

**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: УПРАВЛІНЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ  
СТАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Здобувач**

**Давиденко П.О.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Гаркавий В.В.**

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

### **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **ЗАВДАННЯ** на дипломну роботу студенту

**Давиденку Павлу Олександровичу**

- Тема роботи** «Управлінське консультування для формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства»,  
**керівник роботи** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р. № \_\_\_\_.
- Строк подання студентом роботи** – 10 лютого 2021 року.
- Вихідні дані до роботи** річні звіти ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» за 2019 рік, статистичні дані, публікації за темою досліджень.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1 Сутність і специфіка управлінського консультування сільськогосподарського підприємства. 2. Організаційно-економічний аналіз господарської діяльності ТОВ «НВП «Нексус-2Ф». 3. Методологія формування системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства. Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**  
Рис. 1.1. Визначення авторів, що пояснюють консультування  
Рис. 2.1. - Динаміка врожайності пшениці на ТОВ «НВП «Нексус-2Ф»  
Рис. 2.2. – Графік динаміки врожайності соняшника  
Табл. 1.1 Характерні ознаки консультаційних послуг, що розкривають їх сутність  
Табл. 2.1 Кількість земельних ресурсів в ТОВ «НВП «Нексус-2Ф»  
Табл. 2.2 Порівняльний аналіз трудових ресурсів ТОВ «НВП «Нексус-2Ф»  
Табл. 2.3 Залишкова вартість основних засобів ТОВ «НВП «Нексус-2Ф»

## 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	січень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	лютий -квітень 2020	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	травень-серпень 2020	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	вересень-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 дл формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства»**

**Дипломна робота:** 82 с., 3 рис., 22 табл., 75 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – сільськогосподарське підприємство , а також аграрний сектор економіки регіону в цілому

**Мета роботи** – розвиток теоретично-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств як елемента системи стратегічного планування в аграрному секторі економіки.

**Методи дослідження.** Методологічною і теоретичною основою дисертації послужили фундаментальні концепції та прикладні дослідження, представлені в класичних працях і сучасних роботах зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем стратегічного планування, а також їх місце в управлінні аграрним виробництвом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що полягає в тому, що теоретичні та методичні розробки, висновки і пропозиції сприяють вирішенню питань розвитку аграрного сектора регіону на основі використання сучасних інструментів менеджменту. Облік особливостей, стану і перспектив розвитку системи стратегічного планування в сільському господарстві, обґрунтування методичних рекомендацій щодо вибору базової стратегії та обґрунтування пріоритетних напрямків сприятимуть наданню імпульсу розвитку галузі.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства, управлінське консультування, агропромисловий комплекс.

## KEYWORDS

Development strategy of agricultural enterprise, management consulting, agro-industrial complex

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність і специфіка управлінського консультування сільськогосподарського підприємства	8
1.2 Фактори, що впливають на обсяг і якість надання консультаційних послуг	22
1.3 Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду управлінського консультування сільськогосподарського підприємства	28
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВП «НЕКСУС-2Ф»	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	36
2.2 Виробництво продукції галузі рослинництва та посівні площі підприємства	41
2.3 Аналіз факторних зав'язків у формуванні результатів діяльності підприємства прикладними методами	46
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ НА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1 Необхідність впровадження новаторських рішень на підприємстві для удосконалення стратегії його розвитку	50
3.2 Соціально-економічна ефективність стратегії управлінського консультування сільськогосподарського підприємства	60
3.3 Аналіз витрат на впровадження новаторських рішень	66
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	80

## ВСТУП

Ефективність функціонування та конкурентоспроможність агропромислового комплексу у вирішальній мірі залежить від використання досягнень науково-технічного прогресу, актуальності, повноти та надійності інформації, що використовується, глибини і якості її аналізу. Однак сільські товаровиробники часто не можуть самостійно впровадити в своїх господарствах необхідні інновації, розібратися у великій кількості інформації, що надходить з різних джерел. У більшості розвинених країн світу їм на допомогу приходять сільськогосподарські консультанти, які допомагають у прийнятті управлінських рішень різного характеру. В Україні затребуваність в консультаціях на порядок вище в зв'язку зі нерозвиненістю інформаційних технологій в сільськогосподарському виробництві, браком кваліфікованих кадрів, надійних джерел інформації, низькою якістю зв'язку та рядом інших проблем.

Державна підтримка аграрного сектору є невід'ємною складовою системи заходів із забезпечення продовольчої та економічної безпеки країни в сучасному світі, оскільки вказана галузь суттєво залежить від погодно-кліматичних змін, ринкової кон'юнктури і цінової волативності, а також багатьох інших чинників ендогенного та екзогенного характеру впливу.

Особливо важливе і стратегічне значення варто приділяти саме державній підтримці вітчизняного аграрного сектору, який сьогодні забезпечує майже до 40% валютних надходжень від усього експорту товарів та є надійним джерелом підтримання платіжного балансу країни.

З іншого боку, незважаючи на досить значне зростання останніми роками виробництва валової продукції, аграрний сектор ще не повною мірою використовує наявний ресурсний біокліматичний потенціал як через обмеженість фінансових ресурсів за відсутності необхідних обсягів власних обігових коштів, так і внаслідок ускладнення доступу до позичкових та залучених банківських кредитів і їх високої відсоткової ставки.

Більшість аграріїв, як правило, мають реальну потребу не лише в залученні коштів зі сторони для фінансового забезпечення нових інвестиційних проектів, які допоможуть суттєво підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва, але й державної підтримки сталого розвитку сільських територій, збереження навколишнього довкілля, адаптації галузі до змін клімату, впровадження нових стандартів якості й екологічної безпеки продукції.

Актуальність проблеми та її недостатня розробленість, дискусійність окремих підходів і пропозицій зумовили вибір теми, предмет, цілі і завдання дипломного дослідження.

Об'єкт дослідження – сільськогосподарське підприємство, а також аграрний сектор економіки регіону в цілому.

Предметом дослідження виступає процес розробки стратегії розвитку окремого сільськогосподарського підприємства

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в розвитку теоретично-методичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств як елемента системи стратегічного планування в аграрному секторі економіки.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- вивчити та узагальнити уявлення про економічну сутність, концептуальні основи, функції стратегічного планування в управлінні сільськогосподарським підприємством;
- визначити особливості системи стратегічного планування в аграрній сфері, дослідити запропоновані класичною теорією види стратегій та виявити їх придатність для використання на підприємствах агробізнесу;
- виявити існуючі стратегічні проблеми в розвитку аграрного сектору регіону; надати оцінку системі стратегічного планування; визначити умови та перспективи розвитку стратегічного планування на підприємствах агробізнесу;

– на прикладі ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» запропонувати сільськогосподарським підприємствам алгоритмізовані підходи до вибору базової стратегії розвитку.

Методи дослідження. Методологічною і теоретичною основою дисертації послужили фундаментальні концепції та прикладні дослідження, представлені в класичних працях і сучасних роботах зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем стратегічного планування, а також їх місце в управлінні аграрним виробництвом.

Для вирішення поставлених в роботі завдань були використані методи аналізу, синтезу, спостереження, узагальнення, квантифікації та порівняльних економічних оцінок, а також контент-аналіз, метод експертних оцінок, бенчмаркінг, збалансована система показників.

Наукова новизна полягає у розвитку комплексу теоретично-методичних і практичних положень щодо вдосконалення системи стратегічного планування в аграрному секторі економіки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що полягає в тому, що теоретичні та методичні розробки, висновки і пропозиції сприяють вирішенню питань розвитку аграрного сектора регіону на основі використання сучасних інструментів менеджменту. Облік особливостей, стану і перспектив розвитку системи стратегічного планування в сільському господарстві, обґрунтування методичних рекомендацій щодо вибору базової стратегії та обґрунтування пріоритетних напрямків сприятимуть наданню імпульсу розвитку галузі.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1 Сутність і специфіка управлінського консультування сільськогосподарського підприємства**

Інноваційною, інформаційною та консультаційною діяльністю займаються багато організацій як в сфері агропромислового комплексу (АПК), так і інших галузей. Однак, як показує зарубіжний і вже наявний вітчизняний досвід, найефективнішою є організація управлінського консультування сільськогосподарського підприємства у формі багаторівневої розгалуженої системи, підтримуваної державою, зі раціональним використанням накопиченого наукового потенціалу.

З цілої низки об'єктивних причин, таких як відсутність правового статусу, фінансової підтримки, системи підготовки кадрів консультантів та інших, розвиток управлінського консультування сільськогосподарського підприємства йде повільно, нерівномірно як за часом, так і за поширенням територією України. Саме тому, в даний час дуже важливо ретельно проаналізувати тенденції розвитку та сучасний стан системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства та намітити шляхи підвищення ефективності її функціонування.

Нинішній етап становлення системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємств в країні характерний тим, що в якості міри реалізації державної аграрної політики в законі «Про державну підтримку сільськогосподарства України» від 30 березня 2020 року № 3295 [1] вводяться підстави для створення та функціонування Державного аграрного реєстру, як державної автоматизованої інформаційної системи збору, обліку, накопичення, обробки та надання інформації про виробників сільськогосподарської продукції (ст. 2, п. 26) Державна підтримка виробництва

сільськогосподарської продукції, сталого розвитку сільських територій здійснюється за основними принципами, що включають прозорість та публічність, прогнозованість та послідовність, справедливість, цільове спрямування державної підтримки (ст. 2, п. 1).

Державна підтримка аграрного сектору є невід'ємною складовою системи заходів із забезпечення продовольчої та економічної безпеки країни в сучасному світі, оскільки вказана галузь суттєво залежить від погодно-кліматичних змін, ринкової кон'юнктури і цінової волативності, а також багатьох інших чинників ендогенного та екзогенного характеру впливу.

Особливо важливе і стратегічне значення варто приділяти саме державній підтримці вітчизняного аграрного сектору, який сьогодні забезпечує майже до 40% валютних надходжень від усього експорту товарів та є надійним джерелом підтримання платіжного балансу країни [2].

З іншого боку, незважаючи на досить значне зростання останніми роками виробництва валової продукції, аграрний сектор ще не повною мірою використовує наявний ресурсний біокліматичний потенціал як через обмеженість фінансових ресурсів за відсутності необхідних обсягів власних обігових коштів, так і внаслідок ускладнення доступу до позичкових та залучених банківських кредитів і їх високої відсоткової ставки.

Більшість аграріїв, як правило, мають реальну потребу не лише в залученні коштів зі сторони для фінансового забезпечення нових інвестиційних проєктів, які допоможуть суттєво підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва, але й державної підтримки сталого розвитку сільських територій, збереження навколишнього довкілля, адаптації галузі до змін клімату, впровадження нових стандартів якості й екологічної безпечності продукції.

Порівняльний аналіз обсягу й структури державної підтримки аграрної галузі в різних країнах світу доцільно проводити на основі використання методології Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [2].

Основним показником моніторингу й оцінки стану аграрної політики та державної підтримки за цією методикою є рівень сукупної підтримки сільського господарства (в англійській інтерпретації Total support estimate – TSE), який складається зі підтримки виробників, споживачів і загальних послуг. Цей показник безпосередньо включає загальну суму трансфертів, одержуваних від платників податків і споживачів у результаті проведеної державою політики підтримки сільського господарства.

Загалом він вимірює загальні витрати підтримки сільського господарства, тобто включає сумарно показники PSE, GSSE, і трансфертів від платників податків споживачам в CSE, у складі державної підтримки сільського господарства ці три основних напрями розшифровуються наступним чином: субсидії виробникам (Producer Support Estimate – PSE), бюджетне фінансування загальних послуг (General Services Support Estimate – GSSE) і трансферти споживачам (Consumer Support Estimate – CSE).

Співвідношення їх характеризує пріоритетні напрями витрачання коштів державного бюджету у різних країнах, залежно від обраної аграрної політики та стратегії розвитку сільського господарства. Зокрема, у Росії, ЄС, Канаді, Туреччині понад 80% коштів йде на підтримку сільгоспвиробників, від 1 до 5% становлять трансферти споживачам. Решту бюджетних коштів фінансової підтримки витрачають на розвиток інфраструктури, сільськогосподарську освіту, маркетинг і просування товарів та інші загальні послуги.

Водночас, в США вказані пропорції розподілу цих коштів зовсім інші: передусім близько 51% державної підтримки формують трансферти споживачам, 39% спрямовується на підтримку агровиробників і 10% – на фінансування загальних послуг. Основним пріоритетом аграрної політики США є розширення внутрішнього і зовнішнього ринків збуту сільськогосподарської сировини та продовольства. З метою стимулювання внутрішнього попиту більше половини аграрного бюджету США витрачається на внутрішню продовольчу допомогу. Вона здійснюється у рамках програми із розподілу продовольчих талонів (Supplemental Nutrition Assistance Program –

SNAP) та безкоштовних шкільних сніданків (The National School Lunch Program – NSLP). Із державного бюджету фінансується також просвітницька робота з питань здорового раціонального харчування та проведення відповідних наукових досліджень.

На відміну від США у країнах ЄС, Канаді, Туреччині і Росії основним механізмом аграрної політики є безпосередньо надання прямої підтримки сільськогосподарським виробникам. Вона здійснюється за допомогою різноманітних виплат на тонну продукції або голову тварин, субсидування придбання основних і оборотних коштів, підтримки ринкової ціни і є дієвим засобом підйому аграрного сектора. За цього в Росії, Китаї і Канаді переважає пов'язана цінова, ресурсна, продуктова підтримка, а в ЄС і США – незв'язана.

Серед основних світових виробників аграрної продукції найбільшу державну підтримку в абсолютному вимірі у 2016 р. отримало сільське господарство країн ЄС і США, відповідно, на суму майже 100,9 і 82,1 млрд дол. США.

Аналізуючи номінальні показники динаміки рівня сукупної підтримки сільського господарства досліджуваних країн за період 2000–2016 рр., можна побачити їх певні коливання в окремі роки.

Вітчизняний аграрний сектор, за оцінками фахівців OECD, в окремі роки мав від'ємне значення показника сукупної підтримки сільського господарства (зокрема, у 2011, 2013 і 2014, а також в 2015 і 2016 рр.), що зумовлено її значним скороченням впродовж останніх років внаслідок погіршення фінансово-економічної ситуації у країні, девальвації національної грошової одиниці та обмежених можливостей державного бюджету.

Досить цікавим є порівняння окремих країн світу за відносним показником рівня сукупної підтримки (TSE), який характеризується відсотковою її часткою у ВВП країни.

Варто окремо відзначити, що цей показник оцінювання рівня TSE не враховує частки галузі сільського господарства в економіці країни. Так, для економіки України частка сільського господарства є порівняно вищою, ніж у

ЄС чи США. Однак його використання дозволяє додатково оцінити не лише рівень державної підтримки сільського господарства, але й динаміку його зміни.

Так, впродовж 2000–2016 рр. у ЄС показник сукупної підтримки сільського господарства відносно ВВП (валового внутрішнього продукту) знизився із 1,17% в 2000 р. до 0,68% у 2016 р. За аналізований період у США теж спостерігається аналогічна тенденція зменшення відносного рівня сукупної підтримки сільського господарства, однак із дещо нижчими темпами скорочення. Теж саме стосується Австралії і Канади, а також Туреччини і в цілому країн ОЕСД.

У цілому загальними тенденціями останніх років є скорочення обсягів прямої підтримки сільськогосподарських виробників у багатьох країнах світу. Однак навіть за умов її зменшення вказаний рівень підтримки досить суттєво перевищує аналогічний у вітчизняних аграріїв. Тому держава має зважати на ці обставини та розробити ефективний механізм вирівнювання обсягів підтримки вітчизняних агровиробників з метою забезпечення їм конкурентних переваг із закордонними фермерами, що мають набагато вищий його рівень [3].

Необхідне включення в державну програму розвитку сільського господарства та регулювання ринків сільськогосподарської продукції, сировини і продовольства напрямку з надання консультаційної допомоги сільськогосподарським товаровиробникам і перепідготовки фахівців для сільського господарства. Виділювані бюджетні кошти повинні бути спрямовані на науково обґрунтовані пріоритетні напрямки розвитку системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства і використані найбільш раціонально з отриманням соціально-економічного ефекту. Для відстеження ходу виконання намічених заходів і своєчасних коригувальних впливів потрібен постійний моніторинг розвитку цього напрямку, на підставі якого проводиться аналіз і вироблення подальшої стратегії. Система управлінського консультування сільськогосподарського підприємства гратиме роль дієвого інструменту реалізації аграрної політики

держави, спрямованої на вихід сільського господарства з кризи і його подальшого розвитку на основі досягнень науково-технічного прогресу і ефективного використання знань.

