

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

« _____ » лютого 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

на тему: УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Здобувач

Гаркава О.М.

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Миронова Р.М.

Дніпро – 2021

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 _____
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студенту

ГАРКАВОЇ ОЛЕНИ МИКОЛАЇВНИ

- Тема роботи** «Управлінське консультування для підвищення економічної ефективності фермерського господарства»,
керівник роботи Миронова Руслана Миколаївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2020 р. № _____.
- Строк подання студентом роботи** – 14 лютого 2021 року.
- Вихідні дані до роботи** річні звіти селянського фермерського господарства «Надія» за 2015-2019 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методологічні основи процесу здійснення консалтингової діяльності. 2. Дослідження економічного потенціалу СФГ «Надія». 3. Управлінське консультування з підвищення ефективності ведення фермерського господарства. Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
Рисунок 1.– Модель організації як відкритої системи. Рисунок 2. Взаємозв'язок базових цінностей організації. Рисунок 3. Основні види консалтингових ресурсів. Таблиця 1 – Землекористування СФГ «Надія» Синельниківського району. Таблиця 2 Динаміка посівних площ господарства. Таблиця 3 – Виробництво рослинницької продукції в господарстві.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 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-Вересень 2020	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Жовтень-Листопад 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень 2021	

Студент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінське консультування для підвищення економічної ефективності фермерського господарства»

Дипломна робота: 104 с., 9 рис., 29 табл., 5 формул, 5 додатків, 79 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації послуг з управлінського консультування сільськогосподарського підприємства.

Мета дипломної роботи: розкриття поняття консалтингової діяльності в Україні, проведення ґрунтового аналізу організаційно-економічних засад консалтингової діяльності базового підприємства щодо удосконалення стратегії його ефективного господарювання.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що застосування проектного методу управління дасть можливість СФГ «Надія» працювати більш ефективно, що підтверджується проведеними розрахунками. Результати роботи впроваджено в СФГ «Надія» Синельниківського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управлінське консультування; процес здійснення консалтингової діяльності; ефективне ведення господарства; менеджмент; дослідження економічного потенціалу.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управленческое консультирование; процесс осуществления консалтинговой деятельности; эффективное ведение хозяйства; менеджмент; исследования экономического потенциала.

KEYWORDS

Management consulting; the process of carrying out consulting activities; efficient housekeeping; management; studies of economic potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1. Організація як об'єкт управлінського консультування	8
1.2. Причини затребуваності послуг консультантів	18
1.3. Особливості процесу управлінського консультування	28
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФГ «НАДІЯ»	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	41
2.2. Оцінка економічної ефективності управління розвитком СФГ «Надія»	47
2.3. Дослідження факторних зав'язків у формуванні результатів діяльності підприємства за допомогою ЕОМ	55
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	62
3.1. Консалтинг в удосконаленні діяльності сільськогосподарського підприємства	62
3.2. Виробництво органічної продукції як фактор підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств	70
3.3. Обґрунтування проекту підвищення ефективності діяльності СФГ «Надія»	80
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Соціально-економічні перетворення, що відбуваються в сільському господарстві, поглиблення ринкових процесів зумовлюють необхідність його подальшого розвитку. Перехід на такий тип розвитку можливий тільки на основі науково-технічного прогресу, що є основним чинником сприяння підвищенню ефективності сільського господарства і продовольчого потенціалу країни в цілому.

Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та перехід на більш високий технічний і технологічний рівень розвитку галузі, передбачає необхідність консалтингового забезпечення сільського господарства. Як показує світовий досвід, в значній мірі цю проблему можна вирішити через структури інформаційно-консультаційної служби, основним видом діяльності яких є консалтинг в сільському господарстві. Основною метою їх функціонування є сприяння в підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва за допомогою доведення досягнень науково-технічного прогресу до безпосереднього товаровиробника.

Інформаційне забезпечення суб'єктів агропродовольчого ринку і надання їм консультацій є одним з факторів підвищення ефективності виробництва. З одного боку, інформаційно-консультаційна служба забезпечує товаровиробників інформацією і консультаціями, сприяючи прийняттю ефективних управлінських рішень по веденню сільськогосподарського виробництва. З іншого боку, трансформує результати науки в практику сільськогосподарського виробництва.

Консалтингова діяльність це особлива форма професійного підприємництва, що представляє собою інтеграцію навчальної, управлінської, інноваційної та впроваджувальної діяльності, в процесі якої консультант надає методологічну та практичну підтримку клієнту, спонукає його до дії і вирішення виниклих або назріваючих проблем.

Організація взаємодії консультанта з клієнтом в процесі реалізації проекту повинна бути узгоджена з організацією проектної діяльності на підприємстві. Можна виділити такі рівні організації роботи консультанта і клієнта по проекту: внутрішня організація робочої групи консультантів; організація команди проекту, що складається з працівників компанії-клієнта і консультантів; загальна організація управління проектами в компанії; організація взаємодії компаній-учасників проекту.

На кожному із зазначених рівнів повинні бути розроблені механізми розподілу функцій і відповідальності, системи планування і звітності, процедури і регламенти взаємодії. Важливим елементом ефективної організації консалтингу в сфері управління проектом, є поділ процесу консультування на ряд взаємопов'язаних етапів, пов'язаних з етапами реалізації проекту. Виділення етапів консалтингового процесу забезпечує можливість для ефективної взаємодії консультанта і клієнта, планування і координації діяльності учасників проекту.

Основною передумовою створення інформаційно-консультаційної служби є те, що з переходом на ринкові умови господарювання керівники і фахівці сільськогосподарських підприємств гостро відчували необхідність в нових знаннях, новому досвіді, в актуальній та достовірній економічній, науковій, правовій, довідковій, комерційній та іншій інформації, яка дозволила б їм швидко орієнтуватися в нестабільному середовищі, впроваджувати у виробництво інновації, удосконалювати структуру управління, ефективно використовувати матеріальні і грошові ресурси, володіти ситуацією і приймати правильні управлінські рішення. В даний час існують наступні варіанти моделі організації інформаційно-консультаційної служби, в рамках якої здійснюється консалтингова діяльність: на базі органів управління АПК, при органах управління АПК, на базі регіональних освітніх установ, на базі регіональних інформаційних і обчислювальних центрів, юридично самостійні організації.

Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації послуг з управлінського консультування сільськогосподарського підприємства.
Суб'єкт дослідження: селянське фермерське господарство «Надія» Синельниківського району Дніпропетровської області

Мета дипломної роботи: розкриття поняття консалтингової діяльності в Україні, проведення ґрунтовного аналізу організаційно-економічних засад консалтингової діяльності базового підприємства з підвищення ефективності його господарювання.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні основи процесу здійснення консалтингової діяльності;
- провести дослідження економічного потенціалу суб'єкта дослідження;
- обґрунтувати заходи по забезпеченню конкурентних переваг господарства в ринковому середовищі, оцінити ризики.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що застосування проектного методу управління дасть можливість СФГ «Надія» працювати більш ефективно, що підтверджується проведеними розрахунками. Результати роботи впроваджено в СФГ «Надія» Синельниківського району Дніпропетровської області.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Організація як об'єкт управлінського консультування

Гуторова О.О., в навчальному посібнику «Менеджмент організацій» зазначає наступне: «Організація – це соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети. Щоб рахуватись організацією певна група людей повинна відповідати таким вимогам: а) наявність по меншій мірі двох людей, які рахують себе частиною цієї групи; б) наявність однієї цілі (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени групи; в) наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти спільну мету. Організації можуть мати комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних правил і процедур. ... організації, що володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності й мають статус юридичної особи, називають підприємствами» [1].

«Якщо з першого разу не вийшло, намагайся знову і знову», - будь сьогодні живий британський письменник Вільям Хіксон, з чієї подачі це прислів'я в ХІХ столітті набуло широкого поширення в англосаксонському світі (в оригіналі вона звучить як «If at first you do not succeed, try, try, try again»), він міг би так охарактеризувати спроби перебудувати організаційну структуру сучасних корпорацій. І дійсно, багато компаній перебувають в стані практично безперервного реформування, як показують результати досліджень McKinsey. Наприклад, майже 60% респондентів повідомили, що організаційні перетворення в їх компанії проводилися не більше двох років тому, а ще 25% заявили, що займалися ними три роки тому або раніше. При цьому більшість керівників минулого або позаминулого покоління за весь

час своєї професійної діяльності, ймовірно, стикалися з організаційними пертурбаціями лише кілька разів. Можливо, така різка активізація діяльності в цьому напрямку пояснюється, зокрема, прискоренням стратегічно значимих змін у багатьох секторах економіки. Як наслідок, кожен раз, коли компанія змінює курс, вона змінює організаційну структуру, орієнтуючись на очікувані результати. Колись було досить і незначних або поступових коригувань, але тепер організаціям часто необхідний регулярний струс більш серйозного масштабу [2].

Також Віталій Клінцов і Аарон де Смет зазначають, що на основі результатів проведених ними досліджень, а також знань, які вони отримали в процесі роботи над цими проблемами з різними компаніями, вони визначили дев'ять золотих правил. Вони охоплюють всі аспекти, будь то попереднє узгодження, варіанти реорганізації, структура підпорядкованості, показники ефективності, вміння ефективно керувати або управління ризиками. Навіть виконання лише одного з цих правил може принести користь. Однак результати наших досліджень показують, що про успіх програм по перетворенню організаційної структури говорять 73% керівників компаній, в яких виконували понад шість правил [2].

Організація є відкритою системою (рис. 1.1), що перебуває під впливом різних зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних тощо).

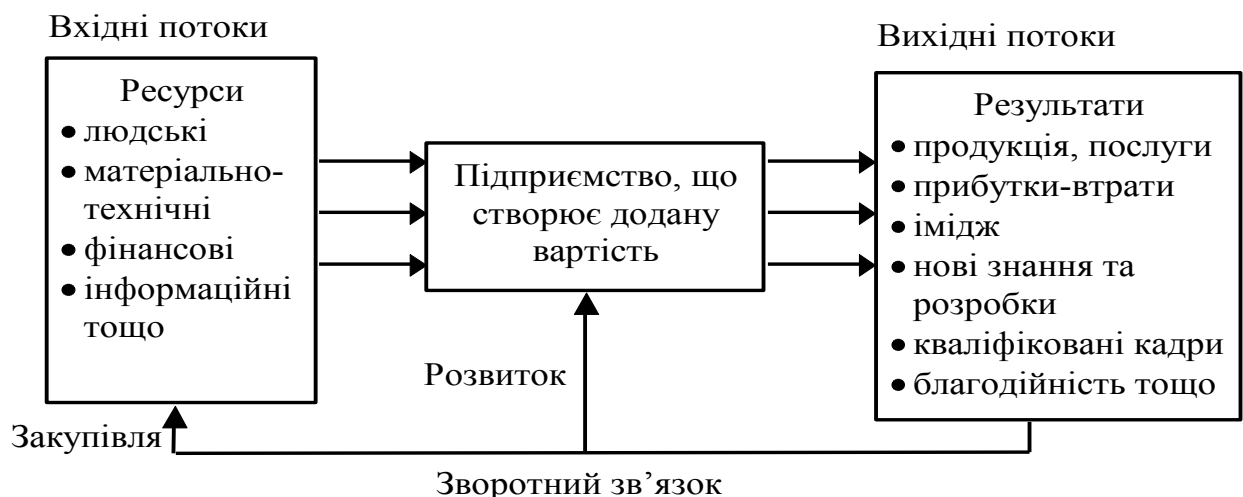


Рис.1.1. Модель організації як відкритої системи [3]

Значний вплив на її діяльність мають споживачі, постачальники та конкуренти, органи державної влади, засоби масової інформації).

На жаль, часта зміна організаційної структури свідчить і про те, що результати перетворень знову і знову виявляються незадовільними. Як показують дослідження McKinsey, до успіху приводять менше чверті програм перетворень. Ще 44% проектів незабаром після запуску видихаються, а третина з них за підсумками реалізації не досягають поставлених цілей або не призводять до підвищення ефективності. Домогтися успіху - значить не тільки уникнути зайвих витрат часу і коштів і не допустити деморалізує ефекту; досвід показує, що ефективно реалізована програма реорганізації швидко дає відчутні результати: у співробітників підвищується рівень мотивації, а компанія отримує можливість діяти більш рішуче і збільшити прибуток [2].

Зі статті «Консалтинг», розміщеної у Вікіпедії можна дізнатись наступне: «Консалтинг (англ. *Consulting* - консультування) - діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності. Мета консалтингу - допомогти системі управління (менеджменту) в досягненні заявлених цілей. Іншими словами: консалтинг - це управлінське консультування з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, що надається зовнішніми консультантами, для рішень тієї чи іншої проблеми. Основне завдання консалтингу полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку та використанні науково-технічних та організаційно-економічних рішень з урахуванням предметної області та проблем клієнта» [4].

Перетворення організаційної структури це забезпечення злагодженої взаємодії внутрішніх системних механізмів, бізнес-процесів і співробітників з метою створення можливостей для реалізації стратегії, тому традиційними

поверхневими заходами, які поширюються лише на основні елементи організації і взаємозв'язку між ними, такі перетворення не вичерпуються. Сучасні програми перетворень охоплюють кадрові процеси, системи управління ефективністю окремих співробітників, процедури підбору кадрів і найму, а також механізми навчання і розвитку навичок. Якщо перетворення в організаційній структурі компанії відповідають її стратегічним цілям, то кожен співробітник буде готовий їх здійснювати. І співробітники, і бізнес-процеси, і організаційна структура будуть орієнтовані на вирішення найважливіших завдань, і всі ці складові забезпечать цілеспрямовану роботу компанії на результат.

Як же керівництву зрозуміти, що організаційна структура не справляється зі своїми завданнями і, можливо, потребує перетворення? Іноді відповідь очевидна: зміни явно необхідні після оголошення про нову масштабну програму підвищення або після злиття з іншою компанією. Інші ознаки можуть бути не так помітні: наприклад, пропозиції, узгоджені вищими посадовими особами або їх заступниками, надто повільно втілюються в конкретні дії або керівництво витрачає занадто багато часу на наради. Ці ознаки свідчать про те, що співробітники, можливо, не цілком розуміють пріоритетні завдання у своїй повсякденній роботі або що прийняті рішення не виконуються. Успішна програма перетворень повинна зосереджувати ресурси компанії на вирішенні її головних стратегічних завдань та інших областях зростання, а також сприяти скороченню витрат, підвищувати ефективність процесів прийняття рішень і оптимізувати внутрішню підзвітність [5].

Одним з типових прикладів періоду, коли в організації виникає необхідність в перетвореннях, може служити ситуація в американській компанії, що виробляє товари широкого споживання, керівництво якої вирішило розширювати бізнес за межі внутрішнього ринку. Недоліком колишньої організаційної структури було не тільки те, що служба з розвитку бренду, яка формально відповідала за маркетингову діяльність на

міжнародному ринку, насправді фізично розташовувалася в США, але і те, що винагорода співробітників цього підрозділу в основному залежала від показників на американському ринку. Крім того, у служби не було інструментів, які дозволяли відстежувати показники по продуктам на інших ринках. Щоб підтримати реалізацію нової глобальної стратегії і забезпечити розвиток брендів і продуктів в міжнародному масштабі, в компанії відокремили маркетинговий підрозділ, що відповідає за американський ринок, від міжнародної служби і впровадили нову організаційну структуру (в тому числі змінили склад вищого керівництва), нові процеси, нові системи і новий підхід до управління ефективністю. Настільки масштабна реорганізація допомогла забезпечити зростання на міжнародній арені, особливо на значущих ринках, що розвиваються, таких як Росія (де продажі потроїлися) і Китай (де вони практично подвоїлися). Згаданий вище виробник товарів широкого споживання зумів успішно реалізувати програму перетворень, але багатьом це не вдається, і наслідки невдач можуть бути згубними. Якщо керівники не досягають обіцяних позитивних результатів, то це призводить не тільки до втрати дорогоцінного часу, а й до того, що співробітники опускають руки або навіть саботують програму перетворень, оскільки відчують, що вона затихне і через два-три роки буде замінена на іншу, у якій будуть інші цілі. Керівники можуть вчитися долати труднощі у своїх колег, чиї програми перетворень увінчалися успіхом.

Найчастіше керівники витрачають занадто багато часу на усунення недоліків організаційної структури, які знижують її ефективність в даний момент. Звичайно, можна легко зациклитися на поточних проблемах, відволікаючись на активні (і начебто термінові) скарги незадоволених співробітників. Однак програми перетворень, орієнтовані на рішення тільки поточних проблем, часто призводять до виникнення нових. Тому компанії повинні з самого початку чітко визначити, з якою метою вони хочуть домогтися в результаті перетворень, і подбати про те, щоб ці цілі були нерозривно пов'язані зі стратегією. В одній роздрібною компанії, яка прагнула

спростити процес обслуговування клієнтів, сформулювали мету програми перетворень в такий спосіб: забезпечити зростання за рахунок «оптимізації повноважень керівників так, щоб кожен з них відповідав за конкретний сегмент ринку і мав чітко визначену сферу відповідальності». І виявилось, що якщо поставити настільки конкретну стратегічну задачу, то можна отримати набагато більш переконливі результати, ніж якщо просто заявити про бажання в більшій мірі орієнтуватися на потреби клієнтів [6].

Костін В.П., в навчальному посібнику «Управлінське консультування» зазначає, що організаціям притаманні три генеральні взаємопов'язані управлінські цінності: керованість, інноваційність, клієнтність (рис. 1.2.). Всі інші цінності організації перекриваються цими трьома.



Рис 1.2. Взаємозв'язок базових цінностей організації [7]

З керівників, які взяли участь в опитуванні, 60 % заявили, що вони приділяли занадто мало часу оцінці стану організаційної структури перед проведенням перетворень. Керівники можуть запросто порахувати, що поточний стан справ їм зрозуміло і що вони вже в курсі, яке місце в організації відводиться кожному співробітнику. Насправді ж дані, які

використовує керівництво, часто неточні або застаріли. Так, один великий міжнародний банк публічно оголосив, що в рамках масштабної програми перетворень в організаційній структурі планується скасувати тисячі штатних посад. Однак після запуску процесу керівництво, на свій сором, виявило, що вихідні відомості були неточні. Десятки тисяч посад, про які вже повідомили в прес-релізі, були некоректно внесені в картотеку, і в багатьох випадках ці співробітники в компанії вже не працювали. Оскільки реальна організаційна структура виявилася зовсім не такою, як спочатку передбачалося, охоплення і цільові показники програми перетворень довелося докорінно переглянути. Однак мати точні цифри аж ніяк не достатньо. Керівники повинні не поспішаючи визначити, які ключові елементи організаційної структури і як вони між собою пов'язані, а також чітко зрозуміти особливості кадрових ресурсів і бізнес-процесів. Це допомагає з'ясувати глибинні причини поточних проблем і знижує ймовірність того, що через пару років їх доведеться вирішувати ще раз. Зіставивши вихідні дані і стратегічні цілі компанії, керівники можуть швидко і в усіх нюансах зрозуміти, які на поточний момент недоліки організаційної структури і які її сильні сторони можна використовувати як опору.

З публікації «Консультативні послуги як джерело інформації» можна дізнатись наступне: «Консультаційний процес є спільною діяльністю консультанта і клієнта, спрямованою на вирішення проблем і підвищення ефективності існуючої або створення нової системи (чи її елементів) останнього. У результаті реалізації консультаційного процесу клієнт отримує: об'єктивний погляд на проблему та шляхи її вирішення; допомогу консультанта у її вирішенні; суттєву економію часу та ресурсів при розробці рішень; високу якість рішень завдяки застосуванню передових технологій вирішення проблем і набутого багатого досвіду консультанта; навчання і підвищення кваліфікації працівників» [8].

У багатьох компаніях вибирають нову модель організаційної структури, покладаючись на неперевірені припущення або інтуїцію. У деяких

ситуаціях приймати рішення на основі інтуїції може бути цілком допустимо, однак при цьому практично не розглядаються причинно-наслідкові зв'язки, а коли проводяться перетворення в організаційній структурі, розраховувати на інтуїцію і зовсім не можна - занадто великі ставки. Майже 80% учасників нашого опитування, які визнали, що в прийнятті рішень керуються чуттям, змушені були констатувати, що обрана ними модель перетворень виявилася невдалою. Досвід показує, що компанії роблять більш вдалий вибір, коли ретельно зважують критерії реорганізації, не піддаються забобонам і зводять до мінімуму вплив політичних чинників. Цікаво, що фірми, що входять до рейтингу найуспішніших компаній світу (World's Most Admired Companies), який публікує журнал Fortune, з точки зору особливостей організаційної структури мають між собою мало спільного, якщо не брати до уваги гнучкості операційної моделі. Досвід, свідчить про те, що готові типові рішення практично ніколи не спрацьовують [9].

У всіх компаній різні стратегії, співробітники і активи, тому зазвичай такі аспекти, як визначення сфер відповідальності, управління процесом прийняття рішень і система стимулювання, вимагають індивідуального підходу, хоча при цьому і необхідно поставити основний напрямок змін, будь то функціональна область, географічний регіон або клієнтський сегмент. Головне - керівники повинні розглядати варіанти дій неупереджено і враховувати критерії реорганізації, встановлені відповідно до стратегічних цілей. Наприклад, керівники однієї великої пенсійної системи вирішили, що нову організаційну структуру потрібно будувати по лінійках продуктів. Цей підхід викликав заперечення, і його почали вимагати переглянути. У підсумку була обрана модель за напрямками бізнесу (охорона здоров'я, пенсійне забезпечення та інвестиційна діяльність), яка благополучно використовується вже більше п'яти років, забезпечуючи значну економію на витратах і підтримуючи запуск інноваційних продуктів [10].

Структура підпорядкованості - один з найбільш зрозумілих і керованих аспектів організаційної структури комерційного підприємства. Багато

керівників схильні ігнорувати інші елементи всеосяжної реорганізації, пов'язані з внутрішніми системними механізмами, бізнес-процесами та співробітниками. Як наслідок, вони можуть переставляти місцями фігури, але не помічати, що організація, як прекрасний і величний на вигляд корабель, все одно йде на дно. Деякі компанії, наприклад Apple і Pixar, славляться тим, що приділяють пильну увагу не тільки ключовим елементам організаційної структури та зв'язкам між ними, а й таким аспектам, як характеристики приміщень, в яких збираються співробітники, або особливості впливу ситуації в організації на поведінку людей. В одній невеликій, але швидко зростаючої компанії з розробки програмного забезпечення в рамках нещодавньої програми перетворень організаційної структури лише злегка змінили сфери відповідальності вищого керівництва і структуру підпорядкованості.

З джерела «Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка» можна дізнатись наступне: «Спрямована на вирішення певної господарської проблеми професіональна порада консультанта є результатом його інтелектуальної діяльності – консалтинговим продуктом, продукування й передача якого клієнтові здійснюються через надання останньому консалтингової послуги. Отже, консалтингові продукти й послуги – це форми інституційного закріплення у консультативному процесі суб'єктивних специфічних знань і супутньої їм інформації, що становлять зміст консалтингових ресурсів» [11]. В цій же публікації аналізуються основні види консалтингових ресурсів (рис. 1.3.).

