

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

**ДОПУСТИТИ ДО
ЗАХИСТУ**

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

**_____ А.М. Пугач
«_____» грудня 2020 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ
ЩОДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Варісова М.М.

Науковий керівник,

к.е.н., доцент

Миронова Р.М.

Дніпро – 2020

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студентці

Варісовій Мадіні Максимівні

- 1. Тема роботи** «Управлінське консультування щодо формування механізму управління якістю сільськогосподарського підприємства»,
керівник роботи Миронова Руслана Миколаївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « _____ » _____ 2020 р. № _____.
- 2. Строк подання студентом роботи** – 4 грудня 2020 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** річні звіти господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» за 2015-2019 роки, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація. Наукова література з теми дослідження
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Опрацювати теоретичні аспекти формування системи управління якістю на підприємствах АПК. 2. Розглянути рівень господарювання та ефективність виробництва господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович». 3. Оцінити рівень управління якістю продукції господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович». 4. Розробити проект покращення якості виробничого процесу для господарства. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Вплив якості виробничої сфери на якість результату діяльності
 2. Організаційно-економічна характеристика господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович»
 3. Вплив якості продукції на об'єм її реалізації в господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович»
 4. Економічний ефект при вирощуванні соняшнику від впровадження системи управління якістю у 2020 році

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2, 3	Васильєва Н.К., д.е.н., професор		

7. Дата видачі завдання 29 листопада 2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студентка

_____ (підпис)

Варісова М.М.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Миронова Р.М.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінське консультування щодо формування механізму управління якістю сільськогосподарського підприємства»

Дипломна робота магістра: 106 с., 5 рис., 25 табл., 2 додатки, 86 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес розвитку консультаційних організацій в агропромисловому комплексі.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних і практичних аспектів розвитку системи управлінського консультування сільськогосподарських підприємств.

Метою роботи є розробка науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування консультаційних організацій в АПК.

Методи дослідження – економіко-статистичні: аналіз рядів динаміки, діалектичний та абстрактно-логічний, таблична і графічна інтерпретації теоретичної інформації і емпіричних даних.

Результати впроваджені в діяльність господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович»».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Консультаційна діяльність, процес управління, система управління, управління якістю, економічна ефективність, сільськогосподарське підприємство.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Консультационная деятельность, процесс управления, система управления, управление качеством, экономическая эффективность, сельскохозяйственное предприятие.

KEYWORDS

Consulting activities, management process, management system, quality management, economic efficiency, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРАРНІЙ СФЕРІ	8
1.1. Сутність і особливості агроконсалтингу	8
1.2. Етапи розвитку агроконсалтингу	18
1.3. Організація агроконсалтингової діяльності: закордонний досвід і сучасні наукові уявлення	23
Висновки до першого розділу	34
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСТВА «ПІДПРИЄМЕЦЬ «МУРЛІН СЕРГІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	36
2.2. Діагностика фінансової діяльності господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович»	48
Висновки до другого розділу	57
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В АПК	59
3.1. Організація інформаційно-консультаційної системи на рівні району	59
3.2. Контроль у забезпеченні якості продукції	70
3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення прибутковості діяльності господарства	73
Висновки до третього розділу	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	87
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Як показує світовий досвід функціонування найбільш процвітаючих економічних систем, найвищу конкурентоспроможність і стабільне економічне зростання забезпечують динамічно мінливі конкурентні переваги, особливо нові і нетрадиційні, засновані на науково-технічні досягнення, інновації на всіх стадіях виробничого циклу - від створення товару до його просування від виробника до споживача - і підтримуються через високо локалізований навчальний процес. Це можливо лише при формуванні ринкової і соціально орієнтованої інфраструктури, що включає різноманітні механізми підтримки сільгосп товаровиробників.

При постійно зростаючих інформаційних потоках сільгосп товаровиробники стикаються з проблемою пошуку, відбору та практичного використання дійсно необхідних їм інновацій та інформації. Ускладнює вирішення проблеми криза кадрового забезпечення сільгоспвиробництва. Значна частина регіонів в цій ситуації робить ставку, поряд з вирішенням інших питань, на створення і функціонування інформаційно-консультаційних служб, що дозволяють компенсувати дефіцит кадрів, орієнтуватися в економічному просторі. Не можна стверджувати, що в регіонах склалася відмінна система інформаційно-консультаційного обслуговування АПК.

Наявний позитивний досвід поки що відповідає лише критеріям соціально-економічного експерименту. Відсутність належної нормативно-правової та методичної бази щодо створення та функціонування консалтингових структур АПК значно знижує результативність роботи даної системи, що і зумовило актуальність даного дослідження. У зв'язку з цим тема дослідження в сучасних умовах є досить актуальною.

Основою дослідження магістерської роботи є аналіз основних показників діяльності господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович». Напрямом виробничої спеціалізації в 2019 році являється виробництво зернових та технічних культур, питома вага якої в структурі всієї товарної продукції становить 86,6%. Рівень рентабельності господарства у 2019 році склав 12,3%.

Мета дипломної роботи полягає у розробці науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування консультаційних організацій в АПК.

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

- виявити сутність і специфіку функціонування консультаційних організацій в АПК;
- запропонувати методичні підходи та уточнити показники оцінки ефективності консультаційної діяльності;
- визначити чинники, що впливають на ефективність функціонування консультаційних організацій;
- провести аналіз сучасного стану розвитку консультаційних організацій в агропромисловому комплексі та дати оцінку ефективності їх діяльності;
- розробити систему організаційних та економічних заходів, що сприяють підвищенню ефективності функціонування консультаційних організацій, що включає їх державну підтримку, розвиток форм взаємодії з науковими та освітніми установами, вдосконалення процесу сільськогосподарського консультування.

Об'єкт дослідження – процес розвитку консультаційних організацій в агропромисловому комплексі.

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

Інформаційною базою дослідження послужили звітні дані господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович». Методичною основою досліджень послужили Закони України, наукові праці вітчизняних вчених, дані науково-дослідних установ та організацій, статистичні дані з розвитку сільськогосподарського виробництва України та особисті спостереження автора.

Теоретичною і методологічною основою є системне використання загальнонаукових методів логічного, структурного, функціонального, порівняльного аналізу, теоретичного моделювання, а також статистичних методів.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків. Вона викладена на 106 сторінках друкованого тексту, містить 25 таблиць, 5 рисунків, 2 додатки, 86 використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність і особливості агроконсалтингу

Одним з найважливіших чинників ефективного функціонування сучасного ринку є формування адекватної йому економічного середовища, активно сприяє відтворенню ринкових відносин.

Найважливішим її елементом є ринкова інфраструктура, що представляє собою «взаємодіє систему підприємств і організацій, банківське середовище, товарні та фондові біржі, інвестиційні та консалтингові компанії, які обслуговують рух потоків товарів, послуг, грошей, цінних паперів, робочої сили і забезпечують істотне прискорення їх обороту» [14].

Про ключову роль підприємств і організацій ринкової інфраструктури в економіці, що функціонує в умовах ринку, свідчать, зокрема, дані про частку капіталовкладень в інфраструктуру розвинених країн, що досягає дві третини їх загального обсягу. У США на підприємствах і організаціях сфери послуг зайнято майже 2/3 загальної чисельності працівників [34]. І це не випадково, так як вкладення в інфраструктуру не тільки створюють додаткові робочі місця, а й дозволяють значно знизити витрати, скоротити фондо- і трудомісткість продукції, збільшити доходи і податкові надходження держави.

Питання про розвиток ринкової інфраструктури вкрай актуальне для нашої країни в перехідний період унаслідок сильного відставання в цій галузі. Перш за все це стосується матеріальної складової. А період «входження» на ринок, як правило, супроводжується великими витратами на інфраструктуру. Наприклад, урядом об'єднаної Німеччини було витрачено 275 млрд, марок на становлення елементів інфраструктури ринкової економіки в колишній НДР, хоча ця країна була однією з найрозвиненіших в колишньому соціалістичному таборі.

У ринковій економіці об'єкти ринкової інфраструктури повинні розвиватися швидше в порівнянні з іншими елементами, так як вона створює умови для

ефективного функціонування всього народного господарства і сприяє формуванню і становленню елементів інфраструктури як цілісної системи.

Основу управлінської інфраструктури в країнах з розвинутою ринковою економікою становить мережу організацій і фірм управлінського консультування. Про це свідчать наступні факти: в країнах Заходу на ринок консалтингових послуг припадає приблизно 4 - 5% валового національного продукту і 3 - 4 млн. робочих місць [48].

В даний час термін «консалтинг» широко використовується як в економічній літературі, так і в господарській практиці.

Але сутність консалтингу в нормативних документах не розкривається. Більш того, відсутня загальноприйняте визначення консалтингу і в загальній, і в спеціальній літературі. У перекладі з англійської консалтинг означає консультувати, але різні автори дають різні трактування.

В даний час склалося дві позиції у визначенні сутності консалтингу. Згідно з першою (Ф. Стелі) - консалтинг існує стільки, скільки існує саме людство і являє собою будь-яку форму надання незалежної ради в повсякденному практиці. «Під процесом консультування розуміється будь-яка форма надання допомоги щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це» [79].

Згідно з другою, консалтинг являє собою вид професійної діяльності, і в цій якості він існує порівняно недавно. Грейнер Л. і Мітцгер. Р. визначають консультування як консультаційну службу, яка за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб надає послуги організаціям і яка допомагає організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконання рішень [14].

У Сучасному економічному словнику [76] дається таке трактування консалтингу: «це діяльність спеціальних компаній, яка полягає в консультуванні виробників, продавців, покупців з широкого кола питань економіки, фінансів,

зовнішньоекономічних зв'язків, створення і реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринку, товарів і послуг, інновацій».

На наш погляд, консалтинг - це складне багатоаспектне суспільне явище, що постійно розвивається, збагачується досвідом і набуває все більшого значення в процесі становлення ринку. Консалтинг слід розглядати як процес, що складається в результаті взаємодії 3-х систем: консультанти, організація-клієнт, зовнішнє середовище. З одного боку, система «консультант» - це персонал і засоби виробництва, які беруть участь в процесі виробництва консалтингового продукту. З іншого боку, дана система, беручи участь в цьому процесі, є частиною організації-клієнта. По-третє, система «організація-клієнт» і система «консультант» є частиною більшої системи «зовнішнє середовище», тобто елементами сукупності політичних, природно-кліматичних, економічних, соціальних факторів.

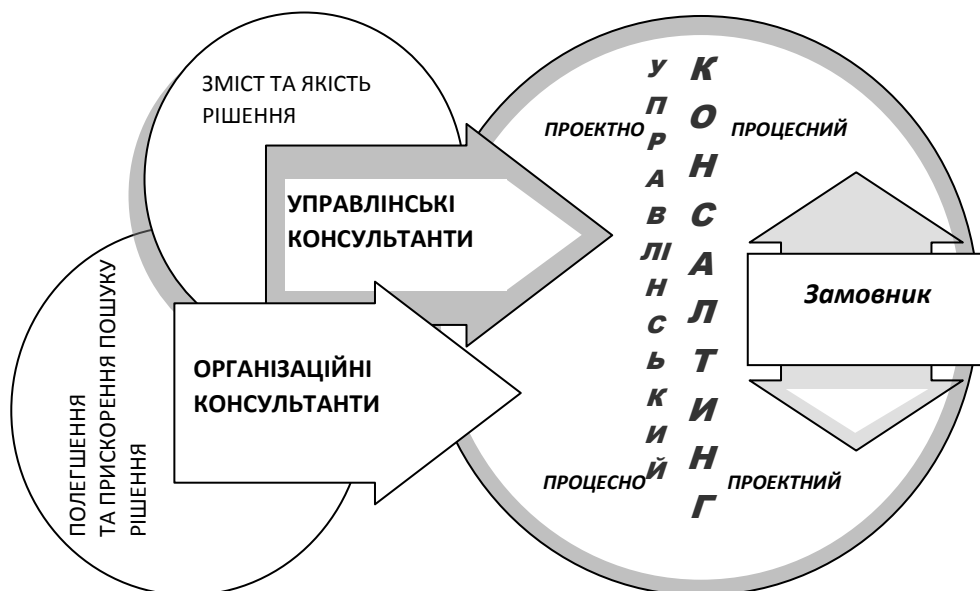


Рис. 1.1. Взаємодія основних учасників управлінського консультування

Консалтинг - певним чином організований процес взаємодії між персоналом консалтингової фірми (консультантами) і персоналом підприємства (клієнтом), обумовлений впливом зовнішнього середовища (зміною політичних,

економічних, соціальних і впливом природно-кліматичних факторів), що сприяє успішному вирішенню проблем організацією-клієнтом.

Результатом такої взаємодії є виробництво особливого виду, специфічного товару - консалтингової послуги. Консалтингова послуга - специфічний виробництво в невиробничій сфері і товар промислового призначення. Адже, з одного боку - це нематеріальне благо, яке надходить в особисте споживання і передбачає розширення особливих форм багатства населення - освітнього, культурного, духовного потенціалів, здоров'я. З іншого ж боку, корисний ефект галузі консалтингових послуг проявляється в матеріальному виробництві, але через відомий проміжок часу і не завжди точно визначений заздалегідь.

Виходячи з цього, місія консалтингових послуг, на нашу думку, полягає в забезпеченні виходу з проблемної ситуації (обумовленої впливом факторів зовнішнього середовища) шляхом відшукування нових можливостей і здібностей у консультируемого під час соціально організованого процесу спілкування між звернулися за допомогою клієнтом і консультантом.

Консалтинг - вид професійних послуг, що надаються клієнтам на комерційній основі, зацікавленим в оптимізації свого бізнесу, що включають в себе аналіз існуючих бізнес-процесів клієнта, обґрунтування перспектив розвитку і використання науково-технічних, організаційних та економічних інновацій з урахуванням предметної області і особливостей бізнесу клієнта.

Таблиця 1.1

Роль і місце АПК в економіці країни

Економіка	Соціальна сфера	Екологія	Політика
розвиток агропродовольчого ринку; макроекономічна стабільність; зовнішньоекономічні відносини; бюджетні відносини	поліпшення демографічної ситуації; розвиток сільських територій; зайнятість; доходи сільськогосподарських товаровиробників	безпечне харчування; збереження природного середовища продовольча незалежність	внутрішня політична стабільність; політична незалежність; продовольча безпека

Перш ніж перейти до розгляду питання про поняття і сутності агроконсалтингу важливо і необхідно визначити місце і роль агропромислового комплексу в цілому в економіці країни. Справа в тому, що сільське господарство як одна з галузей економіки країни одночасно є її багатоцільовим сектором, що об'єднує цілий ряд життє забезпечуючих функцій будь-якої держави. Виходячи з цього роль АПК потрібно розглядати з різних позицій, перш за все з економічних, соціальних, екологічних і політичних (табл. 1.1).

В області економіки роль агропромислового виробництва пов'язана, перш за все, з тим, що рівень його розвитку визначає рівень і якість споживання населенням продовольчих товарів. Галузь сільського господарства є мультиплікатором розвитку інших галузей економіки країни. Один працівник, зайнятий в сільському господарстві, може забезпечити зайнятість ще 6-7 чоловік в інших сферах економіки країни. Таким чином, сільське господарство служить катализатором динамічного розвитку економіки країни в цілому. Крім того, важливий аспект місця і ролі агропромислового комплексу в економіці країни пов'язаний з тим, що сільське господарство і харчова промисловість формують значний обсяг фінансових потоків в країні.

Що стосується соціальної значущості сільського господарства для економіки країни, то важливо відзначити, що відхід держави від вирішення соціальних проблем села став проявлятися ще сильніше: складна демографічна ситуація; проблеми зайнятості; становище сільської молоді, економічна бідність на селі і т.д.

Проблеми екології в АПК можна розглядати в 2-х аспектах (табл. 1.1): безпечне харчування і збереження природного середовища.

Все це визначає політичну значимість агропромислового комплексу. Перш за все, мова йде про забезпечення продовольчої незалежності країни як важливого чинника активної зовнішньої політики держави. Аналізуючи все вищесказане, можна відзначити, що при першій-ліпшій нагоді розвитку (песимістичному, оптимістичному) роль АПК і сільського господарства буде зростати [29, 30]. Це робить особливо актуальним розвиток теорії і технології агроконсалтингу,

покликаних підвищити ефективність функціонування підприємств АПК, тобто дозволяють їм краще адаптуватися до негативних факторів зовнішнього середовища. Агроконсалтинг у всіх розвинених країнах використовується для підвищення ефективності та сталого розвитку сільськогосподарських підприємств усіх форм власності, зростання їх рентабельності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Для ефективного ведення агробізнесу необхідно осмислити особливості агроконсалтингу і враховувати їх в діяльності підприємств агропромислового комплексу. В даний час в літературі і практичній діяльності використовуються такі поняття; «Інформаційне забезпечення», «консультаційне обслуговування», «сільськогосподарська служба консультування», «агроконсалтинг».

Інформаційне забезпечення - доведення до виробників і переробників сільськогосподарської продукції, їх партнерів з агробізнесу та населення, що виробляє і (або) споживає цю продукцію для власних потреб, що цікавлять їх знань з аграрного виробництва, менеджменту та маркетингу, постачання їх правової комерційною інформацією для здійснення дозволеної чинним законодавством діяльності і задоволення інших їх прав і потреб в інформаційних ресурсах.

Консультаційне обслуговування - надання сприяння користувачам ІКС в підготовці, прийнятті та реалізації рішень, в удосконаленні організації управління підприємницькою діяльністю, використанні сучасних високоефективних технологій і ресурсів, у формуванні та проведенні успішної маркетингової політики, забезпеченні продовольчої та екологічної безпеки, а також інших консалтингових послуг в аграрному бізнесі і природокористуванні [40].

Відомий вчений А.В. Чаянов дав визначення консультування як «системи громадських заходів, які прагнуть направити еволюцію сільського господарства країни в бік найбільш раціональних форм його» [79].

Сільськогосподарська служба консультування, на думку Джона Рассела, може бути визначена як надання знань та навичок, необхідних фермерам для

освоєння і застосування більш ефективних методів в рослинництві і тваринництві з метою підвищення продуктивності і поліпшення життєвих стандартів [55].

Приблизно таке ж визначення дають терміну К. М. Фішер та інші. У їх трактуванні сільськогосподарська служба консультування і навчання фермерів ставить своїм завданням передачу інформації і практичних навичок для більш ефективного використання наявних ресурсів. Однак найбільш чітко висловили сутність служби А.В. Ван Ден Бан і Х. С. Хокінс: «Сільськогосподарська служба консультування - це свідомо передача інформації з метою допомогти людям формувати здорове думку і приймати правильні рішення» [22].

У плані вироблення і прийняття управлінських рішень заслуговує уваги визначення, дане П. Херсі та К. Блючардом, що розглядає консалтингову діяльність в агросфері як «вплив на темп процесу змін, що охоплює стан знань, позицію і індивідуальну поведінку, поведінку груп і цільових організацій, саму послугу» [84].

Колектив авторів під керівництвом Ю. І. Клименко під агроконсалтингом розуміють «сприяння сільським товаровиробникам у формуванні думок і прийнятті обґрунтованих рішень через поширення інформації» [59].

На наш погляд, кожне з цих визначень має вузьку спрямованість, тобто розглядає односторонньо таке ємне поняття як агроконсалтинг. Агроконсалтинг має на увазі ще ряд професійних послуг, що надаються клієнтам, в формі безпосереднього виконання деяких організаційних, технічних і інформаційних функцій. Ця допомога здійснюється на основі глибоких професійних знань і надається на комерційних засадах. Агроконсалтингової організації є повноцінним елементом ринкової економіки. Функціонуючи в умовах жорсткої конкуренції вони повинні в своїй діяльності дотримуватися принципів самоокупності та високої прибутковості, що дає їм можливість для розвитку, вдосконалення і розширення послуг, що надаються.

Крім того, необхідно враховувати, що цільовим завданням агроконсалтингу є підвищення ефективності апарату управління агропромисловим виробництвом [22]. В агропромисловому виробництві отриманий ефект може мати саме різне

вираження, так само як і використовувані для цього засоби і методи (збільшення обсягів виробництва продукції, якість і конкурентоспроможність продукції, кадрові, організаційно-управлінські та інші зміни).

Але що б ми не мали на увазі в якості ефекту від агроконсалтингу, він обов'язково має на увазі організаційні, економічні та правові взаємовідносини між двома економічними суб'єктами (суб'єктом агропромислового виробництва і консультантом - консалтинговою організацією) з приводу вирішення проблем, пов'язаних з управлінням об'єкта консалтингу, які визначаються в більшій мірі сукупністю факторів зовнішнього середовища.

Унікальність сільського господарства виражається ще і відмітними особливостями галузі. По-перше, це природно-біологічні особливості сільського господарства (використання землі як основного засобу виробництва, використання в якості предметів праці рослин і тварин, залежність від природних умов). По-друге, природно-біологічні особливості обумовлюють техніко-технологічну специфіку галузі (протяжність технологічних циклів, сезонність виробництва, мобільність більшості засобів праці і т.д.).

Процес управлінського консультування охоплює нижченаведені фази (рис. 1.2).

