стратегія, технології рослинництва, маркетинг, бухгалтерія, фінанси та кредит, юридичні питання (рис. 2.7).

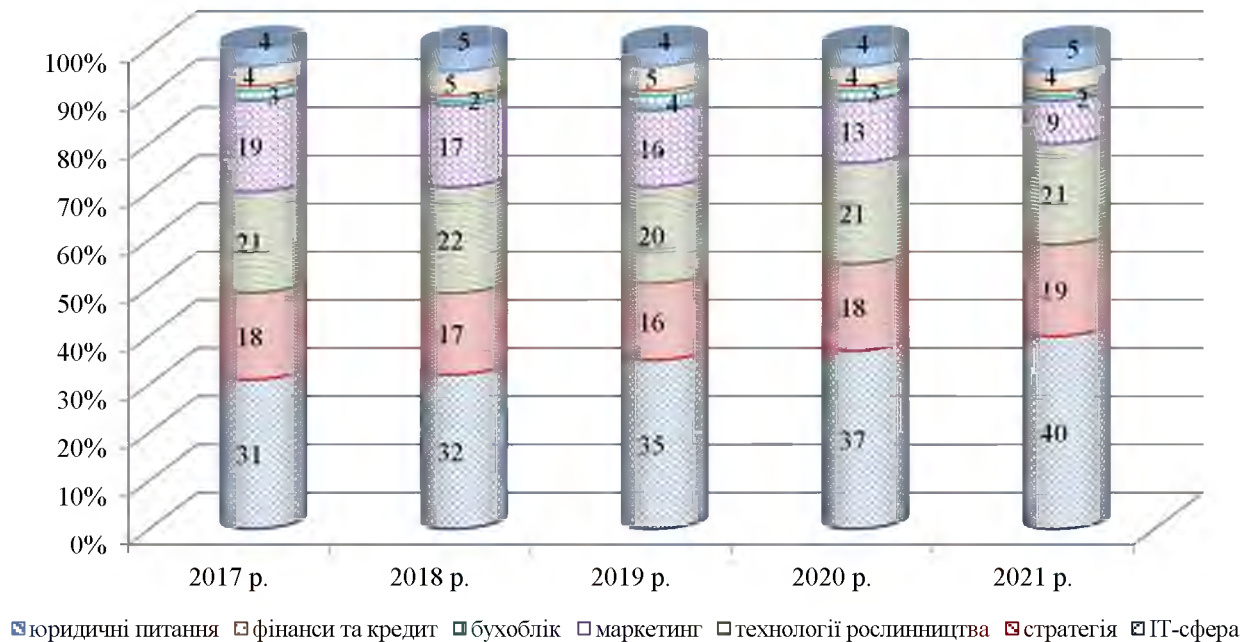


Рис. 2.7. Стратегічна тематика отримання консультаційних послуг від внутрішньої та зовнішньої системи менеджмент-консалтингу підприємства

Слід також зауважити, що зазначені напрями управлінського консультування здійснюються переважно внутрішньою системою менеджмент-консалтингу, тобто власне керівним персоналом товариства, фахівцями з різних напрямів діяльності та іншим персоналом. Водночас, керівництво підприємства інколи залучає зовнішніх консультантів, які переважно є каунселерами та не потребують значних витрат на проведення консультування. До числа проблемних аспектів, відносно яких залучались зовнішні консультанти слід віднести:

- допомога у виявленні та формуванні проблем, аналізі варіантів та обґрунтованому виборі рішень щодо асортименту товару, оцінка результатів й обмін інформацією;

- збір, обробка і надання об'єктивної та постійно оновлюваної інформація стосовно різних аспектів виробництва, переробки, стану ринку

збуту сільськогосподарської продукції;

– консультування з ефективного планування та управління господарством, фінансовому та інвестиційному аналізу, оптимізації використання ресурсів;

– забезпечення зворотного зв'язку з науково-дослідними організаціями області з метою вироблення заходів ефективної політики планування вироблення сільськогосподарської продукції в регіоні;

– інтеграція інформації та знань з різних джерел, орієнтація аграрної науки на ведення прикладних дослідження з метою вироблення практичних рекомендацій;

– ініціювання змін у методах ведення господарства.

Всі методи системи менеджмент-консалтингу, які реалізуються на досліджуваному товаристві доцільно розподілити на декілька груп (рис. 2.8).

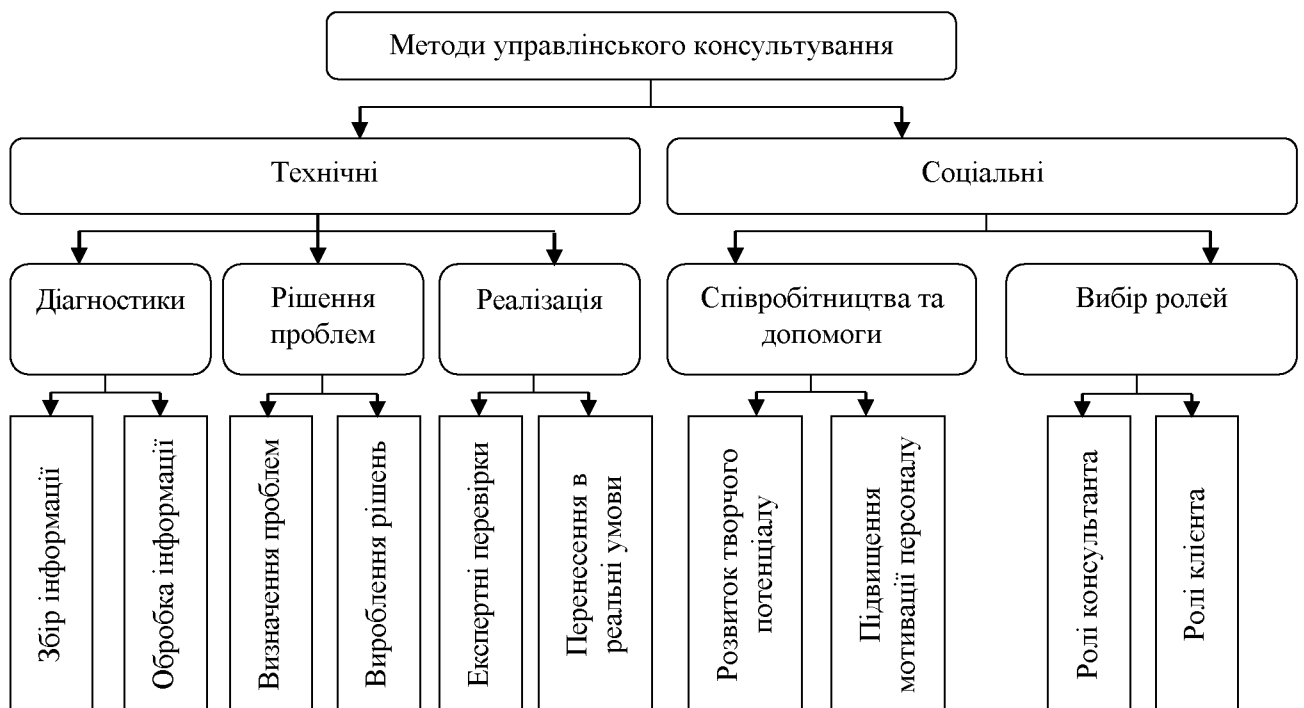


Рис. 2.8. Методи системи менеджмент-консалтингу, які реалізуються на підприємстві

Грунтуючись на загальних підходах до здійснення процесу управлінського консультування, керівництво та провідні фахівці товариства також використовують класичний та, не важкий у застосуванні, методичний

інструментарій, який забезпечує обґрунтування, розробку, контроль за реалізацією та оцінку ефективності консалтингового процесу. Інструментальний апарат управлінського консультування досліджуваного підприємства характеризується не значним різноманіттям, а інструменти відрізняються в залежності від напрямків консалтингу: стратегічного, тактичного та оперативного напрямів.