Розвитку управлінського консультування сільськогосподарського підприємства присвячено багато праць як українських, так і зарубіжних вчених. Помітний науково-практичний внесок (з 1916 до 1924 рр) в розвиток управлінського консультування сільськогосподарського підприємства (в той час громадської агрономії) вніс видатний російський учений А. В. Чаянов. Він вважається основоположником наукових підходів до управлінського консультування сільськогосподарського підприємства. Виробивши ряд керівних ідей, що дозволяють планомірно організувати суспільно-агрономічну роботу, він підкреслював, що «Ніколи не можна забувати того, що громадська агрономія є тільки частиною загальної системи економічної політики, частиною, підпорядкованою загальним цілям і домагається разом з іншими формами економічної політики сукупного результату» [4]. Це підтверджує, що не можна відривати вивчення системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства від всієї соціально-економічної системи АПК і сільських територій, так як дана система є її підсистемою.

Серед зарубіжних вчених відомі праці з теорії та методології управлінського консультування сільськогосподарського підприємства Ван Ден Бана, Х. Хавкінса (Нідерланди), Ю. Кранца, Ю. Гайнріха, Ф. Хоффмана (Німеччина), Йозефа Козари (Угорщина), Н.В. Казаравеця, А.Р. Циганова (Білорусь), С. Амеура, Д. Паркелла (США), Ю. Крістенсена, Д. Педерсена, Б. Якобсена (Данія).

Разом із тим, в даний час недостатньо досліджені та узагальнені тенденції розвитку системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства, є вельми суперечливі погляди та підходи до організації управлінського консультування сільськогосподарського підприємства основних напрямів його розвитку, що вимагає подальших досліджень і обґрунтувань. В теорії консультаційних послуг досі недостатньо вивчені питання специфіки

управлінського консультування сільськогосподарського підприємства, що ускладнює проведення обліку і обґрунтування державної підтримки праці консультантів. Існуючі методи і методики проведення моніторингу та оцінки консультаційної діяльності вимагають подальшого опрацювання та деталізації.

Потрібне подальше вдосконалення механізму формування системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства, відпрацювання внутрішньосистемних зв'язків, розмежування функцій окремих компонентів системи для їх спеціалізації та більш ефективного впливу на процеси консультування. Не в повній мірі вирішено багато проблем, пов'язаних з формами та методами практичного консультування сільських товаровиробників і населення з урахуванням російського менталітету і особливостей розвитку галузі.

В сучасних умовах ступінь розвитку ринку послуг є одним з найважливіших критеріїв конкурентоспроможності країни. У розвинених країнах із ринковою економікою велике значення надається дослідженням цього ринку [5-12]. Консультування відноситься до сфери послуг, яка характеризується як сфера економіки, де виробляються блага, корисний ефект яких проявляється в самому процесі їх створення [13].

Англійське «consulting», німецьке «konsultation», французьке «conseil» в своїй основі мають латинське «consilium» - консультація, порада. У німецькій мові консультування частіше позначається терміном *das Beratung* - радження, похідне від слова *Rat*, перекладне як «рада». В англійських країнах і Іспанії застосовується термін «Extension», що означає поширення, розширення (знань). У «Сучасній економічній енциклопедії» під редакцією проф. Г. Вечканова консалтинг визначено як вид діяльності спеціальних компаній, які консультують підприємства з широкого кола питань господарської діяльності, кон'юнктури ринку, методів ведення бізнесу, адаптованих до сучасних умов, практики управління, обґрунтування вибору адекватних управлінських рішень [14].

Незважаючи на те, що ринок послуг, досить давнє явище, в самому розвиненому вигляді він з'явився зовсім недавно. Сучасний перелік консалтингових послуг на Заході склався в 1950-1960 рр. Вивченню процесів консультування присвячені праці як зарубіжних [7, 9, 11, 12, 15], так і вітчизняних [16-18] авторів. До початку XXI ст. сформувалося досить багато визначень, пояснюючих консультування (консалтинг). Наведемо деякі з них (рис. 1.1).

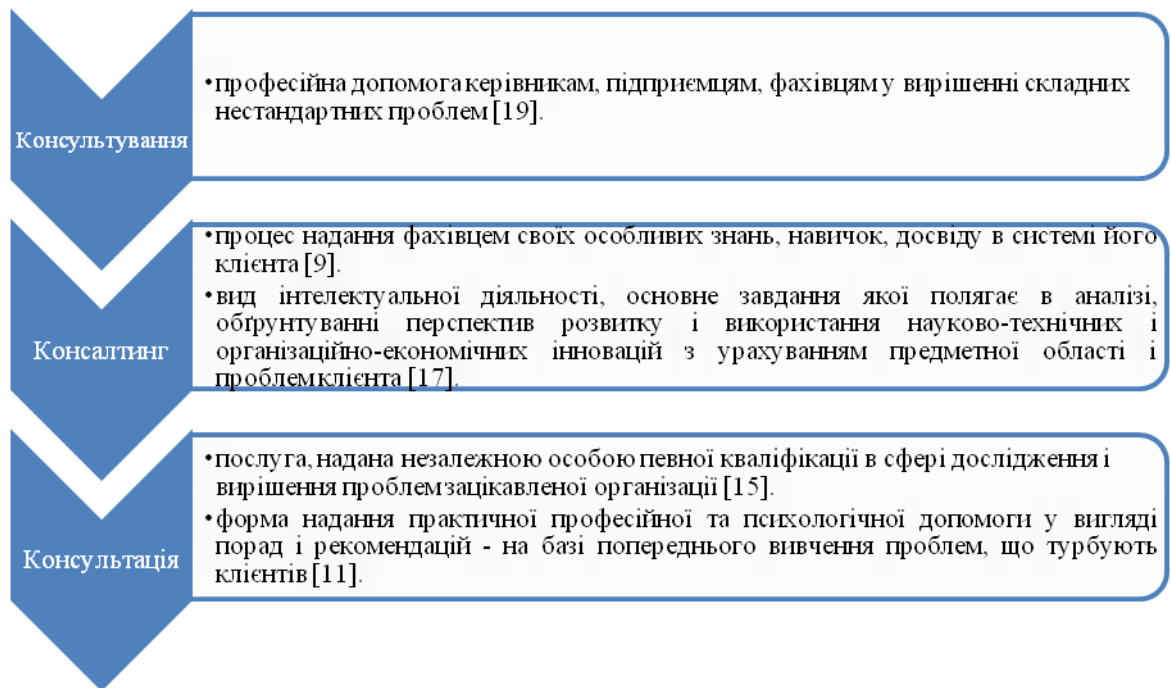


Рис. 1.1. Визначення авторів, що пояснюють консультування

Деякі дослідники, вважаючи, що консалтинг (консультування) - це мистецтво давати поради, справедливо відносять консалтинг до особливого виду управлінського мистецтва [16]. Вони виходять з того, що в роботі з людьми потрібно велике мистецтво, щоб успішно вирішувати, здавалося б, нерозв'язні проблеми, оперативно знаходити потрібну інформацію і отримувати від неї максимум корисного, проводити комплексний аналіз даних і знаходити оригінальні, нестандартні рішення і т.д.

До визначення поняття «консультування» вченими виділяється кілька підходів. У першому використовується широкий функціональний погляд на консультування. Наприклад, Фріц Стелі дає наступне визначення: «Під



процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це» [12]. За іншого підходу консультування розглядається як особлива професійна служба і виділяється ряд характеристик, якими вона повинна володіти. Згідно з визначенням, даним Леррі Грейнеру і Робертом Метцгера, «управлінське консультування - це консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, за необхідності, виконання рішень»[20]. Ще один підхід, значно відмінний від перших двох, є у К. Макхема - відомого англійського фахівця в області управлінського консультування. Він вважає, що це прикладна наука, яка спирається на економіку, теорію управління, теорію ігор, факторний аналіз, математичну статистику, кореляційний і регресійний аналіз, прогнозування, соціологію, психологію і ряд інших [9].

Кілька з інших позицій дає визначення сутності консультаційної діяльності Е. Хілек. Він вважає, що консультування - це, перш за все, мистецтво працювати з людьми, мистецтво побачити проблему тоді, коли її не видно клієнтові, мистецтво знаходити потрібну інформацію, мистецтво правильно інтерпретувати результати аналізу, мистецтво залишатися незалежним експертом тощо [21].

Таким чином, сутність консультування полягає у взаємодії двох сторін - консультуючої, в ролі, якої виступають фахівці, що володіють необхідним обсягом знань і досвіду, та тієї, що потребує інтелектуальної допомоги з боку фахівців. Фахівці, які надають консультаційні послуги є консультантами, а такі, що користуються цими послугами - клієнти.

Особливістю консультаційних послуг є те, що вони носять нематеріальний характер і споживаються в процесі їх надання. На думку Ф. Котлера, є цілий ряд характеристик послуг, що виділяють їх маркетинг в

особливий напрямок [8]. Цими характеристиками є невідчутність; невіддільність від джерела; мінливість якості; незбережуваність.

Ці ознаки характерні і для консультаційних послуг. Крім названих, можна виділити ще ряд специфічних ознак, які представлені в таблиці 1.

Таблиця 1.1

### Характерні ознаки консультаційних послуг, що розкривають їх сутність

Ознака	Опис
Нематеріальний характер, невідчутність	Послуги не мають форми, кольору, запаху, пакування, їх важко оцінити візуально
Невідокремлюваність від джерела	Консультант є безпосереднім носієм послуги, на ньому цілком лежить відповідальність за її якість
Мінливість якості	Якість послуг залежить від професійного досвіду та консультантів, їх освіти, мотивації. Послуги різних консультантів можуть істотно відрізнятись за якістю
Незбережуваність	Послуги неможливо зберігати, тому велике значення має раціональне використання часу консультанта в період підвищення попиту на послуги
Споживання в процесі виробництва	Процес надання консультаційної послуги консультантом відбувається одночасно зі споживанням її клієнтом
Спільна праця консультанта та клієнта	Під час консультування інтелектуальна праця обов'язкова не лише для консультанта, але і для клієнта
Партнерські відносини консультанта та клієнта	Консультування відбувається добровільно
Консультант діє виключно в інтересах клієнта	Консультант діє виключно в інтересах клієнта, якщо це не протирічить інтересам суспільства та не веде до порушення закону
Право прийняття рішення та відповідальність залишається за клієнтом	Клієнт сам приймає рішення про використання або невикористання поради
Методи - живе роз'яснення на відміну від наказів і розпоряджень	Консультант не в праві давати накази клієнту
Часовий розрив між придбанням послуг та отриманням ефекту	Споживач насправді здатний оцінити якість тільки після отримання послуги.
Унікальність	Послуги консультантів нестандартні
Низька капіталоемність	Основні витрати - оплата праці консультанта

Якість консультаційних послуг відрізняється як в межах їх повторюваності в зв'язку з відмінностями умов клієнтів, так і в зв'язку з різними методами і формами роботи консультантів, психологічного настрою, як консультанта, так і клієнта.

Послуги завжди є нестандартними, унікальними, тому не можна порівняти ціни різних консультантів, так як конкуренція на ринку консалтингу базується не на ціні. У зв'язку з цим для ринку консультаційних послуг характерна низька цінова еластичність [22].

Надання консультаційних послуг - одночасний процес виробництва і споживання. Він характеризується тісним контактом із споживачем, високою трудомісткістю, яку виконує як виробник, так і споживач цієї послуги. Для вирішення завдань клієнтів здійснюється зв'язок між знаннями консультанта і процесом консультування.

Процес консультування невіддільний від джерела - консультанта. Продуктом консультування є особливе знання у вигляді ради або рекомендації, що купується покупцем.

Інтегруючи різні визначення [23], вважаємо, що сільськогосподарське консультування - це діяльність консультантів з надання професійних консультаційних послуг, що носять рекомендаційний характер і допомагають сільським товаровиробникам і населенню в реалізації цілей і завдань шляхом розв'язання проблем різного характеру, виявлення і використання нових можливостей, впровадження змін та навчання.

Необхідно відзначити, що від передачі інформації консультування відрізняється тим, що спрямовано на конкретний об'єкт, що має свої характеристики та розвивається в специфічних умовах. Таким чином, надання консультаційних послуг в системі консультаційного забезпечення агропромислового комплексу та сільських територій - це вид діяльності з прив'язки інформації, знань і досвіду, якими володіють підготовлені фахівці-консультанти, до конкретної галузі сільськогосподарського виробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій з метою роз'яснення

існуючих норм , вироблення рекомендацій, допомоги у впровадженні інновацій, передачі знань. За цього під передачею знань розуміється не тільки виклад фактів, а й прищеплення підходів і методів, необхідних для ефективного застосування знання.

Консультаційні послуги відрізняються від інформаційних тим, що вони мають більш глибоку цілеспрямованість, аналітичний підхід і конкретизацію з урахуванням умов замовника. Від освітніх послуг їх відрізняє те, що вони спрямовані на обмежене коло практичних завдань [24].

Українське сільське господарство, починаючи з 90-х років, переходить на ринкові відносини, в яких вже багато років розвиваються в світовій спільноті. Цей перехід відбувається болісно, неоднозначно. Сформована галузева економіка сільського господарства має свої особливості на відміну від аналогічних галузей в інших країнах. Ці особливості були виділені багатьма авторами, які проводили дослідження ринкової економіки в нашій країні [25-31]. Узагальнивши і доповнивши ці особливості, виділимо, перш за все, наступні:

- швидко змінюється в умовах реформ політична, економічна, фінансова та правова обстановка;
- значна нерівномірність в умовах, розвитку фінансового та економічного стану окремих секторів сільського господарства і окремих господарств;
- розосередження господарств на величезних територіях за слабого розвитку транспортної інфраструктури і засобів зв'язку;
- унікальна структура сільського господарства, що включає сільськогосподарські підприємства (державні та приватні), селянські, фермерські та особисті підсобні господарства, величезну масу садівників і городників;
- тенденція відтоку фахівців, особливо молоді з села в місто;
- складність роботи господарств усіх форм власності в ринкову них умовах;

- недостатня державна підтримка сільських товаровиробників, особливо приватних;
- низький рівень впровадження інновацій в сільському господарстві;
- значне відставання від світового рівня в питаннях застосування сучасних комп'ютерних інформаційних технологій;
- рівень освіти, соціального забезпечення значно відстає від міського;
- склалася глибока регіональна диференціація рівня та якості життя на селі;
- сільські товаровиробники і населення не готові оплачувати інтелектуальну працю консультантів.

Економічний підйом і стабілізація становища в усіх галузях і службах вітчизняного АПК неможливі без підвищення інноваційної активності на всіх етапах і рівнях цієї діяльності, починаючи від зародження наукової ідеї в установах аграрної науки і закінчуючи використанням розроблених інновацій на полях і фермах сільгосптоваровиробників. Питанню інноваційного розвитку галузі приділено велику увагу серед дослідників [32-43]. Всі вони відзначають великі проблеми на етапі поширення і впровадження інновацій, які не доходять до кінцевого споживача - сільського товаровиробника.

До числа найбільш характерних особливостей розвитку інноваційної діяльності в сільському господарстві відносяться:

- значна залежність технологій виробництва в сільському господарстві від створених природно-кліматичних і погодних умов;
- різний соціальний рівень працівників, зайнятих в науково-інноваційній сфері, що вимагає більшої уваги до підготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації;
- відособленість більшості сільськогосподарських товаровиробників на всіх рівнях - від організацій, які виробляють науково технічну продукцію, до підприємств, що здійснюють її реалізацію;

- відсутність чіткого і науково обґрунтованого організаційно економічного механізму передачі досягнень науки у виробництво і, як наслідок, істотне відставання галузі з освоєння інновацій порівняно з промисловістю [39].