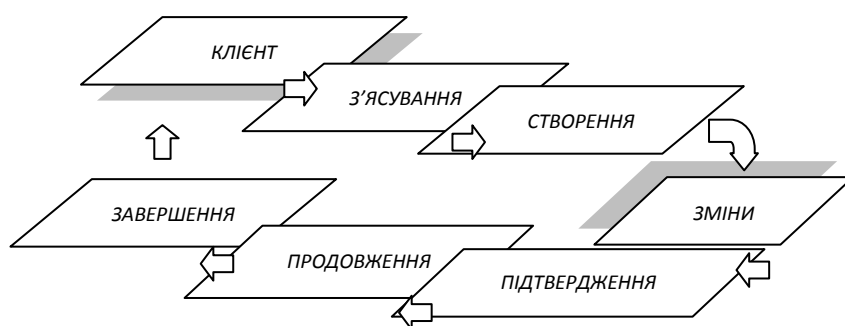


Рис. 1.2. Схема «7С» М. Коупа

Специфічні особливості розвитку території мають значний вплив і на розвиток і діяльність інформаційно-консультаційної діяльності. Дослідження регіональних особливостей неможливо без чіткого визначення характерних ознак. Аналіз різних джерел з даного питання дозволяє нам зробити висновок, що всі

фактори, що впливають на розвиток консалтингу в агросфері, можна розділити на три групи.

Отже, не можна не відзначити специфічні особливості агроконсалтингу, що відрізняють його від промислового і зумовлюють його складність.

Перша особливість - залежність економічних результатів від природних умов. При цьому потрібно зазначити, що виробництво сільськогосподарської продукції пов'язане з використанням земельних ресурсів, живих організмів. Все це накладає на агроконсалтинг певну специфіку в процесі його організації та проведення.

Друга особливість - розбіжність робочого періоду та періоду виробництва. Відповідно, консультанти повинні добре знати структуру і періодичність попиту споживачів на свої послуги і бути готовими якісно і своєчасно його задовольняти, тому що від цього залежить ефективність сільськогосподарського виробництва.

Третя особливість - сезонність виробництва і збирання врожаю. Тут специфіка агроконсалтингу виражається в основному в сезонності попиту на ринкову інформацію (вивчення ринку збуту і просування продукту).

Четверта особливість - різноманіття форм власності в системі АПК на землю, засоби виробництва, що реалізується товар, різноманіття організаційних форм господарювання. Сільське господарство, як жодна галузь економіки, характеризується різноманітністю організаційно-господарських форм. Відповідно, для вирішення, здавалося б, схожих проблем необхідний індивідуальний підхід для кожної організаційно-господарської форми.

П'ята особливість агроконсалтингу - нерівномірність, нерівнозначності і різний рівень здійснення консалтингової діяльності. Для нашої країни, до речі, історично впровадила агроконсалтингової служби раніше інших країн світу, ще в ХІХ-му сторіччі, цей напрям в організації сільського господарства знову стало дещо новим. Поки вони, на жаль, не у всіх регіонах знаходять застосування. А що функціонують в різних регіонах мають істотні відмінності один від одного: і організаційно-правовими формами, і переліком послуг, і механізмом взаємин з господарствами, і масштабами охоплення клієнтів, і рівнем держпідтримки.

Шоста особливість - контрастують відмінності в рівні розвитку та економічного становища серед товаровиробників. Для відносно благополучних господарств в першу чергу необхідна інформація про нові сорти рослин, породи тварин, технологіях, нововведення в економіці, бухгалтерському обліку і правових питаннях, що стосуються АПК. Вони, як правило, укомплектовані необхідними фахівцями, які при невеликій методичної допомоги здатні забезпечити освоєння більшості нововведень, і тільки по частині найбільш складних потребують консультаційної підтримки. Господарства, які слабо враховують ринкову кон'юнктуру і ведуть не дуже ефективно виробництво, як правило, мають відносно слабкі кадри фахівців або взагалі їх не мають. Вони потребують постійної допомоги відповідних висококваліфікованих консультантів. Хронічно неплатоспроможні організації взагалі не в змозі вирішити навіть частини своїх проблем без багатомісячної підтримки з боку таких консультантів.

Сьома особливість практичного агроконсалтингу - нижчий рівень науки і мистецтва агроконсалтингової діяльності в порівнянні з іншими видами консалтингу. Дане положення обумовлено перш за все тим, що до теперішнього часу не сформувалася наука про агроконсалтингу і, отже, відсутні науково обґрунтовані рекомендації по його здійсненню.

Але незалежно від цих особливостей все сільгосп товаровиробники потребують поповнення знань по веденню виробництва, причому тим більше, чим гостріше конкурентне середовище.

1.2. Етапи розвитку агроконсалтингу

Нами було встановлено, що в термін «агроконсалтинг» багато фахівців вкладають різний зміст - у відповідності зі своїми уявленнями про його цілі і завдання. Щоб краще зрозуміти, чому існують такі розбіжності в розумінні мети і завдання агроконсалтингу, необхідно згадати історію розвитку сучасних служб.

Можна відзначити пряме сполучення між часом створення агроконсалтингової служби та рівнем розвитку сільського господарства країни. У

країнах з розвиненою ринковою економікою агроконсалтингової служби були створені в період до 50-х років минулого століття. При цьому ці країни (Японія, США, Великобританія) мають високі показники виробництва валового внутрішнього продукту на душу населення і доданої вартості на одного сільськогосподарського працівника. У країнах з економікою, що розвивається інформаційно-консультаційна система в сільському господарстві створювалася пізніше, при цьому результативні показники цих країн набагато гірше.

Консалтинг - унікальна область діяльності, оскільки, якщо дотримуватися теорії Фріца Стелі, надання порад, інформації в повсякденному практиці з'явилося з виникненням і розвитком мови. У людей з'явилася можливість передавати інформацію «з вуст в уста», накопичувати і узагальнювати досвід попередніх поколінь. Винахід писемності тільки сприяло цьому.

Дотримуючись позиції, що консалтинг - це вид професійних послуг, що сприяють інноваційному розвитку клієнта, ми проаналізували еволюційний розвиток агроконсалтингу. В результаті вивчення різних джерел літератури з даного питання ми прийшли до висновку, що еволюція агроконсалтингу в світовому розрізі має хвилеподібний характер [2, 18, 69].

В генезі консалтингу можна виділити кілька історичних періодів.

Перший етап бере свій початок приблизно з першої третини XIX-го століття і умовно називається фрагментацією. В цей час в країнах Західної Європи набули широкого поширення ідеї народництва і освіти, в результаті з'явився рух, що об'єднав кращих представників всіх верств суспільства, які прагнули безкорисливо передати нові знання і вміння представникам найбільш бідних верств суспільства (Джеймс Стюарт - Англія - організував акції руху extension - поширення знань викладачами університетів; в Німеччині з'явилися мандрівні лектори).

Період становлення консалтингу (кінець XIX століття - перші 2 десятиліття XX століття). Показовим для цього етапу є розвиток економіки США. Сільське господарство в цій країні процвітало. Ціни на сільськогосподарську продукцію росли через підвищення попиту, вартість землі піднімалася. Міністерство

сільського господарства США створило показові ферми для демонстрації того, як нова техніка здатна підвищувати врожаї. У 1914 році Конгрес заснував Службу розвитку сільського господарства, численні представники якого консультували фермерів і їх сім'ї з усіх питань: від використання добрив до організації швейного виробництва на дому. Міністерство сільського господарства проводило нові дослідження, намагаючись вивести свиней, для відгодівлі яких було потрібно менша кількість зерна, винаходячи добрива, що підвищують врожайність зернових, гібридне насіння, що давали більш здорові рослини, хімічні засоби для профілактики захворювань і лікування рослин і тварин, а також різні методи знищення сільськогосподарських шкідників. До цього періоду відноситься створення державних або підтримуваних державою інформаційно-консультаційних служб в різних країнах. У 1896 році в Баварії була створена державна служба системи передачі сільськогосподарських знань. У 1914 році в США був прийнятий акт Сміта-Ліверу про створення кооперативної служби extension під патронажем Міністерства сільського господарства. У Шотландії були створені і фінансувалися Міністерством сільського господарства три сільськогосподарських коледжу у вигляді незалежних регіональних інститутів з метою забезпечити навчання і консультування фермерів. Спад цієї хвилі за часом доводиться до початку Великої депресії.

Після 2-ї світової війни настає третій етап в еволюції агроконсалтингу - період розвитку. У країнах з розвиненим для того часу сільським господарством відбувалися процеси спеціалізації і концентрації виробництва, підвищення інтенсивності та ефективності виробництва. Перетворювалася сільська місцевість, сільські спільноти - сільське господарство досягло відносно високого рівня розвитку. До цього часу сільським товаровиробникам необхідно було підвищення кваліфікації та допомогу у вирішенні по безлічі специфічних питань. При ринкової аграрної економіки з'явилися комерційні організації, які, поряд з державними, вели інформаційно-консультаційну діяльність.

Подальший розвиток економіки призвело до того, що на підприємствах з'явилися більш цілеспрямовані види виробничої діяльності. Природно, це

вимагало більш глибоких знань і умінь. Дуже часто цих знань і умінь у працівників конкретного підприємств не вистачало, що значно знижувало ефективність цього виду діяльності, а значить і ефективність діяльності всього підприємства. В даному випадку можливо було два варіанти вирішення проблеми: максимально зменшити обсяг цього виду діяльності або взагалі відмовитися від нього або скористатися послугами сторонньої організації. З'явилися такі специфічні види діяльності, наприклад, як аутсорсинг, тобто підприємство віддає окремі види внутрішньогосподарської діяльності в управління зовнішньої організації. Дані процеси характерні четвертому - інтеграційному періоду в еволюції агроконсалтингу.

Протягом розглянутого історичного періоду відбулися також суттєві зміни у світовій економіці, які пояснюють феномен консалтингового зльоту: революція в інформаційних технологіях і розвиток нових інформаційно-комп'ютерних технологій, глобалізація ринку, зміни в державному регулюванні інфраструктури економіки, структурні зміни в організації бізнесу, що посилилася конкуренція в всіх областях бізнесу.

Таким чином, на сучасному етапі еволюції світового агроконсалтингу консалтингові послуги - один з найважливіших інструментів в конкурентній боротьбі.

Слід зазначити, що становлення інформаційно-консультаційної служби в нашій країні йшло, в принципі, тими ж шляхами, що і в інших країнах світу. Однак, особливості державного устрою, які зберігалися в ньому протягом тривалого часу ознаки феодалізму, а потім зайвої політизації, комплекс соціально-економічних проблем, безправне становище селянського населення, поголовна бідність і неписьменність, яка панувала серед представників цього стану, ті умови, на яких відбувалося наділення селянства землею в ході реформ, що були вигідними здебільшого для поміщиків і держави, не могли не відбитися на формах і методах інформаційно-консультаційної діяльності.

Еволюція агроконсалтингу в Україні має також хвилеподібний характер. Багато років консалтингова діяльність носила короткочасний, епізодичний

характер, зусилля консультантів були розосереджені і базувалися переважно на особистій ініціативі.

На наш погляд, відсутність належної нормативно-правової та методичної бази щодо створення та функціонування консалтингових структур АПК значно знижує результативність роботи даної системи. Існуючі на сьогоднішній день закони лише в деякій мірі зачіпають її діяльність і не стосуються основоположних аспектів, законодавчо не стверджують статус, що дозволяє стати їй повноправним ланкою ринкової економіки. Ці закони частково торкаються регламентацію інформаційного обслуговування, упускаючи консультаційне обслуговування, в їх рамках не досягається необхідна ступінь взаємодії служби з інфраструктурою АПК.

Практика зарубіжних країн і досвід деяких регіонів України показує, що інформаційно-консультаційні служби служать ефективним провідником між наукою і виробництвом, тобто інформаційно-консультаційні служби інтегруються в інноваційну інфраструктуру регіонів, країни. Активно стали формуватися елементи інноваційного середовища регіонів (технопарки, бізнес-інкубатори, регіонально-інноваційні фонди); створюються мережі трансферу технологій (пропаганди результатів інноваційної діяльності та поширення інновацій); а також кластерний підхід до реалізації інноваційної політики. З'явився кваліфікований попит на консультаційні послуги. Клієнт став розуміти, чого потрібно чекати від консультанта, а чого від нього чекати не слід. Але і сама консультаційна середовищу також вважає за краще різні види попиту [81].

Таким чином, порівнявши еволюцію ринку агроконсалтингової послуг в Україні і на Заході, нами були відзначені наступні відмінності в його розвитку:

1. Агроконсалтинг в Україні і на Заході розвивався нерівномірно по темпам. Аналіз показав, що тривалість періодів еволюції агроконсалтингу значно відрізняється. На Заході період фрагментації доводиться на початок - кінець XIX століття, тоді як в Україні цей період простягнувся до 90-х рр. XX-рік. Але згодом розвиток агроконсалтингу в Україні стало проходити прискореними темпами, і на цей момент агроконсалтинг знаходиться на початку етапу інтеграції. Основною

причиною таких відмінностей є особливості політичного устрою України (період існування СРСР) - зайве адміністративне втручання в природний хід розвитку агроконсалтингу призвело до значного його відставання від західного рівня. В умовах радянської економіки підприємства були поставлені в жорсткі рамки централізованого планування і розподілу ресурсів, де професійним консультантам не могло бути місця. Початок процесів ринкової трансформації та переміщення центру ваги прийняття господарських рішень на рівень підприємств внесли якісні зміни в ситуацію. Керівники, які опинилися в абсолютно незнайомій для них економічному середовищі, зіткнулися з такою масою якісно нових для них проблем, що відразу стали потенційним джерелом величезного попиту на управлінське консультування. Це призвело до прискореного розвитку ринку агроконсалтингової послуг.

2. Різний шлях (або спосіб) розвитку агроконсалтингу. На території України довгий час існувала командна економічна система, тоді як на Заході ринкова. При ринковій економіці ринки, в тому числі і ринок консалтингових послуг, розвиваються в умовах конкуренції, тобто природним, еволюційним шляхом. В умовах планово-командної системи діяльність всіх підприємств регулювалася державою. Штучним шляхом розвивалася і система інформаційного забезпечення товаровиробників, що не відповідало основним принципам консалтингової діяльності. З початку 90-х років, з переходом економічної системи від планово-командної до ринкової, агроконсалтингової діяльність переходить на еволюційний шлях свого розвитку.

3. Відмінності в системі організації виробництва сільськогосподарських товаровиробників. Сільськогосподарське виробництво західних країн представлено в основному фермерськими господарствами. Індивідуальні та сімейні господарства розглядаються як цілком реальні цільові групи для здійснення агроконсалтингової програм з управління фермерськими господарствами (основним видом консалтингових послуг, що надаються фермерським господарствам, є аутсорсинг). Сільськогосподарське виробництво в основному представлено середніми і великими сільськогосподарськими

товаровиробниками. Відповідно, більші форми виробництва припускають наявність власних фахівців з економіки, фінансів, менеджменту і т.д. Тому фахівцям АПК в основному потрібна інформація про інновації та досягнення НТП, ринкова, правова та ін. Інформація, різного роду консультації, підвищення кваліфікації.

4. Організаційно-правові форми агроконсалтингової організацій. Інформаційно-консультаційна система на відміну від західної представлена великим різноманіттям організаційно-правових форм ІКЦ. Причиною цього є те, що період становлення системи збігся з глибокими інституційними перетвореннями в країні, і у держави на той момент не було чітко продуманої стратегії, що стосується створення та розвитку інформаційно-консультаційної системи.

5. Ринок агроконсалтингу в західних країнах розвивався більш рівномірно на всій території окремо взятої країни, тоді як в Україні ринок агроконсалтингу розвивався нерівномірно по регіонах.

1.3. Організація агроконсалтингової діяльності: закордонний досвід і сучасні наукові уявлення

Недолік власного практичного досвіду, слабе законодавче і теоретичне обґрунтування організації консалтингу у вітчизняному аграрному секторі економіки змушує нас звернутися до зарубіжного досвіду. Нами проведено аналіз факторів організації діяльності з консультування сільгосп товаровиробників в різних країнах.

У США існує чітка 2-х рівнева організаційна структура агроконсалтингу - «extension». У США цей термін означає особливий вид цілеспрямованого навчання фермерів, розрахований на вирішення конкретних виробничих проблем, що стоять перед ними. Служба extension, будучи державною, охоплює рішення широкого кола виробничих і суспільно-соціальних проблем: сільськогосподарське

виробництво, розвиток економіки сільській місцевості, розвиток фермерської родини, природні ресурси та управління навколишнім середовищем.

На федеральному рівні служба extension функціонує в складі Міністерства сільського господарства США і виконує наступні функції:

- розробка стратегічних планів, що є основою для поточного планування і координації дій при реалізації extension-програм штатів;
- фінансування окремих програм штатів;
- участь у створенні інформаційних ресурсів для служби, розширенні комунікаційних мереж, координації наукових досліджень, освіти та поширення знань;
- представлення інтересів партнерів в уряді і в конгресі.

На рівні штатів служба extension є об'єднаною системою, що включає в себе службу extension університетів і окружні служби, основною функцією яких є розробка конкретних програм-extension штатів, які реалізуються в округах [23, 79].

Німеччина. Структура служби сільськогосподарського консультування включає в себе державні (федеральні або земельні), напівдержавні (сільськогосподарські палати) служби і приватні консультаційні бюро і об'єднання.

На півдні Німеччини консультаційне обслуговування сільськогосподарських товаровиробників здійснюють державні служби при міністерствах сільськогосподарських земель. У районних управліннях сільського господарства є відділи навчання і консультування, в функції яких входить проведення державної політики в галузі сільського господарства, консультування сільських товаровиробників з галузевих питань, збір статистичної інформації, допомога в оформленні дотації і контроль за дотриманням екологічних норм і виробничих квот господарювання. Важливо відзначити, що всередині відомств, що займаються наданням консультаційних послуг на базі державного управління, має місце чіткий розподіл персоналу між консультантами і особами, які займаються адміністративною роботою, що виключає конфлікти між приватними

і офіційними інтересами і дозволяє консультантам більш повно працювати з фермерами.

У ряді земель основні функції з управління сільським господарством виконують сільськогосподарські палати, в їх структурі є консультаційні служби. В рамках районних представництв сільськогосподарські палати функціонують районні консультаційні центри, які надають послуги з широкого спектру проблем сільськогосподарського виробництва.

Значне місце в консультаційному забезпеченні селянських господарств займають приватні консультаційні бюро [46].

Данія. Сільськогосподарська служба консультування має два рівні: загальнонаціональний, представлений Датським сільськогосподарським консультаційним центром, і місцевий (районний), представлений фермерськими консультаційними центрами.

Функції Датського сільськогосподарського консультаційного центру:

- консультування фахівців фермерських консультаційних центрів;
- підготовка і видання інформаційних матеріалів, якими забезпечуються місцеві консультанти або безпосередньо фірми;
- підготовка методичних рекомендацій для консультантів;
- організація та проведення наукових досліджень за запитами фермерів;
- організація та проведення навчання консультантів в сільськогосподарських школах;
- надання послуг місцевим селянським асоціаціям малоземельних селян і фермерів.

Місцеві консультаційні центри здійснюють безпосереднє консультування фермерів [17].

Великобританія. В даний час служба консультаційного обслуговування і наукових досліджень по сільському господарству (ADAS) функціонує на 3-х рівнях: центральному, регіональному, місцевому.

Центральний апарат служби координує діяльність фахівців консультантів регіонів і округів. Певна група фахівців займається питаннями найму консультантів, їх навчання, підвищення кваліфікації, просування по службі.

На рівні регіонів функціонує 6 центрів, де створені групи фахівців за напрямками сільськогосподарських знань. Фахівці центрів координують діяльність окружних радників, які повинні мати високий освітній рівень. Консультації центрів надаються фермерам, приватним консультаційним фірмам, фахівцям сільського господарства, торгівлі, адміністративним органам та громадським організаціям. До 1987 р допомога була безкоштовною. Надалі служба поступово стала переходити на надання платних послуг, в 1997 р акціонувалася в комерційну організацію.

ADAS має три основних підрозділи: служба фермерського господарства в сільській місцевості, персонал якої зайнятий консультаційною діяльністю; служба наукових досліджень і розробок, фахівці якої зайняті науково-дослідної та дослідно-конструктивною діяльністю; державна ветеринарна служба.

Поряд з фірмою ADAS в Англії функціонують і інші комерційні організації, які надають консультаційні послуги фермерам [80].

Перебуваючи в умовах «сировинної» економіки, Україна не готова більш широко використовувати потенціал передових інформаційно-комунікаційних технологій на увазі їх не затребуваності в слабо розвивається виробничому секторі. Тобто, виникає не затребуваність в інноваційних проектах, як рушійної сили розвитку соціально-економічної системи.

Особливо це характерно для ослабленого псевдореформами аграрного сектора економіки, з його зношеним до критичної межі ресурсним потенціалом, «роздягає» економіку сільських господарств диспаритетом цін і добиває її позамежної часткою імпорту агропродукції.

У зв'язку з цим, підвищення ефективності інформаційно-консультаційної сфери в АПК слід, на наш погляд, починати з наведення порядку в агропродовольчій та інноваційно-виробничій політики на макрорівні, надаючи особливого значення вдосконаленню партнерських соціально-економічних

відносин. Саме в них найбільш повно можуть проявити себе з позитивного боку, так звані, «електронні уряду».

У країнах ЄС вони створюються з 1999 р. в рамках програм «Електронна Європа» і включають:

- «електронну» систему державних послуг, у тому числі послуг електронного навчання, електронної охорони здоров'я і т.д .;
- конкурентне середовище електронного бізнесу;
- безпечну інформаційну структуру;
- відповідне законодавство, що знімає утруднення у формуванні системи «електронних послуг» як на національному, так і на європейському рівні;
- конкурентно-партнерську середу для всіх секторів інформаційного управління;
- єдину систему всієї різноманітності інформаційних систем з широким доступом до неї населення [59].

