

**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
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Здобувач

Дрозач В.В.

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

Дрозач Вікторії Віталіївни

- 1. Тема роботи** «Управлінське консультування сільськогосподарського підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності»,
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 товариства з обмеженою відповідальністю «СТІЛ АГРО» 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 управлінського консультування щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємствах АПК. 2. Розглянути рівень господарювання та ефективність виробництва діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «СТІЛ АГРО». 3. Розробити заходи щодо удосконалення організації процесу сільськогосподарського консультування. 4. Розробити проект підвищення конкурентоспроможності для господарства. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Класифікація консультаційних організацій АПК
 2. Фактори, що впливають на ефективність функціонування консультаційних організацій АПК
 3. Організаційно-економічна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «СТІЛ АГРО»
 4. Аналіз ефективності проекту

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 28 жовтня 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)

Дрозач В.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Миронова Р.М.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінське консультування сільськогосподарського підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності»

Дипломна робота магістра: 100 с., 4 рис., 18 табл., 2 додатки, 92 літературних джерела.

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 товариства з обмеженою відповідальністю «СТІЛ АГРО».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

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

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

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

KEYWORDS

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

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В АПК	8
1.1. Сутність та специфіка консультаційних організацій в АПК	8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності консультаційної діяльності	21
1.3. Фактори, що впливають на ефективність функціонування консультаційних організацій АПК	35
Висновки до першого розділу	38
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА ЗОБМЕЖЕНЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СТІЛ АГРО»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СТІЛ АГРО»	40
2.2. Економічна ефективність виробництва продукції рослинництва ТОВ «СТІЛ АГРО»	47
2.3. Ситуаційний аналіз діяльності підприємства	51
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В АПК	59
3.1. Удосконалення організації процесу сільськогосподарського консультування	59
3.2. Система управління інвестиційними проектами підприємства	74
Висновки до третього розділу	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	89
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Перехід агропромислового комплексу на інноваційний шлях розвитку передбачає реалізацію системи заходів, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності та соціального розвитку сільських територій з урахуванням нових ризиків і загроз, що виникають у зв'язку з ситуацією, що відкритістю економіки України для світового ринку. Як показує зарубіжний досвід, в цих умовах зростає значимість консультаційних послуг з різних напрямків сільськогосподарського виробництва та розвитку сільських територій.

З огляду на особливості розвитку АПК, перспективним напрямком реалізації державної аграрної політики буде інтенсивне використання у виробничому обороті результатів наукових досліджень і розробок, забезпечення активізації інноваційних процесів на основі вдосконалення інформаційно-консультаційної та впроваджувальної діяльності, створення і розвитку об'єктів інноваційної інфраструктури, а також ринку інтелектуальної власності та науково-технічних послуг.

Основними ланками трансферу інновацій повинні стати центри сільськогосподарського консультування, об'єднані в єдину систему і мають розгалужену мережу, наближену до товаровиробника сільськогосподарської продукції, сировини і продовольства.

В даний час в якості центрів сільськогосподарського консультування найбільш успішно розвиваються спеціалізовані консультаційні організації на регіональному та районному рівні. Необхідна оцінка ефективності цієї діяльності, на підставі якої проводиться обґрунтування бюджетного фінансування та вироблення подальшої стратегії розвитку консультаційних організацій з метою підвищення ефективності їх діяльності.

Діяльність консультаційних організацій специфічна, особливо в галузі сільськогосподарського виробництва, є різні підходи до її оцінки, які

вимагають подальших досліджень і апробації. У зв'язку з цим тема дослідження в сучасних умовах є досить актуальною.

Основою дослідження магістерської роботи є аналіз основних показників діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «СТІЛ АГРО». Напрямом виробничо-торгівельної 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 консультативних організацій в АПК.

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

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

Об'єкт дослідження – процес розвитку консультативних 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 товариства з обмеженою відповідальністю «СТІЛ АГРО». Методичною основою досліджень послужили Закони України, наукові праці вітчизняних та закордонних 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 100 сторінках друкованого тексту, містить 18 таблиць, 4 рисунки, 2 додатки, 92 використаних літературних джерела.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В АПК

1.1. Сутність та специфіка консультаційних організацій в АПК

Поняття організація досить широке і багатопланове. Саме слово походить від грецького слова *organon*, що означає «інструмент», а також французького *organisation* (від піздньолатинського *organizo*), що позначає «повідомляю стрункий вигляд, влаштовую».

Цей термін використовується в повсякденній мові і науковій термінології в декількох значеннях:

- організація, як діяльність по створенню, об'єднанню, підтримці і контролю процесів необхідних для підготовки та створення об'єкта;
- організація, як процес - діяльність по створенню та вдосконаленню структури і правил функціонування її елементів;
- організація, як суб'єкт (юридична особа), підприємство і державний орган (організація в якості постійної структури);
- організація як інститут (організація, як фактично існуюча в суспільстві, але офіційно не зареєстрована структура) [47].

Будемо розглядати організацію як суб'єкт (юридична особа), яке узаконюється соціальною системою більш високого порядку, наприклад, державою, загальними зборами засновників і т.п., що надає їй офіційний характер, тому вона відбувається в рамках нормативно-правового простору.

Розширення ринкових відносин веде до посилення ролі організацій в житті суспільства, і сьогодні більшість суб'єктів господарської діяльності виступають, перш за все, як їх представники (власники, керівники, співробітники). Під організацією розуміється стійка група осіб, які взаємодіють один з одним за допомогою матеріальних, економічних, правових та інших умов задля вирішення наявних проблем або досягнення поставлених цілей. Організації проектується і створюються за певним планом, характеризуються спрямованістю на досягнення заданих цілей.

Наявність мети вважається головною ознакою організації. Мета об'єднує і згуртовує її учасників, надає сенс існуванню організації, визначеність і конкретну спрямованість її дій [24].

Іншою ознакою організації є її відособленість, що виражається в замкнутості внутрішніх процесів і наявності кордонів, що відокремлюють її від зовнішнього оточення. Крім цього, характерною рисою сучасної організації є стійкість; тобто здатність функціонувати і розвиватися в умовах зовнішніх і внутрішніх впливів, що обурюють, або повертаючись до свого попереднього стану, або переходячи в нову точку рівноваги. Стійкість відноситься до структури організації і до її функцій. Стійкість забезпечується також простотою структури підприємливістю, самостійністю її учасників, їх постійною готовністю до нового, до змін, що становить основу механізму самопідтримки і саморегуляції [47].

Організація повинна мати достатні для своєї діяльності ресурси. До них відносяться: кадри, капітал, матеріали, технологія, інформація. З точки зору системного підходу, організація як відкрита система - це механізм перетворення вхідної інформації або ресурсів в кінцеву продукцію (в відповідності зі своїми цілями) [24].

Організації, націлені на випуск кінцевого продукту, є виробничими; що мають на меті надання послуг, найчастіше називають організаціями сфери послуг. Серед організацій сфери послуг за видами діяльності можна виділити консультаційні організації, що займаються в основному консультаційною діяльністю.

Консультаційна діяльність відома досить давно, однак інститут консультаційної діяльності в розвиненому вигляді склався в п'ятдесяті роки минулого століття. Під консультаційною діяльністю розуміється процес надання консультаційних послуг, який також називається «консультування», «консалтинг». Серед зарубіжних і вітчизняних авторів до визначення поняття «консультування» вченими виділяється кілька підходів. Це і широкий функціональний погляд на консультування, прикладом якого може бути

визначення, дане Ф. Стелі: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму 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» [55].

Г.Н. Калянов визначає консалтинг як «вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних і організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної області і проблем клієнта» [31].

Розглядаючи консультування з інших позицій, К. Макхем вважає, що це прикладна наука, яка спирається на економіку, теорію управління, теорію ігор, факторний аналіз, математичну статистику, кореляційний і регресійний аналіз, прогнозування, соціологію, психологію і ряд інших [49].

Інший підхід до сутності консультаційної діяльності висловлює Е. Хілек, який вважає, що консультування - це, перш за все, мистецтво працювати з людьми, мистецтво побачити проблему тоді, коли її не видно клієнтові, мистецтво знаходити потрібну інформацію, мистецтво правильно інтерпретувати результати аналізу, мистецтво залишатися незалежним експертом [83].

За визначенням Європейської Асоціації консультантів з економіки та управлінському консалтингу полягає в наданні незалежних рад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомоги в їх реалізації.

Ряд робіт дослідників присвячені сутності консультування в сільському господарстві. Так, Б.І. Суенсен і Д.Б. Клар визначають сільськогосподарське консультування як освітній процес, метою якого є передача корисної інформації, що допомагає людям навчитися побудувати краще життя для себе, своїх родин і громад [75]. А.В. Ван ден Бан і Х.С. Хокінс вважають, що консультації є свідомим використанням інформації з метою допомогти людям виробити правильну думку і виконати належне рішення [20].

В.В. Козлов формулює таке визначення: «консультування являє собою особливий вид інформаційної, проектної та навчальної діяльності, пов'язаної з виробленням і прийняттям рішень, в процесі якої консультант надає методологічну та практичну підтримку клієнту, спонукає його до доцільним і рішучих дій по ліквідації виниклих або назріваючих проблем» [31].

Розглядаючи сутність консультування Д.С. Алексанов, В.М. Кошелєв і Ф. Хоффман розкладають його на наступні вектори:

- мета - розв'язання актуальної для шукає ради (клієнта, консультуємого) реально існуючої проблеми;
- засіб - інтелектуальна допомога, мотивування і прояснення суті проблеми і альтернатив її вирішення, вислуховування, спільний аналіз, структурування і реструктурування, інформування та локалізація проблеми, ідентифікація альтернатив рішення;
- зв'язок між учасниками - партнерські взаємини. Обов'язок консультанта - діяти на благо свого партнера. Консультований зберігає повну свободу прийняття рішення і несе відповідальність за його наслідки [9].

Г.М. Демішкевіч вважає, що сільськогосподарське консультування - це діяльність консультантів по наданню професійних консультаційних послуг, що носять рекомендаційний характер і допомагають сільським товаровиробникам і населенню в реалізації цілей і завдань шляхом розв'язання проблем різного характеру, виявлення і використання нових можливостей, впровадження змін та навчання [15].

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. Специфіка консультаційних організацій обумовлена як

особливістю праці консультантів, так і специфічністю агропромислового комплексу. Особливостями даної галузі є:

- специфічні умови життя сільського населення, що визначає функціонування сільської соціально-територіальної спільності і відповідно необхідність створення умов її відтворення;

- сільськогосподарське виробництво - біологічний процес, в якому задіяні живі організми (грунт, рослини, тварини), тому економічний процес переплітається з процесом природного відтворення і, відповідно, необхідні умови, що забезпечують відтворення родючості ґрунту, природного середовища;

- робочий період не збігається з періодом виробництва, особливо в землеробстві, що веде до сезонності сільськогосподарського виробництва та створює нерівномірність у використанні робочої сили, землі, техніки та інших матеріальних ресурсів за періодами року;

- сільськогосподарське виробництво істотно залежить від природно-кліматичних умов, що в сукупності визначає необхідність відтворення потужної матеріально-технічної бази;

- сільське господарство виробляє сирі продукти біологічного походження, які необхідно швидко переробити або створити умови для тривалого їх зберігання, що пов'язано з розширеним відтворенням системи зберігання, транспортування, переробки [46].

Г.М. Демішкевіч виділяє основні специфічні риси сільськогосподарського консультування:

- висока трудомісткість в зв'язку з необхідністю великих знань, пов'язаних з виробництвом сільськогосподарської продукції;

- необхідність постійного подолання невизначеності, пов'язаної з погодою і кліматичними умовами місцевості;

- висока відповідальність і ризик у зв'язку з наявністю живих біологічних об'єктів і швидко псується;

- стислі терміни вирішення проблем у зв'язку з сезонністю виробництва;

- необхідність відстеження безлічі процесів, що відбуваються одночасно і впливають один на одного (економічних, технологічних, процесів природного відтворення, зміна погодних умов, розвиток шкідливих організмів і т.д.);

- гостра потреба в оптимізації виробничих процесів в зв'язку з сезонним дефіцитом основних ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових);

- потреба у великих масивах інформації з різних джерел;

- складність і трудомісткість збору даних для аналізу в зв'язку з розосередженістю по території господарств клієнтів і місць здійснення виробничих процесів (поля, ферми);

- комплексність виникаючих проблем і їх рішень;

- потреба в спеціалізованих діагностичних приладах і програмах [45].

У зв'язку з цим серед найбільш характерних специфічних рис консультаційних організацій АПК можна виділити наступні:

- наявність тісних зв'язків з органами управління АПК, від яких залежить фінансова, матеріальна, кадрова, інформаційна та інша підтримка, обумовлена завданнями консультаційних організацій зі сприяння проведення аграрної політики на селі;

- гостра потреба в державній підтримці у зв'язку з низьким платоспроможним попитом на консультаційні послуги серед сільськогосподарських товаровиробників, а також сільських жителів при наявності безлічі проблем, в тому числі соціальних, рішенням яких сприяють консультаційні організації;

- висока залежність напрямків діяльності від мінливого зовнішнього середовища, необхідність адаптації структури до мінливих завдань і функцій консультантів в залежності від потреб клієнтів;

- високий рівень інформатизації всіх ланок організації;

- багатопрофільність і спеціалізація підрозділів і консультантів;

- потреба в інтеграції з науковими, освітніми, статистичними та іншими організаціями для підтримки актуальної бази даних і взаємних консультацій, що сприяють підвищенню якості консультаційних послуг;

- необхідність організації віддалених робочих підрозділів і філій для наближення консультаційних послуг до місць проживання та здійснення діяльності в сільській місцевості;

- наявність демонстраційних об'єктів для відпрацювання інноваційних технологій і показу нововведень і передового досвіду;

- застосування різних методів та інструментарію при роботі з різними категоріями користувачів;

- мобільність і ненормований робочий день консультантів;

- гнучкість і здатність до змін і розвитку;

- потреба створення проектних груп для реалізації інноваційних проектів в клієнтських організаціях;

- переважання неформальних відносин над формальними;

- обов'язкове регулярне підвищення кваліфікації всіх фахівців організації;

- низький рівень оплати консультантів у зв'язку з переважанням бюджетного фінансування.

Істотні подібності та відмінності між консультаційними організаціями виявляються в процесі їх класифікації. Класифікація покликана вирішувати дві основні задачі: представляти в надійному і зручному для огляду і розпізнавання вигляді всю досліджувану область і містити в собі максимально повну інформацію про її об'єктах.

Характер класифікації залежить від її мети. Метою класифікації консультаційних організацій є вироблення місії і стратегії створюваних організацій, виявлення необхідності створення того чи іншого типу консультаційної організації в певних умовах. Для того щоб мати уявлення про конкретну консультаційну організацію необхідно знати її характерні риси. Аналізуючи їх, можна об'єднувати різні консультаційні організації в

групи з загальними характерними рисами, що створюють основу класифікації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація консультаційних організацій АПК

Узагальнююча ознака	Класифікаційна ознака
Тип консультаційної організації	державна приватна кооперативна індивідуальний підприємець
Організаційно-правова форма	некомерційні комерційні
Рівень в системі сільськогосподарського консультування	регіональний районний
За розміром	малі середні великі
Наявність філій	є ні
Спеціалізація	багатопрофільні спеціалізовані вузько спеціалізовані
Напрямок спеціалізації	рослинництво тваринництво механізація переробка сільськогосподарської продукції економіка і організація виробництва маркетинг бухгалтерський облік правове забезпечення екологія інформаційні технології несільськогосподарської діяльності сільського населення
Переважаючий контингент клієнтів	сільськогосподарські підприємства фермерські господарства особисті підсобні господарства населення садівники і городники
Організаційна структура управління організації	лінійна функціональна матрична штабна дівізіональна

Класифікація необхідна для вироблення стратегії і організації процесу консультування.

Залежно від типу консультаційної організації визначаються її цілі, завдання, можливості, ризики та інші аспекти.

Головну увагу в державних організаціях приділяється досягненню цілей за допомогою єдиної команди учасників, які докладають для цього всі свої сили. Єдність і спрямованість діяльності такої організації забезпечує жорстка влада, яка потребує безумовної лояльності та обмеження свобод. Включаючись в організацію, люди визнають її абсолютну пріоритетність, підкоряються її вимогам; діють відповідно до встановленими нею правилами. Так, консультаційна організація, створена як державна установа, повинна перш за все доводити до сільськогосподарських товаровиробників аграрну політику держави, виконувати державне завдання. Напрямки комерційної діяльності такої організації строго регламентуються.

Приватні комерційні організації створюються, самими учасниками, що наділяє їх певними правами і ресурсами, які встановлюють «правила гри», яким вони на певних умовах готові підкорятися. Такі організації існують як корпоративні і асоціативні.

Організації за своєю економічною суттю можуть бути комерційними або некомерційними. Мета перших полягає в отриманні прибутку; мета друге - в безкоштовне задоволенні потреб членів суспільства в соціально значущих послугах.

Серед консультаційних комерційних організацій можна виділити консультаційно-впроваджувальні фірми, які представляють собою самостійні госпрозрахункові організації, що спеціалізуються на поширенні інновацій на виробничо-господарських об'єктах і працюють на комерційній основі. Такі фірми, як правило, невеликі, можуть бути спеціалізовані на певному колі розробок або мати диверсифіковану структуру.

Зарубіжний досвід свідчить, що в різних країнах функціонують різноманітні форми консультаційних організацій. Так, в Нідерландах

консультаційна діяльність в сільському господарстві організована в рамках спеціалізованих державних установ, фінансування яких здійснюється в основному за рахунок бюджетних коштів, а координація здійснюється наглядовою консультаційним комітетом, в складі якого працівники Міністерства сільського і рибного господарства та навколишнього середовища, а також представники фермерських організацій [32].