Консультанти повинні добре знати своїх клієнтів і застосовувати індивідуальний підхід при роботі з ними в залежності від контингенту клієнтів, їх психологічних особливостей та ситуації, що склалася. Серед користувачів послуг управлінського консультування сільськогосподарського підприємстванеобхідно виділити представників органів управління АПК і місцевого самоврядування, великих і середніх сільськогосподарських організацій, селянських фермерських господарств і малого бізнесу, сільського населення, в тому числі власників особистих підсобних хазяйств. Особливістю роботи консультантів з фахівцями органів управління АПК і місцевого самоврядування є те, що їм, перш за все, потрібно вискоєфективна інформаційна та аналітична підтримка для якісного вирішення комплексу ключових завдань. Інформаційна підтримка включає в себе своєчасне надання достовірних даних з різних аспектів сільськогосподарського виробництва і соціально-економічного стану муніципальної освіти, обробку отриманих даних, аналіз показників лий з метою оцінки поточної ситуації та прогнозу розвитку для розробки управлінських рішень .

Роль консультантів у плануванні та веденні робіт з розвитку сільських муніципальних утворень визначається в інформаційно-консультаційній підтримці наступних напрямків:

- моніторинг правового середовища, підбір матеріалів щодо змін в законодавстві;
- моніторинг соціально-економічного розвитку сільських територій;
- аналіз показників щодо сільського господарства;
- виявлення історико-культурного та туристичного потенціалу території [44].

Для оволодіння методами консультування керівників і фахівців сільськогосподарських організацій консультантам необхідні широкий кругозір і

здатність мислити аналітично, потрібні глибокі знання, пов'язані з економікою, управлінням і організацією в різних галузях сільського господарства. Слід мати на увазі, що не існує готових рішень для всіх проблем, з якими може зіткнутися підприємство. Реальні проблеми завжди нестандартні й заплутані, а часу і вихідної інформації для їх вирішення зазвичай недостатньо. Тому консультанти повинні навчитися сміливо комбінувати різні підходи, застосовувати весь накопичений багаж знань для пошуку творчих рішень в умовах невизначеності і неповної інформації [45].

Для консультування сільськогосподарських організацій найбільш ефективним є комплексне консультативне обслуговування на договірній основі групою фахівців консультативної організації, із залученням, за необхідності, експертів з НДІ, освітніх установ та інших організацій.

Таким чином, сільськогосподарське консультування має свою специфіку та особливості, які необхідно всебічно урахувати для його ефективної організації.

## **1.2 Фактори, що впливають на обсяг і якість надання консультативних послуг**

Одним з критеріїв задоволення потреб клієнтів і ефективності роботи консультативних організацій є обсяг наданих консультативних послуг. Однак, для того, щоб потреба сільських жителів була задоволена повністю необхідне підвищення не тільки кількості наданих послуг, але і їх якості.

Відомо, що консультативна послуга має нематеріальний характер. Продукт консультування - поради, рекомендації, які дають клієнту, або зміна, яке реально має місце в організації роботи клієнта і обумовлено роботою консультанта. Такий продукт важко охарактеризувати, виміряти і оцінити. Якість - це поняття суб'єктивне, незважаючи на те, що в рамках певних норм і критеріїв воно може визначатися як об'єктивне. Є якісні характеристики консультативних послуг, які в ніякій мірі не дозволяють виміряти їх якість:

- своєчасність (рекомендація повинна бути представлена тоді, коли її можна застосувати і вирішити проблему);
- достовірність (застосовується інформація позбавлена від помилок);
- зрозумілість, доступність (рекомендація викладається зрозумілою мовою, доступною для розуміння клієнта);
- актуальність, (рекомендації повинні бути складені з урахуванням останніх даних);
- комплексність (для підготовки рекомендації враховується комплекс процесів і факторів, що дозволяє вирішити комплекс проблем);
- повнота (рішення більш якісно за повноти інформації);
- стислість викладу (рекомендація повинна представлятися в стислій формі, яка дозволяє приймати рішення швидко і легко);
- наочність результатів (рекомендація представлена в такому вигляді, що може легко переконати клієнта в її результативності);
- корисність (консультація може принести практичну користь);
- можливість практичного застосування (рекомендацію можна реалізувати в умовах організації клієнта).

Задоволення клієнтів важливо для оцінки якості результатів консультаційної діяльності, але не менш важлива і професійна оцінка, думка про роботу колег консультанта, в тому числі і більш досвідчених. Труднощі оцінки якості консультаційних послуг визначають необхідність існування особливих гарантій їх якості, і в першу чергу стандартів консультаційної діяльності, що розробляються асоціаціями консультантів. Встановлені на базі цих стандартів критерії використовуються для оцінки проєкту та його результатів. Під час розгляду якості консультаційної послуги оцінюється як предметна область і отримання рекомендації, так і методика надання, а також сервіс надання послуги.

На обсяг консультаційних послуг багато в чому впливає відповідність попиту на послуги і його пропозиції, тому для збільшення обсягів з наданих послуг необхідно постійно вести моніторинг попиту на консультаційні послуги



та розвивати ті напрямки консультування, які користуються попитом. Необхідно відзначити, що попит матимуть тільки ті послуги, які можуть вирішити проблеми сільських товаровиробників і чим гостріше проблеми, тим вище буде попит на ці послуги, тому під час планування та розробки якогось виду послуг необхідно, перш за все, шукати найбільш ефективні і дієві шляхи вирішення проблем сільських товаровиробників і населення.

Ринок консалтингових послуг в Україні є сукупністю економічних відносин, пов'язаних з процесом купівлі-продажу специфічної консультаційної допомоги в підвищенні ефективності конкретних аспектів господарської діяльності потреби [22]. Для збільшення обсягу консультаційних послуг в сільському господарстві необхідно вдосконалення методів просування консультаційних послуг, так як для того щоб клієнти звернулись за допомогою до консультантів, вони повинні знати про таку можливість, бути впевненими, що за допомогою консультантів вдасться вирішити проблеми і отримати від цього ефект, що перевищує витрати на консультування.

Якщо говорити про кількість платних консультаційних послуг, то цінова політика консультаційної організації або окремих консультантів повинна враховувати соціальний та економічний фактори розвитку сільських територій. Суспільно-значущі консультаційні послуги повинні надаватися для клієнтів безкоштовно і компенсуватися за рахунок держави. Для цього необхідно обґрунтування такої потреби в послугах і обсягу виконуваних робіт, які включаються в програми і проекти.

В даний час сільські товаровиробники і населення мають низькі доходи, , в зв'язку з цим при плануванні надання платних консультаційних послуг необхідно враховувати платоспроможний попит на консультаційні послуги. Для підвищення конкурентоспроможності консультаційних організацій вони повинні серйозно займатися маркетингом своєї діяльності на основі застосування комплексу засобів, їх поєднання, так як тільки взяті у взаємозв'язку і взаємозумовленості кошти маркетингу можуть забезпечити досягнення необхідних результатів. Необхідні як вивчення стратегії і тактики

конкурентів, так і оцінка їх сильних і слабких сторін, а також пошук тієї ніші консультативних послуг, в якій консультанти можуть проявити себе професійно, з найменшими витратами.

Необхідно постійно вивчати проблеми і зміни зовнішнього середовища, щоб розробляти нові перспективні види послуг, так як будь-яка послуга має свій життєвий цикл: стадії проектування і розробок, апробування, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і занепаду. Цей процес має також і часовий вимір, так як одні послуги застарівають, і їх слід замінювати, а інші послуги з'являються, і їх слід впроваджувати [46].

Кількість і якість послуг багато в чому залежить від спеціалізації консультантів відповідно до попиту на консультативні послуги. Якщо в організації немає необхідних спеціалістів, то і послуги з цього напрямку не будуть надані, не дивлячись на існуючий попит. Тому для оптимізації кадрового складу фахівців-консультантів необхідно, перш за все, вивчати попит на конкретні види послуг. Для поліпшення якості консультативних послуг необхідні спеціалізація і поглиблення наявних і отримання нових знань консультантів за рахунок постійного підвищення кваліфікації та самоосвіти.

Велике значення для підвищення обсягу та якості консультативних послуг має інформаційне та інноваційне забезпечення консультативної діяльності.

Таким чином, проведені дослідження і вивчення досвіду консультування в сільському господарстві дозволяє зробити висновок про те, що на обсяг і якість надання консультативних послуг впливають такі чинники:

в області маркетингу:

- відповідність попиту на консультативні послуги їх пропозиції;
- методи просування консультативних послуг;
- цінова політика консультативної організації або окремих консультантів;
- платоспроможний попит сільських товаровиробників;
- конкурентоспроможність консультативних організацій;

в області кадрового забезпечення:

- кількість консультантів, які обслуговують сільських товаровиробників і населення;

- спеціалізація консультантів відповідно до попиту;

- вміння і здатності консультантів (комунікативні, професійні);

- досвід роботи консультантів, як в професійному, так і психологічному плані;

- наявність нових знань консультантів за рахунок постійного підвищення кваліфікації та самоосвіти;

в області методичного забезпечення:

- організація підготовки методичних рекомендацій;

- застосування методів економічного аналізу;

- використання методів комунікації;

- застосування ефективних комплексних методик;

- використання досвіду консультування;

в області інформаційного забезпечення:

- використання комп'ютерних програм для консультування клієнтів;

- комп'ютеризація клієнтських організацій і налагодження автоматизованого збору аналітичної інформації;

- оперативний обмін інформацією з різними партнерами;

- наявність і доступ до постійно оновлюваних масивів даних;

- ведення та використання консультантами користувацьких баз даних;

в області інноваційного забезпечення:

- зв'язок з НДІ та іншими інноваційними структурами, в тому числі з вузькими спеціалістами;

- моніторинг науково-технічних розробок;

- переклад наукових рекомендацій на мову сільського товаровиробника;

- організація демонстраційних заходів у виробничих умовах;

- організація обміну досвідом між сільськими товаровиробниками;

в області матеріально-технічного забезпечення:

- забезпечення консультантів комп'ютерами, оргтехнікою, необхідними для організації роботи;
- комплектування інформаційно-консультаційних центрів сучасним презентаційним обладнанням;
- встановлення якісного зв'язку і доступу в мережу Інтернет;
- оснащення інформаційно-консультаційних центрів портативними польовими приладами і лабораторним обладнанням;
- забезпечення консультантів транспортними засобами.

Виділені фактори дозволяють визначити організаційно-економічні умови для підвищення обсягу та якості консультаційних послуг:

- організація маркетингу консультаційних послуг;
- створення кадрового потенціалу консультантів за рахунок їх підготовки та підвищення кваліфікації, забезпечення гідного рівня заробітної плати співробітників консультаційних організацій;
- комплектування інформаційно-консультаційних центрів сучасним обчислювальним, копіювальним та презентаційним обладнанням, необхідним програмним забезпеченням і актуальними базами даних, організація доступу в мережу Інтернет;
- оснащення інформаційно-консультаційних центрів тивними польовими приладами і лабораторним обладнанням, що дозволяють давати обґрунтованіші консультації з рослинництва і тваринництва;
- будівництво або реконструкція офісних приміщень для забезпечення консультантів зручними робочими місцями, кімнатами для прийому відвідувачів, проведення групових консультацій і семінарів;
- забезпечення консультаційних центрів транспортними засобами для організації мобільної та оперативної роботи;
- організаційна та фінансова підтримка сільських консультантів з боку органів місцевого самоврядування;
- методична, організаційна, інноваційна та інформаційна підтримка консультантів, які працюють в сільській місцевості.

### **1.3 Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду управлінського консультування сільськогосподарського підприємства**

Консультаційні послуги в сільському господарстві надають представники безлічі організацій, серед яких наукові, освітні установи, органи управління АПК, підприємства сервісу, торгівлі, обчислювальні центри, юридичні бюро, спеціалізовані консультаційні організації та інші. Однак більшість з цих організацій віддалені безпосередньо від сільських товаровиробників і консультування не є їх основною діяльністю (за винятком спеціалізованих). Спеціалізовані ж організації, що фінансуються на госпрозрахунковій основі, як правило, вирішують вузьке коло проблем і спрямовані виключно на високорентабельні господарства, до того ж їх дуже мало, так як платоспроможний попит серед сільських товаровиробників і населення досить низький. Підприємства торгівлі та сервісу просувають продукцію своєї фірми і їх консультації не завжди об'єктивні.

Наукові та освітні установи продовжують свої дослідження або впроваджують нововведення на одиничних об'єктах, що не може привести до масового переозброєння галузі та переорієнтації її на інноваційний тип. Вчені та викладачі не мають всієї вичерпної інформацією про всі проблеми сільських товаровиробників, так як не приймають постійної участі в їх вирішенні на практиці. Крім того, вони не мають у своєму розпорядженні достатні інформаційні ресурси та інфраструктуру. Викладач завжди орієнтований на навчальний процес, як і вчений на проведення досліджень, тому консультування та інформування для них завжди буде чимось побічним і другорядним.

Представники органів управління АПК мають контролюючі функції і в зв'язку з цим довірчі відносини і об'єктивне консультування обмежене.

Система управлінського консультування сільськогосподарського підприємства повинна бути інтегрована з науковою, освітньою та інформаційною системами. Створювані в Україні державні, кооперативні та приватні

консультаційні організації гостро потребують кваліфікованих кадрів, можливості постійного підвищення їх кваліфікації, методичного та інформаційного забезпечення.

Звернемося до зарубіжного досвіду управлінського консультування сільськогосподарського підприємства. Обстеження, проведене FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) [44], показало, що сільськогосподарсько-консультаційні служби успішно розвиваються в 113 країнах світу, в них працюють понад 550 тис. фахівців-консультантів.

У більшості країн [48-55] сільськогосподарське консультування розвивається як система, тобто відповідає основним принципам системи: цілісності, ієрархічності, структурності.

Розглянемо різні системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства США, Англії, Німеччини, Данії, Латвії та Польщі з метою виявлення досвіду, який може бути корисний для організації системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємств України.

З досвіду США можна витягти наступні позитивні моменти:

- високий рівень організації на державному рівні і всеосяжне поширення території;
- достатній рівень державної та муніципальної фінансової підтримки;
- систематичне залучення до консультаційної роботи найбільш кваліфікованих експертів і вчених, симбіоз науки, освіти та поширення знань;
- найкоротший шлях впровадження науково-технічних розробок від науки до фактичного застосування в сільськогосподарському виробництві через сільськогосподарське консультування.

Англійська модель [56] пройшла всі етапи свого розвитку від зародження в надрах системи управління сільським господарством до сучасної консалтингової компанії холдингового типу. Це перетворення носило послідовний еволюційний характер і багато в чому поєднувалося із

загальнодержавною аграрною політикою, коли можливості служби погоджувалися з фінансовими можливостями англійських фермерів.

З точки зору застосування даного досвіду в умовах України необхідно зазначити, що незважаючи на необхідність самофінансування консультаційних організацій, цей процес, як і в Англії, повинен відбуватися поступово, тільки за створення відповідних умов для надання платних послуг, підвищення платоспроможного попиту серед сільських товаровиробників, досягнення консультаційних організацій необхідного кваліфікаційного та програмно-технічного рівня. Поки у нас такі умови не створені, ми знаходимося на етапі становлення управлінського консультування сільськогосподарського підприємства, тому система повинна організовуватися і фінансуватися з допомогою держави.

У Німеччині, як і в Україні, в різних землях (регіонах) різнобічно складається розвиток управлінського консультування сільськогосподарського підприємства, проте всюди воно підтримується державою. В цілому консультаційне обслуговування в сільському господарстві Німеччини ділиться на офіційне (через державні органи та сільськогосподарські палати) і приватнопідприємницьке (комерційне). Залежно від сформованих місцевих умов в тих чи інших регіонах (землях) більшу вагу мають державні або комерційні установи.

Останнім часом послуги з сільськогосподарського консультування в Німеччині здійснюються приватними особами [57], фірмами або союзами з орієнтацією на прибуток (комерційні форми) або без орієнтації на прибуток (некомерційні форми). Приватні консультанти не підкоряються державним аграрним управлінням та несуть відповідальність тільки перед своїми клієнтами. У нових федеральних землях приватні консультанти об'єднуються в консультаційні суспільства або консультаційні бюро, тим самим забезпечується участь декількох фахівців-консультантів в тій чи іншій консультаційній програмі. Поряд із цим існують також сільськогосподарські організації самопомоги, наприклад, Селянський союз, як орган, відповідальний за

некомерційні консультаційні об'єднання та підприємства. Ними пропонуються консультаційні послуги в соціальній і правовій сферах. Комерційна сільськогосподарська консультація концентрується, насамперед, на суттєвих аспектах менеджменту [52].