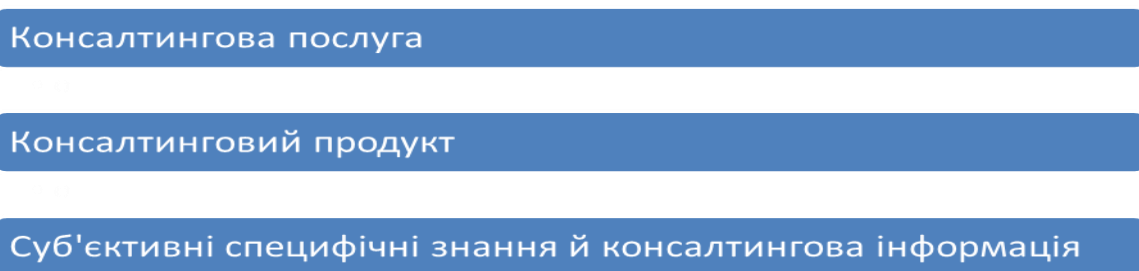


Рис. 1.3. Основні види консалтингових ресурсів [11]

Однак найбільший ефект дали перетворення в системі управління ефективністю: глава компанії отримав можливість бачити, в яких підрозділах компанії відбуваються реальні зміни, а які продовжують працювати по-старому. У компаніях, де проектували організаційну структуру за допомогою широкого спектру важелів, досягали успіху на цьому терені в три рази частіше, ніж у компаніях, де обмежувалися лише кількома інструментами. Найпереконливіші результати давали програми перетворень в тих компаніях, де в центрі уваги було як мінімум по два елементи реорганізації, пов'язаних з кожним з її основних аспектів - внутрішніми механізмами, бізнес-процесами та співробітниками [12].

Одне з найбільш широко застосовуваних правил перетворень організаційної структури (і одне з тих, які частіше за інших не дотримуються) полягає в тому, що необхідно в першу чергу приділяти увагу не кадровим призначенням, а розподілу сфер відповідальності. Однак на ділі все не так просто. Виникає спокуса піти іншим шляхом і ще до того, як будуть визначені ролі ключових керівників, призначити на ці посади тих людей, які, на перший погляд, впораються з такими обов'язками найкраще. Підрозділи організації конкурують між собою за цінних співробітників, що призводить до зростання ризиків і створює непотрібне занепокоєння. В результаті виникає ефект доміно, і коли підрозділу потрібно заповнити нестачу кадрів, він прагне вивудити кваліфікованих фахівців з інших організаційних одиниць. Подібна практика вносить в роботу всієї організації розлад і сум'яття. Щоб заповнити всі рівні нової організаційної структури в належному порядку і забезпечити її прозорість, необхідно дати всім підрозділам рівний доступ до кадрових ресурсів. Це дозволить заміщати найважливіші посади найбільш кваліфікованими співробітниками. Такий підхід не тільки сприймається як справедливий, але і насправді є таким. Щоб в режимі реального часу залучати до програми реорганізації сотні співробітників і прогнозувати наслідки можливих змін з точки зору витрат та інших аспектів, компанії можуть використовувати вискоелективні рішення

на основі сучасних технологій. Є, наприклад, перевірений на практиці веб-інструмент - розроблений McKinsey додаток OrgLab, що дозволяє керівникам створювати нові організаційні структури і комплектувати їх співробітниками, відстежуючи результати за показниками витрат, нормам керуваності і рівням підзвітності. За допомогою таких інструментів можна збільшити кількість людей, що беруть участь в процесі розподілу працівників за посадами, прискорити виконання цієї роботи, а також надати їй більш дисциплінований характер і посилити принципи відбору і призначення персоналу [13].

1.2. Причини затребуваності послуг консультантів

З монографії Марченко О.С. «Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз» можна дізнатись наступне: «Знання й інформація в умовах формування засад інформаційної економіки перетворюються на головні ресурси соціально-економічного розвитку. Створення ефективної системи їх продукування й передачі господарюючим суб'єктам – найважливіша умова переходу до інноваційного типу економічного зростання. Роль консалтингу у сфері економіки й управління у створенні і розвитку сучасної технології поширення знань, адекватній вимогам економіки сьогодення, полягає у тому, що консалтингове обслуговування бізнесу, по-перше, належить до спеціальних каналів передавання знань, доповнюючи при цьому загальні (система освіти, засоби масової інформації тощо). По-друге, воно виступає елементом і чинником формування ринкової моделі взаємозв'язку науки й виробництва; по-третє, забезпечує комерціалізацію наукових продуктів-новацій та їх трансформацію в інновації» [14].

Якби п'ятнадцять років тому нам сказали, що контракт на оренду офісу підготував комп'ютер, а не живий юрист; попередню розшифровку наших аналізів зробили без участі людини; сотні тисяч дорослих вчаться, не виходячи з дому, - багато хто з нас посміялися б. Тепер більшості керівників

юридичних сервісів, медичних лабораторій і вищих навчальних закладів не до сміху - змінювати або прощайтеся з ринком.

У сфері менеджменту інтерес до моделей впровадження змін зріс колосально, як і попит на консультування та рекомендації з організаційної трансформації. У той же час таке зростання ринку супроводжується постійними скаргами на обмежену ефективність рекомендацій. Парадоксальним чином, одночасно з інтересом зростає і розчарування. Відчуття парадоксу посилюють точки зору, що зміни в організаціях проводити дуже дорого, і важко виводити компанію на новий рівень ефективності та конкурентоспроможності. Як зрозуміти, в чому секрет успіху і довговічності організаційних змін? На чиєму досвіді вчитися, і до яких рекомендацій прислухатися? У той же час проводяться наукові дослідження з теорії лідерства та менеджменту, які, на жаль, не привертають уваги керівників. Наука і бізнес говорять на різних мовах, і передові науково доведені ідеї практикам практично невідомі [15].

Висока динамічність сучасного ринку, з якою змушені рахуватися всі економічні суб'єкти від найбільших корпорацій до малого бізнесу, переконала, зрештою, навіть найбільш закоренілих консерваторів у необхідності внесення регулярних і своєчасних змін у діяльність компанії. Все менше «в строю» прибічників принципів «працювало раніше, буде працювати й надалі», «тільки не треба нічого вигадувати», «від добра - добра не шукають» і т.п. Суворі реальність змінюється «косить їхні ряди» в саму першу чергу, незважаючи на «чини, звання і заслуги». Словосполученням «управління змінами» вже нікого не здивуєш – воно входить у повсякденний побут спілкування керівництва компаній. У цьому відношенні помітний прогрес. Особливо в контрасті з управлінськими реаліями «застійних» років радянського періоду. Ось тільки технології проведення змін залишаються досить невизначеними і недостатньо надійними. «Загальне управління якістю», «реінжиніринг бізнес-процесів», «методика» шести сигм», «бережливе виробництво» і багато інших «систем» входять і виходять з

«моди» дають (давали) позитивні результати по впровадженню змін, на жаль не скрізь і не завжди. У всякому разі, розчарувань вони несли з собою більше, ніж успіхів. У чому тут справа і як бути? Спробуємо поглянути на ситуацію в справі управління змінами більш докладно, як би «здалеку», спираючись на концептуальні розрізнення в дусі «генезису» якоїсь усередненої організації як ринкової одиниці [16].

Відповідальний керівник відноситься до керованої ним організації як до свого рідного дітища. Це плід його денних напруг і безсонних ночей. Поки організація компактна і не розрослася до солідних розмірів, керуючий власник знає у своїй організації, як правило, все і всіх. Керівник організації, як батько сімейства, «пестить і плакає» свій колектив. Все в ньому домашньому просто і душевно. Сама думка запрошення «чужого» виглядає дикою, блюзнірською і зрадницькою по відношенню до рідного колективу. «Чужий» обов'язково віроломно порушить сформований пієтет і, ні в чому особливо не розбираючись, незграбно втрутиться в тонкі хитросплетіння душевних відносин в колективі. А то й почне давати свої не співвіднесені з ситуацією знеособлені поради і, в результаті, «наламавши дров», піде, не піклуючись про майбутнє компанії. Ні, дякую – самі розберемося в своїх проблемах». Такий приблизний хід міркувань керівника на початковій стадії розвитку організації.

Такий тип організації прийнято називати «сімейним». У компанії переважають неформальні відносини, відсутній суворий поділ функцій, присутня висока мотивація співробітників, культивується взаємодопомога та взаємовиручка ... Загалом невеликий колектив представляє з себе команду природного типу. Низька ступінь формалізованості організації «сімейного» типу забезпечує гнучкість її реагування на зовнішні сприятливі та несприятливі фактори, що стимулюють внутрішні зміни. Самі зміни впроваджуються «на одному ентузіазмі», завдяки, в тому числі, компактності організації, з великою ймовірністю успіху. Чи потрібен в цій ситуації зовнішній помічник? Питання, безумовно, риторичне. Керівництву на даній

стадії розвитку організації вистачає природних управлінських навичок для задовільного управління. Якби це було не так, то організація «загинула» б на ще більш ранніх фазах свого існування [17].

Генеральний директор, при виникненні ускладнень, у процес управління змінами залучає компетентну думку вузьких спеціалістів (економістів, юристів, бухгалтерів тощо), але лише тих, хто працює в організації. Тут важливо провести не завжди помітну межу між тотально-самостійним управлінням особи, що приймає рішення, та управлінням з залученням професіоналів-предметників, оскільки ця риса відокремлює самодостатність керівництва від управління з елементами внутрішнього консультування (за таким аспектам діяльності, як маркетинг, фінанси, продаж тощо). Але ця межа проходить всередині організації. Так що в цілому управління можна вважати самодостатнім по відношенню до зовнішніх потенційних помічників.

В цілому система діяльності має такі основні позиції: «виконавські позиції», «управлінська позиція», «позиція замовника», «сервіс виконавчої діяльності» і «сервіс управління». Потенціал самостійності організації знаходиться в прямій залежності від особистісно-професійних якостей першої особи і всієї управлінської команди в цілому. Чим вище професійна організованість управлінської системи, тим далі на шляху свого розвитку (і, відповідно, зростання) компанія зможе «прокрокувати» без сторонньої допомоги. Сильна управлінська команда, яка не тільки включає в себе різнопрофільних професіоналів, а й має повноцінну рольову структуру, здатна позбавити рішення що приймаються від зайвого суб'єктивізму першої особи, від його слабкостей, індивідуальних пристрастей і т.п. [18].

Перший крок у бік втрати зовнішньої незалежності організації робиться в бік навчання виконавського персоналу. Це обумовлено пошуком причин існуючих недоліків, в першу чергу, у виконавців. Наприклад, найлегше помічається падіння обсягів продажів компанії, що негайно ставиться в провину торговому персоналу. Тобто менеджмент цього рівня, по-перше,

пов'язує всі недоліки діяльності з «неправильними» виконавцями, а. по-друге, розглядає як деструктивного елементу ланку, найближчу до місця, де проявляються симптоми, в той час як у реальності збій в ланцюжку створення цінності може відтворюватися значно «вище за течією». Саме тому тренінги продажів є абсолютними лідерами за рівнем затребуваності на ринку тренінгових послуг.

Доцент Гончарова В.Г. в своїй статті «Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання» пише: «Для економічної науки консалтинг, що забезпечує господарюючих суб'єктів професійними знаннями та інформацією, ще не став об'єктом всебічного теоретичного аналізу, що значною мірою ускладнює наукові пошуки в дослідженні проблем економічної трансформації на етапі переходу до інноваційного типу економічного розвитку, формування національних інноваційних систем, закономірностей становлення й розвитку економіки знань, де сектор консалтингових послуг є одним з найважливіших» [19].

Якщо компанія росте, то рано чи пізно виникає проблема вичерпаності неформальних взаємин і загострюється потреба в їх суворій формалізації як по горизонталі (однозначність розподілу функцій), так і по вертикалі (ясність рівнів ієрархії). Природно, що спочатку формалізація здійснюється власними силами управлінської ланки. І тільки з появою серйозних труднощів, з якими не представляється можливим справитися самостійно, вперше формуються передумови для залучення зовнішнього консультанта. Цю причину потрібно вважати основною, особливо при першому зверненні до консультанта за допомогою. Зазвичай фахівці виділяють і інші причини звернення за консультаційною допомогою:

- Співробітники вирішили проблему, але керівник хоче впевнитися в правильності їх рішення;
- Керівник не хоче витратити час на вирішення проблеми – простіше заплатити консультанту;

- Керівник взагалі не впевнений, що проблема є, але він звертається до консультанта, щоб у цьому переконатися.

Зазначені варіанти можливі, виходячи з логіки розвитку організації, в основному при наявності минулого досвіду взаємодії керівника із зовнішнім консультантом [20].

Конкретні, видимі причини звернення до консультанта можуть бути найрізноманітнішими: загальноуправлінські (орг-структура, система прийняття рішень, керованість виконавської ланки тощо), предметні (фінанси, персонал, маркетинг тощо) та ін. Але конкретні причини деструкції є, здебільшого, наслідком прихованих глибинних проблем, про які керівництво може навіть не здогадуватися. Наприклад:

- Відсутність творчої ініціативи у співробітників може бути наслідком не їх природні пасивності та рутинізованості, а реалізованого авторитарного стилю управління, який по своїй суті блокує ініціативу виконавців.

- Висока хаотичність у взаємодії співробітників може бути не наслідком неорганізованості останніх, а результатом недоробок керівництва в площині нормативного прописання міжфункціональних взаємодій.

- Зниження обсягу продажів може мати під собою «грунт» невірної або застарілою збутової політики компанії. І т.д.

Якщо заглиблюватися в першопричини будь-яких деструкцій і «хвороб» організації, то в два-три логічних кроки ми незмінно приходимо до причини причин – до керівництва компанії. І в цьому немає нічого дивного: зняття ускладнень в діяльності виконавських ланок є прямий обов'язок управлінця. Якщо однотипні труднощі регулярно відтворюються, то це, в кінцевому рахунку, є факт недоробки вищестоящого керівника [21].

Остання теза вірна навіть у тому випадку, коли здавалося б причиною конкретних труднощів є виконавець. Пояснимо цей момент трохи докладніше. Деструкція відтворюється по найближчій причині, пов'язаною з низькою мотивацією і / або недостатнім професіоналізмом. Але ж адекватну

мотивацію і відповідний вимогам професіоналізм повинен забезпечити керівник. Для цього він повинен зробити більш ефективною систему мотивації та / або організувати необхідне донавчання виконавця власними силами або за допомогою бізнес-тренера. Замість цього часто чується ремствування змученого керівника «з ким доводиться працювати», «все доводиться робити самому» тощо, в яких зазвичай вгадується прихована зарозумілість і почуття власної переваги управлінця. «Хронічно» професійно непридатних працівників потрібно замінювати на тих, хто в достатній мірі відповідає вимогам професійних норм або хоча б легко «навчається». Тому абсолютно марно карати або міняти виконавців, якщо не працює система в цілому, яка в принципі б виключала помилки, що повторюються [21].

Якщо керівник не робить того, що вимагають від нього його функціональні обов'язки, то цілком логічно звернути уважний погляд на нього самого і спробувати зрозуміти: у чому причина такої недоробки? При цьому якщо мова йде про керівника середньої ланки, то, оскільки він є виконавцем для вищого менеджера, застосувавши ту ж логіку роздумів ми «упремося» в недопрацювання останнього. Зрештою, відповідальність за малу дієздатність всієї управлінської системи лежить саме на першій особі організації.

Посилання на несприятливі зовнішні умови господарювання як на причину «занепаду» в діяльності можна всерйоз розглядати в об'єктивно занепадаючій галузі, коли погані справи у всіх компаній даної галузі. Але і тут може виникнути питання про те, як здійснювалися стратегічне планування та прогнозування в останні роки, і як враховувалася при цьому загальна тенденція «вмирання» галузі [22].

Касич А.О. і Гноєва І.М. в своїй публікації «Особливості розвитку аудиторських послуг в Україні та концептуальні підходи до їх класифікації» указують на наступне: «Специфіка консультаційної послуги полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. З огляду на це ідентичні консультаційні продукти,

виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, а й мати різну методологію розробки та зміст» [23]. Рисунок 1.4. розкриває особливості товару «консультаційна послуга».



Рис. 1.4. Відмінні риси консультаційної послуги [23]

Загальне правило полягає в тому, що особа котра приймає рішення «себе як причину» проблем, що відтворюються в роботі компанії не сприймає або, в кращому випадку, розглядає лише в останню чергу. Коли відкинуті всі інші версії. Але до цього справа доходить дуже рідко. Як наслідок основна «боротьба з проблемами» на справі ведеться на периферії джерел проблем, тобто з наслідками другого-третього порядку (посилується дисципліна, збільшується або зменшується кількість працівників відділу, вводяться нові контрольні процедури і т.п.).

Нездатність критично поставитися до власних аналітичних і організаційних дій і поправити себе, позбавляє перспективи всю іншу активність щодо подолання труднощів і проблем. Особливо гостро ця проблема проявляється при авторитарному керівнику, тому що він менш інших схильний до самокритики та сприйняття зовнішньої критики (яка, втім, дуже швидко стає рідкістю в умовах автократії).

Відповідальний керівник рано чи пізно починає усвідомлювати, що подальша наполегливість у питанні про свою самодостатність веде до початку занепаду його справи. Що власного управлінського потенціалу стає недостатньо для вирішення наростаючих проблем. Що залучення консультанта не «кидає тінь» на рівень професіоналізму і що пора чесно зізнатися собі в об'єктивній необхідності зовнішньої допомоги [24].

Спільник І.В. в своїй книзі «Консалтингова діяльність» указує на наступне: «У міру формування в нашій країні ринкової економіки потреба в консультаційних послугах об'єктивно зростає, а розвиток консультаційної діяльності, значення якої для функціонування національної економіки вже давно визнано як вітчизняними науковцями, так і керівниками підприємств і організацій, набуває особливої актуальності. Як свідчить практика, у багатьох випадках саме ефективна консультаційна допомога дає змогу запобігти значним втратам, які можуть виникати через допущення помилок керівниками і власниками при плануванні, організації та веденні бізнесу, налагодженні стосунків з партнерами, клієнтами тощо» [25].

Будь-яке управління включає в себе розробку, прийняття і реалізацію рішення. На виконання кожної з цих процедур так чи інакше істотно впливають особистісно-професійні особливості керівника (або управлінської команди), темперамент, індивідуальні схильності, звички, уподобання і т.п. Наприклад, спонтанність і емоційність аналітики негативно впливає на розробку рішення, нерішучість аналогічним чином впливає на процес прийняття, а невміння «ладити» з людьми – на реалізацію прийнятого рішення. Втім, не тільки управлінський процес, але і вся компанія є свого роду «зліпком» характеру першої особи, вбираючи в себе його переваги і недоліки. Так що, знаючи характер керівника організації можна заочно зробити досить точний «портрет» компанії і навпаки. А оскільки на різних стадіях розвитку організації необхідний різний комплекс її здібностей, то найчастіше якості, що забезпечили успіх на одній стадії стають перешкодою для продуктивної діяльності на іншій. Так гіпер-активність засновників

компанії з мінімумом аналітики, бажанні старту підприємства, виступають головним негативним фактором при необхідності тонкого позиціонування компанії в складних умовах жорсткої ринкової конкуренції, де непродумана активність може стати згубною для організації [26].

Ми приходимо до положення про ранню або пізню вичерпність природних управлінських завдаток, навичок і досвіду засновників-керівників у справі ефективної організації праці в компанії. Ця вичерпаність настає тим раніше, ніж менш готові засновники-керівники змінюватися під тиском зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності в бік більш адекватної відповідності цим умовам. Спочатку це приводить до дрібних труднощів, потім обсяг труднощів істотно наростає, сигналізуючи про загострення протиріч між способами ведення діяльності та зміною об'єктивних вимог. Якщо на сигнали відповідають вибірковими і «косметичними» змінами або реагують на вторинні деструкції, суперечності йдуть углиб, збільшуючи при цьому розміри майбутніх несприятливих наслідків і наближаючи організацію до її закономірного кризи [27].

Таким чином, подібно тому, як «риба гниє з голови», втрата організацією своєї адекватності зовнішніх умов починається з «закостенілості» управлінської ланки, якщо вона ігнорує нові істотні фактори діяльності або йде лише на поверхневі зміни в виконавських ланках, обходячи при цьому реформами себе, як найважливішого елемента системи діяльності. І чим динамічніше мікро-і макросередовище життя компанії, тим більше стрімкими темпами вона прямує назустріч своїй кризі.

Отже, в наявності принципова проблематизація тези «про самодостатність системи управління компанією». «Останній рубіж» цієї тези можна сформулювати так: «в динамічних умовах компанія може володіти самодостатністю в управлінні тільки при наявності та реалізації здатності до відповідних змін (тобто до своєчасних та адекватних до об'єктивної необхідності). Підкреслимо: далеко не всякі зміни ведуть до адекватності новим вимогам. Тут криється ще одна складність, з якою стикається

управлінська система готова включити в список змінюваних елементів і себе: як змінювати систему діяльності не випадковим чином? Тут питання не тільки (і не стільки) в технології проведення змін (реалізаційна частина), а й у розробленні змісту змін під виклики нового часу (аналітична частина). Підхід зі згорнутою аналітикою – метод проб і помилок – в даній ситуації дуже небезпечний і веде до великих ризиків. В кінцевому рахунку, за технологією управління змінами можуть бути успішно впроваджені малозначні або навіть шкідливі нововведення. Необхідні не просто корисні зміни, а ті, які переводять організацію на новий якісний рівень для стабільного функціонування в нових умовах. Іншими словами мова йде про розвиток компанії [28].

1.3. Особливості процесу управлінського консультування

Для своєчасної реалізації відповідних змін компанія повинна володіти дієздатним механізмом з безперервного саморозвитку. Якщо такий механізм є і він працює – дана комерційна організація компанією, що саморозвивається. У цьому варіанті зовнішній консультант, дійсно, не потрібен: управління компанією – самодостатнє. А тепер запитавмо себе: чи багато ми знаємо таких компаній? Якщо ви знаєте хоча б одну – вам сильно пощастило. У даному контексті можна ввести зразкову типологію компаній по «висхідній» лінії відповідності сучасним вимогам. Всі типи є результатом поглядів і переваг керівництва, яке переводить свої пристрасті, образно кажучи, «в метал механізму діяльності», див. додаток А. Перший, другий і третій типи компанії не потребують зовнішньому консультуванню зі зрозумілих суб'єктивних причин. На пропозицію скористатися допомогою консультанта керівництво може навіть образитися за «натяк на їх професійну некомпетентність». Четвертий, п'ятий і шостий типи компаній кожен у своїй мірі виразності (4 – мінімально; 6 – максимально) починають усвідомлювати явні вигоди консультаційної допомоги. П'ятий тип залучає консультантів для

принципового вирішення ключових проблем, а шостий – для отримання допомоги в розробці та реалізації стратегії розвитку. Сьомий тип, здатний діяти самостійно, проте вважає за краще, як правило, використовувати консультантів, віддаючи їм на аутсорсинг деякі процедури. Піднятися на рівень саморозвитку без допомоги зовнішніх консультантів практично неможливо. А маючи плідний досвід взаємодії на попередніх щаблях свого розвитку, організація не відмовляється від співробітництва навіть володіючи потенціалом повної самостійності. Таким чином, якщо розглядати тип організації по відношенню до змін, то ми маємо «суб'єктивну самодостатність» з 1-го по 3-й рівні (через непорозуміння) і «об'єктивну самодостатність» на 7-му рівні [16].

Справедливість антитези про «неможливість реалізації продуктивного самостійного управління компанією в довготривалому періоді і необхідності використання допомоги зовнішніх консультантів може викликати легку зневіру найбільш відповідальних керівників. Вони добре розуміють, що пускати «чужого в свій город» справа дуже ризикована. «Ламати не будувати! Особливо ламати те, що сам не будував! ». «А раптом він «наламає дров » і все стане ще гірше? Піде, а нам потім «розгрібати»?». Приблизно такими міркуваннями пояснюється крайня обережність керівництва до запрошених консультантів.