З огляду на, що такі системи створюються в інших лідируючих країнах, наприклад в США, то можна стверджувати, що відбувається процес формування електронної економіки, основне призначення якої - «виключення взаєморуйнівною конкуренції через формування інформаційного механізму прийняття взаємоузгоджених ділових рішень» [28].

На думку А. Чікчанова [79], відбувається процес формування тотальної системи відносин соціального партнерства, націлений на спільне вирішення проблем між усіма суб'єктами соціально-економічної взаємодії (державою, бізнесом, профспілками та іншими громадськими організаціями).

Існує можливість створення єдиної ефективної інформаційної системи, в яку в якості окремого сегмента може увійти і АПК на рівні регіонів. Потенціал для цього є, проте відсутність єдиної державної інноваційної політики, яка б враховувала соціально-економічні особливості кожного регіону, поки не дозволяє вирішити цю проблему в інтересах АПК. Особливо це стосується оптимізації розміщення агровиробництва по системі держзамовлення і використання електронних торгів. Вкладаючи інвестиції в пріоритетні регіони та коригуючи дії

на рівні міжрегіональної взаємодії, можна більш ефективно розвивати інтеграційні зв'язки на основі територіальної кластеризації.

Важлива складова інформаційно-консультаційної системи (ІКС) - її регіональний рівень. У відомих публікаціях рекомендації по його формуванню зводяться в основному до трьох напрямків: 1) консультаційно-пасивному; 2) консультаційно-активному (маркетинговому); 3) інформаційно-мотиваційному.

Представники першого напряму намагаються обґрунтувати роль, ефективність і структурну модель регіонального інформаційно-консультаційного центру (ІКЦ) в основному з позиції активності самих споживачів інформаційно-консультаційних послуг.

Так, наприклад, А.Нагайцев [52], узагальнивши дані про розподіл кількості поданих суб'єктами господарювання заявок і класифікуючи їх за різними критеріальними ознаками, робить висновок про можливість їх використання у вирішенні актуальних завдань з прогнозування консультаційних послуг.

Однак такий висновок, на нашу думку, слабо орієнтований, оскільки пропонована класифікація тільки по частці заявок сільських господарств різних форм господарювання, без класифікації самих заявок, ще не свідчить про їх якомусь закономірний прояві.

На наш погляд такий висновок не зовсім обґрунтований по такі аргументи:

- по-перше, ефективність господарювання залежить від багатьох факторів, особливо по тим продуктам, які в роботі наводяться (зерно, молоко), тому було б доцільним спочатку визначити частку впливу кожного фактору на результативний показник і тільки після цього робити необхідні висновки;

- по-друге, втрачається об'єктивність висновків по обмеженому числу звернень, причому не однотипних, оскільки в роботі не зазначається агроорганізації якої спеціалізації звернулися в ІКС;

- по-третє, відсутня типовість умов: по рівню кваліфікації фахівців сільгоспідприємств, якості земель, впуску зносу фондів і т.д.

Для цього (першого) напрямку характерний пасивний характер надання інформаційно-консультаційних послуг, характер їх очікування.

У наукових розробках інформаційно-консультаційної орієнтації другого напрямку проглядаються рекомендації більш активних дій консультують організацій. Активізація в основному проявляється в моніторингу-маркетингової діяльності, коли організації, що належать до ІКС, надають мотиваційні впливу на споживачів їх продукції, попередньо кластерізував їх на однотипні. Або розглядається набір методів управлінського консультанта, оскільки він в основному визначає рівень професіоналізму консультанта і його здатність вирішувати завдання, що стоять перед організацією. Навіть якщо організація має в своєму розпорядженні власними кваліфікованими фахівцями, цілком очевидно, що в міру посилення конкурентної боротьби і прояви різного роду ризиків і проблемних завдань, які виходять за рамки компетенції керівництва, виникає необхідність в залученні професіоналів з боку консалтингових організацій.

З іншого боку, конкурентна боротьба між консалтинговими структурами, число яких постійно зростає, навіть перебуваючи в ротаційному режимі, стримує їх розкривати методичні розробки у своїй професійній діяльності. Рівень таких розробок в лідируючих країнах досить високий і наближається до тісної взаємодії економіки і менеджменту.

Приблизно на такому рівні були проведені дослідження В. Крючкова [40], які орієнтуються на розробку міждисциплінарних моделей в сфері управлінського консультування. Їм сформульована парадигма реінжинірингу бізнес-процесів на основі одного з методів нейролінгвістичного програмування - деноміналізації, а також роль менеджерів вищої ланки в здійсненні управління бізнес-процесами в масштабі реального часу і описані вимоги до їх підготовки. Зроблено спробу апробації розробленої ним моделі розвитку великого агропромислового підприємства. А також була розроблена модель вибору оптимальної стратегії на основі методу планування експериментів для вирішення стратегічних проблем розвитку підприємства.

Проаналізувавши майже всі основні матриці (матриця Бостонської консультаційної групи, матриця фірми «Шелл», матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа, матриця фірми «Еврокіп», SWOT-аналіз та деякі моделі М. Портера)

автор спробував зіставити криву життєвого циклу з матричною. Це дозволило йому зробити припущення про матрицю як прообраз фазового портрета процесу, що відбувається, а не статичної картини того, що відбувається [50].

Зрозуміло, зіставлення аналогів матричного характеру і минулого досвіду, як в методах консультування, так і при підготовці самих менеджерів на підприємстві, дозволяє їм виробити більш раціональну стратегію його розвитку. Однак трактувати її як оптимальну на основі таких зіставлень, на наш погляд, некоректно. Особливо в разі консалтингової діяльності в АПК, як сукупності трьох його відомих сфер, що взаємодіють в нееквівалентний режимі і перебуваючи в різних моделях ринку. Тут доводиться враховувати і відсутність наступності в законодавчо-правовій базі, в агропродовольчій політиці, в кредитній, податковій та інвестиційно-інноваційних сферах. Які періоди і моделі можна накласти з урахуванням часу, щоб зображена синусоїда початку відображати в майбутньому реалізацію обраної стратегії, з достатнім рівнем точності? Адже доводиться ще враховувати безліч факторів біфуркаційно впливають на стійкість функціонування системи, особливо агроекономічної. Чи можливо їх закласти в програму навчання менеджерів агроорганізацій або консультантів, щоб отримувати можливість вибрати оптимальну стратегію? Тут доводиться враховувати і всю сукупність ризиків, особливо фінансових, кредитних, погодних, епідеміологічних, техногенних, природних (спадної родючості земель) та інших.

У наукових публікаціях С. Кирина [40] і А. Барміна [11] пропонуються істотно відрізняються за своїм структурному оформлення комплексні системи інформаційного забезпечення, мотиваційна роль яких зводиться в основному до оптимізації державної підтримки сільських господарств і вибору пріоритетних напрямків розвитку аграрного сектора регіонів країни. Однак сам механізм взаємодії владних управлінських структур різного рівня фактично не проглядається.

Пропонується, що алгоритм формування комплексної системи інформаційного забезпечення АПК має включати рішення наступних завдань:

- розробка і прийняття необхідних законодавчо-нормативних актів, що регламентують діяльність усіх діючих і формуються інформаційні системи на всіх територіальних рівнях;

- організація підготовки та перепідготовки кадрів для роботи в сфері інформаційних технологій (ІТ) в АПК;

- формування системи показників, необхідних для планування розвитку аграрних підприємств і сільських територій по всій вертикалі (від агропідприємства до міністерства);

- визначення періодичності контролю показників в режимі моніторингу, ранжування їх за термінами виконання та територіальним рівням;

- проведення розрахунків з розміщення територіальних служб агромоніторинга і інформаційно-консультаційних центрів на місцевому і регіональному рівнях;

- визначення розміру фінансових ресурсів для реалізації проекту за рахунок державних і кооперативних коштів (останні надходять від кооперативної фінансово-кредитної системи, яка формується окремо в процесі еволюційного розвитку інших функцій кооперації: виробничої, переробної, збутової, постачальницької, консультаційної);

- створення державно-кооперативного фонду для фінансування проекту і розподілу грошових коштів (під контролем сільськогосподарського кредитного союзу) між моніторинговими службами для придбання відповідного обладнання, його експлуатації та комплектації, поточних витрат для виконання моніторингових операцій;

- розробка і впровадження механізму мотивації персоналу комплексної системи інформаційного забезпечення (КСІО) АПК в процесі планування та прогнозування розвитку даного комплексу в разі досягнення його більш стійкого функціонування на основі розроблених рекомендацій [60].

У представленому переліку не всі названі завдання можна віднести до алгоритму, зокрема, що стосуються підбору системи показників для планування розвитку аграрного сектора. Їх, як правило, вибирає сама створена консалтингова

структура. Деякі завдання ставляться немає консалтингової системі, а механізму моніторингу.

В даному списку явно не дістає, на нашу думку, формування механізму взаємодії структурних складових консалтингової системи. Без взаємодії цих елементів система стійко функціонувати не зможе.

У рекомендаціях А. Бармина [11] представлений доповнений маркетингово-моніторинговим механізмом варіант регіональної ІКС.

Також внесено доповнення до недоліки агрохолдингових структур, які вимагають дозволу з втручанням агроконсалтингової організацій.

В цілому з досліджень А. Бармина [11], Ю. Овчинниковой [97], можна відзначити наступні проблеми управлінського характеру в агрохолдинги:

1) в управлінні організацією:

- схильність до адміністративних методів управління;
- відсутність ефективної взаємодії між підрозділами і службами;
- недостатня компетентність фахівців агрохолдингу з питань ефективного управління;
- дублювання управлінських функцій;
- відсутність ефективного мотиваційного механізму.

2) в управлінні фінансами:

- не дотримуються оптимальні структурні пропорції в агрохолдинги через відсутність фонду розвитку інтеграційного формування;
- некерованість в сфері дебіторської заборгованості;
- переважання короткострокових проектів і відсутність варіантів розвитку організації;
- відсутність механізмів розподілу доходу між структурними підрозділами, які враховують їх соціально-економічні інтереси;
- немає механізму управління витратами і результатами;
- не ефективна взаємодія з банками (тільки на рівні розрахунково-касового обслуговування);

3) в ціновому регулюванні:

- порушена еквівалентність товарообміну операцій;
 - слабка обґрунтованість внутрішньогосподарських цін і залежність їх від механізму розрахунку за продукцію;
 - стабільний недолік в грошових коштах;
 - ігнорується норма амортизаційних відрахувань;
- 4) у підприємницькій діяльності:
- переважання інтересів управлінської ланки;
 - фактично відсутній об'єктивний аналіз виробничо-господарсько-комерційної діяльності;
 - необґрунтовано завищена переважання в ній головної організації в прийнятих рішеннях над структурними підрозділами;
 - погано обґрунтовані розміри санкцій у разі порушення договірних відносин між структурними підрозділами та адміністрацією;
 - не діє стратегічний маркетинг, непрофесійно здійснюється технологія агромаркетингової діяльності;
 - переважання тактики споживання, що призводить до виснаження ресурсів, особливо земельних.

Даний перелік необхідно, на нашу думку, доповнити наступними причинами та проблемними завданнями, які викликають необхідність в зверненні до консультаційних організацій:

- 1) доцільність розробки механізму управління ризиками в інтеграційному формуванні;
- 2) поетапний перехід в кластерні формування, як найбільш високу ступінь інтеграційного розвитку;
- 3) проектні рішення в сфері диверсифікаційного підприємництва;
- 4) розробка програми підвищення кваліфікації фахівців відповідно до програми розвитку інноваційної діяльності в інтеграційному формуванні;
- 5) розробка системи моніторингу стану ресурсного потенціалу інтеграційної структури, що дозволяє своєчасно здійснювати заходи щодо його збереження.

Особливо це стосується земель сільськогосподарського призначення, рівень родючості яких постійно знижується.

У дослідженнях вищеназваних авторів не проглядається взаємодія структурних елементів ІКС, їх взаємозв'язок з різними службами різних рівнів, а головне між замовником (агропідприємством) і консалтинговим центром.

В якійсь мірі цю прогалину заповнюють рекомендації Н. Гривас, пропонованої нею схемою використання потоків інформації в процесі управління агропідприємством [9]. Однак на даній схемі не вказуються потоки інформації, що надходять від регіональних управлінських структур, що знижує значимість цих рекомендацій.

Аналізуючи названі і інші, мають хоча б непряме відношення до досліджуваної проблеми, наукові публікації, можна зробити висновок про необхідність подальшого вивчення процесів організації агроконсалтингової діяльності та оцінки її ефективності з урахуванням регіональних особливостей функціонування АПК.

Для цього, перш за все, необхідно дати оцінку існуючому соціально-економічному базису, з урахуванням якого можна було б запропонувати більш обґрунтовані рекомендації щодо організації агроконсалтингової діяльності та оцінити рівень її ефективності.

Висновки до першого розділу

1. Консультаційне обслуговування - надання сприяння користувачам ІКС в підготовці, прийнятті та реалізації рішень, в удосконаленні організації управління підприємницькою діяльністю, використанні сучасних вискоефективних технологій і ресурсів, у формуванні та проведенні успішної маркетингової політики, забезпеченні продовольчої та екологічної безпеки, а також інших консалтингових послуг в аграрному бізнесі і природокористуванні.

2. Агроконсалтинг включає ряд професійних послуг, що надаються клієнтам, в формі безпосереднього виконання деяких організаційних, технічних і

інформаційних функцій. Ця допомога здійснюється на основі глибоких професійних знань і надається на комерційних засадах. Агроконсалтингової організації є повноцінним елементом ринкової економіки. Функціонуючи в умовах жорсткої конкуренції вони повинні в своїй діяльності дотримуватися принципів самоокупності та високої прибутковості, що дає їм можливість для розвитку, вдосконалення і розширення послуг, що надаються.

3. Консультаційна діяльність в сільському господарстві дозволяє створити сприятливі умови для функціонування агропромислового комплексу. При цьому, як правило, вплив на сільськогосподарське виробництво і соціальний розвиток сільських територій виявляється через клієнтів консультаційних організацій, які використовують консультації та інформацію в своїй діяльності, тобто ефект проявляється не безпосередньо, а опосередковано.

4. Відсутність належної нормативно-правової та методичної бази щодо створення та функціонування консалтингових структур АПК значно знижує результативність роботи даної системи. Існуючі на сьогоднішній день закони лише в деякій мірі зачіпають її діяльність і не стосуються основоположних аспектів, законодавчо не стверджують статус, що дозволяє стати їй повноправним ланкою ринкової економіки. Ці закони частково торкаються регламентацію інформаційного обслуговування, упускаючи консультаційне обслуговування, в їх рамках не досягається необхідна ступінь взаємодії служби з інфраструктурою АПК.

РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСТВА «ПІДПРИЄМЕЦЬ «МУРЛІН СЕРГІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

Господарство «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» розташовано у Дніпровському районі Дніпропетровської області, в семи кілометрах від обласного центру. Загальна площа земельних угідь складає 36,7 га, в тому числі 36 га ріллі. Господарство «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» створене з метою ведення сільськогосподарської діяльності, одержання якісної продукції та доходів від реалізації, а також задоволення потреб населення у продуктах харчування.

Проведеним дослідженням господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» визначено, що господарство спеціалізується на виробництві овочів відкритого ґрунту і зерна (озима пшениця, ячмінь, кукурудза). Форма власності – приватна. Ідентифікаційний код суб'єкта підприємницької діяльності в єдиному державному реєстрі підприємств та організацій – 2692712997 (свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності від 20.03.1997). Можливі види діяльності (відповідно до статуту підприємства та діючого законодавства) – вирощування зернових культур, вирощування картопля, овочевих та баштанних культур, оптова торгівля; вирощування зернових, технічних, та решти культур не віднесених до інших класів рослинництва; овочівництво, декоративне садівництво і вирощування продукції розсадників; оптова торгівля зерном та кормами для тварин, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах. Господарство «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» є платником податку на додану вартість.

У своїй діяльності підприємство також спирається на наступні Закони України «Про підприємства в Україні», «Про власність», «Про інноваційну

діяльність», «Про систему оподаткування», «Про фіксований сільськогосподарський податок», «Про оренду землі» та інші законодавчі акти.

Розмір статутного фонду на 01.01.2020 р. становив 95000 грн.

Земля є одним з головних, життєзабезпечуючих і виробничих ресурсів, раціональне використання якого визначає ступінь соціального й економічного прогресу суспільства. У сільському господарстві земля - це головний засіб виробництва, без якого неможливий сам процес виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Земля одночасно є предметом і засобом праці і значною мірою визначає темпи розвитку і рівень ефективності сільськогосподарського виробництва.

Ґрунти господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» розділені на дві групи:

- чорноземи суглинисті (94%);
- чорноземи супісчані (6%).

Основні площі землекористування господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» чорноземи суглинисті з низьким вмістом гумусу, їх змиті й намиті різновиди. Вони мають сприятливі для землеробства водно-фізичні, фізико-хімічні й агротехнічні властивості.

По показниках вмісту поживних речовин, ґрунти господарства в середньому забезпечені фосфором і калієм, але мало забезпечені азотом. По вмісту мікроелементів, ґрунт господарства має високий рівень вмісту міді, середній й високий - кобальту й марганцю, і низький - цинку. Зміст у ґрунтах господарства важких металів в 2-10 разів менше, ніж гранично припустимі норми. Не виявлено в ґрунті залишків стійких пестицидів, а зміст радіонуклідів перебуває на рівні фонового радіоактивного забруднення.

Господарство «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» розташовано в зоні ризикованого землеробства. Головним кліматичним ресурсом, що лімітує, є опади. За останні 10 років річна сума опадів коливалася в межах від 300 мм до 600 мм у рік. Середньорічна кількість опадів за аналізуємий період - 415 мм. Максимальна глибина промерзання ґрунту в середньому становить 0,85 м.

За багаторічним даними посушливий період становить 56,5% вегетаційного сезону. В 2015 році він становив 71%, а в 2019 році склав 75,7%.

Розглянемо наявність та забезпеченість земельними ресурсами в господарстві «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Склад та використання земельного фонду господарства «Підприємець
«Мурлін Сергій Валерійович»

Показник	2015		2017		2019		2019 р. в % до 2015 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	29,6	100	29,6	100	36,7	100	123,9
Всього с.-г. угідь, га	27,7	94	27,7	94	36,0	94	130,0
в тому числі:							
- рілля	27,7	94	26,7	90	36,0	90	130,0
- багаторічні насадження	-	0	1,0	4	-	4	-
Лісополоси	1,9	6	1,9	6	0,7	6	0,37
Площа посівів - всього	27,7	100	26,7	100	36	100	130,0
в т. ч. зернових	14	52	11	40	27	80	153,8
овочевих	12	44	14,4	55	9	20	45,5
кормових	1,7	4	1,3	5	-	-	-
Коефіцієнт с.г. освоєння	0,94	-	0,94	-	0,98	-	104,2
Коефіцієнт розораності	1,0	-	0,96	-	1,0	-	100,0
Коефіцієнт використання ріллі	1,0	-	1,0	-	1,0	-	100,0

Аналізуючи таблицю бачимо, що господарство «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» – невелике за розміром господарство, загальна земельна площа якого за період 2015-2019 рр. зросла на 23,9 % (7,1 га). Якщо враховувати, що відповідно статистичним даним у Дніпропетровській області в середньому на одне господарство в 2019 році припадало 97 га. сільськогосподарських угідь, у

тому числі 96 га. ріллі, а в Дніпропетровському районі відповідно 48 га. с.г. угідь та 44 га. ріллі, можна зробити висновок, що забезпеченість земельними ресурсами у господарстві нижча, ніж в середньому по району і області.

Структура управління господарства є лінійно-функціональною і має притаманні для цих систем як позитивні так і негативні сторони. Схема системи управління представлена на рисунку 2.1.

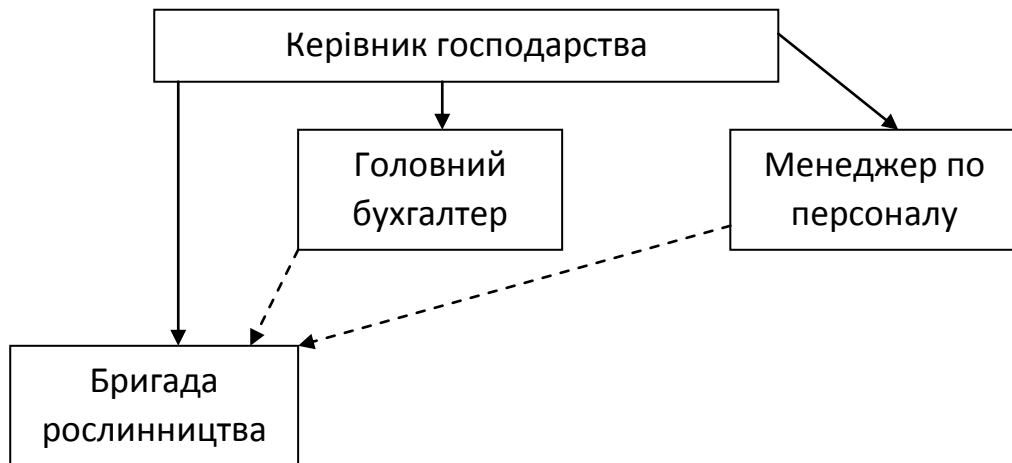


Рис. 2.2. Схема системи управління господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович»

Потрібно зазначити що у даному господарстві має місце лінійна система управління.