У Німеччині частина федеральних земель не хочуть мати державну консультаційну службу і делегують консультаційні функції по сільському господарству приватним консультантам або консультаційним організаціям і фінансують до 80% їх витрат на матеріальне забезпечення та зарплату. У нових федеральних землях приватні консультанти об'єднуються в консультаційні суспільства або консультаційні бюро, тим самим забезпечується участь декількох фахівців-консультантів в тій чи іншій консультаційної програмі. Поряд з цим існують також некомерційні організації, які пропонують консультаційні послуги в соціальній і правовій сферах. Комерційна сільськогосподарська консультаційна діяльність концентрується, насамперед, на суттєвих аспектах менеджменту [72].

У Данії, Фінляндії та Швеції є консультаційні формування, організовані місцевими фермерськими союзами й асоціаціями [28]. У Фінляндії за підтримки держави в особі національного міністерства сільського та лісового господарства фермери заснували систему регіональних консультаційних організацій, об'єднаних в союз ПроАгро. Самі фермери входять до ради ПроАгро, за допомогою якого здійснюється загальна координація і управління. В даний час в складі ПроАгро працюють 16 регіональних центрів, кадровий склад - понад 800 осіб. Вони обслуговують підприємства сільського господарства та сільської місцевості і працюють в тісній співпраці з різними секторами всьому продовольчому ланцюгу. Крім безпосереднього консультування служба організовує роботу курсів підвищення кваліфікації, стажування, навчальні поїздки, екскурсії та ін. [82].

Консультаційна діяльність на базі великих регіональних багатопрофільних або галузевих університетів, сільськогосподарських коледжів і профільних шкіл успішно розвивається в США, Канаді, Шотландії. У всіх країнах діють консультаційні структури при комерційних фірмах фірм, що займаються виробництвом і розповсюдженням матеріально-технічних ресурсів для сільського господарства, розробкою і впровадженням нових сортів, технологій і т.п. створюються спеціальні підрозділи, в обов'язки яких входить проведення консультацій з питань правильного використання поставляються фірмою ресурсів або застосування запропонованих технологій. Велика частина послуг проводиться на умовно «безкоштовної» основі, так як витрати на консультаційну діяльність враховуються в ціні на продукцію фірми. Ці фірми займають значне місце на ринку консультаційних послуг і є конкурентами для державних служб. Тому державні служби намагаються більше доповнювати, ніж дублювати функції служб комерційних фірм, пропонуючи ті послуги, які вони можуть забезпечити дешевше або більш високої якості [88].

Приватні сільськогосподарські дорадчі служби розвиваються в Англії, Уельсі, Нової Зеландії. Англійська модель пройшла всі етапи свого розвитку від зародження в надрах системи управління сільським господарством до сучасної консалтингової компанії холдингового типу. Поступове зменшення частки бюджетного фінансування з 80-процентного рівня, до практично нульового, визначалося фінансовими можливостями фермера. Ці можливості завжди вміло регулювалися системою дотацій і субсидій. Цим самим держава формувало ринок послуг: чим вище був рівень платоспроможності англійської фермера, тим менше фінансувалася державою система інформаційно-консультаційного обслуговування. Це дозволило внутрішній службі міністерства спочатку перетворитися в державне агентство (ADAS), а потім акціонуватися і стати приватною компанією [86].

В рамках структурних підрозділів галузевих органів управління здійснюється консультаційна діяльність в сільському господарстві Франції, Польщі, в декількох землях Німеччини.

Консультаційні організації можуть класифікуватися за розміром. Серед них можна виділити великі, мають філіальну мережу на сільських територіях, середні і малі організації, що працюють на вирішенні вузького кола завдань або на обмеженій території. Розмір може виражатися трьома основними показниками: обсягом послуг, що надаються; величиною виробничого потенціалу, який найчастіше характеризується вартістю основного капіталу; чисельністю працівників.

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.

Переважаючий контингент клієнтів визначає форми і методи роботи консультантів організації. Консультування сільськогосподарських організацій здійснюється групою консультантів з різних напрямів діяльності, вирішуючи комплекс проблем із залученням, при необхідності, експертів з науково-дослідних, освітніх установ та інших організацій.

При консультуванні учасників фермерських господарств середніх або малих розмірів може використовуватися абонентське обслуговування за допомогою одного консультанта, який курирує кілька фермерів.

Для представників особистих підсобних господарств, як найчисленнішої категорії сільських товаровиробників, найбільш ефективно використовувати групові та масові методи роботи, переважно з виїздом в сільські поселення.

Для різних організацій характерні різні види структур управління. Однак зазвичай виділяють кілька універсальних видів організаційних структур управління, таких, як лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична. Іноді всередині єдиної компанії (як правило, великої) відбувається виділення відокремлених підрозділів, так званих департаментів. Тоді створювана структура буде дивізіональною. При цьому необхідно пам'ятати, що вибір структури управління залежить від стратегічних планів організації. Організаційна структура регулює: поділ задач по відділеннях і підрозділах; їх компетентність у вирішенні певних проблем; загальне взаємодія цих елементів.

Тим самим консультаційна організація створюється як ієрархічна структура. При цьому необхідно враховувати основні закони раціональної організації: впорядкування завдань відповідно до найважливішими точками процесу; приведення управлінських завдань у відповідність з принципами компетентності та відповідальності, узгодження «поля рішення» і доступної інформації, здатність компетентних функціональних одиниць прийняти до вирішення нові завдання); обов'язковий розподіл відповідальності (немає за сферу, а за «процес»); короткі шляхи управління; баланс стабільності і гнучкості; здатність до цілеорієнтованої самоорганізації і активності; бажаність стабільності циклічно повторюваних дій [24].

Таким чином, консультаційні організації АПК мають свою специфіку та особливості, які необхідно всебічно враховувати при плануванні та управлінні їх діяльністю, для забезпечення ефективної роботи з надання консультаційної допомоги сільськогосподарським товаровиробникам та сільському населенню.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності консультативної діяльності

Поняття ефективність походить від латинського «effectus», що означає виконання, дія, результат. У зв'язку з цим ефективність будь-якої діяльності означає буквально результативність, яка досягається на основі використання наявних ресурсів, вироблених дій, соціально-економічних відносин між людьми в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання створеного продукту, послуги.

Трактування цієї дуже істотною категорії, як і більшості інших економічних категорій, з часом зазнавала змін. Так, А. Сміт пов'язував її переважно з факторами зростання національного доходу [70], а Д. Рікардо - з механізмом розподілу доходів [53].

К. Маркс характеризував категорію ефективності у вигляді кінцевого результату виробництва в формі «чистого» корисного ефекту, що виникає в результаті підвищення продуктивності суспільної праці. «Підвищення продуктивності праці, - писав К. Маркс, - полягає саме в тому, що частка живої праці зменшується, а частка минулої праці збільшується, але збільшується таким чином, що загальна сума праці, укладена в товарі, зменшується» [32].

Поширена поняття про ефективність як щодо отриманого ефекту (продукції, доходів) до одиниці ресурсу або виробничих витрат (земельних, трудових, матеріальних, вартісних) висловлює «ресурсно-витратну ефективність», що є складовою частиною системи відтворювальної ефективності, що відображає умови відтворення населення, виробничого і земельно-природного потенціалу.

Сутність ефективності сільського господарства полягає у формуванні комплексу умов для забезпечення відтворення сільській соціально-територіальній спільності і земельно-природного потенціалу на основі виробництва необхідної суспільству продукції.

Підвищення ефективності виробництва в сільському господарстві має велике значення не тільки для галузі, а й для економіки країни в цілому.

У ряді робіт В.А. Свободіна, Е.С. Оглоблина, І.С. Санду і ін. Наголошується, що ефективність відображає комплекс природних, економічних, науково-технічних, соціальних і політичних умов функціонування продуктивних сил і виробничих відносин. Вона висловлює результативність функціонування предметів праці, засобів праці і робочої сили. Причому обчислення її здійснюється на різних рівнях господарювання і в окремих виробничих ланках, починаючи від первинного трудового колективу, підприємства, галузі і т.д. [78, 76].

У широкому розумінні під ефективністю мається на увазі відношення отриманого ефекту до використовуваних ресурсів виробництва. Це отримання все більшої кількості споживчих вартостей на одиницю функціонують у виробничому процесі матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Економічна ефективність вимірюється системою вартісних показників, а її основним критерієм є фінансовий стан суб'єкта господарювання, що забезпечує йому можливість отримання прибутку і здійснення розширеного відтворення. На думку В.Р. Боева, «економічна ефективність відображає ступінь реалізації економічних інтересів через абсолютні вартісні і відносні показники, які характеризують ефективність виробництва і реалізації продукції» [9].

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.

Д.С. Алексанов, А.Ф. Корольков, В.М. Кошелев пропонують виробляти комплексний аналіз діяльності служби, заснований на врахуванні інтересів кожного учасника (товаровиробників, науково-дослідних організацій, та установ регіонального та місцевого бюджетів, а також самої служби). Методика розрахунків враховує тимчасові лаги запізнювання, динаміку витрат, і надходжень, аналогічно з оцінкою інвестиційних проектів [10]. Однак при цьому залишається невирішеною проблема кількісної оцінки непрямих ефектів.

Л.Г. Муратова пропонує застосовувати узагальнену інтегральну оцінку ефективності діяльності ІКС, з урахуванням фінансово-економічні показники функціонування самої служби, а також, на підставі відгуків користувачів консультаційними послугами. На наш погляд відгуки користувачів служби не завжди можна використовувати для оцінки роботи дорадчої служби в зв'язку з тим, що найчастіше вони занадто суб'єктивні і не завжди відображають справжній стан справ. Користувачі можуть свідомо завищувати або

На основі абсолютних показників визначаються відносні, які в порівнянні по роках показують зміна результативності роботи ІКС:

- частка надходжень від позабюджетного фінансування в загальній сумі фінансування - ставлення самостійно залученого фінансування до загальної суми отриманого фінансування;

- частка надходжень від платних послуг в загальній сумі фінансування - отношение суми надходжень від платних послуг до загальної суми отриманого фінансування;

- стабільність кола клієнтів - відношення кількості постійних клієнтів, до загальної кількості клієнтів;

- рівень підготовки фахівців, що надають консультації - відношення кількості професійних консультантів до облікової чисельності співробітників;

- рівень технічної оснащеності служби - відношення кількості комп'ютеризованих робочих місць до облікової чисельності співробітників ІКС.

Для визначення практичного інтересу до послуги, що надаються, систему відносних показників доповнити розрахунком коефіцієнта впровадження послуг, який визначається як відношення числа використаних рекомендацій до загальної кількості послуг даного виду.

В якості показника оцінки економічної ефективності ІКС, ставлення економічного ефекту, отриманого в результаті реалізації концепції інформаційно-консультаційного обслуговування сільськогосподарських товаровиробників АПК, і капіталу, інвестованого в цю систему за наведеною нижче формулою:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n Ri}{\sum_{i=1}^n KSi} \quad (1.1)$$

де E - інтегрований показник економічної ефективності;

Ri - економічний ефект, отриманий від впровадження (застосування, використання) i -х консультаційних послуг (наприклад в галузі рослинництва або тваринництва), руб .;

n - кількість наданих інформаційно-консультаційних послуг, од .;

KSi - середня за період величина капіталу, інвестованого в систему інформаційно-консультаційного обслуговування сільгосп товаровиробників, для надання i -х консультаційних послуг.

Економічний ефект можна визначити за формулою:

$$RI = \Delta Pi + \Delta Ci \quad (1.2)$$

де ΔPi - приріст прибутку за рахунок використання i -х консультаційних послуг, вироблених за ним управлінських рішень і реалізованих конкретних заходів, руб.

ΔCi - скорочення витрат за рахунок використання i -х послуг, наданих інформаційно-консультаційною службою, руб.

Тоді Е набуде вигляду:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n (\Delta P_i + \Delta C_i)}{\sum_{i=1}^n K S_i} \quad (1.3)$$

При такому підході мають місце труднощі оцінки, які викликані тим, що досить-таки складно розрахувати приріст прибутку, який стався саме за рахунок використання і-х консультаційних послуг [52].

М.М. Григор'єва, фахівець з організаційного консультування, пропонує для клієнта виділити прямі та непрямі результати консультування, як кількісні, так і якісні показники.

У загальному вигляді економічний ефект консультування вона пропонує визначати за формулою:

$$E = П * K_1 * K_2 \quad (1.4)$$

де Е - економічний ефект організаційного консультування;

П - зміна: приріст, зменшення;

K₁ - частка організаційного консультування в результатах робіт;

K₂ - частка участі консультантів в отриманні економічного ефекту.

Одним з основних показників оцінки організаційного консультування у виробництві є приріст прибутку. Це пояснюється тим, що цей показник синтезує зниження витрат виробництва, зростання обсягів реалізованої продукції та оцінює зміну обсягу прибутку.

$$E_{\Pi} = [(A_2 - A_1 / A_2)] * П + [(C_1 - C_2) / 100] * A_2 * K_1 * K_2, \quad (1.5)$$

де E_Π - економічний ефект за рахунок приросту прибутку;

A₁ і A₂ - обсяг реалізації продукції до і після раціоналізації робіт в управлінні;

П - прибуток;

C₁ і C₂ - витрати на 1 грн. реалізованої продукції до і після раціоналізації робіт в управлінні.

Наш підхід до визначення ефективності консультування викладено в методичних рекомендаціях з оцінки ефективності діяльності

консультаційних організацій системи сільськогосподарського консультування [46]. У них ми пропонуємо ефективність інформаційно-консультаційної діяльності розглядати з різних позицій, а саме:

- з позиції суспільства (народногосподарський ефект);
- з позиції клієнтів - сільськогосподарських товаровиробників і сільського населення;
- з позиції консультаційної організації.

Схематично показники, що характеризують той чи інший ефект представлені на малюнку 1.

Народногосподарський ефект оцінюється в рамках заходів з інноваційної та консультаційної діяльності в галузевих і регіональних (муніципальних) програмах розвитку.

Основними показниками, що характеризують цю ефективність будуть:

- підвищення рівня життя і доходів сільських жителів;
- розширення зайнятості сільського населення, збереження та створення нових робочих місць;
- збільшення виплати податків сільськогосподарськими та іншими організаціями за рахунок підвищення їх ефективності, в тому числі при впровадженні інвестиційних інноваційних проектів; - зниження кількості збиткових і низькорентабельних підприємств;
- поліпшення якості продукції сільського господарства;
- поліпшення екологічної обстановки на території.

Соціальні, екологічні, політичні та інші результати, що не піддаються вартісній оцінці, розглядаються як додаткові показники народногосподарської ефективності і враховуються при обґрунтуванні бюджетного фінансування консультаційних організацій.

Для оцінки результативності регіональних (муніципальних) програм відбираються найбільш значущі показники за допомогою обґрунтування впливу на них проведених заходів. Наприклад, якщо проводилася пропаганда, навчання і консультаційна допомога в організації

альтернативних видів зайнятості сільського населення, то ці заходи вплинуть на такі показники як «зайнятість сільського населення», «кількість нових робочих місць по несільськогосподарських напрямках діяльності», «підвищення доходів сільського населення за рахунок альтернативних видів зайнятості ». При проведенні великої роботи з бізнес-планування, розробки інвестиційних проектів, консультаційної допомоги при оформленні кредитів, будуть актуальні такі показники, як «сума залучених інвестиційних ресурсів для модернізації сільськогосподарського виробництва», «ступінь оновлення машинно-тракторного парку та обладнання ферм» та інші.

Причини, за якими сільськогосподарські товаровиробники звертаються до консультантів, такі:

- необхідність об'єктивної оцінки проблем, наявних в господарстві. Консультант може провести неупереджений аналіз ситуації, так як він не пов'язаний з організацією та її керівництвом;

- використання знань і досвіду консультанта;

- отримання оперативної і кваліфікованої допомоги в критичних ситуаціях, коли необхідно переосмислити стратегію розвитку, здійснити реструктуризацію.

З позиції клієнтів - сільських товаровиробників економічний ефект від реалізації запропонованих консультантами заходів виражається в системі наступних показників:

- приріст врожайності сільськогосподарських культур;

- приріст продуктивності худоби (птиці);

- зниження енергоємності виробництва продукції землеробства і тваринництва;

- приріст валової продукції сільського господарства: на 1 га с.г. угідь; на 1 працівника; на 1000 грн. основних виробничих фондів;

- приріст валової продукції рослинництва: на 1 гектар с.г. угідь (умовної ріллі), на 1 га ріллі;

приріст валової продукції тваринництва: на 1 умовну голову худоби, на 1 га кормової площі;

приріст виробництва окремих видів тваринницької продукції: на 1 га с.г. угідь, на 1 га ріллі;

приріст виробництва валової продукції на одиницю додатково витрачених ресурсів;

зниження трудомісткості виробництва продукції сільського господарства;

підвищення якості виробленої продукції;

приріст вартості валової продукції, прибутку, в розрахунку на одиницю площі або голову худоби, на одиницю праці, а також основних виробничих фондів;

зниження собівартості продукції (за видами);

зростання рентабельності виробництва (за видами продукції);

зростання сукупної (загальної) рентабельності.

Розрахунок відносних показників дозволить порівняти результати господарської діяльності по роках (вертикальне порівняння) і між господарствами (горизонтальне порівняння).

Горизонтальне порівняння може здійснюватися між господарствами, які працюють в однакових виробничих умовах, господарствами, що обслуговуються консультаційної організацією. Порівняння показників консультованого господарства із середніми показниками по регіону (району) або по галузі проводиться з метою визначення його положення на ринку серед інших підприємств.

Найбільш наочно комбіноване порівняння. Наприклад, вертикальну та горизонтальну порівняння показує тенденції розвитку підприємств, що обслуговуються і не обслуговуються консультаційної організацією.

Для отримання сумарного річного ефекту консультаційної роботи ефективність визначається по кожному об'єкту консультування (проекту, галузі, виробничої ділянки, технології і т.п.). При цьому порівнюються

показники «до консультування» або «до впровадження» з показниками «після консультування» («після впровадження»).

Після проведених розрахунків показники сумуються - виходить ефект в цілому по господарству. Його можна досягти спільними зусиллями консультантів і працівників господарства. На нашу думку, немає сенсу виокремлювати частку, що припадає на роботу консультантів, досить довести, що він отриманий в результаті їх діяльності. Сума ефектів по всіх господарствах консультаційної організації (її районним підрозділам) показує загальний ефект діяльності організації за певний період.