Інструментальні засоби, що використовуються при стратегічному управлінському консалтингу, спрямовані на надання консультаційної допомоги в оцінці зовнішнього оточення товариства з метою знаходження та ефективного використання внутрішні можливостей при досягненні стійкої конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Інструменти тактичного управлінського консультування спрямовані на забезпечення товариства консультаційною підтримкою у визначенні заходів, які дозволять перетворити стратегічні плани та рішення конкретні дії провідних фахівців товариства.

Призначення інструментальних засобів оперативного управлінського консультування полягає у створенні умов швидкого реагування на значні відхилення фактичних даних від запланованих. Для того щоб у працівників системи менеджмент-консалтингу була можливість швидкого пошуку, вибору та ефективного використання методів, які відповідають характеру проблем товариства, ситуації та моделі, використовується підхід до класифікації, заснований на виділенні груп методів за етапами консультаційного процесу у розрізі напрямків управлінського консалтингу (рис. 2.9).

На попередньому етапі працівники внутрішньої системи менеджмент-консалтингу використовують наступні методи: опитування, анкетування, спостереження, аналіз документів, інтерв'ювання, експертна оцінка. Крім того, відбувається аналіз стратегічних напрямків діяльності товариства з використанням таких методів, як SWOT-аналіз, STEP-аналіз, та аналіз ринку (визначення конкурентоспроможності).

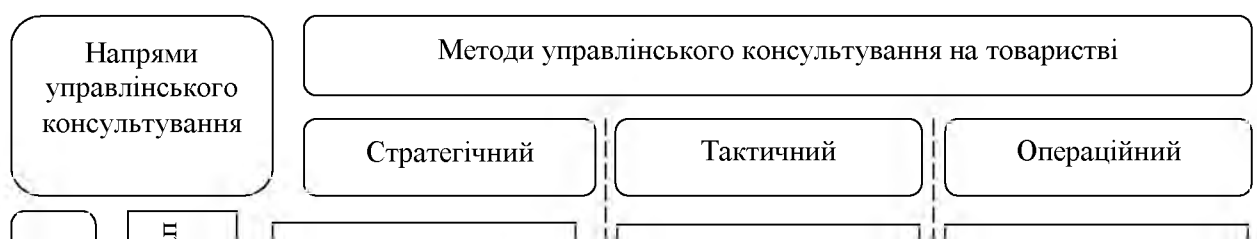


Рис. 2.9. Методичний інструментарій управлінського консультування на підприємстві

На передпроектному етапі ефективним є здійснення різних навчально-консультаційних заходів (семінарів, виставок, конференцій). Цей етап передбачає застосування таких методів, як дерево цілей з використанням

експертних оцінок; порівняльна оцінка; менеджмент-аудит; методи оцінки пріоритетів проблем (експертний та логічний аналіз); методи побудови графа проблем; ділові ігри; класифікація даних; порівняння; експрес-аналіз, діагностичний семінар та діагностичне інтерв'ювання, групова робота.

Проектний етап включає проведення діагностики, що передбачає збір даних, аналіз даних про організаційно-технічний, фінансово-економічний стан, перспективи розвитку. Завершується проектний етап фазою впровадження. На цьому етапі на досліджуваному товаристві формується команда з числа фахівців та керівників, щоб ефективно реалізувати рекомендовані альтернативи. Ця команда займається розробкою оперативних заходів, процедур із забезпечення сприятливого клімату (залучення, навчання, мотивація персоналу до підтримки змін), проведенням стратегічних змін. Основними методами, що використовуються на проектному етапі, є аналіз потенціалу, розробка сценаріїв, методи вироблення альтернативних рішень, методи вибору альтернативних рішень, групова робота, методи розробки та оцінки рішень, методи аналізу якості прийнятих рішень.

На післяпроектному етапі оцінюється виконана робота, і порівнюються фактично отримані результати з планованими, аналізуються масштаби відхилень та причини їх виникнення, проводяться додаткові коригувальні заходи, складається звіт про виконану роботу. На цьому етапі застосовуються методи створення стратегії організаційного розвитку, створення організаційного механізму; методи навчання та тренування персоналу, методи проведення проблемних нарад, ділові ігри; методи підвищення вмотивованості персоналу та керівників до змін, методи формування робочої групи. Отже, сукупність розглянутих методів передбачає формування цілісної концепції управлінського консультування та враховує відмінності між виділеними напрямками консультаційну підтримку.

## **Висновки до розділу 2**

Проведена діагностика застосування систем менеджмент-консалтингу на досліджуваному підприємстві дозволила відзначити:

1. Досліджуване товариство спеціалізоване у сфері рослинництва та вирощує незначний асортимент продукції: кукурудзу, соняшник та сою на орендованих землях. Показники виробничо-господарської діяльності засвідчують їх погіршення протягом 2018-2019 рр. У 2020-2021 рр. спостерігається покращення показників ресурсного забезпечення та результативності діяльності.

2. Управлінське консультування на товаристві відбувається через залучення провідних спеціалістів, які є працівниками підприємства, і які мають компетенції й досвід для вирішення окремого напрямку проблемних ситуацій. З метою вирішення стратегічних питань діяльності товариства формується група, в яку включають засновників товариства, директора товариства, провідних фахівців, та за необхідності, зовнішніх консультантів. Зовнішніми консультантами для досліджуваного товариства виступають або працівники консалтингових підприємств або ж експерти дорадники з різних аспектів діяльності.

3. До основних консультаційних послуг, відповідно до яких застосовується система внутрішнього консультування доцільно віднести: стратегічне бізнес-планування; освоєння різних технологій виробництва та переробка продукції; оподаткування та роз'яснення правових засад функціонування агропродовольчої сфери; ведення бухгалтерської звітності; консультації щодо застосування добрива, хімікатів; управління господарством на основі оптимізації ресурсів; просування та збут товару; антикризове управління. Для того щоб у працівників системи менеджмент-консалтингу була можливість швидкого пошуку, вибору та ефективного використання методів, які відповідають характеру проблем товариства, ситуації та моделі, використовується підхід до класифікації, заснований на виділенні груп методів за етапами консультаційного процесу у розрізі напрямків управлінського.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 3.1. Оптимізація моделі менеджмент-консалтингу на підприємстві

Як було з'ясовано в процесі діагностики системи менеджмент-консалтингу досліджуваного товариства, вона побудована на основному переважанні застосування внутрішніх консультантів для вирішення проблемних ситуацій та для досягнення цілей діяльності товариства. Враховуючи напрями управлінського консультування, які здійснюються на товаристві, то доцільно відзначити економічну та фінансову доречність залучення саме внутрішніх фахівців підприємства до системи менеджмент-консалтингу. Водночас, окремі аспекти здійснення процесу управлінського консультування доцільно оптимізувати. Відтак, до впровадження пропонується застосування підходу менеджменту консалтингу, який поєднуватиме три моделі управлінського консультування – експертну, процесну та навчальну (рис. 3.1). Висока результативність цієї моделі пов'язана з повним здійсненням функцій консультування як складного взаємопов'язаного процесу «дослідження-консультування-навчання». Застосування цього підходу стримується проблемою – вузькою спеціалізацією внутрішніх консультантів товариства. Практика показує, що оптимальним варіантом виходу з цієї ситуації є різноманітні форми співпраці керівництва товариства, фахівців, які виступають в ролі внутрішніх консультантів та залучення за необхідності зовнішніх консультантів, користування послугами консультаційних організацій (підприємницькі мережі, віртуальні фірми, альянси тощо). Імовірність успіху зростає за наявності досвіду роботи з консультантами та проведення організаційних змін. Консультанти починають формувати комплекс методів залучення клієнта до процесу.