Рациональне використання трудових ресурсів є основою підвищення матеріального добробуту населення й збільшення виробництва сільськогосподарської продукції.

Порівнюючи чисельність працюючих у господарстві з середніми даними по ми бачимо, що в господарстві середньорічна кількість працюючих більша на 6,7 чоловік від середніх даних по області. Це пояснюється тим, що господарство спеціалізується на виробництві овочевих культур, які характеризуються більш значними затратами праці в порівнянні з іншими сільськогосподарськими культурами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Забезпеченість трудовими ресурсами та динаміка чисельності працюючих в господарстві «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Середнє значення по області в 2019 р. на одне г-во	Відхилення 2012 р. в порівнянні з	
							2015	середнім по області
Чисельність постійно працюючих – усього	9	11	10	10	10	3,3	+1	6,7
з них жінок	6	7	6	6	6	1,1	-	4,9
Приходиться с.г. угідь на 1 працівника	3,1	2,5	2,8	2,8	3,6	29,3	+0,5	-25,7
Із загальної чисельності членів фермерського господарства	4	4	4	4	4	1,8	-	2,2
з них жінок	2	2	2	2	2	0,5	-	1,5
працюючих за трудовою угодою	1	2	2	2	2	1,0	-	1,0
з них жінок	1	2	2	2	2	0,3	-	1,7

Як видно з даних табл. 2.2 господарство на 100 % забезпечено трудовими ресурсами. Значна різниця даних по господарству над середніми даними по регіону підтверджує попередній висновок і пояснюється спеціалізацією господарства по виробництву овочевих культур.

Виробничі фонди фермерського господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» поділяються на основні та оборотні, залежно від економічного значення в процесі виробництва, характеру обороту і способу перенесення вартості на створюваний продукт.

У Законі України "Про оподаткування прибутку підприємств" основні фонди визначаються як матеріальні цінності, які призначаються для використання у господарській діяльності підприємства протягом періоду, який перевищує 365 календарних днів із дати введення в експлуатацію таких матеріальних цінностей та вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом.

Таблиця 2.3

Ефективність використання основних виробничих фондів

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 в % до 2015
Основні виробничі фонди – всього, тис.грн.	125,7	141,5	186,5	196,8	257,1	204,5
Основні виробничі фонди – всього в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.	90,3	90,4	115,8	122,2	71,4	79,1
Валова продукція, тис.грн.	185,7	322,6	132,4	247,2	561,2	302,2
Валова продукція в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.	133,3	206,0	82,5	153,4	155,9	117,0
Валовий дохід, тис.грн.	75,6	152,6	86,0	54,5	192,4	254,5
Валовий дохід в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.	54,3	97,4	53,4	33,8	55,1	101,5
Чистий прибуток, тис.грн.	68,8	142,8	98,3	39,6	181,1	263,2
Чистий прибуток в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.	49,4	91,2	61,0	24,6	50,3	101,8
Фондоозброєність, тис.грн.	13,9	12,9	18,7	19,7	25,7	184,9
Фондовіддача, грн. - всього	1,47	2,27	0,71	1,25	2,18	148,3
Фондомісткість, грн. - всього	0,68	0,44	1,41	0,80	0,46	67,6
Припадає на 1 грн. основних фондів:						
- валового доходу, грн	0,60	1,08	0,46	0,28	0,75	125,0
- чистого прибутку, грн.	0,55	1,01	0,53	0,20	0,70	127,3

Як бачимо з таблиці 2.3 вартість основних виробничих фондів зросла на 104%, або в два рази, що пов'язано з розширенням матеріально-технічної бази підприємства. Середньорічна валова продукція по відношенню до 2015 року збільшилась на цілих 204%.

Рівень забезпеченості виробничими фондами характеризується фондоозброєністю праці. Цей показник виріс на 11,8 тис. грн.

Економічна ефективність використання основних виробничих фондів характеризується фондовіддачею (показник зріс на 0,71 тис.грн), фондомісткістю продукції (знизилась на 0,22 тис грн.) та нормою прибутку.

Проведемо аналіз основних виробничих фондів господарств Дніпропетровського району за допомогою розрахунку параметрів трендової моделі. Розрахункові дані для знаходження параметрів прямолінійного тренду подані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Параметри прямолінійного тренду

Роки	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн (y)	$Y_1=A_0+A_1t$			
		t	t ²	yt	Yt
2015	125,7	1,0	1,0	125,7	117,9
2016	141,5	2,0	4,0	283	149,71
2017	186,5	3,0	9,0	559,5	181,52
2018	196,8	4,0	16,0	787,2	213,33
2019	257,1	5,0	25,0	1285,5	245,14
Всього	907,6	15,0	55,0	3040,9	907,6

Методика розрахунку параметрів рівняння тренда на основі вихідних даних. Рівняння прямолінійного тренда $Yt = a_0 + a_1t$, параметри a_0 та a_1 знаходимо шляхом розв'язання системи рівнянь.

$$n a_0 + a_1 \sum t = a \sum y \quad (2.1)$$

$$a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 = \sum yt \quad (2.2)$$

Для зручності розрахунків застосовуємо формулу:

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum yt \sum t}{n \sum t^2 - \sum t \sum t} \quad (2.3)$$

$$a_1 = \frac{n \sum yt - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - \sum t \sum t} \quad (2.4)$$

Розрахувавши параметри a_0 та a_1 підставляємо у рівняння прямолінійного тренду:

$$Y_t = a_0 + a_1 t \quad (2.5)$$

Параметри прямолінійного рівняння: $a_0 = 86,09$; $a_1 = 31,81$

Рівняння прямої: $y = 86,09 + 31,81t$.

Побудуємо допоміжну таблицю для знаходження параметрів параболічного тренду представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Параметри параболічного тренду

Роки	Середньоріч на вартість основних виробничих фондів, тис.грн (y)	$Y_2 = A_0 + A_1 t + A_2 t^2$						
		t	t ²	t ³	t ⁴	yt	yt ²	Yt
2015	125,7	1	1	1	1	125,7	125,7	125,6
2016	141,5	2	4	8	16	283	566	145,8
2017	186,5	3	9	27	81	559,5	1678,5	173,7
2018	196,8	4	16	64	256	787,2	3148,8	209,4
2019	257,1	5	25	125	625	1285,5	6427,5	252,8
Всього		15	55	225	979	3040,9	11946,5	907,3

Методика розрахунку параметрів рівняння тренда на основі вихідних даних.

$$\text{Рівняння параболічного тренда } Y_t = a_0 + a_1t + a_2t^2 \quad (2.6)$$

Параметри рівняння $a_0 = 113,2$, $a_1 = 8,538$, $a_2 = 3,878$.

$$\text{Рівняння параболічного тренда } Y_t = 3,878t^2 + 8,538t + 113,2 \quad (2.8)$$

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнювати показником рентабельності. Ступень прибутковості підприємства і характеризує рентабельність.

Рентабельність – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції. Для кількісного виміру рентабельності в цілому по аграрних підприємствах використовують такі три традиційні показники: рівень рентабельності, норму прибутку і приведену до земельної площі масу прибутку.

Проведемо аналіз чистого прибутку в розрахунку на 100 га господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» за допомогою розрахунку параметрів трендової моделі. Розрахункові дані для знаходження параметрів прямолінійного тренду подані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Параметри прямолінійного тренду

Роки	Чистий прибуток на 100 га, тис грн. (y)	$Y_t = A_0 + A_1t$			
		t	t ²	yt	Yt
2015	49,4	1,0	1,0	49,4	68,26
2016	91,2	2,0	4,0	182,4	61,78
2017	61,0	3,0	9,0	183	55,3
2018	24,6	4,0	16,0	98,4	48,82
2019	50,3	5,0	25,0	251,5	42,34
Всього	276,5	15,0	55,0	764,7	276,5

Параметри прямолінійного рівняння: $a_0 = 74,74$; $a_1 = -6,48$.

Рівняння прямої: $y = 74,74 - 6,48t$.

Побудуємо допоміжну таблицю для знаходження параметрів параболічного тренду (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Параметри параболічного тренду

Роки	Чистий прибуток на 100 га, тис грн., % (y)	$Y_2 = A_0 + A_1t + A_2t^2$						
		t	t ²	t ³	t ⁴	yt	yt ²	Yt
2015	49,4	1	1	1	1	49,4	49,4	62,8
2016	91,2	2	4	8	16	182,4	364,8	64,5
2017	61,0	3	9	27	81	183	549	60,8
2018	24,6	4	16	64	256	98,4	393,6	51,6
2019	50,3	5	25	125	625	251,5	1257,5	36,9
Всього	276,5	15	55	225	979	764,7	2614,3	276,6

Параметри рівняння $a_0 = 55,54$, $a_1 = 9,977$, $a_2 = -2,742$.

Рівняння параболічного тренда $Yt = -2,742t^2 + 9,977t + 55,54$.

Графічне зображення представлено на рис.2.4.

Згідно проведеного аналітичного вирівнювання чистого прибутку у господарстві «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» Дніпропетровського району можна простежити значні його коливання протягом п'яти років дослідження. У 2016 році відносно 2015 р. чистий прибуток зріс аж на 40 тис. грн. У 2018 ж році відносно 2017 р. він знизився на 35 тис. грн. Але в цілому якщо порівнювати 2019 р. з 2015 р. то величина чистого прибутку майже не змінилася.

Господарство «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» використовує земельні угіддя для вирощування зернових та овочевих культур. Розглянемо динаміку та структуру посівних площ господарства (табл.2.8).

Динаміка складу і структура посівних площ

Види посівів	2015		2017		2019		2019 до 2015	
	га	%	га	%	га	%	відхилення, га	відносна зміна, %
Площа посівів – всього	27,7	100	26,7	100	36	100	+8,3	130,0
в т. ч. зернових	14	52	11	40	27	80	+13	192,9
овочевих	12	44	14,4	55	9	20	-3	75
кормових	1,7	4	1,3	5	-	-	-1,7	-

В 2019 році найбільшу частку займають зернові (80%), меншу частку ж складають овочі (20%). Кормові культури господарство не сіяло.

Для визначення ефективності використання посівної площі порівнюємо їх фактичну структуру (за 2019 рік) з оптимальною. Для цього проведемо оптимізацію посівних площ.

Одним із показників економічної ефективності використання земельних угідь у сільському господарстві є урожайність культур. Урожай і урожайність - найважливіші результативні показники землеробства в цілому. Рівень урожайності відображує вплив природних та економічних умов. Під урожаєм розуміють загальний обсяг продукції, зібраної з усієї площі посіву окремих сільськогосподарських культур або їх груп. Урожайність - це середній обсяг продукції з одиниці площі.

Розглянемо динаміку урожайності основних культур, які вирощують у господарстві «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» (табл. 2.9).

Урожайність пшениці озимої збільшилась на 47% (9,5 ц/га) завдяки неухильного дотримання технології виробництва. Ріст урожайності по ячменю ярому склав 46% (7,7 ц/га).

Динаміка урожайності основних культур

Культура	2015	2016	2017	2018	2019	2019 в % до 2015
Урожайність з 1 га, ц						
- пшениця озима	20,0	30,5	30,0	32,4	29,5	147
- ячмінь ярий	16,6	22,4	26,7	28,1	24,3	146
- кукурудза на зерно	24,5	23,9	24,5	34,5	22,4	91
- овочі	96,9	94,3	98,9	134,2	150,1	154,9

Урожайність кукурудзи на протязі трьох років коливалась в межах 22-34 ц/га. Зросла і врожайність таких культур як овочі порівняно з попередніми роками. Однак, слід сказати, що такий ріст врожайності забезпечили сприятливі кліматичні умови в 2018 році.

Таблиця 2.10

Аналітичні показники динаміки валових зборів зернових культур господарства
«Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович»

Роки	Валовий збір, ц	Абсолютні прирости (зменшення), ц		Темпи зростання (зменшення), %		Темпи приросту (зменшення), %		Абсолютне значення 1% приросту, ц
		базис-ний	ланцюговий	базис-ний	ланцюговий	базис-ний	ланцюговий	
2015	2870	-	-	-	-	-	-	-
2016	1751	1119	1119	61	61	100	100	0
2017	4672	-1802	-2921	163	267	267	438	-47
2018	992	1878	3680	35	21	57	8	18
2019	5815	-2945	-4823	203	586	333	2790	-78

Витрати на виробництво та реалізацію продукції виражені собівартістю. В ній відображаються умови виробництва і результати виробничої діяльності, насамперед рівень фондоозброєності і продуктивності праці, ефективність прогресивних технологій, інтенсивність і продуктивність галузі рослинництва. Собівартість продукції включає ті витрати, які фактично несе підприємство. Вона визначає рівень витрат на виробництво одиниці продукції і дає змогу об'єктивно оцінювати ефективність виробництва.

2.2. Діагностика фінансової діяльності господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович»

Фінансова діяльність підприємства пов'язана з багатьма ризиками, степінь впливу яких на результати його діяльності значно підвищується з переходом до ринкової економіки. Ризики, що супроводжують цю діяльність, виділяють в окрему групу фінансових ризиків, що відіграють найбільш значиму роль в загальному «портфелі ризиків» підприємства. Збільшення ступеня впливу фінансових ризиків на результати фінансової діяльності підприємства пов'язано з швидкою зміною економічної ситуації в країні і кон'юнктури фінансового ринку, розширенням сфери фінансових відносин, появою нових фінансових технологій і інструментів. Ризик - це ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом. Ризик – категорія ймовірнісна і його вимірюють як ймовірність певного рівня втрат. Ризик-рівень непевності настання будь-якого фінансового випадку.

Основною метою діагностики фінансових загроз є попередня оцінка масштабів кризового стану підприємства. Така оцінка проводиться на основі системного аналізу окремих сторін діяльності підприємства за попередній період.

Для визначення глибини кризового стану підприємства і рівня загрози ситуації банкрутства необхідно :

- I. Оцінити фінансову стійкість та платоспроможність підприємства.
Визначити коефіцієнту економічної стійкості підприємства;

- II. Оцінити комерційну стійкість підприємства;
- III. Провести діагностику ймовірності банкрутства.

Зовнішнім проявом фінансової стійкості підприємства є його платоспроможність. Підприємство вважається платоспроможним, якщо грошові кошти, які в нього є, короткострокові фінансові вкладення (цінні папери, тимчасова фінансова допомога іншим підприємствам) й активні розрахунки (розрахунки з дебіторами) покривають його короткострокові зобов'язання. Економічною суттю фінансової стійкості підприємства є забезпеченість його запасів і витрат джерелами їх формування. Для оцінки фінансової стійкості та платоспроможності підприємства необхідно скласти аналітичний (агрегований) баланс (згрупувати активи за рівнем ліквідності та пасиви за рівнем строковості; оцінити платоспроможність підприємства з урахуванням ліквідності його активів) та визначити коефіцієнти фінансової та економічної стійкості підприємства.

За даними фінансової звітності господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» складемо аналітичний баланс для підприємства за 2015-2019 роки.

Після згрупування даних з форми № 1 в агрегований баланс бачимо, що сума активів підприємства з року в рік зростає, серед джерел фінансування більшу частку займає власний капітал та поточні (короткострокові) зобов'язання, які в 2018 році зменшились за рахунок погашення кредиту.

Наступним кроком аналізу є згрупування активів за рівнем ліквідності (Л1 – найбільш ліквідні активи – грошові кошти та їх еквіваленти; Л2 – середній рівень ліквідності – дебіторська заборгованість всіх видів за чистою реалізаційною вартістю, а також готова продукція та товари; Л3 – мало рівень ліквідності – виробничі запаси, поточні біологічні активи) та пасивів, в залежності від терміну їх погашення (Т1 – найбільш термінові – кредиторська заборгованість; Т2 – середньо термінові – короткострокові кредити; Т3 – довготермінові – довгострокові кредити). Дану оцінку фінансової стану підприємства з урахуванням ступеня ліквідності його активів можна спостерігати в додатку Л.

Розрахувавши показники та проаналізувавши отримані дані, можемо сказати, що порушення фінансової стійкості підприємства не відбувається, адже

за досліджуваний період не відбувається в жодному з цих років ситуації, коли йде одночасне зменшення ліквідних активів Л1 і Л2 при зростанні термінових зобов'язань Т1.

На підставі групувань можна зробити висновок щодо рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Визначимо рівень платоспроможності господарства. Результати занесемо до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Рівень платоспроможності господарства за 2015-2019 роки

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 в % до 2015
Платоспроможність:						
- за даними на початок року	0,54	0,46	0,36	0,34	3,10	574,07
- за даними на кінець року	0,46	0,36	0,34	3,10	4,50	978,26
- за усередненими даними	0,50	0,39	0,31	0,83	3,50	700,00

Рівень платоспроможності був розрахований згідно наступної формули:

$$Пл = (Л1 + 0,5Л2 + 0,3Л3)/(Т1 + 0,5Т2 + 0,3Т3), \quad (2.16)$$

де Пл – загальний показник платоспроможності з урахуванням ліквідності активів;

Л1, Л2, Л3 – групи активів за рівнем ліквідності;

Т1, Т2, Т3 – групи пасивів за терміновістю погашення.

Після проведення розрахунків, можемо зазначити, що платоспроможність підприємства за 2015-2017 роки була меншою за одиницю, що свідчить про низьку здатність погашень заборгованостей, але на кінець 2018 року бачимо покращення ситуації.

Можемо побачити коливання рівня фінансової сталості підприємства. Так у 2015 році підприємство знаходилося у нормальному фінансовому стані, але вже в цьому періоді передбачався в перспективі кризовий стан, який загрожував господарству протягом 2016 і 2017 років, однак господарство у 2018 році знов

повернулось до нормального фінансового стану, в якому на подальшу перспективу укоріниться.

Наступним кроком буде визначення рівня фінансової стійкості за допомогою індикаторів, що представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Індикатори фінансової стійкості господарства

Назва індикатора	Порядок розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт економічної стійкості	$K_{ec} = \text{ТПб} : \text{ТА}$	>1
Власний оборотний капітал	ВК-НА	≥ 0
Коефіцієнт покриття запасів	$(\text{ВOK} - \text{КК} - \text{КЗ} - \text{векселі} - \text{аванси}) / \text{МОЗ}$	≥ 0
Коефіцієнт забезпеченості запасів і затрат перманентним оборотним капіталом	$(\text{ВК} + \text{ДсЗ} - \text{НА}) / \text{ПА}$	≥ 0
Маневреність власних оборотних засобів	$\text{ГЗ} / \text{ВOK}$	0,6-0,8
Робочий капітал на 1 га с.-г. угідь	$(\text{ПА} - \text{ПЗ}) / \text{Площа с.-г. угідь}$	≥ 0
Коефіцієнт граничної платоспроможності	$\text{ДЗ} / \text{КЗ}$	1,5-2
Коефіцієнт прогнозу банкрутства	$(\text{ПА} - \text{ПЗ}) / \text{ВБ}$	$> 0,5$
Індикатор нестійкого фінансового стану	$\text{НВ} / \text{ВOK}$	≤ 1

У таблиці 2.12 використані наступні умовні позначення: K_{ec} – коефіцієнт економічної стійкості; ТПб – темп росту балансового прибутку за звітний період; ТА – темп росту сукупного капіталу (активів) підприємства за звітний період; ВБ – валюта балансу, ВК – власний капітал, ВOK – власний оборотний капітал, ГЗ – грошові засоби та їх еквіваленти, ДЗ – дебіторська заборгованість, ДсЗ – довгострокові зобов'язання, КЗ – кредиторська заборгованість, КК – короткострокові кредити, МОЗ – матеріальні оборотні засоби, НВ – незавершене виробництво, ПА – поточні активи, ПЗ – поточні зобов'язання, НА - необоротні активи.

Розрахункові значення індикаторів фінансової стійкості господарства розміщені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Індикатори фінансової стійкості господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович»

Назва індикатора	2015	2016	2017	2018	2019	2019 в % до 2015
Коефіцієнт економічної стійкості	-0,04	-23,26	0,85	5,16	0,35	994,91
Власний оборотний капітал	487,30	-390,85	-1047,90	3104,00	7103,00	1457,62
Коефіцієнт покриття запасів	-0,69	-1,63	-1,06	0,36	2,44	453,25
Коефіцієнт забезпеченості запасів і затрат перманентним оборотним капіталом	0,28	-0,02	0,02	0,59	0,92	334,73
Маневреність власних оборотних засобів	0,04	-0,06	-0,02	0,03	0,02	40,71
Робочий капітал на 1 га с.-г. угідь	0,42	-0,03	0,06	2,85	4,46	1056,37
Коефіцієнт граничної платоспроможності	1,26	1,12	0,61	1,64	10,15	805,37
Коефіцієнт прогнозу банкрутства	0,20	-0,01	0,01	0,38	0,52	263,68
Індикатор нестійкого фінансового стану	0,17	-0,21	0,00	0,00	0,00	0,00

Отримані дані показують, що більшість коефіцієнтів не відповідають нормативним значенням з помітними коливаннями рівня відповідних показників. Так, бачимо, що з кінця 2016 до початку 2018 року підприємство мало дефіцит власного оборотного капіталу. Гранична платоспроможність підприємства теж

порушена, стан індикаторів банкрутства та нестійкого фінансового стану вказують на порушення фінансової стійкості підприємства до майже до критичного рівня.

Після проведення відповідних розрахунків бачимо, що отримані значення коефіцієнту економічної стійкості з 2015 до 2017 року засвідчували порушення економічної стійкості на підприємстві, але вже в 2018 році значення коефіцієнт стало більше за одиницю, що засвідчує про підвищенні ефективності функціонування підприємства і збереження його економічної стійкості на цей період. Хоча у 2019 році коефіцієнт економічної стійкості став знову меншим за одиницю, що засвідчує нестабільність економічного стану підприємства.