Ефект від консультаційної роботи може бути негайним, або відкладеним, отриманий за рахунок додаткових надходжень, або за рахунок економії витрат. Великі консультаційні проекти, такі як розробка стратегій, оптимізація оргструктури, націлені на довгострокову перспективу. Невеликі, але дієві зміни можуть принести негайний прибуток [38].

Економічна ефективність характеризується співвідношенням економічного ефекту, отриманого протягом року, і витрат, обумовлених впровадженням даного заходу. Драгайцев В.І. пропонує при порівнянні різних варіантів нової техніки і технології зіставляти загальні і питомі капіталовкладення, собівартість одиниці продукції. Для розрахунку ефекту впровадження нової технології в рослинництві та тваринництві пропонуються наступні формули [49],

- в рослинництві:

$$E_{т.р} = [(U_{н.т.} - U_{б.т.}) \cdot Ц] \cdot A - Зд. , \quad (1.6)$$

де $E_{т.р}$ - ефект застосування технології в рослинництві, грн.;

$U_{н.т.}$ - врожайність за новими технологіями, ц / га;

$U_{б.т.}$ - врожайність з базових технологій, ц / га;

$Ц$ - ціна 1 ц. продукції;

$Зд.$ - додаткові витрати, грн.

A - Обсяг впровадження (га)

- в тваринництві:

$$E_{т.ж.} = [(П.н.т. - П.б.т.) \cdot Ц] \cdot A - Зд. , \quad (1.7)$$

де $E_{т.м.}$ - ефект застосування технології в тваринництві, грн.;

$П_{н.т.}$ - продуктивність за новими технологіями, кг / гол .;

$П_{б.т.}$ - продуктивність по базовим технологіям, кг / гол .;

$Ц$ - ціна 1 кг продукції;

$Зд.$ - додаткові витрати, грн.

A - Обсяг впровадження (гол.).

Річний економічний ефект за рахунок впливу комплексу чинників визначається за формулою:

$$ЕСР = ((Цн \cdot Ан - Сп) / Ан) - (Цб \cdot Аб - Сб) / Аб)) \cdot Ан, \quad (1.8)$$

де $ЕСР$ - річний економічний ефект, руб .;

$Цн, Цб$ - ціна реалізації продукції за новим і базовим варіантами, грн. за 1 т;

$Сп$ і $Сб$ - собівартість виробництва всієї продукції по новому і базовому варіантів, грн.

Дана формула виражає в узагальненому вигляді всі різновиди ефектів, в тому числі за рахунок підвищення якості продукції, яка проявилася в більш високій ціні її реалізації, збільшення її обсягу, зниження витрат, економії матеріальних витрат (насіння, кормів власного виробництва), експлуатаційних витрат по використанню нової техніки (заробітна плата, витрата пального, електроенергії та ін.).

У ринковій економіці при розробці та впровадженні нововведень найбільш розповсюджений не нормативний, а проектний підхід. Оцінка ефективності інноваційного проекту проводиться на основі пов'язаних з цим проектом грошових потоків по роках розрахункового періоду. Для кожного року розрахункового періоду грошовий потік визначається як різниця між припливом і відтоком грошових коштів.

До складу грошових коштів при цьому включаються такі види (групи статей) грошових надходжень:

- виручка від реалізації продукції за вирахуванням ПДВ, акцизів і мит;

- дохід від використання активів, пов'язаних з проектом;
- дохід від зниження витрат, запобігання збитків і т.п.

До складу відтоків грошових коштів включаються такі види (групи статей) витрат:

- витрати на фінансування участі консультативної (наукової) організації в програмі впровадження;
- інвестиції, необхідні для реалізації програми впровадження (включаючи, при необхідності, і вкладення на заміщення вибувають машин, устаткування, транспортних засобів і споруд);
- поточні витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції; податки на майно, на прибуток та інші податки, що сплачуються і включаються до витрат;
- витрати на правову охорону результатів НДДКР і т.п. [74].

Розрахунок ефективності проводиться «по мінливих статей» доходів і витрат від реалізації НДДКР, а грошові потоки є приростними і відображають зміни припливів і відтоків грошових коштів по кожній з статей при впровадженні результатів наукової розробки і без наукової розробки.

В роботі консультативних організацій значну частку займають консультативні проекти, спрямовані на вирішення проблем і завдань щодо вдосконалення управління господарства клієнта. До таких розробок відносяться:

- роботи по створенню нормативних регламентуючих документів для планування, управління та організації виробничої і господарської діяльності, щодо вдосконалення бухгалтерського і статистичного обліку;
- маркетингові дослідження, аналітичні та довідково-інформаційні розробки, прогнози, програми і схеми розвитку підприємств;
- програмне забезпечення управлінської діяльності та інші аналогічні роботи.

Як економічний ефект, може розглядатися навчання персоналу або зменшення ризику в прийнятті рішень. Ці розробки при впровадженні

створюють потенційну можливість отримання ефекту. Оцінка ефективності в вартісної формі таких робіт є самостійною, що не стандартизованої завданням і вимагає індивідуального підходу, що враховує специфіку результатів консультування, відбору та оцінки факторів і форм прояву ефективності.

Одним з основних чинників ефективності таких розробок є підвищення якості управління: ліквідація зайвих бізнес - операцій, прискорення оперативності розрахунків, зростання можливостей оптимізації рішень за рахунок багатоваріантності розрахунків, скорочення термінів формування звітних документів і т.д. У багатьох випадках за такими роботами визначення прямого ефекту практично неможливо, тому в даному випадку має місце відстеження результативності роботи всього підприємства.

Частина робіт має кінцевою метою (повністю або частково) отримання соціальних результатів. Ці розробки спрямовані:

- на поліпшення умов і охорону праці, зниження впливу шкідливих виробничих факторів, розробка заходів по техніці безпеки, зниження виробничого травматизму;
- підвищення професійного рівня працівників;
- зростання мотивації праці і поліпшення психологічного клімату трудових колективів.

При оцінці ефективності робіт соціальної спрямованості необхідно враховувати, що їх використання не обмежується ефектом соціального характеру. Відповідні заходи нерідко забезпечують економію ряду інших витрат організації та отримання додаткових доходів.

З позиції консультативної організації, а також її засновників ефективність консультативної роботи пропонуємо оцінювати наступними показниками:

- загальна кількість клієнтів за рік (в тому числі постійних);
- охоплення сільських товаровиробників і населення території консультаціями;

- кількість сільських товаровиробників, які працюють за договорами з інформаційно-консультаційними центрами;
- загальна кількість наданих консультаційних послуг;
- загальна кількість інновацій, застосованих клієнтами на практиці;
- надходження з позабюджетних джерел (в т. ч. від платних послуг);
- вироблення на одного консультанта за період (кількість наданих консультацій, отриманих позабюджетних коштів);
- частка надходжень від позабюджетного фінансування (в тому числі від платних послуг) в загальній сумі фінансування;
- кількість організованих навчальних семінарів і днів поля;
- випуск періодичних видань на аграрну тематику (кількість випусків, тираж);
- випуск радіожурналу (телепередачі) на аграрну тематику (кількість випусків);
- випуск методичних матеріалів на аграрну тематику з актуальних питань рослинництва, тваринництва, земельних відносин тощо (Кількість випусків, тираж).

Для об'єктивного порівняння і виявлення інтенсивності використання ресурсів обсяг виконаних робіт (кількість послуг, договорів, заходів і т.д.), необхідно відносити до одиниці ресурсів (фінансових, трудових, матеріально-технічних). По кожній платній консультаційній послугі визначається отриманий прибуток як різницю між ціною послуги та витратами на її здійснення [46].

Від об'єктивності і точності оцінки результатів діяльності консультаційних організацій багато в чому залежить ефективність роботи щодо вдосконалення систем управління, форм і методів роботи як на макро-, мезо-, так і мікрорівні. Складність такої оцінки полягає в тому, що самі показники роботи консультаційних організацій часто виявляються досить суперечливими. У зв'язку з цим для всебічної оцінки їх діяльності найбільш значущі пропонуємо об'єднати в один інтегральний показник.

Характеристика результатів роботи консультаційних організацій може бути невизначеною, проте її інформативність підвищиться, якщо здійснити порівняння індивідуальних характеристик різних організацій. Цілі порівняльного аналізу досить різноманітні, і виходячи з них визначається набір показників оцінки.

Для оцінки результативності діяльності консультаційних організацій та порівняння обсягу проведених робіт окремими консультантами, структурними підрозділами організації, а також в цілому по консультаційній організації або регіональної підсистеми сільськогосподарського консультування недостатньо показника «кількість консультаційних послуг», так як окремі консультаційні послуги значно відрізняються між собою. В якості основної характеристики консультаційної послуги вважаємо за необхідне прийняти її трудомісткість і на основі цього показника ввести показник «умовна еталонна консультаційна послуга».

Інтенсивність роботи консультантів визначається за кількістю наданих умовних консультаційних послуг сільськогосподарським товаровиробникам та сільському населенню в розрахунку на одного консультанта.

Одне з найважливіших напрямків порівняльного аналізу пов'язано з оцінкою задоволеності населення в обсязі і якості консультаційних послуг. Вона визначається шляхом анкетування не менше 10% користувачів консультаційними послугами.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності консультаційних організацій пропонуємо оцінювати роботу в балах. За кожним показником нами розроблена шкала оцінки, яка може бути скоригована в міру поліпшення показників діяльності консультаційних організацій. При відсутності проведених робіт відповідно до показників бали не нараховуються. На підставі джерел інформації, отриманих від консультаційної організації, за кожним показником визначається бал. Бали складаються, і виходить інтегральний показник ефективності діяльності

консультаційної організації. За рівнем набраних балів визначається рейтинг консультаційних організацій.

Інтегральний підхід дозволяє всебічно оцінити діяльність консультаційної організації, ефективність виконання їх основних функцій (консультаційної, інформаційної, інноваційної, навчальної) на території, що обслуговується, на якій може бути зосереджено різну кількість потенційних клієнтів, в тому числі за розмірами та формами господарювання, спеціалізації та іншим характеристикам.

1.3. Фактори, що впливають на ефективність функціонування консультаційних організацій АПК

На ефективність функціонування консультаційних організацій впливає комплекс факторів. Серед них можна виділити зовнішні, що складаються за рахунок впливу навколишнього середовища, і внутрішні, зумовлені процесами, що відбуваються всередині самої організації. Крім цього ряд факторів пов'язаний з можливостями державної підтримки, в тому числі фінансової, інші мають локальний організаційний характер.

Проведені дослідження і вивчення досвіду роботи консультаційних організацій в АПК дозволили виявити організаційно-економічні фактори, що впливають на ефективність роботи консультаційних організацій АПК.

Найбільш значущим чинником, що сприяє підвищенню ефективності діяльності консультаційних організацій, є законодавче, нормативно-правове забезпечення консультаційної діяльності.

З ряду факторів розвитку сільськогосподарського консультування особливим рядком можна виділити фінансове забезпечення консультаційної діяльності, від якої значною мірою залежать її можливості і обсяги консультаційної допомоги.

Як показує зарубіжний досвід, на етапі становлення консультаційної діяльності ресурсне забезпечення консультаційних організацій, організація

підготовки і підвищення кваліфікації консультантів, створення інформаційних ресурсів має забезпечуватися за рахунок їх державної підтримки. Однак в більшості розвинених країн, де сільськогосподарське консультування розвивається більш ста років, фінансова і технічна допомога консультаційних організацій триває.

У Німеччині федеральні землі Мекленбург-Передня Померанія, Бранденбург і Саксонія-Ангальт не хочуть мати державну консультаційну службу. Вони передають консультаційні функції в галузі сільського господарства приватним консультантам або консультаційним організаціям і фінансують до 80% їх витрат на матеріальне забезпечення та зарплату [75]. Крім цього фермери створили свої власні консультаційні машинні ринги, а також об'єднання виробників у вигляді зареєстрованих товариств для проведення консультаційної роботи. Ефективним доповненням до державної консультаційної системи є об'єднання фермерів. У разі визнання їх земельним урядом вони отримують додаткові фінансові кошти на утримання штату консультантів. Так, наприклад, Баварія несе 40% витрат на матеріальне забезпечення та 70% витрат на оплату праці персоналу. Решту витрат покриваються за рахунок членських внесків [69].

У Латвії тільки після того, як служба була оснащена сучасним обладнанням і засобами зв'язку, створена система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, які завоювали авторитет серед сільських товаровиробників, стала підвищуватися частка платних послуг [11].

Ефективність консультаційної організації визначається тим, наскільки та сприяє досягненню поставлених цілей при раціональному використанні наявних ресурсів, мінімізації витрат і різного роду несприятливих наслідків. Вона залежить від таких основних факторів, як сприятлива ділове середовище, гнучка обґрунтована стратегія діяльності; кадровий склад в якісному і кількісному вираженні, чіткість і раціональність розподілу між співробітниками конкретних функцій відповідно до стоять завданнями.

Для консультаційної організації найбільш важлива соціальна структура, яка володіє певним потенціалом і складається з декількох елементів:

- потенціалу загального керівництва (характеризується рівнем його знань і розуміння ситуації; здатністю виявляти і вирішувати проблеми, в тому числі в критичних умовах; орієнтацією на минуле або майбутнє; готовністю до ризику; умінням використовувати владу);

- психологічного потенціалу (характеризується станом морально-психологічного клімату, стабільністю відносин);

- творчого потенціалу (характеризується умінням реагувати на зміни, пропонувати альтернативи; прагненням до пошуку; здатністю долати інерцію мислення і звичок; підприємливістю при прийнятті інноваційних рішень; готовністю до нововведень; використанням нових прогресивних методів роботи). Всі елементи соціальної структури є «м'якими» [51].

Підвищення продуктивності праці і якості роботи в організації досягається двома шляхами: посиленням взаємної залежності підрозділів і їх автономізацією. Взаємозалежність породжує загальну зацікавленість, обмін досвідом, інформацією, а автономізація підсилює особистий інтерес, самостійність, внутрішню консолідацію. Баланс між цими моментами підтримується горизонтальною ротацією керуючих, централізацією соціальної, наукової та технічної політики, введенням елементів ринкових відносин між підрозділами, систематичним обміном інформацією, високою загальною культурою.

Для поліпшення якості консультаційних послуг необхідна спеціалізація і поглиблення наявних і отримання нових знань консультантів за рахунок постійного підвищення кваліфікації і самоосвіти.

Наявність досвіду роботи дуже важлива характеристика консультанта, так як тільки при наявності практики, можна навчитися правильно застосовувати і закріпити свої знання, примножити їх в процесі роботи. Маючи досвід роботи в сільському господарстві, консультанту легше

порозумітися зі своїми клієнтами. Досвід практичної роботи консультанта повинен бути не менше 3-х років.

У професійному плані консультант може надавати послуги в галузі рослинництва або тваринництва, одночасно спеціалізуючись на конкретних підгалузях агропромислового комплексу, найбільш актуальних для місцевості, в якій він працює (наприклад, зерно і кормові, зерно і цукровий буряк, кукурудза, картопля і овочі, молочне скотарство, свинарство та ін.). Вузька спеціалізація з якоїсь проблеми дозволить більш ретельно вивчити всю наявну інформацію і досвід роботи в даному напрямку, зажадає відвідування спеціалізованих виставок і семінарів, проведення порівняльних аналізів.

Висновки до першого розділу

1. Сільськогосподарське консультування - це діяльність консультантів по наданню професійних консультаційних послуг, що носять рекомендаційний характер і допомагають сільським товаровиробникам і населенню в реалізації цілей і завдань шляхом розв'язання проблем різного характеру, виявлення і використання нових можливостей, впровадження змін та навчання

2. В даний час в якості центрів сільськогосподарського консультування найбільш успішно розвиваються спеціалізовані консультаційні організації на регіональному та районному рівні. Необхідна оцінка ефективності цієї діяльності, на підставі якої проводиться обґрунтуванням бюджетного фінансування та вироблення подальшої стратегії розвитку консультаційних організацій з метою підвищення ефективності їх діяльності.

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. Від об'єктивності і точності оцінки результатів діяльності консультаційних організацій багато в чому залежить ефективність роботи щодо вдосконалення систем управління, форм і методів роботи як на макро-, мезо-, так і мікрорівні. Складність такої оцінки полягає в тому, що самі показники роботи консультаційних організацій часто виявляються досить суперечливими. У зв'язку з цим для всебічної оцінки їх діяльності найбільш значущі пропонуємо об'єднати в один інтегральний показник.

5. Для оцінки результативності діяльності консультаційних організацій та порівняння обсягу проведених робіт окремими консультантами, структурними підрозділами організації, а також в цілому по консультаційній організації або регіональній підсистемі сільськогосподарського консультування недостатньо показника «кількість консультаційних послуг», так як окремі консультаційні послуги значно відрізняються між собою. В якості основної характеристики консультаційної послуги вважаємо за необхідне прийняти її трудомісткість і на основі цього показника ввести показник «умовна еталонна консультаційна послуга».

РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА ЗОБМЕЖЕНЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СТІЛ АГРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СТІЛ АГРО»

ТОВ «СТІЛ АГРО» розташоване у Дніпровському районі Дніпропетровської області. Добре економічне місце розташування та оптимальні ґрунтово-кліматичні умови сприяють вирощуванню в господарстві основних сільськогосподарських культур і одержанню якісної продукції рослинництва. Основний виробничий напрямок господарства рослинництво - вирощування зерна, насіння соняшнику та ріпаку. Предметом діяльності підприємства є виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання послуг.

Відповідно до довідки Дніпропетровського обласного управління статистики Державного комітету статистики України підприємство має право здійснювати наступні види діяльності: вирощування сільськогосподарських культур, розведення тварин, здійснювати реалізацію м'яса живою вагою, реалізовувати вирощені зернові та технічні культури.