Таким чином, ми фіксуємо серйозне протиріччя. З одного боку, подальше самостійне управління загрожує негативними наслідками. З іншого боку, запрошувати стороннього консультанта, який байдужий до «рідного дітища» керівника, ризиковано.

Поверхневе вирішення протиріччя: «запросити, але ретельно контролювати». Занепокоєння буде зберігатися до тих пір, поки консультант не заслужить деяку довіру. Тут полягає і потенціал принципового зняття зазначеного протиріччя. Необхідно встановити довірчі відносини з консультантом, шляхом втягування його в довгострокову співпрацю. Само по собі довгострокова співпраця, стратегічне партнерство стимулює

неситуативне і більш відповідальне ставлення консультанта до обслуговування компанії. Компанія клієнта стає для консультанта «рідною», а він, відповідно, переходить з ролі «чужака» в статус «свого». Природно, що такі відносини вибудовуються поступово. Сам по собі підписаний контракт ще не гарант переходу відносин від «підозріло-обережних» до «довірливо-надійних».

Реалізація стратегічного партнерства між керівництвом компанії і консультантом робить дану компанію пріоритетною стосовно іншим клієнтам. По-друге, відповідальність у довготерміновій співпраці значно вище рядових ситуативних замовлень. По-третє, працювати з «клієнтом, який довіряє» помітно приємніше і професійно цікавіше, тому що не вимагає затрати величезних зусиль на переконання клієнта в перспективності і корисності пропозицій консультанта. Системно-позиційне ціле «виконавець-управлінець-замовник-консультант» незрівнянно могутніше і перспективніше системи «виконання-управління-замовник» завдяки тому, що через консультанта, висловлюючись пафосно, «кращі теорії стають практикою» (або так: «немає нічого практичніше за гарну теорію»). У зв'язці «керівник-консультант» народжується прийнятний для організації оптимум між досвідом і теорією [29].

«Дивлячись на гасову лампу не можна винайти електрику». Ця проста істина дає дуже наочний образ співвідношення досвіду емпіричного пізнання і теоретичного конструювання ідеальних об'єктів. Досвід є обов'язковою складовою професіоналізму в будь-якій професії, і менеджмент - не виняток. Важливість досвіду не потребує коментарів, особливо для практично діючих керівників. А ось значимість теорії найчастіше ними в кращому випадку недооцінюється, в гіршому - теорія оголошується абсолютно марною і навіть шкідливою. Це ставлення складається на тлі труднощів і невдач менеджерів в прямому застосуванні існуючих теорій управління в своїй роботі.

Чому ж керівництву компанії в своїй роботі не можна обмежитися одним досвідом? Досвід, як узагальнення практики минулого, «схоплює»

закономірності явищ без розуміння суті того, що відбувається. Наприклад, якщо кілька разів була відзначена поява події «В» слідом за подією «А», то ця залежність зводиться в ранг обов'язкової без всякої там «незрозумілої» аргументації. У кращому випадку, придумується якесь просте пояснення, яке не зазнає потім перевірки. Особливо яскраво зазначена тенденція проявляється у менеджерів-практиків на Заході, яких зазвичай цікавить лише алгоритм дій з вуст якогось авторитетного «гуру» і зовсім зайвими представляються принципові знання про будову механізму. Тому аргументація з боку досвіду позбавлена раціональних пояснень, що зазвичай компенсується емоційним тиском: «У мене багатий досвід в цьому питанні! Повір мені, що подія «В» обов'язково буде слідом за подією «А»!». Нестійкість такої послідовності виявиться при несподіваній появі події «С» замість «В». Це призведе до збагачення і «потоншення» досвіду. І т.д. Тобто дослідне знання завжди залишається як би незавершеним. Збагачення досвіду відбувається до моменту професійної «консервації» фахівця, при якій фахівець починає вважати себе «все пізнавшим професіоналом» і витісняє з поля своєї уваги нові явища. Це робить його «глухим» до сигналів нової реальності з усіма неприємними наслідками [30].

Карпенко О.О., в своїй публікації «Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду» зазначає наступне: «Консалтингові послуги в Україні здійснюються відносно недавно, але набутий досвід використання таких послуг, які пов'язані, насамперед, із запозиченням досвіду інших країн і залученням інвестицій, довів об'єктивну необхідність подальшого розвитку консалтингової діяльності в країні. Попит на вищевказані послуги зумовлюється тим, що внаслідок глобального та локального зростання комерційної, технологічної та підприємницької активності й пов'язаних із цим проблем в осіб, які здійснюють господарську діяльність, а також в інвесторів усе частіше виникає потреба в проведенні критичної оцінки діяльності підприємців незалежними висококваліфікованими спеціалістами з подальшим

отриманням від них рекомендацій і порад із різноманітних питань виробничої діяльності» [31].

З іншого боку, в залежності від траєкторій життєвого і професійного шляху у різних фахівців з рівним обсягом досвіду складаються комплекси емпіричних тверджень часом зовсім протилежні. Якщо авторитет цих фахівців можна порівняти, то залишається незрозумілим хто з них має рацію. Таким чином, підкреслимо головний недолік досвідченого пізнання - випадковість комплексу знань, який міг бути іншим при інших обставинах. У спокійних ситуаціях зазначена випадковість не помічається і їй не надається принципового значення. Під час криз і в періоди загостреної конкуренції, коли зростає відповідальність за наслідки прийнятих рішень, випадковість знань консультанта перестає влаштовувати керівництво компанії, і воно починає шукати радника з невідповідним, теоретичним знанням законів діяльності.

У цьому контексті можна розглянути наступні щаблі професійного зростання управлінського консультанта. На нижньому професійному рівні управлінський консультант реалізує свою функцію з опорою на свій особистий досвід управління компанією (1 ступінь). На наступному рівні консультант використовує технології, отримані ним шляхом оформлення свого досвіду (2 ступінь). Ще більш досвідчений консультант об'єднує свої технології в якийсь «конгломерат», який називає «підходом» (3 ступінь).

На четвертому рівні професійної майстерності консультант активно застосовує у своїй практиці теорію управління (4 ступінь). (Даний, четвертий, рівень можна розбити на підрівні за характером використовуваних консультантом теорій, що і буде зроблено нами пізніше.) Важливо відзначити той факт, що перші три ступені в професійному сенсі є попередніми і тільки на четвертому рівні практика консультанта наближається до своєї об'єктивної суті. Так, що як це не дивно, але «навчений» тільки своїм власним досвідом консультант настільки ж далекий від відповідності своєї функції, наскільки він далекий від теорії. Його місія

полягає в перенесенні теорії в практику за допомогою підказок керівництву щодо вдосконалення процесу управління компанією. Іншими словами, консультант стає свого роду провідником, посередником між існуючими теорією і практикою управління, див. рис. 1.5. [32].



Рис. 1.5. Рівні професіоналізму консультанта

У свою чергу істотне поліпшення механізму управління неминуче призводить до значних позитивних зміщень в системі діяльності в цілому. Таким чином, організація, реагуючи на проблеми, що виникають, змінюється з опорою на теоретичні, а, отже, не випадкові закони управління бізнесом, стаючи все більш ефективною навіть в динамічному середовищі. Слід зазначити, що в реальній практиці консультування частіше спираються не на теоретичні закони, а на емпірично зафіксовані закономірності. У цьому випадку мова йде про консультування з опорою на досвід і спостереження, що відповідає в даній класифікації 1-3 рівням професіоналізму консультанта.

Отже, системний комплекс «замовник - виконавець - керівник - консультант» має великий потенціал щодо забезпечення балансу двох найважливіших сторін діяльності: (1) стійке відтворення діяльності (функціонування) і (2) якісної перебудови діяльності відповідно до нових

вимог (розвиток). При цьому керівник організації, як її творець і охоронець, схильний до підтримки функціонування, а консультант, по функції, зобов'язаний стимулювати необхідний розвиток організації. Розвиток, культивується консультантом, припускає такі зміни, які зберігаючи позитивні моменти в механізмі діяльності, в той же час, забезпечують усунення негативних його складових. Консультант по своїй функції повинен бути не тільки вкрай чутливим до змін на ринку, з одного боку, і до недосконалостей діяльності компанії клієнта, з іншого. Він повинен шукати дієві способи, що сприяють усвідомленню керівництвом важливості проведення необхідних змін. У цьому випадку підвищується ефективність роботи системи «замовник - виконавець - керівник - консультант» в плані систематичного підтримання правильного співвідношення за шкалою «збереження - зміна», забезпечуючи тим самим стійкість, гнучкість і своєчасність розвитку механізму діяльності компанії [33].

Однак, при всій досконалості комплексу «замовник - виконавець - керівник - консультант» в його діяльності виникають збої. Навіть при реалізації стратегічного партнерства консультанта з керівництвом компанії і опорі консультанта на теоретичні знання з менеджменту компанія стикається з проблемами, відповідальність за які несе консультант. Розглянемо докладніше характер цих проблем і їх ключові причини.

Головна проблема в консультуванні лежить в його предметному характері. У довідниках і тлумачних словниках консультант взагалі розуміється як фахівець вузького профілю. Хоча в самому слові «консультант», що походить від латинського «consultans» - «радить», не закладено предметне обмеження. Область компетенції професійного консультанта обмежується науково-предметної базою у напрямку його спеціалізації. Кожен консультант дає поради в своїй області знання, ігноруючи змісту пересічних і сусідніх секторів. Оскільки автономія предметних акцентувань консультантів досить умовна, поради консультантів різних областей можуть входити в протиріччя по відношенню один до

одного, тому що кожен предмет бачить об'єкт зі свого боку («дзвіниці») і має свою критеріальну базу. Наприклад, рада консультанта з фінансових питань може протистояти порад консультантів по маркетингу, виробництва, логістики тощо [34].

У трактуванні змісту діяльності консультанта з управління можливі різночитання. У практиці консультування часто консультант робить упор на ту предметну область, в якій він краще розбирається. Так наприклад, колишній фахівець з фінансів реалізуючи консультування з питань управління буде зводити свою роботу до виявлення недоліків у фінансових схемах і до вироблення рекомендацій щодо корекції фінансової системи. У цьому перекосі управлінський консалтинг, по суті, перероджується в те чи інше предметне консультування зі збереженням вивіски «консультант з питань управління».

Якщо менеджмент розуміти як особливу предметну область поряд з іншими (економічною, комерційною тощо) і розглядати цей предмет окремо від інших, то виникає інший перекіс. Управління не може розглядатися ізольовано, оскільки по функції воно повинно інтегрувати в собі всі фокусування і шари діяльності. Управлінське консультування спочатку носить цілісний, що об'єднує всі напрямки характер і має враховувати всі сторони діяльності з позиції першої особи організації. Цей перекіс проявляється в поверхневому, формальному обліку консультантом різних верств діяльності в силу надмірної зосередженості його уваги тільки на управлінській стороні справи (управлінська система, механізм передачі наказів і розпоряджень тощо) [35].

Але навіть якщо мова йде про розуміння інтегрального характеру функції управлінського консультанта, то все ж залишається питання про те, як консультант здійснює сам синтез різнопредметних поглядів на організацію. Тут можливі два основні варіанти.

Варіант 1: послідовний розгляд існуючих предметних областей. У цьому варіанті складний пристрій діяльності організації розглядається

окремо з різних сторін. Далі виділяється та область, в якій найбільш помітні деструкції (наприклад, «збут»), після чого плануються і впроваджуються зміни, що коректують цю область діяльності (тобто змінюється система збуту). Головний недолік такого підходу - ігнорування системних зв'язків в організації як єдиному об'єкті. Це може призводити (і дуже часто призводить) до того, що поліпшення, впроваджені в виділену область діяльності, породжують негативні наслідки в інших її частинах. Наприклад, досить поширеним в літературі є погляд на організацію як на сукупність (!) елементів: структура, цілі, стратегія, технологія, персонал та ін. Зв'язок між даними досить різномірними елементами залишається маловизначеним.

Варіант 2: цілісний розгляд предметних областей. Цей варіант передбачає розгляд будь-якої приватної області «крізь призму цілого». Для цього необхідно мати найбільш загальний (абстрактний) погляд на організацію («принципова схема») і конкретизовані види її елементів («приватні схеми»), див. додаток Б. Наприклад, на рівні високої абстракції розрізняються загальна функція організації, постачання, виробництво і реалізація продукції в найзагальнішому вигляді і управлінська ланка. На середньому (абстрактному) рівні розглядається діяльність організації в рамках функціональної структури з усіма підрозділами і службами у виконавській системі і всі управлінські сервіси. На абстрактно-конкретному рівні розглядається робота окремих блоків організації (наприклад, технологічний цикл логістики, реклами, маркетингових досліджень, продажів і т.п.). Цей рівень розглядається в обох наведених вище варіантах, але істотно по-різному.

У першому варіанті консультант обмежується неявним зв'язком розглянутого блоку з іншими частинами організації. В рамках другого варіанту потрібно при розгляді будь-яких деталей діяльності окремих фахівців або служб завжди бачити функціональну вбудованість цих деталей в загальну «план-карту». Для реалізації такого підходу консультант повинен володіти розвиненою культурою абстрактно-конкретного мислення [30].

Головна проблема сучасного управлінського консалтингу полягає в рядопокладанні різних верств діяльності організації, між якими встановлюються досить формальні і випадкові зв'язки на одному рівні конкретності їх розгляду. Друга проблема пов'язана з емпіричним характером теорій використовуваних консультантом. Емпірична теорія - концептуальна схема, отримана в результаті узагальнення спостережень за поведінкою досліджуваного об'єкта і зведена в функцію істинного знання до тих пір, поки не виявиться спростування цього знання. При появі спостережень, що проблематизують концептуальну схему, вона повинна перебудовуватися.

Природно, що консультування, здійснене на базі варіанта концепції до її зміни в бік більшої адекватності реальності, може бути оцінене як не зовсім вірне. Тимчасовість і відносність істинності емпіричної концепції стає головними деструктуючими факторами консультування на цьому рівні професіоналізму. Тривалість часу збереження емпіричної концепції без змін може, правда, збільшуватися неадекватною суб'єктивної впевненістю її носія, який, буцімто, не помічає факти, що руйнують справедливість концепції. Це, звичайно ж, не вихід. Від такої «нечутливості» консультанта до проблематизації «страждає» перш за все справа [36].

Переміщення консультанта на наступний рівень професіоналізму можливий при освоєнні ним понятійних конструкцій з управління. Поняття - це загальні уявлення, що відображають лише суттєве знання про об'єкт, що володіє ознаками надсуб'єктивності, статичності і надситуативності. У понятті повинен бути втілений результат переходу від зовнішнього «опису» до внутрішнього «пояснення», від «натурального споглядання» до «розумоосягнення» прихованою, але принципової побудови об'єкта. Для освоєння понятійного рівня консультант повинен, по-перше, перейти до однозначних і чітких значень всіх елементів емпіричної схеми шляхом розкладання практичної (емпіричної) схеми на елементарні самостійні складові і оформлення її за критерієм причинно-наслідкових зв'язків всіх частин цих одиниць.

По-друге, необхідно синтезувати поняття по логічним правилам конструювання складного об'єкта. Останнє можливе лише при наявності різноуровневого погляду на організацію. Тобто в цьому теоретичному конструюванні якість поняття визнається вихідним-охоплюючим (базисним), а інші, як більш конкретні, вбудовуються в вихідне поняття як надбудови, деталізуючи його елементи. Якщо понятійна конструкція вже є в готовому вигляді (створена попередниками), то консультанту необхідно здійснити «щільне» співвіднесення своїх досвідчених спостережень і концепцій з теоретичною схемою для зняття формальності її розуміння. Іншими словами йому потрібно проімітувати вказаний перехід від «емпіричної схеми» до «теоретичної концепції». Кращим варіантом педагогічного обслуговування цього завдання є орг-розумові ділові ігри [36].

Консультування в рамках даного рівня спочатку стикається з природними труднощами, пов'язаними з неможливістю прямого перенесення теоретичної (ідеальною) концепції в практику діяльності. Тому консультант повинен навчитися адаптувати теоретичний конструкт до реальних умов навіть ціною внесення деяких деформацій і відходу від бездоганної правильності концепції. Тут важливо забезпечити таку трансформацію теоретичного концепту, яка збереже його сутнісну основу, без чого він втрачає свою силу і знижується по ефективності до свого емпіричного аналогу.

Використання загальних онтологій в якості теорії управління вимагає підняття мислення консультанта з «понятійного» рівня на «онтологічний», тобто на щабель вищих абстракцій і здатності консультанта до вільного переміщення по абстрактно-конкретним рівнями в аналізі ситуації, розроблення проектних рекомендацій і т.п. Загальні онтології лише при конкретизації дають онтологію світу діяльності, куди як його ланка входить управління. Даний рівень - це максимальний відрив від прагматики і навіть від діяльнісних змістів. Тут розглядається буття будь-якої системи, будь-якої цілісності («система взагалі»), яка в окремому випадку стає спочатку світом

діяльності, а потім і господарською організацією як однієї з одиниць світу діяльності.

В онтологічному підході враховується не тільки специфічна функція консультованої організації в світі діяльності, але і убудованість самого світу діяльності в життя країни, що включає в себе і інші «світи» (домогосподарства, соціокультурне життя, економіка, політика і т.п.). Онтологічне мислення передбачає збереження загального, що охоплює контексту в приватному аналізі окремих сторін життя організації. Це сприяє, в тому числі, і суттєвого розуміння причин змін, що відбуваються в навколишньому мікро- і макросередовищі. Аналітичний тип роботи в онтологічній піраміді знань передбачає специфічний комплекс методологічних здібностей. В силу того, що поєднання навичок і умінь управлінського консультивання дуже важко поєднати з зазначеним комплексом здібностей в одному консультанті, на стику діяльнісної і онтологічної пірамід відбувається поділ праці [36].

Як наслідок такого розщеплення з'являється новий тип діяльності - методологічне консультивання, спрямоване на «консультивання консультантів». В головне завдання методолога-консультанта входить забезпечення управлінського консультанта підставами загального порядку, спираючись на які останній може зняти свої проблеми в побудові інтегральної картини діяльності організації клієнта, тобто реалізувати по суті, а не по зовнішнім деклараціям, системний підхід.

Отже, кооперація «методолог - управлінський консультант» дозволяє подолати всі можливі аналітичні труднощі в побудові системної схеми діяльності компанії клієнта, яка відповідно до вимог системного підходу строго функціонально вписана в рамки, що охоплюють її існування (громадськість, влада, макроекономіка і ін.).

Таким чином, комплекс «виконавець - керівник - замовник - консультант - методолог» є завершеною системою, а зв'язка «консультант - методолог» - гарант подолання проблем будь-якого ступеня складності. Цей

зв'язок двох посад стає найпотужнішим і безпрецедентним чинником прискореного розвитку компанії клієнта, здатної на порядок випереджати своїх навіть найбільш розвинених конкурентів за рівнем своєї ефективності і вписаності в зовнішнє високо динамічне середовище [37].

Висновки до розділу 1

1. У сфері менеджменту інтерес до моделей впровадження змін зріс колосально, як і попит на консультування та рекомендації з організаційної трансформації. У той же час таке зростання ринку супроводжується постійними скаргами на обмежену ефективність рекомендацій.

2. Причини звернення до консультанта можуть бути найрізноманітнішими: загальноуправлінські (орг-структура, система прийняття рішень, керованість виконавської ланки тощо), предметні (фінанси, персонал, маркетинг тощо) та ін. Але конкретні причини деструкцій є, здебільшого, наслідком прихованих глибинних проблем, про які керівництво може навіть не здогадуватися.

3. Якщо заглиблюватися в першопричини будь-яких деструкцій і «хвороб» організації, то в два-три логічних кроки ми незмінно приходимо до причини причин – до керівництва компанії. І в цьому немає нічого дивного: зняття ускладнень в діяльності виконавських ланок є прямий обов'язок управлінця. Якщо однотипні труднощі регулярно відтворюються, то це, в кінцевому рахунку, є факт недоробки вищестоящого керівника.

4. Комплекс «виконавець - керівник - замовник - консультант - методолог» є завершеною системою, а зв'язка «консультант - методолог» - гарант подолання проблем будь-якого ступеня складності. Цей зв'язок двох посад стає найпотужнішим і безпрецедентним чинником прискореного розвитку компанії клієнта, здатної на порядок випереджати своїх навіть найбільш розвинених конкурентів за рівнем своєї ефективності і вписаності в зовнішнє високо динамічне середовище.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФГ «НАДІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

При вивченні особливостей управлінського консультування щодо підвищення ефективності ведення фермерського господарства були використані дані про виробничу діяльність СФГ «Надія» Синельниківського району Дніпропетровської області.

З публікації «Синельниківський район стає більшим» відомо наступне: «Синельниківський район збільшився за рахунок чотирьох сусідніх районів і міста Першотравенськ. 17 липня Верховна Рада України прийняла Постанову № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів». «Ухвалення постанови підтримали 238 народних депутатів України. Згідно з документом, тепер в Україні 136 районів, а в Дніпропетровській області – 7 замість 22-х. Це – Дніпровський, Новомосковський, Нікопольський, Криворізький, Павлоградський, Кам'янський та Синельниківський райони. Синельниківський район з адміністративним центром у місті Синельникове включає території Брагинівської, Великомихайлівської, Дубовиківської, Зайцівської, Маломихайлівської, Миколаївської, Новопавлівської, Раївської, Слов'янської, Української сільських, Васильківської, Іларіонівської, Межівської, Петропавлівської, Покровської, Роздорської, Славгородської селищних, Першотравенської та Синельниківської міських територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України. Населення становить понад 200 тисяч осіб» [38].

СФГ «Надія» є середнім за розміром сільськогосподарським підприємством району. Головним засобом виробництва в аналізованому господарстві є земля. Сільськогосподарські угіддя в господарстві представлені ріллею, див. табл. 2.1., також в господарстві є землі під

забудовою. Головною метою діяльності господарства є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки та здійснення інших видів діяльності. Продаж сільськогосподарської продукції здійснює безпосередньо або опосередковано, оптом або у роздріб залежно від ринкового попиту та прибутковості таких видів діяльності.

Таблиця 2.1

Землекористування СФГ «Надія» Синельниківського району, га

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Всього землі у користуванні	2905,6	2905,6	2905,6	2905,6	2751,9	94,7
У тому числі:						
- рілля	2900,5	2900,5	2900,5	2900,5	2746,8	94,7
- під забудовою	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	100,0
Із загальної площі взято в оренду	2850,5	2850,5	2850,5	2850,5	2696,8	94,6
Приходиться ріллі на 1 працівника, зайнятого в рослинництві	152,7	152,7	170,6	170,6	161,6	105,8

За досліджуваний період площа земельних ресурсів, що знаходиться у розпорядженні господарства скоротилась на 153,7 га (з 2850,5 га у 2015 р. до 2696,8 га у 2019 р.). Якщо ж це виміряти у відносних величинах, то скорочення склало 5,4 %. Землезабезпеченість працівників сільськогосподарськими угіддями і ріллею зросла на 8,9 га (5,8 %), що відбулося внаслідок скорочення чисельності працівників підприємства, зайнятих у виробництві продукції рослинництва на дві особи.

