

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 051 Економіка,

(код та назва)

освітньо-професійної програми Економіка і бізнес

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: «Використання консалтингу в стратегічному управлінні підприємством»

Здобувача(ки) групи Ен-02/1е Чубукова Анна Володимирівна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по
батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.



(підпис)

Анна Чубукова
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

доцент, д.е.н. Олександр Кубатко
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2024

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНСАЛТИНГУ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1 Поняття консалтингу в процесі стратегічного планування та його основні методи.....	6
1.2 Характеристика основних методів реалізації консалтингової діяльності.....	9
1.3 Процес організації та надання послуг консалтингу.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГВИХ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ДП «НАУКОВО – ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ ЗЕМЛЕУСТРОЮ»).....	16
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою».....	16
2.2 Організація процесу стратегічного консалтингу на підприємстві ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою».....	21
2.3 Дослідження процесу стратегічного консалтингу підприємства ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» на основі застосування методу аналізу ієрархій.....	28
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОГО КОНСАЛТИНГУ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	43
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 59 сторінок основного тексту, 3 розділи, 6 рисунків, 14 таблиць, список використаної літератури із 92 джерела і два додатки.

Мета даного дослідження полягає у розгляді змісту стратегічного консалтингу та особливостей його застосування в практичній діяльності підприємств, установ та організацій.

Об'єктом дослідження є комплекс консалтингової діяльності.

В першому розділі кваліфікаційної роботи було проведено теоретико-методичне дослідження консалтингу в процесі стратегічного управління, визначено поняття консалтингу в процесі стратегічного планування та його основні методи, а також проведено характеристику основних методів реалізації консалтингової діяльності та досліджено процес організації та надання послуг консалтингу.

В другому розділі було проведено аналітичне дослідження процесу організації надання консалтингових послуг на підприємстві (на прикладі діяльності ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою», розглянуто організаційно – економічну характеристику підприємства ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою», досліджено особливості організації процесу стратегічного консалтингу на даному підприємстві та досліджено процес стратегічного консалтингу на основі застосування методу аналізу ієрархій в даному підприємстві.

Третій розділ був присвячений розгляду основних засад побудови ефективного консалтингу в процесі стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: консалтинг, стратегія, консультування, аналіз, планування, консалтингова діяльність.

ВСТУП

Актуальність дослідження. В останні роки у світовій економіці і, зокрема, у економіці України відбуваються значні зміни [56, 74]. З неймовірною динамікою посилюються інтеграційні процеси, що зачіпають економічну, політичну та соціальну сфери діяльності різних країн [54, 62, 73, 79, 88]. У зв'язку з глобалізацією світової економіки, науково-технічним прогресом вся ділова система значно ускладнилася. Бізнес як на мікро-, так і на макрорівні став найбільш різноманітний, посилилося конкурентне середовище. Крім того, наслідки Світової економічної кризи 2008 року та криза, яка була викликана пандемією COVID – 19 змусили більшість економічних суб'єктів переглянути принципи своєї роботи [57, 80, 81, 89].

Повномасштабне воєнне вторгнення росії на територію нашої країни в лютому 2022 року серйозно похитнули стан нашої національної економіки [65]. З'явився великий попит використання нових технологій у господарську діяльність та менеджмент [55, 64, 66, 67, 72, 77, 78, 83, 84, 87]. Для продовження успішного функціонування у важких економічних умовах, підприємства змушені розпочати використовувати нові теоретичні розробки в галузі управління, в т. ч. антикризового, правильно розпоряджатися грошовими потоками, людськими ресурсами, керувати управляти ризиками, стежити за багатьма іншими аспектами бізнесу [58, 60, 61, 68, 69]. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегії управління стає ключовим фактором успішного функціонування підприємств, сприятиме адаптації до важких економічних умов і забезпечить сталий розвиток [51, 52, 53, 59, 63, 70, 71, 75, 76, 82, 85, 86, 90-92].

Дослідження ґрунтується на теоретичних та методологічних положеннях, розроблених вітчизняними авторами. Так, різні аспекти консалтингу були розглянуті на роботах Страхова І.А. , Лапенка Ю.М., Жихаревича Б.С., Витененка А.О. , Іванової В.В. та інших науковців.

Мета даного дослідження полягає у розгляді змісту стратегічного консалтингу та особливостей його застосування в практичній діяльності підприємств, установ та організацій.

Для досягнення визначеної мети було окреслено наступне коло завдань :

- провести теоретико методичне дослідження консалтингу в процесі стратегічного управління ;
- визначити поняття консалтингу в процесі стратегічного планування та його основні методи;
- провести характеристику основних методів реалізації консалтингової діяльності дослідити процес організації та надання послуг консалтингу;
- провести аналітичне дослідження процесу організації надання консалтингових послуг на підприємстві (на прикладі діяльності ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»);
- провести організаційно – економічну характеристику підприємства ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»;
- дослідити особливості організації процесу стратегічного консалтингу на підприємстві ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»;
- дослідити процес стратегічного консалтингу підприємства ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» на основі застосування методу аналізу ієрархій ;
- розглянути основні засади побудови ефективного консалтингу в процесі стратегічного управління підприємством.

Об'єктом є комплекс консалтингової діяльності.

Предметом є особливості стратегічного комплаєнсу консалтингової діяльності сучасних підприємств.

При написанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи: порівняльний, статистичний, математичний аналізи, аналіз та узагальнення нормативно-правових актів та документів, наукових досліджень та статей, табличні та графічні способи візуалізації статистичних даних.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНСАЛТИНГУ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття консалтингу в процесі стратегічного планування та його основні методи

На ринку виграє той, хто має конкурентні переваги і бачить правильний шлях свого розвитку. Для вибору останнього і існує стратегічний консалтинг – консультування при побудові бізнес-стратегій.

Неупереджений погляд, нові ідеї та швидкі результати – ось частина переваг консалтингу порівняно з менеджментом [14].

Стратегічне планування має бути завжди: і на стадії створення підприємства, і особливо у процесі його розвитку. Стратегічний план і структурований підхід дозволяють швидше досягати цілей та уникати багатьох помилок. Але найчастіше про стратегічний консалтинг згадують тоді, коли компанія стикається з новими викликами, наприклад, за необхідності розширення, виходу на новий ринок або випуску нової продукції, загалом потрібно підвищення ефективності. Так чи інакше, але стратегічний консалтинг дає цілісне уявлення про бізнес та напрямки можливого зростання.

Робота консультанта полягає в тому, щоб оптимізувати процеси, допомогти зазирнути в майбутнє, наприклад, намалювати ідеальний образ компанії через 5 –10 років. Консалтингові послуги дозволяють вибрати ті методи та інструменти, які дозволяють досягти цього образу, стану.

Грамотний консалтинг не дає жорстких порад чи настанов, а скоріше відкриває перед власником вікно можливостей для розвитку. Якими з можливостей користуватися – рішення саме власника, що враховує власні інтереси, досвід та фінансові можливості.

Умовно можна виділити два ключові етапи консультації.

На першому DT-Team – проводить дослідження підприємства – його аналіз, аналіз ринку, конкурентів тощо.

На другому етапі відбувається обговорення результатів на спільній

стратегічній сесії із власниками та топ-менеджментом.

Специфіка консалтингових послуг визначає принципи, на основі яких будуються як відносини між клієнтом та консультантом, так безпосередньо організація діяльності консалтингової компанії.

Зміст цих принципів, насамперед всього, має відображати такі два основні аспекти [21]:

- специфіку консалтингової діяльності та особливості послуг, що надаються;
- організацію взаємодії між клієнтом та консультантом.

Насамперед, у процесі організації та здійснення консультування між клієнтом і консультантом повинні виникнути довірчі відносини, що дозволяє найбільш адекватно оцінити сформовану ситуацію і прийняти правильне рішення щодо усунення проблем. Формування подібних відносин є одним із необхідних умов здійснення консалтингової діяльності.

Консалтингові послуги мають тривалий цикл продажів. Процес переговорів про продажі послуг може тривати кілька місяців, за цей час відбувається низка зустрічей клієнта та консультанта. Процес вибору консалтингової фірми можна поділити на 3 основні етапи:

- 1) клієнт формує список консалтингових фірм такими способами [18]:
 - вивчення рейтингу консалтингових компаній;
 - проведення відкритого тендеру;
 - рекомендації знайомих із суміжних сфер бізнесу, інформація від інших компаній, реалізація проектів, реалізація яких була ефективно здійснена раніше;
 - особистий досвід/знайомства;
 - семінари та конференції;
 - спеціалізовані видання та довідники.
- 2) збір та аналіз інформації про компанію;
- 3) вибір консультанта: детальне обговорення технічного завдання; реалізація пілотного проекту.

Залежно від необхідної послуги, існує специфіка вибору консультанта. Так, серед факторів, що мають особливе значення при виборі дослідницької фірми, виділяють забезпечення достовірності даних та застосовувані методи, оперативність виконання замовлення, а також професіоналізм та кваліфікація виконавців. При управлінському консультуванні важливими є питання суб'єктивного характеру: довіра та конфіденційність. Одним з найважливіших елементів успішної взаємодії замовника та виконавця виступає індивідуальний підхід, що передбачає розробку індивідуальної стратегії взаємин із кожним замовником послуг.

Виділимо основні групи принципів, які доцільно враховувати при організації консалтингової діяльності [32].

1. Принципи, що стосуються формування взаємин клієнт-консультант, до числа яких, перш за все, слід віднести: компетентність та професіоналізм; конфіденційність; етичні норми; інтереси клієнта; націленість на довгострокову співпрацю; психологію спілкування та техніку ведення переговорів.

Дані принципи є основними при організації консультування, тому що формують певне ставлення клієнтів до консалтингової фірми, створюють її репутацію та імідж.

2. Принципи, що стосуються організації процесу консультування та формування консалтинговий проект для кожного конкретного клієнта. Основні засади цієї групи та їх зміст представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні засади формування та реалізації консалтингового проекту [15]

Принцип	Зміст
1	2
Своєчасність	Точний облік тимчасових факторів. Визначення вимог до консультаційного проекту відповідно до запитів ринку та вимог клієнта
Реалізаційний принцип	Предметна орієнтація та відносно висока конкретизація конкретних консультаційних проектів

Продовження таблиці 1.1

1	2
Комплексність	Врахування усіх особливостей та специфіки діяльності клієнта. Врахування факторів довкілля та діяльності конкурентів. Інтеграція інтересів усіх учасників консалтингової діяльності
Багатоваріантність та оптимальність	Розробка безлічі порівняльних варіантів рішень та вибір / обґрунтування одного з них як оптимального за певним критерієм
Цілепокладання	Формування та узгодження основних цілей та завдань консультативного проекту

3. Принципи щодо безпосередньої організації консалтингової діяльності. До них відносяться: залученість персоналу, гнучкість, науковість, конкретність та об'єктивність, ефективність, доцільність, інформативність.

1.2 Характеристика основних методів реалізації консалтингової діяльності

При вивченні особливостей організації діяльності в галузі консалтингових послуг виділяють командний та індивідуальний методи організації.

Командний метод – у вирішенні проблем клієнта бере участь група консультантів – експертів, що спеціалізуються в одній чи різних областях. Це дозволяє уникнути ризику від прийняття неефективних рішень, тому що вони приймаються колегіально або на основі методу «мозкової атаки». Використання цього методу є доцільним у разі вирішення складних, глобальних проблем клієнтів [30].

До проблем, вирішення яких доцільно здійснювати в рамках командного методу, що належать: розробка бізнес-плану; формування стратегії виходу на новий ринок; реорганізація бізнесу; виведення на ринок нового продукту тощо.

Індивідуальний метод має більш приватний характер, коли проблема, що вивчається, носить загальний характер і не відрізняється особливою складністю. Наприклад, консультування з деяких юридичних, правових чи

кадрових питань. Крім того, якщо говорити про методи організації консалтингової діяльності, то вона може мати комплексний чи спеціалізований характер.

Комплексний метод – надання широкого спектра послуг, що торкаються основних аспектів організації діяльності. Наприклад, менеджмент, маркетинг, логістика, фінанси, кадри, інформація.