Земля у сільському підприємстві є головним засобом виробництва. Покращення використання земельних угідь, підвищення родючості ґрунту – необхідні умови підвищення урожайності сільськогосподарських культур і продуктивності кормових угідь, розвитку тваринництва.

При аналізі земельного фонду вивчають показники, які відображають склад і структуру угідь та земель сільськогосподарського використання. Головною ознакою, яка характеризує різні види сільськогосподарських угідь, є характер їх використання. Класифікація угідь проводиться з урахуванням їх основного призначення.

Загальна земельна площа господарства представлена землями сільськогосподарського призначення, які повністю відведені під рілля. В структурі сільськогосподарських угідь відхилень у порівнянні звітнього року з

минулими роками не було. Всі землі ТОВ «СТІЛ АГРО» представлені лише сільськогосподарськими угіддями і повністю відведені під рілля. Тобто аналіз структури земельних угідь проводити недоцільно. За період 2015-2019 рр. розміри сільськогосподарських угідь ТОВ «СТІЛ АГРО» не змінювалися.

Якісна оцінка стану земельних угідь проводиться, виходячи із ступеня розвитку ерозії земель, засоленості, заболоченості, наявності каменів і кущів, розміру і конфігурації земельних ділянок, їх продуктивності. Раціональна організація підприємства передбачає таке використання земельних угідь і таку систему ведення підприємства, які б забезпечували найвигідніше, максимально прибуткове, безперервне виробництво за даних умов. Сільськогосподарські культури відрізняються одна від одної за їхніми вимогами до ґрунтів. Тому, враховуючи всю інформацію, важливо обрати таку структуру посівних площ або сівозміну і таку організацію виробництва, які б забезпечувати відповідність культур ґрунтовним умовам і сукупності інших факторів.

Рівень використання трудових ресурсів відображається в показниках продуктивності праці (табл. 2.1).

Дані таблиці свідчать про зростання ефективності використання трудових ресурсів та робочого часу працівників. Рівень продуктивності праці збільшився в господарстві більше ніж вдвічі.

Зростання продуктивності праці вважають вирішальною умовою збільшення обсягів виробництва продукції. Продуктивність праці вимірюється співвідношенням між кількістю виробленої продукції і затратами живої праці. Підвищення продуктивності праці можливе за умови випереджаючого зменшення потрібної для виробництва кількості живої праці порівняно з кількістю уречевленої праці. Таким чином досягається економія всієї суми праці, яка відображається в зниженні собівартості продукції.

Таблиця 2.1

Показники загального рівня продуктивності праці в ТОВ «СТІЛ АГРО»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Чисельність працівників, чол.	39	40	40	41	43	110,3
Запас робочого часу одного працівника, днів	305	305	305	305	305	100,00
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, днів	294	313	321	317	321	108,97
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,964	1,028	1,054	1,038	1,051	108,97
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	6,80	7,00	7,12	7,50	7,80	114,71
Виробництво продукції:						
на 1 люд.-годину, грн.	20,9	28,8	36,5	50,1	105,3	504,84
на 1 люд.-день, грн.	141,8	201,6	259,9	375,6	821,1	579,08
на 1 працівника, тис. грн.	41,7	63,2	83,6	118,9	263,2	631,04

Значне зростання показників ефективності використання трудових ресурсів зумовлено суттєвим приростом виробництва продукції (по собівартості) з одночасним зниженням чисельності працівників.

При раціональному веденні господарства повинно забезпечуватись ефективне використання трудових та всіх інших виробничих ресурсів, які становлять сукупність речових елементів виробничого процесу, що різняться між собою способом функціонування у виробництві продукції.

Важливу роль у господарській діяльності підприємства відіграють основні виробничі засоби, які є матеріально-технічною базою виробництва. Висока забезпеченість підприємства основними засобами та ефективне їх використання сприяють підвищенню продуктивності праці, кращому використанню оборотних засобів, збільшенню обсягу виробництва продукції і зниженню її собівартості.

За відносний показник забезпечення основними засобами підприємства приймають середньорічну їх вартість на 100 га сільськогосподарських угідь. При аналізі вивчають структуру основних фондів, ступінь їх зносу,

коефіцієнти оновлення і вибуття та інші показники відтворення основних засобів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ефективність використання виробничих фондів в ТОВ «СТІЛ АГРО»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Вартість валової продукції, тис. грн.	4295,5	6190,7	7519,9	9515	18421,9	428,9
Середньорічна вартість виробничих основних фондів, тис. грн.	3341,4	3433	4225,2	5180,3	5914,4	177,0
Фондовіддача на одиницю вартості основних засобів, коп.	0,866	1,102	1,222	1,249	1,995	230,3
Фондомісткість продукції, грн..	1,154	0,908	0,818	0,801	0,501	43,4
Фондозабезпеченість виробництва на 1 га ріллі, тис. грн.	1,937	2,206	2,470	3,043	3,745	193,3
Фондоозброєність одного працівника, тис. грн.	48,14	57,34	68,36	95,24	131,91	274,0

Дані таблиці 2.2 показують, що загальна вартість основних засобів за досліджуваний період збільшилася, що зумовлено придбанням основних засобів.

Ефективність використання основних фондів відображається показником фондовіддачі, який визначається як відношення вартості валової продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Фондовіддача основних фондів залежить від обсягу валової продукції, фондозабезпеченості підприємства, структури основних фондів, їх стану, технічної озброєності праці, рівня використання окремих видів основних засобів.

Дані таблиці 2.2 показують, що фондвіддача на 1 грн. вартості основних виробничих засобів зростає на 130,3 %. Це сталося за рахунок приросту вартості основних засобів на 86,2 %, при зростанні обсягів виробництва в 4,3 рази. Показник фондоозброєності одного працівника збільшився в 2,74 рази.

Обсяг і собівартість сільськогосподарської продукції залежать великою мірою від забезпеченості та використання основних засобів по видах (виробничі приміщення, трактори, автомобілі тощо). Переважна частина основних засобів зосереджена у структурних виробничих підрозділах і виробничих формуваннях, де використовують машинно-тракторний парк, вантажний автотранспорт, робочу худобу, а також у ремонтних майстернях, на станціях електро- та водопостачання тощо. Крім цього, в підприємствах є промислові і підсобні виробництва: комбикормів; з переробки зерна, овочів, продукції тваринництва; пиломатеріалів; будівельних матеріалів тощо. Рациональне використання значної частини найважливіших виробничих ресурсів у цих виробництвах сприяє збільшенню сільськогосподарської продукції і зниженню собівартості її виробництва.

Для сучасної системи ведення господарства характерно поглиблення спеціалізації на основі підвищення концентрації виробництва. Спеціалізація господарства визначає його виробничий напрямок. Для того щоб визначити виробничий напрямок господарства потрібно спочатку проаналізувати товарну продукцію.

Структура товарної продукції визначається як процентне співвідношення вартості продукції окремих культур і галузей в загальній сумі вартості товарної продукції по підприємству, яка приймається за 100 %. Місце культур і галузей в підприємстві визначається їх питомою вагою в структурі вартості товарної продукції

Для аналізу динаміки складу та структури товарної продукції ТОВ «СТІЛ АГРО» розглянемо данні табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу та структури товарної продукції ТОВ «СТІЛ АГРО»

Вид продукції і галузі	2015		2016		2017		2018		2019		2019 до 2015, +/-
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво, всього	7636,5	98,60	3474,4	95,67	11873,0	99,26	7175,0	96,99	22348,3	98,26	-0,34
в т. ч. зернові	4001,6	51,67	2999,9	82,60	5055,1	42,26	2165,4	29,27	11027,0	48,48	-3,18
соняшник	3440,2	44,42	61,7	1,70	6205,0	51,88	3911,0	52,87	8060,6	35,44	-8,98
соя	184,3	2,38	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	858,8	3,78	1,40
ріпак	0,0	0,00	397,2	10,94	588,1	4,92	1078,6	14,58	2401,9	10,56	
інша продукція рослинництва	10,4	0,13	15,6	0,43	24,8	0,21	20,0	0,27	0,0	0,00	-0,13
Реалізація іншої продукції	108,7	1,40	157,3	4,33	88,2	0,74	223,0	3,01	396,7	1,74	0,34
Всього	7745,2	100,00	3631,7	100,00	11961,4	100,00	7398,0	100,00	22745,0	100,00	0,00

За даними таблиці 2.3 можна зробити висновок, що з 2015 до 2019 рр. виробництво продукції рослинництва зросло майже в три рази, а виручка від реалізації в 2019 р. склала 22348,3 тис. грн. Таке зростання зумовлено реалізацією продукції (соя та насіння соняшнику) врожаю 2018 року в 2019 році.

Рослинництво включає в себе вирощування зернових культур та соняшнику. Виробництво зернових культур та їх реалізація за аналізований період зросло в 2,75 рази. Це відбулося за рахунок значного зростання обсягів вирощування кукурудзи на зерно.

В структурі товарної продукції на підприємстві в 2019 році найбільшу питому вагу займає реалізація насіння соняшника – 35,44 % та зернових культур 48,48%. При цьому частка грошових надходжень від реалізації зернових зменшилася на 3,18 в.п., а частка виторгу від реалізації насіння соняшника на 8,98 в.п. за рахунок збільшення обсягів реалізації ріпаку.

Результативність показників діяльності представлена в табл. 2.4.

Значні коливання та відмінності рівня валового доходу та собівартістю зумовлені умовами реалізації сільськогосподарської продукції. Так, продукція що була вирощена в 2016 році частково реалізувалася в 2017 році,

що зумовило перевищення вартості валової продукції над собівартістю реалізованої продукції в 2016 році.

Таблиця 2.4

Основні результативні показники господарської діяльності ТОВ «СТІЛ
АГРО»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Валова продукція по собівартості, тис. грн.	4295,5	6190,7	7519,9	9515	18421,9	193,61
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	7745,2	3631,7	11961,4	7398	22745	307,45
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5798,9	3979,1	11622	7040	21979	312,20
Прибуток, тис. грн.	1946,3	-347,4	339,4	358	766	213,97
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
- валової продукції	1372,36	1977,86	2224,82	2458,66	4057,69	165,04
- реалізованої продукції	2474,50	1160,29	3538,88	1911,63	5009,91	262,08
- прибутку	621,82	-110,99	100,41	92,51	168,72	182,38
Отримано на 1 працівника, тис. грн.:						
- валової продукції	58,84	91,04	136,73	161,27	292,41	181,32
- реалізованої продукції	106,10	53,41	217,48	125,39	361,03	287,93
- прибутку	26,66	-5,11	6,17	6,07	12,16	200,33
Рівень рентабельності продаж, %	25,13	-9,57	2,84	4,84	3,37	-1,47 в.п.
Рівень рентабельності діяльності, %	33,56	-8,73	2,92	5,09	3,49	-1,60 в.п.

Отримані показники свідчать що найбільш результативним роком в діяльності підприємства був 2015 рік. Сума прибутку в цей період склала 1946,3 тис. грн., що обумовило рівень рентабельності діяльності в 33,56 %, що є достатньо високим для сільськогосподарського підприємства. Перевищення приросту витрат над зростанням прибутку зумовило зменшення рентабельності продажу та діяльності в 2019 році проти 2018 року на 1,47 та 1,60 відсоткові пункти відповідно.

2.2. Економічна ефективність виробництва продукції рослинництва ТОВ «СТІЛ АГРО»

В ТОВ «СТІЛ АГРО» Винницького районі Винницької області основними видами продукції галузі рослинництва є зернові та соняшник. В табл. 2.5 представлена структура посівних площ досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5

Склад і структура посівних площ в ТОВ «СТІЛ АГРО»

Культура	2015		2016		2017		2018		2019		Зміна стр-ри, в.п.
	га.	%	га	%	га.	%	га	%	га	%	
Зернові	1766	72,05	1830	74,12	1392	57,57	1172	50,00	1363	57,08	-14,98
Соняшник	504	20,56	512	20,74	831	34,37	716	30,55	666	27,89	7,33
Соя	0	0,00	0	0,00	0	0,00	175	7,47	100	4,19	4,19
Ріпак	181	7,38	127	5,14	195	8,06	281	11,99	259	10,85	3,46
Разом	2451	100,00	2469	100,00	2418	100,00	2344	100,00	2388	100,00	0,00

Основну частку в структурі посівів займають зернові культури – 57,08 %, при чому за період 2015-2019 рр. частка посівів зменшилася на 14,98 в.п. така зміна зумовлена розширенням посіві соняшника. Загальна величина посівних площ зернових зменшилася на 403 га. Незадовільним фактом є зростання посівних площ соняшнику на 162 га, питома вага посівів становить 27,89 %. Така величина свідчить про порушення сівозмін в ТОВ «СТІЛ АГРО». На жаль така тенденція притаманна майже всім сільськогосподарським підприємствам.

Проаналізуємо урожайність основних сільськогосподарських культур. Що вирощують в ТОВ «СТІЛ АГРО». Так як зернові культури займають більше 50% посівних площ, розглянемо динаміку урожайності зернових за досліджуваний період (рис. 2.1).

Параметри як лінійного так і параболічного тренду свідчать, що досліджуваний показник має тенденцію до зростання. За параметрами лінійного тренду щорічне зростання урожайності зернових в ТОВ «СТІЛ

АГРО» становить 2,59 ц/га. Така тенденція доводить доцільність вирощування зернових в досліджуваному підприємстві.

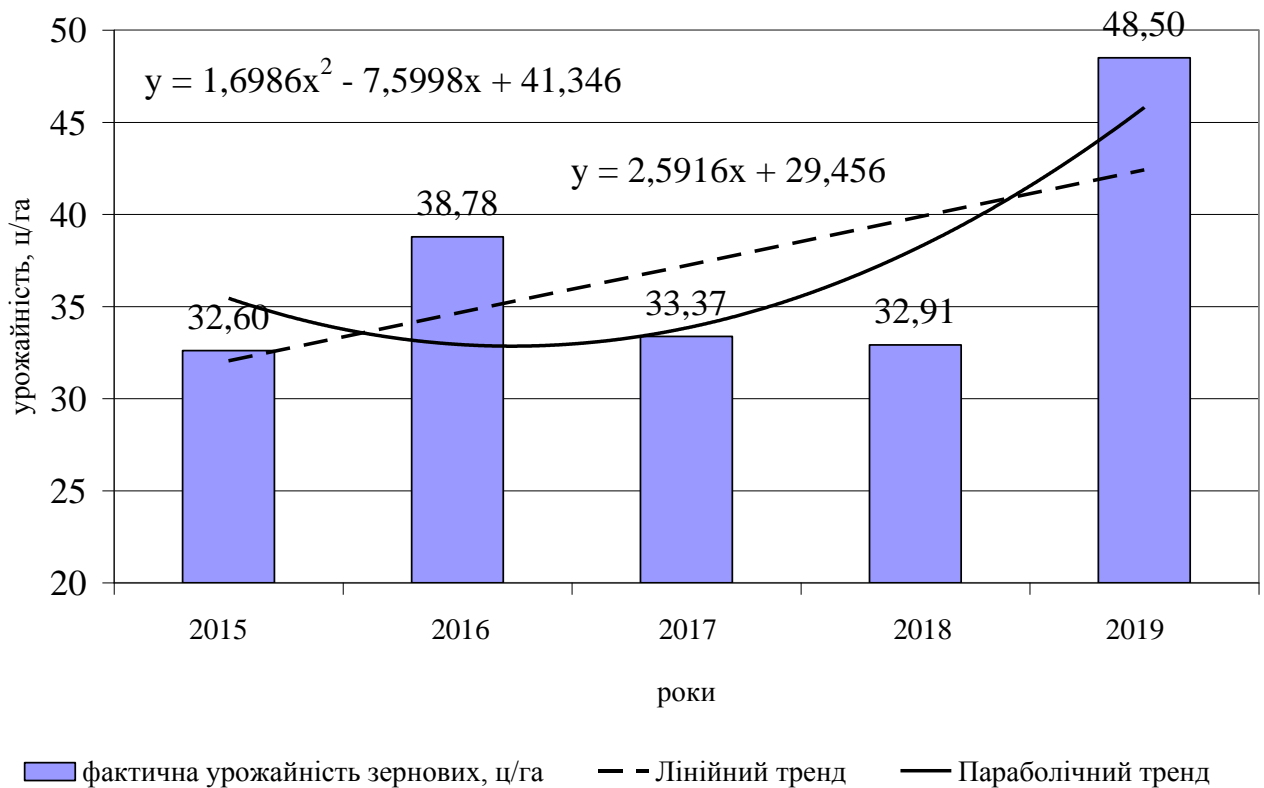


Рис. 2.1 - Динаміка урожайності зернових культур в ТОВ «СТІЛ АГРО»

Іншою стратегічною культурою, що вирощується в ТОВ «СТІЛ АГРО» є соняшник. Як було вже відмічено, питома вага посівних площ соняшнику в загальній структурі посівів значно перевищує нормативне значення, що спричиняє до виснаження ґрунту, не раціонального використання земельних угідь. За допомогою аналітичних показників динаміки проаналізуємо рівень урожайності соняшнику в ТОВ «СТІЛ АГРО» за період 2015-2019 рр. (табл. 2.6).

Середній рівень показника = $(25,74+23,09+20,78+17,01+38,50)/5 = 25,02$ ц/га.

Особливу увагу слід приділяти методам розрахунку середніх показників рядів динаміки, які є узагальнюючою характеристикою його абсолютних рівнів, абсолютної швидкості та інтенсивності зміни рівнів рядів динаміки.

Таблиця 2.6

Аналітичні показники динаміки урожайності соняшнику в ТОВ «СТІЛ АГРО»

Рік	Урожайність соняшнику, ц/га	Абсолютний приріст, ц/га		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	
2015	25,74	0	-	100	-	0	-	-
2016	23,09	-2,65	-2,65	89,70	89,70	-10,30	-10,30	0,26
2017	20,78	-4,96	-2,31	80,73	90,00	-19,27	-10,00	0,23
2018	17,01	-8,73	-3,77	66,07	81,84	-33,93	-18,16	0,21
2019	38,50	12,76	21,49	149,58	226,39	49,58	126,39	0,17

Середній абсолютний приріст розраховується за формулою:

$$\bar{\Delta} = \frac{\sum \Delta_{\text{ланц}}}{n-1} = \frac{12,76}{4} = 3,19 \text{ ц/га},$$

Середній абсолютний приріст (абсолютна швидкість динаміки) обчислюється діленням загального приросту за весь період на довжину цього періоду у відповідних одиницях часу (рік, квартал, місяць тощо):

Отже, незважаючи на щорічне зменшення урожайності соняшнику за період 2015-2019 рр., значне зростання даного показника в 2019 році дало змогу сказати, що даний показник має тенденцію до зростання. Хоча, як було відмічено, збільшення показника відбулося лише в 2019 році.