Можливості втручання ЄС, держави і земель в роботу приватних консультаційних фірм обмежені. Крім загальних правових умов державний контроль і вплив проявляються тільки в державній процедурі допуску консультанта, адже субсидії виплачують тільки за такі консультаційні послуги, які виконані консультантом, визнаним федеральною землею [58].

У процесі формування системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємстванам необхідно врахувати досвід Німеччини зі організації управлінського консультування сільськогосподарського підприємстваі, перш за все наступне:

- необхідно законодавчо закріпити державну систему управлінського консультування сільськогосподарського підприємства, підтримку якості надання консультаційних послуг шляхом організації системи підвищення кваліфікації та сертифікації консультаційної діяльності;

- здійснення фінансової підтримки консультаційних організацій різних форм в частині виконання суспільно значущих завдань в області охорони навколишнього середовища, захисту рослин, впровадження нових сортів, енергозбереження, захисту прав споживачів, допомоги неплатоспроможним господарствам і рішення інших соціально-економічних проблем;

- створення умов для роботи та здорової конкуренції різних консультаційних організацій, їх інформаційна і методична підтримка;

- необхідно ширше залучати сільськогосподарські науково-дослідні та освітні організації, які мають науковий потенціал, для підвищення кваліфікації консультантів, проведення спільних консультацій підприємств, а також консультування зі спеціальних питань на договірній основі;

- комплексні консультаційні послуги для сільськогосподарських підприємств, спрямовані на поліпшення організації, фінансування, роботи



менеджменту, впровадження нових технологій, можна ефективно реалізувати в рамках платних консультацій, за цього для сільськогосподарських підприємств має бути передбачено субсидування використання платних консультаційних послуг. Здійснення названих заходів дозволить найближчим часом організувати ефективну систему управлінського консультування сільськогосподарського підприємства, що включає різні формування і використовує потенціал організацій, які працюють в цій сфері.

Сільськогосподарська консультаційна служба Данії створена фермерами понад 100 років тому і розвивається як система. Основні завдання дорадчої служби - вдосконалення та оптимізація методів виробництва в сільському господарстві, як з технічної, так і з економічної точки зору [54].

На загальнонаціональному рівні величезна за значимістю робота проводиться Датським сільськогосподарським консультаційним центром [59]. Він створений національними фермерськими організаціями для вирішення наступних завдань:

- забезпечувати зв'язок з наукою та інформувати про її досягнення;
- давати поради місцевим консультантам за спеціальними питаннями;
- вирішувати професійні завдання, які краще вирішуються в централізованому порядку;
- надавати професійну і технічну допомогу загальнонаціональним фермерським організаціям;
- сприяти утворенню та підвищенню кваліфікації фермерів і консультантів.

Найціннішим з досвіду управлінського консультування сільськогосподарського підприємства Данії є те, що відбувається демократичний вплив користувачів на консультаційну службу, яке сприяє подальшому розвитку і вдосконаленню її роботи.

За технічної підтримки Данії стала розвиватися консультаційна служба Латвії, що має два рівні: національний та районний [48].

Під час обговорення перспектив розвитку служби в Україні багато уваги приділяється введенню платних послуг, які показують потребу в консультаціях, підвищують відповідальність консультантів перед клієнтами. Необхідно відзначити, що незважаючи на важливість переходу на платні послуги, на етапі розвитку дорадчої служби основну увагу потрібно приділити підготовці висококваліфікованих кадрів, яка повинна фінансуватися державою, до того ж системно і цілеспрямовано. Тільки тоді служба зможе надавати якісні консультаційні послуги, які будуть оплачувати клієнти. В рамках системи повинна бути вирішена проблема централізованої підготовки кадрів, перевірки знань консультантів і присвоєння їм відповідної кваліфікації.

У нас поки немає єдиної системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Обов'язкове підвищення кваліфікації, перевірка знань консультантів, залежність рівня оплати співробітника від професіоналізму дозволить створити кадровий потенціал, здатний сформувати затребувану клієнтами консультаційну систему в Україні, забезпечити її поступовий перехід на платну основу. Всі ці питання також пов'язані зі створенням чіткої вертикалі в управлінні службою від державного до районного рівня, системи державної підтримки на її розвиток.

Існуюча консультаційна система Польщі є типовим прикладом служби, орієнтованої на велике число дрібних фермерських господарств. Однак в силу слабого розвитку фермерської кооперації, тут служба розвивається виключно державою в особі міністерства сільського господарства, на регіональному рівні, взаємодіючого зі воєводськими адміністраціями [60].

У кожному зі 16 воєводств Польщі діють консультаційні центри, які мають спеціалізовані відділи в залежності від специфіки воєводства і територіальної або регіональної структури. Ці центри підтримуються методично Державним центром консультування, розвитку сільського господарства та сільських територій. Проходження інформації в обох напрямках відносно швидке [61].

До основних переваг польської системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства, які можна використовувати при організації системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємств в Росії можна віднести наступне:

- ефективне федеральний ланка системи, де продуктивно взаємодії департамент міністерства і фермерський центр в Познані, забезпечуючи розвиток законодавчої та науково-методичної бази системи, підготовку і підвищення кваліфікації кадрів;

- тісний контакт з регіональними та місцевими адміністрації, хороший виробничий контакт з фермерами;

- спрямованість в роботі системи, орієнтованої не лише на підтримку самого сільськогосподарського виробництва, а й на комплексний розвиток сільської місцевості, соціальний розвиток села, проблеми сільській сім'ї та молоді.

Як видно з наведених прикладів, досвід країн, як ближнього, так і далекого зарубіжжя підтверджує затребуваність управлінського консультування сільськогосподарського підприємства необхідність його організації як багаторівневої системи. У розвитку систем управлінського консультування сільськогосподарського підприємств зарубіжних країн зацікавлена держава, яка активно бере участь в їх побудові.

Причини того, що способи побудови систем управлінського консультування сільськогосподарського підприємств можуть бути універсальними для різних країн і незмінні в часі, очевидні. Можна відзначити дві основні групи причин:

- різні рівні життя і різна соціально-економічна ситуація в різних країнах;
- постійна і досить швидка зміна ситуації в нашій країні.

## Висновки до розділу 1

На підставі китичного аналізу літератури щодо управлінського консультування формуванням стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства:

1. Для забезпечення обсягу і якості консультаційних послуг необхідно створення організаційно-економічних умов, що включають організаційне, методичне, інформаційне, інноваційне матеріально-технічне забезпечення, технічну підтримку та організацію постійної підготовки та підвищення кваліфікації консультантів. Створення цих організаційно-економічних умов можливе за комплексного системного підходу до організації управлінського консультування сільськогосподарського підприємств в Україні.

2. Вивчення досвіду консультування в сільському господарстві дозволило визначити організаційно-економічні умови для підвищення обсягу та якості консультаційних послуг, зокрема організацію маркетингу консультаційних послуг;- створення кадрового потенціалу консультантів;- комплектування інформаційно-консультаційних центрів; організаційна, фінансова та методична підтримка сільських консультантів з боку органів місцевого самоврядування.

3. Показано, що досвід країн, як ближнього, так і далекого зарубіжжя підтверджує затребуваність управлінського консультування сільськогосподарського підприємства та необхідність його організації як багаторівневої системи. У розвитку систем управлінського консультування сільськогосподарського підприємства зарубіжних країн зацікавлена держава, яка активно бере участь в їх побудові.

**РОЗДІЛ 2**  
**СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НВП**  
**«НЕКСУС-2Ф»**

**2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробниче підприємство «Нексус-2Ф», являється українським підприємством, яке було засноване в 2014 р., має декілька напрямків діяльності.

Головний офіс компанії знаходиться в м. Дніпро. В таблиці 2.1. проаналізовано наявність земельних ресурсів підприємства.

*Таблиця 2.1*

**Кількість земельних ресурсів в ТОВ «НВП «Нексус-2Ф»**

Показник	Період					Відношення у % на початок та кінець періоду
	2015	2016	2017	2018	2019	
Всього землі у власності, га	380,1	380,1	380,1	380,1	441,8	116,2
З них:						
- рілля, га	379,1	379,1	379,1	379,1	440,8	116,3
- під забудовою, га	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	100,0
Із загальної площі використовується, га	380,1	380,1	380,1	380,1	441,8	116,2
Приходиться ріллі на 1 працівника, га	23,7	16,5	13,5	14,6	19,16	80,0

Головним засобом виробництва в аналізованому підприємстві є земля. Сільськогосподарські угіддя в господарстві представлені ріллею, див. табл. 2.1.

та 1 га землі під забудову. В 2019 році порівняно з 2015 р. загальна земельна площа ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» збільшилась на 61,7 га, що відбулося внаслідок купівлі деякої кількості земельних паїв. Землезабезпеченість працівників ріллею зменшилась на 4,5 га, що відбулося на фоні коливання чисельності робітників підприємства на 1 особу. Динаміку трудових ресурсів проаналізовано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Порівняльний аналіз трудових ресурсів ТОВ «НВП «Нексус-2Ф»

Показник	Одиниці вимірювання	Період					Відношення у % на початок та кінець періоду
		2015	2016	2017	2018	2019	
Чисельність колективу, осіб	чол.	16	23	28	26	23	43
Всього відпрацьовано за рік	люд.-год.	21920	46069	55244	43947	46020	9,7
Фонд оплати праці - всього	тис. грн	231,31	549,01	850,23	697,00	298,90	25,3
Середня оплата праці	люд.-год., грн	10,53	11,91	15,39	15,86	16,12	54

За період з 2015 до 2019 року кількість працівників збільшилась на 7 осіб. На підприємстві коливається використання трудових ресурсів, тобто загальна кількість відпрацьованих людино-годин в останні роки зменшилась на 9,7 %. За цього середня оплата праці, у розрахунку на 1 людино-годину, за досліджуваний період, зросла на 54%.

Оцінка забезпечення ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» основними засобами та пошук резервів підвищення ефективності їх використання має велике значення [62, 63].

В табл. 2.3 розглянуто основні виробничі фонди ТОВ «НВП «Нексус-2Ф». Аналіз даних показав, що вартість основних засобів ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» за досліджуваний період збільшилась на 51%. Такі зміни відбулися, в

першу чергу, за рахунок збільшення вартості основних засобів сільськогосподарського призначення на 66 %, та вартості його основних засобів несільськогосподарського призначення (+20%).

Таблиця 2.3

**Залишкова вартість основних засобів ТОВ «НВП «Нексус-2Ф», тис. грн.**

Категорія основних засобів	Період					Відношення у % на початок та кінець періоду
	2015	2016	2017	2018	2019	
Сільськогосподарського призначення	1075,4	1104,1	1602,0	1628,5	1787,4	66,0
Несільськогосподарського призначення	141,5	143,2	157,1	156,0	171,2	20,0
Невиробничі	184,6	157,8	189,4	184,0	168,6	-9,0
Разом	1401,5	1405,1	1948,5	1968,5	2127,2	51,0

За цього вартість невиробничих основних засобів підприємства скоротилась на 9 %. Виявлені зміни в цілому можна вважати позитивною динамікою розвитку підприємства, що забезпечує ефективнішу роботу [64].

За період з 2015 р. до 2019 р. загальна виручка від реалізації продукції підприємства зросла на 224,6 % (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Результати виробничо-фінансової діяльності ТОВ «НВП «Нексус-2Ф»**

Показник	Період					Відн. % на початок та кінець періоду
	2015	2016	2017	2018	2019	
Виручка від реалізації, тис. грн	2741,1	3611,9	4918,1	5183,0	6155,8	224,6
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2156,6	2894	3839,9	4129,9	4858,6	225,2
Фінансовий результат, тис. грн	584,5	717,8	1024,1	1053,2	1297,2	222
Рівень рентабельності, %	27,1	24,8	26,3	25,5	26,7	-0,2
Приходиться виручки:						
• на 1 працівника, тис. грн (продуктивність праці)	171,3	157,0	175,7	199,4	267,6	156,2
• на 1 грн фонду оплати праці, грн	11,85	6,5	5,8	7,4	20,6	173,7

Окрім виручки, за досліджуваний період, в господарстві помітно зросли і витрати на виробництво та реалізацію продукції. Фінансовий результат зростав, щоправда, слід відзначити, що у 2019 р. рівень рентабельності роботи підприємства знизився порівняно з 2015 роком на 0,4%, що пояснюється швидким зростанням у 2019 р. загальної суми витрат на виробництво і реалізацію продукції господарства, ніж загальної його суми виручки.

В табл. 2.5. проаналізовно забезпеченість та ефективність використання основних виробничих засобів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5

**Забезпеченість та ефективність використання основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення в ТОВ «НВП «Нексус-2Ф»**

Показники	Період					Відношення у % на початок та кінець періоду
	2015	2016	2017	2018	2019	
Фондозабезпеченість, тис. грн. на 100 га сільськогосподарських угідь	282,9	290,5	421,5	428,4	404,6	+43
Фондоозброєність, тис. грн. на 1 середньорічного працівника	67,2	48,0	57,2	62,6	77,7	+15,6
Фондовіддача, грн	2,55	3,27	3,07	3,18	3,44	+135
Фондомісткість, грн	0,39	0,31	0,33	0,31	0,29	+75,4
Фондорентабельність, %	54,3	65	63,9	64,7	72,6	+18,3

З даних таблиці 2.5 можна побачити, що забезпеченість ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» основними виробничими засобами сільськогосподарського призначення збільшилась в 2019 році порівняно з 2015 роком на 43%. Фондоозброєність показує, що на 1 середньорічного працівника на підприємстві в 2019 році припадало 77,7 тис. грн основних засобів. Це більше порівняно зі 2015 роком на 15,6 %. Зростання в ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» показника фондоозброєності відбулось на фоні зростання вартості основних виробничих



фондів сільськогосподарського призначення та коливання кількості працівників підприємства.

Фондовіддача зросла за останні 5 років на 0,89 грн. Оборнений показник до фондоддачі фондомісткість на ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» на виробництво 1 грн товарної продукції в 2019 році було використано на 0,10 грн. основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення менше, ніж у 2015 році. Фондорентабельність за досліджуваний період, коливалась в межах від 54,3 % у 2015 р. до 72,6 % у 2019 році.

## 2.2 Виробництво продукції галузі рослинництва та посівні площі підприємства

Аналіз посівних площ підприємства наведено в табл. 2.6. з урахуванням даних табл. 2.2 видно, що посівні площі зернових культур в господарстві збільшились за останні п'ять років майже на 62 га, тому і площа посівів олійних культур в господарстві за цей же період зросла на 62 га.

Таблиця 2.6

### Посівні площі ТОВ «НВП «Нексус-2Ф», га

Культура	Період					Відношення % на початок та кінець періоду
	2015	2016	2017	2018	2019	
Всього посівів	379,1	379,1	379,1	379,1	440,8	+61,7
Утому числі						
• пшениця	163,5	141,8	130,7	145,5	169,5	+6
• рапс	94,7	110,9	0,0	0,0	0,0	-94,7
• кукурудза	0,0	0,0	129,7	112,7	126,9	+126,9
• соняшник	120,5	125,9	118,2	120,4	143,9	+23,4

Підприємство вирощує олійні культури на постійній основі.

Динаміка урожайності сільськогосподарських культур визначена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

### Врожайність сільськогосподарських культур ТОВ «НВП «Нексус-2Ф», ц/га

Культура	Період					2019 +/- до 2015
	2015	2016	2017	2018	2019	
Пшениця	33,4	32,0	34,6	26,6	36,2	+2,8
Кукурудза	-	-	43,8	37,7	40,3	-
Рапс	26,3	17,7	-	-	-	-
Соняшник	16,4	17	18,4	15,8	14,9	-1,5

Розглядаючи урожайність олійних культур як показник ефективності використання суб'єктом господарства земельних ресурсів, що знаходяться у нього в розпорядженні, можна відмітити, що урожайність культур в господарстві, за останні п'ять років коливалась. Так найвищої урожайності кукурудзи було досягнуто у 2017 р. (43,8 ц/га), того ж року тут була отримана найвища урожайність соняшнику та пшениці. Від вирощування рапсу на підприємстві відмовились у 2017 р.