Можна погодитись з Кравченко А.В., яка указує на наступне: «... ефективне використання земельних ресурсів має винятково важливе значення для сталого розвитку аграрного сектора України. Цьому має бути підпорядковане реформування земельних відносин, на основі якого здійснено перехід до різних форм власності на землю, запроваджено платне землекористування тощо. Проте в державі поки що не вирішено проблему

забезпечення раціонального та екологічнобезпечного використання земельних ресурсів. Протягом останніх років значно зменшилась кількість внесення мінеральних та органічних добрив, що негативно впливає на якість ґрунтів, а зрештою, на ефективність господарювання сільськогосподарських підприємств» [39].

Діяльність господарства спрямовується на отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, та від інших видів діяльності. Проведемо аналіз динаміки його посівних площ в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка посівних площ господарства, га

Культура	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Всього посівів	2900,5	2900,5	2900,5	2900,5	2746,8	94,7
У тому числі:						
- пшениця	716,4	725,1	751,2	801,0	728,2	101,6
- кукурудза	339,4	348,0	318,9	378,5	412,8	121,6
- ячмінь	411,9	377,0	406,1	388,7	292,4	71,0
- соняшник	1047,1	1102,2	986,2	1012,4	1028,2	98,2
- ріпак	382,7	345,2	435,1	319,9	285,2	74,5
- суниця	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зробити висновок, що посівні площі господарства в 2019 р. скоротились на 5,3 % в порівнянні з 2019 р. Якщо брати в розрізі окремих культур, то за аналізований період в СФГ «Надія» стали на значно більших площах вирощувати кукурудзу (+73,4 га). Також в господарстві відмовились від вирощування суниць, площа посадки яких була відносно незначною, 3,0 га. Більше-менше стабільні площі посівів в господарстві таких культур як пшениця і соняшник. Зате площі під посівами таких культур як ячмінь ріпак в господарстві, за період досліджень помітно скоротились. Цьому є два пояснення: а) загальне скорочення площі орних земель господарства; б) нарощування площі посівів кукурудзи.

Тому структура посівних площ в господарстві помітно змінювалась, див. табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Питома вага посівів окремих культур в загальній посівній площі
СФГ «Надія», %**

Культура	2015	2019	2019 +/- до 2015
Всього посівів	100,0	100,0	0,0
У тому числі:			
- пшениця	24,7	26,5	+1,8
- кукурудза	11,7	15,0	+3,3
- ячмінь	14,2	10,7	-3,5
- соняшник	36,1	37,4	+1,3
- ріпак	13,2	10,4	-2,8
- суниця	0,1	0,0	-0,1

Питома вага посівів пшениці, в загальній посівній площі господарства, майже не змінилась. А питома вага посівів кукурудзи і соняшника зростає. Взагалі, найбільшу питому вагу в посівах СФГ «Надія» продовжують займати посіви таких високотоварних культур як пшениця і соняшник.

Вдовенко Н.М. в своїй статті «Особливості структурних змін в економіці України» зазначає наступне: «Структура посівних площ передбачає встановлення відношення посівної площі під певною культурою до загальної посівної площі. Аналіз такої структури допомагає визначити, вирощуванню якої культури підприємство надає перевагу» [40].

Шиян Д.В. і Божко М.В. зазначають, що в Україні практичного розвитку у виробництві зерна набули не спеціалізовані підприємства, а ті, які певний період часу все більше спеціалізуються на цих культурах з огляду на кон'юнктуру ринку. Фактичним мотивом у цьому плані слід вважати: оптимізацію витрат і конструктивну з позиції вартості їхню оцінку в собівартості; високий рівень інтенсивності виробництва. Спеціалізовані

підприємства, на думку автора за рівнем економічного розвитку кардинально відрізняються від інших суб'єктів у частині витрат на одиницю площі, врожайності, прибутковості [41].

Дане сільськогосподарське підприємство (СФГ «Надія» Синельниківського району) має в своєму розпорядженні відносно велику кількість трудових ресурсів, див. таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Наявність трудових ресурсів в господарстві, осіб

Галузь	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Рослинництво	19	19	17	17	17	89,5
Тваринництво	5	5	5	5	5	100,0
Інші	8	8	8	8	8	100,0
Всього	32	32	30	30	30	93,8

Кількість працівників зайнятих у виробництві продукції рослинництва господарства є найбільшою, - 17 осіб. В тваринницькій галузі господарства (свиноферма) зайнято всього 5 осіб. До категорії інших осіб відносяться працівники зайняті охороною і бухгалтери.

Взагалі, свинарство прийнято вважати високорентабельним бізнесом. Так можна погодитись з Д. Крюковим, який указує наступне: «Сьогодні виробництво та реалізація продукції свинарства розглядається як найбільш перспективна частина господарської діяльності. Саме в цю галузь доцільно залучати кошти, з метою підвищення її ефективності. Прибутковість в умовах ринкових відносин значною мірою залежить від продуктивності тварин. В Україні існує достатньо вузькоспеціалізованих високопродуктивних порід свиней, без яких ефективно ведення свинарства неможливе. Свинина є одним з основних видів м'яса в багатьох країнах світу. На вигляд м'ясо свині має блідо-рожеве забарвлення, містить помітні прошарки жиру. За смаковими якостями свинина відрізняється більшою

м'якістю і жирністю в порівнянні з яловичиною та бараниною. У їжу зазвичай вживається м'ясо самок свині, або (рідше) кнурів, кастрованих до початку статевого дозрівання. М'ясо кнурів-заплідників також придатне в їжу, проте воно має істотно гірші смакові якості» [42].

Створення основних засобів відбувається за межами аграрного підприємства, в промислових галузях. Інші стадії здійснюються всередині підприємства. Початковою стадією відтворення основних фондів в СФГ «Надія» є їх придбання та формування (рисунк 2.1.).

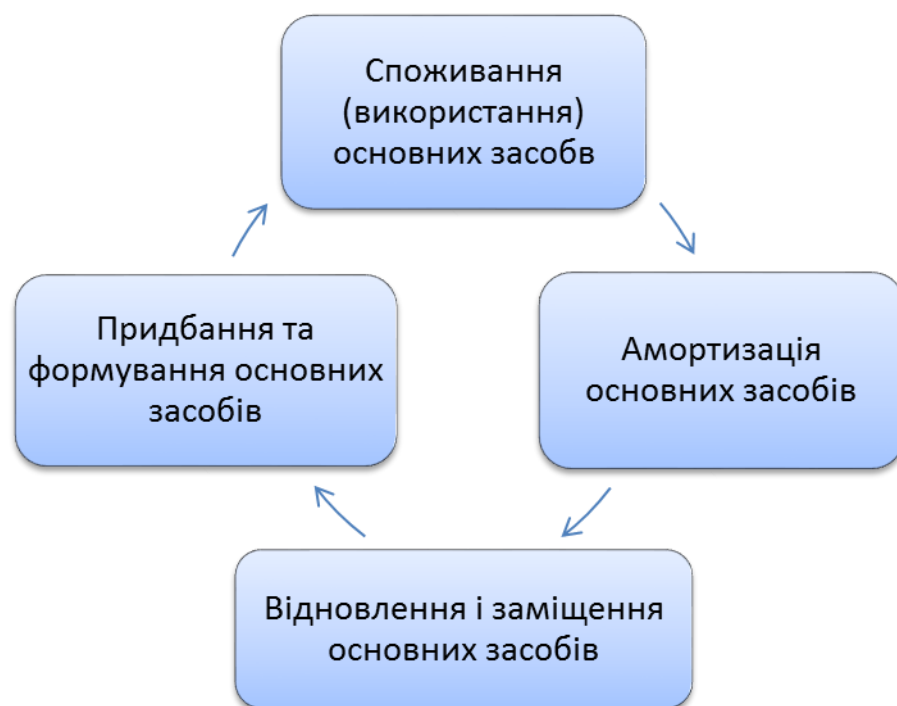


Рис. 2.1. - Стадії відтворення основних засобів СФГ «Надія»

Романіна О.М. пише: «...при оцінці структури основних виробничих засобів необхідно враховувати, що їх структурні елементи істотно відрізняються за функціональною роллю в процесі виробництва, а тому не з однаковою активністю впливають на кінцеві результати господарювання. Тому для поглибленого вивчення структури основних виробничих засобів господарства необхідно проаналізувати співвідношення їх активної і пасивної частини» [43].

2.2. Оцінка економічної ефективності управління розвитком СФГ «Надія»

З публікації «Інтенсивність та ефективність використання земельних ресурсів» відомо наступне: «... про економічну ефективність використання землі судять на основі системи натуральних і вартісних показників. До натуральних показників відносять: урожайність сільськогосподарських культур; виробництво окремих видів тваринницької продукції на 100 га відповідних земельних угідь (продукцію скотарства і вівчарства розраховують на 100 га сільськогосподарських угідь, свинарства - на ріллю, птахівництва - на площу зернових). До вартісних показників відносять: виробництво валової продукції в порівнянних цінах, товарної продукції в поточних цінах реалізації, чистої продукції і прибутку в розрахунку на гектар сільськогосподарських угідь. Натуральні показники характеризують продуктивність лише певної частини сільськогосподарських угідь, а вартісні - всієї їх площі» [44]. Динаміка урожайності сільськогосподарських культур господарства визначена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Урожайність сільськогосподарських культур в СФГ «Надія», т/га

Культура	2015	2016	2017	2018	2019	2019 +/- до 2015
Пшениця	3,71	3,39	4,52	4,17	4,35	+0,64
Кукурудза	5,17	5,42	4,81	5,01	4,94	-0,23
Ячмінь	3,41	3,75	3,69	3,48	4,01	+0,60
Соняшник	2,53	2,46	2,39	2,63	2,27	-0,26
Ріпак	2,09	1,95	1,86	2,13	1,99	-0,10

Урожайність сільськогосподарських культур можна розглядати як показник ефективності використання господарюючим суб'єктом земельних ресурсів, що знаходяться у нього в розпорядженні. Можна помітити, що

урожайність культур в господарстві, за останні п'ять років помітно коливалась. Так найвищої урожайності озимої пшениці тут було досягнуто у 2017 р. (4,52 т/га), у той час як найвища урожайність соняшнику та ріпаку тут була отримана у 2018 році. Найвища врожайність ячменю, - у минулому році. А максимальну урожайність кукурудзи в господарстві отримали у 2016 р.

В таблиці 2.6 показано валові збори продукції рослинництва в СФГ «Надія». За досліджуваний період дане сільськогосподарське підприємство отримувало таку сільськогосподарську продукцію: зерно пшениці; зерно ячменю; зерно кукурудзи; насіння соняшнику; насіння ріпаку; суниці. В 2019 р. найбільший валовий збір продукції господарство отримало від вирощування озимої пшениці – 3168 т.

Таблиця 2.6

Виробництво рослинницької продукції в господарстві, т

Продукція	2015	2016	2017	2018	2019	2019 +/- до 2015
Зерно:						
- пшениці	2657	2458	3395	3340	3168	+511
- кукурудзи	1754	1886	1534	1896	2039	+285
- ячменю	1404	1413	1498	1352	1172	-232
Насіння:						
- соняшника	2649	2711	2357	2662	2334	-315
- ріпаку	799	673	809	681	568	-231
Суниці	38	47	29	0	0	-38

Отже, за досліджуваний період, в СФГ «Надія» повністю відмовились від вирощування суниць. Також в господарстві помітно скоротились обсяги виробництва наступних видів продукції рослинництва: зерна ячменю, насіння соняшника та ріпаку. Водночас зросли обсяги виробництва зерна пшениці (+19,2 %) та кукурудзи (+16,2 %).

Інтенсифікація сільського господарства – соціально-економічний процес застосування досягнень науково-технічного прогресу, спрямований на систематичне підвищення родючості землі, продуктивності тварин

шляхом послідовного збільшення вкладень засобів виробництва на одиницю земельної площі. Отже, інтенсивне введення сільськогосподарського виробництва означає додатковий додаток до землі більш сучасних засобів виробництва і більш кваліфікованої праці для підвищення її родючості і на цій основі збільшення виходу з кожного гектара більшої кількості високоякісної продукції. Комплексне використання факторів інтенсифікації приводить до закономірного зниження вартості одиниці виробленої продукції, тобто забезпечує ріст ефективності виробництва [45].

В наступній таблиці (2.7) проаналізовано динаміку виробництва в господарстві продукції тваринництва (приросту живої маси свиней).

Таблиця 2.7

Виробництво в СФГ «Надія» продукції свинарства

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Батьківське поголів'я, голів	27	27	24	26	26	96,3
Поголів'я на відгодівлі, голів	459	486	408	442	468	101,9
Отримано приросту живої маси, т	52,3	55,9	45,7	50,4	54,3	103,8

З публікації «Свинарство як бізнес. Як організувати рентабельний бізнес?» можна дізнатись наступне: «Свинарство є джерелом постачання населенню цінних продуктів харчування – м'яса і сала. Також від свиней одержують шкіру, кишки, щетину, кров, що використовуються як сировина для подальшої переробки. У землеробстві використовують свинячий гній як органічне азотне добриво. За рік від свині на відгодівлі можна одержати до 1 т гною. Висока економічна ефективність галузі свинарства пояснюється біологічними особливостями свиней. Свині – одні з найбільш швидкостиглих сільськогосподарських тварин. Розведення свиней дозволяє виробляти велику кількість м'яса у досить стислі терміни. Свині відрізняються від інших видів тварин високою плодючістю. Від однієї свиноматки протягом року можна одержувати 2 опороси. У добрих умовах утримання при

повноцінній годівлі свиноматки дають за один опорос 10-12 повноцінних поросят» [46]. «Свині охоче поїдають усі корми, які використовують для годівлі сільськогосподарських тварин, а також харчові відходи кухонь, їдалень і харчової промисловості (маслоробної, рибоконсервної тощо). Завдяки біологічним особливостям свиней у свинарстві створюються широкі можливості для швидкого вдосконалення стада шляхом заміни менш продуктивних тварин продуктивнішими, що дають продукцію, відповідну зміненим вимогам (зокрема, перехід до розведення тварин, від яких отримують менш жирну свинину)» [47].

Загально визнано, що ... ефективність використання трудових ресурсів виражається в зміні продуктивності праці. Показник продуктивності праці є узагальнюючим показником роботи господарюючих суб'єктів. ... Залежно від конкретних умов діяльності господарюючого суб'єкта при розрахунках продуктивності праці можуть бути використані дані про продукцію (роботи і послуги) у натуральних і грошових вимірниках. ... Методи вимірювання продуктивності праці відрізняються залежно від способів визначення обсягів виробленої продукції. [48]. Ефективність використання трудових ресурсів господарства проаналізовано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Ефективність використання трудових ресурсів в СФГ «Надія»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Затрати праці, тис. люд.-год.	62,46	62,98	60,24	59,52	58,32	93,4
Оплата праці, всього, тис. грн.	1531,5	1758,4	1728,9	1781,4	1885,4	123,1
Приходиться оплати праці на 1 люд.-год., грн.	24,52	26,65	28,70	29,93	32,33	131,8
Приходиться виручки: - на 1 працюючого, тис. грн.	1544,6	1638,9	1829,7	1960,7	1907,2	123,5
- на 1 люд.-год., грн.	791,4	832,7	911,0	988,3	981,1	137,5
- на 1 грн. оплати праці, грн.	32,27	29,82	31,74	33,02	30,35	94,1

Прийнято вважати, що трудові ресурси використовуються на підприємстві ефективно, якщо темп приросту продуктивності праці перевищує темп приросту оплати праці. В СФГ «Надія» вартісними показниками продуктивності праці виступає (див. табл. 2.8):

- відношення виручки господарства до чисельності його працівників;
- відношення виручки господарства до кількості відпрацьованих за рік людино-годин.

Можна помітити, що за період 2015-2019 років перший показник зріс на 23,5 % а другий на 37,5 %. За цей же період загальні витрати на оплату праці в господарстві зросли на 23,1 %. Отже, можна зробити висновок, що трудовий потенціал СФГ «Надія» використовувався, в цілому, ефективно. Водночас слід зазначити, що темп приросту витрат на оплату праці (табл. 2.8) в господарстві перевищує темп приросту його виручки від реалізації продукції і послуг (табл. 2.10).

Дем'яненко С.І. зазначає: «... достатня забезпеченість необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці має велике значення для збільшення обсягу виробництва продукції та підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва в цілому. Недостатня забезпеченість робочою силою може призвести до несвоєчасного виконання необхідних технологічних операцій і, як наслідок, недоотримання запланованого обсягу виробництва» [49].

Професор Виханский О.С. зазначає, що співробітникам потрібно знати, що загрожує організації, якими є плани нейтралізації цих загроз, включаючи обґрунтування цих планів. Співробітникам потрібно розуміти процеси прийняття рішень і критерії, які визначають прийнятний ризик. Співробітники повинні розуміти наслідки невдалих рішень і знати, що робити, коли відбувається щось непередбачене. Співробітники повинні розуміти очікування клієнтів і те, як найкраще їх задовольнити. Співробітників потрібно ознайомити з законами глобальної економіки. Співробітники повинні розібратися у витратах на медичне обслуговування і в

компенсації, витратах на зберігання запасів і в страхуванні відповідальності. Співробітникам потрібно розбиратися в обладнанні, яке використовується для виробництва товарів і послуг, в тому, як воно функціонує і чому воно спроектовано саме так. Співробітникам потрібно знати, які існують технологічні альтернативи і що потрібно для їх реалізації. Співробітникам потрібно розвивати соціальні навички, які дозволять їм брати участь в нарадах і конференціях: вміння виступати перед публікою, розв'язання суперечностей, методи досягнення консенсусу. Вони повинні вміти стимулювати участь інших і добре слухати [50].

Перейдемо до визначення ефективності використання в господарстві основних засобів виробництва. В своїй публікації Шепель Т.П. указує на наступне: «... сьогодні одним з найбільш актуальних завдань, що стоять перед сучасним підприємством, яке має в своєму розпорядженні складне дороге в обслуговуванні обладнання, є необхідність забезпечення економічної ефективності роботи. Важливим моментом при вирішенні цього завдання стає впровадження систем управління виробничими фондами та активами підприємства, що складають невід'ємну частину виробничого процесу та дозволяють збільшувати виробничу потужність підприємства за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, не вдаючись до закупівель нового обладнання» [51].

Основні засоби відіграють важливе значення в діяльності сільськогосподарських підприємств. ... Забезпечення сільськогосподарських підприємств основними засобами виробництва та ефективність їх використання є важливими чинниками, від яких залежать результати господарської діяльності, зокрема якість, повнота і своєчасність виконання сільськогосподарських робіт, а отже, і обсяг виробництва продукції, її собівартість, фінансове становище підприємства [52]. У зв'язку з цим оцінка забезпечення СФГ «Надія» основними засобами та пошук резервів підвищення ефективності їх використання має велике значення. В наступній

таблиці (2.9) визначається ефективність використання основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення в даному господарстві.

Таблиця 2.9

**Ефективність використання основних виробничих засобів
сільськогосподарського призначення в господарстві**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Вартість основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення, млн. грн.	15,18	16,71	16,71	17,69	19,57	128,9
Фондовіддача, грн.	3,25	3,14	2,67	3,32	2,92	89,8
Фондоємність, грн.	0,31	0,32	0,37	0,30	0,34	109,7
Фондоозброєність, тис. грн.\чол.	474,4	522,2	557,1	589,7	652,3	137,5
Фондооснащеність, тис. грн.\100 га	523,3	576,1	576,1	609,9	712,4	136,1

В своїй статті «Проблематика визначення економічної сутності категорії основні засоби» Сирота О.В. пише: ... розвиток сільського господарства в значній мірі залежить від стану матеріально-технічної бази. Основні фонди діляться на фонди виробничого і невиробничого призначення. Фонди виробничого призначення беруть участь у виробництві продукції її зберіганні і транспортуванні. Фонди невиробничого призначення безпосередньо участі у виробництві продукції не приймають, а включають об'єкти побутові, культурні, засоби культурно-побутового обслуговування. Виробничі основні фонди діляться на фонди сільськогосподарського призначення і несільськогосподарського призначення. Основні фонди сільськогосподарського призначення беруть участь у виробництві сільськогосподарської продукції, її зберіганні і реалізації. Основні фонди несільськогосподарського призначення - будівлі, обладнання та інвентар допоміжних виробництв [53].

Показником, що характеризує випуск продукції на одиницю вартості основних виробничих засобів (фондів) є фондovіддача. Вона скоротилась в господарстві, за останні 5 років, на 10,2 %. Ще одним показником, що характеризує забезпеченість господарства основними виробничими засобами сільськогосподарського призначення є фондоємність. В СФГ «Надія» на виробництво 1 грн. товарної продукції в 2019 році було використано на 0,03 грн. основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення більше, ніж у 2015 році. Також в господарстві помітно зросли такі показники як фондоозброєність праці та фондооснащеність виробництва.

Динаміка основних показників виробничо-фінансової діяльності даного селянського (фермерського) господарства наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Основні результати виробничо-фінансової діяльності СФГ «Надія»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % (+/-) до 2015
Виручка від реалізації (тис. грн.):						
- тваринницької продукції	1830,5	2124,2	1828,0	2116,8	2443,5	133,4
- продукції рослинництва	47597,2	50323,7	53050,1	56704,8	54771,2	115,1
- разом	49427,7	52447,9	54878,1	58821,6	57214,7	115,8
Витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	42757,5	44297,2	44580,1	50060,9	49845,1	116,6
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	6670,2	8150,7	10298,0	8760,7	7369,6	110,4
Рівень рентабельності, %	15,6	18,4	23,1	17,5	14,8	-0,8 в.п.

В господарстві зростають витрати на виробництво і реалізацію продукції. Також зростає і виручка від її реалізації. Так, за досліджуваний період, витрати зросли на 16,6 %, а виручка зросла лише на 15,8 %. Також можна спостерігати скорочення такого показника як рівень рентабельності

виробництва. За останні п'ять років він скоротився на 0,8 відсоткових пункти. Таким чином, в цілому ми можемо констатувати, що за останні роки в СФГ «Надія» показники фінансово-господарської діяльності дещо погіршилися.

2.3. Дослідження факторних зав'язків у формуванні результатів діяльності підприємства за допомогою ЕОМ

Функціонування будь-якого підприємства незаперечно має здійснюватись в умовах досягнення максимального задоволення потреб споживачів. Проте ця діяльність має обов'язково бути ефективною і для самого підприємства, адже розвиватися, нарощувати свої потужності воно може лише за умови отримання прибутків та підвищення рівня рентабельності виробництва. Тому дуже важливо встановити як залежать фінансові результати діяльності СФГ «Надія» від ряду факторів, які можуть впливати на зміну результативних показників, зокрема витрат на виробництво і реалізацію продукції і чисельності його працівників.

Проведемо дослідження ступеня впливу таких чинників як: витрати на виробництво і реалізацію продукції і чисельність працівників СФГ «Надія» на зміну його виручки від реалізації продукції (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Вихідні данні для розрахунку

Роки	Виручка від реалізації продукції, тис. грн. Y	Витрати на виробництво і реалізацію, тис. грн. X1	Чисельність працівників, осіб X2
2015	49427,7	42757,5	32
2016	52447,9	44297,2	32
2017	54878,1	44580,1	30
2018	58821,6	50060,9	30
2019	57214,7	45845,1	30

Завдання полягає в тому, щоб розкрити характер і ступінь впливу

аргументів на функцію. Рішення цієї задачі дозволяє розкрити механізм управління величиною показника, що вивчається. Форма зв'язку між явищами виражається аналітичним рівнянням, на підставі якого по відповідних аргументах чинників визначаються значення результативного показника функції.

Проведемо аналіз за допомогою програми Excel і в першій частині отримуємо результати по регресійній статистиці (див. додатки В і Г). Вони дозволяють провести оцінку достовірності отриманої моделі. Зведемо ці результати у табл. 2.12 і 2.13.