Оцінка комерційної стійкості підприємства передбачає оцінку рентабельності продаж, оборотності активів та розрахунків за реалізовану продукцію, поставлені товари та послуги, коефіцієнта мобільної виручки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Індикатори комерційної стійкості господарства

Індикатори	Розрахунок
Рівень рентабельності продаж, %	$\text{ЧВ} / \text{СВрп} * 100$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{ЧВ} / \text{ВК}$
Індикатор мобільної виручки	$1 - (\text{ДЗ}/\text{ЧВ}) - (\text{КЗ}/\text{ЧВ})$
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	$365 * \text{ДЗ}/\text{ЧВ}$
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн.	$365 * \text{КЗ}/\text{ЧВ}$
Період кризи неплатоспроможності (Період залучення в оборот кредиторської заборгованості), дн.	$\text{ТОкз} - \text{ТОдз}$

Умовні позначення, що використані у таблиці 2.14: ЧВ – чиста виручка, СВрп – собівартість реалізованої продукції, ВК – власний капітал(середньорічне значення), Кзв – коефіцієнт зв'язаної виручки, КВВ – коефіцієнт відвернення

виручки, ТОдз – тривалість обороту дебіторської заборгованості, ТОкз – тривалість обороту кредиторської заборгованості.

Слід зазначити, що обчислюючи окремі показники, необхідно використовувати інформацію як балансу так і звіту про фінансової результати. В останньому дані наводяться підсумком за рік, а в балансі – станом на певну дату. Щоб забезпечити співставленість результату, необхідно інформацію з балансу подавати у вигляді середньорічного значення: (на початок року + на кінець року)/2.

У таблиці 2.15 наведені розрахунки індикаторів комерційної стійкості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.15

Показники комерційної стійкості господарства

Назва індикатора	2015	2016	2017	2018	2019	2019 в % до 2015
Рівень рентабельності продаж, %	117,83	164,20	202,87	155,04	108,53	-9,30
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,37	2,01	0,87	2,49	1,53	111,44
Індикатор мобільної виручки	0,84	0,81	0,69	0,83	0,78	91,88
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	43,57	63,65	105,44	56,16	75,58	173,48
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн.	13,02	4,12	8,40	4,94	6,06	46,56
Період залучення в оборот кредиторської заборгованості (Період кризи неплатоспроможності), дн.	-30,54	-59,53	-97,04	-51,23	-69,52	227,59

З таблиці 2.15 видно, що більшість показників комерційної стійкості підприємства знаходяться в межах нормальних значень. Так, після проведених розрахунків бачимо:

- тенденцію зростання рівня рентабельності продаж з 2015 до 2017 роки, але за 2017-2019 роки рентабельність продаж знизився, і стала меншою за рівень 2015 року на 9,3 в. п.;

- що у 2015 році 1,37 рази за рік власний капітал окупується за рахунок виручки, а у 2019 році вже цей індекс зріс до 1,53 рази за рік, тобто можна вважати, що підприємство має позитивну тенденцію (зріс на 11,44%);

- отримані значення індикатору мобільності виручки, які показують, що в підприємства залишається від 69% до 84% виручки залежно від років;

- тривалість обороту кредиторської і дебіторської заборгованостей показують скільки днів залежно від року в середньому підприємство не отримує власних грошей від дебіторів. За досліджуваний період одним з кризових був 2017 рік, в якому отримане значення перевищило нормативне (98 днів > 90 днів). Тобто затримка платежів дебіторів у порівнянні з кредиторами перевищує 90 днів, після яких на підприємство могла б бути відкрита справа про банкрутство.

Як правило, діагностика ймовірності банкрутства проводиться за офіційною методикою (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Показники для оцінки ймовірності банкрутства господарства

Назва	Порядок розрахунку	Нормативне значення
Поточна платоспроможність	ДФІ+ПФІ+ГК-ПЗ	>0
Критична платоспроможність (КП)	ОА/ПЗ	$\geq 1,5$
Надкритична платоспроможність	(ВК-НА)/ОА	≥ 1
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	$(КПк+0,5(КПк-КПп))/2$	>1
Коефіцієнт втрати платоспроможності	$(КПк+0,25(КПк-КПп))/2$	>1

Умовні позначення таблиці 2.16: ДФІ – довгострокові фінансові інвестиції, ПФІ – поточні фінансові інвестиції, ГК – грошові кошти, ПЗ – поточні

зобов'язання, ОА – оборотні активи, ВК – власний капітал, НА – необоротні активи, КПК – коефіцієнт покриття на кінець звітної періоду, КПп – коефіцієнт покриття на початок звітної періоду.

За матеріалами фінансової звітності досліджуваного підприємства проведемо оцінку ймовірності банкрутства за офіційною методикою, спираючись на інформацію з таблиці 2.16. Отримані результати занесемо до таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Показники для оцінки ймовірності банкрутства господарства

Назва	2015		2016	2017	2018	2019
	на початок року	на кінець року	на кінець року	на кінець року	на кінець року	на кінець року
Поточна платоспроможність	-2144,5	-1602,2	-2451,9	-4433,0	1056,0	1270,0
Критична платоспроможність (КП)	1,40	1,35	0,84	1,14	12,82	12,55
Надкритична платоспроможність	0,29	0,03	-0,23	-0,17	0,73	0,92
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	0,66		0,30	0,65	9,33	6,21
Коефіцієнт втрати платоспроможності	0,67		0,36	0,61	7,87	6,24

Згідно отриманих результатів можемо зауважити, що підприємство за досліджувані 2015-2017 роки перебувало в зоні ризику, адже за цей період його можна було визнати банкрутом, якщо б цей аналіз проводився в цей період судовим експертом за порушення справи про банкрутство, так як значення трьох показників платоспроможності за три роки функціонування фірми не відповідають нормативним та ще й при розрахунку коефіцієнтів відновлення

платоспроможності та втрат платоспроможності прогнозувалось, що господарство може втратити свою платоспроможність протягом найближчих 3-6 місяців.

Але вже у 2018 році бачимо позитивну тенденцію – всі отримані показники задовольняють нормативні, тобто підприємство змогло відновити свою платоспроможність за рахунок повернення частки дебіторської заборгованості та погашення виплат кредиторам за короткостроковим кредитом.

Узагальнюючи отримані результати, можемо сказати, що за досліджуваний період підприємство проявило себе як економічно нестійкий суб'єкт господарювання. Але враховуючи останній досліджуваний 2019 рік, можемо сказати, що на господарстві прогнозується у короткостроковій та довгостроковій перспективі нормальну фінансову стійкість.

Висновки до другого розділу:

1. Господарство «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» – невелике за розміром господарство, загальна земельна площа якого за період 2015-2019 рр. зросла на 7,1 га. У 2019 році земельна площа складає 36,7 га, з яких 26 га використовується господарством для вирощування сільськогосподарських культур.

2. Господарство на 100 % забезпечено трудовими ресурсами, кількість яких значно перевищує середні значення по області, що пояснюється тим, що господарство спеціалізується на вирощування овочів, для чого необхідні великі затрати людської паці.

3. Вартість основних виробничих фондів зросла на 104,5%, або в два рази, що пов'язано з розширенням матеріально-технічної бази підприємства. Середньорічна валова продукція по відношенню до 2008 року зросла на 202,2% та склала 561,2 тис. грн. Рівень забезпеченості виробничими фондами характеризується фондоозброєністю праці. Цей показник виріс на 84,9 % та у 2019 році склав 25,7 тис грн.

4. Провівши діагностику діяльності господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович», можемо зазначити, що за рівнем фінансової стійкості у 2015 році підприємство знаходилось у нормальному фінансовому стані, але вже в цьому періоді передбачався в перспективі кризовий стан, який загрожував підприємству протягом 2016 і 2017 років, однак господарство у 2017 році знов повернулось до нормального фінансового стану, в якому на подальшу перспективу укоріниться.

5. Узагальнюючи отримані результати, можемо сказати, що за досліджуваний період підприємство проявило себе як економічно нестійкий суб'єкт господарювання. Але враховуючи останній досліджуваний 2019 рік, можемо сказати, що на підприємстві прогнозується у короткостроковій та довгостроковій перспективі нормальну фінансову стійкість.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В АПК

3.1. Організація інформаційно-консультаційної системи на рівні району

Сьогодні в діяльності підприємств АПК все більшої значущості набуває консалтинг як основа ефективного управління з метою досягнення конкурентних переваг. При цьому використання консалтингу в управлінській діяльності підприємств АПК тільки активізується. Рівень підтримки інформацією функцій управління і перш за все процесу прийняття управлінських рішень, побудови гнучких організаційних структур управління дозволяє набагато підвищити ефективність діяльності підприємств АПК, забезпечувати стратегію економічного зростання.

У змістовному плані взаємодія консалтингу та менеджменту здійснюється в системі управління, що організує виробництво, і управління з точки зору підприємництва, тобто для отримання оптимізованої норми прибутку.

В умовах ринку кожне підприємство повинно прагнути до постійного і ритмічному надходженню фінансових коштів, до отримання максимального прибутку від своєї виробничо-господарської діяльності, а це в свою чергу передбачає знання ринку і його законів, формування конкурентного середовища, пристосування виробництва до випуску продукції, що користується високим попитом у покупця і т.д. При цьому необхідно відпрацювати механізм впливу і регулювання ринку, збалансувати попит і пропозицію продукції сільського господарства, виробити перспективну внутрішню і зовнішню сільськогосподарську політику в регіоні.

Організація консалтингової діяльності в АПК покликана вирішувати такі завдання: широке впровадження досягнень сучасної науки і техніки, використання технологій з мінімальними суспільно необхідними витратами і раціональним використанням ресурсів, поширення та освоєння передового

досвіду; активне сприяння виробникам і споживачам сільськогосподарської продукції в розвитку високоефективного виробництва; підвищення професійного та культурного рівня керівників, фахівців та інших працівників сільського господарства на базі сучасних інформаційних технологій, методів організації та управління виробництвом і т.д.

В зв'язку з цим розробка агроконсалтингу повинна охоплювати всі рівні управління сільським господарством, підприємств всіх форм власності, забезпечити взаємозв'язок територіального і галузевого принципів функціонування ринку.

Специфіка господарювання на всіх рівнях АПК (область, район, підприємство) визначає особливості розвитку агроконсалтингу, склад і розподіл функцій, здійснення консалтингової діяльності, обсяг витрат і т.д. Для організації та ефективного функціонування агроконсалтингу розроблені методичні, організаційні та нормативно-правові аспекти діяльності та їх забезпечення на підприємствах і в органах управління на всіх рівнях.

Первинний рівень організації консалтингу в АПК регіону представлений районними інформаційно-консультаційними пунктами. Це основна ланка консалтингової діяльності охоплює численну групу підприємств, що розрізняються як за напрямками спеціалізації, обсягами виробництва, ступеня самостійності, формам власності, так і за своїми можливостями реалізації продукції, кадровим, фінансовим і т.д.

Специфіка агроконсалтингу на цьому рівні управління АПК полягає в тому, що саме адміністративний район є для сільськогосподарських товаровиробників найближчим, для одних підприємств основним, а для інших не основним ринком збуту своєї продукції (сировини, продовольства, продуктів), що має бути покладено в основу організації консалтингової діяльності в даному районі.

Мета організації агроконсалтингу в районі - це забезпечення ефективного розвитку сільськогосподарського (агропромислового) виробництва на основі впровадження досягнень науки і техніки, підвищення освітнього і культурного рівня керівників і фахівців, населення району.

Виробнича, кон'юнктурна і економічна ситуація в кожному адміністративному районі області склалася під впливом природно-кліматичних, організаційних і соціально-економічних чинників. Як наслідок цих факторів склалася своя територіальна спеціалізація, система господарств, економічні взаємини на даному рівні управління територією. Організаційна структура інформаційно-консультаційного центру повинна бути побудована з урахуванням цих умов.

Здійснення аграрної реформи призвело до виникнення нових організаційно-правових форм господарської діяльності, що відповідають ринковим відносинам. Організація агроконсалтингової діяльності в районі можлива в різних формах. Ряд авторів [42, 50, 85] вказують, що найбільш типовими для ринку консалтингових послуг в даний час є: господарські товариші, господарські товариства; державні та муніципальні підприємства на праві господарського відання. Переваги та недоліки цих організаційно-правових форм, які здійснюють агроконсалтингової діяльність, представлені в таблиці 3.1.

Наші дослідження показали, що підприємства в разі потреби в консультуванні можна умовно розділити на 3 групи:

Групу «А» - складають райони, більшість підприємств яких, використовуючи сприятливе положення, накопичений потенціал і хороший менеджмент, долають кризові явища, не тільки виживають і успішно адаптуються до ринкових умов, але і переходять в стадію ефективного розвитку. Ці підприємства мають досить повний склад кадрів високої кваліфікації, які самостійно приймають рішення з виникаючих проблем. Консультації їм потрібні лише з приводу освоєння нових технологій. Такі підприємства мають потребу в інформації про нові сорти рослин, нових породах тварин, нові технології, нововведення в області організації виробництва, ведення бухгалтерії, правових питаннях.

Таблиця 3.1

Оцінка організаційно-правових форм районних агроконсалтингових фірм

Організаційно-правова форма	Переваги	Недоліки
Господарські товариства	<p>Це об'єднання партнерів (що особливо важливо для консультаційного бізнесу), а не капіталів, як в господарському товаристві, безпосередню участь партнерів (засновників) в діяльності товариства. Поділ праці з метою найбільш ефективного використання інтелектуального потенціалу партнерів. Відсутність регламентації в законодавстві мінімального розміру складеного капіталу. Здійснення управління по повної угоди партнерів. Кожен учасник має один голос. Простота організації: не потрібно розробка статуту, відсутні спеціальні органи управління. Істотне підвищення репутації консалтингової фірми в очах клієнтів у зв'язку з прийняттям на себе необмеженої солідарної відповідальності за боргами товариства, що свідчить про відкритість їх комерційних намірів.</p>	<p>Необхідність реєстрації учасників (засновників) до створення товариства індивідуальними підприємцями. Суворі відповідальність партнерів (засновників) належним їм майном, необмежена відповідальність кожного за помилки і зобов'язання інших партнерів (для консалтингових фірм, з огляду на специфіку їх бізнесу, даний недолік не представляє небезпеки), неможливість випускати акції, облігації та інші цінні папери з метою збільшення фінансових можливостей компанії, необхідність досягнення згоди всіх партнерів по кожному важливому рішенню. Обмеження товариства, як правило, відносно малим чисельним складом персоналу. Припинення існування товариства після виходу навіть одного партнера зі справи, нерозвиненість правової бази господарської діяльності даної форми</p>
Товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю	<p>Можливість для окремих осіб бути одночасно власниками та представниками суспільства. Відсутність необхідності реєстрації учасників (засновників) в якості індивідуальних підприємців (як в товаристві). Учасниками товариства (засновниками) можуть бути громадяни і юридичні особи. Це суб'єкти права, які існують окремо від власників (тобто не припиняють існування після виходу зі справи)</p>	<p>Товариство являє собою об'єднання капіталу, що другорядне для консалтингової фірми. Засновниками (учасниками) можуть бути особи, які беруть у діяльності товариства, але які беруть участь в управлінні</p>
Акціонерні товариства	<p>Владение консультантов акциями своей консалтинговой фирмы создает Володіння консультантів акціями своєї консалтингової фірми створює додаткового-вального стимул для підвищення ефективності їх роботи. Можливість легкого зміни числа співвласників. Право в ЗАТ вирішувати, кому продати акції, щоб консалтингова фірма працювала ефективніше.</p>	<p>Значний розмір мінімального статутного капіталу (1000-кратний розмір мінімальної оплати праці на місяць). У ЗАТ акції фірми не можуть реалізовуватися через відкриту підписку. Перед консалтинговою фірмою не варто в якості першочергового завдання залучення додаткових фінансових ресурсів.</p>
Муніципальні підприємства на праві господарського ведення	<p>Відповідальність за збитки несуть самі підприємства цього типу, що є додатковим чинником, що стимулює ефективність діяльності; є можливість розширення діяльності у вигляді створення дочірніх підприємств; товаровиробники проявляють високу ступінь довіри до подібних організаціям, послугами можуть користуватися фінансово слабкі підприємства, тому що витрати даного підприємства відшкодує держава.</p>	<p>Чи не наділене правом власності на закріплене за ним майно. Слабкий мотиваційний ефект фахівців-консультантів. Залежність такої фірми від бюджету. Залежність від органів управління.</p>

Група «В» - це райони, більшість підприємств яких знаходяться на стадії адаптації. Вони здійснюють певні перетворення, але не мають поки можливості для нарощування виробництва. Часто мають неповний склад погано підготовлених кадрів. Потребують постійної допомоги відповідних консультантів щодо високої кваліфікації.

Група «С» - включає райони, більшість підприємств яких поки не адаптувалися до нових ринкових умов, не можуть вийти з кризи, протягом тривалого часу залишаються неплатоспроможними. Крім того, з року в рік їх збиток збільшується, знижується платоспроможність, зростає заборгованість по заробітній платі перед своїми працівниками. Такі господарства не можуть вирішити навіть частини своїх проблем без тривалого консультування.

Проаналізувавши все вищесказане, можна зробити висновок, що до організації агроконсалтингової діяльності кожного району потрібно підходити індивідуально, враховуючи всі умови. Таким чином, ми вважаємо, що в районах групи «С» доцільно організувати агроконсалтингову центр (АКЦ) у вигляді муніципального унітарного підприємства на праві господарського відання. Більшість підприємств даних районів є стійко неплатоспроможними і не здатні оплатити користування платними послугами АКЦ, а не укомплектованість кваліфікованими кадрами не дозволить самостійно вирішити їм існуючі проблеми і вийти з кризи.

На територіях районів групи «А» і «В» є можливість створення системи консалтингового обслуговування підприємств: АКЦ у вигляді муніципального унітарного підприємства і АКЦ у вигляді акціонерного товариства. Відмінності полягають в організаційному побудові АКЦ і пріоритетних функціях, які він буде виконувати.

Муніципальне унітарне підприємство, засноване на праві господарського відання, створюється за рішенням органу місцевого самоврядування. Майно муніципального унітарного підприємства перебуває в муніципальній власності і належить такому підприємству на праві господарського відання. Органом управління унітарного підприємства є керівник, який призначається власником і

йому підзвітний. Унітарна підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном.

Переваги АТ пов'язані з майновими відносинами: на відміну від товариств вони не відповідають за майновим зобов'язаннями акціонерів. При виході з АТ акціонер може продавати свій пакет акцій, що не відбивається на фінансово-господарської діяльності агроконсалтингової центру. Крім того, для зміцнення свого фінансового становища АТ може здійснювати додаткову емісію акцій, випуск цінних паперів (облігацій, сертифікатів і т.д.). Агроконсалтингової центр у формі акціонерного товариства, по суті, являє собою підприємство змішаного типу. У змішаних державно-приватних підприємствах [32, 34] муніципалітет (держава) може володіти значною частиною пакета акцій (більше 50%), і тоді він здійснює контроль за його діяльністю. Внесок держави полягає в праві користуватися землею, будівлями, спорудами, засобами зв'язку та ін. В цьому випадку державні органи управління, зберігаючи право власності на землю, дозволяють використовувати наявні ресурси в інтересах свого району і сільськогосподарських товаровиробників [29].

Засновниками АКЦ можуть бути місцева адміністрація, управління сільського господарства, агрокомбінати, м'ясо-молоко-заводи, підприємства, фермерські господарства, відділення банків, об'єднання особистих підсобних господарств, споживкооперація, постачальники ресурсів та інші юридичні і фізичні особи.

Змішане підприємство управляється як акціонерне товариство, тобто управління здійснює рада директорів, що обирається на щорічних зборах акціонерів. Рада функціонує в межах компетенції, яка встановлюється загальними зборами акціонерів, він призначає генерального директора, який і відповідає за поточні справи відповідно до загальним напрямком діяльності ради. Прибуток, яку муніципалітет (держава) отримує як акціонер, залишається в розпорядженні підприємства. Витрати змішаних підприємств покриваються приблизно на 2/3 за рахунок власних коштів. У змішаних підприємствах провідна роль часто зберігається за приватними компаніями. Спеціалізація агроконсалтингової центрів

визначається установчими документами. Для створення і розвитку районних АКЦ потрібні конкретні заходи і практична підтримка з боку органів місцевого управління. Активізації діяльності АКЦ в формі АТ сприятиме державна підтримка у формі залучення цих центрів до участі у відкритих конкурсах і аукціонах на реалізацію різного роду цільових і регіональних програм, інвестиційних проектів.

У запропонованій нами системі консультування на районному рівні крім інших принципів дотриманий принцип поступового переведення агроконсалтингової діяльності на надання платних послуг. Існує думка, що переклад сільськогосподарських служб консультування з державного фінансування на основу існування за рахунок клієнтів не в довгострокових інтересах як самого сільського господарства, так і суспільства в цілому. Це не підтверджує досвід таких країн, як Англія, Німеччина та ін. Всі методи і підходи в роботі комерційних консультаційних служб орієнтовані на використання нових знань і об'єктивної інформації з урахуванням особливостей і вимог клієнта. Дослідження, проведене серед країн-членів ОЕСР в кінці 1991 року, показало, що в 14 країнах більше половини служб консультування отримали від 20% до 78% фінансування за допомогою справляння плати за свої послуги (ОЕСД, 1992) [40].