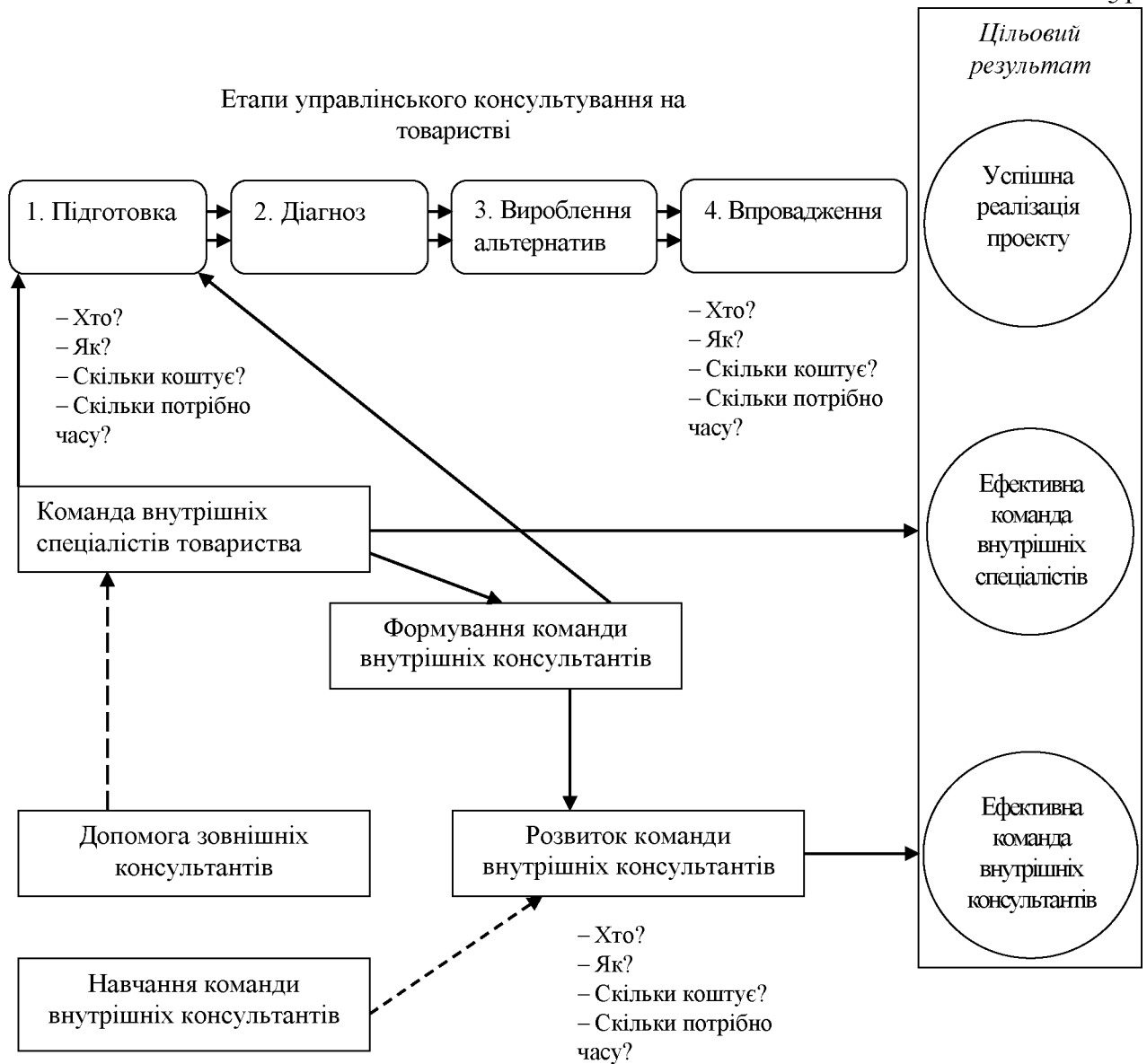


Рис. 3.1. Пропонована модель управлінського консультування для підприємства

Виходячи із зазначеної моделі пропонується систематизувати консультаційні послуги, які здійснюються на товаристві за найбільш поширеними двома ознаками – функціональній та предметній, які представлені у табл. 3.1.

Зупинимося докладніше на чотирьох видах консультаційних послуг, класифікованих за функціональною ознакою. Так, найбільш використовуваним, та водночас, найбільш ефективним є метод експертного консультування, що дозволяє визначити суті проблеми, вибору альтернативного варіанта її вирішення та підбору найбільш оптимального

варіанта рішення.