Спеціалізований метод – надання послуг, що стосуються певного аспекту організації бізнесу та пов'язаних з ним областей. Наприклад, аудит та оподаткування. Окремим методом організації консалтингової діяльності може бути навчання, яке може виступати і як спосіб залучення клієнтів, і як один з аспектів підвищення якості процесу консультування. В рамках даного методу широке поширення має проведення різних тренінгів та семінарів.

Якщо говорити про другу групу методів, то їх вибір, перш за все, визначається наступними основними аспектами: характер консультування (довго - чи короткострокова спрямованість); фінансові можливості клієнта-замовника; складність поставлених цілей та завдань; терміни провадження консультаційного проекту; рівень програмно-інформаційної підтримки консультаційний проект.

У разі короткостроковості консультаційного процесу консультант не має можливості детально оцінити проблеми та специфіку клієнта, у зв'язку з чим доцільно використовувати такі методи консультування, які можуть дати оптимальне рішення відповідно до поставлених цілей. До методів, що дозволяють оперативно сформулювати адекватне рішення, можна віднести [26]:

- метод мозкової атаки;
- фокусгрупу.

Більш довгостроковий характер мають такі методи, як:

- SWOT-аналіз;
- діагностика;
- анкетування, опитування, спостереження.

Крім того, широке застосування в процесі здійснення консалтингової

діяльності можуть мати методи математичного та статистичного аналізу (кореляції, середньої виваженої тощо). Теоретична сутність представлених методів досить широко висвітлена в сучасній науковій літературі і не потребує детального пояснення [11].

1.3 Процес організації та надання послуг консалтингу

Процес надання консалтингової послуги – це цілеспрямована діяльність консультанта з метою вирішення проблем клієнта та здійснення бажаних змін у підприємницької діяльності клієнта.

Процес надання консалтингової послуги доцільно розглядати як сукупність взаємозалежних послідовних етапів, наступних один за одним логічно збудованої схеми (рис. 1.1) [17].

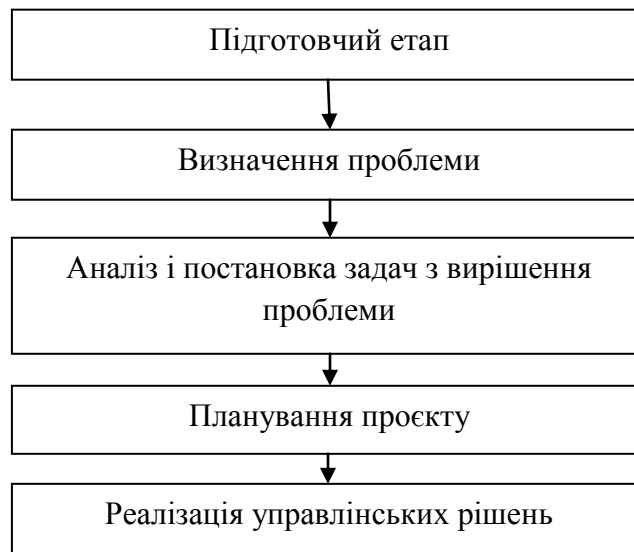


Рис. 1.1 – Етапи планування та реалізації консалтингових послуг

Існує безліч моделей процесу консультування, що містять від трьох до десяти виробничих етапів. Розглянемо базову модель із п'яти етапів [38]:

- підготовчий етап процесу надання консалтингової послуги;
- визначення проблеми, аналіз поточного становища компанії на ринку та постановка завдань для вирішення проблеми;
- планування проєкту;

- використання управлінських рішень;
- впровадження та демонстрація застосовності розроблених підходів на вирішення поставлених завдань.

Необхідно зазначити, що універсальну модель неможливо застосовувати у всіх випадках, але слід використовувати як базову модель для вироблення та планування консалтингових проектів. У практичній діяльності можлива зміна послідовності етапів процесу надання консалтингової послуги. Так, наприклад, фазу застосування можна розпочати до закінчення етапу планування.

Розглянемо докладно кожен етап процесу виробництва консалтингової послуги.

Підготовчий етап процесу надання консалтингової послуги включає [20]:

- початкові контакти замовника та виконавця проекту;
- обговорення бажаних змін у бізнес-процесах, визначення ролі консультанта та клієнта;
- підготовка плану завдання на підставі попереднього аналізу проблеми, угоди умов виконання проекту та укладання контракту.

У залежності від складності проекту підготовчий етап може тривати кілька тижнів. Якісно проведена підготовка є основою успішної наступної теоретичної та практичної роботи, надає великий вплив на характер взаємовідносин.

Другий етап процесу надання консалтингової послуги є постановкою проблеми та її глибоким аналізом, заснованим на ретельному вивченні та аналізі фактів. Визначення ключових аспектів вивчення проблеми, а також методи та способи аналізу інформації виступають необхідним елементом для вироблення правильних та якісних рішень. Збираючи інформацію, консультант впливає на клієнта, тому зміни в компанії виявляються вже цьому етапі.

На етапі аналізу виконується збір первинної та вторинної інформації, розробляються моделі та структура проекту на основі думки експертів та фахівців і аналізу зібраних даних. Збір інформації здійснюється за допомогою різних інструментів: маркетингові дослідження, телефонні інтерв'ю, Інтернет, фокусгрупи та на основі аналізу інформації періодичних видань.

На основі отриманої інформації розробляється модель вирішення проблеми. Модель – умовний образ об'єкта або процесу, що відтворює суттєві структурні та функціональні особливості оригіналу, що дозволяють досліднику зрозуміти його закономірності. Оскільки пізнавальні здібності дослідника обмежені, у його уявленні про навколишній світ і фігурують моделі – умовні образи реальних об'єктів. Без моделей і моделювання неможливо пізнання.

Побудова моделі дає можливість пояснити сутність незрозумілого чи маловивченого явища шляхом зіставлення його із добре відомим, вивченим об'єктом.

Результатом аналізу всієї зібраної інформації має стати набір альтернатив, що ґрунтуються на пропозиціях про той або інший варіант розвитку подій.

Ключовим фактором успіху розробки ефективної моделі виступає здатність консультанта думати абстрактно.

У процесі аналізу формується алгоритм дослідження (збору інформації). Так, наприклад, алгоритм галузевого дослідження може мати таку структуру [30]:

- 1) визначення розміру ринку та ринкових сегментів: динаміка ринку; фактори, що визначають попит та пропозицію; основні ринкові сегменти та їх розвиток; прогноз на середньострокову перспективу;
- 2) аналіз діяльності конкурентів: основні конкуренти, напрями діяльності конкурентів; діагностика конкурентного середовища; інтенсивність, структура ринку;
- 3) аналіз споживчої поведінки: сегментація споживачів; визначення критеріїв вибору продукції/послуги; особливості поведінки при ухваленні рішення про купівлі;
- 4) оцінка впливу постачальників: профілі провідних постачальників та їх вплив на діяльність компанії; критерії вибору постачальників;
- 5) дослідження каналів розподілу: основні схеми розподілу продукції від виробника до споживача; поточний стан та перспективи національних та регіональних мереж дистрибуції.

Основна мета етапу планування – розробка розв'язання проблеми. На цьому етапі необхідно виробити альтернативні рішення та провести їх оцінку, розробити план здійснення проекту та подати пропозицію клієнту для прийняття остаточного рішення.

Ключовим елементом планування виступають процеси розробки стратегії і тактики здійснення проекту. Основні питання, що вимагають детального аналізу та планування, можна сформулювати так: розробка стратегії; розробка плану маркетингу; складання бізнес-плану.

На завершальному етапі консультаційного проекту консультант-дослідник демонструє результати виконання проекту і розробляє комплекс рекомендацій щодо ефективного застосування запропонованих методик у практичній діяльності компанії-клієнта. Схематично типовий робочий план консалтингового проекту представлено на рис. 1.2 [25].

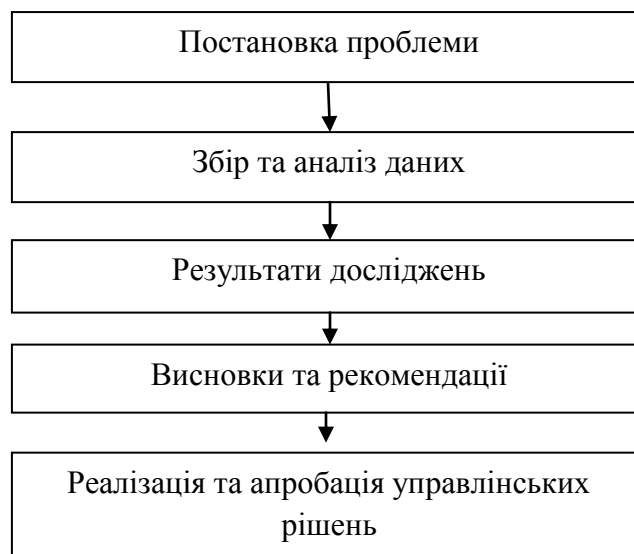


Рис. 1.2 – Схематичний план консалтингового проекту для сучасного підприємства

Практична сторона консалтингу – це такі методи та інструменти, на основі застосування яких підприємства отримують такі підсумки консультації [43]:

- розуміння місця на ринку, свого значення та перспектив;

- визначення цілей та завдань: що робити далі і до чого рухатися у своїй діяльності.
- оцінка ресурсів (кадрових, фінансових тощо), необхідних для досягнення цілей.
- формування загальної мети для власника та топ-менеджменту.
- створення проектів розвитку та зміни з відповідальними за них лідерами змін.

Отримана в ході аналізу інформація стане в нагоді не тільки при формуванні стратегії, але й надалі. Грамотний аналітичний звіт містить інформацію про тренди, прогнози та рекомендації. Це дозволяє бути готовим до змін – у міру розвитку тенденцій та реалізації прогнозів [25].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГВИХ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ДП «НАУКОВО – ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ ЗЕМЛЕУСТРОЮ»)

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»

Державне підприємство «Науково – дослідний інститут землеустрою» зареєстрований 28.11.2003 за юридичною адресою: Україна, місто Київ, вул. Серпова, будинок 34.

Дата реєстрації ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» – 28.11.2003 р.

Керівником організації є Козак Михайло Валерійович.

Розмір статутного о капіталу підприємства складає 758000 грн.

На момент останнього оновлення даних дана установа не перебуває в процесі припинення.

Основним видом діяльності даної організації є діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» має 1 філію – це Житомирська філія.

Розглянемо основні показники фінансово – економічної діяльності аналізованого підприємства (табл. 2.1).

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що скорочення загального обсягу чистого доходу за 2021 – 2022 рр. по ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» відбулося майже у 2 рази. За досліджуваний період спостерігалась тенденція до скорочення грошових надходжень по всім видам діяльності та наданих роботах. Така тенденція для аналізованого підприємства є негативною, адже загальне скорочення суми чистого доходу становило 5399,9 тис. грн.,

Найбільшу частку у структурі надходжень займають землевпорядні

роботи (50,3 % в середньому за 2021 – 2022 р. р.), але по них також спостерігається скорочення суми надходження чистого доходу на 4967 тис. грн, або 67,0 %.

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура чистого доходу від виконання основних видів роботи ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»

Вид наданої послуги	2021 р.		2022 р.		В середньому за 2 роки	
	Чистий дохід, тис. грн.	Питома вага, %	Чистий дохід, тис. грн.	Питома вага, %	Чистий дохід, тис. грн.	Питома вага, %
Землевпорядні роботи	7414,5	48,8	2447,5	55,7	4931,0	50,3
Архітектурні роботи	2598,1	17,1	843,6	19,2	1720,8	17,6
Землеоціночна діяльність	3175,5	20,9	878,8	20,0	2027,2	20,7
Топографо – геодезичні роботи	1640,9	10,8	180,1	4,1	910,5	9,3
Організація земельних торгів	364,6	2,4	43,9	1,0	204,3	0,2
Разом	15193,7	100,0	4394,0	100%	9793,8	100%

Розглянемо динаміку економічно - фінансових показників ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» впродовж трьох років діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних економічних показників по ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» за 2021 – 2022 р. р.