Оскільки дане сільськогосподарське підприємство, на постійній основі, вирощує лише тільки пшеницю та соняшник, доцільно визначити динаміку їх урожайності. На рис. 2.1. представлено динаміку урожайності пшениці в ТОВ «НВП «Нексус-2Ф».

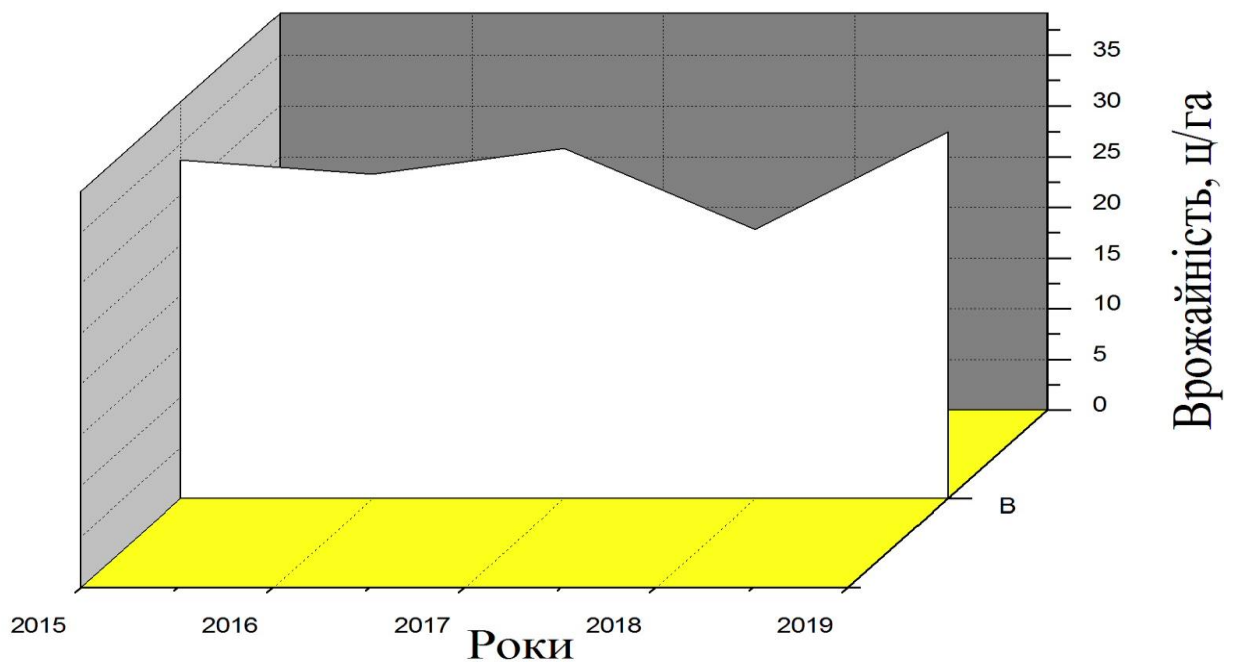


Рис. 2.1. - Динаміка врожайності пшениці на ТОВ «НВП «Нексус-2Ф»

Аналізуючи останні 5 років відмічаємо коливання урожайності пшениці – від 26,6 ц/га у 2018 р. до 36,2 ц/га у 2019 р. На рис. 2.2. показано визначення динаміки врожайності соняшника на ТОВ «НВП «Нексус-2Ф». Можна спостерігати поступове скорочення рівня урожайності даної культури в

господарстві впродовж останніх трьох років періоду дослідження (2017-2019 рр.).

Зростання урожайності соняшника відбувалося з 2015-2017 р.р. з 16,4 ц/га до 18,4 ц/га, а зменшення урожайності впродовж 2018-2019 р.р. з 15,8 ц/га до 14,9 ц/га.

Метод аналітичного вирівнювання дає змогу не лише виявити тенденцію розвитку, а й кількісно виміряти її.

Розраховуємо математичні функції (рівн. 2.1-2.3), параметри яких відображають економічний зміст, а саме лінійну та параболічну кореляцію і відповідно графічними відображення розраховуємо коефіцієнти кореляції [65]і:

$$1. \text{ лінійна} \quad y = a + bt \quad (2.1)$$

де:  $a$  – середній початковий рівень ознаки,

$b$  – середній абсолютний приріст.

$$y=863.64-0.42x)$$

$$R^2=0,5$$

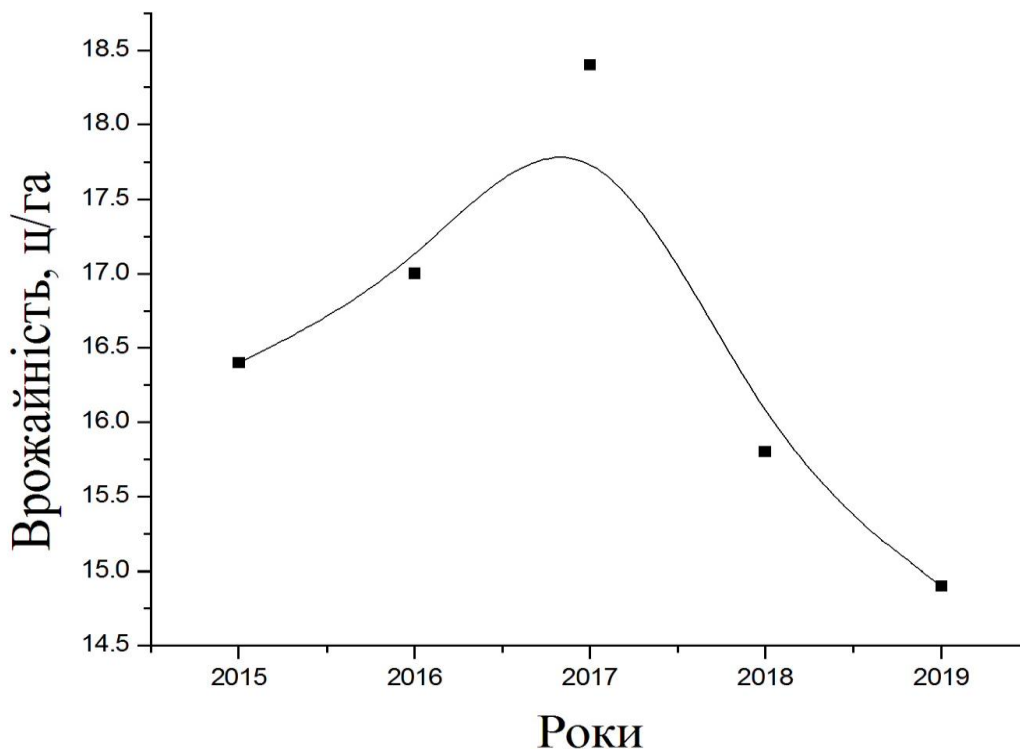


Рис. 2.2. – Графік динаміки врожайності соняшника

2. параболічна  $y = a + bt + ct^2$  (2.2)

де: a – середній початковий рівень ознаки,  
b – середня початкова швидкість зростання,  
c – середній приріст швидкості зростання).

$$y = -2.03 + 2016.58x - 0.5x^2$$

$$R^2 = 0.761$$

3. ступенева  $y = a \cdot b^t$  (2.3)

де: a – середній початковий рівень ознаки,  
b – середній темп зростання).

На підставі отриманих розрахунків динаміки урожайності соняшника ми бачимо, що коефіцієнт апроксимації у випадку лінійного тренду коефіцієнт кореляції дорівнює 0,5, а параболічного 0,76. Тобто правильніше таку динаміку описувати ступеневою функцією.

Рівень товарності рослинницької продукції підприємства з розрахунку на дві постійно вирощувані культури визначено в табл. 2.8

Таблиця 2.8

### Товарність основних видів рослинницької продукції підприємства

Показчик	Період					2019 +/- до 2015
	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>Пшениця</b>						
Валовий збір, т	727,6	605,6	602,6	515	817	+93,4
Обсяг реалізації, т	519,5	443,3	445,4	386,8	639,7	+120,2
Рівень товарності, %	53,6	54,9	55,4	56,3	58,7	+5,1
<b>Соняшник</b>						
Валовий збір, т	263,8	285,7	289,6	252,8	285	+21,1
Обсяг реалізації, т	244,6	271,7	274,5	240,9	274,2	+29,6
Рівень товарності, %	70,1	71,3	71,1	71,5	72,1	+2

ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Нексус-2Ф», постійно засіває дві культури, пшеницю і соняшник. Для досліджень ми аналізували результати виробництва і реалізації цих культур.

Розраховуючи і аналізуючи отримані дані виявлено:

максимальний рівень товарності пшениці (58,7%) і соняшнику (72,1%) відповідно, відзначено у 2019 році.

Валовий збір пшениці зріс на 93,4 т, а соняшнику на 21,1 т.

Визначаємо фактор, за рахунок якого відбулось збільшення валових зборів. Розглядаємо два варіанти:

1. збільшення посівних площ
2. зростання рівня врожайності.

Формула зміни рівня врожайності (рівн. 2.4):

$$(y_1 - y_0)S_0 = \Delta BЗв \quad (2.4),$$

де:  $y_1$  і  $y_0$  - урожайність культури в звітному та базисному роках;

$S_0$  – площа посіву культури в базисному році;

$\Delta BЗв$  – зміна валового збору культури за рахунок зміни врожайності.

Для розрахунку використовуємо дані наведені в табл. 2.6 і 2.7:

$$(3,62 \text{ т/га} - 3,34 \text{ т/га}) \times 163,5 \text{ га} = + 45,78 \text{ т (пшениця)};$$

$$(1,49 \text{ т/га} - 1,64 \text{ т/га}) \times 120,5 \text{ га} = -18,08 \text{ т (соняшник)}.$$

Формула зміни площі посіву(рівн. 2.5) :

$$(S_1 - S_0)y_0 = \Delta BЗs \quad (2.5),$$

де:  $S_1$  – площа посіву культури у звітному році;

$\Delta BЗs$  – зміна валового збору культури за рахунок зміни площі посіву.

Для розрахунку використовуємо дані наведені в таблицях 2.6 і 2.7:

$$(169,5 \text{ га} - 163,5 \text{ га}) \times 3,34 \text{ т} = + 20,04 \text{ т (пшениця)};$$

$$(143,9 \text{ га} - 120,5 \text{ га}) \times 1,49 \text{ т} = +34,97 \text{ т (соняшник)}.$$

### 2.3 Аналіз факторних зав'язків у формуванні результатів діяльності господарства прикладними методами

Щоб оцінити вплив показників: фондозабезпеченість на 1 га сільськогосподарських угідь підприємства та врожайності кукурудзи на зміну розміру його виручки від реалізації продукції заповнимо наступну таблицю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

#### Вихідні дані для регресійного аналізу

Роки	Виручка від реалізації продукції, тис. грн Y	Площа ріллі, га X1	Урожайність пшениці, ц/га X2
2015	2741,1	379,1	33,4
2016	3611,9	379,1	32,0
2017	4918,1	379,1	34,6
2018	5183,0	379,1	26,6
2019	6155,8	440,8	36,2

Проведемо аналіз за допомогою програми Excel і в першій частині отримуємо результати регресійної статистики. Вони дозволяють провести оцінку достовірності отриманої моделі. Зведемо ці результати у табл. 2.10 і 2.11.

R-квадрат - коефіцієнт детермінації. У нашому випадку - 0,575084, або 57,5%. Це означає, що розрахункові параметри моделі на 57,5% пояснюють залежність між досліджуваними параметрами (площею ріллі та врожайністю пшениці). Чим вище коефіцієнт детермінації, тим якісніше модель. У нашому випадку - задовільно.

Коефіцієнт -7881,04 показує, якою буде виручка від реалізації, якщо всі змінні в даній моделі будуть рівні 0. Тобто на значення аналізованого параметра впливають і інші фактори, які не описані в моделі.

Таблиця 2.10

## Статистичні показники для функції Y та перемінних X1 і X2

Показник	Y	X1	X2
Середнє	4251,98	390,94	32,53
Стандартна похибка	602,63	12,34	1,64
Медіана	4981,05	378,6	33,4
Мода	#Н/Д	378,6	#Н/Д
Стандартне відхилення	1347,52	27,612	3,7
Дисперсія виборки	2421084	1015,99	18,00
Ексцес	-0,8573	3,75	1,56
Асиметричність	-0,215745	1,67	-0,991
Інтервал	3414,75	61,72	9,6
Мінімум	2741,1	378,6	26,55
Максимум	6155,85	440,32	36,15
Сума	22609,9	1954,72	162,67
Рахунок	5	5	5
Рівень надійності(95,0%)	1673,1682	34,27	4,56012

Таблиця 2.11

## Оцінка достовірності

Регресійна статистика	
	Змінна X1
Множинний R	0,758343
R-квадрат	0,575084
Нормований R-квадрат	0,150167
Стандартна похибка	1242,21
Спостереження	5

Коефіцієнт кореляції 0,758343 відносно близький до одиниці, свідчить про те, що між виручкою від реалізації продукції, з одного боку, та площею орних земель, що знаходяться в його розпорядженні, а також врожайністю такої культури як пшениця на ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» існує тісний зв'язок.

Для того, щоб оцінити достовірність отриманої моделі в цілому, обчислюють критерій Фішера (F-критерій). Оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера наведена в табл. 2.12.



Таблиця 2.12

## Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
Регресія	2	4176835	2088417	1,353404	0,424916
Залишок	2	3086171	1543085		
Разом	4	7263005			

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.

Зауважимо, що достовірність отриманої моделі може бути досягнута лише за рахунок окремих параметрів, а інші можуть бути недостовірними, тому доцільно оцінити значущість кожного параметра моделі. Для цього обчислимо *t* - критерій або критерій Стьюдента (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Оцінка достовірності моделі за критерієм Стьюдента

Показник	Коефіцієнти	Стандартна похибка	<i>t</i> -статистика	<i>P</i> -Значення
Y-перетин	-7881,04	8860,424	-0,88947	0,4676
Змінна X1	44,15411	27,03902	1,632978	0,244074
Змінна X2	-149,897	203,1502	-0,73787	0,537427

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 –  $Y(X_1, X_2)$

$$Y_p = -7881,04 + 44,15411x_1 - 149,897x_2$$

Коефіцієнти регресії показують, наскільки зміниться сума виручки підприємства за зміни відповідного фактора на одиницю його вимірювання за фіксованих значень інших факторів, включених до рівняння.

## Висновки до розділу 2

1. В 2019 році порівняно з 2015 р. загальна земельна площа ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» збільшилась на 61,7 га, що відбулося внаслідок купівлі деякої кількості земельних паїв. Землезабезпеченість працівників ріллею зменшилась на 4,5 га, що відбулося на фоні коливання чисельності робітників підприємства на 1 особу.

2. Аналіз даних показав, що вартість основних засобів ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» за досліджуваний період збільшилась на 51%. Такі зміни відбулися, в першу чергу, за рахунок збільшення вартості основних засобів сільськогосподарського призначення на 66 %, та вартості його основних засобів несільськогосподарського призначення (+20%). За цього вартість невиробничих основних засобів підприємства скоротилась на 9 %. Виявлені зміни в цілому можна вважати позитивною динамікою розвитку підприємства, що забезпечує ефективнішу роботу.

3. За період з 2015 р. до 2019 р. загальна виручка від реалізації продукції підприємства зросла на 224,6 %

4. Підприємство на постійній основі вирощує лише дві культури, - пшеницю та соняшник. Також, починаючи з 2017 р., відмовилися від вирощування рапсу.

## РОЗДІЛ 3

### ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ НА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Необхідність впровадження новаторських рішень на підприємстві для удосконалення стратегії його розвитку

Використання системного підходу для організації управлінського консультування сільськогосподарського підприємства обумовлено тим, що відбувається економія на ресурсах. Так, з огляду на спільність цілей і завдань, для всіх формувальних системи необхідно типове методичне, інформаційне забезпечення, програми підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, технічна підтримка сумісного обладнання, обмін досвідом. Ці функції можна найбільш ефективно реалізувати централізовано, диференціюючи рівень завдань і розподіляючи їх між державним і регіональним рівнем, а також за допомогою міжрегіонального обміну. За цього буде виключатися дублювання дій, яке тягне нерациональне використання матеріальних і трудових ресурсів.