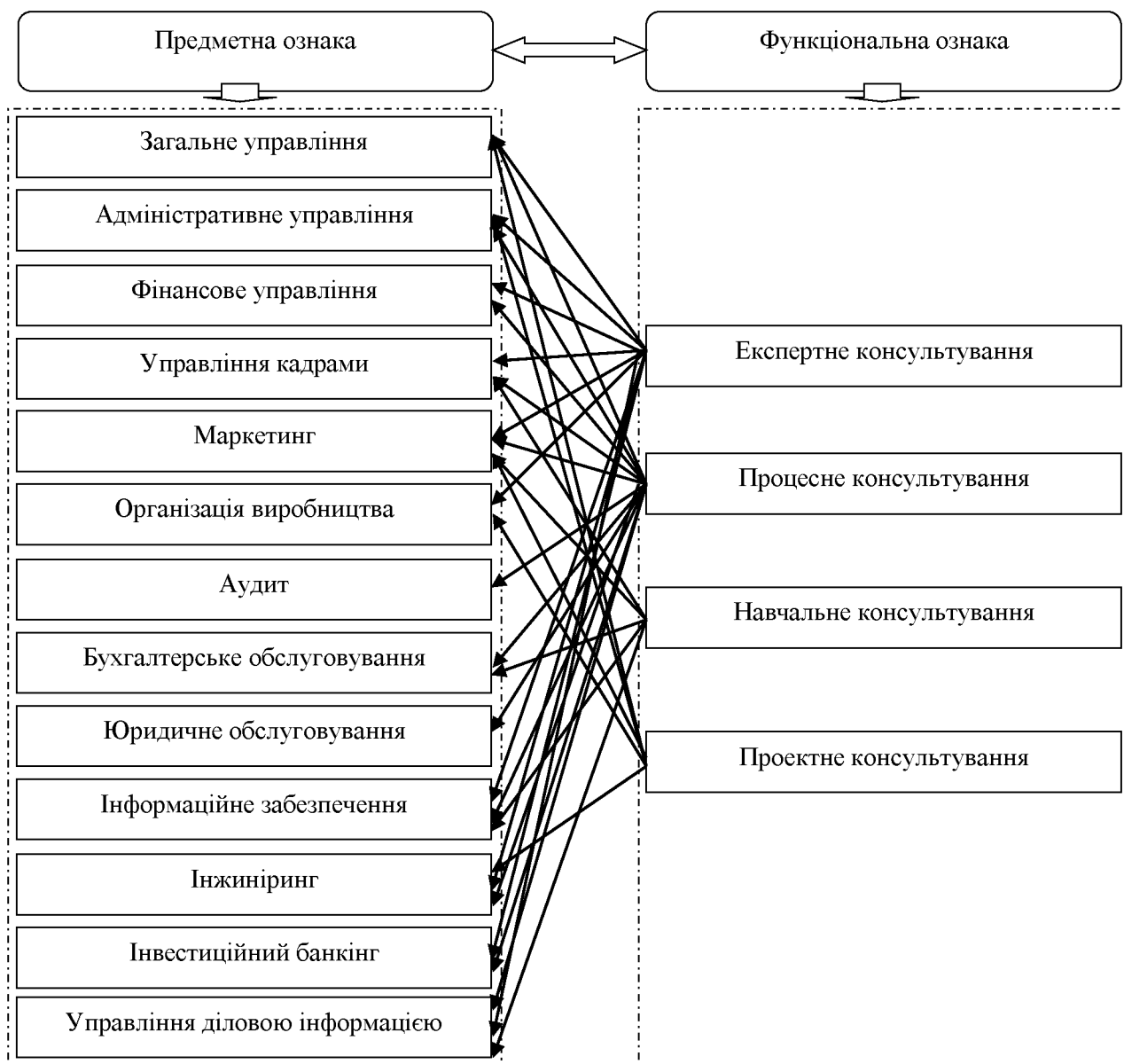


Рис. 3.2 Пропонований розподіл консультаційних послуг для підприємства

Процесний метод надання консультаційних послуг повинен базуватися на інструментах взаємодії між фахівцями товариства та виробничим персоналом, коли представники останнього беруть участь у діагностиці проблеми, розробці варіантів її вирішення, реалізації отриманого оптимального рішення у практичній діяльності за підтримки та під наглядом фахівців цього підприємства. Головною перевагою цього є формування спільної з фахівцями робочої групи, що передбачає навчання та передачу

досвіду від професійних спеціалістів товариства виробничому персоналу, а також ефективних вироблення рішень стосовно певної проблематики. Процес надання консультаційних послуг методом процесного консультування є глибоко персоніфікованим, індивідуалізованим, тому що розробка консультаційний проект застосовується під унікальну проблему конкретного.

Навчальний консалтинг є одним з найбільш перспективних видів консалтингу, оскільки передбачає імітацію спеціально розроблених критичних ситуацій, їх аналіз та розробку методів й способів їх подолання спільно з персоналом. Навчальне консультування відрізняється вираженою зацікавленістю персоналу у пошуку шляхів вирішення проблем, що виникають, і освоєння через навчальні програми технологій подолання ситуацій.

Як відображено на рисунку, товариству пропонується переважно використовувати експертне та процесне консультування, оскільки воно матиме практичний характер для вирішення більшості предметних проблем підприємства. Менш адаптивними за предметною сферою застосування є навчальний та проектний тип використання консультаційних послуг. Слід відзначити, що у господарській практиці товариства пропонується симбіоз усіх чотирьох методів консультування, які перетинаються та взаємно доповнюють один одного.

Аналіз системи управлінського консультування на досліджуваному товаристві також показав, що існують загальні проблеми, що потребують залучення консультантів для їх вирішення, а є проблеми, які є специфічними для підприємств агропродовольчої сфери, що потребують застосування особливих форм консалтингу, а відповідно і специфічного інструментарію для їх ефективного вирішення. Виходячи із зазначеного доцільно систематизувати специфіку форм та видів застосовуваного консалтингу залежно від особливостей функціональних завдань, які вирішуються на товаристві (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Взаємозв'язок між особливостями функціональних завдань, які вирішуються на підприємстві та видами і змістом консультаційних завдань**

Особливості функціональних завдань, які вирішуються на товаристві	Види та зміст консультаційних завдань
Сезонний характер сільськогосподарського виробництва при цілорічному попиті на сільськогосподарську продукцію	Експертне консультування, вибір альтернативного варіанту рішення та підбір найбільш оптимального варіанту рішення для розробки та реалізації консультаційного проекту. Процесний метод, коли безпосередня участь виробничого персоналу у діагностиці проблеми, розроблення варіантів її вирішення, реалізації отриманого оптимального рішення у практичній діяльності за підтримки та під наглядом внутрішніх та/або зовнішніх професійних консультантів, формування спільної з фахівцями робочої групи, що передбачає навчання та передачу досвіду. Навчальний консалтинг, який передбачає імітацію критичних ситуацій, їх аналіз та розробку методів та способів їх подолання спільно з виробничим персоналом.
Нерегулярний характер отримання доходів та його залежність від виробничого циклу	Експертне консультування. Процесний метод.
Відносно глибока галузева, внутрішньогосподарська та регіональна спеціалізація сільськогосподарського виробництва	Експертне консультування.
Високий рівень залежності результатів господарської діяльності від факторів кліматичних умов	Експертне консультування. Процесний метод. Навчальний консалтинг.
Об'єктивна необхідність поєднання різних видів сільськогосподарського виробництва через підвищення ймовірності виживання малих форм господарювання	Експертне консультування. Процесний метод. Навчальний консалтинг.
Відсутність реальної можливості вийти за межі локальних сільськогосподарських ринків	Експертне консультування. Процесний метод.
Низька комерційна мотивація підприємництва у сільському господарстві через пасивну позицію, що традиційно склалася галузі економіки	Експертне консультування. Процесний метод. Навчальний консалтинг.
Дотаційна, архітектура економіки сільськогосподарської виробництва	Експертне консультування.
Обмеженість інструментів державної підтримки малих сільськогосподарських підприємств	Експертне консультування. Процесний метод.
Високий рівень залежності від кредитних (позикових) джерел фінансування в силу сезонності сільськогосподарського виробництва	Експертне консультування. Процесний метод.
Традиційно низькі обсяги власних оборотних коштів через специфіку сільськогосподарського виробництва	Процесний метод.
Низький рівень прибутковості і, відповідно, низький рівень інвестиційної привабливості малих сільськогосподарських підприємств	Експертне консультування.

Як свідчить подані у табл. 3.1 особливості взаємозв'язку між особливостями функціональних завдань та формами консультаційних послуг, найбільш відповідних зазначеним особливостям, найбільш затребуваними на

товаристві мають бути процесний та експертно-процесний методи консалтингу. Водночас не потрібно нехтувати експертним та експертно-навчальним консультуванням для вирішення окремих, специфічних завдань розвитку товариства.

Загалом, з погляду на специфіку управлінських консультаційних послуг для товариства, їх доцільно поділити на наступні групи:

- консультаційні послуги, спрямовані на подолання внутрішніх кризових проблем розвитку товариства;
- консультаційні послуги, спрямовані на розробку стратегії та бізнес-плану розвитку самого товариства (рис. 3.3).