Показники	Роки		Відхилення, 2022 р. від 2021 р.	
	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	15193,7	4394,0	-10799,7	28,9
Основні засоби, тис. грн..	2 665,6	1 656,6	-1009,0	62,1
Чисельність працівників, осіб	45	34	-11	75,6
Фондомісткість	0,18	0,38	-0,2	211,1
Фондовіддача	5,7	2,7	-3,0	4,7

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	
Продуктивність праці, тис. грн.	337,6	129,2	-208,4 38,3	Продуктивність праці, тис. грн.	337,6
Чистий прибуток, тис. грн..	105,2	2983,0		+2877,8	28,4
Собівартість послуг, тис. грн..	13526,2	6 161,0		-7365,2	45,5
Рентабельність виробництва, %	0,8	48,4		+47,6	47,6 п.в

Як бачимо в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. дохід від надання послуг по ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» був меншим на 71,1 % (10799,7 грн.), хоча при цьому собівартість послуг в 2022 році скоротилася на 54,5 % (7365,2 грн.).

У ринковому середовищі суб'єкт господарювання, незалежно від структури власності, планує власну діяльність та перспективи розвитку (виходячи з бізнес-цілей та попиту і пропозиції на товари та послуги). У цьому зв'язку, важливим є дослідження динамічних змін результативних показників їх фінансово-господарської діяльності (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів по ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» за 2021 – 2022 р. р.

Показники	Роки		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
	2021	2022	+, -	%
Чистий дохід від реалізації послуг	15 193,7	4 394,0	-10799,7	28,9
Інші операційні доходи	3 975,2	3 463,0	-512,2	87,1
Інші доходи	1 079,3	648,0	-431,3	60,0
Разом доходи	20 248,2	8 505,0	-11743,2	42,0
Собівартість реалізованих послуг	13 526,2	6 161,0	-7365,2	45,5
Інші операційні витрати	6 616,8	5 327,0	-1289,8	8,1
Разом витрати	20 143,0	11 488,0	-8655	57,3
Фінансовий результат до оподаткування	105,2	2 983,0	+2877,8	28,4
Чистий прибуток (збиток)	105,2	2 983,0	+2877,8	28,4

По проведених розрахунках можна зробити висновок, що аналізоване підприємство скорочує обсяги своєї діяльності, адже спостерігається скорочення суми чистого доходу від реалізації послуг, а зростання суми чистого прибутку пов'язане із скороченням собівартості реалізованих послуг на 1289,8 тис. грн, що говорить про зменшення масштабів діяльності ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою», а не підвищення ефективності в його діяльності.

В таблиці 2.4 проведемо розрахунки показників ліквідності ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» за 2022 р.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності по ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» за 2022 р.

Показник	Джерело інформації	На початок року	На кінець року	Відхилення
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$\frac{\text{ф. 1, р. 1195}}{\text{ф. 1, р. 1695}}$	0,33	3,04	2,74
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$\frac{\text{ф. 1, р. 1195} - \text{р. 1100} - \text{р. 1110}}{\text{ф. 1, р. 1695}}$	0,33	0,29	-0,01
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$\frac{\text{ф. 1, р. 1160} + \text{р. 1165}}{\text{ф. 1, р. 1695}}$	0,13	0,10	-0,03
4. Коефіцієнт автономії (Кавт.)	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Капітал}}$	-0,77	-1,29	-0,89
5. Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	$\frac{\text{Капітал}}{\text{Власний капітал}}$	-1,30	-0,78	-0,32
6. Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)	$\frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Власний капітал}}$	-0,30	-0,92	-0,62
7. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кман. вк)	$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}}$	-1,55	0,76	+0,76

Проведені розрахунки свідчать про те, що більшість показників ліквідності ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» знаходяться поза межами норми, що є негативним. Коефіцієнт поточної ліквідності на кінець року

зріс на 2,71, коефіцієнт швидкої ліквідності має тенденцію до скорочення на 0,042, коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився на 0,03. Коефіцієнт автономії не відповідає нормі, також коефіцієнт фінансової залежності має тенденцію до зменшення, коефіцієнт фінансового ризику має також тенденцію до зменшення, коефіцієнт маневреності власного капіталу має тенденцію до зниження, що є також негативним фактором.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності підприємства ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» у 2022 р.

Показник	Джерело інформації	Початок року	Кінець року	Відхил. початку 2022 від кінця 2022
1. Коефіцієнт рентабельності майна (капіталу)	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1900_{\text{П}} + 1900_{\text{К}})}$	0,02	0,43	+0,41
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\text{П}} + 1495_{\text{К}})}$	-0,08	-0,42	-0,34
3. Коефіцієнт рентабельності продаж	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	0,01	0,36	+0,35
4. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095)}{\phi.2 \text{ p.}2050}$	0,008	0,42	+0,41
5. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	0,007	0,68	+0,67
6. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1095_{\text{П}} + 1095_{\text{К}})}$	0,02	0,58	+0,56
7. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_{\text{П}} + 1195_{\text{К}})}$	0,02	0,34	0,32

Показники рентабельності підприємства ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» мають негативну тенденцію. Розраховані показники свідчать про погіршення фінансового стану аналізованого підприємства на кінець 2022 р. порівняно з початком року. Показники свідчать про зниження фінансової стійкості та ліквідності підприємства.

Зміцнення рівня фінансової стійкості підприємства можливе за умови досягнення оперативних цілей. Основні оперативні цілі зниження рівня неплатоспроможності:

1. Збільшення величини грошових активів, які забезпечують покриття поточних зобов'язань;
2. Зменшення суми поточних зовнішніх фінансових зобов'язань підприємства;
3. Зменшення суми поточних внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства.

Усунення неплатоспроможності – найважливіше завдання, бо коли підприємство може своєчасно погасити свої борги перед кредиторами, це свідчить про встановлення системи розрахунків і попереджує виникнення процедури банкрутства. Хоч неплатоспроможність підприємства може бути усунена за рахунок виконання низки фінансових заходів, фактори, які призвели до неплатоспроможності, можуть залишатись без змін.

2.2 Організація процесу стратегічного консалтингу на підприємстві ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»

Проведені розрахунки фінансово – економічної діяльності по ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» свідчать про погіршення його фінансового та економічного стану. А тому постає питання залучення стратегічного консалтингу для покращення діяльності аналізованого підприємства.

Як було зазначено в попередньому розділі кваліфікаційної роботи, стратегічне управління як вид діяльності – порівняно молоде явище, і на початку нинішнього століття процедура розробки стратегії найчастіше доручалася спеціалістам у галузі управлінського консалтингу. В даний час практика розробки стратегії розвитку підприємства супроводжується створенням проектної групи стратегічного планування, яка формується з числа зацікавлених сторін – стейкхолдерів. До заінтересованих сторін у вітчизняній

літературі прийнято зараховувати перших керівників організації, власників, ключових співробітників, споживачів товарів та послуг, регулюючих органів та ін. Від ефективності взаємодії членів зазначеної групи залежить не тільки зміст стратегії, але її подальша реалізація, тому формування групи стратегічного планування як злагоджено працюючої команди сприймається актуальним завданням.

Команда в даному випадку є малою групою людей, які володіють взаємодоповнювальними навичками та характерами, які є пов'язані загальною метою та потребують допомоги один від одного для досягнення результатів.

Структурна схема групових робіт, розподілених за етапами розробки стратегії, представлена на рис. 2.1..

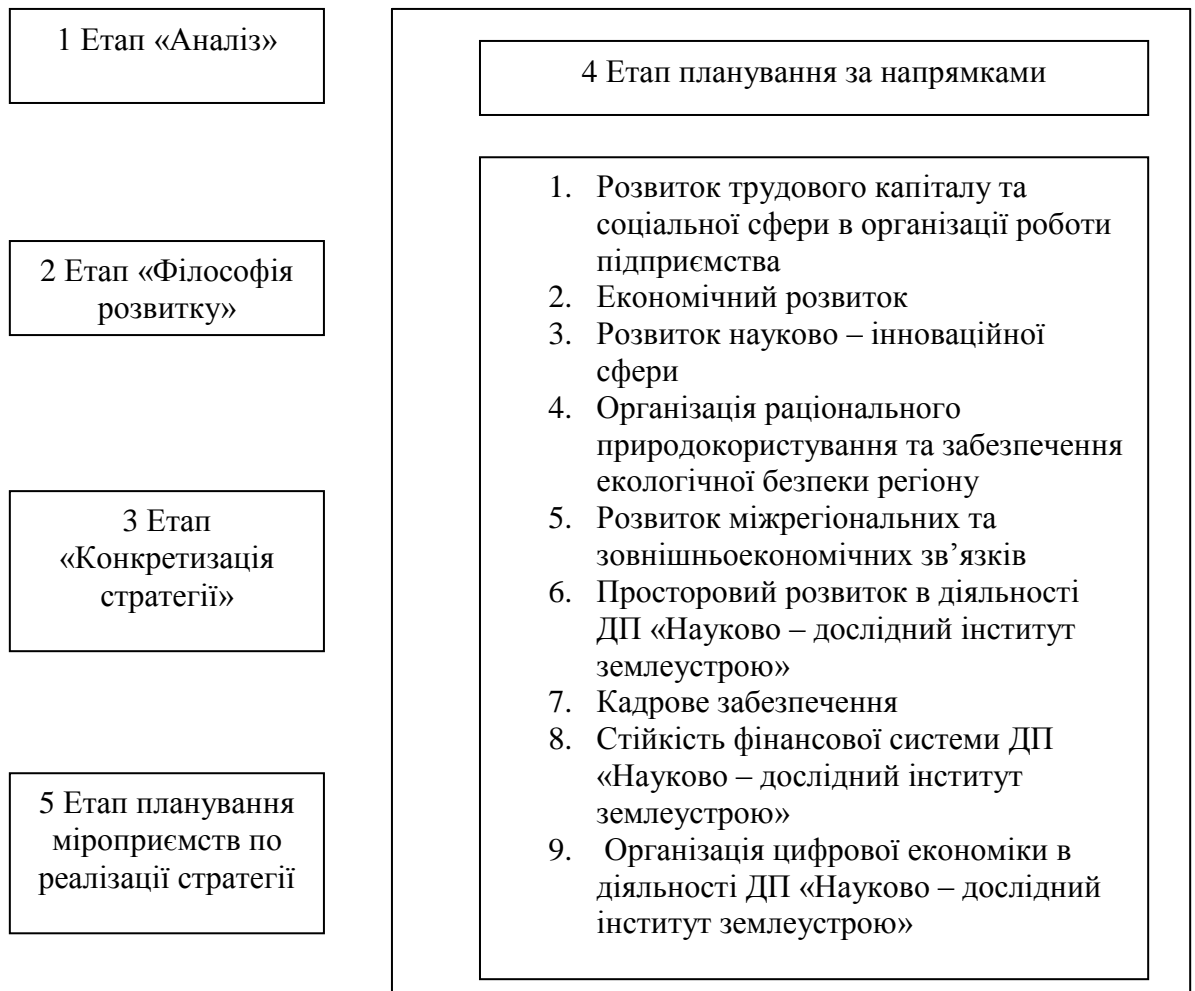


Рис. 2.1 – Структурна схема групових робіт в процесі організації стратегічного консалтингу

З рис. 2.1 випливає, що другий етап, в якому розробляється цільовий блок розвитку ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою», який передбачає групову роботу, що виконується одночасно такою групою учасників, яку командою назвати складно як мінімум через великий розмір групи стратегічного планування.

Для продуктивної роботи групи стейкхолдерів, а також з метою організації всіх процедур від аналізу до формування остаточного варіанта стратегії, залучаються зовнішні консультанти з управління та організаційного розвитку, які забезпечують консультування щодо процесу.

Процедура безпосередньої розробки стратегії починається з аналітичної роботи оцінки поточної ситуації на підприємстві та оцінки його оточення. На другому етапі (на основі результатів аналізу) формується філософія розвитку підприємства у вигляді креативних формулювань Бачення, Місії та Стратегічних цілей, які визначають напрями, пріоритети розвитку та етапи розвитку ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою».