Результати оцінки вихідної інформації за допомогою програми описова статистика наведено в додатку В і таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Статистичні показники для функції У та перемінних X1 і X2

Показник	У	X1	X2
Среднее	54558	45508,16	30,8
Стандартная ошибка	1674,982	1239,654	0,489898
Медиана	54878,1	44580,1	30
Мода	#Н/Д	#Н/Д	30
Стандартное отклонение	3745,374	2771,95	1,095445
Дисперсия выборки	14027826	7683705	1,2
Эксцесс	-1,05796	2,369747	-3,33333
Асимметричность	-0,38174	1,389315	0,608581
Интервал	9393,9	7303,4	2
Минимум	49427,7	42757,5	30
Максимум	58821,6	50060,9	32
Сумма	272790	227540,8	154
Счет	5	5	5
Уровень надежности (95,0%)	4650,496	3441,83	1,360175

В своїй книзі, Бараз В.Р. пише ... у економічних дослідженнях часто вирішують завдання виявлення факторів, що визначають рівень і динаміку економічного процесу. Таке завдання вирішується методами кореляційного та регресійного аналізу. Кореляційний аналіз вирішує завдання кількісного визначення тісноти зв'язку між двома ознаками (при парному зв'язку) та між результативною ознакою і безліччю факторних ознак (при багатофакторному зв'язку). Регресійним аналізом називають основний метод сучасної математичної статистики для виявлення неявних і завуальованих зав'язків між даними спостережень [54].

Користуючись методами кореляційно-регресійного аналізу, аналітики вимірюють тісноту зав'язків показників за допомогою коефіцієнта кореляції. ... Величина коефіцієнту кореляції слугує оцінкою відповідності рівняння регресії виявленим причинно-наслідковим зв'язкам. Кореляція і регресія тісно пов'язані між собою: перша оцінює силу (тісноту) статистичного зв'язку, друга досліджує її форму. І кореляція, і регресія слугують для встановлення співвідношень між явищами і для визначення наявності або відсутності зв'язку між ними [54].

Відзначимо, що середнє арифметичне Y складає 54558 тис. грн. В наступній таблиці (2.13) показано визначення оцінки достовірності проведених розрахунків.

Таблиця 2.13

Оцінка достовірності

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,971207
R-квадрат	0,943242
Нормированный R-квадрат	0,886485
Стандартная ошибка	1261,893
Наблюдения	5

Коефіцієнт детермінації для лінійної моделі показує, що варіація виручки від реалізації продукції на 94,32 % визначається варіацією досліджуваних чинників (сумою витрат на виробництво і реалізацію продукції та чисельністю працівників даного селянського (фермерського) господарства).

Коефіцієнт кореляції 0,971 дуже близький до одиниці, свідчить про те, що між виручкою від реалізації продукції, з одного боку, та сумою витрат на виробництво і реалізацію продукції та чисельністю працівників СФГ «Надія», з іншого, існує дуже тісний зв'язок. «... Прийоми кореляційного аналізу застосовують для виміру впливу факторів у стохастичному аналізі, коли взаємозв'язок показників неповний, імовірнісний. Розрізняють парну і множинну кореляції. Парна кореляція – це зв'язок між двома показниками, один з яких є факторним, а другий – результативним. Множинна кореляція виникає від взаємодії кількох факторів і результативного показника» [54].

Для того, щоб оцінити достовірність отриманої моделі в цілому, обчислюють критерій Фішера (F - критерій). Оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера наведена в табл. 2.14.

Табличне значення F-критерію в разі $m = 2$ і $n - m = 1$ ступенів свободи. Гіпотеза про значущість зв'язку приймається і модель виручки від реалізації продукції є статистично значуща.

Таблиця 2.14

Оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера

Дисперсионный анализ					
	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	2	52926555	26463278	16,61875	0,056758
Остаток	2	3184749	1592374		
Итого	4	56111304			

Зауважимо, що достовірність отриманої моделі може бути досягнута лише за рахунок окремих параметрів, а інші можуть бути не достовірними,

тому доцільно оцінити значущість кожного параметра моделі. Для цього обчислимо t - критерій або критерій Стьюдента (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка достовірності моделі за критерієм Стьюдента

Показатели	Кoeffициент ы	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение
Y-пересечение	77774,58	33944,85	2,291204	0,149046
Переменная X 1	0,723432	0,300314	2,408922	0,137628
Переменная X 2	-1822,68	759,923	-2,39851	0,138588

Табличне значення t -критерію $\alpha = 0,01$ і $n-m=1$. Оскільки в лінійній моделі для всіх параметрів $t_{\text{факт}} > t_{\text{табл}}$, то ці параметри моделі виручки від реалізації продукції є значущими.

Рівняння багатofакторної регресії – $Y(X_1, X_2)$

$$Y_p = 77774,58 + 0,723432x_1 - 1822,68x_2$$

Коефіцієнти регресії показують, наскільки зміниться сума виручки господарства при зміні відповідного фактора на одиницю його вимірювання при фіксованих значеннях інших факторів, включених до рівняння. Так при збільшенні витрат господарства на виробництво і реалізацію продукції на 1 тис. грн. сума виручки господарства зростає на 723,4 грн., за рахунок збільшення чисельності працюючих на 1 особу, виручка скорочуватиметься на 1822,6 тис.грн.

Для аналізу динамічного ряду, а саме виручки від реалізації продукції та загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції за останні п'ять років використаємо трендовий аналіз, який показаний на рисунках 2.2. і 2.3.

При проведенні даного аналізу на ПЕОМ було отримано наступне лінійне рівняння: $y = 2194,8x + 47974$ (трендовий аналіз виручки господарства). Аналізуючи отримані результати можна зробити висновок, що

за лінійним рівнянням виручка від реалізації має тенденцію до зростання і щорічно воно складає 2194,8 тис. грн.

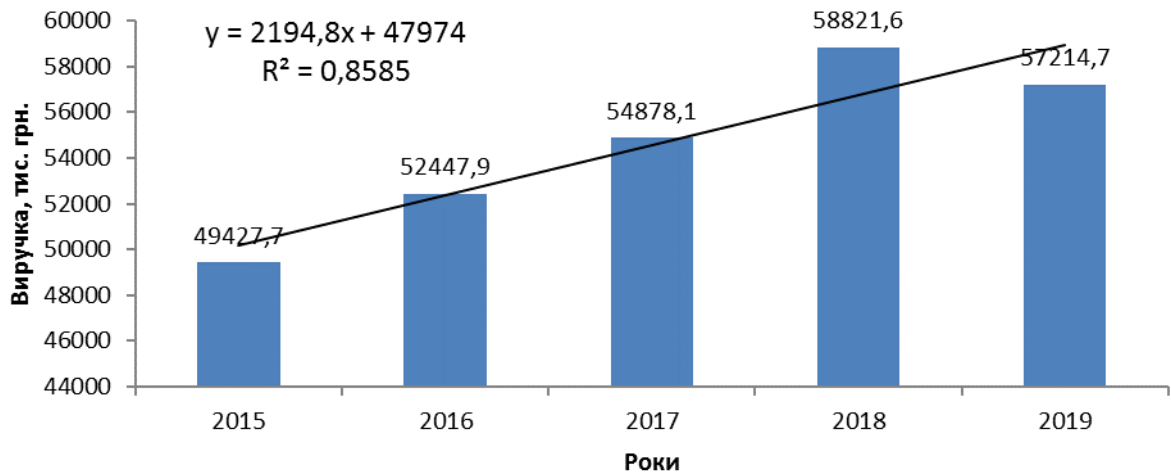


Рис. 2.2. – Трендовий аналіз виручки від реалізації продукції господарства

За допомогою отриманого рівняння обчислимо прогноз зміни показника на наступний період.

Розрахунок за лінійним трендом:

$$Y_{2020} = 47974 + 2194,8 \cdot 6 = 61142,8 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2021} = 47974 + 2194,8 \cdot 7 = 63337,6 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2022} = 47974 + 2194,8 \cdot 8 = 65532,4 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 47974 + 2194,8 \cdot 9 = 67727,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, згідно з прогнозними розрахунками можна зробити висновок, що виручка від реалізації у СФГ «Надія» буде зростати.

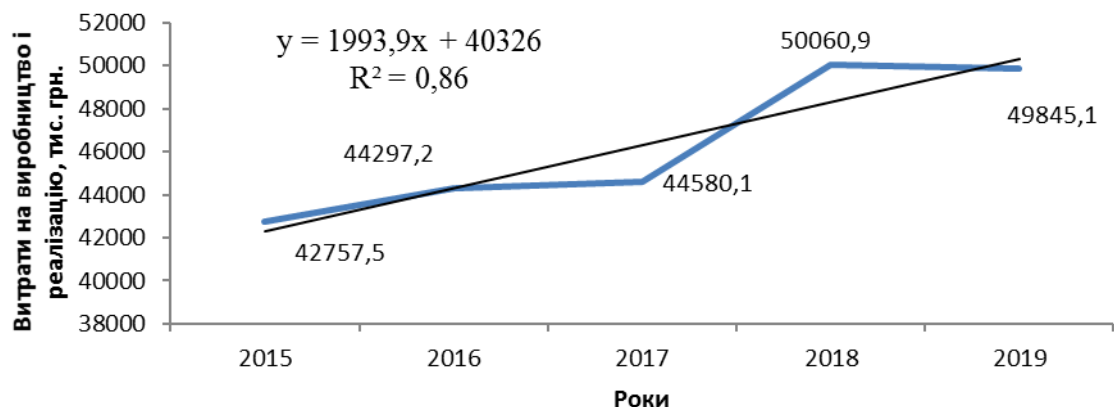


Рис. 2.3. – Трендовий аналіз витрат на виробництво і реалізацію продукції господарства

При проведенні даного аналізу на ПЕОМ було отримано наступне лінійне рівняння: $y = 1993,9x + 40326$ (трендовий аналіз витрат).

Проведемо аналогічні розрахунки прогнозованого рівня витрат на виробництво і реалізацію продукції підприємства:

$$Y_{2020} = 40326 + 1993,9 \cdot 6 = 52287,6 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2021} = 40326 + 1993,9 \cdot 7 = 54281,2 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2022} = 40326 + 1993,9 \cdot 8 = 56274,8 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 40326 + 1993,9 \cdot 9 = 58268,4 \text{ тис. грн.}$$

Згідно з прогнозними розрахунками можна зробити висновок, що витрати на виробництво і реалізацію продукції у СФГ «Надія» також будуть зростати.

Висновки до розділу 2

1. За досліджуваний період площа земельних ресурсів, що знаходиться у розпорядженні господарства скоротилась на 153,7 га (з 2850,5 га у 2015 р. до 2696,8 га у 2019 р.). Якщо ж це виміряти у відносних величинах, то скорочення склало 5,4 %.

2. Землезабезпеченість працівників сільськогосподарськими угіддями і ріллею зросла на 8,9 га (5,8 %), що відбулося внаслідок скорочення чисельності працівників підприємства, зайнятих у виробництві продукції рослинництва на дві особи.

3. Посівні площі господарства в 2019 р. скоротились на 5,3 % в порівнянні з 2019 р. Якщо брати в розрізі окремих культур, то за аналізований період в СФГ «Надія» стали на значно більших площах вирощувати кукурудзу (+73,4 га).

4. Кількість працівників зайнятих у виробництві продукції рослинництва господарства є найбільшою, - 17 осіб. В тваринницькій галузі господарства (свиноферма) зайнято всього 5 осіб. До категорії інших осіб відносяться працівники зайняті охороною і бухгалтери.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Консалтинг в удосконаленні діяльності сільськогосподарського підприємства

Соціально-економічні перетворення, що відбуваються в сільському господарстві, поглиблення ринкових процесів зумовлюють необхідність його подальшого розвитку. Перехід на такий тип розвитку можливий тільки на основі науково-технічного прогресу, що є основним чинником сприяння підвищенню ефективності сільського господарства і продовольчого потенціалу країни в цілому.

Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та перехід на більш високий технічний і технологічний рівень розвитку галузі, передбачає необхідність консалтингового забезпечення сільського господарства. Як показує світовий досвід, в значній мірі цю проблему можна вирішити через структури інформаційно-консультаційної служби, основним видом діяльності яких є консалтинг в сільському господарстві. Основною метою їх функціонування є сприяння в підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва за допомогою доведення досягнень науково-технічного прогресу до безпосереднього товаровиробника [55].

Експертне консультування вважається найбільш ефективним методом діагностики проблеми в сфері малого підприємництва в АПК, коли більшість проблем пов'язано з технічними або технологічними особливостями переробних галузей АПК і не потрібно залучення значних фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, якими в більшості своїй малі форми підприємництва в АПК не мають. Крім того, експертне консультування є досить привабливим для малих форм господарювання в АПК ще і в силу

високого рівня стандартизації в процесі реалізації консультаційного проекту, що значно мінімізує ризик неотримання очікуваного результату [56].

Едилбаев Н.Б. в статті «Особенности оказания консультационных услуг в сельском хозяйстве» пише наступне: «З точки зору управлінського впливу консультаційні послуги для малих форм підприємництва в сільському господарстві можна розділити на дві великі групи: консультаційні послуги, спрямовані на подолання внутрішніх кризових проблем розвитку малих підприємств; консультаційні послуги, спрямовані на розробку стратегії і бізнес-плану розвитку самого підприємства на етапі його становлення. До першої групи консультаційних послуг можна віднести консультаційні проекти, засновані на процесах консалтингу, що мають на меті розробку систем фінансового та податкового управління, управління персоналом, аудит і аналіз господарської ситуації і багато іншого. До другої групи консультаційних послуг фахівці відносять, як правило, розробку перспективних планів розвитку бізнесу замовника, аудит, складання бізнес-плану, маркетингової стратегії, стратегії галузевої спеціалізації і інші. Інакше кажучи, процесне консультування в даному випадку знову замінюється експертно-навчальним консалтингом, в результаті чого будь-яке нововведення або законодавча зміна вимог у цій галузі буде неможливою для вирішення власними силами замовника, а зажадає знову залучення консультаційної компанії і оплати її послуг» [57].

Інформаційне забезпечення суб'єктів агропродовольчого ринку і надання їм консультацій є одним з факторів підвищення ефективності виробництва. З одного боку, інформаційно-консультаційна служба забезпечує товаровиробників інформацією і консультаціями, сприяючи прийняттю ефективних управлінських рішень по веденню сільськогосподарського виробництва. З іншого боку, трансформує результати науки в практику сільськогосподарського виробництва.

Консалтингова діяльність це особлива форма професійного підприємництва, що представляє собою інтеграцію навчальної,

управлінської, інноваційної та впроваджувальної діяльності, в процесі якої консультант надає методологічну та практичну підтримку клієнту, спонукає його до дії і вирішення виниклих або назриваючих проблем [55].

Організація взаємодії консультанта з клієнтом в процесі реалізації проекту повинна бути узгоджена з організацією проектної діяльності на підприємстві. Можна виділити такі рівні організації роботи консультанта і клієнта по проекту: внутрішня організація робочої групи консультантів; організація команди проекту, що складається з працівників компанії-клієнта і консультантів; загальна організація управління проектами в компанії; організація взаємодії компаній-учасників проекту.

На кожному із зазначених рівнів повинні бути розроблені механізми розподілу функцій і відповідальності, системи планування і звітності, процедури і регламенти взаємодії. Важливим елементом ефективної організації консалтингу в сфері управління проектом, є поділ процесу консультування на ряд взаємопов'язаних етапів, пов'язаних з етапами реалізації проекту. Виділення етапів консалтингового процесу забезпечує можливість для ефективної взаємодії консультанта і клієнта, планування і координації діяльності учасників проекту [58].

Бондарчук Н.В. в публікації «Інформаційно-консультаційні послуги в сільському господарстві: досвід країн з розвиненою економікою» зазначає наступне: «Негативні результати господарювання в АПК України значною мірою обумовлені екстенсивними тенденціями в сільському господарстві і його низьким науково-технічним рівнем. На сьогодні продовжує зростати розрив між наукою й виробництвом, сільське господарство залишають висококваліфіковані фахівці і, як наслідок, спостерігається низька ефективність і конкурентоспроможність виробництва. Не використовується в достатній мірі потенціал наукових і освітніх установ, органів управління АПК всіх рівнів, агропромислових асоціацій і союзів. У сформованих умовах, розвиток інформаційно-комунікаційної системи є одним з найбільш важливих пріоритетів аграрної політики. Для України ця проблема має

особливу актуальність. Вона широко розглядається на державному й регіональному рівнях. Багато її аспектів є ключовими напрямками в програмах розвитку як самого ринку АПК, так і окремих його галузей» [59].

Основною передумовою створення інформаційно-консультаційної служби є те, що з переходом на ринкові умови господарювання керівники і фахівці сільськогосподарських підприємств гостро відчули необхідність в нових знаннях, новому досвіді, в актуальній та достовірній економічній, науковій, правовій, довідковій, комерційній та іншій інформації, яка дозволила б їм швидко орієнтуватися в нестабільному середовищі, впроваджувати у виробництво інновації, удосконалювати структуру управління, ефективно використовувати матеріальні і грошові ресурси, володіти ситуацією і приймати правильні управлінські рішення. В даний час існують наступні варіанти моделі організації інформаційно-консультаційної служби, в рамках якої здійснюється консалтингова діяльність: на базі органів управління АПК, при органах управління АПК, на базі регіональних освітніх установ, на базі регіональних інформаційних і обчислювальних центрів, юридично самостійні організації.

Ефективність діяльності консалтингової служби стримується низкою обставин: низьким платоспроможним попитом сільгоспвиробників на консалтингові послуги, відсутністю відповідного технічного і технологічного забезпечення, а також інформаційною безграмотністю багатьох користувачів цієї галузі економіки. Розвиток інформаційно-консультаційної служби також стримується відсутністю законодавчої і методичної бази [55].

Дем'яненко С.І., в своїй книзі «Менеджмент аграрних підприємств», пише: «Специфіка інформаційно-консультаційного процесу в сільському господарстві виходить з об'єктивних особливостей галузі. В основі найбільш вагомих рис галузі знаходяться, насамперед, природно-біологічні особливості сільськогосподарського виробництва (використання землі як основного засобу виробництва, застосування біологічних об'єктів (рослин та тварин) як предметів праці, залежність від зональних і природно-біологічних

умов тощо). Природно-біологічні особливості обумовлюють техніко-технологічну специфіку галузі (сезонність виробництва; довжина технологічних циклів; мобільність більшості засобів праці; різноманіття й незамінність факторів, що впливають на результат виробництва тощо). На основі цих загальних рис у процесі історичного розвитку сформувалися соціально-економічні особливості галузі» [49].

Безумовно, в проекті по впровадженню змін беруть участь різні зацікавлені сторони - спонсори, агенти по змінам, учасники, керівники, наставники, консультанти і т.д. Але сконцентруємо увагу на інших рольових моделях і їх поведінці. Особливо ці ролі важливі, коли команда націлена на зміни, які потребують значної трансформації корпоративної культур. Лідер команди - людина, яка веде за собою. Найчастіше це керівник. Якщо ви грамотно розвиваєте команду, то в кінцевому підсумку вона перейде до самоорганізації, але на перших етапах без лідера не обійтись. Архітектор змін - людина з ключовими компетенціями в області теорії розвитку систем, стратегічного мислення, управління проектами змін. Його завдання - працювати над різними планами впровадження їх архітектури. Саме він відповідає за аналіз так званої готовності до змін, визначення настрою, рівня організаційного розвитку. Експерт - людина, що розуміє в тих ідеях, концепціях, які компанія хоче впровадити. Він, не заважаючи своєю експертної, ненав'язливо передає знання команді і допомагає архітектору підкоригувати план. Командний і особистий коуч - завдання такого фахівця - включити усвідомленість, провести команду через позитивний досвід, при цьому піти від «нав'язаних» рад експерта і прямих директив. Він повинен допомогти команді і її членам швидко і легко впоратися зі своїм особистим шляхом змін, пройти його гармонійно і результативно без шкоди собі і своєму оточенню. Це стосується і життя поза роботою, так як мова йде про зміну установок, що сто відсотків призведе до змін у кожного члена ще і в зовнішньому світі: сім'я, друзі, співтовариства і т.д.

«Трансформаційне поле» - людина, навколо якого все змінюється. Це - приклад цінностей, змін. Звучить трохи дивно в бізнес-світі, але це обов'язкова умова швидких змін. Людина, навколо якого є трансформаційне поле, людина, поряд з яким найпростіше змінюватися, і ви готові це робити. Варто дотримуватися трьох правил. Якщо одній людині потрібно виконувати різні ролі, він в першу чергу повинен їх розділяти і усвідомлювати, змінюючи свою поведінку і удосконалюючи відповідні компетенції. Не варто об'єднувати роль лідера команди і командного / особистого коуча. Лідер команди в підсумку повинен опанувати коучинговий підходом і надалі застосовувати його в своєму арсеналі менеджера [60].

Таток Бондарчук Н.В. зазначає, що «...Крім галузевих особливостей процесу інформаційно-консультаційного обслуговування в АПК, необхідно враховувати особливості змісту інформаційно-консультаційного процесу. Аналіз сучасних підходів з питань ефективного доведення відповідних знань до сільськогосподарських товаровиробників свідчить про те, що можна виділити шість етапів цього процесу» (рис. 3.1.).

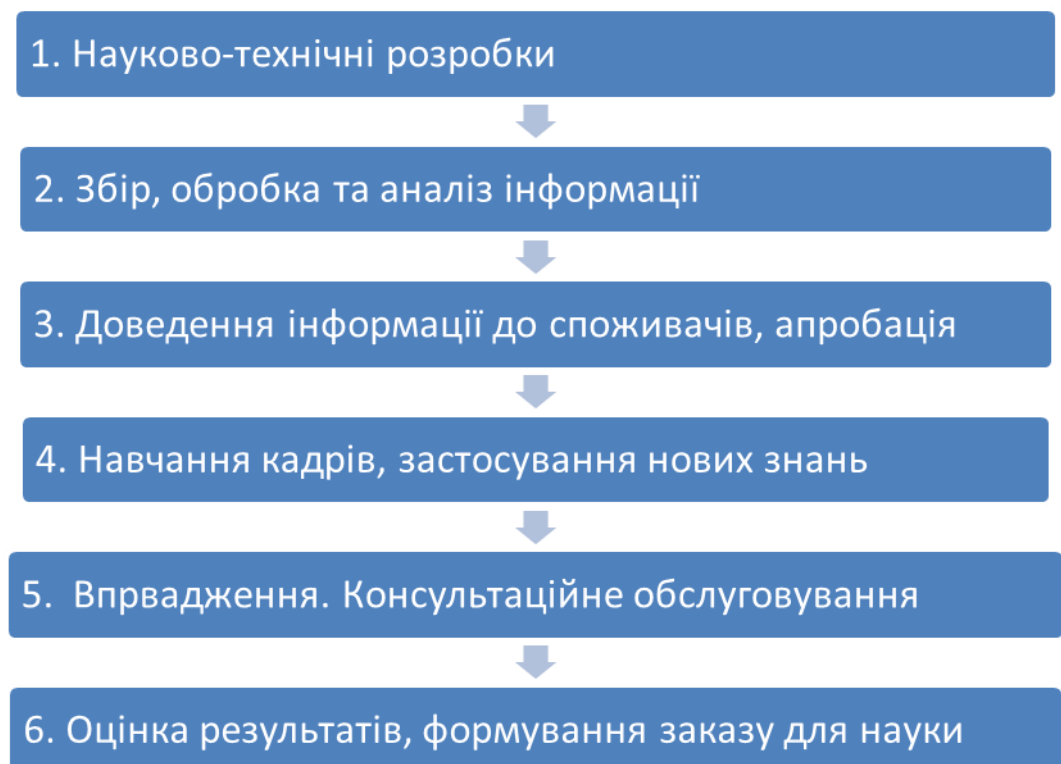


Рис. 3.1. Етапи процесу інформаційно-консультаційного обслуговування в АПК [59]

Клочан В.В., в публікації «Організаційно-економічні особливості інформаційно-консультаційного забезпечення сільського господарства», зазначив наступне: «Фінансування діяльності інформаційно-консультаційних служб за рахунок коштів бюджету цілком припустимо розглядати як одну з форм державної підтримки сільського господарства. Тим більше, що численні дослідження свідчать про високу прибутковість вкладень в інформаційно-консультаційну діяльність (більше 15% в рік). Інакше кажучи, вкладені державою витрати на підтримку служби дуже швидко можуть компенсуватися у вигляді значного підвищення ефективності сільського господарства. Основними постачальниками науково-технічної інформації є науково-методичні і науково-технічні центри аграрної науки, аграрні університети, агросервісні об'єднання» [61].