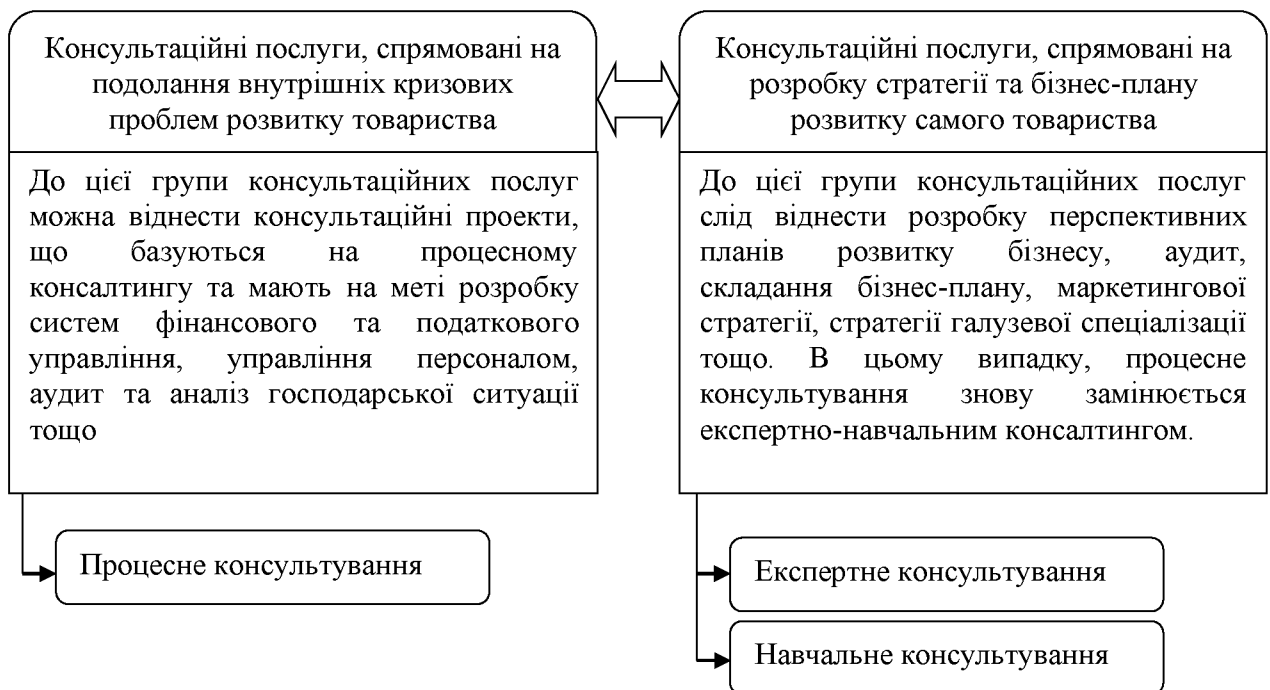


Рис. 3.3. Формування груп консультаційних послуг в системі менеджмент-консалтингу підприємства

Консультаційні послуги на досліджуваному товаристві мають цілу низку специфічних особливостей, зумовлених, перш за все, специфікою самого процесу сільськогосподарського виробництва, а також специфікою малих форм господарювання, які суттєво відрізняються від аналогічних структур.

Отже, для досліджуваного товариства, враховуючи його спеціалізацію,

розмір як суб'єкту господарювання, масштаби діяльності, показники виробничо-господарської та економічної діяльності, персонал підприємства, його освітню структуру та значний стаж і досвід роботи, доцільно продовжувати використовувати внутрішню систему менеджмент-консалтингу побудовану на проектній структурі управління, проте з врахуванням пропонованих оптимізацій, що надасть змогу в перспективі покращити якість та оперативність вирішення проблемних ситуацій.

### **3.2. Вдосконалення стратегічних напрямів отримання консультаційних послуг від внутрішньої системи менеджмент-консалтингу підприємства**

Як зазначалось в аналітичному розділі роботи, до основних консультаційних послуг, відповідно до яких застосовується система внутрішнього консультування досліджуваного товариства віднесено: стратегічне бізнес-планування; освоєння різних технологій виробництва та переробка сільськогосподарської продукції; оподаткування та роз'яснення правових засад функціонування агропродовольчої сфери; ведення бухгалтерської звітності (управління фінансами, бюджетування); консультації щодо застосування добрива, хімікатів; управління господарством на основі оптимізації ресурсів; просування та збут товару; антикризове управління. З метою визначення стратегічних перспектив розвитку функціонування системи менеджмент-консалтингу на товаристві, доцільно здійснити прогнозування тих напрямків діяльності та консультаційних послуг, які будуть користуватися попитом в 2023 р. з метою підвищення кваліфікації (навчання, тренінги) персоналу системи внутрішнього консалтингу за виявленими напрямками. Відтак, здійснено оцінку стратегічних напрямів отримання консультаційних послуг від внутрішньої системи менеджмент-консалтингу та їх прогнозування при різних типах групування даних за останні п'ять років та на перспективний

2023 р. [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Попередньо графічно представлено стратегічні напрями отримання консультаційних послуг від внутрішньої та зовнішньої системи менеджмент-консалтингу товариства в розрізі основних їх видів. Адапуємо ці дані в таблицях для подальшої їх обробки (додаток Ж).

Для обробки даних використано електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані математичні та статистичні функції, засоби «Описова статистика» (засіб «Аналіз даних») та засіб аналізу «Ранг» і «Процентиль» (додаток И).

За результатами використання першого методу групування та ранжування даних – метод середніх оцінок (математична функція «СРЗНАЧ» та статистична функція «РАНГ»): освоєння різних технологій виробництва та переробка сільськогосподарської продукції посідає 1 місце, лідируюче, в порядку зростання середнього значення (28,8 %), а серед тематики послуг – ІТ-сфера займає 1 місце (35 %).

Надалі проведено обчислення медіани (статистична функція «МЕДІАНА») та моди (статистична функція «МОДА»), які служать оцінкою для порядкової шкали. Мода вказує який показник зустрічається найчастіше в розподілі значень по місцях. Для обчислення медіани впорядковано по зростанню кожен рядок і знайдено значення, що стоїть в середині ряду.

Внаслідок обчислень за цим методом отримано наступні стратегічні напрями отримання консультаційних послуг: 1-ий ранг – освоєння різних технологій виробництва та переробка сільськогосподарської продукції (29 %), 2-ий ранг – управління господарством на основі оптимізації ресурсів (15 %) і 3-ий ранг ведення бухгалтерської звітності (управління фінансами, бюджетування (14 %). Щодо тематики в сфері консультаційних послуг: 1-ий ранг – ІТ-сфера (35 %), 2-ий ранг – технології рослинництва (21 %), 3-ій ранг – стратегія підприємства (18 %).

Отже, розглянутий метод групування та ранжування даних демонструє схожість і відмінність ранжувань, отриманих за методом середніх арифметичних рангів та за методом медіан, а також ефект їх спільного

застосування. Графічно ранжування стратегічних напрямів та тематики отримання консультаційних послуг від внутрішньої та зовнішньої системи менеджмент-консалтингу методом середньої оцінки та методом медіан досліджуваного товариства за 2017-2021 рр. представлено в додатку И.

Наступний метод групування та ранжування даних – використання засобу «Описова статистика» (засіб «Аналіз даних») та засіб аналізу «Ранг» і «Процентиль». Отримано основні статистичні показники: середнє значення, стандартна помилка, мода, медіана, яку можна порівняти з попередньо розрахованими, дисперсія, ексцес, асиметрія, мінімум, максимум та сума досліджуваних значень. Засіб аналізу «Ранг» і «Процентиль» автоматично дозволяє групувати та ранжувати досліджувані показники, а також представити їх у відсотковому вигляді.

Провівши групування та ранжування досліджуваних даних різними методами, дозволяє створити їх прогноз на наступний 2023 р.

Відтак, використовуючи вбудовану статистичну функцію «ПРЕДСКАЗ», отримано наступний результат стосовно необхідності стратегічного розвитку напрямів управлінського консультування на товаристві:

1-ий ранг – освоєння різних технологій виробництва та переробка сільськогосподарської продукції (32 %);

2-ий ранг – просування товару (22 %);

3-ій ранг – ведення бухгалтерської звітності (управління фінансами, бюджетування) (15 %).

Щодо тематики надання консультаційних послуг в системі менеджмент-консалтингу:

1-ий ранг – ІТ-сфера (44 %);

2-ий ранг – технології рослинництва (21%);

3-ій ранг – стратегія підприємства (19 %) (додаток И) (рис. 3.4).