На третьому етапі синтез отриманої інформації дозволяє побудувати основний зміст стратегії, який наповнюється проектами та програмами галузевого плану на наступному (четвертому) етапі. На заключному етапі формується проект стратегії, обговорення якого на рівні керівництва ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» дозволяє уточнити та остаточно затвердити стратегію розвитку підприємства.

Відомо, що на групову динаміку (на взаємодію у групі) впливають як фактори індивідуального характеру (вік членів групи, стать, рівень освіченості, індивідуально-психологічні особливості, соціально-економічний статус), так і фактори групового характеру (розмір групи та її склад).

Соціально-економічний статус відображає позицію члена групи у соціальній системі і характеризується сукупністю прав та обов'язків (становище в групі: старшинство в посадовій ієрархії, назва посади, розташування та оформлення кабінету, освіта, соціальні таланти, поінформованість та накопичений досвід).

Розмір групи визначає можливість членів групи брати участь у її роботі та забезпечувати прийняття узгоджених рішень. У невеликих групах може виникнути напруга у відносинах між її членами, а у великій групі не приділяється достатньо часу кожному її члену. Групи з людей, несхожих за типами особистостей, ефективніші, ніж групи, члени яких мають подібні показники, тому склад групи також виступає важливим чинником, що впливає на динаміку сприйняття та переробки інформації, необхідної для ухвалення рішень. Специфічні недоліки великих груп полягають у тому, що в них поряд із втратою керованості проявляється зростання конформізму та зниження толерантності. Крім того, у великій групі нівелюються особистісні якості її членів і розмиваються їх ролі, применшуючи значення кожного з консультантів.

Група консультантів формується, як правило, з числа викладачів вищих навчальних закладів регіону на базі кафедр з управління, психології та соціології. Знання та досвід необхідні не лише в частині проведення пошукових робіт, а й щодо розробки програми розвитку підприємства дозволяють консультантам впоратися із завданням організації процесу розробки стратегії як специфічного проекту.

Групу стейкхолдерів важко назвати командою проекту «Розробка стратегії розвитку підприємства» і за її чисельністю, і за цільовими настановами її учасників, що знову ж таки вимагає зближення їхніх позицій у процесі прийняття стратегічно значущих рішень з погляду організації процесу із боку консультантів.

До групи стейкхолдерів входять не тільки представники органів влади (законодавчої та виконавчої), а й представники бізнес-спільноти та представники некомерційних організацій (НКО) і навіть представники законодавчих органів державної влади.

З позицій проектного підходу учасники розробки стратегії в процесі консалтингової діяльності можуть бути представлені схемою, зображеною на рис. 2.2 [26].

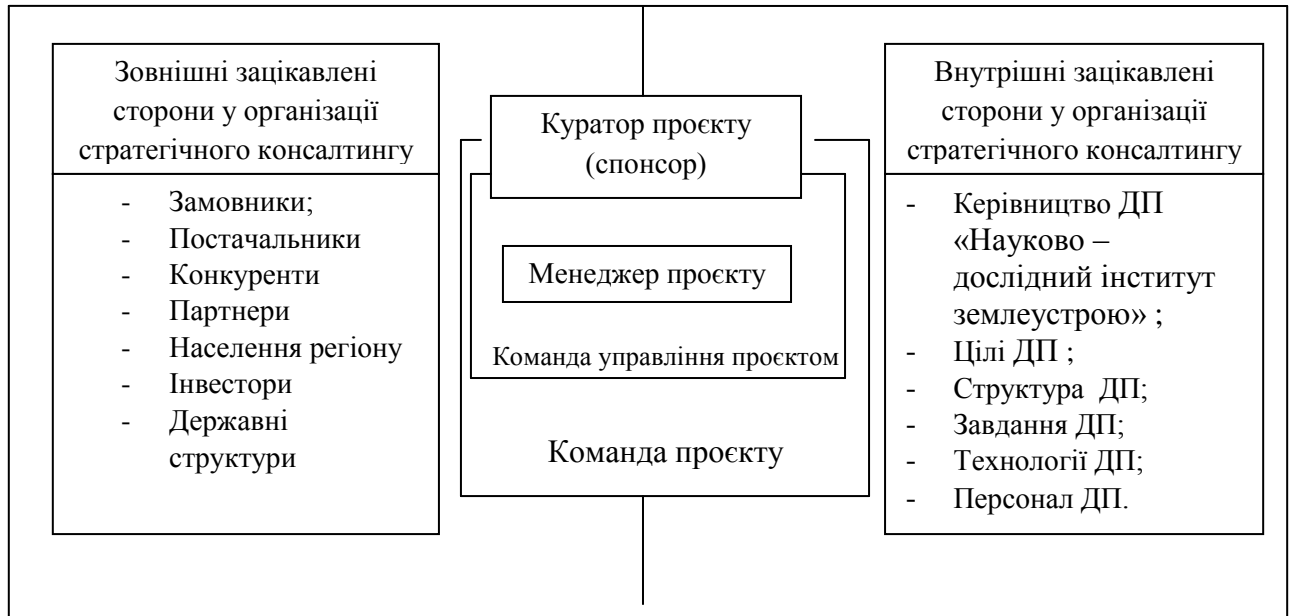


Рис. 2.2 – Учасники розробки консалтингової стратегії для ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»

Короткі характеристики учасників розробки стратегії в процесі консалтингової діяльності такі.

Спонсор (куратор) проекту з розробки стратегії представляє інтереси замовника, забезпечує ресурси реалізації проекту.

У нашому випадку замовником виступає директор ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою», а спонсором – Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру.

Спонсор забезпечує постановку завдання групі стратегічного планування, позначає своє бачення результату проектного управління та відстежує успішність розробки стратегії.

Менеджер проекту з розробки стратегії – особа, відповідальна за організацію процесу управління проектом. Він забезпечує роботу консультантів та зв'язок між стейкхолдерами та членами проектної команди, а також відповідає за реалізацію потенціалу кожного члена команди, забезпечуючи ефективне лідерство та реалізацію закону синергії. Спеціальні якості менеджера проекту включають не лише вміння передбачати зміни в ході розробки

стратегії, а й уміти визначати терміни та вартість майбутніх робіт з проекту.

Команда з управління проектом – це група консультантів, а команда проекту є великою групою стейкхолдерів. Таким чином, можна говорити про сукупність команд, які беруть участь у процесі розробки стратегії.

Команда консультантів на першому етапі працює автономно, аналізуючи документи, проводячи «паперові» опитування та інтерв'ю, готуючи тим самим стартові умови для другого етапу роботи над стратегією. Також автономно команда консультантів працює над стратегією на третьому та п'ятому етапах, обробляючи ті результати, які отримані на другому та четвертому етапі. Та й саму організацію роботи стейкхолдерів на другому та четвертому етапі також бере на себе команда консультантів.

Другий етап – найкоротший за тривалістю (4 цикли по 2 дні) – найвідповідальніший з погляду стратегії розвитку ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою», оскільки не тільки потрібно організувати роботу групи розміром 10 осіб, але й необхідно забезпечити креативну роботу стейкхолдерів: група повинна працювати, а не слухати або просто говорити про щось без орієнтації на результат.

Групова динаміка експертів (стейкхолдери повинні створити нову інформацію) та консультантів (організують процес роботи експертів) має забезпечити реалізацію закону синергії. Тому велика група стейкхолдерів ділиться на 2 підгрупи (по 5 учасників у кожній підгрупі). Організацію та проведення всіх процедур у групі забезпечують представники групи консультантів (1 – 2 особи) [13].

Коли йдеться про формування великих команд, то, на думку фахівців, персонал повинен мати такі риси, як: самоконтроль і впевненість в собі; толерантність до невизначеності у процесі реалізації проекту; відкритість і гнучкість. Однак персонал, зібраний у команду для виконання робіт по другому етапу на основі функціонального та посадового принципу, може не відповідати зазначеним вимогам. Крім того, злагоджена робота команди, за оцінками практиків, працює ефективно, якщо: цілі розвитку ДП «Науково – дослідний

інститут землеустрою» зближують позиції членів команди; розбіжності носять конструктивний характер і не переростають у конфлікти; помилки аналізуються, а їх повторення виключається; командні навички дозволяють знаходити оптимальні варіанти розв'язання проблем; мотивація членів команди на вирішення завдань висока.

Тому формуванню підгруп великої групи другого етапу розробки стратегії повинні передувати процедури визначення потенціалу кожного можливого учасника групової роботи. Необхідно оцінити тип особистості та емоційний інтелект потенційних членів команди, яка буде надавати консалтингові послуги.

Командна робота над змістом стратегії, що виконується на четвертому етапі, має ту специфіку, що реалізується вже іншими командами, складеними за галузевим принципом (рис. 2.1), оскільки йдеться про планування по визначених завданнях та напрямкам розвитку регіону.

Кожна з команд працює автономно і паралельно, що вимагає на наступному етапі систематизації напрацьованого матеріалу.

Отже, підбиваючи підсумки, можна зазначити, що на різних етапах розробки стратегії можуть функціонувати різні за своїм складом та орієнтацією команди. При цьому центральна команда стейкхолдерів, що визначає цільову основу стратегії, наймасовіша і включає не тільки керівних представників підприємства, а й представників комерційних та некомерційних організацій, які займаються подібним родом діяльності та мають схожий профіль роботи. Формування команди стейкхолдерів вимагає попереднього тестування потенційних учасників процедур розробки стратегії як у частині типу особистості, так і емоційного інтелекту для формування рівних за своєю силою (динаміки) підгруп [23].

2.3 Дослідження процесу стратегічного консалтингу підприємства ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» на основі застосування методу аналізу ієрархій

Однією з найважливіших завдань стратегічного консалтингу підприємства є аналіз чинників довкілля. Першочерговим етапом, від успішності вирішення якого залежить весь процес стратегічного планування, є ранжування всіх можливостей та загроз, що визначають альтернативи подальшого стратегічного розвитку організації. Необхідність ранжирування особливо гостро проявляється у разі застосування матричних методів стратегічного планування, завдяки яким шляхом зіставлення зовнішніх та внутрішніх факторів вдається синтезувати зміст стратегії організації.

В основі матричних методів вибору стратегії знаходиться пошук тих факторів зовнішнього середовища, які в сукупності з ресурсами підприємства дозволять організації досягти поставлених стратегічних цілей. Найбільш поширеним є метод SWOT-аналізу, який можна розглядати як початковий етап вивчення факторів довкілля, але він обмежується тим, що дозволяє виявити та зіставити сильні, слабкі сторони підприємства та фактори зовнішнього середовища.

Методологічним інструментом дослідження діяльності ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» є SWOT-аналіз, який надає огляд стратегічної позиції підприємства. SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) – це система, що використовується для розробки SWOT-аналізу, яка оцінює внутрішні та зовнішні фактори, а також поточні та майбутні можливості.

За допомогою SWOT-аналізу можна виявити сильні та слабкі сторони ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою». Це допоможе сформулювати основні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на основі її сильних факторів та вжити заходів щодо розвитку слабких місць підприємства. Крім того, SWOT аналіз допоможе систематизувати наявні можливості ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» та використовувати їх для

розвитку і підвищення конкурентоспроможності на ринку. Також виявимо загрози для існуючої позиції підприємства на ринку та зможемо розробити рекомендації щодо їх несприятливого впливу на діяльність ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою».

Таблиця 2.6 – Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»

Сильні сторони	Можливості
Привабливі ціни в порівнянні з конкурентами; Наявність власних, а не орендованих приміщень та інструментів роботи; Гнучка цінова політика; Наявність досвіду роботи з клієнтами; Налагоджені зв'язки із низкою постачальників ресурсів; Наявність сприятливого іміджу товариства; Можливість постійного підвищення кваліфікації; Значне іноземне інвестування та співпраця з іноземними компаніями	Наявність неохоплених ДП перспективних ринків чи нових сегментів ринку; Збільшення різноманітності в наданні послуг; Співпраця з іншими науковими установами; Можливість застосування різних тактик ціноутворення; Зростання відповідальності у працівників за результати своєї діяльності
Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
Погіршується конкурентна позиція; Відсутність професійної служби менеджменту та фахівців з менеджменту достатньо високого рівня; Неефективний маркетинг; Нестача оборотних коштів; Нездатність фінансувати необхідні зміни у стратегії; Відсутність програми просування.	Нестабільність курсу долара Поява нових конкурентів; Відбувається зміна політики замовників Війна в країні Демпінг із боку конкурентів Розвиток інших наукових установ Зміна законодавства

На основі дослідження макросередовища та виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства можна сформувати SWOT-таблицю, яка відображає можливості та загрози ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» з урахуванням вищезазначених негативних і позитивних факторів (табл. 2.7) [34].