Консультанти, які діють на найнижчому рівні, наближеному до сільського товаровиробника, будуть відчувати себе впевненіше, завдяки підтримці системи, за необхідності вона забезпечить їм інформаційну та технічну підтримку, залучення вузьких фахівців.

За системного підходу підтримується цілісність у вивченні об'єкта, аналізі його структури, взаємозв'язків і взаємодії елементів; розглядається характер змін, що відбуваються в системі під впливом модифікації її окремих ланок і зовнішніх умов; визначаються основні умови найбільш сприятливого режиму функціонування системи, і проводиться розробка на цій основі варіантів її перекладу в раціональний режим функціонування.

Систему управлінського консультування сільськогосподарського підприємства ми визначаємо наступним чином - це сукупність взаємопов'язаних структурних елементів (суб'єктів), які здійснюють вирішення завдань з надання

консультаційної допомоги сільськогосподарським товаровиробникам та сільському населенню, функціонально об'єднаних в єдину систему, основу якої складають центри управлінського консультування сільськогосподарського підприємства на державному, регіональних і районних рівнях.

Суб'єктами системи є як юридичні, так і фізичні особи, в тому числі організації, структурні підрозділи організацій, індивідуальні підприємці-консультанти і експерти, що професійно займаються консультаційною діяльністю.

Виходячи з основних положень системного, кібернетичного, процесного, функціонального і комплексного підходів [67-69], формування системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства передбачає вирішення таких основних завдань:

- визначення складу елементів системи в кількісному і якісному відношенні та їх розміщення в просторі;
- визначення характеру взаємозв'язків елементів системи і формування структури взаємин;
- розробка регламентів організаційних процесів і створення комплексу організаційно-планових і нормативних документів, що містять основні положення цих регламентів;
- встановлення коопераційних відносин між учасниками системи в процесі вирішення спільних завдань.

Генеральною метою системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства є підвищення ефективності агропромислового виробництва і якості життя сільського населення на основі освоєння досягнень науково-технічного прогресу і використання знань про інноваційні методи виробництва, розвиток сільських територій та життєзабезпечення сільського населення шляхом розширення доступу до консультаційних послуг, вдосконалення форм і методів консультаційної діяльності.

Основними завданнями системи сільськогосподарського консультування є:

- координація та вдосконалення консультаційної діяльності за рахунок розвитку державного та регіонального рівня, а також зміцнення зв'язків між окремими ланками системи;

- розширення масштабів доступу сільськогосподарських товаровиробників і сільського населення до консультаційних послуг шляхом створення і розвитку діяльності мережі районних консультаційних центрів;

- поліпшення якості та доведення консультаційних послуг до обсягів, які забезпечують потреби сільськогосподарського виробництва і жителів сільських територій, за рахунок формування і розвитку кадрового складу суб'єктів системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців і консультантів;

- підвищення ефективності консультаційної допомоги, надаються сільськогосподарським товаровиробникам, шляхом удосконалення прогресивних методів і форм консультаційної діяльності;

- підвищення рівня знань і вдосконалення практичних навичок сільськогосподарських товаровиробників і сільського населення за допомогою навчальних, практичних та інших заходів, властивих консультаційній діяльності;

- забезпечення сільських товаровиробників і населення актуальною та своєчасною інформацією за рахунок інтеграції системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства зі системою інформаційного забезпечення в сфері агропромислового комплексу та участі в організації єдиного інформаційно-інноваційного забезпечення суб'єктів АПК;

- зміцнення зв'язків системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства всіх рівнях зі сільськими товаровиробниками і населенням, а також освітніми установами та науковими організаціями.

Вивчення наукової літератури щодо функціонування соціально-економічних систем [32, 67, 69-72] дозволило зробити спробу сформулювати загальні принципи, які, не будучи достатній точними, відображають необхідні моменти для формування та функціонування системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства. Загальні принципи особливо важливі в процесі формування системи, так як вони є основними.

Принцип цільової спрямованості та узгодженості. Він виділяє спрямованість всіх компонентів системи на досягнення однієї спільної мети, а також узгодженість цілей і завдань системи. Завдання, які вирішуються на різних рівнях системи, повинні бути узгоджені з генеральною метою і спрямовані на її досягнення.

Принцип структурності та зв'язку всіх складових частин і суб'єктів системи означає чіткий поділ системи на компоненти, і наявність певних зв'язків між ними. Функціонування у взаємозв'язку з іншими структурами системи дозволяє їм здобувати нові якості на відміну від діяльності поза системою.

Подання системи у вигляді ієрархічної структури, що складається з підсистем, які знаходяться на різних рівнях.

Принцип наукової обгрунтованості формування системи. Науковий підхід вимагає суцільного, комплексного вивчення всієї сукупності чинників, що впливають на ефективність функціонування системи і побудова системи з урахуванням цього впливу, наближення до оптимального стану і його збереження.

Принцип зворотного зв'язку системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства з сільськими товаровиробниками і населенням.

Принцип гнучкості та здатності системи адаптуватися до умов, що змінюються організаційно-економічних умов. Цей принцип дозволяє забезпечити високий ступінь пристосованості системи до мінливої ринкової обстановки, своєчасну адаптацію системи до постійно змінюваних умов

довкілля або її швидку перебудову відповідно до нових цілей функціонування. Необхідною умовою забезпечення гнучкості є наявність стійкого зворотного зв'язку з сільськими товаровиробниками і населенням.

Принцип наступності. Цей принцип передбачає вивчення і використання досвіду управлінського консультування сільськогосподарського підприємства як за кордоном, так в нашій країні, вдосконалення роботи системи шляхом обліку позитивного досвіду та уникнення проблем з урахуванням недоліків.

У групі приватних принципів можна умовно виділити принципи, пов'язані з окремими сторонами управління системою: еко-етичні, організаційні, організаційно-технічні, функціональні та соціальні.

Економічні принципи забезпечують ефективне функціонування системи. Найважливішим із них є принцип участі держави у фінансуванні системи. З огляду на важливість вирішуваних завдань з консультаційного забезпечення сільських товаровиробників і населення, просування агропродовольчої політики на всіх рівнях, система повинна забезпечуватися постійною увагою і підтримкою з боку держави для стабільного і послідовного її розвитку. Досвід розвинених країн світу, що мають добре організовану систему управлінського консультування сільськогосподарського підприємства, свідчить про те, що вона фінансується державою не тільки на початковому етапі формування, а й в наступні етапи функціонування.

Особливе значення в сучасних умовах нестабільності та обмеження фінансових коштів набуває принцип багатоканальності фінансування системи, що передбачає використання фінансування з державного, регіонального та муніципального бюджетів, а також позабюджетних джерел. Позабюджетними джерелами можуть бути засоби від надання платних консультаційних послуг.

Принцип поступового розширення платних послуг необхідний для часткової окупності витрат і стимулювання підвищення професіоналізму консультантів. У перспективі в міру становлення системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства формування

платоспроможного попиту на послуги буде збільшуватися питома вага надходжень коштів від платних послуг.

Принцип оптимальності та орієнтації на підвищення результативності діяльності пов'язаний з необхідністю приведення системи в раціональний стан і систематичне проведення оцінки її результативності, порівняння обсягу вкладених коштів і отримання ефекту. Ефективність може бути не тільки економічною, але і соціальною, екологічною, технологічною.

Організація роботи компонентів системи повинна здійснюватися відповідно до планів і програм, що встановлюють відповідні цільові індикатори, порядок взаємодії суб'єктів для спільного виконання функцій.

Організація системи повинна бути такою, щоб всі її компоненти працювали як єдиний злагоджений механізм, функції доповнювали один одного, створювали комплексний консультаційний продукт, що дозволяє вирішити комплекс проблем.

Інтеграція передбачає встановлення необхідних зв'язків між компонентами системи і забезпечення на цій основі їх взаємодії. Принцип оптимальності управління встановлює вимогу досягнення цілей управління на принципі максимуму оцінки якості управління, що включає мінімум споживання ресурсів і мінімум часу маневру переходу з одного режиму в інший. Необхідність систематичної організаційної роботи щодо вдосконалення процесу надання інформаційно-консультаційних послуг, форм і методів роботи.

Принцип відкритості і постійного зв'язку системи з органами управління АПК, науковими та освітніми установами. Для проведення державної аграрної політики система працює під керівництвом органів управління АПК. Для просування науково-технічних розробок і доведення їх до сільських товаровиробників необхідний тісний зв'язок компонентів системи з науковими організаціями. Спільно з освітніми установами проводяться навчальні та практичні заходи, професорсько-викладацький склад залучається в якості консультантів.



Принцип регламентації. Згідно з цим принципом все процеси, що відбуваються в системі, повинні бути регламентовані, тобто повинна бути розроблена розгорнута система правил і норм.

Принцип формалізації передбачає формальне закріплення норм і правил функціонування системи у вигляді наказів, вказівок і розпоряджень органів управління АПК, а також у вигляді положень про конкретні структури, посадових інструкцій консультантів. Застосування принципів регламентації і формалізації дозволяє впорядкувати процес функціонування системи, зробити його більш планомірним, раціональним, надійним і передбачуваним.

Всі функції в процесі інформаційно-консультаційної роботи повинні виконуватися з максимальним ступенем автоматизації за участю або під контролем людини з застосуванням інформатики і комунікацій [73].

Інформаційні ресурси тільки тоді можуть бути застосовні для прийняття управлінських рішень, якщо вони постійно актуалізуються, поповнюються новими даними. У сфері інформаційних технологій відбуваються значні зміни в зв'язку з науково-технічним прогресом, за цього рівень інформаційно-консультаційного забезпечення суб'єктів АПК безпосередньо залежить від ступеня врахування цих змін. Найважливіша умова єдності системи - використання сучасних комп'ютерних технологій, формування і систематичне оновлення інформаційних ресурсів, поповнення банків даних і удосконалення їх структури.

Принцип своєчасності та оперативності надання інформаційно-консультаційних послуг. Інформаційно-консультаційні послуги цінні тільки за умови надання їх в той момент, коли вони можуть бути застосовні. З огляду на сезонність сільськогосподарської праці, стислі терміни виконання робіт, послуги повинні надаватися вчасно. В оперативному доведенні інформації велика роль відводиться структурам системи.

Принцип надійності зв'язку та технічного забезпечення передбачає створення таких організаційно-економічних умов, які забезпечували б

безперебійну роботу всіх компонентів на основі сучасного програмного забезпечення і професійної технічної допомоги.

Необхідність дотримання функціональних принципів забезпечує виконання цілей і завдань за рахунок ефективного функціонування всієї системи.

Принцип чіткого визначення функцій системи на всіх рівнях-державному, регіональному та районному забезпечує диференціацію завдань за рівнями відповідно до доцільності та раціональності. Якщо на державному і регіональному рівнях основні функції полягають в методичному, інформаційному та інноваційному забезпеченні системи, а також організації підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, то на районному рівні на першому плані виступає консультаційна функція і допомогу сільським товаровиробникам в освоєнні інноваційних розробок і передового виробничого досвіду.

Призначення системи і її функції безпосередньо впливають на структуру системи. Однак і структура системи повинна сприяти найбільш повній реалізації функцій, тому під час проєктування системи та організаційної структури консультаційних організацій необхідно повніше використовувати цей принцип.

Принцип спеціалізації дозволяє визначити і поглибити основні напрямки діяльності та функції системи. Консультаційні організації повинні спеціалізуватися на основному своєму виді діяльності - консультуванні, тим самим, вдосконалюючи форми і методи роботи з клієнтами. У процесі зміни соціально-економічної і політичної обстановки, вдосконалення інформаційних технологій, розвитку науки і техніки виникає потреба в нових видах послуг, що веде до розширення і поглиблення функцій, появи нових видів послуг. Цей процес повинен випереджати попит на нові види послуг.

Принцип дотримання співвідношення попиту сільських товаропроі-водіїв на послуги і пропозиції дозволяє планувати послуги такої кількості і

якості, яке задовольнить попит на них і забезпечить стабільність функціонування системи.

Із зростанням ролі соціальних факторів принцип демократизації виходить на перший план. Він містить вимогу про задоволення інтересів всіх учасників системи за принципом справедливості. Це може здійснюватися через координаційні ради, участь в управлінні системи об'єднань консультативних організацій і консультантів.

Для ефективного функціонування системи дуже важливий принцип постійного підтримання високого рівня кваліфікації кадрів системи. Для створення і збереження кадрового потенціалу необхідне закріплення і підвищення статусу консультантів, організація безперервної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців системи.

Необхідність дотримання принципу незалежності і захисту системи від будь-якого політичного та іншого впливу пов'язана з тим, що фахівці-консультанти діють тільки в інтересах своїх клієнтів, якщо це не суперечить чинному законодавству. Вони не повинні мати на меті лобіювання політичних інтересів або вигоди торгових представників. У зв'язку з цим консультанти не повинні перебувати в штаті торгових організацій або контролюючих органів. Принцип пріоритетної спрямованості на вирішення соціальних і екологічних проблем сільських територій. Державна підтримка системи повинна бути спрямована, перш за все, на вирішення суспільно-значущих проблем, серед яких найбільш гостро постають соціальна і екологічна. Вирішення цих проблем допоможе зберегти контроль держави над територією і забезпечити продовольчу безпеку країни, зберегти здоров'я нації.

Крім приватних принципів необхідно враховувати і спеціальні принципи, які відносяться безпосередньо до діяльності консультантів, їх взаємовідносинам з клієнтами. Ці принципи повинні дотримуватися всіма консультантами системи [74].

Дотримання принципів необхідно як на стадії формування системи, так і в процесі її розвитку. Особливо важливим є врахування цих принципів для

цілеспрямованої роботи органів управління АПК усіх рівнів зі сприяння в створенні ефективно функціонуючої системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства і підвищення її ролі в процесі розвитку і реформування агропромислового виробництва.

Як видно з вище доведеного матеріалу, підприємство має значний потенціал розвитку, але для збільшення його конкурентоспроможності, оборотів і доходів, в 2017 році на сумісній нараді засновників і керівництва було прийнято рішення про створення на базі підприємства окремого підрозділу, який займатиметься розробкою та дослідно-промисловими випробуваннями утилізаційної печі, де можна утилізувати значні обсяги сільськогосподарських тваринних відходів (тваринних ферм, птахофабрик, м'ясопереробних комплексів та ін.)

В результаті проведення науково-дослідних робіт була створена принципово нова конструкція сміттєспалювального пристрою.

Конструкція печі є унікальною, про що свідчить наявність міжнародних патентів та патенту України. В основу роботи печі покладено піролізний метод спалювання тваринних відходів. Додатково під час спалювання відходів, виробляється велика кількість теплової енергії, яка також може використовуватись на сільськогосподарських та інших промислових об'єктах .

Дана піч являється екологічною, не потребує витрат на газ та електричну енергію, до того ж не забруднює навколишнє середовище, що підтверджується наявністю санітарно-гігієнічного висновку.

На сьогоднішній день, вище зазначена утилізаційна піч, вже розроблена, встановлена на полігоні в селищі Кулебівка, успішно пройшла два етапи випробувань, на яких були присутні міжнародні делегації з Прибалтики, Ізраїлю, ОАЕ та ін. До реалізації проєкту були залучені іноземні інвестори. Основним інвестором стала компанія-засновник підприємства – Міжнародна компанія NEXUS INVESTMENT HOLDING CORP, яка фінансувала даний проєкт в повному обсязі.

Так як основний акцент в 2017 р. підприємство зробило на розробці та дослідно - промислових випробуваннях утилізаційної печі, всі кошти , які було витрачено надав засновник.