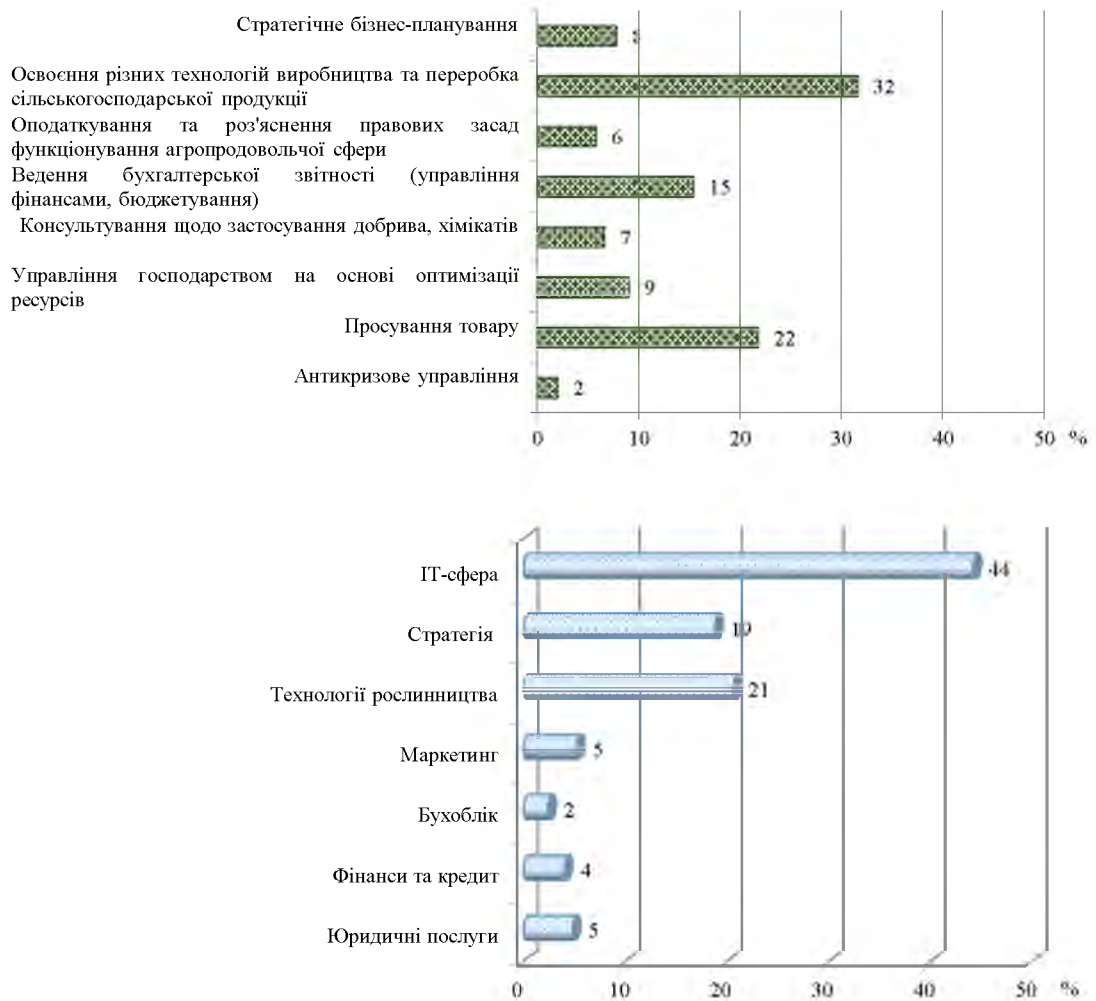


Рис. 3.4. Стратегічні напрями та тематика отримання консультаційних послуг від внутрішньої та зовнішньої системи менеджмент-консалтингу підприємства у 2023 р.

Відтак, для досліджуваного товариства пріоритетними стратегічними напрямками розвитку системи менеджмент-консалтингу стануть освоєння різних технологій виробництва та переробка сільськогосподарської продукції через формування стратегії, зокрема виробничої та інноваційної, впровадження техніки та технології, яка враховує аспекти новітніх ІТ-розробок, застосування ефективних технологій у сфері рослинництва; просування товару знову ж таки через формування ефективної стратегії маркетингу, застосування новітніх методів просування у цифровому середовищі; ведення бухгалтерської звітності (управління фінансами,

бюджетування) – через оптимізацію фінансової функціональної стратегії та інформатизацію зазначеного напрямку діяльності товариства.

Отже, підсумовуючи проведені дослідження, слід зробити висновок, що застосовуючи різні методи групування, ранжування, а подальшому прогнозування даних можна досліджувати, аналізувати та проводити прогноз системи менеджмент-консалтингу на підприємстві, що дозволяє визначити перспективні напрями та теми управлінського консультування, та, відповідно, підвищити кваліфікацію спеціалістів та провідних фахівців для вирішення цих завдань, а також мінімізувати участь зовнішніх консультантів.

Визначення стратегічних напрямів управлінського консультування дозволяє товариству не лише підвищити кваліфікацію керівництва та провідних фахівців, а відповідно й підвищити їх продуктивність праці, що безпосередньо вплине на показники результативності діяльності – чистий прибуток та спрогнозувати його зміну.

На основі аналізованих даних та за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій пропонується визначити залежність розміру чистого прибутку від продуктивності праці середньорічного працівника. Розрахунок та прогнозування чистого прибутку запропоновано провести із врахуванням попередньо проведеної та прогнозованої оцінки стратегічних напрямів отримання консультаційних послуг від внутрішньої та зовнішньої системи менеджмент-консалтингу досліджуваного підприємства.

Виробничі регресійні моделі, які використано для статистичної обробки залежності величини чистого прибутку від продуктивності праці середньорічного працівника мають вигляд:

Для розрахунку та обробки даних залежності чистого прибутку від продуктивності праці середньорічного працівника використано табличний редактор Microsoft Excel та вбудовані статистичні функції: «ЛИНЕЙН», «КОРРЕЛ», «ФРАСПОБР». В ході математичних перетворень та статичних обчислень отримані лінійна виробнича регресія та нелінійні виробничі регресії чистого прибутку, які представлені в додатку К (табл. 3.2).

**Результати обробки даних для визначення виробничої функції величини  
чистого прибутку підприємства, 2017-2021 рр.**

Виробнича функція в загальному вигляді	Виробнича функція чистого прибутку (збитку), тис. грн., Y	Параметри регресії		Коефіцієнт детермінації $R^2$	Коефіцієнт кореляції r	Розрахункове значення F критерію Фішера, Fрозр	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
		a <sub>1</sub>	a <sub>0</sub>				
$Y = a_1 X + a_0$	$Y=4,74X+2035,86$	4,74	2035,86	0,14	0,67	0,49	10,13
$Y = a_1 / X + a_0$	$Y=451445,60X+14180,00$	-7451445,60	14180,00	0,90	0,18	1,15	
$Y = a_1 \ln X + a_0$	$Y=6062,16\ln X-35136,59$	6062,16	-35136,59	0,82	0,35	1,11	
$Y = a_1 e^X + a_0$	$Y=13957,74e^X-5136,59$	13957,74	-35136,59	0,82	0,85	1,11	
$Y = a_1 \sqrt{X} + a_0$	$Y=341,32\sqrt{X}-4026,62$	341,32	-4026,62	0,63	0,80	0,95	
$Y = a_1 X^2 + a_0$	$Y=0,55X^2+5081,83$	0,55	5081,83	0,71	0,73	1,12	
$Y = a_1 X^3 + a_0$	$Y=0,54X^3+6117,85$	0,54	6117,85	0,72	0,74	1,18	
$Y = \frac{1}{a_1 X + a_0}$	$Y=1/(-49626440,25X+15380,30)$	-49626440,25	15380,30	0,89	-0,94	24,46	
$Y = a_1^X a_0$	$Y=-27989,32^X*(14006,51)$	-27989,32	14006,51	0,66	-0,82	5,94	
$Y = X^{a_1} a_0$	$Y=X^{13957,04}*(-35137,29)$	13957,04	-35137,29	0,12	0,74	0,41	

Отже, отримані виробничі регресійні моделі чистого прибутку за останні п'ять років можна порівняти по коефіцієнтах кореляції, коефіцієнтах детермінації, критерію Фішера, визначити найкращий коефіцієнт кореляції, який характеризує залежність між фактором та показником, визначити якість та адекватність виробничої моделі, що в подальшому провести прогнозування цього показника. В результаті аналізу основних статистичних показників вибрана виробнича регресійна модель чистого прибутку для досліджуваного товариства з обмеженою відповідальністю:

$$Y=13957,74e^X-35136,59$$

Про якість виробничої моделі свідчать коефіцієнт кореляції та коефіцієнт детермінації. Хоча при обчисленні визначена нелінійна виробнича модель  $Y=1/(-49626440,25X+15380,30)$ , яка має також високі коефіцієнти, але вони від'ємні і зв'язок між фактором та показником обернений.