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<p>Наявність неохоплених товариством перспективних ринків чи нових сегментів ринку;</p> <p>Збільшення різноманітності в наданні послуг;</p> <p>Співпраця з іншими науковими установами;</p> <p>Можливість застосування різних тактик ціноутворення;</p> <p>Зростання відповідальності у працівників за результати своєї діяльності</p>	<p>Нестабільність курсу долара</p> <p>Поява нових конкурентів;</p> <p>Відбувається зміна політики замовників</p> <p>Війна в країні</p> <p>Демпінг із боку конкурентів</p> <p>Розвиток інших наукових установ</p> <p>Зміна законодавства</p>
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <p>1.Привабливі ціни в порівнянні з конкурентами;</p> <p>2.Наявність власних, а не орендованих приміщень та інструментів роботи;</p> <p>3.Гнучка цінова політика;</p> <p>4.Наявність досвіду роботи з клієнтами;</p> <p>5.Налагоджені зв'язки із низкою постачальників ресурсів;</p> <p>6.Наявність сприятливого іміджу товариства;</p> <p>7.Можливість постійного підвищення кваліфікації;</p> <p>8.Значне іноземне інвестування та співпраця з іноземними компаніям</p>	<p>Поле (СИЛА І МОЖЛИВІСТЬ)</p> <p>1. Розробка ефективної програми просування послуг.</p> <p>2. Зростання частки ринку з допомогою сформованого позитивного іміджу.</p> <p>3. Гнучка цінова політика для залучення додаткових клієнтів.</p> <p>4. Використання вільних ресурсів в діяльності</p>	<p>Поле (СИЛА І ЗАГРОЗИ)</p> <p>1. Вивчити ринок споживачів та його потреби.</p> <p>2. Постійний моніторинг цін конкурентів.</p> <p>3. Достовірний моніторинг</p>
<p>СЛАБІ СТОРОНИ</p> <p>1. Погіршується конкурентна позиція;</p> <p>2. Відсутність професійної служби менеджменту та фахівців з менеджменту достатньо високого рівня;</p> <p>3. Неєфективний маркетинг;</p> <p>4. Нестача оборотних коштів;</p> <p>5. Нездатність фінансувати необхідні зміни у стратегії</p> <p>6. Відсутність програми просування</p>	<p>Поле (СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ)</p> <p>1. Ввести відділ маркетингу (або маркетолога).</p> <p>2. Налагодити систему просування.</p> <p>3. Удосконалення системи менеджменту.</p> <p>4. Формування системи управління персоналом, що забезпечує мотивацію професіоналізму, продуктивності .</p>	<p>Поле (СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ)</p> <p>1. Гнучка цінова політика для залучення додаткових клієнтів.</p> <p>2. Розробка прогнозів дій конкурентів</p> <p>3. Удосконалення власної матеріальної та професійної основи.</p> <p>4. Налагодження системи просування</p>

За підсумками виділених можливостей та загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін самого підприємства сформулювати стратегію для подальшого вдалого існування на ринку ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» можна так:

- постійно відстежувати мобільні параметри зовнішнього середовища;
- проаналізувати свій досвід та досвід конкурентів;
- переглянути внутрішній ДП: норми та правила поведінки, стосунки між працівниками;
- провести чіткий аналіз конкурентів, виявити їх сильні та слабкі сторони, максимально посилити увагу на їх переваги, створити альтернативні або якісно нові пропозиції;
- більш ефективно організовувати роботу з постачальниками, залучити нових партнерів;
- максимально використовувати власний потенціал;
- переглянути менеджмент в ДП: продумати зміни в системі мотивації: премії, можливість навчання та підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання);
- провести реформу в системі маркетингу;
- розробити комплекс заходів для утримання та розширення своєї клієнтської бази і підтримки високого рівня задоволеності своїх клієнтів.

Результати дослідження, що наведені в таблицях 2.8 та 2.9, допоможуть дати більш диференційовану оцінку важливості (значущості) факторів. Використаємо метод «виваженої оцінки впливу фактів». У першій колонці представлено кожен фактор зовнішнього середовища, у другій колонці – вагу цього фактору на основі його відносної важливості, визначеної експертом, а в третій колонці – оцінку, виражену в балах, ступеня впливу цього фактору на організацію, надану експертом на основі обраної шкали.

Таблиця 2.8 – Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»

Фактори зовнішнього середовища	Вага фактору	Оцінка бал	Зважена оцінка, бал
1. Можливості			
1.1. Наявність неохоплених підприємством перспективних ринків чи нових сегментів ринку	0,15	5	0,75
1.2. Зростання різноманіття у взаємопов'язаних послугах	0,10	2	0,20
1.3. Співпраця з іншими науковими установами	0,05	1	0,05
1.4. Можливість застосування різноманітних тактик ціноутворення	0,15	5	0,75
1.5. Зростання відповідальності працівників за результати своєї праці	0,05	1	0,05
2. Загрози			
2.1. Нестабільність курсу долара	0,08	5	0,40
2.2. Поява нових конкурентів	0,10	5	0,50
2.3. Відбувається зміна політики замовників	0,05	3	0,15
2.4. Війна в країні	0,05	2	0,10
2.5. Криза економіки	0,05	2	0,10
2.6. Демпінг із боку конкурентів	0,05	3	0,15
2.7. Поява інших наукових установ	0,10	5	0,50
2.8. Перебої у пошуку клієнтів	0,02	2	0,04
Сумарна оцінка	1		3,74

Таблиця 2.9 – Аналіз сильних та слабких сторін ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»

Фактори зовнішнього середовища	Вага фактору	Оцінка бал	Зважена оцінка, бал
1	2	3	4
3. Сильні сторони			
3.1. Можливість постійного підвищення кваліфікації	0,02	1	0,02
3.2. Наявність власної площі та інструментів для роботи	0,08	3	0,24
3.3. Налагоджені зв'язки із низкою замовників	0,10	3	0,30
3.4. Низька ціна в порівнянні із середньою ціною, що склалася на ринку	0,15	5	0,75
3.5. Наявність досвіду роботи із клієнтами	0,10	5	0,50
3.6. Гнучка цінова політика	0,07	5	0,35
3.7. Наявність сприятливого іміджу ДП.	0,03	4	0,12

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
4. Слабкі сторони			
4.1. Погіршення конкурентної позиції	0,10	5	0,50
4.2. Відсутність можливості фінансувати зміни у стратегію розвитку	0,04	2	0,08
4.3. Недостатня кількість оборотних засобів	0,10	4	0,40
4.4. Відсутність професіоналів у відділі маркетингу	0,08	4	0,32
4.5. Неefективний менеджмент	0,06	4	0,24
4.6. Відсутність ефективної програми просування	0,05	5	0,25
Сумарна оцінка	1		4,07

Отже, серед найбільш значущих факторів, що визначають можливості розвитку ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» є:

- наявність неохоплених конкурентами перспективних або нових сегментів ринку (0,75);
- можливість застосування різних тактик ціноутворення (0,75).

У свою чергу, найбільш значущими факторами, що визначають загрози для розвитку ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» є:

- нестабільність курсу долара (0,40);
- поява нових конкурентів (0,50);
- війна в країні (0,50).

З аналізу даних таблиць випливає, що здатність ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» змінювати внутрішнє середовище відповідно до змін зовнішнього знаходиться вище середнього рівня (сумарна зважена оцінка факторів внутрішнього середовища дорівнює 3,74 при максимумі 5).

Недоліком таких підходів є відсутність конкретного механізму визначення значущості факторів зовнішнього середовища. Для забезпечення високої ефективності процесу стратегічного планування необхідно мати ясну картину того, що відбувається у зовнішньому середовищі, а саме: на основі певних значущих факторів докiлля слід формувати найбільш ефективну стратегію підприємства.

В даному питанні кваліфікаційної роботи проведемо апробацію методу аналізу ієрархій як інструменту ранжирування факторів зовнішнього середовища, що в свою чергу дозволить обґрунтовано запропонувати ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою» стратегію його подальшого розвитку.

Представимо результати аналізу двох підходів до формування змісту стратегій підприємства, які доповнюють один одного, один з яких ґрунтується на методі аналізу ієрархій, а другий – на прогнозі економічних показників.

Якщо перший підхід відноситься до одного з різновидів методів експертної оцінки, можливо більш адаптованої до реальної ситуації, то другий вимагає бізнес-аналізу запланованих управлінських рішень. В обох випадках за фактор стратегіютворення приймається той фактор, який найбільш значущий для підприємства та реалізація якого найбільш ймовірна.

Серед відомих методів експертних оцінок доступністю застосування та очевидністю результатів виділяється метод аналізу ієрархій (MAI, Analytic Hierarchy Process), призначений для підтримки ухвалення управлінських рішень, у тому числі і в галузі стратегічного планування. Побудований на парному порівнянні досліджуваних альтернатив групою експертів по відношенню до поставленої мети, цей метод дозволяє оперативно оцінити значущість кожного фактора шляхом розрахунку вагових коефіцієнтів, що характеризують ступінь їхнього впливу.

Методика ранжування факторів включає визначення власного вектора матриці парних порівнянь і дозволяє визначити пріоритети показників, що вивчаються. Шляхом поділу всіх груп факторів на кластери та створення структури зв'язків між ними виявляють систему пріоритетів. Наявність процедури узгодження, опосередкованої у вигляді індексів узгодженості дозволяє мінімізувати помилку розрахунків. Кількісна оцінка ступеня переваги та подальша обробка показників із застосуванням матричних способів створюють найбільш повну картину ситуації, що склалася в зовнішньому середовищі [11].

Відповідно до запропонованого алгоритму завдання вимагає визначення трьох рівнів порівняння: цілі, критеріїв та альтернатив. У сукупності зі зв'язками ця конструкція складає ієрархію. Важливим моментом у побудові ієрархії, що підтверджує доцільність застосування цього, є постановка мети. Хоча в цьому методі ціль, швидше, грає роль орієнтиру і не характеризується кількісними показниками, але за відсутності певних кореляційних залежностей з факторами зовнішнього середовища є, можливо, єдиним об'єктивно обґрунтованим орієнтиром у прийнятті управлінських рішень. Наявність у МАІ механізму порівняння ступеня достовірності суб'єктивних суджень з ідеальним показником дозволяє керувати процесом прийняття рішень, або змінюючи експертів, або перебудовуючи ієрархію. Як шкала порівняння використовується система показників оцінки ступеня переваги факторів, що вивчаються, представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Система показників оцінки стратегічного розвитку в процесі консалтингової діяльності

Показник важливості	Оцінка	Пояснення
0	Неможливість порівняння	Проміжні оцінки характеризують сумніви експертів у прийнятті граничних значень показників. Величина показників важливості зростає в міру збільшення ступеня переваги одного фактора над іншими фіксується всіма оцінками, які відповідають максимальним можливостям людської психології
1	Рівна важливість	
3	Помірна перевага	
5	Істотна перевага	
7	Значна перевага	
9	Абсолютна перевага	
2,4,4,6,8	Неможливість порівняння	

Складено згідно з класифікацією Т. Сааті

У зв'язку з ринковими перспективами, що відкрилися на основі проведеного SWOT-аналізу діяльності ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою», перед підприємством стоїть завдання розробки нової стратегії просування своєї продукції на ринку. Особливо актуальне завдання розробки маркетингової стратегії. З міркувань комерційної таємниці підприємства

зупинимося на вивченні лише окремих факторів його зовнішнього середовища та методики їх оцінки, побудованої на методі аналізу ієрархій.