Таблиця 2.7

Розрахунок впливу факторів першого порядку на формування валових зборів сільськогосподарських культур в ТОВ «СТІЛ АГРО»

Вид продукції	Обсяг валового збору, ц		Площа посіву, га		Урожайність, ц/га		Зміна валового збору, ц		
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	всього	в т.ч. за рахунок	
								площі	урожайності
зернові	38569	66101	1172	1363	32,91	48,50	27532	6286	21246
соняшник	12176	25640	716	666	17,01	38,50	13464	-850	14314
соя	1822	2008	175	100	10,41	20,08	186	-781	967
ріпак	4493	6108	281	259	15,99	23,58	1615	-352	1967

Розмір посівних площ та рівень врожайності є факторами першого порядку при формуванні валових зборів сільськогосподарських культур. При чому розмір посівних площ виступає екстенсивним фактором, а величина урожайності інтенсивним фактором зростання валових зборів. В табл. 2.7 проведено факторний аналіз валового збору основних сільськогосподарських культур, що вирощуються в ТОВ «СТІЛ АГРО».

Отримані результати свідчать, що валовий збір всіх сільськогосподарських культур в 2019 році проти попереднього року збільшився. Основним чинником зростання валового збору є урожайність. На рис. 2.2 вплив формуючих факторів на валовий збір представлений більш наочно.

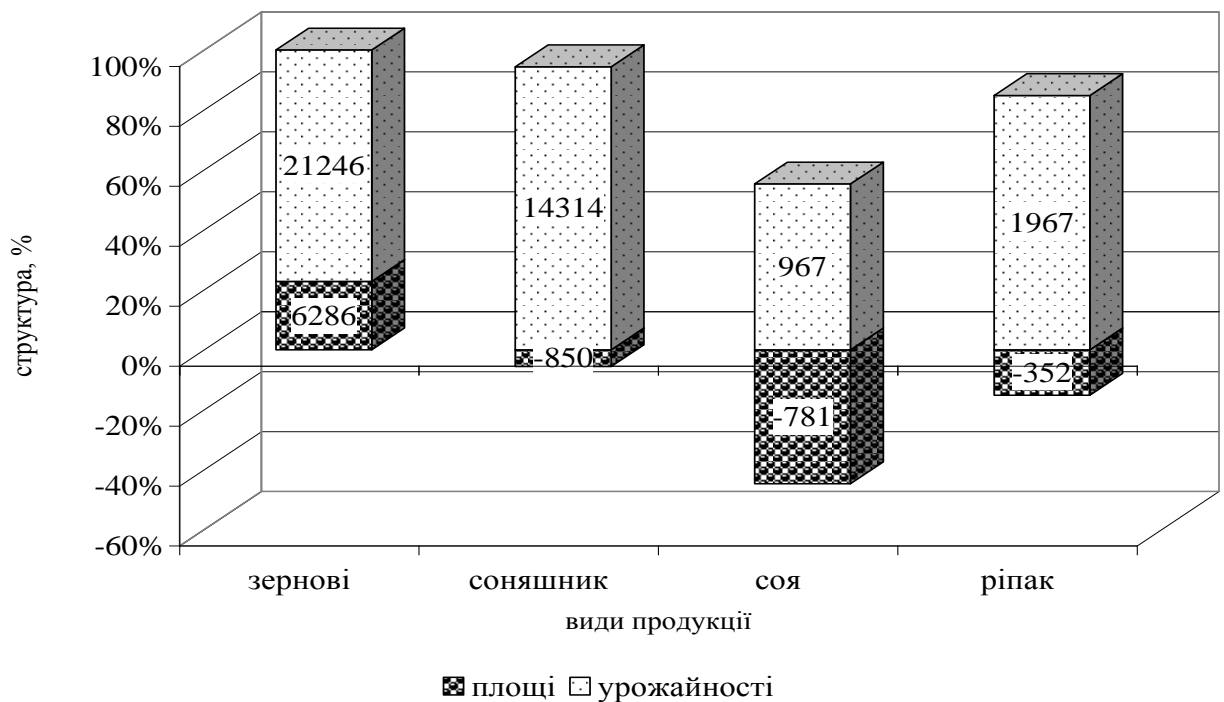


Рис. 2.2 - Структура впливу чинників на формування валового збору в ТОВ «СТІЛ АГРО»

Отже, можна відмітити зростання ефективності операційної діяльності підприємства, на що вказує зростання урожайності та валових зборів сільськогосподарських культур.

2.3. Ситуаційний аналіз діяльності підприємства

В умовах твердої конкурентної боротьби й швидко мінливої ситуації підприємство повинно не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але й виробляти довгострокову стратегію поведіння, що дозволяла б їм поспівати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні. Практика ж показує, що в діях організацій стратегія, як правило, відсутня, що й приводить найчастіше до поразки в ринковій боротьбі.

Для того щоб захистити підприємство від можливих негативних наслідків змін, як економічних так і екологічних, необхідно аналізувати ризики по можливості різними методами. За даними досліджень діяльності ТОВ «СТІЛ АГРО» ми можемо здійснити аналіз сильних та слабких сторін підприємства. Найбільш поширеними методами такого аналізу є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз містить у собі аналіз сильних сторін, недоліків, можливостей, які може надати організації зовнішнє середовище, і погроз, що підстерігають дане підприємство, тобто метод складається в послідовному вивченні внутрішнього стану організації й визначення її сильних сторін і недоліків, а також можливостей і загроз, які представляє розвиток зовнішнього середовища. До даного аналізу включаються всі фактори впливу. Вони можуть бути різноманітні, проте слід виділити основні з них: політичні, економічні, соціальні, ресурсні, технологічні.

Для того, щоб підприємство мало змогу обрати правильну стратегію, визначитися з цілями, взяти до уваги свої слабкі сторони необхідно розглянути можливості і загрози підприємства, які оцінюються по відношенню до зовнішньої середовища по профілю середовища.

Розглянемо кожен фактор окремо. Державні органи влади мають вплив через державну аграрну політику, яка потребує перегляду та реформування. Досвід зарубіжних країн показує, що аграрний сектор для свого розвитку потребує державних дотацій. Після переходу до ринкових відносин в

економіці галузь сільського господарства була позбавлена уваги, не були здійснені необхідні реформи. Відносини між державою та підприємствами аграрного сектору обмежуються формуванням державного резерву та квотуванням експорту-імпорту сільськогосподарської продукції. Щодо підприємства ТОВ «СТІЛ АГРО», то треба зазначити, що державна політика безпосередньо впливає на його діяльність через, наприклад, квотування на вивіз зерна з області.

Стан економіки - це фактор, що впливає на всі галузі народного господарства. Оцінка впливу цього фактору – найбільш негативна по таким напрямкам, як рівень інфляції (котрий з кожним роком підвищується), рівень безробіття та доходів населення, стан державного бюджету. Проте існують і позитивні моменти, такі як розвиток виробництва товарів, та рівень податкових ставок, наприклад, сплата фіксованого сільськогосподарського податку.

Негативний вплив екологічного фактору визначається через різку зміну погодних умов: підвищення температури у вегетаційний період рослин, нерівномірний розподіл опадів, нехарактерна для України погода взимку та інші подібні зміни у кліматі значно підвищують ризикованість аграрного виробництва, тим самим знижуючи його інвестиційну привабливість. Необхідність зрошення значно підвищує витрати на виробництво рослинницької продукції, а його недостатність скорочує кількість зелених та грубих кормів для тваринництва. Одним із найважливіших факторів в аналізі цього блоку є забруднення навколишнього середовища. Цей фактор є невід'ємною складовою сільськогосподарського виробництва, тому кожне господарство повинно знижувати негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, зокрема покращувати екологічний стан земельних угідь.

Що стосується позитивних факторів, то безперечно нововведення в області техніки та технологій мають великий вплив не лише на окреме підприємство, а й на галузь в цілому. Впровадження нових технологій у

сільськогосподарське виробництво хоча і потребує капіталовкладень, але компенсує це значною віддачею і дозволяє підвищити конкурентноздатність виробленої продукції. Застосування нової техніки не лише дозволяє підвищити якість робіт, що виконуються (наприклад, при збиранні врожаю зернових культур, значно зменшує втрати), але і підвищує привабливість праці для трудових ресурсів.

Як і будь-яке виробництво – аграрне виробництво має потребу в сировині. Підприємство ТОВ «СТІЛ АГРО» потребує елітного насіння, добрив, медичних препаратів та деяких кормових добавок. З розвитком ринкових відносин та конкуренції підприємство може обирати найвигідніші пропозиції від постачальників, таким чином знижуючи свої витрати.

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи.

Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства використаємо SWOT-аналіз.

Матриця SWOT дозволяє на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і погроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію (табл. 2.8).

До сильних сторін підприємства ТОВ «СТІЛ АГРО» відносяться: продуктивність праці, технічна забезпеченість, використання продуктивних сортів рослин, компетентність спеціалістів, кваліфікація персоналу, плинність кадрів, наявність фінансових ресурсів, рентабельність, імідж підприємства, дотації держави, ефективна організаційна структура, система інформації.

Підприємство має такі слабкі сторони: ефективність організації збуту, рівень організації маркетингової діяльності, інвестування у виробництво.

Таблиця 2.8

Перелік сильних і слабких сторін підприємства

Фактори внутрішнього середовища	Сильні та слабкі сторони	Оцінка факторів за ступенями впливу на підприємство, балів
Маркетинг	-ефективна організація збуту;	-3
	-рівень організації маркетингової діяльності;	-3
	-цінові переваги;	+2
	- якість продукції.	+2
Технологія	-продуктивність праці;	+2
	-застосування нових технологій;	+3
	-собівартість продукції;	+1
	-використання ресурсів .	+2
Персонал	-кваліфікація персоналу;	+3
	-досвід роботи;	+2
	-система інформації;	+3
	-плинність кадрів.	+2
Фінанси	-фінансові ресурси;	+1
	-рентабельність;	-2
	-інвестиції;	+1
	-дотації держави.	+2
Організація управління	-інноваційні можливості;	+2
	-рівень організації менеджменту на підприємстві;	+1
	-стратегічні альтернативи;	-2
	-цілі та стратегії розвитку.	+2

З матриці SWOT-аналізу ми можемо визначити поля «Сила і Можливості»; «Сила і Погрози»; «Слабкість і Можливості»; «Слабкість і Погрози». На кожному із цих полів ми повинні розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, котрі повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки підприємства. Для тих пар, що були обрані з поля «Сила і Можливості», варто розробляти стратегію з використанням сильних сторін підприємства для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

За підсумками розрахунків можливості складають +56, загрози - 29.

Для пар, що опинилися на полі «Слабкість і Можливості», стратегія повинна бути така, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні у підприємстві слабкості.

Якщо пари знаходяться на полі «Сила і Погрози», то стратегія повинна допускати використання сили підприємства для усунення погроз. І, на решті, для пар, що знаходяться на полі «Слабкість і Погрози», підприємство повинно виробляти таку стратегію, що дозволила б їй позбутися слабості і запобігти навислій над нею погрозі.

Отже на основі сильних та слабких сторін ТОВ «СТІЛ АГРО» побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище Внутріш- нє середовище	Можливості +56	Загрози -29
Сильні сторони +31	56+31=87	29+31=60
Слабкі сторони -10	56+10=66	29+10=39

З матриці ми можемо бачити, що слід зосередити увагу на слабких сторонах та загрозах підприємства тому, що це поле несе найменший показник, а саме 39 балів, але не далеко від нього поле сильних сторін і загроз. Можна сказати, що такими загрозами із зовнішнього середовища є природно-кліматичні умови, рівень забруднення навколишнього середовища, темп інфляції та соціальні умови життя населення. А ось слабкими сторонами у внутрішньому середовищі є слабка організація збуту, слабкий рівень організації маркетингової діяльності. Все це звичайно несе за собою низький рівень рентабельності підприємства. Але поряд із цим є сильні сторони, якими є цінові переваги та якість продукції.

Для успішного застосування системи SWOT-аналізу оточення організації – важливо вміти не тільки розкрити погрозу і можливості, але й спробувати оцінити їх з погляду того, наскільки важливим для підприємства є облік стратегії її поведінки кожної з виявлених погроз і можливостей.

SWOT-аналіз допоміг сформулювати стратегічні проблеми підприємства і стратегічні альтернативи його розвитку. Тому необхідно звернути особливу увагу на слабкі сторони підприємства:

При дослідженні ринку необхідно виконувати такі функції: сегментування ринку та вибір потрібного; вивчення ринку покупця і продавця; вивчення ринків: споживчого, виробників, проміжних продавців, державних установ, міжнародний; вивчення попиту та вплив на нього, та інші.

Організовуючи збут продукції необхідно: досконале вивчення товарної продукції підприємства; співробітництво з уже існуючими (залученими) покупцями; пошук і оцінка потенційних покупців; встановлення норм продажу і переробки сільськогосподарської продукції; проведення презентацій та демонстрацій товарів; укладення домовленостей та перелік результатів.

Висновки до другого розділу

1. Предметом діяльності ТОВ «СТІЛ АГРО» є виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції. З 2015 до 2019 рр. виробництво продукції рослинництва зросло майже в три рази, а виручка від реалізації в 2018 р. склала 22348,3 тис. грн. Таке зростання зумовлено реалізацією продукції врожаю 2018 року в 2019 році. В структурі товарної продукції на підприємстві в 2019 році найбільшу питому вагу займає реалізація насіння соняшника – 35,44% та зернових культур 48,48%. За рахунок зростання обсягів вирощування кукурудзи на зерно виробництво зернових культур за аналізований період зросло в 2,75 рази.

2. Основним джерелом доходів ТОВ «СТІЛ АГРО» є виручка від реалізації продукції, яка має тенденцію до зростання. Абсолютна величина виручки збільшилась у 2019 р. порівняно з 2015 р. на 15 млн. грн., або в 2,94 рази. Загальна сума операційних витрат і нарахувань в ТОВ «СТІЛ АГРО»

зросла у 2019 р. порівняно з 2015 р. в 4,02 рази, або на 16153 тис. грн. В структурі витрат і нарахувань найбільшу частку займають матеріальні витрати – 69,69 %, при чому їх частка щороку збільшується. У цілому в ТОВ «СТІЛ АГРО» сума прибутку від реалізації основних видів сільськогосподарської продукції у 2019 р. зросла проти рівня 2015 р. на в основному за рахунок збільшення обсягів та цін реалізації.

3. Приділяється значна увага ефективності управління і використання кадрового потенціалу підприємства. Основними складовими системи мотивації ТОВ «СТІЛ АГРО» є: заробітна плата, витрати на відрядження, оплата надурочних робіт, медичне та іншого роду страхування.

4. Зростання ефективності операційної діяльності підприємства характеризується зростанням урожайності та валових зборів сільськогосподарських культур. Валовий збір всіх сільськогосподарських культур в 2019 році проти попереднього року збільшився. Основним чинником зростання валового збору є урожайність.

5. Чистий прибуток підприємства формується переважно за рахунок прибутку від звичайної діяльності. Де більша частина прибутку від звичайної діяльності припадає на прибуток від операційної діяльності, зокрема від здійснення основної діяльності підприємства (виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції).

6. Рівень рентабельності має тенденцію до зростання. Основними чинниками зростання рівня рентабельності на підприємстві виступають витрати та прибуток. За допомогою економетричної моделі проаналізовано вплив витрат на рівень рентабельності. Параметри лінійного рівняння свідчать, що при збільшенні витрат в розрахунку на 1 грн. товарної продукції на 1 коп. зниження рівня рентабельності складе 1,149 відсоткові пункти. Коефіцієнт детермінації наближений до 1, тобто між досліджуваними ознаками тісний та суттєвий зв'язок.

7. З матриці SWOT-аналізу ми можемо зробити висновки, що слід ТОВ «СТІЛ АГРО» зосередити увагу на слабких сторонах та загрозах

підприємства тому, що це поле несе найменший показник, а саме 39 балів, але не далеко від нього поле сильних сторін і загроз. Можна сказати, що такими загрозами із зовнішнього середовища є природно-кліматичні умови, рівень забруднення навколишнього середовища, темп інфляції та соціальні умови життя населення. А ось слабкими сторонами у внутрішньому середовищі є слабка організація збуту, слабкий рівень організації маркетингової діяльності. Все це звичайно несе за собою низький рівень рентабельності підприємства. Але поряд із цим є сильні сторони, якими є цінові переваги та якість продукції.

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

3.1. Удосконалення організації процесу сільськогосподарського консультування

Основна діяльність консультаційних організацій АПК полягає в наданні консультаційних послуг. Ефективність надання послуг буде у залежати від організації процесу консультування, її підвищення буде сприяти:

- застосування сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій;
- використання комплексу форм і методів роботи з клієнтами;
- організація, планування і контроль здійснення консультаційних проектів.

Досвід роботи консультаційних організація свідчить, що найбільш ефективним є здійснення консультування сільськогосподарських товаровиробників у формі консультаційних проектів.

Процес консультування являє собою логічний ланцюжок процедур, виконуваних спільними зусиллями консультанта і клієнта для вирішення проблем і здійснення змін в клієнтській організації.

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 це-чи консультаційної організації [108].