Основні переваги платних консультацій наступні: велика орієнтація на ринок, більш широке використання програм, орієнтованих на ринок; більш ефективне і раціональне використання ресурсів консультаційних служб; більш мотивований персонал; послуги та поради більш високого рівня; зниження тягаря державного бюджету; більш професійні відносини клієнта і консультанта, що включають зворотний зв'язок; розвиток нових видів і методів консультаційної діяльності; стимулювання більш інноваційного мислення для вирішення проблем і дослідження нових можливостей; забезпечення кращого «вимірювання» попиту на конкретні консультаційні послуги.

Справляння плати з клієнтів призведе до фундаментальних змін у відносинах консультант - клієнт. Консультант, щоб компенсувати принаймні витрати на надання послуги, повинен гарантувати, наскільки він може, що порада,

яку він дає, здійснюється і приносить позитивні результати. Якщо дія відсутня, клієнт не отримає ніякої вигоди. Ця реалізація рад змушує консультанта давати раду, повністю відповідний завданням господарської діяльності клієнта. Це також гарантує, що консультант більш зацікавлений допомагати клієнту побачити реальні переваги, які він отримає в результаті успішного здійснення ради.

Відмінною рисою комерційної форми організації АКЦ є проведення супровідних довгострокових консультацій. Сенс подібного методу консультаційного обслуговування полягає в тому, що між клієнтом і консультантом укладається договір, за яким консультант зобов'язується протягом певного терміну надавати послуги підприємству за наступним спектром питань: «Виробничий процес», «Фінансова економіка» і т.п. Крім того, в залежності від побажання клієнта в договір можуть бути включені вимоги про надання сучасної об'єктивної маркетингової інформації і складанні планів реалізації продукції.

Становлення платного консультування буде більш успішним при проведенні широкомасштабної інформаційно-рекламної кампанії з ознайомлення сільгосп товаровиробників з напрямками діяльності агроконсалтингових центрів, їх видами та умовами надання послуг. Семінари, що рекламують діяльність АКЦ в сільській місцевості, повинні бути націлені в першу чергу на залучення безпосередньо сільгосп товаровиробників. В цьому випадку віддача від їх проведення буде вище [44].

Як відомо, існують такі види консультування: експертне, процесне і навчальне [6, с. 150]. Цілком очевидно, що в АКЦ групи «С» характерне поєднання експертного та навчального консультування; групи «В» - експертного, процесного і навчального консультування; групи «А» - процесне консультування.

Вихідним пунктом для розвитку будь-яких консалтингових структур є вибір підходу до консультування. Досвід інших країн підказує: індивідуальний консалтинг на договірній основі користується попитом у великих підприємств та іноземних інвесторів. Для середніх і малих господарств краще підійде груповий консалтинг (інформаційні заходи, семінари тощо), так як індивідуальне консультування таким підприємствам обходиться занадто дорого. Досвід також

показує, що пропозиція новостворюваних консалтингових структур має бути орієнтоване на реальні потреби потенційних клієнтів.

Консультації принесуть максимальну користь, якщо почати з систематичного аналізу діяльності підприємства. Потім на цій основі можна розробити обґрунтовані рекомендації і плани підвищення рентабельності, ліквідності та стабільності. Для підтвердження виробничо-технічних рекомендацій проводиться економічний аналіз. Таким чином, перевіряється позитивний вплив рекомендацій на економічні результати діяльності господарства. Виробничо технічне консультування повинно проводитися з використанням численних допоміжних засобів, таких як, наприклад, ведення каталогу полів, обстеження ґрунту, аналіз молока, використання комп'ютерних програм для розрахунку раціону, практичні польові дослідження.

Внутрішня організація роботи агроконсалтингової центру будується з урахуванням факторів, які були виявлені нами раніше. Вивчивши досвід розвитку інформаційно-консультаційної системи в нашій країні, можна виділити кілька підходів до формування організаційної структури консультаційних служб: за територіальною ознакою, за функціональною ознакою, в залежності від послуг, що надаються, в залежності від програм, в залежності від клієнтури, змішаний, матричний [38, с. 43].

При вивченні діяльності районних інформаційно-консультаційних пунктів визначили, що організаційна структура цих центрів будується за функціональною ознакою.

Матрична структура управління агроконсалтингової центром є найбільш ефективною, але витратною з точки зору економічності. Тому така структура прийнятна для організацій, які працюють, дотримуючись принципів самофінансування і самоокупності. У нашому випадку логічно запропонувати таку структуру для АКЦ в формі акціонерних товариств. Менш ефективною, але більш економічною є функціональна структура управління, яку було б доцільно використовувати в АКЦ в формі МУН. Крім того, структури повинні відрізнятися і за складом посад.

Так, для підприємств групи «С» необхідно консультування з питань реформування та антикризового управління, тому в АКЦ в формі МУП необхідно ввести посаду фахівця-аудитора, який буде виконувати такі функції: розробка установчих та інших документів; сприяння та практична допомога в проведенні реорганізації, ліквідації підприємства; приведення установчих документів у відповідність до нового законодавства та ін. В АКЦ районів груп «А» і «В» послуги з реформування і реорганізації становлять незначну частку в загальному обсязі послуг, тому ці функції можна включити до складу функцій фахівця з питань економіки, фінансів та бухгалтерії. А ось особливо затребуваними будуть питання збуту продукції, розширення виробництва, оцінки конкурентоспроможності продукції і т.д. Тому в АКЦ у вигляді АТ цих груп районів необхідно ввести посаду фахівця з питань маркетингу.

Функціональна структура заснована на поділі функцій між фахівцями [47]. Кожен фахівець має право вирішувати питання, що входять до його компетенції, тобто в рамках своїх чітко визначених функцій. Організаційна структура АКЦ повинна відображати специфіку виробництва і збуту району, тобто його спеціалізацію.

Матрична структура управління - це сучасний тип організаційної структури, який створюється шляхом суміщення структур двох видів: функціональної і програмної. Перевагами подібних структур можна назвати малі втрати інформації, хорошу координацію діяльності, гнучкість і оперативність маневрування ресурсами при виконанні декількох програм, застосування сучасних методів управління [31, с.87]. У матричній структурі один і той же працівник може поперемінно виконувати завдання, пов'язані з різним програмним проектам. По суті, змінюються функції існуючих посад. Це забезпечує, з одного боку, високу цільову орієнтацію інформаційної, консультаційної, інноваційної або іншої діяльності, а з іншого боку - можливість швидкого маневру ресурсами, що особливо цінно в умовах їх дефіциту [28].

Всі райони по виробничому напрямку сільськогосподарської діяльності можна умовно розділити на 3 групи: 1) райони, що спеціалізуються на

виробництві продукції рослинництва; 2) райони, що спеціалізуються на виробництві продукції рослинництва з розвиненим виробництвом продукції тваринництва; 3) райони, що спеціалізуються на виробництві продукції тваринництва з розвиненим виробництвом продукції рослинництва.

Розвиток інформаційно-консультаційної системи - об'єктивний економічний процес, обумовлений необхідністю тісної взаємодії різних структур. Встановлення взаємовигідних зв'язків АКЦ з іншими суб'єктами ринкових відносин в АПК району дозволить істотно підвищити роль служби в ефективності виробництва.

Чи не применшуючи значущості інших структур, ми вважаємо першочерговим взаємодія з органами управління АПК, які залучають центр до спільної роботи по реалізації державної агропродовольчої політики, лобіюють інтереси служби в виконавчих структурах влади, забезпечують її державну і фінансову підтримку. У свою чергу, через органи управління АПК фахівці ІКС отримують інформацію про кредитну, фінансову політику в АПК, проведенні суспільно значущих заходів і т.п.

Зараз попит на послуги консультантів обумовлений відставанням виробництва, необхідністю зміни структури і впровадження інновацій, в майбутньому він буде визначатися необхідністю допомоги підприємствам у приведенні виробництва у відповідність світовим стандартам з екологічної безпеки та якості продукції. Вже зараз спостерігається інтерес до виробництва поновлюваних джерел енергії, впровадження абсолютно нових технологій і культур, тому в найближчому майбутньому можна прогнозувати зростання попиту на консультаційні послуги відповідної тематики.

В результаті проведених нами досліджень було внесено доповнення в алгоритм формування комплексної системи інформаційного забезпечення АПК, що відрізняється від аналогів введенням принципів доцільності, етапності, проектової, програмної, відстеження. Консультаційна служба може внести серйозний вклад в проведення в життя державної політики підвищення привабливості сільського життя і сталого розвитку сільських територій [69].

3.2. Контроль у забезпеченні якості продукції

Багатоцелевий характер використання продукції обумовив необхідність класифікації вимірів та оцінки якості продукції. У пропонуваніх різних авторами систематизованих групах показників якості необхідно включити в самостійну групу, що відображає специфіку аграрного сектора, показники, що визначають питальну цінність продукції. Це необхідне для стимулювання не фізичного обсягу виробництва, змісту поживних речовин, підвищення ефективності виробництва, споживання (перероблення продукції).

Інформаційне забезпечення захисту якості є ключовим елементом підвищення якості продукції. Розміщуючи подібні спогади, виключаючи взаємозв'язки якості та оцінюючи якість, оголошують відсутність необхідної інформації в цій галузі, а точніше відсутність участі в пошуку. У роботі запропонований склад заказу на якість продукції за певними найбільш суттєвими групами та в загальній формі дається класифікація закупівлі за якістю продукції. Необхідні параметри якості повинні бути визначені не тільки в процесі виробництва, де формується якість, але і на всіх етапах життєвого циклу виробництва. Відсутність такого навчання знімає зміст саму постановку підвищення якості продукції.

Багатозначність форм ефективності якості обумовлює необхідність комплексного дослідження ефективності якості продукції. У цьому випадку ми називаємо справу з усією складною за суттю багатофункціональної та багатофакторної завдань, що включає багатозначне взаємозв'язок, власність та їх вплив на затрати за формуванням та забезпеченням якості продукції. Важливо, що традиційне представлення про ефективність переважно зв'язується з процесом виробництва, тоді як в якості прикладу до якісної продукції, вона знаходить своє вираження в процесі використання. Тому формалізовані алгоритми визначення економічної ефективності якості продукції повинні включати різні форми співрозміру результатів та затрат у процесі використання продукції. Контролінг - це інструмент ринкових відносин, коли успішне функціонування підприємств

забезпечується на основі делегування функцій управління безпосереднім виконавцем [78, с.238].

Самоконтроль висуває підвищення відповідальності кожного працівника безпосередньо в центрах формування якості та повернення затрат та дефектів. Непосереднє навчання в розрізі затримки та контролю результатів діяльності на підприємствах дозволяє значно покращити конкурентоспроможність продукції на основі суттєвого підвищення якості та запобігання дефектам. Це дозволяє краще бачити вклад кожного місця повернення затрат у досягнення результатів, а також не тільки викладати результати за конкретними видами продукції, але і окремими групами виробів, сферою відповідальності або функціональним відбиттям діяльності [23, с.126].

Узловими компонентами концепції контролю є:

- орієнтація на ефективну роботу в довгостроковій перспективі за критерієм дохідності, не застосовується при цьому від виду до обставин, що її складають якісні параметри виробництва та ціна споживання;
- забезпечення стратегічної та тактичної цілісності на основі створення гнучкої організаційної структури, що володіє інформаційною базою, адекватною цільовою функцією управління підприємством;
- гармонічне співбесіда орієнтації діяльності підприємств на користувачів та дохід;
- забезпечення синхронізації цілей підприємств та особистих інтересів колекції.

Важливою задачею контролю є адаптація традиційної системи навчання за інформаційною базою до потреб прийнятих рішень, що відповідають державним особам. Інші слова в задачі контролю за входом створення, обробки, перевірки та представлення системної та збалансованої управлінської інформації, що мають бути виражені в певних економічних термінах, адекватно відображають динаміку досягнень і містять необхідні критерії для оцінки діяльності не лише підприємств у цілому, а також його окремих структурних підрозділів. У задачі контролю за забезпеченням керівництва суттєвою аналітичною інформацією входить розробка

архітектури інформаційної системи, стандартизація інформаційних потоків, вибір методів обробки інформації для прийняття управлінських рішень.

Тому необхідно забезпечити четкую систему внутрішньогосподарського навчання та своєчасний збір найбільш значущою інформацією при відповідній уніфікації методів та критеріїв оцінки діяльності всіх структурних підрозділів. При плануванні необхідно створити необхідну інформаційну систему. Це в рівній мережі відноситься до розробника базових планових продажів та стану ринку, умовного та стану виробництва, інвестування, інноваційної діяльності не лише за часом, але і відповідної частини. Інформаційно-аналітичне забезпечення повинно бути стандартизовано, об'єктивно та економічно. Розрізняють стратегічний контроль та оперативний. Стратегічний контроль забезпечує формування контрольованих величин з визначенням цілих, потенціалів та факторів успіху, шансів та ризиків, рубежів та результатів, а також проведення відповідної оцінки та рішень. Основною задачею оперативного контролю є забезпечення методичної, інформаційної та інструментальної підтримки менеджерів підприємств для досягнення запланованого рівня якісних параметрів продукції на основі відповідного якісного та надійного метрологічного забезпечення, рівня (маси) прибутку, рентабельності та ліквідності [65].

Основне відмінність між стратегічним та оперативним управлінням полягає в тому, що стратегічний орієнтований на тенденції потенціалу в майбутньому, а також оперативний ціленаправлений в даний час і конкретний результат. Основними завданнями контролю за інвестуванням є:

- формування пакетів інноваційної інформації;
- планування та координація інвестиційної діяльності у співпраці перспективного та поточного планування;
- вибір найкращих переважних проектів та джерел фінансування.

При розробці проектів необхідне вирішення завдань типу:

- купувати або виробляти деякі види сировини та матеріалів (семена, комбікорма та ін.) та в якості об'єму;

- продати свою продукцію у вигляді сировини для переробної промисловості або здійснити глибоку або часткову переробку на місці; Потрібно приймати рішення на основі розсилки токів безперечно, виявлення взаємозв'язку між об'єктом виробництва, власною прибутковістю та прибутком. При виборі проектів важливого значення мають:

- вибір критерію для прийняття рішень із використанням статистичних та динамічних методів, а також функціонально-платного аналізу;

- встановлення якісних параметрів, що мають принципове значення не тільки для інвестиційних розробок, але і конкурентоспроможності продукції;

- навчатись технічних, тимчасових та технічних ризиків.

Концепція контролю за маркетингом включає в себе планування, вивчення та контроль результатів маркетингової діяльності, але не путь та методи його здійснення. У якості оціночних параметрів ще тут можуть виступати пропозиції, ціни, обсяги випуску та продажу та ін. Контроль у значущих мережах здійснює операції з кількісними показниками та критеріями, а це сфера маркетингової діяльності, яка не можна або співробітничково виражає кількісні параметри, не може мати інформаційної підтримки в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень. Якщо немає можливості планування, навчання та контролю маркетингових заходів, традиційний контроль контролює актуальність, а самі маркетингові заходи на ринку не є предметом контролю. Таким чином, контроль є наявним, основним та гарантованим забезпеченням якості та підвищенням конкурентоспроможності продукції.

3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення прибутковості діяльності господарства

У результаті проведеного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» та виявлення потенціалу, можемо стверджувати, що на даному етапі розвитку господарству необхідно диверсифікувати асортимент продукції, тому пропонуємо

інвестиційний проект придбання нової техніки. Згідно графіку завантаження техніки господарству необхідно придбати вантажний автомобіль.

Пропонуємо вирощувати зеленні культури (кріп, петрушку та салати) на площі 5 га (табл. 3.1). Посіви будуть відбуватися через кожні 10 днів, для того щоб забезпечити постійне надходження молодих не перерослих рослин.

Таблиця 3.1

Валовий збір зеленних культур

Культура	Площа	Врожайність, ц/га	Валовий збір, т
Кріп	1	100	10
Петрушка	1	100	10
Салати	3	80	24

Це дозволить отримати виручку від реалізації продукції (табл.3.2).

Без своєчасного, конвеєрного перевезення зібраного врожаю, отримати таку виручку не можливо. Усього потрібно перевезти до м. Дніпропетровськ 54 т зеленних культур.

Таблиця 3.2

Виручка від реалізації зеленних культур

Культура	Валовий збір, т	Ціна за 1 кг, грн	Виручка, тис. грн.
Кріп	10	20	200
Петрушка	10	15	150
Салати	24	10	240

До зеленних належить досить велика група овочевих культур, яка створює придатну для їжі зелень (салатні, шпинатні та інші рослини). Всі вони здавна відомі людині і використовувались у сирому вигляді, тому мають особливе значення у харчуванні. Більшість зеленних утворює їстівну розетку листків, інколи і стеблом, протягом дуже короткого часу (крес-салат, гірчиця салатна, листовий салат та ін.).

Вони відзначаються холодостійкістю, малою світлолюбністю, завдяки чому придатні для цілорічного вирощування у зеленому конвесрі. Підвищена скоростиглість надає їм особливої цінності. Деякі культури можуть бути озимими (листяний салат, шпинат). Зеленні, на відміну від усіх інших культур, найменш вимогливі до умов вирощування. Це дає змогу «консервувати» посіви у пізньоосінньому вирощуванні, одержувати дуже дешеву продукцію у період міжсезоння, коли інші культури не ростуть, і в кімнатних умовах. Поряд з цінними господарськими ознаками, особливу цінність зеленним культурам надає їх багатий хімічний склад. Листки зеленних містять усі можливі харчові компоненти, що надходять в організм людини у свіжому вигляді. Особливого значення набуває використання зеленних овочів у дитячому харчуванні. Біологічно активні та екстрактивні речовини поліпшують апетит, сприяють кращому обміну речовин, нормалізують стан шкіри й зору, процеси статевого і психічного розвитку. Люди, що в дитинстві регулярно (кожного дня) одержують зелень з їжею, мають добрий стан здоров'я і міцну нервову систему. На думку стародавніх тибетських мудреців, зелень у повсякденному використанні сприяє заощадженню життєвої енергії, яка забезпечує організм фізичним і духовним здоров'ям протягом багатьох років. Важлива роль зеленних культур у харчуванні людей похилого віку, коли організм уже не в змозі утворювати ряд життєво важливих речовин (інулін, йод та ін.).

Останніми роками така культура, як салат, в Україні перейшла з категорії екзотики до розряду головних зеленних культур. У ресторанах і кафе другу страву все частіше доповнюють листком салату. Швидко росте і попит на салат із боку домогосподарств. Так, протягом попередніх двох років найбільша вітчизняна роздрібна мережа Fozzy Group щороку фактично подвоювала обсяги реалізації салату. Попит на салат швидко росте, і, на відміну від традиційних для нашої країни овочевих культур, він має добрі перспективи й великий потенціал для подальшої позитивної динаміки.

В таблиці 3.3 представлена вихідна інформація для здійснення проектного аналізу.

Сума інвестицій для реалізації проекту складає 300000 грн.

Розрахуємо доцільність здійснення даних інвестицій на основі показників: термін окупності інвестицій, чиста теперішня вартість проекту, коефіцієнт вигоди/витрат, індекс прибутковості проекту на основі даних таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахункові дані при проведенні аналізу даного проекту

Показники	Початковий період	2021	2022	2023
Початкові інвестиції, грн.	315000			
Виручка, грн.		590000	590000	590000
Витрати на експлуатацію проекту, грн.		396600	396600	396600
Амортизаційні відрахування, грн.		78750	78750	78750
Прибуток до оподаткування		114650	114650	114650
Прибуток після оподаткування		24077	24077	24077
Грошові потоки, грн.		90574	90574	90574
Коефіцієнт дисконтування		0,8000	0,6400	0,5120
Приведена поточна вартість, грн.		135458,8	108367,04	86693,632
Чистий приведений дохід		15519,47		

Розрахуємо наступні показники:

- 1) $NPV = 15519,47$ грн.
- 2) $P_i = (330519,47/315000) * 100 = 104,9\%$
- 3) $T_0 = 2,86$ року
- 4) $IRR = 28,4\%$

В інвестиційному менеджменті головним інструментом, що визначає ступень впливу на здійсненність проекту, є аналіз чутливості. Він виконується за сценарієм, відповідно до якого кожній складовій надаються різні значення параметрів, що дозволяє виявити ступень впливу цих складових на одиницю

критичних змінних. Аналіз реального інвестиційного проекту базується на врахуванні обсягу інвестицій, необхідних для виконання проекту, щорічних витрат, надходжень, тривалості здійснення проекту, коефіцієнту дисконтування.

Таблиця 3.4

Вихідні дані

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, дні
А	-	4
Б	А	2
В	Б	7
Г	В	3
Д	Г	2
Е	Д, З	2
Ж	-	3
З	Ж	1
И	Ж	1
К	Г	2
Л	Е, К	2
М	И, К	2
Н	М	1
О	Г	3
П	О	2
Р	Л, Н, П	1
С	Р	4
Т	Р	3
У	С, Т	1

Для впровадження проекту в життя необхідне здійснення закупівлі та монтаж техніки, це займе певний час і певні ресурси. Щоб виявити резерви часу та

представити весь проект схематично, необхідно визначити ранні та пізні строки початку та завершення робіт, побудувати сітковий графік та діаграму Ганта.

Опишемо роботи та згрупуємо їх у табличному вигляді (таб.3.5).