Було вивчено дві групи факторів: сприятливі (можливості) та несприятливі (загрози). Для кожної групи факторів було побудовано відповідну ієрархію. Як мету підприємства було прийнято збільшення обсягу продажу. На рівні критеріїв розглянуто два показники: ймовірність реалізації та ступінь впливу фактора, а як альтернативи вивчалися збільшення потенційної ємності ринку; можливість виходу на нові ринки; зниження активності конкурентів, яку можна пояснити тим, що головний конкурент уклав контракти з великими замовниками подібних послуг та пішов із роздрібного ринку. Ієрархія групи сприятливих чинників представлена на рис. 2.3.

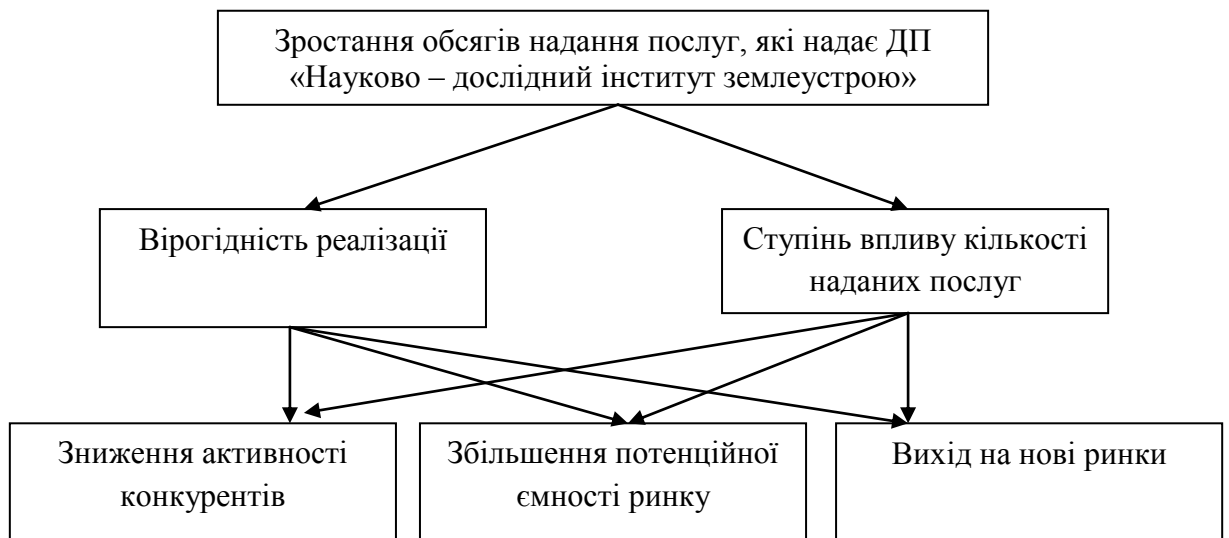


Рис. 2.3 – Ієрархія можливостей ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»

Матриця парних порівнянь для критерію «імовірність реалізації можливості» має такий вигляд:

$$\left(\begin{array}{c|ccc} & 1 & 2 & 3 \\ \hline 1 & 1 & 0,142 & 0,2 \\ 2 & 7 & 1 & 2 \\ 3 & 5 & 0,5 & 1 \end{array} \right)$$

У верхньому рядку та крайньому лівому стовпці матриці цифрами зазначено альтернативи, назви яких вказані в ієрархії, а в квадрантах матриці наведено результати порівняльної оцінки. Аналогічні дослідження були проведені і для критерію «ступінь впливу можливості», матриця парних порівнянь якого представлена у вигляді:

$$\left(\begin{array}{c|ccc} & 1 & 2 & 3 \\ \hline 1 & 1 & 0,2 & 0,33 \\ 2 & 5 & 1 & 2 \\ 3 & 3 & 0,5 & 1 \end{array} \right)$$

Індекси узгодженості, відношення узгодженості, а також максимальне власне число матриці λ_{\max} для обох критеріїв наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Характеристики матриць

Критерій	Характеристики матриць		
	λ_{\max}	Індекс узгодженості	Відносна узгодженість
Ймовірність реалізації узгодженості	3,014	0,007	0,012
Ступінь впливу можливості	3,002	0,001	0,002

Відповідно до умови правильності проведених розрахунків за методом аналізу ієрархій, індекс узгодженості має перевищувати 0,1.

За цим критерієм результати розрахунків з обох матриць вважатимуться достовірними.

В результаті проведених досліджень пріоритети щодо представлених альтернатив розподілилися таким чином [34]:

1. Збільшення потенційної ємності ринку. Вага – 0,587.
2. Вихід нові ринки. Вага – 0,321.
3. Зниження активності конкурентів. Вага – 0,092.

З погляду стратегічної перспективи можна зробити попередні висновки про рекомендовані стратегії. Слід зосередити зусилля насамперед на освоєнні існуючого ринку (домінуючою буде стратегія захоплення ринку), меншою мірою слід приділяти увагу стратегії розвитку ринку як другої складової, а на

зниження активності конкурентів як можливості для підприємства навряд чи має сенс розраховувати.

Аналогічні дослідження було проведено й у групи несприятливих чинників. Як загрози були розглянуті такі альтернативи:

- можливість заміщення додатковими видами послуг окрім оціночних послуг;
- зниження ціни через посилення конкуренції;
- зменшення попиту, викликане, наприклад, змінами земельного законодавстві та набутті права на спадщину .

Рівень критеріїв представлений такими показниками: ступінь наслідки від дії загрози та ймовірність її реалізації. На рис. 2.4 представлено ієрархію загроз.

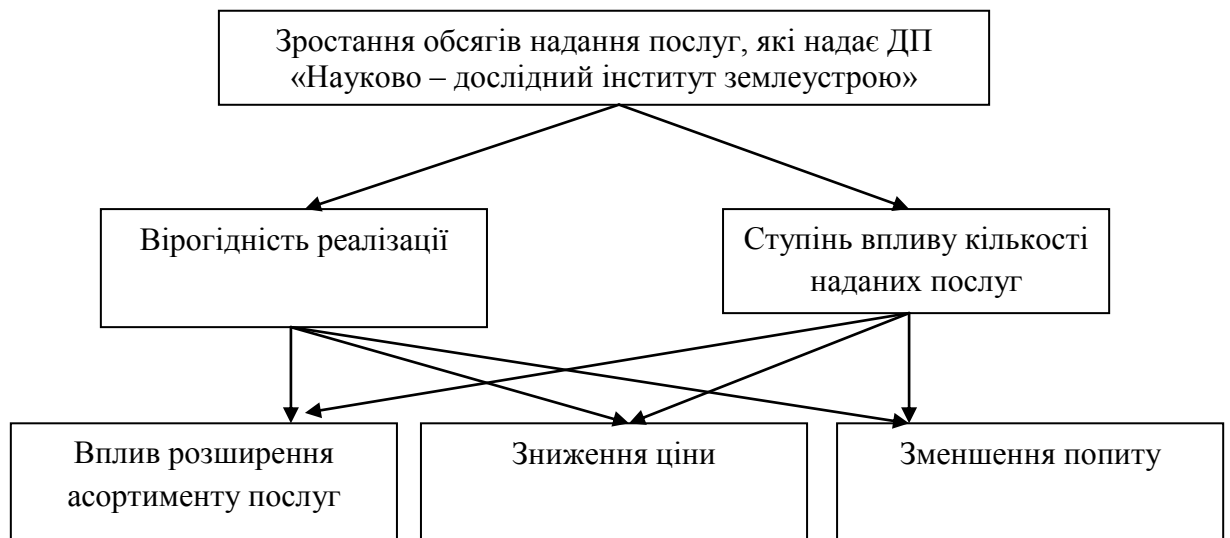


Рис. 2.4 – Ієрархія загроз для ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»

Нижче представлені матриці парних порівнянь для критеріїв загроз.

Матриця парних порівнянь для критерію «імовірність реалізації загрози» має такий вигляд:

	1	2	3
1	1	0,333	0,2
2	3,0	1	0,5
3	5,0	2,0	1

Матриця парних порівнянь для критерію «ступінь небезпеки загрози» виглядає так:

$$\left(\begin{array}{c|ccc} & 1 & 2 & 3 \\ \hline 1 & 1 & 0,2 & 0,33 \\ 2 & 5 & 1 & 2 \\ 3 & 3 & 0,5 & 1 \end{array} \right)$$

У табл. 2.12 наведено основні характеристики матриць, що визначають ступінь достовірності даних.

Таблиця 2.12 – Характеристики матриць парного порівняння для негативних факторів у процесі стратегічного консалтингу для ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою»

Критерій	Характеристики матриць		
	λ_{\max}	Індекс узгодженості	Відносна узгодженість
Ймовірність реалізації загрози	3,002	0,001	0,002
Ступінь впливу загрози	3,002	0,001	0,002

Таким чином, фактори, що негативно впливають на діяльність ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою», за ступенем важливості розподілилися таким чином:

1. Зниження ціни. Вага –0,489.
2. Зменшення попиту. Вага – 0,412.
3. Вплив імпорту. Вага – 0,099.

За результатами ранжирування загроз можна зробити такі висновки: найбільшу загрозу становить зниження ціни. Для запобігання дії даної загрози рекомендується розробити програму з модифікації надання основних видів послуг з метою зниження їх собівартості. Запас вартості дозволить підвищити фінансову стабільність проекту загалом у разі демпінгу цін із боку конкурентів.

Для оцінки інвестиційної привабливості проекту модифікації та розширення асортименту послуг було розроблено бізнес-план масового надання послуг з оцінки землі під час оформлення спадкових прав на земельні ділянки, що враховує обидва найбільш значущі фактори. Напрошується висновок про необхідність розробки єдиної стратегії, що враховує обидві групи чинників.

Порівнюючи результати проведених досліджень факторів довкілля, можна, синтезуючи найбільш пріоритетні можливості та загрози, виявлені внаслідок застосування методу аналізу ієрархій, сформувати єдиний план дій, що дозволяє використати як найбільш значиму можливість, так і уникнути найбільш небезпечну загрозу. Тому у розвиток комбінованої стратегії було запропоновано виробнича стратегія, що включає збільшення інтенсивності надання послуг з метою зміцнення позиції підприємства на ринку оціночних послуг, та програма послідовної двоетапної модифікації послуг з оцінки земельних ділянок, які успадковуються з метою зниження їх собівартості. Для підтримки управлінських рішень щодо реалізації обраної стратегії був розроблений інвестиційний бізнес-план, що дозволяє оцінити ступінь досягнення поставлених цілей.

До недоліків методу аналізу ієрархій слід зарахувати відсутність кількісних показників мети, що дозволяють визначати ступінь наближення до поставленої мети у разі реалізації досліджуваного фактора, та неможливість вивчення процесів у динаміці. Тому доцільно доповнити запропонований метод аналізу ієрархій кількісною оцінкою, яка контролює правильність вибору стратегії в процесі стратегічного консалтингу.

Поповнити ці недоліки можна, застосувавши метод бізнес-планування, який дозволяє сформулювати управлінські рішення відповідно до вимог SMART, надаючи їм більш конкретного змісту.

З погляду маркетингу на ринку послуг з оцінки землі настав сприятливий момент, що сприяє активізації діяльності підприємства у цьому цільовому сегменті та реалізації наміченої маркетингової стратегії. Ймовірне зростання цільового сегмента, велика потенційна ємність та зниження ділової активності основного конкурента створюють ринкові передумови для переходу підприємства на масове надання оціночних послуг на земельні ділянки в процесі оформлення спадкового права на них. Ключовим питанням у реалізації наміченої стратегії є інвестиційна привабливість аналізованих управлінських рішень, тому на основі результатів проведеного стратегічного аналізу було

розроблено проект переходу підприємства на масове надання таких послуг з одночасною модифікацією змісту оціночних послуг. Обґрунтуванням проекту є результати раніше проведеного ранжирування факторів зовнішнього середовища.