Перелік питань, що цікавлять сільгоспідприємства різної організаційно-правової форми досить великий і включає: питання управління фінансовим станом, забезпечення конкурентоспроможності їх продукції на ринках. Отримання інформації по ринках ресурсів, консультацій з бухгалтерського обліку та звітності, розробці бізнес-планів, впровадження інноваційних процесів та ін.

Велику роль у вирішенні цих питань може зіграти консалтингова служба. З одного боку, служба може забезпечити сільськогосподарських виробників актуальною і достовірною економічною, науковою, правовою, довідковою, комерційною та іншою інформацією. З іншого боку, вона зможе надати практичну допомогу в розробці документації з потрібних господарству питань.

Для дотримання в діяльності інформаційно-консультаційної служби інтересів господарюючих суб'єктів пропонуємо створити обласну раду інформаційно-консультаційної служби, до складу якої доцільно включення представників основних структур АПК області. Необхідний баланс інтересів

може забезпечити включення до складу ради, поряд з керівником регіональної інформаційно-консультаційної служби не менше двох-чотирьох представників сільгосп підприємств, одного-двох фермерів, по одному представнику з числа об'єднань сільгоспвиробників, наукових і освітніх організацій, не менше двох представників від органів управління АПК. На чолі такого ради повинен бути один з керівників регіонального органу АПК, який здійснює оперативне керівництво діяльністю інформаційно-консультаційної служби [55].

Подальший розвиток бізнесу вимагає не тільки реорганізації компанії, але і глибокого реінжинірингу управлінського розуму. І варіантів інших немає. Так що, або відбудеться переосмислення, і настануть зміни, яких збережуться «стародавні» установки, і зміни не відбудуться. Якщо конкуренція слабка і зміни на ринку не драматичні, то без змін протягнути можна довго. В іншому випадку - зміни відбудуться, але по зовнішньої волі, а не по внутрішньому наміру, і з драматичними наслідками. Прикладів з відомими міжнародними брендами предостатньо [62].

В сучасних умовах значний обсяг витрат по забезпеченню сільгоспвиробників консалтинговими послугами має взяти на себе держава, оскільки ринок інформації для багатьох сільськогосподарських підприємств практично недоступний через низьку платоспроможність сільгоспвиробників. Така підтримка може здійснюватися в двох напрямках: безпосередньо консалтингових служб і через підтримку сільгоспвиробників.

У першому випадку у функції державної підтримки розвитку інформаційно-консультаційної служби повинні входити: забезпечення консалтингових послуг, організованих на безкоштовній основі, що є загальними і першорядними для всіх сільськогосподарських товаровиробників; реалізація програми комп'ютеризації сільгосптоваровиробників області, проведення навчання фахівців.

У другому випадку, з нашої точки зору, повинні здійснюватися державне регулювання і підтримка безпосередньо сільськогосподарських

виробників через цінове регулювання і створення цінового паритету, створення умов для можливості кредитування, вдосконалення податкової політики, реструктуризацію бюджетних боргів та ін., що дозволить товаровиробникам більшою мірою користуватися консалтинговими послугами. У загальному підході обидва варіанти будуть спрямовані на зміцнення економічного становища сільськогосподарських підприємств.

Консультаційні послуги в малому підприємстві в сільському господарстві мають цілий ряд специфічних особливостей, обумовлених, насамперед, специфікою самого процесу сільськогосподарського виробництва, а також специфікою малих форм господарювання, що істотно відрізняються від аналогічних структур в промисловості або будівництві [56].

3.2. Виробництво органічної продукції як фактор підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств

Проаналізуємо досвід сільськогосподарських виробників. На кінець 2018 року у Франції органічно обробляли 2 мільйони гектарів . До цього показника додається 532 452 га , що перебувають в органічному землеробстві того ж року (процес перетворення триває 3 роки). Ці цифри обнадійливі, оскільки порівняно з 2017 роком помітне збільшення на + 17% для сільськогосподарських площ, які представляють 43 952 виробників органічних продуктів у Франції. Залучення до органічного сільського господарства - довгий процес. Таким чином, визначається перехід як перехідний період до трьох років, протягом якого фермер змінить свої методи вирощування або розведення так, щоб вони відповідали нормам, що стосуються органічних продуктів.

Цей час також використовується для регенерації ґрунту та адаптації життєвих циклів тварин та рослин, що перебувають на фермі. Нарешті, цей час дозволяє професіоналам освоїти нові техніки та нові економічні моделі. Після того, як сертифіковані органічні оброблені площі закінчують свій

перехідний період, продукти харчування з цих земель, ретельно проаналізовані, є єдиними, хто може отримати вигоду від сертифікації «продукт від органічного землеробства». Це видає один із восьми контрольних органів, акредитованих IFAO (Національний інститут походження та якості), наприклад, наприклад, Ecocert.

Можна сподіватися, що споживання збільшиться, оскільки більше кожного другого француза вже отримує органічний продукт принаймні раз на місяць, тоді як частка неспоживачів зменшується: вони були лише 12 % у 2014 році, що ніколи не споживати органічні продукти. Однією з проблем цього сільського господарства залишається «дотримуватися» повсякденних звичок споживачів: лише 10 % французів купують органічний продукт на день. Хороші новини, однак, згідно з опитуванням CSA / Agence BIO, проведеним у січні 2015 року, переважна більшість споживачів органічних продуктів заявили, що хочуть зберегти або збільшити споживання в наступні місяці після опитування.

Органічне землеробство є способом виробництва, який знаходить свою оригінальність у використанні методів вирощування та розведення, що стосуються дотримання природних балансів. Таким чином, це виключає використання синтетичних хімічних речовин та ГМО та обмежує використання вхідних матеріалів [63].

Вигоди, які суспільство може отримати від органічного землеробства, різноманітні з точки зору створення видів діяльності та робочих місць, збереження якості ґрунту, біорізноманіття, повітря та води. Цей спосіб виробництва дає можливість повномасштабно експериментувати з інноваційними практиками, які поважають навколишнє середовище і які, ймовірно, будуть широко розвиватися у сільському господарстві. Методи його обробки сприяють покращенню природних характеристик продуктів.

Принципи органічного землеробства були запроваджені у Франції після Другої світової війни. Його перша формалізація датується законом про сільськогосподарську орієнтацію (LOA) 1980 року, а термін "органічне

землеробство" з'являється в 1991 році в європейському регламенті, який офіційно визнає цей спосіб виробництва (Регламент ЄЕС 2092/91 від 24 червня 1991 року).

Останні європейські правила підтверджують основні принципи органічного землеробства: стале управління сільським господарством, дотримання природних балансів та біорізноманіття та просування високоякісної продукції, виробництво якої не шкодить довкіллю та здоров'ю людей, а також здоров'ю рослин, тварин чи їх добробут [63].

Нові норми щодо органічного виноробства (набрали чинності 1 серпня 2012 року). Виноградарі тепер можуть використовувати терміни «органічне вино» на своїх етикетках, а також на європейському логотипі. Дійсно, дотепер була можлива лише згадка «виноградне вино з органічного землеробства». Це забезпечить більшу ясність для споживачів та дозволить виноградарям покращити особливості свого способу виноробства. Органічне виноградарство - це сектор, що швидко розвивається. Кількість органічних виноградарських операцій подвоїлася за три роки (2007–2010 рр.) - з 1907 р. До 3945. Частка виноградарських територій, що управляються за методом органічного виробництва, перевищила 6% з 2010 р.

Європейські та національні нормативні акти були скасовані 1 січня 2009 року та замінені Регламентом Європейської Ради № 834/2007 від 28 червня 2007 року (Офіційний вісник ЄС-L189 від 20 липня 2007 року). Це положення доповнено розпорядчим розпорядженням, що стосується органічного виробництва та маркування органічної продукції щодо органічного виробництва, маркування та контролю. Відповідно до положень статті 42 Регламенту Ради (ЄС) № 834/2007, французька специфікація (CCF) встановлює методи виробництва видів тварин, методи виробництва яких не передбачені Регламентом Комісії (ЄС) No 889/2008. Він затверджений міжвідомчим указом від 5 січня 2010 року, опублікованим в JORF від 15 січня 2010 року. Він включає для відповідних видів та, беручи до уваги розвиток європейських норм, що стосуються виробництва тварин, положення

попередніх специфікацій. Французькі звинувачення (СС REPAV F), затверджені урядом міжвідомчих органів від 28 серпня 2000 року, тепер скасовано.

Оператори в органічному сільському господарстві повинні щороку повідомляти Організаційному агентству про свою діяльність. Контроль за умовами виробництва, переробки та імпорту здійснюється органами з сертифікації. Вони затверджені Національним інститутом походження та якості (INAO). Офіційній акредитації передую акредитація, видана Французьким комітетом з акредитації (COFRAC) [64].

Органічне землеробство - це спосіб виробництва, який використовує сільськогосподарські та селекційні практики, пов'язані з дотриманням природних балансів. На ці товари застосовуються суворі вимоги регуляторних вимог та часті перевірки.

Органічне землеробство визначається як система управління сільським господарством та виробництва продуктів харчування, що поєднує в собі найкращі екологічні практики, високий ступінь біорізноманіття, збереження природних ресурсів, застосування високих стандартів щодо добробуту тварин та методу виробництва. Із використанням природних речовин та продуктів .

Тому нормативні вимоги, що гарантують органічну якість продукції, дуже великі. Однією з місій Генерального директорату з питань конкуренції, споживачів та контролю за шахрайством (DGCCRF) є контроль за дотриманням цих вимог та запобігання шахрайству. Ця місія набагато важливіша, оскільки споживання продуктів органічного землеробства переживає історичне зростання.

Органічне землеробство стосується не всіх продуктів. Таким чином, від методу органічного виробництва може бути отримано лише таке:

➤ необроблені сільськогосподарські продукти, такі як злаки, овочі, фрукти, декоративні квіти, бавовна, молоко, яйця, тварини;

- перероблена сільськогосподарська продукція, призначена для споживання людиною, така як хліб, сири, готові страви;
- корми для тварин. Наприклад, соєвий шрот;
- насіння та вегетативний репродуктивний матеріал [65].

Усі оператори (виробники, переробники, оптові продавці, імпортери тощо) повинні повідомити про свою діяльність Агентство ВІО, яке веде каталог органічних спеціалістів, призначений в основному для органів та контролюючих органів. Крім того, усі ці оператори повинні підписати контракт із органом із сертифікації, затвердженим Національним інститутом походження та якості (INAO), наразі 9 номером, який контролюватиме їх діяльність.

Органічне землеробство має на меті створити стійку систему управління сільським господарством, зокрема шляхом поліпшення якості ґрунту, води, рослин і тварин, розвитку біорізноманіття тощо. Таким чином, заборонено використовувати пестициди та синтетичні хімічні добрива в рамках органічного виробництва. ГМО та продукти, отримані з ГМО або ГМО, заборонені як у виробництві, так і в процесі переробки. Умови розведення також встановлюються для фермерів, щоб гарантувати добробут тварин (прогулянки на свіжому повітрі, достатня площа в господарських будівлях тощо). Крім того, продукти, що переробляються, можуть містити лише добавки та допоміжні речовини для переробки, які вичерпно перераховані. Також передбачаються положення, щоб уникнути забруднення: зобов'язання окремого виробництва за часом та простором для змішаних виробництв (органічних та звичайних), приміщень, призначених для зберігання органічної продукції тощо [65].

Всі оператори (виробники, переробники, дистриб'ютори, імпортери тощо) систематично перевіряються принаймні раз на рік органами з сертифікації, затвердженими INAO. Ці перевірки передбачені нормами громади. Крім того, DGCCRF, виконуючи свою місію нагляду за ринком та захисту споживачів, контролює продукцію, що розміщується на ринку. Цей

контроль спрямований на те, щоб оператори дотримувались норм, що стосуються органічного виробництва (зокрема, зобов'язання про сертифікацію їх діяльності), а також інформації, що відображається на продуктах («органічна»), яка повинна не вводити споживача в оману (особливо щодо несільськогосподарської продукції).

Відсутність залишків пестицидів в органічних продуктах також перевіряється шляхом відбору зразків, які потім аналізуються лабораторіями. Цей контроль здійснюється як частина контролю сектору, щорічно програмується на національному рівні та вимагається європейськими правилами. Орієнтація на товари, сектори та операторів, що перевіряються, здійснюється на основі аналізу ризиків, що базується на виявленні порушень попередніх років. Також перевірки можуть бути спрямовані на виявлення невідповідностей, виявлених під час інших перевірок, або проводитись за скаргами [66].

Зважаючи на незадоволений та зростаючий попит як на їжу для людей, так і на корм для тварин, неспекулятивний ринок та часто більш стабільні ціни, органічні польові культури пропонують майбутні перспективи для фермерів, які розглядають можливість конверсії. Окрім фінансових аспектів, перехід до органічного життя вимагає, перш за все, роздумів про злагодженість вашої системи та дотримання основних принципів та методів органічного, але це також питання переконань. Обмін інформацією з виробниками органічних продуктів та мережею банкоматів сприятиме переходу на органічну продукцію, дозволяючи виявити та вирішити основні труднощі. Перетворення ферми на органічне землеробство вимагає часу, енергії та сили волі.

Це перехідний період між звичайним сільським господарством і моментом, коли продукція може бути сертифікована під маркою АВ. Перетворення починається, коли виробник повідомляє про свою діяльність сертифікаційний орган і ретельно дотримується принципів європейських специфікацій щодо органічного виробництва. Перехідний період для

польових культур становить 2 роки. На цьому етапі виробник суворо дотримується специфікацій органічного землеробства, але не може просувати свою органічну продукцію [67].

Коли ми переходимо до органічного, ми можемо надати нове значення професії зернових, яка зараз дуже індивідуалізована. Групи обміну дають змогу переплести посилення та полегшити перетворення та період перетворення: коли ми робимо це разом, це більш обнадійливо! Наші банкомати та GRAB здатні забезпечити інтеграцію нових органічних фермерів до існуючих груп. Перехід на органічні польові культури означає вихід із спекулятивного ринку та знову вихід на фізичний ринок: ми залишаємо примхи міжнародної волатильності цін, можемо рухатися до контрактуалізації, мати стабільність цін, видимість цін протягом 5-10 років.

Перед входом у фазу перетворення проект слід ретельно продумати, оскільки він може вплинути на всі виміри ферми: людський та організаційний, технічний (зміна системи посівів, сівозміна, родючість тощо) та економічний (не однакові торгові точки, потрібно інвестувати на початку тощо). Бажано приділити час, щоб добре підготуватися і бути в супроводі. Щоб бути стійким, перехід на органічний часто вимагає значної технічної переорієнтації [67].

Тривалі та різноманітні ротації дозволяють краще управляти хворобами та шкідниками, бур'янами, структурою ґрунту та родючістю. Чергування озимих, ярих та літніх культур допомагає боротися з бур'янами (однорічними рослинами), порушуючи цикл їх розвитку. Вважається, що органічне землеробство забороняє гербіциди. Тут використовуються інші методи, зокрема профілактичні, для боротьби з бур'янами з метою утримувати їх нижче порогу шкідливості, а не викорінювати. Щоб обмежити розповсюдження бур'янів, можливо кілька рішень: сіяти пізніше і щільніше, практикувати супутні культури (зернові / зернобобові), встановлювати довгі та різноманітні сівозміни з очисною ротаційною головкою, пристосували

обробіток ґрунту. Ці профілактичні заходи можуть бути доповнені при необхідності механічним прополюванням.

Насіння та вегетативний репродуктивний матеріал повинен бути органічним. Можливі відступи у разі відсутності. Обов'язкова перевірка наявності органічного насіння проходить через веб-сайт органічного насіння. Перехід до органічного може призвести до переосмислення використовуваних сортів, щоб вибрати сорти, які найбільш підходять для методів органічного виробництва в умовах ферми, будь то гібридне насіння або сорти «популяції» [68].

Допомога в органічному перетворенні доступна на всій території, за умов, які різняться залежно від регіону. Органічні заходи базуються на тому самому принципі, що і агроекологічні та кліматичні заходи (МАЕС) з багаторічними зобов'язаннями (5 років), і мають на меті компенсувати додаткові витрати та недоліки, пов'язані з органічною практикою. Ця пряма допомога, призначена для виробників, що перетворюються, реалізується в рамках регіональних програм розвитку сільських територій (PDRR).. Ці програми є частиною другого стовпа спільної аграрної політики, стовпа розвитку сільських територій.

Управління рослинницьким виробництвом базується на постійному поліпшенні родючості ґрунту та біологічної активності та сприяє внеску органічних змін. Використання синтетичних хімічних речовин заборонено. Йдеться про живлення ґрунту для живлення рослини. Перш ніж їхні врожаї можна буде розглядати та продавати як органічне землеробство, площі проходять фазу конверсії за 2 роки до посіву однорічних рослин, за 3 роки до збирання врожаю для багаторічних рослин. Протягом цього періоду конверсії повинні застосовуватися всі органічні правила. За певних умов можна продати сертифіковану рослинну продукцію на другий рік конверсії.

Родючість та біологічна активність ґрунтів зберігаються та підвищуються за рахунок тривалих та багаторічних обертань, включаючи бобові, сидерат та розповсюдження органічних стоків. Якщо цих методів

недостатньо, можна використовувати інші добрива, включаючи звичайні стоки непромислового походження, за умови, що вони є у спеціальному позитивному списку. За мовчазною домовленістю, нинішнє тлумачення полягає в тому, що можна використовувати гній із ферми, якщо він не є «без ґрунту» [69].

Зернові культури займають близько 76 % площ під органічними польовими культурами. М'яка пшениця становить близько 30 % органічних площ зернових та 23% органічних площ ГС. Органічні польові культури є на всіх полях польових культур. Найважливіші райони та наймасовіші конверсії нещодавно відбуваються на південному заході, а також у Бургундії-Франш-Конте, в регіоні Луара та в регіоні Центр-Валь-де-Луар.

У 2017 р. Площі посівних площ в Європейському Союзі становили понад 2,8 млн. Га (6,6 млн. Га у всьому світі), розподілені між виробництвом зернових (2,23 млн. Га), олійних культур (273 000 га) та білковими культурами (315 000 га). Для цих трьох видів сільськогосподарських культур переважна більшість площ (81 %) розташована у 10 найбільших країнах-виробниках: Франції, Італії, Німеччині, Іспанії, Румунії, Австрії, Польщі, Швеції, Литві та Данії. У 2017 році Франція піднялася на перше місце серед європейських країн-виробників: у 2018 році вона об'єднала понад 510 000 га, або майже 17,6% площі орних культур, органічно оброблених в ЄС. М'яка пшениця, включаючи спельту, залишається найбільш оброблюваною органічною крупою в Європі та становить 20,9 % ріллі.

Завдання сектору органічних польових культур полягає у реагуванні на незадоволений та зростаючий попит споживачів та операторів: ми повинні продовжувати заохочувати конверсії. Тим паче, що існує надійний та структурований економічний сектор:

- Дуже диверсифіковані ферми за їх сівозміни з довгими сівозмінами, що забезпечує кращу стійкість / пристосованість системи обробітку.

- Сектори з фізичним та неспекулятивним ринком, а тому ціни набагато стабільніші, ніж звичайні.

- Житлові ферми на менших органічних поверхнях, що дає можливість відповісти на виклик установки та передачі [70].

І перш за все, зіткнувшись із суспільством, яке вимагає іншої форми сільського господарства, сільськогосподарські компанії в органічному секторі дають змогу задовольнити очікування громадян від споживачів (біорізноманіття, навколишнє середовище, питання здоров'я) і, відповідно, відповідати суспільству завтрашнього дня.

Попит на органічні польові культури у Франції перевищує виробництво, і він зростає. Збільшилось використання польових культур переробниками як для мельників, так і для виробників кормів для тварин:

- мельниками: + 9% для м'якої пшениці;
- від виробників кормів (FOB): 19% злаки: + 16% м'якої пшениці, + 24% ячменю: + 16% тритикале.

білкові культури: + 80% польових бобів, -8% гороху.

Еко- продукцію споживають 51 % споживачів органічних продуктів, включаючи макарони, рис та інші крупи (34 % споживачів органічних продуктів). Органічне споживання зернових, бобових та супутніх продуктів за рік зросло майже вдвічі: 38 % споживачів у 2016 році проти 20 % у 2015 році. Таким чином, збільшення споживання органічних продуктів, що містять крупи, «рухає» виробництво; а також, побічно, споживання органічних продуктів тваринного походження, для виробництва яких необхідні орні культури для годівлі тварин: зокрема органічні яйця, для яких цей сектор вже добре розвинений, та органічна свинина, для якої цей сектор знаходиться на стадії розробки [71].

3.3. обґрунтування проекту підвищення ефективності діяльності СФГ «Надія»

Передумовами і чинниками успішного розвитку органічного виробництва в Україні є: близько 8 млн га екологічно чистих земель, висока родючість ґрунтів, сприятливі агрокліматичні умови, давня землеробська культура, виробничий досвід і традиції; необхідність зниження матеріальних і енергетичних затрат, диверсифікації сільськогосподарського виробництва, розширення ринків збуту; підвищення продовольчої і екологічної безпеки та стимулювання розвитку сільських територій.

Кузьменко О.Б. в своїй публікації «Органічне землеробство як фактор євроінтеграції України» указує на наступне: «..За період започаткування і розвитку органічного виробництва площа сертифікованих органічних земель в Україні зросла у 2,56 рази, а чисельність сертифікованих органічних виробників – у 5,6 рази. У порівнянні з подібними за розмірами території і площею сільськогосподарських угідь Францією та Польщею площа сертифікованих органічних земель, на яких здійснюється виробництво в Україні, менша відповідно у 3,3 та 1,4 рази відповідно. Серед світових виробників органічного руху Україна посідає двадцяте місце. Розвиток органічного виробництва характеризується досить високою динамікою. Так, за середньорічним приростом площ органічних земель, який становив у 2011–2015 рр. 12,9 %, Україна випереджає західноєвропейські країни. У порівнянні з країнами ЄС, в яких органічне виробництво має завершений цикл і сформований внутрішній та зовнішній ринки з відповідною інфраструктурою, в Україні лише 110 підприємств займаються переробкою органічної сільськогосподарської сировини» [68].