Таблиця 3.5

Ранні строки початку і завершення робіт

Робота	Ранній строк початку	Ранній строк завершення
А	1	4
Б	5	6
В	7	13
Г	14	16
Д	17	18
Е	19	20
Ж	1	3
З	4	4
И	4	4
К	17	18
Л	21	22
М	19	20
Н	21	21
О	17	19
П	20	21
Р	23	23
С	24	27
Т	24	26
У	28	28

А отже при здійсненні проекту виконують наступні роботи:

А – демонтаж старої зрошувальної системи;

- Б – закупівля обладнання для крапельного зрошення;
- В – планування площі;
- Г – посів зелених культур;
- Д – монтаж крапельного зрошення;
- Е – установка фільтраційної станції;
- Ж – ремонт під'їзної дороги;
- З – підвезення матеріалів та обладнання до місця робіт;
- И – підвезення електронної системи контролю технологічних параметрів ;
- К – розташування джерел живлення;
- Л – установка дистанційного контролю вологи, що підтримується;
- М – поділ на сектори;
- Н – електромонтаж системи;
- О – підготовка місця зберігання тари;
- П – монтаж електронного вагів;
- Р – замикання системи контролю на ПК;
- С – остаточне облаштування площі;
- Т – налагоджувані роботи, випробування, підготовка персоналу;
- У – здача об'єкту в експлуатацію.

Представимо процес у виді сітьового графіка (рис 3.1). Проаналізуємо тривалість робіт, представимо в табличному вигляді запас часу для кожної роботи (табл. 3.5, 3.6). Ця інформація є суттєвою для процесу, так як дає можливість уникнути вузьких місць, та мінімізувати втрати матеріальних ресурсів та часу.

Для кожної з робіт визначаємо критичний шлях:

$$\text{ПШ1} = \text{А}+\text{Б}+\text{В}+\text{Г}+\text{Д}+\text{Е}+\text{Л}+\text{Р}+\text{С}+\text{У} = 4+2+7+3+2+2+2+1+4+1 = 28 \text{ днів};$$

$$\text{ПШ2} = \text{А}+\text{Б}+\text{В}+\text{Г}+\text{Д}+\text{Е}+\text{Л}+\text{Р}+\text{Т}+\text{У} = 4+2+7+3+2+2+2+1+3+1 = 27 \text{ днів};$$

$$\text{ПШ3} = \text{А}+\text{Б}+\text{В}+\text{Г}+\text{К}+\text{Л}+\text{Р}+\text{С}+\text{У} = 4+2+7+3+2+2+1+4+1 = 26 \text{ днів};$$

$$\text{ПШ4} = \text{А}+\text{Б}+\text{В}+\text{Г}+\text{К}+\text{Л}+\text{Р}+\text{Т}+\text{У} = 4+2+7+3+2+2+1+3+1 = 25 \text{ днів};$$

$$\text{ПШ5} = \text{А}+\text{Б}+\text{В}+\text{Г}+\text{К}+\text{М}+\text{Н}+\text{Р}+\text{Т}+\text{У} = 4+2+7+3+2+2+1+1+3+1 = 26 \text{ днів};$$

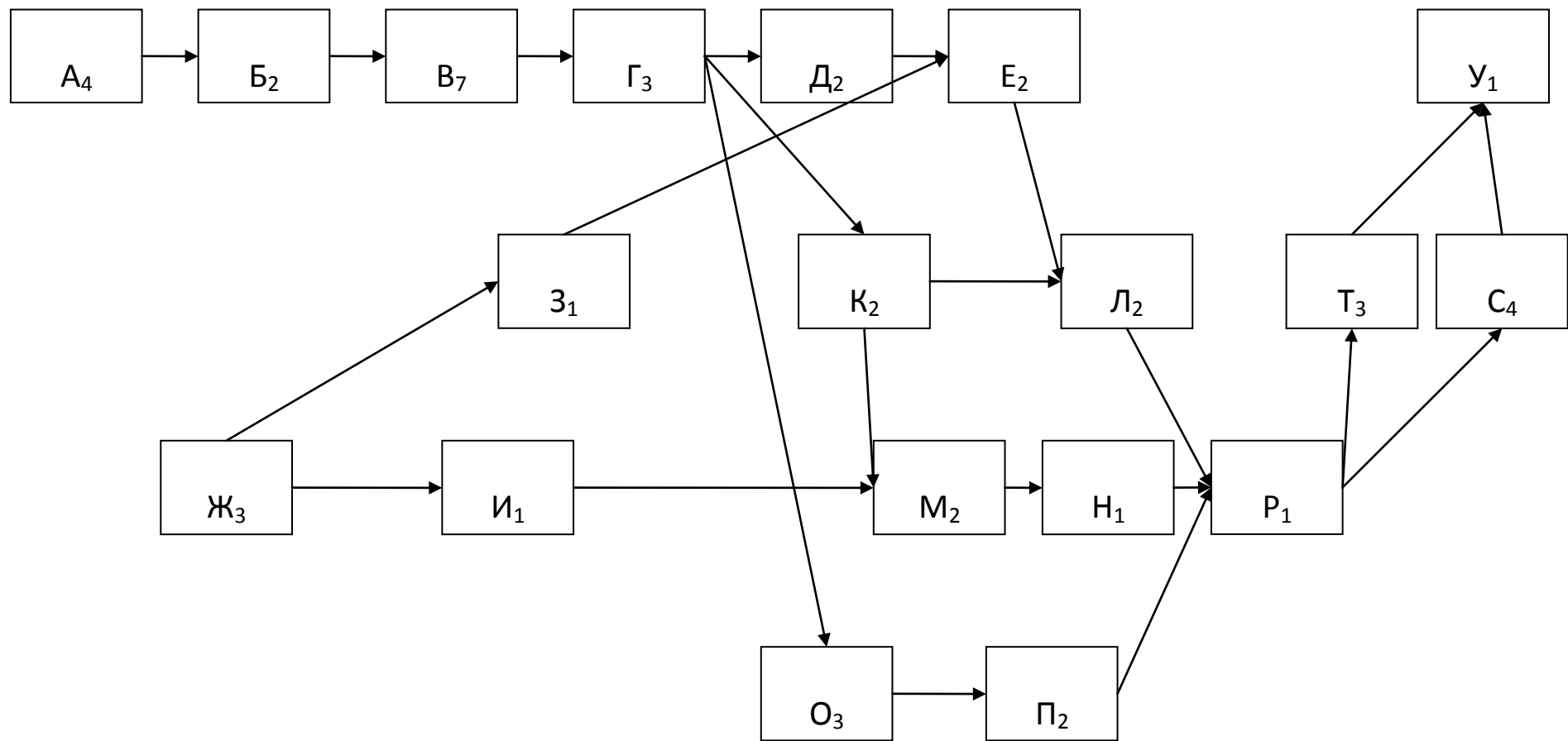


Рис. 3.1. Сітьовий графік процесу побудови вирощування зелених культур

Таблиця 3.6

Пізні строки початку і завершення робіт

Робота	Ранній строк початку	Ранній строк завершення
А	1	4
Б	5	6
В	7	13
Г	14	16
Д	17	18
Е	19	20
Ж	16	18
З	19	19
И	19	19
К	18	19
Л	21	22
М	20	21
Н	22	22
О	18	20
П	21	22
Р	23	23
С	24	27
Т	25	27
У	28	28

ПШ6 = А+Б+В+Г+К+М+Н+Р+С+У = 4+2+7+3+2+2+1+1+4+1 = 27 днів;

ПШ7 = Ж+З+Е+Л+Р+Т+У = 3+1+2+2+1+3+1 = 13 днів;

ПШ8 = Ж+З+Е+Л+Р+С+У = 3+1+2+2+1+4+1 = 14 днів;

ПШ9 = Ж+И+М+Н+Р+Т+У = 3+1+2+1+1+3+1 = 12 днів.

ПШ10 = Ж+И+М+Н+Р+С+У = 3+1+2+1+1+4+1 = 13 днів.

$$\text{ПШ11} = A+B+B+\Gamma+O+\Pi+P+\Gamma+Y = 4+2+7+3+3+2+1+3+1 = 26 \text{ днів.}$$

$$\text{ПШ12} = A+B+B+\Gamma+O+\Pi+P+C+Y = 4+2+7+3+3+2+1+4+1 = 27 \text{ днів.}$$

ПШ1 - критичний шлях, роботи, що на ньому знаходяться мають нульовий резерв часу.

Знайдемо резерв часу по всім роботам:

$$A=1-1=4-4=0$$

$$B=5-5=6-6=0$$

$$B=7-7=13-13=0$$

$$\Gamma=14-14=16-16=0$$

$$D=17-17=18-18=0$$

$$E=19-19=20-20=0$$

$$Ж=16-1=18-3=15$$

$$З=19-4=19-4=15$$

$$И=19-4=19-4=15$$

$$K=18-17=19-18=1$$

$$Л=21-21=22-22=0$$

$$M=20-19=21-20=1$$

$$H=22-21=22-21=1$$

$$O=18-17=20-19=1$$

$$\Pi=21-20=22-2=1$$

$$P=23-23=23-23=0$$

$$C=24-24=27-27=0$$

$$T=25-24=27-26=1$$

$$Y=28-28=28-28=0$$

Тривалість проекту 28 днів, за цей час повинні бути здійснені роботи по всім 12-ти напрямкам. Резерви по певним видам робіт дають можливість перерозподіляти ресурси без шкоди для проекту. Резерви для критичних робіт відсутні, невиконання цих робіт точно в термін призведе до змін загального строку проекту. Ці роботи потребують особливої уваги, оскільки можуть змінити вартість проекту або його якість.

Висновки до третього розділу:

1. Обґрунтовано, що однією з найбільш важливих складових досягнень нормального рівня рентабельності та норми прибутку є, насамперед, використання поточних господарських результатів в оперативному управлінні, дієвість бюджетування, прогнозування та використання інформації управлінського обліку, задля, своєчасного (оперативного) реагування на загрози прибутковості та сталості фінансово-економічного розвитку. Тому у роботі удосконалено організаційний механізм використання господарських результатів в оперативному менеджменті.

2. Розроблено інформаційні моделі для кількісної оцінки аспектів ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників із зазначенням розрахункових формул результативних показників і джерел отримання інформації (форми фінансової, податкової, статистичної звітності, реєстрів бухгалтерського та податкового обліку і первинних документів).

3. Запропоновано єдиний формат опису показників в ієрархічній корпоративній та особистісній збалансованих системах показників, що забезпечить однакове розуміння кожного показника. Структура формату включає: найменування показника; мету; формулу для розрахунку; періодичність і одиницю виміру; порівняльні показники (орієнтовну норму чи норматив); джерело інформації; відповідального за інформацію; планове і фактичне значення; відхилення, причину виникнення і наслідки; рекомендації щодо усунення негативного відхилення; відповідального за виконання показника.

4. Пропонується для підвищення ефективності виробництва проект для господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» по монтажу площі з вирощування зеленних культур. Розрахунок ефективності запропонованого проекту показав, що чиста приведена вартість складе 15519 грн., рентабельність інвестицій 4,9%, строк окупності – 2,86 року, внутрішня норма доходності 37,5%.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, прийшли до висновку, що:

1. Вивчення характерних ознак організації, а також специфіки консультаційної діяльності дозволило нам уточнити поняття консультаційної організації АПК як юридичної особи, що здійснює свою діяльність в сфері надання консультаційних послуг в галузі агропромислового виробництва та розвитку сільських територій, метою діяльності якого є консультаційне обслуговування сільськогосподарських товаровиробників і сільського населення..

2. Важливою ознакою, що характеризує консультаційну організацію, є її спеціалізація. Багатопрофільні організації можуть надавати широкий спектр консультаційних послуг, а також комплексні послуги. Спеціалізовані консультаційні організації, як правило надають послуги з однієї галузі сільськогосподарського виробництва, вузькоспеціалізовані - по одному продукту або технології. Вузькоспеціалізовані організації можуть залучати вузьких фахівців, глибоко знають проблему і застосовувати спеціальне обладнання. Однак у них можуть виникнути складності при пошуку клієнтів, яким потрібні вузькоспеціалізовані послуги. Багатопрофільність організації дозволяє залучати широке коло клієнтів, однак призводить до необхідності значних інвестицій в матеріально-технічну базу фірми для додання їй гнучкості і маневреності, а також залучення фахівців з різних напрямків..

3. Роль консультанта і клієнта на різних етапах консультаційного процесу, в різних моделях консультування змінюється, однак взаємодія з клієнтом важливо на всіх стадіях. Рівень залучення клієнта в консалтинговий проект різниться як в залежності від видів консалтингових послуг і типу розв'язуваних проблем, так і від етапу або фази здійснення консалтингового проекту. Разом з тим в будь-якому випадку ефективність роботи консультанта буде мінімальною, якщо клієнт взагалі не бере участі в ній. Збільшення залучення клієнта в процес консультування призводить до зростання

ефективності консультаційної діяльності. Консультант повинен переконатися, що члени клієнтської команди розуміють, чому їх зусилля важливі і вигідні для спільної справи. Ключем до клієнтської команди на своєму боці є перетворення їх цілей в цілі консультаційної організації.

4. Господарство «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» – невелике за розміром господарство, загальна земельна площа якого за період 2015-2019 рр. зросла на 7,1 га. У 2019 році земельна площа складає 36,7 га, з яких 26 га використовується господарством для вирощування сільськогосподарських культур.

5. Господарство на 100 % забезпечено трудовими ресурсами, кількість яких значно перевищує середні значення по області, що пояснюється тим, що господарство спеціалізується на вирощування овочів, для чого необхідні великі затрати людської паці.

6. Вартість основних виробничих фондів зросла на 104,5%, або в два рази, що пов'язано з розширенням матеріально-технічної бази підприємства. Середньорічна валова продукція по відношенню до 2008 року зросла на 202,2% та склала 561,2 тис. грн. Рівень забезпеченості виробничими фондами характеризується фондоозброєністю праці. Цей показник виріс на 84,9 % та у 2019 році склав 25,7 тис грн.

7. Провівши діагностику діяльності господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович», можемо зазначити, що за рівнем фінансової стійкості у 2015 році підприємство знаходилось у нормальному фінансовому стані, але вже в цьому періоді передбачався в перспективі кризовий стан, який загрожував підприємству протягом 2016 і 2017 років, однак господарство у 2017 році знов повернулось до нормального фінансового стану, в якому на подальшу перспективу укоріниться.

8. Узагальнюючи отримані результати, можемо сказати, що за досліджуваний період підприємство проявило себе як економічно нестійкий суб'єкт господарювання. Але враховуючи останній досліджуваний 2019 рік,

можемо сказати, що на підприємству прогнозується у короткостроковій та довгостроковій перспективі нормальну фінансову стійкість.

9. Як варіант проектних рішень заплановано низку заходів: організаційні (зменшення чисельності працівників, організація служби маркетингу), виробничі (придбання тракторів, комбайнів, сільськогосподарських навісних, посівних, саджальних та ґрунтообробних машин; ремонт та модернізація діючого обладнання насінневого комплексу, модернізація обладнання для переробки зерна; комп'ютеризація управлінської праці).

10. Пропонується для підвищення ефективності виробництва проект для господарства «Підприємець «Мурлін Сергій Валерійович» по монтажу площі з вирощування зеленних культур. Розрахунок ефективності пропонованого проекту показав, що чиста приведена вартість складе 15519 грн., рентабельність інвестицій 4,9%, строк окупності – 2,86 року, внутрішня норма доходності 37,5%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер Ю.П. Мотивация в системах качества // Стандарты и качество – М.: Альпина Паблишерз, 2012, №5. – С.15-18.
2. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. – 155 с.
3. Вандяк Н. П. Значення підвищення якості продукції на підприємствах харчової промисловості / Вандяк Н. П. // Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції 18 травня 2007 р. – Тернопіль, 2007. – С. 39
4. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : Навч. посіб. / Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2010. – 241 с.
5. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Серія: Проблеми економіки та управління. – Вип. 683. – Львів, 2010. – С. 49-54.
6. Віткін Л. Світовий досвід упровадження та сертифікації систем управління / Віткін Л. //Стандартизація, сертифікація, якість. – 2010. – № 2. – С. 200
7. Гличев А. В. Управление качеством продукции. / Гличев А. В., Круглов М. И.– М.: Экономика, 1999. – 198 с.
8. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю : конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. – 168 с.
9. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку // Економіка та управління національним господарством. – ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS No 2(164), 2015. – С. 136 -141.

10. Господарський кодекс України від 16. 01. 2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № №18 -22. Ст. 144. Дата оновлення: 06.01. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/card6>
11. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Е. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М. : Изд-во «Альпина Бизнес Букс». – 2007. – 302 с.
12. Грант, Энтони. Коучинг принятия решений / Э.Грант, Дж.Грин. – СПб. : Питер, 2005. – 137 с.
13. Гринберг, Джеральд. Организационное поведение: от теории к практике. / Джеральд Гринберг, Роберт Бэйрон; Пер. с англ. О.В.Бредихина, В.Д. Соколова. – М. : Вершина, 2004. – 878 с.
14. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом "Ассесмент-центр". – М. : Изд-во «Речь». – 2008. – 224 с.
15. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. / Пер. с англ. Е.Гладкова; Ред. М.Драпкина. – М. : Добрая кн., 2005. – 281 с.
16. Дем'яненко І.В. Інвестиційно-інноваційний чинник економічного зростання / І.В. Дем'яненко, А.В. Буряк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 11. – С.3-11.
17. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих та ін. – К: Центр навчальної літератури, 2007. – 362 с.
18. Друзюк В. Система управління якістю - інвестиція в майбутнє / В. Друзюк, О. Федак // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. – №1. – С. 51-54.
19. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. – М. : Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 269 с.
20. Дяченко Д. Т. Забезпечення якості. / Д. Т. Дяченко // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2011. – №6. – С. 20-23.
21. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною

діяльністю : Монографія / В.М. Гриньова, Н.М. Лисиця, В.С. Пономаренко та ін. – Х.: ХДЕУ, 2003. – 342 с.

22. Єльнікова Г. В. Управлінське консультування : навч.-метод. комплекс. / Г. В. Єльнікова; АПН України, Ун-т менеджменту освіти. – К.: УМО АПН України, 2013. – 27 с.

23. Єськов П.О. Українська асоціація якості – запорука якості в Україні. / О.П. Єськов // Факти, 25.10.2005р. № 17 С.3-4

24. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» КМ України. // Відомості ВРУ. – 1998, №19.

25. Закон України «Про державний нагляд за дотриманням стандартів, норм, правил і відповідальність за їх порушення.» Декрет КМ України. // Відомості ВРУ. - 2001, №23.

26. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості ВРУ, 1994 р., № 1, ст. 1; 1995 р.,

27. Залучення інвестицій в сільське господарство – точка соціально-економічного росту: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.vesti.dp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=16144:2012-09-20-11-42-32&catid=134:2012-09-10-06-36-04&Itemid=568

28. Затонацька Т.Г. Стратегія нарощування інвестиційного потенціалу національної економіки /Т.Г. Затонацька, В.Л. Осецький // Фінанси України. – 2007. – № 7. – С.38-49.

29. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2006. – 432 с.

30. Кириченко Л. С. Сертифікація та якість продукції в сучасних умовах господарювання / Л. С. Кириченко, Н. М. Чернухіна. – Львів, 2015. – 215 с.

31. Киценко П.Ф. Інвестиційний клімат в АПК: тенденції і напрями поліпшення / П.Ф.Киценко, А.М.Москаленко //Економіка АПК,2006.-№ 10.– С. 66-72.

32. Князь С. В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. – 156 с.

33. Князь С. В. Управлінський консалтинг : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2014. — 155 с.

34. Коденська М.Ю. Стан розвитку сільськогосподарського виробництва та концептуальні засади його інвестування / М.Ю. Коденська //Економіка АПК,2005.-№5.- С.71-76

35. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. / В.М. Колпаков – К.: МАУП, 2005. – 504с.

36. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. Дата оновлення: 07.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

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

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

39. Коуп М. 7 основ консалтинга / М. Коуп. – [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.

40. Крайник О.П., Клепикова З.В. Фінансовий менеджмент : Навч. посіб./ О.П. Крайник, З.В. Клепикова - Л.: Державний університет "Львівська політехніка"; К.: Дакор, 2000. - 260 с.

41. Краснікова О. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. С.Краснікова // Управління розвитком, 2013. т.№ 12. – С. 82-845.

42. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд / М.Д. Лесечко, А.О. Чемерис, Р.М. Рудніцька;

Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентіві України.
– Львів, 2003. – 84 с.

43. Леснікова І.Ю., Харченко Є.М. Основи роботи і вирішення задач сільського господарства в середовищі електроних таблиць EXCEL : Навчальний посібник для студентів, аспірантів та викладачів аграрних вузів. / І.Ю. Леснікова, Є.М. Харченко – Дніпропетровськ: Пороги, 2002. – 147 с.

44. Лидер и команда: Практик. рук. лидера эффектив. команды: Пер. с англ. – Д. : Balance business books, 2005. – 293 с.

45. Лук`яник М.М. Методичні підходи до визначення ефективності інвестицій у сільському господарстві / М.М. Лук`яник //Економіка АПК, 2005.-№10.– С. 110-112.

46. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : Підручник [для студ. вищ. навн. закл.] / Т. В. Майорова. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 472 с.

47. Майорова Т.В. Аналіз інвестиційного проекту: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: http://libfree.com/135698720_investuvannyaanaliz_investitsiynogo_proektu.html

48. Марченко, Ольга Сергіївна. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем : екон.-теорет. аналіз. / О.С.Марченко. – Х.: Право, 2016. – 279 с.

49. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КП», 2016. – 184 с.