Розрахунок фінансових показників проекту підтвердив висновок щодо його економічної доцільності: високий рівень планованої рентабельності у розмірі 26%, обумовлений зростанням цін на ринку, забезпечує прибутковість проекту протягом усього періоду та повернення інвестицій у допустимі терміни. Визначення точки безбитковості проекту дозволило розрахувати нижню межу значення мінімальної кількості реалізації оціночних послуг, а також запас його фінансової стійкості. Оцінка чутливості та стійкості проекту до коливань ринкових цін підтверджує висновок про надійність повернення грошових коштів інвестору.

Чистий наведений дохід проекту з урахуванням дисконтування за дев'ять місяців дорівнює 10497801 грн. Необхідний обсяг інвестицій у розмірі 6 млн. грн. повинен забезпечити підприємству ритмічність і безперервність надання нових видів оціночних послуг. При проведенні багатофакторного аналізу, а також за високої трудомісткості процесу пошуку оптимального вирішення перевага застосування методу аналізу ієрархій безперечна. Але володіючи очевидними достоїнствами, цей метод у системі стратегічного менеджменту все ж таки здатний швидше відігравати роль інструмента первинного аналізу, чим нести основне навантаження при прийнятті кардинальних управлінських рішень. Дозволяючи систематизувати процес ухвалення рішення про подальший стратегічний розвиток підприємства, метод дає можливість мінімізувати витрати часу на прийняття рішення про вибір найефективнішого шляху його розвитку. Проведені дослідження на прикладі конкретного проекту дозволили визначити місце цього методу у формуванні концепції стратегічного розвитку підприємства. У тих ситуаціях, коли складно формалізувати залежності зовнішніх факторів та стратегічних цілей підприємства, а також за наявності великої кількості факторів, що визначають напрям його стратегічного

розвитку, даний метод стає незамінним. Але всі зроблені внаслідок такого аналізу висновки вимагають ретельної фінансової перевірки та економічного обґрунтування. Цей метод у стратегічному менеджменті може служити «навігатором», що сприяє оптимізації процесу стратегічного планування підприємства [41].

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОГО КОНСАЛТИНГУ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ефективність процесу виробництва та реалізації консалтингової послуги залежить від глибини розуміння проблеми клієнта та оцінки потенціалу можливостей підприємства для вирішення проблем споживачів. Таким чином, чітке визначення керованих змінних та ефективне використання їх у практичній діяльності дає можливість покращувати конкурентні позиції та адаптуватися до умов зовнішнього середовища ділової інфраструктури.

Керовані змінні визначатимемо як ключові фактори успіху (КФУ) консалтингової фірми.

Ідентифікація КФУ – один з головних пріоритетів розробки стратегії взаємодії з партнерами та клієнтами та успіху консалтингового проекту.

Виділимо основні фактори успіху консалтингових проектів [12]:

- 1) чітке визначення проблеми клієнта;
- 2) чітке та вимірне визначення цілей;
- 3) забезпечення необхідної підтримки проекту;
- 4) активна взаємодія у процесі реалізації проекту;
- 5) компетентне та оперативне вирішення питань;
- 6) контроль кожної стадії виконання консалтингового проекту;
- 7) сильний бренд консалтингової компанії;
- 8) ефективна система зовнішнього та внутрішнього маркетингу;

До ефективних засобів взаємодії консультанта та клієнта компанії та встановлення зворотного зв'язку відносять:

- 1) робочі плани та звіти:
 - аналіз реалізації робочих планів;
 - проміжні звіти;
 - короткі звіти з ключових питань;
 - повний звіт щодо проекту (ідеї, аналіз, висновки, рекомендації);

- резюме для керівництва, провідних спеціалістів;
 - звіти для публікації;
- 2) презентації, які проводяться консультантами за результатами реалізації етапів проекту.

З метою ефективного використання консалтингових послуг необхідно проводити регулярні зустрічі з консультантами з метою узгодження наступних кроків та оцінки результатів, необхідний постійний контроль. Команда, залучена до проекту, повинна переймати навички та знання консультантів, щоб згодом мати змогу зробити цю роботу самостійно.

Наявність розробленого плану консалтингового проекту сприяє ефективному впровадженню управлінських рішень, дозволяє знизити опір змінам, що зачіпають деякі особисті або групові інтереси, пов'язані з незадовільним управлінням проектом з боку керівництва компанії-замовника та консультантів консалтингової компанії. Після завершення проекту клієнт проводить заключну зустріч із консультантами, на якій проводиться оцінка зробленої роботи, клієнт отримує відповідь на запитання, що виникли у процесі реалізації запропонованих розробок, а консультанти переконуються у правильному трактуванні їх рекомендацій.

Визначаються перспективи подальшого співробітництва.

Важливим моментом взаємодії консультанта та клієнта є контроль виконання проекту, який здійснюється як клієнтом, так і самим консультантом у ході проекту (моніторинг) та після його завершення (оцінка результатів). Під час моніторингу визначається, перш за все, відповідність поточної діяльності консультанта технічним завданням, відображеним у договорі.

Визначимо основні методи оцінки роботи консультантів у процесі розробки та впровадження управлінських рішень.

Перший метод – порівняння діяльності консультанта з вимогами до його роботи, визначеними у контракті, при цьому необхідно визначити об'єктивну оцінку повноти та якості виконання завдання. Клієнт повинен визначити, наскільки консультант дотримується рамок завдання. Однак, якщо він і

виходить за ці рамки, клієнт все одно може високо оцінити кваліфікацію консультанта.

І навпаки, якщо консультант надто точно дотримується рамок завдання, клієнт може витратити багато сил на адаптацію проекту до ситуації, яка змінилася.

Другий метод – оцінка вкладу консультанта у підвищення економічної ефективності роботи компанії-замовника. Вплив його роботи має відобразитися на прибутках, а також на інших фінансових показниках. Складність цього методу оцінки роботи консультантів полягає не тільки в складності розрахунків економічного ефекту взагалі, але й у визначенні тієї частки, яка виникає у ньому саме завдяки роботі консультантів. Крім того, у консалтингових проектах, орієнтованих на довгострокові цілі, ефект може накопичуватися протягом досить тривалого часу та виявлятися у фінансових результатах лише опосередковано.

Третій метод – визначення реальних змін, що виникли внаслідок використання консультанта (нові можливості персоналу організації, нові системи, нову поведінку, нові програми, нові проекти).

Оскільки консультаційний проект базується на спільних діях клієнта та консультанта, то неготовність до співпраці будь-якої із сторін призводить до незадоволеності співпрацею, знижується якість виконання консультаційного проекту.

Контроль має бути безперервним. На кожному етапі консультаційного проекту відбувається порівняння клієнтом та консультантами досягнутого результату. Проміжні звіти є інструментом контролю над ходом виконання робіт. На основі заключних звітів проводиться оцінка одержаних результатів.

Основними передумовами ефективного управління та успішної реалізації консультаційного проекту є [36]:

- 1) знання процедури пошуку та вибору консультаційної фірми (консультанту);
- 2) узгодження сторонами та включення у контракт формулювання

- проблеми, обсягів та строків виконання роботи, прав та обов'язків сторін відповідно до обраної моделі консультування, принципів оплати праці тощо;
- 3) формування команди до роботи за проектом із фахівців високого професійного рівня;
 - 4) оперативна обробка, аналіз інформації, управління та контроль процесу реалізації проекту.

Для найбільш ефективного використання консультаційних послуг консультанти як професіонали повинні задовольняти загальним критеріям професіоналізму з позицій знань та умінь, етичних норм та особистісних якостей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Критерії професіоналізму консалтингового працівника (консультанта)

Вимоги до особистісних характеристик консультанта	Необхідні професійні знання	Ключові компетенції
Творче мислення Розвинені ділові навички спілкування Психологічна зрілість Хороше фізичне та духовне здоров'я Здатність до самовдосконалення, самодисципліна, самоорганізованість Самокритичність Професійна етика	Методи управління Процедури ведення звітності Способи отримання та обробки інформації Володіння програмними продуктами та вміння застосовувати при реалізації проектів Організаційні засади консультування Методичні засади консультування Чинники, що впливають на результативність консультування	Визначення та ефективне вирішення проблеми клієнта Розробка та використання нестандартних управлінських рішень Вміння прийняти педагогічні навички у процесі навчання клієнтів компанії Заохочувати працівників до творчої діяльності Формування та розвиток ефективних робочих груп Застосування попереднього досвіду консультування у різних галузях під час вирішення різних проблем Безперервне оновлення знань Активна участь у розробці та реалізації стратегії консалтингової компанії

Відповідно до перелічених знань, умінь та досвіду цим виділяють консультантів-універсалів та консультантів фахівців. Універсали мають широку освіту та широке коло інтересів. У коло їх обов'язків входить підготовка та координація глобальних завдань, здійснення попередньої діагностики, подання клієнту пропозиції щодо вирішення проблем.

Фахівці мають знання та досвід у конкретній галузі або галузі робіт. Велике різноманітність видів консультаційних послуг передбачає і різноманітність спеціалізацій консультантів. Наявність кваліфікованого персоналу та співробітників, які акумулюють знання та досвід, є першорядним фактором для консультаційних компаній. Деякі компанії наголошують на наукову підготовку персоналу. Інші фірми відзначають «великий та практичний досвід роботи своїх консультантів на вищих керівних посадах» у реальному секторі економіки. Так, наприклад, дослідні фірми дбають про рівень підготовки своїх позаштатних співробітників-інтерв'юерів та організують для них навчання.

Необхідною умовою на етапі впровадження результатів є їх адаптація з врахуванням культурних та соціально-економічних особливостей компанії-замовника, а також її філій та представництв. У зв'язку з цим виникає необхідність тестування результатів чи моделювання можливих негативних наслідків. Важливо відзначити, що вибір методів та моделей консультування здійснюється в процесі тісної взаємодії клієнта та консультанта. Наявність традиційних методів дослідження та аналізу не визначає однозначність їх використання у кожній конкретній ситуації. Сутність консалтингу визначається можливістю індивідуального підходу до клієнта та пошуком нестандартних рішень поставлених завдань [27].

ВИСНОВКИ

На основі зібраного та опрацьованого матеріалу необхідно зазначити, що консалтинг (від латів. «consultatio») – міркування, нарада, порада. Отже, консалтинг (від англ. «consulting») – консультування.

Коротко можна описати консалтингову діяльність, як ланку між теоретичною та практичною частиною економіки, проте існує безліч визначень, кожне з яких має свою особливість, свої відмінні риси.

Згідно з «Сучасною економічною енциклопедією» консалтинг є послугою наукового характеру, що надається підприємствам. Також консалтинг можна визначити як цілісну систему відносин по наданню допомоги. При наданні консалтингових послуг виникає така система відносин із замовником, яка дозволяє розуміти та впливати на перебіг подій, що відбуваються в організації, покращувати ситуацію так, як цього вимагає замовник.

Також при визначенні консалтингу обов'язково має згадуватися тимчасовість відносин між замовником та виконавцем.

Отже, консалтинг є складною системою знань, пов'язаних з дослідженнями, з експериментами, визначення та перевірки гіпотез, наукового обґрунтування діяльності підприємства та ін.

Підприємства з різних причин не можуть самостійно вирішувати питання в тих або інших сферах своєї діяльності і тому змушені звертатися до консультантів.

Тому консалтинг має найважливіше значення у розвитку господарської діяльності загалом у всьому світі. Досвід, накопичений протягом багатьох років як практичній, так і в теоретичній частинах економіки систематизується і надалі успішно застосовується для вирішення нових і нових управлінських завдань.

Консалтингові послуги включають безліч видів діяльності: усні/письмові консультації; усні/письмові рекомендації; проведення аналітичних, науково-дослідних робіт; аутсорсинг; навчання персоналу та інше.

Консалтингова діяльність – широке поняття, що включає великий список різних напрямів. Консалтинг є ланкою між теоретичною та практичною частиною економіки. Підприємства з різних причин не можуть самостійно вирішувати питання в тих чи інших сферах своєї діяльності і тому змушені звертатися за допомогою до консультантів.

Консалтинг має найважливіше значення для розвитку господарської діяльності загалом. Теоретичний та практичний досвід, накопичений у різних сферах бізнесу, систематизується і надалі успішно застосовується для вирішення нових управлінських задач.

В рамках опрацювання матеріалу за обраною темою кваліфікаційної роботи актуальним залишається питання визначення поняття стратегічного консалтингу.