Андрусак В.М. стверджує, що «... Овочівництво – один з важливих пріоритетів у розвитку агропромислового комплексу України. Вирощування овочів належить до стратегічних галузей сільськогосподарського виробництва, яка характеризується високою економічною ефективністю

порівняно з іншими сільськогосподарськими культурами. Овочі належить до важливих продуктів харчування жителів переважної більшості країн світу, що зумовлюється їх високою калорійністю, споживчою цінністю та особливими смаковими якостями. Тому актуальним є питання насичення ринку ранньою продукцією, а також оцінка економічного потенціалу вирощування овочів у закритому ґрунті порівняно з відкритим ґрунтом» [72].

Таблиця 1

**Резюме проекту виробництва в СФГ «Надія»
екологічно-чистих овочевих культур**

Резюме проекту/Паспорт проекту/Project Charter	
Елементи	Зміст
Назва проекту	Консультавання аграрного підприємства з впровадження органічного землеробства.
1. Мета	Виробництво екологічно-чистої продукції для задоволення потреб населення.
2. Завдання	Організувати виробництво екологічно-чистих овочевих культур.
3. Обмеження:	Запуск проекту протягом одного сезону.
- тривалість	
- вартість монтажу системи зрошення	131864 тис. грн.
- ресурси	Наявна земельна ділянка, сільськогосподарська техніка, кваліфікований персонал.
4. Учасники	Ініціатори: СФГ «Надія». Замовники: СФГ «Надія». Інвестори: СФГ «Надія». Менеджер проекту: Риженко Г.В. Проектувальник: Гаркава О.М. Підрядник: - Постачальник: ТОВ «Агровіта», Зовнішні учасники/бенефіціари проекту: -
5. Ризики	Конкуренція на ринку, природні чинники.

Кошторис витрат і бюджет проекту. За проектом розвитку виробництва органічної продукції в СФГ «Надія» Синельниківського району планується

організація виробництва огірків на площі до 15 га. Оскільки дана культура вимагає систематичних поливів протягом усього періоду вегетації, пропонується використання системи крапельного зрошення. Для цього в господарстві існують передумови. А саме: наявність власної артезіанської скважини і підземного водосховища. Кошторис витрат монтування автоматичної системи поливу огірків наведено в Додатку Д, а у наступній таблиці (3.1) розраховуються витрати на придбання основних компонентів системи крапельного зрошення та витрати на їх амортизацію.

Таблиця 3.2

Витрати на придбання комплектуючих системи крапельного зрошення

Матеріали	Кількість	Ціна, грн.	Вартість, грн.	Строк використання, р.	Амортизаційні відрахування, грн.
Насос Pedrollo CPM 220 C, шт.	1	19000,00	19000,00	8	2375,0
Автоматика управління насосом Вгіо, 2,5 кВт, шт.	1	1800,00	1800,00	3	600,00
Американка 2", шт.	2	600,00	1200,00	3	400,00
Обратный клапан 2", шт.	1	650,00	650,00	3	216,70
Муфта 63x2" НР, шт.	1	136,00	136,00	3	45,30
Фильтр 2" НР, 30 м.куб/час, шт.	1	3340,00	3340,00	3	1113,30
Муфта 50x2" ВР, шт.	1	97,00	97,00	3	32,30
Труба діаметром 50мм 10 Атм., м.п.	240	32,00	7680,00	3	2560,00
Труба діаметром 40мм 10 Атм., м.п.	50	24,00	1200,00	3	400,00
Седло 40x3/4" ВР, шт.	64	64,00	4096,00	3	1365,30
Электромагнитный клапан 151 GB, шт.	8	2450,00	19600,00	3	6533,30
Контроллер ХС – 801, шт.	1	2800,00	2800,00	3	933,30
Провод ПВВ-3x1,5, м.п.	10	12,00	120,00	5	24,00
Провод ПВВ-2x0,75, м.п.	1200	5,00	6000,00	5	1200,00
Разом:	-	-	67719,00	-	17798,50

Таким чином потреба в інвестиціях складе 67719 грн. річні витрати на амортизацію складатимуть 17799 грн. Окрім матеріалів указаних в таблиці 3.2, - для монтування і подальшої експлуатації системи крапельного

зрошення необхідно буде придбати ряд матеріалів і комплектуючих, які повністю зношуються протягом одного сезону загальною вартістю 49975 грн., див. додаток Д. Кошторис по земельним роботам, монтуванні системи поливу і введенню її в експлуатацію складає 13270 грн. Додаткові витрати проекту обмежуються сумою 900 грн.

Для проведення польових робіт необхідно буде запрошувати тимчасових (так званих сезонних працівників). Витрати на оплату їх праці розраховані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на заробітну плату тимчасових працівників

Показник	Травень	Червень	Липень
Чисельність, осіб	10	20	20
Заробітна плата, грн./день	250	250	250
Кількість днів роботи	10	21	23
Витрати на оплату праці, грн.	25000	105000	115000

Бондаренко О. в своїй статті «Розрахунок нарахувань та утримань із заробітної плати 2018 з прикладами» зазначає, що «На всі види заробітної плати, допомоги з тимчасової непрацездатності та у зв'язку з вагітністю та пологами, роботодавці зобов'язані нараховувати єдиний соціальний внесок» [73]. Ставка ЄСВ залишилася незмінною та дорівнює 22 % нарахованого доходу. Таким чином сезонні витрати на оплату праці проекту складатимуть $25000+105000+115000=245000$ грн. Нарахування на заробітну плату складатимуть 53900 грн. тоді загальні витрати на заробітну плату за сезон з нарахуваннями складатимуть 298900 грн.

Дешлюк С.М. указує на наступне: «Для інноваційного розвитку, як овочівництва, так і будь-якої галузі, необхідні інвестиції. Підприємства можуть інвестувати власні кошти, якщо ж таких не має тоді необхідно залучати ззовні, тобто шукати інвесторів або оформлювати кредит в банку. На даному етапі економічного розвитку інвестори не дуже зацікавлені

вкладати кошти в українських товаровиробників, тому залишається лише оформлення кредиту. Але і тут постає ряд проблем, оскільки впровадження інновацій характеризується невизначеністю майбутніх результатів та значними ризиками, що негативно впливає на залучення інвестиційних ресурсів. Тому для активізації залучення інвестицій при впровадженні інновацій, насамперед, підприємства повинні чітко прораховувати витрати, які будуть понесені та яку вигоду зможуть отримати» [74].

Витрати на придбання біозасобу для боротьби зі шкідниками (трихограма) розраховано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на боротьбу зі шкідниками

Показник	Значення показника
Вартість 1гр., грн.	82
Норма внесення на 1 га, гр.	4
Витрати на 1 обробку, грн.	$15 \times 4 \times 82 = 4800$
Кількість обробок	2
Всього витрат на боротьбу зі шкідниками, грн.	9600

Проект передбачає використання потужного електронасосу. Витрати на електроенергію розраховані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на електроенергію

Показник	Травень	Червень	Липень
Потреба в електроенергії, кВт-год.	440	600	600
Вартість 1 кВт-год., грн.	2,8	2,8	2,8
Помісячні витрати на електроенергію, грн.	1232	1680	1680
Витрати на електроенергію за сезон, грн.	4592		

Діяльність суб'єктів органічного ринку України у сучасних умовах детермінована гальмівним впливом таких чинників як відсутність державної підтримки виробництва органічної агропродовольчої продукції та державної її сертифікації, а також недостатньою поінформованістю громадян щодо переваг органічних продуктів для здорового і безпечного харчування, а органічного виробництва – для збереження довкілля.

Для того, щоб дати потенційним партнерам необхідні дані для прийняття рішень про доцільність участі у проекті і здійсненні заходів для захисту від можливих фінансових втрат важливо ідентифікувати і проаналізувати можливі ризики. Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого існує можливість кількісно і якісно визначити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від цілі [75].

Для оцінки ризиків необхідно визначити коефіцієнт варіації та зону виробничої стійкості. Зона виробничої стійкості показує яка частина виручки залишається в розпорядженні підприємства і направляється на формування прибутку після досягнення точки беззбиткового виробництва. Чим вища зона стійкості, тим менша зона ризику. Коефіцієнт варіації може змінюватися від 0 до 100 %. Чим більший коефіцієнт, тим сильніше коливання. В економічній статистиці встановлена наступна оцінка різних значень коефіцієнта варіації:

- до 10 %, – слабкі коливання;
- 10-25 %, – помірні варіації;
- Понад 25 %, – висока варіація [76].

Основними ризиками, які можуть загрожувати успішній реалізації цього бізнес-плану можуть бути ризики пов'язані із внутрішнім та зовнішнім економічним середовищем. Продукція галузі, в яку буде спрямовуватись фінансова підтримка, має постійний і стабільний попит, ціни на неї мають тенденцію до зростання.

«При виникненні такого ризику, як втрата частини ринку, підприємству необхідно прискореними темпами шукати нові ринки збуту. Для цього

доцільно постійно підвищувати конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції» [76].

В таблиці 3.6 згруповані види ризику, фактори невизначеності, які формують ризик, можливі наслідки та інструменти управління ризиком проекту вирощування в СФГ «Надія» екологічно чистих овочів.

Таблиця 3.6

Управління ризиками проекту

Вид ризику	Фактори невизначеності, які формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Ціновий	Послуги з монтажу системи зрошування до і у час сезону овочів відкритого ґрунту можуть здорожчати на 20-30%.	Зменшення доходу від продажу.	Освітні заходи для персоналу фермерського господарства.
Персонал	Персонал присутній при здійсненні майже всіх процесів у сільському господарстві. А при впровадженні органічних технологій вплив таких ризиків посилюється до моменту, поки не буде відпрацьована нова технологія і не підтвердиться органічний статус готової продукції.	Можлива заподіяна шкода рослинам	Управляти ризиками цієї групи можна також методом попередження ризикової події через додаткові освітні заходи для персоналу, обмін досвідом з українськими та іноземними господарями.
Маркетингово-збутові	Зберігання та обробка овочів, невчасний збут продукції у точки збуту.	Незаплановані збитки.	Потрібно розробити чітку схему реалізації готової овочевої продукції для того, щоб зменшити строки її реалізації і вчасно забезпечити споживачів свіжими та якісними овочами.

Обсяг внутрішнього органічного ринку України становить 21,2 млн євро, а світового – 82 млрд дол. Частка органічної продукції у загальному обсязі аграрного виробництва країни становить менше 0,22 %. Понад 80 % виробленої в Україні органічної продукції експортується, близько 18 % – збувається на внутрішньому ринку як звичайна, 2 % реалізується в країні як «органічний продукт». Витрати на насінневий матеріал розраховано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.8

Витрати на насінневий матеріал

Показник	Значення показника
Вартість 1000 шт., грн.	800
Норма висіву на 1 га, шт.	35000
Витрати на 1 га, грн.	$35000 \times 0,8 = 28000$
Всього витрат на насінневий матеріал, грн.	$28000 \times 15 = 420000$

Я пропоную для СФГ «Надія» проект з впровадження органічного землеробства. Даний проект є новим видом діяльності, тому використовуємо підхід абсолютних вигод і абсолютних витрат, отримані дані вносимо в таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок вигод для проекту

Показник	2021	2022	2023
Площа вирощування, га	15	15	15
Урожайність, ц/га	180	180	180
Валовий збір, ц	2700	2700	2700
Обсяг реалізації (80 %), ц	2160	2160	2160
Ціна, грн./кг	12	14	16
Виручка, тис. грн.	2592	3024	3456

Для реалізації проекту необхідні інвестиції сумою 67,7 тис. грн., див. табл. 3.2. Для інвестування будуть використані власні кошти господарства.

Розрахунок витрат проекту по операційній діяльності представлений в таблиці 3.9. Прямі трудові витрати включають в себе оплату праці виробничого персоналу та єдиний соціальний внесок, 22 % нарахованого доходу.

Таблиця 3.9

Витрати операційної діяльності по проекту, тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Усього
Матеріали і комплектуючі	49,8	52,3	60,1	162,2
Земельні роботи і монтування	13,3	15,3	17,6	46,2
Додаткові витрати	0,9	1,1	1,3	3,3
Оплата праці	298,9	343,8	395,4	1038,1
Боротьба зі шкідниками	9,6	11,0	12,7	33,3
Електроенергія	4,5	5,2	5,9	15,6
Насінневий матеріал	420,0	483,0	555,5	1458,5
Оренда земельної ділянки	97,5	112,1	128,9	338,5
Разом прямі витрати	894,5	1023,8	1177,4	3095,7
Амортизація, всього	17,8	17,8	17,8	53,4
Всього витрат операційної діяльності	912,3	1041,6	1195,2	3149,1

Амортизація нараховується лінійним (прямолінійним) методом. «Нарахування амортизації виробляють незалежно від результатів діяльності організації за звітний період і відображають в бухгалтерському обліку цього періоду в формі накопичення відповідних сум на окремому рахунку. лінійний метод визначення величини амортизаційних відрахувань орієнтований на рівномірний фізичний і моральний знос основних фондів. Таке припущення є цілком правомірним стосовно фізичного зносу, однак, не так йде справа з моральним зносом» [77].

В таблиці 3.10 розраховано бюджет проекту впровадження в СФГ «Надія» Синельниківського району органічного землеробства (вирощування огірків на крапельному зрошуванні). Аналізуючи дані наведені в таблиці 3.10, можна зробити висновок про те, що грошовий потік по операційній діяльності за 2021 рік складатиме 1747,5 тис. грн. за 2022 рік – 1982,4 тис. грн. та за 2023 рік – 2260,8 тис. грн. Грошовий потік по інвестиційній діяльності за рахунок одержаних інвестицій в першому році складатиме 67,8 тис. грн.

Таблиця 3.10

Бюджету проекту, тис. грн.

Статті доходів/витрат	2021	2022	2023	Усього
I. Кошти на початок проекту	0,0	1679,7	3662,1	5341,8
II. Надходження	2659,8	3024,0	3456,0	9139,8
В тому числі:				
- від операційної діяльності (виручка)	2592,0	3024,0	3456,0	9072,0
- від інвестиційної діяльності (одержані інвестиції)	67,8	0,0	0,0	67,8
III. Разом наявні кошти	2659,8	4703,7	7118,1	14481,6
IV. Витрати	980,1	1041,6	1195,2	3216,9
В тому числі:				
- по операційній діяльності	912,3	1041,6	1195,2	3149,1
- по інвестиційній діяльності	67,8	0,0	0,0	67,8
V. Разом грошові виплати	980,1	1041,6	1195,2	3216,9
VI. Кошти на кінець року	1679,7	3662,1	5922,9	11264,7
Грошовий потік по операційній діяльності	1679,7	1982,4	2260,8	5922,9
Грошовий потік по інвестиційній діяльності	67,8	0,0	0,0	67,8
Грошовий потік по всіх видах діяльності	1747,5	1982,4	2260,8	5990,7

Таким чином, проект можна запускати в дію, тому що грошовий потік по всіх видах діяльності за три роки дав позитивний результат і склав 5990,7 тис. грн. Вигоди по проекту представлені в таблиці 3.8. Витрати операційної діяльності та амортизація розраховані в таблиці 3.9. Ставка дисконту дорівнює середній ставці по депозитам – 14,0%.

Завершальним етапом проектного аналізу є розрахунок індикаторів ефективності проекту для його учасників. Необхідно визначити чисту теперішню вартість проекту (NPV), рентабельність інвестицій (PI), коефіцієнт вигоди/витрати (B/C), та строк окупності проекту. Для визначення ефективності проекту необхідно узагальнити інформацію попередніх розрахунків. Для проведення розрахунків було прийнято наступні вихідні дані (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

Параметр	Значення
Початок проекту	01.01.2021 р.
Тривалість проекту	3 роки
Основна розрахункова одиниця	Гривня
Ставка дисконтування	14,0 %
Власні інвестиційні кошти	67,8 тис. грн.

Таким чином розрахуємо чисті грошові потоки, дисконтовані грошові потоки, дисконтовані вигоди та витрати. Джерелами фінансування є власні кошти, тому ставка дисконту береться з урахуванням середньої ставки по депозиту та індексу інфляції (14,0 %) (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Визначення показників ефективності проекту, тис. грн.

Показники	2021	2022	2023
Вигоди по проекту	2592,0	3024,0	3456,0
Поточні витрати по проекту	912,3	1041,6	1195,2
Прибуток до оподаткування	1679,7	1982,4	2260,8
Амортизаційні відрахування	17,8	17,8	17,8
Чисті грошові потоки	1697,5	2000,2	2278,6
Коефіцієнт дисконтування (при 14,0 %)	0,8772	0,7695	0,6750
Дисконтовані грошові потоки	1489,0	1539,1	1538,0
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту	1489,0	3028,1	4566,1
Дисконтовані вигоди	2273,7	2326,9	2332,8
Дисконтовані витрати	800,3	801,5	806,8

Отримані показники дають можливість визначити індикатори ефективності проекту для його учасників [тут і далі 78, 79]:

- чиста теперішня вартість проекту (формула 3.1):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де B_t - повні вигоди за рік t ;

C_t – повні витрати за рік t ;

t – відповідний рік проекту (1, 2, ..., n);

n – строк служби проекту в роках;

i – ставка дисконту (процентна).

$$NPV = 4566,1 \text{ тис. грн.}$$

- чиста теперішня вартість проекту модифікована (формула 3.2):

$$NPV_M = NPV - I, \quad (3.2)$$

де I – сума інвестицій (при нерівномірному надходженні інвестицій по рокам необхідно провести дисконтування, тис. грн.

$$NPV_M = 4566,1 - 67,8 = 4498,3 \text{ тис. грн.}$$

- рентабельність інвестицій (формула 3.3):

$$PI = (NPV_M \div I) \times 100\%. \quad (3.3)$$

$$PI = (4498,3 \div 67,8) \times 100 = 6634,7 \%$$

- коефіцієнт вигоди/затрати (формула 3.4):

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t / (1+i)^t}. \quad (3.4)$$

$$B/C = \frac{6933,4}{2408,6} = 2,87$$

- строк окупності проекту (формула 3.5):

$$PB = (t_0 - 1) + \frac{I - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}, \quad (3.5)$$

де PV – дисконтовані грошові потоки;

t_0 – номер року, в якому сума дисконтованих грошових потоків починає перевищувати суму інвестицій.

$$PB = 0,04 \text{ року.}$$

За отриманими даними проведемо оцінку індикаторів економічної ефективності даного проекту (таблиця 3.13).

Проект вважається доцільним, якщо:

- значення чистої теперішньої вартості модифікованої перевищує суму інвестицій;
- період окупності проекту не перевищує періоду його експлуатації;
- коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю (при підтвердженні попередніх умов).

Таблиця 3.13

Основні індикатори економічної ефективності проекту

Показник	Значення показника
NPV (ЧТВ), тис. грн.	4566,1
NPV (ЧТВ) модифіковане, тис. грн.	4498,4
Рентабельність інвестицій, %	6634,7
Коефіцієнт вигоди витрати	2,87
Термін окупності проекту, років	0,04

Отже, можна зробити висновок, що даний проект є доцільним, так як:

- Чиста теперішня вартість проекту перевищує інвестиційні витрати на його реалізацію на 4498,4 тис. грн., отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного, тому проект доцільно прийняти;
- Рентабельність інвестицій вказує на прибутковість проекту в розрахунку на одиницю вкладу, отже від 1 гривні витрат інвестор (СФГ «Надія») отримує 66,35 гривні, прибутку тобто проект є прибутковим для інвестора;
- Коефіцієнт вигоди витрат складає 2,87 що вказує на відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат, і з розрахунків видно, що на 1 гривню витрат ми отримуємо 2 гривні 87 копійок доходу, проект з точки зору даного показника також є вигідним;

- Період окупності проекту складає 0,4 року, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

В наступній таблиці (3.14) показано, як впровадження даного проекту вплине на результативність роботи СФГ «Надія».

Таблиця 3.14

**Можливі зміни в результативності роботи
СФГ «Надія», тис. грн.**

Показник	2021 р.		%	+ -
	Лінійний тренд	Проект		
Виручка від реалізації продукції	63337,6	65997,4	104,2	+2659,8
Витрати на виробництво і реалізацію	54281,2	55261,3	101,8	+980,1
Фінансовий результат	9056,4	10736,1	118,5	+1679,7
Рівень рентабельності, %	16,7	19,4	-	+2,7 в.п.

Можна помітити, що впровадження проекту органічного землеробства дозволить СФГ «Надія» дещо підвищити результативні показники його діяльності. А саме:

- виручка від реалізації продукції зросте на 4,2 %;
- фінансовий результат (прибуток до оподаткування) зросте на 1679,7 тис. грн. (18,5 %);
- на 2,7 відсоткових пункти зросте загальний рівень рентабельності роботи господарства.

Висновки до розділу 3

1. Я пропоную для СФГ «Надія» проект з органічного землеробства по виробництву овочів. Для реалізації проекту необхідні інвестиції сумою 67,8 тис. грн. Для інвестування будуть використані власні кошти господарства.

Можна зробити висновок, що даний проект є доцільним, так як:

2. Чиста теперішня вартість проекту перевищує інвестиційні витрати на його реалізацію на 4498,3 тис. грн., отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного, тому проект доцільно прийняти;

3. Рентабельність інвестицій вказує на прибутковість проекту в розрахунку на одиницю вкладу, отже від 1 гривні витрат інвестор (СФГ «Надія») отримує 66,34 гривні, прибутку тобто проект є прибутковим для інвестора;

4. Коефіцієнт вигоди-витрати складає 2,87 що вказує на відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат, і з розрахунків видно, що на 1 гривню витрат ми отримуємо 2 гривні 87 копійок доходу, проект з точки зору даного показника також є вигідним;

5. Період окупності проекту складає 0,04 року, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

6. Впровадження проекту органічного землеробства дозволить СФГ «Надія» дещо підвищити результативні показники його діяльності. А саме: виручка від реалізації продукції зросте на 4,2 %; фінансовий результат (прибуток до оподаткування) зросте на 1679,7 тис. грн. (18,5 %); на 2,7 відсоткових пункти зросте загальний рівень рентабельності роботи господарства.

ВИСНОВКИ

Під час вивчення основ процесу здійснення консалтингової діяльності мною були зроблені наступні висновки:

1. У сфері менеджменту інтерес до моделей впровадження змін зріс колосально, як і попит на консультування та рекомендації з організаційної трансформації. У той же час таке зростання ринку супроводжується постійними скаргами на обмежену ефективність рекомендацій.

2. Причини звернення до консультанта можуть бути найрізноманітнішими: загальноуправлінські (орг-структура, система прийняття рішень, керованість виконавської ланки тощо), предметні (фінанси, персонал, маркетинг тощо) та ін. Але конкретні причини деструкцій є, здебільшого, наслідком прихованих глибинних проблем, про які керівництво може навіть не здогадуватися.

3. Комплекс «виконавець - керівник - замовник - консультант - методолог» є завершеною системою, а зв'язка «консультант - методолог» - гарант подолання проблем будь-якого ступеня складності. Цей зв'язок двох посад стає найпотужнішим і безпрецедентним чинником прискореного розвитку компанії клієнта, здатної на порядок випереджати своїх навіть найбільш розвинених конкурентів за рівнем своєї ефективності і вписаності в зовнішнє високо динамічне середовище.

В результаті дослідження економічного потенціалу СФГ «Надія» мною були зроблені наступні висновки:

1. За досліджуваний період площа земельних ресурсів, що знаходиться у розпорядженні господарства скоротилась на 153,7 га (з 2850,5 га у 2015 р. до 2696,8 га у 2019 р.). Якщо ж це виміряти у відносних величинах, то скорочення склало 5,4 %.