Параметри виробничої нелінійної моделі, які визначені методом найменших квадратів:  $a_1=13957,74$  та  $a_0=-35136,59$  свідчать, що із зростанням продуктивності праці середньорічного працівника на 1 тис. грн, чистий прибуток зростатиме в середньому на 13957,74 грн. Вільний член  $a_0=-35136,59$  економічного змісту не має.

Одержані залежності оцінюються за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Коефіцієнт кореляції  $r=0,85$  високий, що свідчить про прямий та тісний зв'язок між фактором та показником. Коефіцієнт детермінації  $R^2=0,82$  свідчить про якість виробничої моделі та варіацію чистого прибутку, яка на 82,08 % зумовлена продуктивністю праці середньорічного працівника досліджуваного підприємства. Тому, можна зробити висновок, що дана виробнича регресійна модель якісна та вдало вибрана за допомогою статистичних коефіцієнтів.

Із значеного слідує, що доцільно провести розрахунок теоретичних та прогнозного значень чистого прибутку для товариства, 2017-2021, 2023 рр. з використанням нелінійної функції  $Y=13957,74e^X-35136,59$ . З цією метою попередньо визначено прогнозне значення продуктивності праці середньорічного працівника на 2023 р. з використанням вбудованої статистичної функції «ТЕНДЕНЦИЯ», яка становитиме 1843,08 тис. грн (експоненційне значення 3,27 тис. грн). Прогнозне значення чистого прибутку на 2023 р. становитиме 12539,36 тис. грн, що вище показника 2021 р. на 419,36 тис. грн, що є позитивним, враховуючи оптимізовані оцінки стратегічних напрямів отримання консультаційних послуг від внутрішньої та зовнішньої системи менеджмент-консалтингу досліджуваного підприємства.

Графічно фактичні, теоретичні та прогнозне значення чистого прибутку з використанням нелінійної функції представлені в додатку К (рис. 3.5).

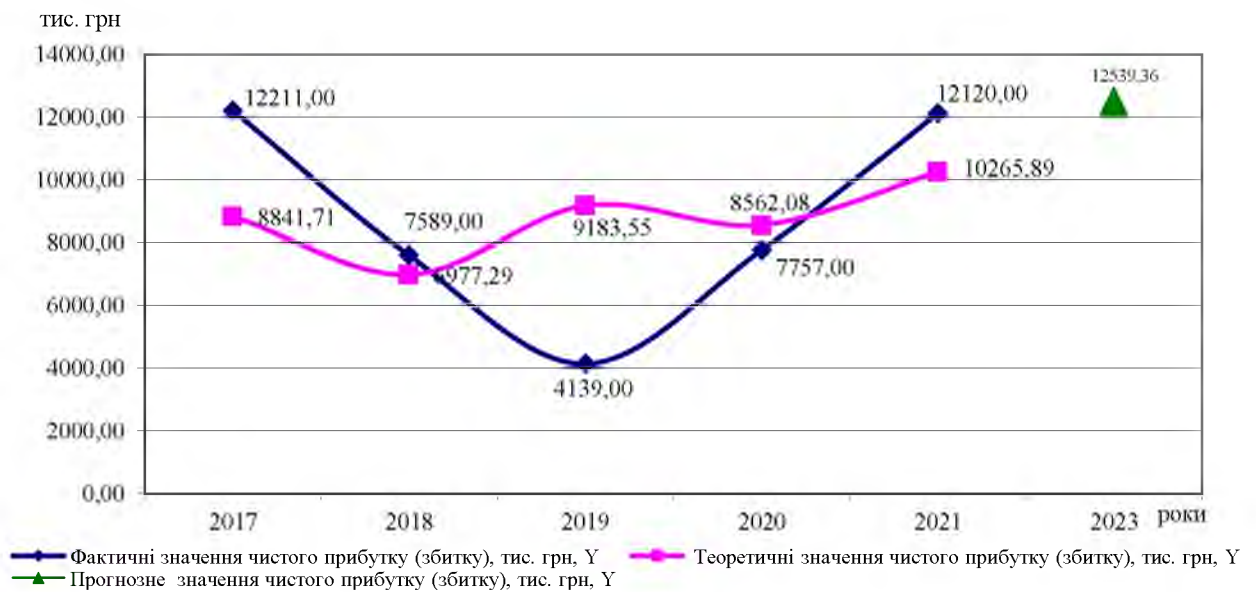


Рис. 3.5. Фактичні, теоретичні та прогнозне значення чистого прибутку, підприємства, 2017-2021, 2023 рр. з використанням нелінійної функції

Отже, проведене статистичне дослідження та аналіз основних економічних показників дозволяє зробити висновок, що використання в обробці та прогнозуванні економічних процесів лінійної та нелінійних виробничих функцій є доцільним і ефективним методом аналізу та прогнозування в системі менеджмент-консалтингу підприємства, а розроблені пропозиції є доречними та матимуть як соціальний так і економічний результат від їх впровадження.

### Висновки до розділу 3

Визначені шляхи розвитку системи менеджмент-консалтингу досліджуваного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, полягають у наступному:

1. До впровадження пропонується застосування підходу менеджменту консалтингу, який поєднуватиме три моделі управлінського консультування

– експертну, процесну та навчальну. Висока результативність цієї моделі пов'язана з повним здійсненням функцій консультування як складного взаємопов'язаного процесу «дослідження-консультування-навчання». Виходячи із зазначеної моделі пропонується систематизувати консультаційні послуги, які здійснюються на товаристві за найбільш поширеними двома ознаками – функціональному та предметному. Узагальнено специфіку форм та видів застосовуваного консалтингу залежно від особливостей функціональних завдань, які вирішуються на товаристві.

2.3 метою визначення стратегічних перспектив розвитку функціонування системи менеджмент-консалтингу на товаристві, здійснено прогнозування тих напрямків діяльності та консультаційних послуг, які будуть користуватися попитом в перспективі за допомогою методів ранжування через статистичну функцію «медіана» та статистичну функція «мода», які служать оцінкою для порядкової шкали. Відтак, для досліджуваного товариства пріоритетними стратегічними напрямками розвитку системи менеджмент-консалтингу стануть освоєння різних технологій виробництва та переробка сільськогосподарської продукції просування товару та ведення бухгалтерської звітності (управління фінансами, бюджетування). Встановлено, зазначене дозволяє товариству не лише підвищити кваліфікацію керівництва та провідних фахівців товариства, а відповідно й підвищити їх продуктивність праці, що безпосередньо вплине на показники результативності діяльності – чистий прибуток та спрогнозувати його зміну.