Стратегічний консалтинг – вотчина консультантів зі стратегії та управління.

Стратегічний консалтинг – це комплекс заходів та міроприємств, спрямованих на вивчення, розробку та реалізацію перспективних проектів розвитку бізнесу підприємства чи організації.

Чи варто користуватися послугами зі стратегічного консалтингу та залучати консультантів з управління? Універсальної відповіді тут бути не може, але спробуємо узагальнити аргументи на користь роботи з консультантами.

- підприємство не має досвіду розробки стратегії, незрозуміло як підступатися до цього завдання;
- власник бачить, що підприємство розвивається не так, як йому цього хотілося б. Тому для розробки стратегії він запрошує стратегічних консультантів, вважаючи, що власними силами підприємство може ще далі піти «не в той бік»;
- консультанти можуть передати співробітникам підприємства методики, що використовуються під час розробки стратегії;
- потрібна розробка стратегії, яка буде використана для надання стратегічному інвестору/банку або інвестиційному фонду/керуючій компанії

або раді директорів холдингу. Очікується, що стратегічний консалтинг зможе не лише забезпечити підготовку якісної стратегії, а й професійну підготовку презентації проекту;

- керівництво/власники підприємства потребують професіоналів у галузі стратегії для того, щоб переконатися в тому, що існуюча стратегія компанії адекватна ринковим можливостям та його внутрішнім ресурсам;
- підприємство має складну структуру бізнесу, інтереси підрозділів суперечать один одному, триває активна конкуренція за ресурси;
- підприємство придбав новий власник і необхідно швидко розібратися в ситуації;
- керівництво підприємства неспроможне виділити достатні внутрішні ресурси розробки його стратегії;
- власник/генеральний директор розраховує, що за допомогою консультантів зі стратегії йому вдасться знайти для компанії нові, проривні продукти та ринки.
- власнику необхідно дистанціюватися від стратегії, зробити так, щоб вона була не просто його бажанням, а колективним продуктом менеджерів компанії, що увійшли до складу робочої групи.

В першому розділі кваліфікаційної роботи було проведено теоретико-методичне дослідження консалтингу в процесі стратегічного управління, визначено поняття консалтингу в процесі стратегічного планування та його основні методи, а також проведено характеристику основних методів реалізації консалтингової діяльності та досліджено процес організації та надання послуг консалтингу.

В другому розділі було проведено аналітичне дослідження процесу організації надання консалтингових послуг на підприємстві (на прикладі діяльності ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою», розглянуто організаційно – економічну характеристику підприємства ДП «Науково – дослідний інститут землеустрою», досліджено особливості організації процесу стратегічного консалтингу на даному підприємстві та досліджено процес

стратегічного консалтингу на основі застосування методу аналізу ієрархій в даному підприємстві.

Третій розділ був присвячений розгляду основних засад побудови ефективного консалтингу в процесі стратегічного управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. Донецьк: Юго-Восток, 2022. 155 с.
2. Батенко Л.П. Управління проектами. К.: Київ, нац. Екон.ун-т, 2013. 231 с.
3. Білинець К.К., Шулла Р.С. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. Збірник наукових статей випускників з фаху «Облік і оподаткування». Випуск 11 (2021). С. 21–28.
4. Васильєв О.В., Німкович А.І. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. Випуск 15. С. 497–502.
5. Вдовенко Н.М. Особливості структурних змін в економіці України. Економіка АПК. 2018. № 9 С. 56-59.
6. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. Київ. нац. екон. ун-т. К., 2020. 241 с.
7. Верба В.А. Проектний аналіз: Підручник. К.: КНЕУ, 2019. 322 с.
8. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. Вип. 683. Львів, 2021. С. 49-54.
9. Верба В. А. Професіоналізація управлінського консультування: глобальні тенденції та вітчизняні реалії. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 10. С. 151– 157.
10. Гончарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2018. 168 с.
11. Гончарова В.Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. Економіка та держава, 2020. № 7. С. 105-109.
12. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. Економіка та управління національним господарством. ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS. № 2(164),2019. С. 136 -141.
13. Гриценко О. А., Нечипорук Л. В., Зеленська К. С., Свириденков К. П. Новітні напрями бізнес-консалтингу. Економічна теорія та право. 2022. № 4 (51). С. 20–43
14. Дем'яненко І.В. Інвестиційно-інноваційний чинник економічного зростання Актуальні проблеми економіки. 2021. № 11. С.3-11.
15. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2017. 362 с.
16. Євтушенко Н.О. Європейський ринок консалтингових послуг:

особливості і перспективи розвитку. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 4 (22), 2017. С. 63-72.

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

18. Консалтингове забезпечення управлінських економікоекологічних рішень на регіональному рівні: монографія .За заг. ред. д.е.н., проф. А.І. Ковальова. Одеса : Гуляєва В.М., 2017. 190 с.

19. Коростельов В.А. Управлінське консультування. Навч. посіб. К.: МАУП, 2019. 104 с.

20. Косіченко І.І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах. Бізнес Інформ, 2020. № 9. С. 270–276.

21. Костін В.П. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 144 с.

22. Кузнецова, І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2018. № 1(253). С. 97–108.

23. Мазур Н.А., Ніколашин А.О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. Економіка та суспільство, 2021. № 24

24. Македон В. В., Валіков В. П., Рябик Г. Є. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки. Нобелівський вісник. 2019. №1 (12). С. 59–70

25. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: Монографія. Х.: Право, 2019. 280 с.

26. Охріменко О.О., Кухарук А.Д. Міжнародний консалтинг : навчальний посібник. Київ : НТУУ «КПІ», 2021. 184 с.

27. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник; 2-ге вид. Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2019. 306 с.

28. Смігунова О.В. С Управлінський консалтинг .Харків: «Міськдрук». 2021.234 с.

29. Спільник І.В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2022. 156 с.

30. Спільник І.В., Загородна О.М., Ярошук О.В. Консультаційна діяльність: актуальність, особливості та перспективи розвитку. Економічний аналіз 2018.Том 28. № 3. С.192–198

31. Стасюк Н.Р. Концептуальні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 10. С.183–187.

32. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник. Андрушків Б.М., Бойко О.Б., Вовк Ю.Я., Вовк І.П. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2015. 1146 с.

33. Управлінський консалтинг: підручник. К.: Видавництво Ліра-К, 2020. 336 с.

34. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний

посібник. К.: Академвидав. 2018. 240 с.

35. Храпкіна В. В. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2022. № 3 (126). С. 45–52.

36. Черепанова В. О. Методичне забезпечення ділового консультування у сфері інжинірингових послуг. Економіка. Фінанси. Право, 2018. № 2. С.12–15.

37. Чечетов М. Інноваційна складова ринкової трансформації. Економіка України, 2019. № 11. С. 4–14.

38. Шевченко Л. С. Конкурентний консалтинг: актуальні питання розвитку. Економічна теорія та право. 2022. № 1 (48). С. 44–64.

39. Шкодїна І., Єнгїбарян М. Розвиток консалтингу в умовах Індустрії. Фінансовокредитні системи: перспективи розвитку. 2021. Т. 2, №2. С. 53–60

40. Шпильова В. О., Тен С. А. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 23. С. 173–177

41. Emerson G. The Twelve Principles of Productivity. New York : The Engineering Magazine Co, 1913. 423 p.

42. Arthur D. Little : вебсайт. URL: <https://www.adlittle.com/en>

43. Booz Allen Hamilton Holding Corporation : вебсайт. URL: <https://www.boozallen.com>.

44. Survey of the European Management Consultancy 2021/2022 / feaco. URL: https://www.assoconsult.org/uploads/news/attachments/194_feaco-survey-2021-2022.pdf

45. Industry 4.0. IT Enterprise : вебсайт. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4>

46. Industrial Internet of Things, IoT. IT Enterprise : вебсайт. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/promyshlennyj-internet-veschej>

47. Andrew C. Gross, Jozsef Poor. The Global Management Consulting Sector. Business Economics. 2011. P. 43, 59–68.

48. Ferencne Farkas, Andrew C. Gross, Agnes Milovecz. Trends and tendencies in management consulting in light of local and international development. 14 Випуск 1(12) 2019 Класичний приватний університет international development. Obuda University, Keleti Faculty of Business and Management. Proceedings 9th International Conference on Mangement, Enterprise and Benchmarking (MEB 2011) 267 p.

49. Steven H. Appelbaum, Anthony J. Steed. The critical success factors in the client consulting relationship. Journal of Management Development. 2020. Vol. 24. Is. 1. P. 70–71. 7. Global. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>

50. The new market of insurgents in UK's consulting industry. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>

51. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>

52. Вороненко В.И., Бурлакова И.М. Эффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
53. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
54. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
55. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. *Агросвіт*. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
56. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
57. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
58. *Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої*. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
59. *Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої*. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
60. *Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої*. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
61. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
62. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. *Механізм регулювання економіки*, (3-4(97-98), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

63. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

64. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

65. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

66. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

67. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

68. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

69. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

70. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

71. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

72. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

73. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
74. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
75. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China’s and India’s national economies. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
76. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>
77. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
78. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
79. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>
80. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>
81. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>
82. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

83. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

84. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

85. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

86. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. С. 82-90.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

87. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

88. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

89. Sotnyk I. M., Nahorny M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

90. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

91. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

92. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>

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

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2023	01	01
Підприємство	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ТА ПРОЕКТНИЙ ІНСТИТУТ ЗЕМЛЕУСТРОЮ»	за ЄДРПОУ	00699773		
Територія	<u>М.КИЇВ</u>	за КАТОТТГ1	UA80000000000875983		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Державне підприємство</u>	за КОПФГ	140		
Вид економічної діяльності	<u>Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг із технічного консультування в цих сферах</u>	за КВЕД	71.12		
Середня кількість працівників, осіб	<u>87</u>				
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Серпова, буд. 3, м. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 03115, Україна			4246008	

1. Баланс
на 12/31/2022 р.
Форма N 1-
м

			Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	402,1	377,6	
Первісна вартість	1001	730,7	730,7	
Накопичена амортизація	1002	(328,6)	(353,1)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	0,0	
Основні засоби:	1010	2 665,6	1 656,6	
первісна вартість	1011	15 290,7	15 292,5	
знос	1012	(12 625,1)	(13 635,9)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	0,0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	0,0	
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0	
Усього за розділом I	1095	3 067,7	2 034,2	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	112,5	165,6	
у тому числі готова продукція	1103	0,0	0,0	

Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	42,9	41,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	861,2	709,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	182,2	182,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	239,6	586,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1718,7	1600,4
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	0,0
Інші оборотні активи	1190	1266,1	1538,7
Усього за розділом II	1195	4241,0	4642,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	0,0
Баланс	1300	7308,7	6676,5
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1247,0	1247,0
Додатковий капітал	1410	4777,4	4777,4
Резервний капітал	1415	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(7 785,1)	(10 768,1)
Неоплачений капітал	1425	(3 856,4)	(3 856,4)
Усього за розділом I	1495	-5617,1	-8600,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	32,8	0,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	0,0
товари, роботи, послуги	1615	3118,2	4146,4
розрахунками з бюджетом	1620	807,5	1375,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	0,0
розрахунками зі страхування	1625	299,9	338,1
розрахунками з оплати праці	1630	623,2	1060,7
Доходи майбутніх періодів	1665	1356,4	708,0
Інші поточні зобов'язання	1690	6687,8	7648,2
Усього за розділом III	1695	12893,0	15276,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	0,0
Баланс	1900	7308,7	6676,5

ДОДАТОК Б

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 394,0	15 193,7
Інші операційні доходи	2120	3 463,0	3 975,2
Інші доходи	2240	648,0	1 079,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 505,0	20 248,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 161,0)	(13 526,2)
Інші операційні витрати	2180	(5 327,0)	(6 616,8)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(11 488,0)	(20 143,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(2 983,0)	105,2
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(2 983,0)	105,2

Керівник

*підпис***КОЗАК МИХАЙЛО ВАЛЕРІЙОВИЧ**

*ініціали, прізвище*Головний
бухгалтер

підпис

ініціали, прізвище