Консультаційний процес послідовно проходить кілька стадій. Пропонуємо виділити наступні:

1. Звернення клієнта за рішенням проблем, домовленість і документальне оформлення початку консультування.
2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх даних, постановка діагнозу.
3. Складання концепції вирішення проблем, розробка детального плану реалізації змін.
4. Реалізація плану змін, впровадження технологічних, організаційних-них, маркетингових інновацій.
5. Досягнення мети, рішення проблем, оцінка результатів.

При цьому застосовуються такі методичні підходи:

- 1) пов'язані завдання групуються разом;
- 2) всі стадії рівні за ступенем значущості (але не за часом їх реалізації і залученими ресурсами);
- 3) пропозиції розробляються від загального до приватного;
- 4) кожна стадія завершується прийняттям рішень, що впливають з її цілей [34].

Структуру і зміст кожної стадії консультаційного процесу визначає модель консультування. Кінцевою ж метою консультування є надання допомоги клієнту в рішенні виниклих в організації проблем і здійснення прогресивних змін, що приносять реальний ефект в господарстві.

На першій стадії клієнтом встановлюється наявність проблеми і необхідність залучення для її вирішення консультанта, який за результатами попередньої діагностики робить пропозицію клієнту з приводу завдання. Першим кроком цієї стадії є визнання клієнтом наявності у нього такої проблеми, вирішення якої він хотів би здійснити за допомогою консультантів. Саме виходячи з це-го клієнт і звертається до консультанта.

Звернення клієнта саме до конкретного консультанта або консультаційної організації може визначатися цілим рядом причин – професійною репутацією консультанта або його організації; рекомендаціями інших клієнтів, задоволених їх роботою; згадкою консультанта або консультаційної організації в пресі, довіднику чи спеціальному виданні; враженням від презентації, проведеної консультантом на конференції; попередньою роботою з даними консультантом або консультаційної організацією. При зверненні до консультанта клієнт може вже мати формулювання проблеми, яку необхідно вирішити, а в ряді випадків у нього є навіть технічне завдання щодо її вирішення. Клієнтська організація в разі оголошення конкурсу може підготувати для консультаційних організацій (консультантів) запрошення до участі в конкурсі і технічне завдання [41].

Роль клієнта полягає в тому, щоб надавати підтримку консультанту в уточненні формулювань проблеми, в організації інформаційного забезпечення роботи (документи, інтерв'ю, опитування, зустрічі з керівництвом і персоналом). Ця стадія завершується укладенням контракту з виконання консультаційного проекту. Мета цієї стадії - забезпечити єдність в розумінні суті консультування клієнтом і консультантом, узгодження перших гіпотез проведення змін. У контракті прописується технічне завдання

Правильно складене технічне завдання - це документ, в якому визначені найбільш важливі положення майбутнього консультаційного проекту та результат. Разом з тим технічне завдання не повинно обмежувати свободу консультантів у виборі методичного інструментарію.

Отримавши технічне завдання, консультаційні організації або консультанто повинні готувати свої пропозиції, які представляють собою виражений в письмовій формі бажання і обґрунтування можливості консультаційної організації (консультанта) надати консультаційну послугу організації або фермерському господарству.

Комерційна пропозиція повинна містити такі основні моменти:

основні роботи, які може виконати консультант;

ресурси, які забезпечує клієнт;
 графік виконання робіт і тривалість проекту в цілому;
 принципи оплати праці.

При встановленні плати за консультаційні послуги потрібно переконати клієнта (керівника підприємства) в її обґрунтованості. В очах клієнта краще представити оплату не як його витрати, а як інвестиції в виробництво, які незабаром окупляться. Розмір оплати повинен бути пов'язаний з обсягами виробництва (площа сільгоспугідь, поголів'я худоби) і віднесений до одиниці часу (рублів на місяць) або продукції (на кілограм молока).

Коло питань, що вирішуються консультантами може бувальщина наступним:

1. Економіка:

- контроль стабільності підприємства;
- аналіз ліквідності;
- розрахунок рентабельності.

2. Рослинництво:

- структура площ та планування сівозмін;
- кормовиробництво (терміни укосів, збиральна техніка, заготівля силосу);
- виробництво зерна (закупівля та використання відповідного насінневого матеріалу, оптимізація норм висіву і т.д.);
- виробництво картоплі (закупівля та використання відповідного насінневого матеріалу);
- підбір і своєчасне внесення добрив і засобів захисту рослин;
- проведення консультацій при проведенні дослідів на полях;
- планування ремонтних робіт, технічного обслуговування і використання сільськогосподарської техніки.

2. Тваринництво:

- підбір та закупівля племінної худоби;

- робота зі стадом (селекційна робота зі стадом і створення груп тварин з урахуванням їх продуктивності, зміщення термінів отелень і т.д.);
- технологія доїння (щоденна дворазова доїння, гігієна, організація праці, догляд за доїльним обладнанням);
- здоров'я тварин (кліматичні умови в тваринницьких приміщеннях, догляд за копитами);
- оптимізація годування і складання раціонів годування з урахуванням продуктивності корів з метою збереження здоров'я тварин і підвищення виробництва молока.

Умови, які необхідно створити до початку впровадження:

- готовність керівника до мобілізації всіх ресурсів для досягнення мети;
- готовність персоналу до сприйняття нових ідей.

Друга стадія включає в себе ряд великих етапів, що розпадаються на визна-лені процедури. Основне завдання цієї стадії - аналіз зовнішніх та внутрішніх даних, постановка діагнозу.

Робота консультантів починається з аналізу ситуації на підприємстві. Аналіз минулого спрямований на оцінку результатів минулої діяльності підприємства (допомогло підприємство поставленої мети, що йому допомогло, що завадило, які сильні і слабкі сторони підприємства). Аналіз справжнього допомагає визначити, що від-ходить на підприємстві в даний час, і в якому напрямку воно розвивається. Прогноз майбутнього оцінює: чи зможе підприємство домогтися поставлених цілей, які можливості перед ним відкриються, з якими ризиками доведеться зіткнутися. Необхідно виділити найбільш значущі сфери діяльності організації. Як правило, це технологія (виробництво), система управління, організаційна структура, система оплати, фінанси, маркетинг і т.д.

Цілі виробничо-економічного аналізу:

- аналіз ситуації;
- дослідження факторів, що впливають;
- дослідження причин;

- визначення проблем;
- з'ясування наслідків;
- розробка плану.

Аналізуючи дані про попередньому розвитку ситуації особливу увагу необхідно звернути на зовнішні і внутрішньо чинники. Для цього консультант розглядає наступне коло питань:

- організація в цілому (історія, справжній стан і традиції, цілі і задуми організації, фінанси, маркетинг, виробництво, кадри, ефективність діяльності, менеджмент);
- аналіз внутрішніх можливостей і обмежень, виявлення потенціалу;
- оточення (зовнішнє середовище) організації (аналіз найбільш важливих сегментів ринку, аналіз тенденцій, аналіз кращої практики в галузі).
- огляд існуючих і планованих інноваційних проектів

Необхідно, перш за все, визначити, які дані потрібно збирати і для чого. Збір даних вимагає часу, тому слід обмежитися збором тих даних, які дійсно необхідні для вирішення проблем клієнта. Для оперативності збору необхідних для аналізу господарської діяльності даних заздалегідь заготовлюються форми і опитувальні листи, які лунають спеціалістів (бухгалтеру, економісту, зоотехніку, агроному, інженеру). Проводиться бесіда з кожним з фахівців в окремо.

Консультант повинен систематизувати дані Основними критеріями класифікації, використовуваними в консультуванні, є час, місце, структура, фактори впливу [51]:

класифікація за часом відображає загальні напрямки руху, випадок Цінні та періодичні коливання.

класифікація за місцем допомагає при вивченні проблем в різних під-поділах підприємства.

класифікація за структурою використовує певну кількість критеріїв (матеріали, товари і т.п.).

класифікація за такими чинниками впливу є підготовчим етапом до функціонального і причинного аналізу.

Крім цього, консультант повинен аналізувати взаємозв'язку і причини. Він може перевірити, чи існують особливі залежності між різними факторами і подіями, і якщо існують, то розглянути їх характер. В цьому випадку зв'язку можуть бути представлені в кількісній формі і визначені у вигляді функції, а мета консультанта - виявити ті з них, які мають систематичний, а не випадковий характер.

Потім консультант повинен провести узагальнення інформації для того, щоб остаточно сформулювати діагноз, тобто визначити істота і особливості проблем клієнтської організації, систематизувавши їх відповідно до завдань проекту. Необхідно показати, де знаходиться підприємство в порівнянні з підприємствами району і галузі, як воно використовує свої ресурси, порівняти показники інтенсивності з нормативними показниками і кращими господарствами, намітити найближчі завдання в конкретному цифровому вираженні, до яких необхідно прагнути. При аналізі найбільш важливо показати резерви розвитку підприємства, які повинні бути представлені економістом в грошовому вираженні по від-діловим факторів і в цілому по господарству, а технологи-консультанти можуть представити конкретні пропозиції щодо розвитку окремих галузей.

Основні цілі третьої стадії: складання концепції вирішення проблем, визначення основних напрямків робіт; розробка детального плану реалізації змін або впровадження інновації в сільськогосподарських організаціях.

Спочатку визначаються стратегічні альтернативи (галузеві пріоритети) і сценарії розвитку організації за цими напрямками, розробляються системи ключових показників ефективності різних альтернатив. Потім повинна здійснюватися детальна оцінка найбільш привабливих альтернатив. При оцінці сценаріїв розвитку враховуються необхідні інвестиції, плановані результати, ризики недосягнення даних результатів.

На підставі певних критеріїв вибирається стратегія розвитку організації і розробляється спочатку укрупнений план дій щодо реалізації стратегії, потім детальний з урахуванням бізнес процесів і встановленням функціональної відповідальності всіх підрозділів і ключових виконавців робіт.

Концепція є основою покрокового плану заходів щодо досягнення поставлених цілей.

Крім того, при розробці планів розвитку господарства необхідно враховувати, щоб вони:

- ґрунтувалися на реальних даних;
- допомагали вирішувати проблеми господарства по суті;
- були прийнятні для власників, керівників господарства і учасників;
- могли бути реалізовані учасниками.

Мета четвертої стадії - забезпечити розробку вирішення проблеми і механізмами впровадження рекомендацій; здійснити повну реалізацію запланованого.

Перед консультантом ставиться завдання введення таких змін, які позволят перейти на новий якісний рівень розвитку сільськогосподарської організації. У цьому випадку консультант повинен шукати можливі моделі майбутнього розвитку, використовуючи свою уяву і творче мислення. Для цього він:

- а) застосовує знання про способи поліпшень, отримані з різних джерел:
 - з досвіду самого консультанта при виконанні попередніх проектів, а так-же з архівної документації та картотеки консультаційних організацій;
 - з досвіду його колег в консультаційної організації, які стикаються з подібними ситуаціями;
 - від працівників інших підрозділів сільськогосподарської організації, які володіють знаннями по конкретному процесу;
- б) використовує свої творчі здібності знаходити або розробляти щонебудь нове, а також і інші методики, такі, як «мозковий штурм».

При цьому консультант повинен пояснити, чим нова ситуація буде краще суспільством, вказати на можливий ризик, встановити вимоги до умов, які клієнт повинен створити для впровадження.

Тривалість дії отриманого рішення на бізнес клієнта залежить від того, чи вдасться отримати підтримку на всіх рівнях в клієнтської організації, створити систему мотивації ключових керівників і виконавців.

Для досягнення реальних змін з тривалим впливом, підтримка повинна бути з боку всіх, кого воно стосується. Для втілення головного зміни необхідно діяти за планом, який містить максимальний рівень деталізації того, що має статися і коли. Для цього необхідний чіткий план графік проведення заходів з визначенням конкретних відповідальних за реалізацію рішення.

Консультанти-агрономи відвідують поля, місця заготівлі кормів, присутність-ють при проведенні найбільш важливих агротехнічних заходів, роблять помічаючи-ня і пропозиції за якістю виконання робіт, відстежують стан рослин і дають рекомендації з проведення чергових заходів. Оптимізація виробничих програми і технологій в господарстві є постійним завданням консультацій господарства.

Консультанти-зоотехніки відвідують ферми, оцінюють стан тварин, коригують раціони годівлі, дають пропозиції щодо реконструкції приміщень і комфортному утримання тварин, один раз на місяць присутні на доїння.

Консультанти-економісти аналізують і оптимізують грошові потоки, відстежують стабільність фінансового стану підприємства.

Для реалізації плану дії щодо реалізації змін або (і) впровадженню інновацій необхідно:

- здійснити постановку цілей підрозділам, фахівцям і працівникам, пов'язаним зі стратегією підприємства, встановити терміни, призначити відповідальних;

- мотивувати менеджмент і фахівців організації на досягненні поставлених цілей;

- організувати систему збору та аналізу інформації (управлінський облік);
- постійно проводити вимірювання і оцінку результатів діяльності організації за допомогою системи управлінського обліку;
- створити систему звітів про результати;
- створити корпоративну культуру, орієнтовану на досягнення результату;
- виявити, в яких нових компетенціях, знаннях і кваліфікації персоналу потребує організація для реалізації поставлених цілей.

Володіючи інформацією, консультант може здійснювати моніторинг всієї фінансових-господарської діяльності підприємства - відстеження протікають на підприємстві процесів в режимі реального часу; порівняння цільових результатів з фактично досягнутими. На підставі такого порівняння роблять висновки про сильні і слабкі сторони підприємства, динаміці їх зміни, а також про сприятливі і несприятливі тенденції розвитку зовнішніх умов, в яких підприємству доводиться працювати. Тому завдання консультанта - організувати управлінський облік в організації клієнта.

Збір відомостей повинен відбуватися таким чином, щоб ті люди, які будуть давати інформацію, розуміли корисність її збору для їх роботи. Завищення або заниження даних не дозволяє дати об'єктивну оцінку ситуації, і, таким чином, може призвести до помилкових рекомендацій. Гарантія конфіденційності інформації послужить підвищенню її достовірності.

Методи поточного контролінгу:

1. Записи про поточні процеси на підприємстві.
2. Планування вимірних цілей підприємства на найближчий час і на перспективи.
3. Визначення та аналіз відхилень у розвитку підприємства.
4. Встановлення планованих показників на наступний період виробництва.

При визначенні системи підконтрольних показників необхідно пам'ятати про такі вимоги [40]:

- обсяг показників повинен бути обмежений;
- показники повинні містити дані по всьому підприємству в цілому, а також по всім його підрозділам;
- вибрані показники повинні бути динамічними і перспективними (як мінімум, за п'ять років);
- показники повинні мати характер раннього попередження;
- при виборі показників необхідно звертати увагу на те, щоб вони були порівнянними (з минулими досягненнями, з іншими підприємствами галузі і т. п.).

Аналітичну інформацію збирають з певною періодичністю і застосовують для прийняття управлінських рішень.

Одна з найважливіших завдань контролінгу - управління прибутком підприємства, тому в фокусі уваги контролінгу знаходяться види витрат, їх рівень, місця виникнення принципи управління ними. За розміри витрат на підприємстві відповідають керівники різних служб і підрозділів.

Зміна обсягу випуску або реалізації будь-якого виду продукції пов'язано зі зміною прибутку, тому, приймаючи рішення, керівник повинен перед-ставлять як воно відіб'ється на витратах і виручці.

Корінна відмінність управлінського обліку від фінансового полягає в тому, що фінансовий облік орієнтується на зовнішніх користувачів інформації (перш все-го - на податкову інспекцію), а управлінський націлений на внутрішніх користувачів (в першу чергу, на керівників підприємства та його підрозділів).

Основними недоліками існуючої системи економічних показників є:

неузгодженість оціночних показників ("зовнішня" продукція за ціною придбання або реалізації, "внутрішня" продукція за собівартістю виробництва) при ринковій оцінці ефективності виробництва по галузях;

спотворення оцінки результатів діяльності в галузі за рахунок перерозподілення коштів між галузями (облік внутрішньої продукції (насіння, корми і т. п.) За собівартістю її виробництва при наявності ринку за даними видам продукції);

спотворення результатів ринкової оцінки ефективності розвитку галузі за рахунок перерозподілу між галузями постійних витрат (наприклад, амортизаційних відрахувань);

повторний рахунок за окремими витратами (наприклад, витрати на корми).

Суттєвою є та частина витрат і вигід, яка змінюється при через трансформаційних змін обсягу виробництва цієї продукції. Тому для визначення обсягу випуску необхідно систематизувати витрати, підрозділивши їх на постійні (не залежать від обсягу випуску); змінні (змінюються пропорційно обсягу випуску); змішані (що включають в себе постійну і змінну ча-сти) [40].

Крім збору даних по господарству необхідна підготовка зовнішньої інформації з правових, ринкових, технологічних питань. Інформація надавати пріоритет фахівцям господарства у вигляді інформаційних листків, брошур, доставляється при відвідуванні господарства, по факсу або електронною поштою.

Для ефективного впровадження нового необхідний постійний контроль і управління всіма процесами, які сприяють цьому.

За результатами відвідування господарства консультантом і фахівцем склад-ся протокол, в якому зазначаються результати зустрічі і рекомендації консультант, при подальшому відвідуванні здійснюється контроль виконання рекомендацій. Протокол складається у двох примірниках, один - для консультаційного центру, інший - для господарства. Протокол необхідний для того, щоб консультанти віддавали собі звіт в тому, що відвідування господарювання не повинно закінчуватися розмовами і констатацією фактів. Кожен приїзд повинен здійснюватися з певною метою, яка вказується в

протоколі, і бути результативності, тобто завершуватися конкретними рекомендаціями. Вони можуть уточнюватися кількома днями пізніше і передаватися по факсу. Керівник і фахівців-листи господарства зобов'язані виконувати рекомендації, тільки в цьому випадку консультаційна робота буде ефективною. Складання протоколу стимулює їх до це-му. Якщо усна рекомендація може забуватися за безліччю справ, то письмова завжди нагадає про необхідність проведення тих чи інших заходів. У протоколі міститься також розділ про контроль раніше даних рекомендацій. У ньому вказується, що з рекомендованих заходів виконано, а що ні і з яких причин. В подальшому дані протоколи можуть допомогти при аналізі дієвості консультаційної роботи в господарстві, при вирішенні спорів між консультаційною організацією і господарством, для контролю керівників за своїми підлеглими.