### **3.2 Соціально-економічна ефективність стратегії управлінського консультування сільськогосподарського підприємства**

Ефект від реалізації заходів щодо розвитку системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства можна розглядати в організаційно-економічному, соціальному, технологічному і екологічному аспектах. Проведені заходи дозволяють:

#### **1. В організаційно-економічному аспекті:**

- забезпечити консультування сільгосптоваровиробників з широкого кола питань і, в першу чергу, з організації та управління виробництвом;
- організувати безперервний процес формування і актуалізації баз даних;
- здійснювати підготовку пропозицій, на основі моніторингу потреб сільгосптоваровиробників, з проведення прикладних наукових досліджень, необхідних ринкового виробництва;
- підвищити ефективність і стійкість функціонування сільськогосподарських підприємств, індивідуальних підприємців, селянських фермерських та особистих підсобних господарств сільського населення;
- забезпечити інформаційне та консультаційне обслуговування сільськогосподарських товаровиробників і сільського населення з питань законодавства, реорганізації господарств, організації та управління виробництвом, економіки, фінансів, рішення задач притягнення інвестицій, оподаткування, бухгалтерського обліку, аудиту та інших питань.

#### **2. У технологічному аспекті:**

- активізувати роботу зі збору, апробації та надання допомоги сільгосптоваровиробникам в освоєнні інноваційних розробок, що дозволяють перевести виробництво на більш високий рівень розвитку;

- збільшити ступінь освоєння систем землеробства і тваринництва;
- посилити вплив системи на просування і реалізацію інвестиційних проектів в АПК, що дозволяють перейти на нові ресурсозберігаючі технології.
- прискорити впровадження енергозберігаючих технологій виробництва, зберігання, переробки і реалізації продукції; збереження і поліпшення генетичного потенціалу сільськогосподарських рослин і тварин;
- підвищити врожайність сільськогосподарських культур, продуктивність худоби і птиці, вихід продукції на одиницю сировини;
- мінімізувати втрати в процесі транспортування і відходів в процесі зберігання сільськогосподарської продукції та продуктів споживання.

### 3. У соціальному аспекті:

- створити умови для розширення можливостей отримання сільським населенням необхідної інформації незалежно від місця знаходження;
- забезпечити більш ефективну реалізацію соціальних програм сталого розвитку сільських територій;
- забезпечити за рахунок інформаційно-консультаційного обслуговування зростання доходів населення від сільськогосподарської діяльності, як основної сфери його зайнятості;
- розвинути альтернативну зайнятість сільського населення (сільський туризм, художні промисли, побутове обслуговування, заготівля ягід, грибів, лікарських трав і т.д.);
- підвищити рівень знань і професійних навичок сільгосптоваровиробників і сільського населення;
- прискорити раціоналізацію виробництва з метою поліпшення організації робочих місць, зменшення і ліквідації важкої ручної, монотонного і малокваліфікованої праці, забезпечення техніки безпеки, дотримання санітарних норм;
- посприяти сільським жителям (в тому числі молоді) в підвищенні кваліфікації, загальноосвітнього та культурного рівня.

### 4. В екологічному аспекті:

- за допомогою пропаганди екологічних знань сприяти збереженню природного середовища, оптимізації рівня використання природних ресурсів, підвищення екологічності та зниження природоємності виробленої продукції;
- впровадити екологічно чисті технології виробництва продукції з метою поліпшення її якості та місця існування населення;
- сприяти проведенню заходів, що дозволяють відновити і зберегти родючість ґрунту.
- підвищити якість та екологічну безпеку сільськогосподарських продуктів;
- поліпшити екологічну обстановку в сільській місцевості.

Необхідність комплексного системного вирішення проблеми інформаційно-консультаційного забезпечення суб'єктів господарювання АПК і сільського населення обумовлена, перш за все, державної значимістю цієї задачі, яка проголошена як міра державної підтримки виробництва сільськогосподарської продукції та сталого розвитку сільських територій. Система управлінського консультування сільськогосподарського підприємствується для сприяння розвитку аграрного виробництва і поліпшення соціально-економічних умов життя на селі за допомогою розповсюдження знань, в тому числі навчання нововведень, надання інформаційно-консультаційних послуг суб'єктам господарської діяльності АПК, інфраструктури села та сільського населення, іншим зацікавленим особам.

Як показують численні дослідження, з комплексу заходів державного впливу на аграрний сектор сільськогосподарське консультування є дієвим і найбільш економічним засобом, спрямованим на збільшення виробництва сільськогосподарської продукції, підвищення її якості та конкурентноздатності, формування оптимального середовища проживання в сільській місцевості.

Органи управління АПК державного і регіонального рівнів повинні бути зацікавлені в успішному функціонуванні системи, оскільки вона є найбільш ефективною формою реалізації науково-технічної політики в агропромисловому комплексі. В ефективності діяльності формувань системи в

першу чергу зацікавлені сільськогосподарські товаровиробники, результативність роботи яких безпосередньо залежить від оперативного і повного отримання необхідної інформації і консультацій.

В результаті проведених науково-дослідних та експериментальних робіт була створена принципово нова конструкція сміттєспалювального пристрою, який дозволяє досягти зазначеного ефекта за рахунок ефективного сумісного використання процесів піролізу, газифікації та спалювання.

Розроблений експериментальний пристрій номінальною потужністю 300 кВт було випробувано для спалювання твердих побутових відходів (ТПВ) міста. Випробування показали, що після 15 -20 хв, розпалу з використанням горілок на дизельному пальному, з витратами 7-10 л , забезпечує стабільне спалювання ТПВ без додаткових джерел енергії. За цього температура в печі досягає 1300 градусів, продуктивність від 100 до 300 кг/год і розвиває потужність 180-450 кВт.

Оскільки даний проєкт є новим напрямком в роботі підприємства проаналізувати результати економічної ефективності від використання даного пристрою ми ще не можемо, але провести розрахунки витрат підприємства на її розробку і використання, вартість спалювання тони ТПВ ми зробили.

*Таблиця 3.1*

### **Витрати підприємства на експлуатацію в місяць**

Витрати	Сума на місяць, грн.
Оренда площадки, де встановлена піч	3500
Електроенергія для поточних потреб	2500
Дизпаливо для стартового розпалювання пічки 60 л	1800
Інші витрати (госпінвентар, канцтовари, та ін.)	3000
Разом	10800

Так як полігон, де встановлена піч для спалювання, знаходиться в селищі Кулебівка, Дніпропетровської області ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» орендує площадку для вищезазначених цілей.



Оренда площадки, дизпаливо для стартового розпалювання пічки, комунальні та господарчі витрати входять в структуру витрат на місяць

Таблиця 3.2

### Витрати підприємства на запуск об'єкта

Витрати	Сума, грн.
Висновки, допуски, ліцензії (одноразово)	10000
Запчасті и матеріали (щомісяця)	2700
Тведі відходи для топки (одноразово)	3000
Разом	15700

Витрати зі запуску печі потребують особливої уваги, а саме -необхідно отримати висновки Держпродспоживслужби України, допуски для роботи персоналу, який обслуговує пічку, ліцензії , сертифікати та ін. Всі ці затрати проводяться одноразово.

Таблиця 3.3

### Штатний розпис

Посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Оплата праці (ФОП), грн.
Директор	1	8000,00	8000,00
Бухгалтер	1	7000,00	7000,00
Відповідальний за обслуговування печі	1	6500,00	6500,00
Робочі на топці	3	6000,00	18000,00
Охорона	4	5000,00	20000,00
Разом	10	16200	59500,00

Очевидно, що для проведення випробувань необхідно найняти штат працівників певної кваліфікації.

Доводимо штатний розпис та фонд оплати праці (ФОП), який складає 59500 грн. в місяць.

Також 22% від ФОП складають податки (єдиний соціальний внесок ЄСВ) – 13090 грн в місяць.

Таблиця 3.4

### Видатки

Оплата праці (ФОП)	Податки, ЄСВ, військовий збір, грн	Утримання площадки, де встановлена піч, грн	Витрати зі запуску печі, грн	Всього видатків, грн
59500,00	13090	10800	15700	99900,00

Аналіз вид атів показує, що для щомісячної експлуатації печі необхідно 84200 грн, а для запуску печі необхідно 15700 грн одноразово.

Таблиця 3.5

### Продуктивність печі

Найменування	спалювання кг /год	тривалість роботи за добу, год	спалювання кг за добу	Потреба в місяць ТПВ для спалювання, кг
Кістки ВРХ	300	24	7200	158400
Птахи	300	24	7200	158400
ковбаси	300	24	7200	158400
інші ТПВ	300	24	7200	158400

На підставі зроблених розрахунків було виявлено, що на спалювання 1 кг ТПВ підприємство витрачає 84200 грн.

Вартість спалювання 1 кг ТПВ = 84200 грн/158400 кг = 0,53 грн

Як було зазначено вище , продуктивність від спалювання ТПВ 100 до 300 кг/год і розвиває потужність 180-450 кВт, тобто за добу додатково можна отримати

$$450 \text{ кВт} * 24 \text{ год} = 10800 \text{ кВт енергії.}$$

### 3.3 Аналіз витрат на впровадження новаторських рішень

В таблиці 3.6 розраховано бюджет проекту та експлуатації на ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» новітньої утилізаційної печі.

Таблиця 3.6

#### Бюджет проекту, тис. грн

Статті доходів/витрат	2021	2022	2023	Усього
I. Кошти на початок проекту	0	307,0	483,4	790,4
II. Надходження	785,2	538,0	582,0	1905,2
В тому числі:				
- від операційної діяльності (виручка)	482,0	538,0	582,0	1602,0
- від інвестиційної діяльності (одержані інвестиції)	303,2	0	0	303,2
III. Разом наявні кошти	785,2	845,0	1065,4	2695,6
IV. Витрати	648,2	361,6	379,8	1389,6
В тому числі:				
- з операційної діяльності	345,0	361,6	379,8	1086,4
- з інвестиційної діяльності	303,2	0	0	303,2
V. Разом грошові витрати	648,2	361,6	379,8	1379,6
VI. Кошти на кінець року	307,0	483,4	685,6	1476,0
Грошовий потік з операційної діяльності	307,0	346,4	372,2	1025,6
Грошовий потік з інвестиційної діяльності	303,2	0	0	303,2
Грошовий потік за всіма видами діяльності	610,2	346,4	372,2	1328,8

Аналіз даних показує, що грошовий потік з операційної діяльності за 2021 рік складатиме 307,0 тис. грн за 2022 рік – 346,4 тис. грн та за 2023 рік –

372,2 тис. грн. Грошовий потік з інвестиційної діяльності за рахунок одержаних інвестицій в першому році складатиме 303,2 тис. грн.

Таким чином, проєкт можна запускати в дію, тому що грошовий потік за всіма видами діяльності за три роки дав позитивний результат і склав 1328,8 тис. грн.

Одним із завершальним етапів проєктного аналізу являється розрахунок індикаторів ефективності проєкту [75]. Вихідні дані для розрахунків наведено в табл. 3.7. З індикаторів ефективності визначили наступні: чиста вартість проєкту (ЧВП), рентабельність інвестицій (PI), коефіцієнт вигоди/витрати (В/З), та строк окупності проєкту (табл. 3.8).

Таблиця 3.7

**Вихідні дані для розрахунку ефективності проєкту**

Параметр	Значення
Початок проєкту	01.01.2021
Тривалість проєкту	3 роки
Основна розрахункова одиниця	грн
Ставка дисконтування	10,0 %
Власні інвестиційні кошти	303,2 тис. грн

– чиста вартість проєкту (рівн. 3.1):

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

де  $B_t$  - вигоди за рік  $t$ ;

$Z_t$  – витрати за рік  $t$ ;

$t$  – рік проєкту (1, 2, ...,  $n$ );

$n$  – строк служби проєкту, роки;

$i$  – ставка дисконту (відсоткова).

$$ЧВ = 1039,8 \text{ тис. грн}$$

– чиста вартість проєкту з урахуванням інвестиційного внеску (рівн. 3.2):

$$ЧВ_i = ЧВ - I, \quad (3.2)$$

де  $I$  – сума інвестицій

$$ЧВ_i = 1039,8 - 303,2 = 736,6 \text{ тис. грн.}$$

- рентабельність інвестицій (рівн. 3.3):

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

$$PI = (736,2 \div 303,2) \times 100 = 242,9 \%$$

- коефіцієнт вигоди/затрати (рівн. 3.4):

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

$$B/Z = 2231,2 / 1173,7 = 1,886$$

Таблиця 3.8

### Визначення показників ефективності проєкту, тис. грн

Показники	2021	2022	2023
Вигоди за проєктом	482	538	582
Витрати операційної діяльності	345,0	361,6	379,8
Прибуток до оподаткування	137,0	176,4	214,2
Амортизаційні відрахування	18,2	18,2	18,2
Чисті грошові потоки	155,2	194,6	232,4
Коефіцієнт дисконтування (10,0 %)	0,9091	0,8264	0,7513
Дисконтовані грошові потоки	141,1	160,8	174,6
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проєкту	141,1	301,9	476,5
Дисконтовані вигоди	438,2	444,6	473,3
Дисконтовані витрати	313,6	283,4	275,3

- строк окупності проєкту (рівн. 3.5):

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

де ДГП – дисконтовані грошові потоки;

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

$$CO = 2,003 \text{ роки.}$$

Проведемо оцінку індикаторів економічної ефективності даного проекту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Основні індикатори економічної ефективності проекту**

Показники	Значення
ЧВ, тис. грн.	1039,8
ЧВ <sub>i</sub> , тис. грн	736,6
Рентабельність інвестицій, %	242,9
Коефіцієнт вигоди витрати	1,886
Термін окупності проекту, років	2,003

Доцільність проекту не викликає сумнівів, оскільки чиста вартість проекту перевищує інвестиційні витрати на 736,6 тис. грн, отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного; рентабельність інвестицій вказує на прибутковість проекту в розрахунку на одиницю вкладу, отже від 1 гривні витрат інвестор отримує 2,429 гривні, прибутку тобто проект є прибутковим для інвестора; коефіцієнт вигоди витрат складає 1,886 що вказує на відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат, і з розрахунків видно, що на 1 гривню витрат ми отримуємо 1 гривню 89 копійок доходу, проект з точки зору даного показника також є вигідним; період окупності проекту складає 2,003 роки, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

### Висновки до розділу 3

1. Для збільшення конкурентоспроможності, оборотів і доходів, в 2017 році було прийнято рішення про створення на базі підприємства окремого підрозділу, який займатиметься розробкою та дослідно-промисловими випробуваннями утилізаційної печі, де можна утилізувати значні обсяги сільськогосподарських тваринних відходів (тваринних ферм, птахофабрик, м'ясопереробних комплексів та ін.). В результаті проведення науково-дослідних робіт була створена принципово нова конструкція сміттєспалювального пристрою.

2. Проект стратегії розвитку є доцільним у стратегії розвитку підприємства, оскільки чиста вартість проекту перевищує інвестиційні витрати на 736,6 тис. грн, отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного

3. Рентабельність інвестицій вказує на прибутковість проекту в розрахунку на одиницю вкладу, отже від 1 гривні витрат інвестор отримує 2,429 гривні, прибутку тобто проект є прибутковим для інвестора.

4. Коефіцієнт вигоди витрат складає 1,886 що вказує на відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат, і з розрахунків видно, що на 1 гривню витрат ми отримуємо 1 гривню 89 копійок доходу, проект з точки зору даного показника також є вигідним.

5. Період окупності проекту складає 2,003 роки, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

## ВИСНОВКИ

1. Виявлені тенденції і проблеми формування і розвитку системи управлінського консультування сільськогосподарського підприємства обумовлюють розв'язання низки першорядних завдань і проведення відповідних міроприємств, складових організаційно-економічних засад розвитку системи. Успішна реалізація запропонованих заходів і розповсюдження передового досвіду управлінського консультування сільськогосподарського підприємства дозволить створити в АПК ефективну систему для інформаційно-консультаційного обслуговування сільських товаровиробників і населення, що функціонує в єдиному інформаційно-правовому просторі, орієнтовану на підвищення ефективності виробництва, посилює вплив консультаційних організацій системи на просування і реалізацію інвестиційних проектів в АПК і яка є одним з основних інструментів реалізації державної агропродовольчої політики.

2. В 2019 році порівняно з 2015 р. загальна земельна площа ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» збільшилась на 61,7 га, що відбулося внаслідок купівлі деякої кількості земельних паїв. Землезабезпеченість працівників ріллею зменшилась на 4,5 га, що відбулося на фоні коливання чисельності робітників підприємства на 1 особу.