50. Мойсеєнко І.П. Основи інвестування : Навч. посіб. / І.П. Мойсеєнко - Л.: МАУП, 2011. - 180 с.

51. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості. / О. І. Момот [Навч. Посібник] – К.: Центр учбової літератури, 2017 – 368 с.

52. Музиченко А.С. Інвестиційна діяльність в Україні. Навчальний посібник. / А.С. Музичко – К.: Кондор, 2006. – 406 с.

53. Мюрбі Х. Міжнародні стандарти ISO на підтримку процесів сталого розвитку/ Х. Мюрбі // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. – №3. – С. 4-5.

54. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнесадміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Н.В.Семенченко, І.М.Крейдич. – К. : НТУУ «КПІ», 2017. – 198 с. – URL:https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19195/1/upravlinsk_konsult.pdf

55. Недашківський М.М. Інвестиційний фонд регіонів України та джерела його формування /М.М. Недашківський // Фінанси України. – 2010. – №2. – С. 79-85.

56. Немчук В.П. До проблем організації управління інвестиційним розвитком аграрних формувань / В.П. Немчук //Агроінком, 2007.-№ 7-8.– С. 20-26.

57. Непогодіна Н.І. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю у реалізації завдань розвитку підприємства / Н.І. Непогодіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – №6, т.2. – С.93-98.

58. Носенко Е. Л. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. / Е.Л.Носенко, Н.В.Коврига; Дніпропетр. нац. ун- т. – К. : Вища шк., 2003. – 125 с.

59. Овдій Л. І. Інвестування [Електронний ресурс] / Л. І. Овдій. — Режим доступу : [http:// lubbook.net/book_222](http://lubbook.net/book_222).

60. Осецький В.Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики / В.Л. Осецький. – К.: Либідь, 2003. – 412 с.

61. Основи управлінського консультування (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління): методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / А.С. Чкан, К.В. Сухарева. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 56 с.

62. Основи управлінського консультування: Опорний конспект лекцій / Уклад. А.Ю.Тривайло .– К.:КНТЕУ,2006 .–97 с.

63. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. /А.А. Пересада - К.: Лібра. 2012. – 230 с.

64. Пешко А. В. Інвестиційна стратегія управління компанією [Електронний ресурс] / А. В. Пешко, А. В. Назаренко // Державне будівництво. — 2007. — № 1 (ч. 2). — Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-2/doc/2/01.pdf>.

65. Повна С.В. Пріоритети інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства аграрного сектора економіки / С.В. Повна ; в зб. «Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації: вплив на національну економіку та окремий бізнес». – Дніпропетровськ, ДнНУ, 2009. – С. 64-67

66. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.

67. Потапенко Д. Проблеми залучення інвестицій в сільське господарство.: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://forum.mdau.mk.ua/index.php?PHPSESSID=fb0tnnl562bu51g5f9o27107n0&topic=209.0>

68. Правик Ю.М. Інвестиційний менеджмент / Ю.М. Правик : Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 431 с.

69. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.

70. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650. Дата оновлення: 25.04.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

71. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. Відомості Верховної Ради. 2016. № 3. Ст.25. Дата оновлення: 25.04.2019. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

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

73. Терещенко М.В., Харченко Є.М. та ін.. Моделювання технологічних процесів у середовищі Microsoft Excel : Навч. посібник. / М.В. Терещенко,

Є.М. Харченко – Дніпропетровськ: Пороги, 2006. – 266 с.

74. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования / Н. О. Токмакова. – М. : МЭСИ, 2004. – 317 с.

75. Третьяченко В. В. Управлінські команди: технології підготовки / В.В.Третьяченко, В.М.Гончаров, О.А.Коломійцев. – Луганськ: Світлиця, 2005. – 255 с.

76. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс] / О. Трофімова. – К. : Ukraine SME Support in Priority Regions, 2006. – 34 с. : – Режим доступу :

77. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс] / О. Трофімова. – К. : Ukraine SME Support in Priority Regions, 2006. – 34 с. – Режим доступу : www.uamc.com.ua/documents/Cons_Marketing_ukr.pdf.

78. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом // Практическое пособие. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 160 с.

79. Управленческое консультирование. Введение в профессию: [под ред. М. Кубра]. – М. : Планум, 2004. – 976 с.

80. Управлінське консультування: навч. посіб. / В. П. Костін. — К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. — 144 с. — Бібліогр.: с. 139–141. – URL: <http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/konsyltyv.pdf>

81. Управлінський консалтинг : підручник / [Безкровний.М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. — К.: Видавництво Ліра-К, 2015. — 336 с. – URL:<http://lira-k.com.ua/preview/12163.pdf>

82. Халиков М. И. Система государственного и муниципального управления: учеб. пособ. / М. И. Халиков. — М. : Флинта, 2008. — 448 с.

83. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.

84. Хміль Ф. І. Управлінський консалтинг: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2016. – 240 с.

85. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. №№ 40-44. Ст. 356. Дата оновлення: 28.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

86. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: учебное пособие / Ю. В. Чернов. – К. : Кондор, 2009 – 272 с.

Додаток А

Зеленні культури

До зеленних належить досить велика група овочевих культур, яка створює придатну для їжі зелень (салатні, шпинатні та інші рослини). Всі вони здавна відомі людині і використовувались у сирому вигляді, тому мають особливе значення у харчуванні. Більшість зеленних утворює їстівну розетку листків, інколи і стеблом, протягом дуже короткого часу (крес-салат, гірчиця салатна, листовий салат та ін.).

Вони відзначаються холодостійкістю, малою світлолюбністю, завдяки чому придатні для цілорічного вирощування у зеленому конвейєрі. Підвищена скоростиглість надає їм особливої цінності. Деякі культури можуть бути озимими (листовий салат, шпинат). Зеленні, на відміну від усіх інших культур, найменш вимогливі до умов вирощування. Це дає змогу «консервувати» посіви у пізньоосінньому вирощуванні, одержувати дуже дешеву продукцію у період міжсезоння, коли інші культури не ростуть, і в кімнатних умовах. Поряд з цінними господарськими ознаками, особливу цінність зеленним культурам надає їх багатий хімічний склад. Листки зеленних містять усі можливі харчові компоненти, що надходять в організм людини у свіжому вигляді. Особливого значення набуває використання зеленних овочів у дитячому харчуванні. Біологічно активні та екстрактивні речовини поліпшують апетит, сприяють кращому обміну речовин, нормалізують стан шкіри й зору, процеси статевого і психічного розвитку. Люди, що в дитинстві регулярно (кожного дня) одержують зелень з їжею, мають добрий стан здоров'я і міцну нервову систему. На думку стародавніх тибетських мудреців, зелень у повсякденному використанні сприяє заощадженню життєвої енергії, яка забезпечує організм фізичним і духовним здоров'ям протягом багатьох років. Важлива роль зеленних культур у харчуванні людей похилого віку, коли організм уже не в змозі утворювати ряд життєво важливих речовин (інулін, йод та ін.).



Кріп — городня рослина холодостійка, пряність, однорічна культура; він чутливий до вологості ґрунту і світлолюбивий. Пряність цю, як правило, саджають, як самостійну культуру. Кріп можна садити протягом всього літа.

Безумовно, насамперед, з числа того, що обумовлює корисні властивості кропу, слід назвати вітаміни. Кріп — джерело вітамінів групи В (В, В1, В2), нікотинової кислоти (вітамін РР) і вітаміну Р. Крім цього, в зеленій частині кропу міститься аскорбінова кислота (вітамін С), каротин (провітамін А), з'єднання кальцію, калію, заліза та інших хімічних елементів. Про корисні властивості кропу було відомо ще стародавнім єгиптянам, цивілізаціям Америки, жителям Сходу. Рослина це містить ефірну олію, нагадує фенхелеве.

Кріп багатий клітковиною, яка нормалізує функції кишечника. Популярний кріп як приправа до м'ясних страв: згадайте, як часто можна зустріти цю пряність у кавказькій кухні. Дана культура корисна для травної системи, він дозволяє вивести з неї незасвоєні залишки їжі.



Кріп не тільки смачний, але і дуже корисний. Візьмемо 100 г кропу - такий товстенький пучок. У ньому міститься 3,5 мг каротину - це добова норма для дорослої людини (для порівняння - у склянці томатного соку каротину 1 мг) і 95,2 мг вітаміну С. У улюблених мною апельсинах на 100 г продукту припадає 60 мг аскорбінки, але один апельсин важить від 150 до 300 г, тому можна сказати, що пучок кропу за вмістом вітаміну С приблизно дорівнює одному апельсину.



В Україні вирощують два різновиди **петрушки**: коренеплідну і листову. У коренеплідної в їжу використовують коренеплоди і листки, у листової — велику розетку листків. Найбільше поширена у виробництві коренеплідна петрушка. У коренеплодах, листках і особливо в насінні є багато ефірної олії, яка надає їм специфічного аромату та смаку. Обидва різновиди — дворічні перехреснозайпельні рослини. Просторова ізоляція між сортами така ж сама, як і в моркви.

За тривалістю вегетаційного періоду (від масових сходів до настання технічної стиглості) сорти петрушки поділяють на ранньостиглі (до 100 діб), середньостиглі (101-120 діб) і пізньостиглі (понад 120 діб).



Рослини петрушки досить холодостійкі. Насіння починає проростати за температури 2-3°C. За оптимальної температури 18-20°C сходи з'являються на 15-20 добу, за нижчої (5-8°C) — через 30-35 діб. Вони легко витримують весняні приморозки до мінус 8-9°C. Оптимальна температура для росту —

18-22°C. З підвищенням температури і зниженням вологості ґрунту сповільнюється приріст листків і коренеплодів.

Оскільки насіння у петрушки дуже дрібне і висівається мілко, потрібно подбати про підготовку ґрунту і забезпечення його верхнього шару, який швидко пересихає з підвищенням температур, вологою. Тому сівбу слід проводити після поливу або після випадання опадів.

Рослини петрушки досить вимогливі до світла. В умовах загушення та затінення бур'янами листки дуже витягуються і уражуються грибними хворобами, а коренеплоди формуються дрібними. Дуже вимогливі до світла сходи. Досить вимогливі рослини петрушки до вологості ґрунту, особливо під час сівби. За дефіциту вологи з'явлення сходів затримується, а в процесі вегетації сповільнюється наростання листків та формування коренеплодів. Повітряну посуху рослини переносять добре, але не витримують затоплення і гинуть.

До основних елементів живлення петрушка вимогливіша, ніж морква, особливо у першій половині вегетації. За нестачі поживних речовин сповільнюється приріст листків, вони передчасно старіють і відмирають. Недорозвинена надземна частина негативно впливає на продуктивність рослин. Тому під петрушку потрібно відводити легкі, багаті на органічну речовину, родючі ґрунти. Важкі, кислі, запливаючі ґрунти для її вирощування непридатні. Петрушку коренеплідну краще вирощувати після попередників, під які вносили органічні добрива, листову — при безпосередньому їх внесення. У листової петрушки коренева система сильно розгалужена в орному шарі, тому рослини за внесення органічних добрив під посів краще вкорінюються і утворюють більше листків. У коренеплідної петрушки коренева система стрижнева, слабо розгалужена, проникає в глибину до 2 м і більше. Основна маса її розміщується на глибині до 60-80 см і в ширину до 80 см.

Особливості вирощування маточних коренеплодів петрушки. Технологія вирощування маточників петрушки така сама, як моркви. Особливістю у цих культур є те, що за сівби в травні-червні для одержання дружних сходів потрібно забезпечити достатню вологість ґрунту (насіння дрібне, висівається неглибоко, довго сходять). Після з'явлення сходів у фазі 1-2 справжніх листків рослини проріджують на відстань 3-4 см. Починають заходи сортового контролю. В процесі прорідження видаляють нетипові для даного сорту рослини, відсталі в рості, хворі. Далі під час вегетації рослин, наростання вегетативної частини і коренеплодів проводять сортові прочистки в міру з'явлення домішок, заповнюють відповідні акти на кожну прочистку.

Збирають маточники пізно восени до настання заморозків. Підмерзлі коренеплоди погано зберігаються. Під час обрізування листків обов'язково залишають невеликі черешки, які захищають бокові бруньки, з яких

формуватимуться пагони заміщення. Одночасно проводять осінній добір маточників і підтверджують цей захід складанням відповідного акта. Умови зберігання маточних коренеплодів петрушки такі самі, як моркви. Але лежкість їх дещо гірша.

Особливості вирощування насіння петрушки. Під час перебирання проводять весняний добір маточників і складають відповідний акт. Висаджують маточники петрушки дуже рано навесні, коли в ґрунті є великі запаси вологи і знижена позитивна температура. За пізніших строків висаджування коренеплоди погано вкорінюються і в період вегетації значна кількість насінників випадає. Відростання листків після висаджування спостерігається через 7-10 діб. Листки розетки такі самі, як і в першій рік культури. Під час наростання надземної частини проводять сортові прочистки і продовжують їх до завершення вегетації насінників. Складають відповідний акт.

Всередині розетки формується центральний пагін, який добре розгалужується, утворює пагони першого-четвертого порядків, які закінчуються зонтиком, менш щільним, ніж у моркви. Насінні рослини досягають висоти 60-100 см. Цвітуть на 60-70 добу після висаджування маточників. Насіння досягає на 110-130 добу.

Перед початком цвітінням обов'язкове сортове обстеження насінників з метою встановлення просторової ізоляції, оцінки стану рослин і перевірки наявності диких форм. Підтверджують проведення цього заходу сортового контролю актом.

Перед збиранням проводять важливий захід насінного контролю — обстеження насінників на ураженість хворобами, пошкодження шкідниками і забур'яненість. Збирання, обмолочування насінників, їхнє післязбиральне дозрівання, очищення і підсушування насіння проводять так само, як у насінництві моркви.

Після доведення насіння до посівних кондицій, його затарюють у стандартні мішки масою 25 кг. Зразки насіння передають у районну насінневу лабораторію для визначення його посівних якостей та отримання основного державного документа („Посвідчення про кондиційність насіння“). На основі первинних документів, які засвідчують сортові і посівні якості насіння, виробник насіння складає відповідні остаточні документи залежно від категорії, які видають при реалізації.

Урожайність насіння петрушки становить 0,3-0,8 т/га і більше. Маса 1000 насінин 1,0-1,8 г. Схожість зберігається 2-3 роки. За вимогами ДСТУ 7160:2010 сортові якості оригінального насіння повинні бути не нижче 98%, елітного і репродукційного — 97%. Схожість насіння за всіма категоріями — не менше 65%. Вологість не вище 10%.



Салати на більшій частині території країни можна вирощувати цілий рік: навесні, влітку і восени у відкритому ґрунті, а взимку - в захищеному. Перевага цієї рослини в тому, що вона однією із перших дає вітамінну продукцію на самому початку сезону.

Усього відомо більше 100 різновидів салатів. Серед них є листові і качанні види самих різних форм і кольорів - від ніжно-зелених до темно-бордових. Листовий салат утворює розетку листків без качана, а у качанних форм спочатку утворюється розетка, а потім формується пухкий качан округлої або плоско-округлої форми.

Салат - цінне джерело вітамінів, білків, вуглеводів, мінеральних і біологічно активних речовин, органічних кислот. Завдяки ресторанам фаст-фуд (швидке харчування), салат став дуже популярним і вирощується в усіх країнах світу. Річне споживання салату європейцями становить 10 кг на людину, проте в Україні цей показник не перевищує 0,2-0,3 кілограми.

Салат дуже скоростигла культура і має кілька різновидів: листовий, качанний, ромен. У листового салату листя тонке, ніжне, блідо- або жовтувато-зелене, часто з хвилястими краями. Качан такий салат не в'яже. Вирощують його для отримання продукції в ранньо-весняний час, висіваючи в теплиці чи відкритий ґрунт з середини квітня, влітку ступінчастим способом (посівом через 7-10 днів до кінця серпня) і під зиму (в жовтні). Найбільш популярними представниками цієї групи є наступні види.

Ред Пік - ранньостиглий сорт, придатний для вирощування з початку літа до осені у відкритому і закритому ґрунті. До збирання врожаю - 45 днів. Розетка велика, компактна, діаметром 25-30 сантиметрів. Листя - коричнево-

червоного кольору, схоже за формою на дубовий лист, з приємним смаком. Урожайність - до 3кг/м². Стійкий до стрілкування і хвороб.

Лолло Біонда - ранньостиглий сорт, до збору врожаю - 40-45 днів. Розетка велика, компактна, округла. Листя хвилясте, світло-зеленого кольору, з приємним смаком. Врожайність - 2-3 кг/м². Стійкий до стрілкування і захворювань.



Лолло Росса - ранньостиглий сорт, до збору врожаю - 45 днів. Розетка велика, компактна, округла. Листя червоно-коричневого кольору, хвилясте, з приємним смаком. Урожайність - до 3 кг/м². Стійкий до стрілкування і захворювань.

Сніжинка - ранньостиглий сорт, до збору врожаю - 20-25 днів. Розетка вертикальна, компактна, діаметром 20-25 сантиметрів. Листок довгастий, лопатоподібний, зелено-жовтий, хвилястий, зубчастий. Урожайність - 1-2 кг/м². Стійкий до стеблуння і хвороб. Для свіжого споживання.

У салату качанного і напівкачанного листя пофарбоване більш інтенсивно і має округлу або майже трикутну форму, з рівним або зубчастим краєм. Цей вид салату утворює в центрі розетки качани різної щільності. Основна вимога агротехніки качанного салату - це велика площа живлення, оскільки він дуже вимогливий до освітлення і не формує повноцінних качанів при загущених посівах.



Кучерявец одеський - середньостиглий високоврожайний сорт. До технічної стиглості - 68-72 дні. Вимогливий до родючих і легких ґрунтів. Смакові якості добрі. Розетка середня, листя велике, соковите, без гіркоти.

Травневий король - середньостиглий напівкачанний сорт. Від сходів до технічної стиглості - 60-65 днів. Високоврожайний, хорошого смаку. Розетка середня. Головка округла. Листя ніжне, маслянисте.

Пірат - ранньостиглий головчастий сорт. До технічної стиглості - 40-45 днів. Головка середньо щільна, краї листя червоно-коричневі. Урожайність - до 3 кг/м². Відмінні смакові якості.



Айсберг теж популярний сорт салату. Виростає справжнісіньким качанчиком і навіть схожий на молоду капусту. Листя такого салату ніжне й соковите, на смак трохи солодкувате. Такий салат смачно їсти без усього, він також хороший як в овочевих салатах, так і в салатах з куркою. Саме цей сорт найчастіше рекомендують використовувати для дієт.

Латук - це напівкачанний салат, який вважають, можливо, одним з найдавніших сортів салату на планеті. Його позитивні властивості полягають у корисному впливі на обмін речовин, а також обіцяють, що з'їдений під час вечері латук сприяє міцному сну, а на сніданок та обід - стимулює апетит. Використовується в багатьох рецептах європейських і американських дієт. Одне «але» – він дещо дорогий порівняно з іншими видами салату.

Салату **Ромен** притаманне прямостояче, вузьке листя, трохи зігнуте зовні. Качан добре зав'язується. Цей салат дуже холодостійкий і придатний для вигонки в зимовий період. Вирощують його в основному восени.



Додаток Б



<http://www.kyivopt.com/ua/ciny/cini1/>

Ціни на 01.11.2013 (9:00)

Оптові ціни на продукцію	Мін. ціна	Сер. ціна	Макс. ціна
Зелень і салати			
Базилік зелений імпорт	130	140	150
Базилік зелений вітчизнян.	130	140	150
Базилік червоний вітчизнян.	100	110	120
Базилік червоний імпорт	100	110	120
Кріп вітчизнян.	35	38	40
Кінза імпорт	110	120	130
М'ята вітчизнян.	80	82	85
Петрушка зелена вітчизнян.	30	32	35
Розмарин імпорт	115	120	130
Салат Айсберг вітчизнян.	15	18	20
Салат Айсберг імпорт	15	18	20
Салат Лолло Біондо імпорт	90	95	100
Салат Лолло Біондо вітчизнян.	90	95	100
Салат Лолло Россо вітчизнян.	90	95	100
Салат Лолло Россо імпорт	90	95	100
Салат Фрізе вітчизнян.	85	90	95
Салат Фрізе імпорт	85	90	95
Тархун імпорт	130	130	130
Фенхель імпорт, шт.	140	150	150
Цибуля зелена вітчизнян.	50	55	60

Додаток В

Головні конкуренти

Орфей-инвест, ООО Подробнее: <http://139641.ua.all.biz/>

Адрес Украина, Днепропетровская область, Днепропетровск,
ул.Плеханова,24,кв.24

Компания Орфей-инвест, ООО Орфей-инвест осуществляет реализацию свежей зелени оптом и мелким оптом по выгодным ценам. Конкуренто низкие цены для оптовых покупателей. Продажа оптом: укроп, петрушка, кинза.

Отрада, ЧП Адрес Украина, Днепропетровская область, Днепропетровск, 49101, г. Днепропетровск Руководитель руководитель Интернет Сайт <http://52769.ua.all.biz> Подробнее: <http://52769.ua.all.biz/>

Компания Отрада, ЧП Оптовая и розничная торговля продуктами питания.

Продажа зелени и овощей

Петрушка листовая свежая оптом и в розницу 25.00 UAH

Укроп свежий 35.00 UAH

Зелень Днепр, ЧП Адрес Украина, Днепропетровская область, Днепропетровск, ул. Весенняя 7 Интернет Сайт <http://138629.ua.all.biz> Подробнее: <http://138629.ua.all.biz/>

Продажа петрушки. Продажа укропа. Продажа лука зеленого.