Один раз в тиждень потрібно проводити загальні збори співробітників консультаційного центру, де вирішуються і узгоджуються поточні та перспективні питання роботи з консультаційного обслуговування сільськогосподарських підприємств.

В умовах, коли на підприємстві проводяться кардинальні зміни, перехід на нові технології. у фахівців і працівників господарства виникає потребу в оновленні знань, здобутті нових навичок, що вимагає від кожного неперервної освіти і самоосвіти. Завдання консультанта - організувати поетапний процес навчання, при цьому, все більшого значення набуває здатність самого консультанта передавати нові знання, перероблені з мови науки на мову практики для застосування сільськими товаровиробниками.

Навчання новим методам роботи передбачає проведення семінарів, дискусій, створення спеціальних проектних груп і т.п.

Група консультантів, як правило, обслуговує декілька господарств і у них можуть бути спільні проблеми, впроваджуватися ті ж самі технології. У зв'язку з цим целесообразно об'єднати такі господарства в робочі групи і організувати для них навчання. Під час навчання представники різних

господарств будуть також обмінюватися досвідом. Необхідно спочатку навчити новим технологіям керівників і фахівців господарств, а потім робітників і середній технічний персонал. Для обучення останніх необхідно залучити вже навчених фахівців господарств. Це поліпшить взаєморозуміння між консультантами, фахівцями і безпосередніми виконавцями робіт.

На цьому етапі консультування ретельно перевіряється правильність і виконаність пропозицій, підготовлених консультантом у співпраці з клієнтами.

Підрозділи і працівників організації необхідно розглядати як учасників єдиного бізнес процесу з єдиним результатом, тому для кожного з них необхідно поставити конкретну задачу, орієнтовану на досягнення общей мети.

Заключна стадія пов'язана з відходом консультанта і планами майбутньої співпраці. Призначення цієї стадії - забезпечити незворотність отриманих результатів.

Аналіз результатів консультування, а, отже, розвитку підприємства оформляється у вигляді звіту і представляється на загальних зборах фахівців. Після обговорення, виявлення причин відхилення від намічених цілей визначаються перспективи подальшого розвитку підприємства та спільної роботи.

Кожен показник, кожна цифра, яка використовується для оцінки, контролю та прогнозу, має значення тільки в зіставленні з іншими, що дозволяє виявити точки прикладання для інтенсивних і проблемно-орієнтованих консультацій. У зв'язку з цим в роботі консультаційних організацій широко використовується метод порівняння. Метою такого порівняння є виявлення слабких місць у виробництві, постачанні і збуті, а також визначення підходів до поліпшення виробничих процесів і, тим самим, результатів роботи галузі та господарства.

Найбільш типовими ситуаціями, при яких використовується порівняння, являються [40]:

- зіставлення результатів діяльності до і після зміни якого-небудь фактору (застосовується при розрахунку впливу факторів і підрахунку резервів);
- зіставлення різних варіантів управлінських рішень з метою вибору найбільш оптимального з них;
- зіставлення показників аналізованого підприємства з досягненнями науки і передового досвіду роботи інших підприємств або підрозділів (необхідно для пошуку резервів);
- зіставлення фактичних показників з нормативними дозволяє провести контроль за витратами і сприяє впровадженню ресурсозберігаючих технологій;
- зіставлення планових і фактичних показників для оцінки ступеня виконання плану;
- порівняння фактичних показників з показниками минулих років для визначення тенденцій розвитку економічних процесів (вертикальне порівняння);
- порівняння показників аналізованого господарства із середніми показниками по галузі проводиться з метою визначення положення підприємства на ринку середі інших підприємств тієї ж галузі або підотраслі;
- зіставлення результатів діяльності декількох господарств, які працюють в порівнянних виробничих умовах і обслуговуються даним консультативним центром (горизонтальне порівняння).

Порівняння може бути і комбінованим. Наприклад, вертикальне і горизонтальне порівняння показує тенденції розвитку різних підприємств в однакових умовах, результативність консультацій при впровадженні одних і тих же технологій, порівняння консультуються підприємств з підприємствами регіону.

Таким чином, вироблені консультантами спільно з фахівцями сільськогосподарської організації дії повинні давати певний результат,

підвищувати ефективність сільськогосподарського виробництва. Організація процесу сільськогосподарського консультування буде багато в чому цьому спосіб допомагати.

3.2. Система управління інвестиційними проектами підприємства

Ефективність капітальних вкладень характеризує економічні (соціальні або інші) результати і господарську доцільність їх здійснення. Основою оцінки доцільності капітальних витрат слугують ретельність визначення вигідності того чи іншого проекту за умови обмеженості капіталу як ресурсу та забезпечення найбільших прибутків за можливості реалізації кількох варіантів (проектів) інвестицій.

Інвестиції — це вкладення у капітал, тобто видатки на виробництво і нагромадження капітальних благ. Є три види інвестиційних видатків. Інвестиції в основний капітал — це придбання фірмами устаткування, комп'ютерів, вантажівок, виробничих будівель і споруд для їх використання у виробництві. Інвестиції у житлове будівництво — це видатки на придбання нового житла. Інвестиції у запаси - це товари, які фірми нагромаджують, — готові вироби, незавершене будівництво тощо. Інвестиції в основний капітал та в житлове будівництво називають капіталовкладеннями, тобто останні є частиною інвестицій.

Процес планування (прогнозування) капітальних вкладень на підприємствах охоплює два послідовно здійснюваних етапи:

перший — обчислення необхідного обсягу реальних (виробничих) інвестицій на розрахунковий період (рік, декілька років);

другий — визначення конкретних джерел фінансування капіталу. Кожний з цих етапів вимагає окремого висвітлення.

У практиці план розвитку підприємства подається у вигляді бізнес-плану, що, по суті, є структурованим описом проекту розвитку підприємства. Якщо проект пов'язаний із залученням інвестицій, то він носить назву

“інвестиційний проект”. Зазвичай кожний новий проект підприємства в тій чи іншій мірі пов’язаний із залученням нових інвестицій. У найбільш загальному розумінні проект - це спеціальною чином оформлена пропозиція про зміну діяльності підприємства, що переслідує певну ціль (мету).

Проект є організаційною формою реалізації процесу інвестування. У цьому понятті зосереджені як стратегічне планування інвестиційної діяльності, так і практична реалізація щоденного оперативного керування нею.

Для того щоб повніше охопити багатofункціональність поняття проект, визначимо інвестиційний проект у двох аспектах: як документ і як конкретні дії інвестора щодо реалізації своїх інвестиційних намірів.

Інвестиційний проект — це спеціальним способом підготовлена документація, що містить максимально повний опис і обґрунтування всіх особливостей майбутнього інвестування. У такому розумінні проект є документованим інвестиційним планом» [14, 22, 63, 71].

Інвестиційний проект — це комплекс заходів, що здійснюються інвестором з метою реалізації свого плану нарощування капіталу. Дії інвестора мають бути оптимальними для досягнення поставлених цілей при обмежених часових, фінансових і матеріальних ресурсах.

Така подвійність визначення дає змогу надалі точніше і повніше представити питання розробки й експертизи інвестиційного проекту. На відміну від поняття інвестиційний проект терміном бізнес-план позначають спеціальний документ, що містить тільки економічний план реалізації проекту та його обґрунтування. Бізнес-план є складовою інвестиційного проекту.

Слід зазначити, що інвестиційний проект як план дій інвестора в обраному напрямку істотно впливає на якість (тобто ефективність) інвестування. Можна стверджувати, що за наявності плану інвестор (чи його менеджер по проекту) досягне вищих результатів, аніж за відсутності плану (проекту) інвестування. Проект вносить системність та організованість у

процес інвестування.

Розробка інвестиційних проектів здійснюється з урахуванням кількох важливих моментів, що становлять методичну основу проекту. До них слід зарахувати:

- комплексність представлення процесу інвестування (маркетингові, організаційні, фінансові, виробничі, трудові, часові параметри, які становлять єдину систему);

- урахування зв'язку проекту із зовнішніми умовами (стан економіки країни, регіональні, галузеві особливості проекту, сумісність продукції проекту з поточним станом ринку, узгодженість з місцевою інженерною інфраструктурою, місцеві умови і співробітництво з органами влади, екологічна сумісність, соціальна безконфліктність проекту, відповідність ситуації на місцевому ринку праці);

- інтегрована оцінка ефективності проекту на основі співвідношення результатів (зиску) і інвестиційних витрат проекту, соціального ефекту, наслідків для економіки країни в цілому (останнє стосується великих проектів);

- урахування майбутньої невизначеності проекту і потенційних ризиків (адже проект на етапі прийняття рішення є лише прогнозом);

- урахування альтернативних варіантів використання капіталу інвестора та відповідної зміни вартості грошових потоків у часі, застосування методики приведення грошових потоків до єдиних умов обліку;

- прагнення представити прогнозну модель проекту з максимальною деталізацією і конкретизацією (у часі й у розрізі кожного етапу реалізації проекту);

- урахування соціальних умов і наслідків реалізації проекту як для власного персоналу, так і для зовнішнього соціального середовища;

- урахування важливості управлінських аспектів проекту для майбутньої успішності проекту.

Проекти класифікуються за багатьма ознаками. Основними серед них

можна вважати:

- період реалізації проекту (коротко-, середньо-, довгострокові проекти);
- відношення до вже діючого підприємства чи виробництва (проект, що впроваджується в уже діюче підприємство, і проект, що реалізується на рівному місці, тобто підприємствоформує проект);
- відношення до діючих основних фондів (проект розширення виробництва, проект модернізації устаткування, проект технічного переоснащення, проект повної реконструкції);
- масштаб проекту (тактичні й стратегічні проекти, тобто такі, що пов'язані зі значною зміною активів чи сфери, обсягу діяльності, форми власності);
- форма реальних активів (проекти інвестицій в основні чи в оборотні фонди).

Період часу, протягом якого готуються й реалізуються інвестиційні наміри інвестора, становить життєвий цикл проекту. Він розбивається на кілька типових етапів інвестування:

- формування інвестиційних намірів;
- розробка концепції інвестування (конкретизація завдань, вибір продукту проекту, визначення джерел фінансування, вибір учасників проекту, попереднє опрацювання маркетингового і фінансового плану);
- розробка проекту як документованого плану (деталізованого інвестиційного обґрунтування і плану дій на всю глибину життєвого циклу проекту;
- передінвестиційний аналіз проекту (вивчення потенційних можливостей проекту, оцінка реальності фінансових планів, зовнішньої й внутрішньої узгодженості проекту, його комерційної реалістичності та доцільності);
- створення чи придбання інвестиційного об'єкта під ключ і підготовка до початку його експлуатації;
- експлуатація інвестиційного об'єкта і повернення через накопичення

поточного прибутку інвестованих у проект коштів. Цей етап має назву періоду окупності проекту;

- отримання чистого прибутку за проектом (понад вкладені в проект кошти);

- ліквідація інвестиційного проекту (демонтаж основних фондів, продаж оборотних коштів та інших активів, вирішення організаційних і юридичних питань припинення фінансово-господарської діяльності з використанням активів проекту).

Наведені етапи можуть бути ще більш деталізовані, але в будь-якому разі їх можна об'єднати в три етапи: передінвестиційний (розробка проекту як документованого плану інвестування), інвестиційний (формування активів проекту під ключ) і експлуатаційний (запуск і фінансово-господарська експлуатація активів і регулярне отримання поточного прибутку, поступове повернення вкладених коштів).

Учасниками процесу інвестування є всі юридичні та фізичні особи, пов'язані матеріальними і фінансовими відносинами з інвестором щодо виробництва й реалізації продукції (чи послуг) проекту. Вони є основними, крім інвестора, зацікавленими сторонами в існуванні проекту як документованого плану і як конкретних збалансованих дій інвестора щодо його реалізації.

Як ми бачимо, застосування інвестиційних проектів в умовах ринкової економіє є важливою умовою розвитку підприємства. Першим кроком реалізації інвестиційної програми є визначення об'єктів інвестування. В підприємстві ТОВ «СТІЛ АГРО» достатньо основних засобів, але в структурі технічної бази відсутні сучасні зернозбиральні комбайни та високопродуктивні оприскувачі, тому підприємство змушене укласти договори з іншими підприємствами на збір врожаю, що збільшує собівартість продукції і зменшує рентабельність виробництва.

Визначимо економічну ефективність можливих інвестиційних рішень в ТОВ «СТІЛ АГРО» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи по фінансовому оздоровленню ТОВ «СТІЛ АГРО»

Найменування заходу	Необхідна сума вкладень, тис. грн.	Джерела покриття витрат
1. Організаційні		
- зменшення чисельності працівників	-	-
- організація служби маркетингу	2	власні
2. Виробничі		
- придбання тракторів, комбайнів, сільськогосподарських навісних, посівних, саджальних та ґрунтообробних машин	4898	залучені
- ремонт та модернізація діючого обладнання насінневого комплексу	450	залучені
- модернізація обладнання для переробки зерна	727	залучені
- комп'ютеризація управлінської праці	8	власні
Всього:	6075	x

Складемо графік обслуговування боргу за кредит (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Графік обслуговування кредиту ТОВ «СТІЛ АГРО», тис. грн.

Рік	Початковий баланс	Погашення основної частини кредиту	Відсотки	Річна сума виплати	Кінцевий баланс
2021	6075	982	1823	2805	5093
2022	5093	1277	1528	2805	3816
2023	3815	1660	1145	2805	2156
2024	2156	2156	649	2805	0

Для визначення річних сум виплат по кредитах скористаємось наступною формулою:

$$O_{\text{інв}} = PV \cdot \sum_{i=1}^n \frac{1}{(1+i)^n}, \quad (3.1)$$

де PV – річні виплати, тис. грн.;

i – дисконтна ставка, %;

n – кількість періодів, р.

Таким чином, річні виплати становлять (з урахуванням процентного фактору теперішньої вартості при ставці $i = 21\%$, що прийнято на підприємстві):

$$PV = \frac{6075}{0,769 + 0,592 + 0,455 + 0,350} = \frac{6075}{2,166} = 2805,0 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

За допомогою даних табл. 3.3 складемо прогноз прибутків та збитків підприємства.

Таблиця 3.3

Прогноз прибутків та збитків в ТОВ «СТІЛ АГРО», тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024
Виручка від реалізації	10788	11694	11911	14434
Собівартість реалізованої продукції	8768	8928	8978	8978
Амортизація	2328	2328	2328	2328
Прибуток (збиток) до сплати податків та відсотків	2020	2766	2833	5456
Виплата відсотків за користування кредитом	1823	1528	1145	649
Чистий прибуток (збиток)	197	1238	1688	4807

За допомогою таблиць 3.2 і 3.3 стає можливим скласти прогноз грошових потоків, які викликані інвестицією у розмірі 6075 тис. грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз грошових потоків ТОВ «СТІЛ АГРО», тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток	197	1238	1688	4807
Амортизація	2328	2328	2328	2328
Виплата основної частини кредиту	982	1277	1660	2156
Грошовий потік	1543	2289	2356	4979

Грунтуючись на даних таблиці стає можливим розрахувати показники ефективності проекту.

Грошовий потік ТОВ «СТІЛ АГРО» є не рівномірним. За два роки окупається 3832 тис. грн. інвестицій за рахунок грошового потоку за ці 2 роки (1583 + 2289). Залишок початкових інвестицій становить 2243 тис. грн. (6075 – 3832). Тоді діленням цього залишку на суму грошового потоку 2018 р. визначаємо частину третього року проекту, в яку повністю окупиться початкова інвестиція, тобто: $2243 / 2356 = 0,95$ р. Загальний період окупності інвестицій складає 2,95 р.

Таблиця 3.5

Визначення суми грошового потоку до сплати відсотків за користування кредитом для розрахунку норми прибутку на інвестиції в ТОВ «СТІЛ АГРО»

Рік	Грошовий потік до сплати відсотків за кредит, тис. грн.	Фактор теперішньої вартості (21%)	Грошовий потік (дисконтований), тис. грн.
2021	4348	0,826	3592
2022	5094	0,683	2773
2023	5161	0,565	2916
2024	7784	0,465	3620
Всього:	x	x	12901

Визначення норми прибутку на інвестиції. Для визначення теперішньої вартості грошових потоків скористуюсь таблицею процентного фактору

теперішньої вартості за прийнятою в підприємстві ставкою 21 %. Проведемо дисконтування визначених грошових потоків за цією ставкою (табл. 3.5).

Виходячи з цього: $НП = 12901 / 6075 = 2,12$. Тобто одиниця вкладених інвестицій викликає грошовий потік в розмірі 2,12 грн.

Визначення чистої поточної вартості проекту. Визначимо теперішню вартість грошового потоку (чистого) за процентним фактором теперішньої вартості 21 % (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Визначення теперішньої вартості чистого грошового потоку для розрахунку чистої поточної вартості бізнес-плану фінансового оздоровлення в ТОВ

«СТІЛ АГРО»

Рік	Грошовий потік, тис. грн.	Фактор теперішньої вартості (21 %)	Теперішня вартість грошового потоку, тис. грн.
2021	1543	0,826	1274,52
2022	2289	0,683	1563,39
2023	2356	0,565	1331,14
2024	4979	0,465	2315,24
Всього:	х	х	6484,28

Тоді чиста поточна вартість ЧТВ = $6484,28 - 6075 = 409,28$ тис. грн. Проект рекомендується для прийняття, оскільки чиста поточна вартість більше нуля.

Визначення індексу прибутковості. Для визначення індексу прибутковості скористуюсь теперішньою вартістю грошових потоків, розрахованою для чистої поточної вартості проекту (6421 тис. грн.): індекс прибутковості $ІП = 6484,28 / 6075 = 1,06$. Оскільки індекс прибутковості більше одиниці, проект є ефективним і рекомендується до прийняття.