Визначення стратегічних напрямів управлінського консультування дозволяє товариству не лише підвищити кваліфікацію керівництва та провідних фахівців, а відповідно й підвищити їх продуктивність праці, що безпосередньо вплине на показники результативності діяльності – чистий прибуток та спрогнозувати його зміну.

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнивши етимологію та онтологію сутності менеджмент-консалтингу, доцільно визначати його як діяльність, спрямовану на надання клієнтської допомоги підприємству, що орієнтоване на поліпшення певних процесів та оптимізацію ведення бізнесу, комплексне вирішення проблем менеджменту організації. Менеджмент-консалтинг – це креативна науково-практична діяльність, що полягає у взаємінтеграції науки й практики, що все більше набуває інноваційного характеру.

2. У процесі управлінського консультування виділяють попередню, передпроектну, проектну, післяпроектну стадії. Попередня стадія передбачає усвідомлення керівництвом підприємства наявності проблеми та необхідності її вирішення. Передпроектна стадія включає здійснення етапу підготовки, який характеризується початком співробітництва консультанта та клієнта, їх перший бізнес-контакт. Проектна стадія передбачає діагностику підприємства-клієнта, збір даних, аналіз виробничих, фінансово-економічних, організаційно-технічних даних, тощо, та, у результаті, формування комплексної характеристики діяльності підприємства, з метою прогнозування його майбутнього стану. Післяпроектна стадія має за завдання завершення проекту, що вбачає оцінку здійсненого та порівняння фактично отриманих результатів із запланованими.

3. Досліджуване товариство спеціалізоване на рослинництві та вирощує незначний асортимент продукції: кукурудзу, соняшник та сою на орендованих землях. Головним органом управління товариством є загальні збори засновників, які продукують основні стратегічні напрями його діяльності та розвитку (виробництво, фінансування, маркетинг, просування, інноваційна діяльність, управління персоналом, безпека тощо). В період між загальними зборами стратегічні аспекти функціонування здійснює виконавчий орган управління – директор товариства, який організовує та координує всю систему внутрішньогосподарського контролю.

4.3 метою вирішення стратегічних питань діяльності товариства формується група, в яку включають засновників товариства, директора товариства, провідних фахівців, та за необхідності, зовнішніх консультантів. Зовнішніми консультантами для досліджуваного товариства виступають або працівники консалтингових підприємств або ж експерти-дорадники з різних аспектів діяльності сучасного підприємства. По-перше, внутрішні консультанти, пов'язані з підготовкою управлінських рішень, безумовно мають вищу економічну освіту, знають технології виробництва сільськогосподарської продукції, особливості аграрного ринку, а також мають навички консультаційної роботи. Зазначене підтверджується високим рівнем освітньої структури персоналу. По-друге, для фахівців кожного виду консультаційного обслуговування проводиться спеціальна підготовка (підвищення кваліфікації), оскільки вища економічна освіта лише створює основу освоєння всього арсеналу сучасних методів підготовки управлінських рішень. По-третє, важливим для формування власної системи менеджмент-консалтингу на товаристві є стаж роботи учасника системи управлінського консультування, а також процес накопичення досвіду. Для цього підприємство використовує різні методи навчання: наставництво, коли новий спеціаліст прикріплюється до досвідченішого для проходження стажування у процесі спільної підготовки рішень.

5. До основних консультаційних послуг, відповідно до яких застосовується система внутрішнього консультування на товаристві доцільно віднести: стратегічне бізнес-планування; освоєння різних технологій виробництва та переробка сільськогосподарської продукції; оподаткування та роз'яснення правових засад функціонування агропродовольчої сфери; ведення бухгалтерської звітності (управління фінансами, бюджетування); консультації щодо застосування добрива, хімікатів; управління господарством на основі оптимізації ресурсів; просування та збут товару; антикризове управління.

На попередньому етапі працівники внутрішньої системи менеджмент-консалтингу використовують наступні методи: опитування, анкетування,

спостереження, аналіз документів, інтерв'ювання, експертна оцінка. Крім того, відбувається аналіз стратегічних напрямків діяльності товариства з використанням таких методів, як SWOT-аналіз, STEP-аналіз, та аналіз ринку (визначення конкурентоспроможності).

Передпроектний етап передбачає застосування таких методів, як дерево цілей з використанням експертних оцінок; порівняльна оцінка; менеджмент-аудит; методи оцінки пріоритетів проблем (експертний та логічний аналіз); методи побудови графа проблем; ділові ігри; класифікація даних; порівняння; експрес-аналіз, діагностичний семінар та діагностичне інтерв'ювання, групова робота.

Проектний етап включає методи: аналіз потенціалу, розробка сценаріїв, методи вироблення альтернативних рішень, методи вибору альтернативних рішень, групова робота, методи розробки та оцінки рішень, методи аналізу якості прийнятих рішень.

На післяпроектному застосовуються методи створення стратегії організаційного розвитку, створення організаційного механізму; методи навчання та тренування персоналу, методи проведення проблемних нарад, ділові ігри; методи підвищення вмотивованості персоналу та керівників до змін, методи формування робочої групи.

6. До впровадження пропонується застосування підходу менеджменту консалтингу, який поєднуватиме три моделі управлінського консультування – експертну, процесну та навчальну. Висока результативність цієї моделі пов'язана з повним здійсненням функцій консультування як складного взаємопов'язаного процесу «дослідження-консультування-навчання». Виходячи із зазначеної моделі пропонується систематизувати консультаційні послуги, які здійснюються на товаристві за найбільш поширеними двома ознаками – функціональному та предметному. Узагальнено специфіку форм та видів застосовуваного консалтингу залежно від особливостей функціональних завдань, які вирішуються на товаристві. Загалом, з погляду на специфіку управлінських консультаційних послуг для товариства, їх доцільно поділити на

наступні групи: консультаційні послуги, спрямовані на подолання внутрішніх кризових проблем розвитку підприємства та консультаційні послуги, спрямовані на розробку стратегії та бізнес-плану розвитку самого товариства.

7. З метою визначення стратегічних перспектив розвитку функціонування системи менеджмент-консалтингу на товаристві, здійснено прогнозування тих напрямків діяльності та консультаційних послуг, які будуть користуватися попитом в 2023 р. за допомогою методів ранжування через статистичну функцію «медіана» та статистичну функція «мода», які служать оцінкою для порядкової шкали. Відтак, для досліджуваного товариства пріоритетними стратегічними напрямками розвитку системи менеджмент-консалтингу стануть освоєння різних технологій виробництва та переробка сільськогосподарської продукції через формування стратегії, зокрема виробничої та інноваційної, впровадження техніки та технології, яка враховує аспекти новітніх ІТ-розробок, застосування ефективних технологій у сфері рослинництва; просування товару знову ж таки через формування ефективної стратегії маркетингу, застосування новітніх методів просування у цифровому середовищі; ведення бухгалтерської звітності (управління фінансами, бюджетування) – через оптимізацію фінансової функціональної стратегії та інформатизацію зазначеного напрямку діяльності товариства.

Визначення стратегічних напрямів управлінського консультування дозволяє товариству не лише підвищити кваліфікацію керівництва та провідних фахівців, а відповідно й підвищити їх продуктивність праці, що безпосередньо вплине на показники результативності діяльності – чистий прибуток та спрогнозувати його зміну. За допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій визначено прогнозне значення продуктивності праці середньорічного працівника на 2023 р., яка становитиме 1843,08 тис. грн. Прогнозне значення чистого прибутку на 2023 р. становитиме 12539,36 тис. грн, що вище показника 2021 р. на 419,36 тис. грн, що є позитивним, враховуючи оптимізовані оцінки стратегічних напрямів отримання консультаційних послуг від внутрішньої та зовнішньої системи менеджмент-консалтингу досліджуваного підприємства.