3. Аналіз даних показав, що вартість основних засобів ТОВ «НВП «Нексус-2Ф» за досліджуваний період збільшилась на 51%. Такі зміни відбулися, в першу чергу, за рахунок збільшення вартості основних засобів сільськогосподарського призначення на 66 %, та вартості його основних засобів несільськогосподарського призначення (+20%). За цього вартість невиробничих основних засобів підприємства скоротилась на 9 %. Виявлені зміни в цілому можна вважати позитивною динамікою розвитку підприємства, що



забезпечує ефективнішу роботу.

4. За період з 2015 р. до 2019 р. загальна виручка від реалізації продукції підприємства зросла на 224,6 %

5. Підприємство на постійній основі вирощує лише дві культури, - пшеницю та соняшник. Також, починаючи з 2017 р., відмовилися від вирощування рапсу.

6. Аналіз показників- індикаторів середньо- та довгострокової стійкості виявив, що підприємство повинно у стратегічній перспективі вдаватися навіть до радикальних інновацій у межах реалізації своєї стратегії інноваційного розвитку. Важливе завдання аналітика - відповідно до матеріалів аналізу розробити та здійснити комплекс перспективних заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності підприємства. Це передусім покращення діяльності маркетингової служби з пришвидшення реалізації готового виробу; зміцнення платіжної дисципліни, зокрема розрахунків з покупцями, постачальниками тощо; збільшення прибутку - однієї зі складових власних засобів.

7. Доцільність проекту стратегії розвитку підприємства не викликає сумнівів, оскільки чиста вартість проекту перевищує інвестиційні витрати на 736,6 тис. грн; рентабельність інвестицій вказує на прибутковість проекту в розрахунку на одиницю вкладу; коефіцієнт вигоди витрат складає 1,886 що вказує на відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат; період окупності проекту складає 2,003 роки, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 30 березня 2020 року № 3295.
2. Демишкевич Г.М. Формирование и развитие системы сельскохозяйственного консультирования. Москва: ФГУ РЦСК, 2009. 296 с.
3. Кернасюк Ю. Світовий досвід державної підтримки агробізнесу *Агробізнес сьогодні*. 2016. № 15. С. 14-17.
4. Чайнов А.В. Основные идеи и методы работы общественной агрономии. Москва: Издательство Наркомзема «Новая деревня», 1924. 129 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. 69 с.
6. Беквіт Г. Продаючи невидиме. Керівництво з сучасного маркетингу послуг. Харків: Книжковий клуб КСД, 2018. 192 с.
7. Зільберман М. Консалтинг: методи і технології /М. Зільберман // пер. з англ. – Харків: ПитерПрес, 2007. 432 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: КМ-БУКС, 2019. 224 с.
9. Макхэм К. Управленческий консалтинг. Москва: Дело и сервис, 1999. 288 с.
10. Паркинсон М. Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджеров. Москва: НИРО, 2003. 252 с.
11. Stiglitz J., Charlton A. Fair Trade for All: How Trade Can Promote Development. Oxford : Oxford University Press, 2007. 316 p.
12. Steele F. Consulting for organization change. Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1975. 208 p.
13. Добровольский А.В. Энциклопедия «Кругосвет» и возможности её использования. В сб. науч. ст. «Интернет-порталы: содержание и технологии». Вып. 4 / Редкол.: А. Н. Тихонов (пред.) и др.; ФГУ ГНИИ ИТТ «Информика». Москва: Просвещение, 2007. С. 307-322.
14. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. Київ: Академія. 2000. 864 с.

15. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: Юго-Восток, 2008. 155 с.
16. Гончаров М.И. Консалтинг в антикризисном управлении (Теория и практика). Москва: Экономика, 2005. С. 10.
17. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. Київ. нац. екон. ун-т., 2000. 241 с.
18. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2009. 381 с.
19. Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. Москва: Институт социологии РАН, 1996. 305 с.
20. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. New Jersey: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983. 368 p.
21. Хилек Е. Информационно-консультационная служба по сельскому хозяйству как инструмент политики развития сельского хозяйства и сельских регионов / Сб. докл. на межд. конф. «Опыт и проблемы функционирования информационно-консультационной службы АПК России». Москва: ФГНУ «Росинформагротех», 2000. 524 с.
22. Иванов М., Фербер М. Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг. Москва: Манн, 2001. 96 с.
23. Консультации в сфере агробизнеса: учебное пособие / под редакцией А. Мицкевича, М. Фрайдина. Щецин-Горки, 1999. 95 с.
24. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис: учебное пособие. Москва: Альфа-М:, 2007. 207 с.
25. Баутин В.М., Лазовский В.В. Информационно-консультационная служба агропромышленного комплекса России. Москва: Колос, 1996. 442 с.
26. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – Серія: Проблеми економіки та управління. Вип. 683. Львів, 2010. С. 49-54.

27. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. *Економіка та управління національним господарством*. Actual problems of economics. 2015. № 2(164). С. 136 -141.
28. Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решений. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 137 с.
29. Милосердов В.В. Глобальный кризис и неизбежность создания нового миропорядка. *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих отраслей*. 2009. №3. С. 13-19.
30. Семин А.Н., Пустуев А.Л, Мингалев В.Д. Сельскохозяйственный менеджмент: рыночные структуры хозяйствования. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, МИ “ПИПП”, 1995. 416 с.
31. Ушачев И.Г. Экономический рост и конкурентоспособность сельского хозяйства России. *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих отраслей*. 2009. №3. С. 1-10.
32. Инновационная деятельность в аграрном секторе экономики России / под ред. И.Г. Ушачева, И.Т. Трубилина, Е.С. Оглоблина, И.С. Санду. – Москва: Колос, 2007. 636 с.
33. Инновационное развитие АПК субъектов Российской Федерации: опыт и проблемы / под ред. И.Г. Ушачева, И.С. Санду, В.Г. Савенко. – М.: ООО «Столичная типография», 2008. 154 с.
34. Костяев А.И., Острцов А.Н., Филяков А.В. Совершенствование организационных форм освоения нововведений в сельском хозяйстве. Санкт-Петербург: Сев.- Зап. НИИ экономики и орг. сел. хоз-ва, 2000. 33 с.
35. Єльнікова Г. В. Управлінське консультування: навч.-метод. комплекс. К. : УМО АПН України, 2009. 27 с.
36. Огарков С.А. Развивать инвестиционно-инновационную деятельность в сельском хозяйстве союзного государства. *Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций*. 2004. №7. С. 7-10.

37. Оглоблин Е.С., Санду И.С. Стратегия ускорения научно-технического прогресса в сельском хозяйстве в сб. Развитие агроэкономической науки в России (к 75-летию Россельхозакадемии). – Москва: ГНУ ВНИИЭСХ, 2004. 232 с.

38. Санду И.С. Организационно-экономические основы инновационных процессов в сельском хозяйстве. Москва: МП "Петит", 1998. 198 с.

39. Санду И.С., Савенко В.Г., Большакова В.В. Развитие информационного обеспечения сельского хозяйства. Москва: ФГУ РЦСК, 2007. с. 119.

40. Семин А.Н. Инновационные и стратегические направления развития АПК: вопросы теории и практики. Екатеринбург: Из-во УралГСХА, 2006. 960 с.

41. Тулапин П.Ф. К вопросу экономической оценки инновационных проектов в АПК в Сб. Развитие инновационной деятельности в АПК. Москва: ФГНУ "Росинформагротех", 2003. С. 57-60.

42. Ушачев И.Г. Экономические проблемы развития инновационных процессов в агропромышленном производстве в сб. Развитие инновационной деятельности в АПК. Москва: ФГНУ "Росинформагротех", 2003. С. 9-13.

43. Формирование инновационной инфраструктуры АПК: проблемы и перспективы / под ред. И.Г. Ушачева, И.С. Санду, В.Г. Савенко. – Москва: ООО «Столичная типография», 2008. 103 с.

44. Лесечко М.Д., Чемерис А.О., Рудніцька Р.М. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд. Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентіві України. Львів, 2003. 84 с.

45. Демишкевич Г.М. Организация комплексного консультационного обслуживания сельскохозяйственных предприятий. Москва: ФГНУ «Росинфор-магротех», 2007. 64 с.

46. Трофимова О. Разработка классификации консалтинговых

услуг. *Отдел кадров*. 2004. № 16. С. 26-29.

47. Report of the global consultation on agricultural extension. Rome: FAO, 1990. – P. 43-76.

48. Демишкевич Г.М. Опыт организации Латвийской сельскохозяйственной консультационной службы. *Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций*. 2004. №4.с.15-20.

49. Демишкевич Г.М. Опыт сельскохозяйственного консультирования в Германии и возможности его применения в России. *Аграрный вестник Урала*. 2008. №5. С. 102-104.

50. Маковецкий В. В. Сельскохозяйственная служба «экстешн» в США. *Информ. бюлл. Минсельхозпрода России*. 1997. № 7-8. с. 51-53.

51. Маковецкий В.В. Сельскохозяйственные консультационные службы в Англии и Уэльсе. *Информ. бюл. Минсельхозпрода России*. 1998. № 5-6. С. 51-54.

52. Adler J. Die landwirtschaftliche Beratung in Deutschland - Interessant fur osteuropaische Partner. *Beraterhandbuch HALLE*, 2003.

53. Aneur C. Agricultural extension. A step beyond the next step. Washington, 1994. VIII. 34 p.

54. Christensen J., Pedersen D.E., Jacobsen B.H. Okonomistyring i landbruget, perspektiver for radgivningen. – Business management on farms, perspectives for advisory services. Kobenhavn, 1989. 176 p.

55. Purcell D. Agricultural extension. Washington, 1994. 12 p.

56. Клименко Ю.И., Шайтан Б.И. Информационно-консультационная служба АПК. Москва: ФГОУ РАКО АПК, 2003. 152 с.

57. Кранц Ю., Хайнрих Ю. Система сельскохозяйственной консультации в Германии и возможности ее использования в аграрном секторе России. *Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций* (приложение: новое в сельском хозяйстве). 2004. №4. С. 3-60.

58. Коромыслова В.В. Консультационная служба села: германский опыт и российская специфика. Киров: ООО «Лобанх», 2005. 178 с.

59. Белицкая О.Л. Датская модель организационно-консультационной службы фермеров. *Информ. бюллетень Минсельхоза России*. 1999. №9-10. С. 46-51.
60. Мицкевич Б. Роль сельскохозяйственного консультирования в развитии сельских территорий Польши. *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*. 2005. № 11. С. 53-54.
61. Михайленко И.М. Система аграрного консультирования в Польше. *Информационный бюллетень министерства сельского хозяйства*. 1999. № 3-4. С. 55-60.
62. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. – 347 с.
63. Банева І.О. Аналіз використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств та перспективи його розвитку. *Економіка та держава*. 2013. №3. С.4-6.
64. Антонова Л.В. Вдосконалення систем управління та обліку процесів відтворення основних засобів підприємства як складових стратегії розвитку діяльності. *Економіка та держава*. 2017. №9. С.16-20.
65. Бараз В.Р. Использование MS Excel для анализа статистических данных : учеб. пособие. Нижний Тагил: НТИ (филиал) УрФУ, 2014. 181 с.
67. Интеграционные процессы в региональных социально- экономических системах. под общ. ред. Авербуха Р.Н. Гатчина, 2001. 419 с.
68. Пожидаева Е.С., Белкина Е.Н. Экономико-математические методы и прикладные модели в молочно-продуктовом подкомплексе АПК. под общ. ред. И. Н. Буробкина. Москва: Восход-А, 2005. 111 с.
69. Скотников О.И., Плятонова Л.И. Проблемы современного состояния социально-экономической системы России. Саранск, 1999. 174 с.
70. Краснов А.В., Баутин В.М., Долгушкин Н.К. [и др.]. Концепция развития информационно-консультационных систем АПК до 2015 года. Москва: РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева, 2007. 146 с.
71. Могилевский В.Д. Методология систем. Москва: Экономика,

1999. 252 с.

72. Романенко И.А. Теоретические основы анализа национальных агропродовольственных систем с применением методов математического моделирования. Москва, 2006. 113 с.

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

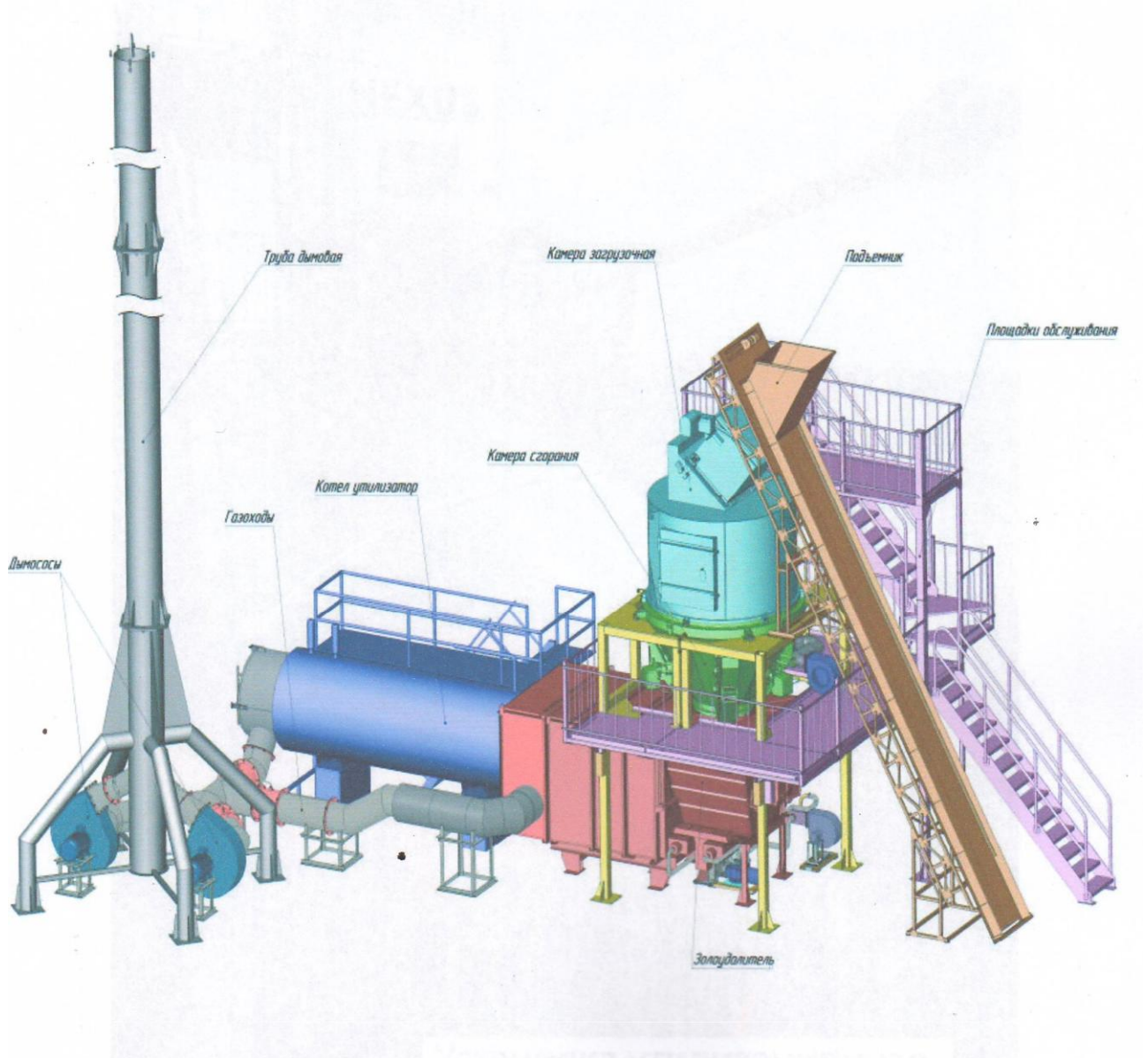
74. Афанасьев Н.В. Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: монографія. Харьков: Изд. дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.

75. Буріменко Ю.І., Галан Л.В., Лебедева І.Ю. [та ін.]. Управління проєктами. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. 208 с.



## **ДОДАТКИ**

Проект утилізаційного комплексу як елемент стратегії розвитку  
ТОВ «НВП «Нексус-2Ф»



**Пілотна установка утилізаційної печі**