Визначення внутрішньої норми окупності. Для визначення внутрішньої норми окупності шляхом підбору визначу теперішню вартість грошового потоку при мінімальному та максимальному наближенню до значення

початкових інвестицій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Визначення показників теперішньої вартості грошового потоку для розрахунку внутрішньої норми окупності бізнес-плану фінансового

оздоровлення в ТОВ «СТІЛ АГРО»

(ПФТВ – процентний фактор теперішньої вартості, ГП – грошовий потік)

Рік	ГП, тис. грн.	ПФТВ 21 %	ГП, дисконтований за 21 %, тис. грн.	ПФТВ 24 %	ГП, дисконтований за 24 %, тис. грн.
2021	1484	0,893	1325	0,870	2191
2022	1918	0,797	1529	0,756	1450
2023	1850	0,712	1317	0,658	1217
2024	3537	0,636	2250	0,572	2023
Всього	х	х	6421	х	5981

Визначимо чисту поточну вартість за ставками 21 та 24 %:

$$\text{ЧПВ}_1 = 6484,28 - 6075 = 409,28$$

$$\text{ЧПВ}_2 = 5981 - 6075 = -94$$

Внутрішня норма окупності визначається згідно формули:

$$\text{ВНО} = i_1 + \frac{\text{ЧПВ}_1}{\text{ЧПВ}_1 - \text{ЧПВ}_2} \cdot (i_2 - i_1), \quad (3.3)$$

тобто

$$\text{ВНО} = 12 + \frac{409,28}{409,28 - (-94)} \cdot (24 - 21) = 22,36, \%$$

Оскільки прийнята гранична ставка для прийняття проекту складає 21%, а розраховане значення норми перевищує її, тобто 22,36 %, то проект вважається доцільним до прийняття. Значення норми означає, що підприємство може реінвестувати майбутні грошові доходи під 22,36 %.

Висновки до третього розділу

1. В умовах, коли на підприємстві проводяться кардинальні зміни, перехід на нові технології. у фахівців і працівників господарства виникає потребу в оновленні знань, здобутті нових навичок, що вимагає від кожного неперервної освіти і самоосвіти. Завдання консультанта - організувати поетапний процес навчання, при цьому, все більшого значення набуває здатність самого консультанта передавати нові знання, перероблені з мови науки на мову практики для застосування сільськими товаровиробниками.

2. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонуємо впровадження проектного управління. Можна стверджувати, що за наявності плану інвестор (чи його менеджер по проекту) досягне вищих результатів, аніж за відсутності плану (проекту) інвестування. Проект вносить системність та організованість у процес інвестування.

3. 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).

4. Проведені розрахунки показали, що проектні рішення є ефективними і доцільними, оскільки термін окупності інвестицій складає 2,95 роки, чиста теперішня вартість 409,28 тис. грн., внутрішня ставка доходу 22,36, що більше коефіцієнту дисконтування. Даний проект має середній відсоток зони виробничої стійкості. Точка беззбиткового виробництва більш ніж удвічі нижча ніж кількість реалізованої продукції. Це означає, що ризикованість цього проекту середня.

5. Активізація інвестиційної діяльності аграрних підприємств можлива шляхом здійснення організаційно-економічних заходів щодо залучення

капіталу з ринку фінансів на інвестування. До цих заходів ми відносимо: зниження податкового навантаження на сільськогосподарські підприємства, диференціація податкових пільг залежно від спрямованості інвестицій, посилення державної підтримки експорту сільськогосподарської продукції.

6. Доцільним є створення гарантійних та заставних фондів, об'єднуючих фінансові кошти держави, підприємств, приватних осіб; розширення практики і посилення дієвості страхування, посилення інноваційної орієнтації в інвестиційній діяльності та інші.

7. Для посилення й прискорення інвестиційного процесу, підвищення ефективності інвестиційної діяльності, разом з розробкою інвестиційних програм та проектів соціально-економічного розвитку, на нашу думку, кожне сільськогосподарське підприємство мусить здійснити цілий комплекс заходів щодо забезпечення інвестицій. Вони дозволяють не тільки підвищити обґрунтованість й привабливість проектів довгострокових інвестицій, але й мати, як керівництво до дії, проект валових інвестицій підприємства.

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. Проаналізувавши данні ТОВ «СТІЛ АГРО» видно, що рівень і темпи росту виробництва в великій мірі залежать від забезпеченості господарства виробничими фондами. Середньорічна вартість основних фондів у ТОВ «СТІЛ АГРО» в 2019 році становить 5914,4 тис. грн., що на 1,77 разів більше ніж в 2015 році, проте за цей період вартість оборотних фондів збільшилась лише на 0,16 %, що складає 14 тис. грн. Збільшення вартості основних фондів та паралельно незмінний розмір сільськогосподарських угідь і несуттєве збільшення чисельності працівників стало причиною збільшення показників фондозабезпеченості та фондоозброєності в господарстві на 76,52 та 264,68 % відповідно.

6. Вартість валової продукції господарства за останні 5 років збільшилась відповідно на 146,35 %. Це можна пояснити тим, що у 2019 році була низька врожайність сільськогосподарських культур. Поряд з цим збільшилась вартість товарної продукції на 126,1 %, що пояснюється підвищенням ринкових цін. Збільшення виробничих ресурсів призвело до збільшення показників виробничо-фінансової діяльності товариства. Так, за період з 2015 по 2019 роки збільшилась вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь на 145,7 % та прибуток в 19,3 рази. Всі вище перелічені зміни у виробничо-фінансовій діяльності ТОВ «СТІЛ АГРО» є причиною збільшення рівня рентабельності

7. Для ТОВ «СТІЛ АГРО» пропонуємо застосувати в управлінських рішеннях модель оптимізації посівних площ, критерієм оптимальності якої обрано максимум прибутку. Це дасть можливість за нашими розрахунками підвищити рівень рентабельності господарства до 34,1%.

8. 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).

9. Проведені розрахунки показали, що проектні рішення є ефективними і доцільними, оскільки термін окупності інвестицій складає 2,95 роки, чиста теперішня вартість 409,28 тис. грн., внутрішня ставка доходу 22,36, що більше коефіцієнту дисконтування. Даний проект має середній відсоток зони виробничої стійкості. Точка беззбиткового виробництва більш ніж удвічі нижча ніж кількість реалізованої продукції. Це означає, що ризикованість цього проекту середня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов А.В. Розвиток наукової думки з питань інвестиційної діяльності. / А.В. Антонов // Економіка: проблеми теорії і практики. – 2002. – С.73-80.
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. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. / И.Т. Балабанов - М.: Финансы и статистика, 1996. - 340 с.
4. Бланк И. А. Управление инвестициями предприятия / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2003. – 480с.
5. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : Навч. посіб. / Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2010. – 241 с.
6. 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.
7. Вініченко І.І. Сучасний стан і структура інвестицій у сільське господарство / І.І. Вініченко //Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.,2008.-№ 1.– С. 75-78.
8. Вініченко І.І. Теоретичні основи методики оцінювання ефективності інвестиційних проектів: (в аграрній сфері України) / І.І. Вініченко //Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво.,2008.-№ 2.– С. 66-69.
9. Вітлінський В.В., Макаренко В.О. Модель вибору інвестиційного проекту / В.В. Вітлінський, В.О. Макаренко // Фінанси України. – 2002. – №4. – С. 63-72.
10. Войнаренко М. Економічна конкурентоспроможність та

інвестиційна привабливість України / М. Войнаренко, О. Фурманюк // Економіст. – 2007. – № 12. – С.25-28.

11. Герасимчук Н.С. Економічні і інституціональні умови інвестиційної діяльності в Україні / Н.С. Герасимчук // Економіка України. – 2007. – № 12. – С.3-11.

12. 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.

13. 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.

14. 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>

15. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Е. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М. : Изд-во «Альпина Бизнес Букс». – 2007. – 302 с.

16. Грант, Энтони. Коучинг принятия решений / Э.Грант, Дж.Грин. – СПб. : Питер, 2005. – 137 с.

17. Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / О. М. Гребінчук // Ефективна економіка. — 2010. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=349>.

18. 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.

19. Данілов О.Д., Івашина Г.М., Чумаченко О.Г. Інвестування: Навч. посіб. /О.Д. Данілов, Г.М. Івашина, О.Г. Чумаченко - К., 2001. - 364 с.

20. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом "Ассесмент-центр". – М. : Изд-во «Речь». – 2008. – 224 с.
21. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. / Пер. с англ. Е.Гладкова; Ред. М.Драпкина. – М. : Добрая кн., 2005. – 281 с.
22. Дем'яненко І.В. Інвестиційно-інноваційний чинник економічного зростання / І.В. Дем'яненко, А.В. Буряк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 11. – С.3-11.
23. Денисенко М. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму інвестування /М. Дем'яненко // Економіст. - 2012. - № 10. - С.46.
24. Дергач І.В. Інвестиційне забезпечення розвитку інтенсифікації сільськогосподарського виробництва / І.В. Дергач //Економіка АПК, 2015. - № 12.– С. 92-95.
25. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих та ін. – К: Центр навчальної літератури, 2007. – 362 с.
26. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. – М. : Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 269 с.
27. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною діяльністю : Монографія / В.М. Гриньова, Н.М. Лисиця, В.С. Пономаренко та ін. – Х.: ХДЕУ, 2003. – 342 с.
28. Єльнікова Г. В. Управлінське консультування : навч.-метод. комплекс. / Г. В. Єльнікова; АПН України, Ун-т менеджменту освіти. – К.: УМО АПН України, 2013. – 27 с.
29. 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
30. Затонацька Т.Г. Стратегія нарощування інвестиційного потенціалу

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

31. Захарін С.В. Удосконалення інвестиційної та інноваційної сфер діяльності в аграрному секторі економіки України / С.В. Захарін //Проблеми науки,2007.-№ 1.– С. 38-43.

32. Захарченко А.И. Проблемы планирования инвестиционной деятельности предприятия / А.И. Захарченко // Инвестиції: практика та досвід. – 2006. – № 7. – С.35.

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

34. Ивасенко А.Г. Инвестиции: источники и методы финансирования / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство “Омега-Л”, 2010. – 261 с:

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

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

37. Князь С. В. Управлінський консалтинг : [навч. посіб. для студ. напрямку 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.

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

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

40. 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>
41. Коростелёв, Виктор Андреевич. Роль консалтинга в управлении бизнесом : Учеб. пособие. / Межрегион. акад. упр. персоналом. — К., 2014. — 249 с.
42. Коростельов В.А. Управлінське консультування. Навч. посіб. — К.: МАУП, 2013. — 104 с.
43. Костьев О.І. Проблеми залучення інвестицій в сільське господарство України: [Електрон. ресурс]. — Режим доступа: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=39919>
44. Коуп М. 7 основ консалтинга / М. Коуп. — [пер. с англ.]. — СПб. : Питер, 2007. — 336 с.
45. 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.
46. 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 Президентові України. — Львів, 2003. — 84 с.
47. 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.
48. Лидер и команда: Практик. рук. лидера эффектив. команды: Пер. с англ. — Д. : Balance business books, 2005. — 293 с.
49. Лук`яник М.М. Методичні підходи до визначення ефективності інвестицій у сільському господарстві / М.М. Лук`яник //Економіка АПК,2005.-№10.- С. 110-112.
50. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : Підручник [для студ.

вищ. навн. закл.] / Т. В. Майорова. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 472 с.

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

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

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

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

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

56. 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

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

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

59. 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.

60. 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.
61. Овдій Л. І. Інвестування [Електронний ресурс] / Л. І. Овдій. — Режим доступу : [http:// lubbook.net/book_222](http://lubbook.net/book_222).
62. Осецький В.Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики / В.Л. Осецький. – К.: Либідь, 2003. – 412 с.
63. 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.
64. Основи управлінського консультування: Опорний конспект лекцій / Уклад. А.Ю.Тривайло .– К.:КНТЕУ,2006 .–97 с.
65. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. /А.А. Пересада - К.: Лібра. 2012. – 230 с.
66. 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>.
67. 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
68. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
69. Потапенко Д. Проблеми залучення інвестицій в сільське господарство.: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://forum.mdau.mk.ua/index.php?PHPSESSID=fb0tnn1562bu51g5f9o27107n0&topic=209.0>

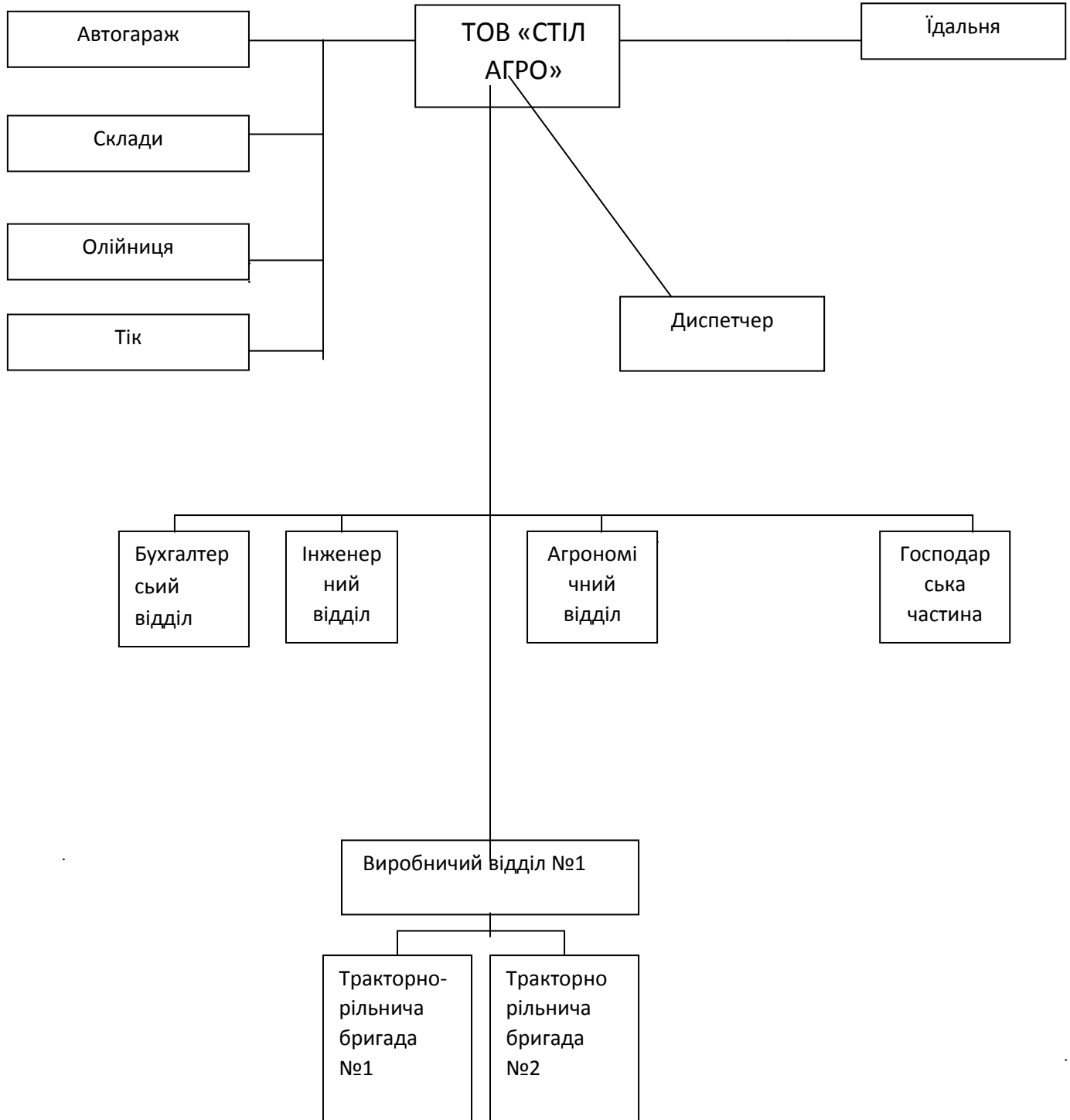
70. Правик Ю.М. Інвестиційний менеджмент / Ю.М.Правик : Навч.посіб. – К.: Знання, 2008. – 431 с.
71. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
72. Про інвестиційну діяльність : Закон України: офіц.текст: за станом від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 47. - С.646.
73. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650. Дата оновлення: 25.04.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
74. 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>
75. Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України: офіц.текст: за станом від 16 липня 1999 р. № 991-XIV // Відомості Верховної Ради України. - 1999. - № 40. - С.363.
76. Радченко В.А. Роль инвестиций в повышении эффективности сельскохозяйственного производства / В.А. Радченко //Економіка АПК, 2007.-№ 1.– С. 106-109.
77. Смарт Дж. К. Коучинг / Пер. с англ., под ред. О.Б.Бетиной. – СПб. : Изд. Дом «Нева», 2004. – 191 с.
78. 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.
79. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования / Н. О. Токмакова. – М. : МЭСИ, 2004. – 317 с.
80. Третьяченко В. В. Управлінські команди: технології підготовки / В.В.Третьяченко, В.М.Гончаров, О.А.Коломійцев. – Луганськ: Світлиця, 2005. – 255 с.

81. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс] / О. Трофімова. – К. : Ukraine SME Support in Priority Regions, 2006. – 34 с. : – Режим доступу :
82. 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.
83. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом // Практическое пособие. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 160 с.
84. Управленческое консультирование. Введение в профессию: [под ред. М. Кубра]. – М. : Планум, 2004. – 976 с.
85. 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>
 - а. 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>
86. Халиков М. И. Система государственного и муниципального управления: учеб. пособ. / М. И. Халиков. — М. : Флинта, 2008. — 448 с.
87. Харламова Г.О. Інвестиційна стратегія України: максимізація вигід, мінімізація збитків / Г.О. Харламова // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 13. – с.24-27.
88. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.
89. Хміль Ф. І. Управлінський консалтинг: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2016. – 240 с.
90. 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>

91. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Білий М.М., Мозіль О.І. Аналіз і розробка інвестиційних проектів : Навчальний посібник./ І.І. Цигилик та ін.. –Київ: Центр навчальної літератури, 2012. –160 с.

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

Організаційна структура ТОВ «СТІЛ АГРО»



Додаток Б
Структура управління ТОВ «СТІЛ АГРО»