2. Землезабезпеченість працівників сільськогосподарськими угіддями і ріллею зросла на 8,9 га (5,8 %), що відбулося внаслідок

скорочення чисельності працівників підприємства, зайнятих у виробництві продукції рослинництва на дві особи.

3. Посівні площі господарства в 2019 р. скоротились на 5,3 % в порівнянні з 2019 р. Якщо брати в розрізі окремих культур, то за аналізований період в СФГ «Надія» стали на значно більших площах вирощувати кукурудзу (+73,4 га).

В результаті проведених розрахунків щодо впровадження в господарстві органічного землеробства на площі 15 га мною були зроблені наступні висновки:

1. Чиста теперішня вартість проекту перевищує інвестиційні витрати на його реалізацію на 4498,3 тис. грн., отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного, тому проект доцільно прийняти;

2. Рентабельність інвестицій вказує на прибутковість проекту в розрахунку на одиницю вкладу, отже від 1 гривні витрат інвестор (СФГ «Надія») отримує 66,34 гривні, прибутку тобто проект є прибутковим для інвестора;

3. Коефіцієнт вигоди витрат складає 2,87 що вказує на відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат, і з розрахунків видно, що на 1 гривню витрат ми отримуємо 2 гривні 87 копійок доходу, проект з точки зору даного показника також є вигідним;

4. Період окупності проекту складає 0,04 року, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

5. Впровадження проекту органічного землеробства дозволить СФГ «Надія» дещо підвищити результативні показники його діяльності. А саме: виручка від реалізації продукції зросте на 4,2 %; фінансовий результат (прибуток до оподаткування) зросте на 1679,7 тис. грн. (18,5 %); на 2,7 відсоткових пункти зросте загальний рівень рентабельності роботи господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник / О.О. Гуторова. – Харків: ХНАУ, 2017. – 267 с.
2. Как правильно провести преобразования организационной структуры. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm216.html> (дата звернення 13.07.2020).
3. Шершиньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 384 с.
4. Консалтинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг> (дата звернення 13.07.2020).
5. Кузьмін О.Є. Управління змінами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
6. Виноградський М.Д. Управління персоналом. : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
7. Костін В.П. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с.
8. Консультативні послуги як джерело інформації. URL: <http://helpiks.org/5-89119.html> (дата звернення: 18.07.2020).
9. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник. К. : ЦУЛ, 2015. 400 с.
10. Тищенко О.М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
11. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка. URL: <https://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html> (дата звернення: 18.07.2020).
12. Менеджмент організацій: конспект лекцій для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад.: Л.Є. Довгань, М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. 250 с.

13. Чечетов М. Інноваційна складова ринкової трансформації. *Економіка України*. 2019. № 11. С. 4-14.
14. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: Монографія. Х.: Право, 2008. 280 с.
15. Хоменко Е. Парадигма успеха стратегических изменений. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm204.html> (дата звернення: 2.08.2020).
16. Генезис управления изменениями (от управленческой самодостаточности до методологического сопровождения). URL: Источник: <http://www.management.com.ua/cm/cm098.html> (дата звернення: 2.08.2020).
17. Писаревський І.М. Менеджмент організації: Навчальний посібник. / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 133 с.
18. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник. К.: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
19. Гончарова В.Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*, 2020. № 7. С. 105-109.
20. Васильєв Г.А. Управлінське консультування: Навчальний посібник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 318 с.
21. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Психологія прибутку. М.: Приор-издат, 2005. 248 с.
22. Філатова С.О., Шаповал В.М. Управління потенціалом підприємства. URL: kdu.edu.ua/new/lekcii/3-170.doc(дата звернення: 14.08.2020).
23. Касич А.О., Гноєва І.М. Особливості розвитку аудиторських послуг в Україні та концептуальні підходи до їх класифікації. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>. (дата звернення 14.08.2020).

24. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.
25. Спільник І.В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 156 с.
26. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Кондор, 2009. 376 с.
27. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред.Л.І. Федулової. К.: Центр навч. л-ри, 2007. 536 с.
28. Как развивать стратегическое мышление. Фрагмент книги "Лидерство третьего уровня". URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str331.html> (дата звернення 14.08.2020).
29. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. А.І. Ковальова. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 190 с.
30. Анисимов О.С. Основы метааналитики. В 2-х томах. М., 2007. 408 с.
31. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії, 2018. Випуск 27. С. 54-58.
32. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Ключевые факторы прибыли / Второе издание М.: Авторская мастерская, 2019. 264 с.
33. Анисимов О.С., Верхоглазенко В.Н., Мундриевская Е.Б. Стратегическое управление в методологическом подходе. М.: OneBook.ru, 2014. 396 с.
34. Щедровицький Г.П. Путівник по методології Організації, Керівництва і Управління. М.: Дело, 2003. 318 с.
35. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. М.: ИНФРА-М, 2012. 206 с.

36. Верхоглазенко В.Н. Управление в методологическом подходе. М.: Авторская мастерская, 2019. 346 с.
37. Верхоглазенко В.Н. Методология и стратегическое управление. М.: Авторская мастерская, 2019. 344 с.
38. Синельниківський район стає більшим. URL: <https://www.facebook.com/beregnadiy/posts/981601925615569/> (дата звернення 07.09.2020).
39. Кравченко А.В. Ефективність використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/343789.html> (Дата звернення: 07.09.2020).
40. Вдовенко Н.М. Особливості структурних змін в економіці України. *Економіка АПК*. 2018. № 9 С. 56-59.
41. Шиян Д.В., Божко М.В. Розміри посівних площ як фактор формування конкурентноспроможності підприємств в сільському господарстві *Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 жовтня 2018 р. К., 2018. С. 108-113.*
42. Крюков Д. Коли кількість не ворог якості, або як побудувати промисловий свинокомплекс "із нуля". *Тваринництво та ветеринарія*. 2017. № 12. С. 46-49.
43. Романіна О.М. Оцінка ефективності використання основних засобів сільськогосподарських підприємств Чернівецької області у рослинництві. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2711> (Дата звернення: 18.09.2020).
44. Інтенсивність та ефективність використання земельних ресурсів. URL: <https://buklib.net/books/26221/> (Дата звернення: 02.10.2020).
45. Горьовий В.П., Прудивус Л.В. Аграрна політика у розвитку фермерства в Україні. *Економіка АПК*, 2016. №12.С. 10-16.

46. Свинарство як бізнес. Як організувати рентабельний бізнес?
URL: <http://grand-view.info/svinarstvo-yak-biznes-yak-organizuvati-rentabelnij-biznes.html> (Дата звернення: 14.10.2020).

47. Свинарство як бізнес: рентабельність, бізнес-план свиноферми.
URL: <http://dovidkam.com/sadigorod/gospodarstvo/svinarstvo-yak-biznes-rentabelnist-biznes-plan-svinofermi.html> (Дата звернення: 14.10.2020).

48. Показники ефективності використання трудового потенціалу підприємства. URL: <http://ua-referat.com/> (Дата звернення: 18.10.2020).

49. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Нав. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.

50. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика, 2010. 468 с.

51. Шепель Т.П. Методичні підходи до оцінки основних засобів: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка та держава*. 2018. №7. С. 52-55.

52. Максименко І.Я. Особливості визначення основних засобів у процесі управління підприємством: бухгалтерський та податковий облік. *Агросвіт*. 2017. №19-20. С.47-50.

53. Сирота О.В. Проблематика визначення економічної сутності категорії "основні засоби". *Економіка та держава*. 2013. №2. С.51-55.

54. Бараз В.Р. Использование MS Excel для анализа статистических данных : учеб. Пособие. Нижний Тагил: НТИ (филиал) УрФУ, 2014. 181 с.

55. Гаркава О.М. Консалтинг в удосконаленні діяльності сільськогосподарського підприємства. *Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень*: тези доповідей н.-п. конференції молодих вчених і студентів 25.02.2020. Т2. Дніпро: Стандарт, 2020. С.96-98.

56. Гаркава О.М. Особливості надання інформаційних послуг для малих форм підприємництва в сільському господарстві. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: матеріали 8-ї н.-п.

інтернет-конференції 2-6.11.2020. Т2. Дніпро. Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2020. С. 16-19.

57. Едилбаев Н.Б. Особенности оказания консультационных услуг в сельском хозяйстве. *Фундаментальные исследования*, 2015. № 9. С. 137-141. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38981> (дата звернення: 24.10.2020).

58. Верніков Г.Г. Консалтинг. URL: <http://www.cfin/consulting/vernicoov/ru> (дата звернення: 22.09.2020).

59. Бондарчук Н.В. Інформаційно-консультаційні послуги в сільському господарстві: досвід країн з розвиненою економікою. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=107> (дата звернення: 24.10.2020).

60. Могилатов Е. С мыслью о каждом: управление изменениями. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm210.htm> (дата звернення: 24.10.2020).

61. Ключан В.В. Організаційно-економічні особливості інформаційно-консультаційного забезпечення сільського господарства. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2011/26_2011/32.pdf (дата звернення: 24.10.2020).

62. Дженсен П. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. М.: Вильямс, 2004.

63. Органічне у Франції кількома цифрами. URL: <https://agriculture.gouv.fr/> (дата звернення: 11.11.2020).

64. Органічне сільське господарство у Франції більше не буде отримувати субсидії від держави. URL: <https://agro-smart.com.ua/ua/news/organicheskoe-selskoe-khozyaystvo-vo-frantsii-bolshe-ne-budet-poluchat-subsidii-ot-gosudarstva> (дата звернення: 11.11.2020).

65. Органічне землеробство: визначення, стандарти, використовується продукція, переваги, недоліки. URL: <https://translate.google.com.ua/translate?hl=uk&sl=fr&u=https://youmatter.world/f>

r/definition/agriculture-biologique-definition-produitsregles/&prev=search&pto=aue. (дата звернення: 11.11.2020).

66. Органічне сільське господарство. URL: <https://www.economie.gouv.fr/> (дата звернення: 13.11.2020).

67. Переведення сільськогосподарських культур на органічне землеробство. URL: <https://www.produire-bio.fr/je-passe-a-la-bio/reussir-son-passage-en-bio/grandes-cultures/> (дата звернення: 13.11.2020).

68. Кузьменко О.Б. Органічне землеробство як фактор євроінтеграції України. URL: <http://journals.pdaa.edu.ua/visnyk/article/view/748> (дата звернення: 13.11.2020).

69. Як перейти на органічне землеробство? URL: <http://eco-ukraine.com.ua/orhanichne-zemlerobstvo/55-yak-pereity-na-orhanichne-zemlerobstvo.html> (дата звернення: 15.11.2020).

70. Органічні зміни шкали зберігаючи свої основи! URL: http://www.agencebio.org/sites/default/files/upload/documents/5_Communication/Relations_Presse/dp_bio_barometre_val.pdf (дата звернення: 15.11.2020).

71. Біо в декількох словах. URL: <https://translate.google.com.ua/translate?hl=uk&sl=fr&u=https://www.agencebio.org/decouvrir-le-bio/quest-ce-que-lagriculture-biologique/&prev=search&pto=aue>. (дата звернення: 15.11.2020).

72. Андрусак В.М. Аналіз стану виробництва овочів відкритого ґрунту. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2007. № 153. С. 68-72.

73. Бондаренко О. Розрахунок нарахувань та утримань із заробітної плати 2018 з прикладами. URL: <https://byhgalter.com/rozрахunok-naraxuvan-ta-utriman-iz-zarobitno%D1%97-plati-2018-prikladi/> (Дата звернення: 10.12.2020).

74. Дешлюк С.М. Методологічні орієнтири розвитку аграрного сектору України в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2017. №1. С. 145-150.

75. Рижиков В.С. Проектний аналіз: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 322 с.

76. Демченко І.В. Ризиковий аспект та особливості функціонування аграрних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfbi/2009_1. (Дата звернення: 15.12.2020).

77. Амортизація основних фондів. Методи нарахування амортизації: порівняльна характеристика (переваги і недоліки), механізм застосування. URL: <http://um.co.ua/9/9-2/9-28143.html> (Дата звернення: 23.12.2020).

78. Батенко Л.П. Управління проектами. К.: Київ, нац. Екон.ун-т, 2003. 231 с.

79. Верба В.А. Проектний аналіз: Підручник. К.: КНЕУ, 2000. 322 с.

ДОДАТКИ

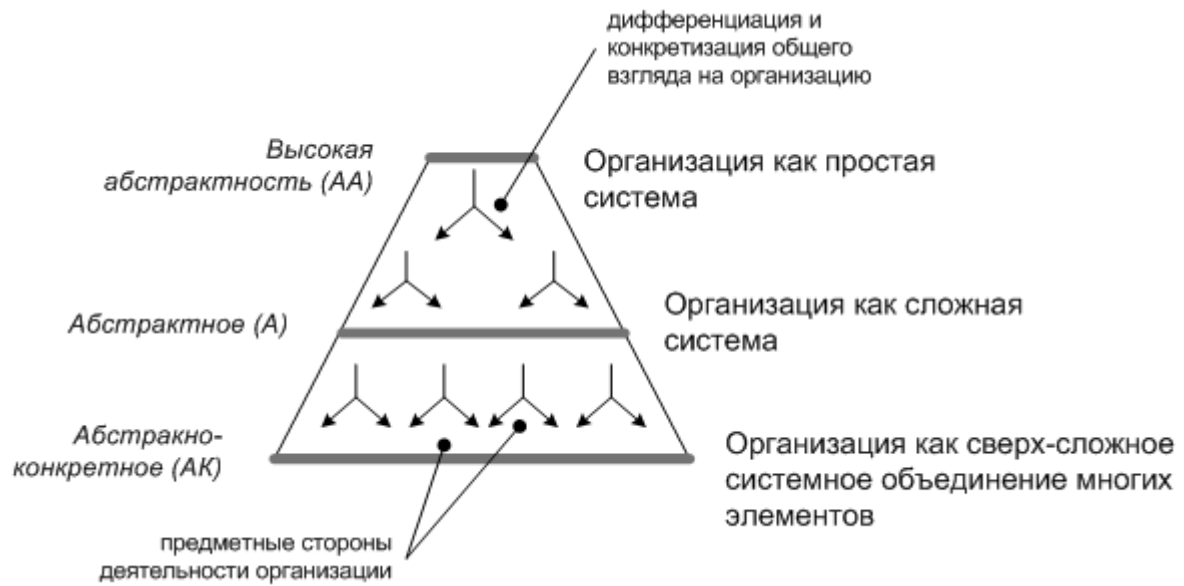
Додаток А

Типологія компаній [16]

1	Компанія - ідейний противник змін	Тип компанії, керівництво якої відмовляється впроваджувати якісь зміни з принципових міркувань (<u>компанія «консерватор-смертник»</u>).
2	Компанія - прихильник змін на словах	Керівництво компанії даного типу на словах затяті прихильники будь-яких змін. Проте впровадженню задуманих змін завжди щось заважає. З цієї причини впровадження відкладається аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, яких чекає та ж доля (<u>компанія «демагог-смертник»</u>).
3	Компанія впроваджує поверхневі і випадкові зміни	Даний тип компанії виникає при захопленні керівництва різними нововведеннями. Інноваційна «сверблячка», властива певному типу керівників, активізує впровадження не тих змін, котрі дійсно необхідні, а тих, які на даний момент цікаві керівнику (<u>компанія «інноватор-смертник»</u>). Наприклад, керівник захоплений інформаційними технологіями, зосереджує свою увагу і впроваджує зміни тільки в цьому «шарі» діяльності, ігноруючи інші, можливо, більш актуальні. Невеликий позитивний ефект від впроваджень в даному випадку можливий при випадковому збігу «характеру проблем» і «предмета насаги та інтересу» керівника. На даному і попередньому рівні можливе використання вузьких фахівців-співробітників як внутрішніх консультантів.
4	Компанія впроваджує зміни, які реагують на поверхневі проблеми	Компанія цього типу здатна лише частково покращувати ситуацію за допомогою здійснення змін, спрямованих на вирішення проблем. Недоліком є спонтанність і неорганізованість аналітики, не здатної «докопатися» до глибинних проблем, в результаті чого реалізовані зміни усувають «наслідки» проблем, не зачіпаючи їх «джерела». Тривала реалізація цього підходу в управлінні веде, як уже зазначалося вище, до наростання небезпечних глибинних протиріч.
5	Компанія впроваджує зміни, які реагують на глибинні проблеми	Найважливішою особливістю такої компанії слід вважати її здатність досить вчасно розпізнавати виникаючі проблеми, проводити глибинну аналітику причин цих проблем, розробляти і реалізовувати рішення щодо внесення змін, що нейтралізують проблеми.
6	Компанія впроваджує зміни у відповідності зі своєю стратегією розвитку	Відмінністю даного типу компанії від попереднього варіанту виступає здатність впроваджувати відповідні обраній стратегії розвитку зміни, передбачаючи можливі проблеми до їх виникнення.
7	Компанія, що саморозвивається (самонавчається)	Така компанія володіє здатністю здійснювати планомірні переходи на новий рівень розвитку, зі зростанням рівня повноти реалізації компанією своєї місії і з випередженням зовнішніх і внутрішніх негативних тенденцій.

Додаток Б

Різномірний розгляд організації [30]



Додаток В

Результати розрахунку статистичних показників

Y		X1		X2	
Среднее	54558	Среднее	45508,16	Среднее	30,8
Стандартная ошибка	1674,982	Стандартная ошибка	1239,654	Стандартная ошибка	0,489898
Медиана	54878,1	Медиана	44580,1	Медиана	30
Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д	Мода	30
Стандартное отклонение	3745,374	Стандартное отклонение	2771,95	Стандартное отклонение	1,095445
Дисперсия выборки	14027826	Дисперсия выборки	7683705	Дисперсия выборки	1,2
Эксцесс	-1,05796	Эксцесс	2,369747	Эксцесс	-3,33333
Асимметричность	-0,38174	Асимметричность	1,389315	Асимметричность	0,608581
Интервал	9393,9	Интервал	7303,4	Интервал	2
Минимум	49427,7	Минимум	42757,5	Минимум	30
Максимум	58821,6	Максимум	50060,9	Максимум	32
Сумма	272790	Сумма	227540,8	Сумма	154
Счет	5	Счет	5	Счет	5
Уровень надежности(95,0%)	4650,496	Уровень надежности(95,0%)	3441,83	Уровень надежности(95,0%)	1,360175

Додаток Г

Результати розрахунку статистичних показників регресії

ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,971207
R-квадрат	0,943242
Нормированный R-квадрат	0,886485
Стандартная ошибка	1261,893
Наблюдения	5

<i>Дисперсионный анализ</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	2	52926555	26463278	16,61875	0,056758
Остаток	2	3184749	1592374		
Итого	4	56111304			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	77774,58	33944,85	2,291204	0,149046	-68278,3	223827,5	-	223827,5
Переменная X 1	0,723432	0,300314	2,408922	0,137628	-0,56871	2,015577	0,56871	2,015577
Переменная X 2	-1822,68	759,923	-2,39851	0,138588	-5092,37	1447,002	5092,37	1447,002

Додаток Д

Кошторис витрат монтування автоматичної системи поливу

СМЕТА						
по монтажу автоматической системы полива (без подключения к емкости)						
Раздел №1. Смета на комплектующие по монтажу системы полива						
№п/п	Наименование материала	Ед.изм	К-во.	Цена	Сумма	строк використання, років
1	Насос Pedrollo CPM 220 C	шт.	1	19000,00	19000,00	8
2	Автоматика управления насосом Вгю, 2,5 кВт	шт.	1	1800,00	1800,00	3
3	Американка 2"	шт.	2	600,00	1200,00	3
4	Нипель 2" НР-НР	шт.	1	70,00	70,00	1
5	Обратный клапан 2"	шт.	1	650,00	650,00	3
6	Муфта 63x2" НР	шт.	1	136,00	136,00	3
7	Колено 50x2" НР	шт.	1	107,00	107,00	1
8	Фильтр 2" НР, 30 м.куб/час	шт.	1	3340,00	3340,00	3
9	Муфта 50x2" ВР	шт.	1	97,00	97,00	3
10	Труба диаметром 50мм 10 Атм.	м.п.	240	32,00	7680,00	3
11	Труба диаметром 40мм 10 Атм.	м.п.	50	24,00	1200,00	3
12	Труба капельная 16мм 2л/час, шаг 20 см.	м.п.	8200	5,00	41000,00	1
13	Седло 40x3/4" ВР	шт.	64	64,00	4096,00	3
14	Тройник 3/4" НР х 16мм	шт.	64	15,00	960,00	1
15	Кран 16мм, ерш-ерш	шт.	64	18,00	1152,00	1
16	Заглушка 16 мм	шт.	128	2,00	256,00	1
17	Тройник КОМ-НР 50x1 1/2" IRRITEC SIPLAST	шт.	6	244,00	1464,00	1
18	Муфта КОМ-НР 50x1 1/2" IRRITEC SIPLAST	шт.	2	102,00	204,00	1
19	Муфта КОМ-НР 40x1 1/2" IRRITEC SIPLAST	шт.	2	82,00	164,00	1
20	Колено КОМ-НР 40x1 1/2" IRRITEC SIPLAST	шт.	6	86,00	516,00	1
21	Заглушка 40 мм	шт.	8	72,00	576,00	1
22	Тройник 50 мм	шт.	1	235,00	235,00	1
23	Колено 50 мм	шт.	2	173,00	346,00	1
24	Тройник 50x40x50	шт.	2	235,00	470,00	1
25	Колено 40 мм	шт.	2	120,00	240,00	1
26	Муфта 40x1" ВР	шт.	2	67,00	134,00	1
27	Муфта 50x2" НР	шт.	3	97,00	291,00	1
28	Кран 2"ВР-ВР	шт.	2	520,00	1040,00	1
29	Электромагнитный клапан 151 GB	шт.	8	2450,00	19600,00	3
30	Контроллер ХС - 801	шт.	1	2800,00	2800,00	3
31	Провод ПВВ-3х1,5	м.п.	10	12,00	120,00	5
32	Провод ПВВ-2х0,75	м.п.	1200	5,00	6000,00	5
33	Гофра 20мм.	м.п.	300	2,50	750,00	1

		Итого	грн.	117694,0 0	
--	--	--------------	-------------	-----------------------------	--

Продовження додатку Д

Раздел №2. Смета по земельным работам, монтажу системы полива и ввода в эксплуатацию.					
№п/п	Наименование работ	Ед.изм	Кол-во	Цена	Сумма грн.
1	Обвязка насоса	компл.	1,00	600,00	600,00
2	Прокладка магистрального трубопровода	м.п.	290,00	5,00	1450,00
3	Прокладка поливочного трубопроводов	м.п.	8192,00	0,00	0,00
4	Прокладка кабеля в гофру	м.п.	1200,00	3,00	3600,00
5	Прокладка гофры	м.п.	300,00	5,00	1500,00
6	Монтаж магистрального и поливочного трубопроводов с использованием фитингов	шт.	110	25,00	2750,00
7	Монтаж фитингов капельного полива	шт.	128	15,00	1920,00
8	Монтаж электромагнитного клапана	шт.	8	150,00	1200,00
9	Монтаж и настройка контролера	шт.	1	250,00	250,00
Итого				грн.	13270,00

Раздел №3. Дополнительные расходы.					
1	Транспортно заготовительные расходы			грн.	800,00
2	Дополнительные затраты (пакля, изолента, унипак, фумлента)			грн.	100,00
Итого				грн.	900,00
ИТОГО по комплектующим в грн. :				грн.	117694,00
ИТОГО по работам в грн. :				грн.	13270,00
ИТОГО по транспортным и дополнительным затратам в грн. :				грн.	900,00