

**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: УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ В МЕХАНІЗМІ  
АГРАРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

**Здобувач**

**Приходько А.С.**

**Науковий керівник,**

**к.е.н., доцент**

**Миронова Р.М.**

**Дніпро – 2021**

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**  
на дипломну роботу студента

**Приходька Артема Сергійовича**

- 1. Тема роботи** «Управлінський консалтинг в механізмі аграрних перетворень», керівник роботи Миронова Руслана Миколаївна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р. № \_\_\_\_.
- 2. Строк подання студентом роботи** – 8 лютого 2021 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** річні звіти селянського (фермерського) господарства Козел Степана Івановича Томаківського району Дніпропетровської області за 2015-2019 роки, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація. Наукова література з теми дослідження  
**Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Опрацювати теоретичні аспекти формування системи управлінського консультування в механізмі аграрних перетворень. 2. Розглянути рівень господарювання та ефективність виробництва діяльності селянського (фермерського) господарства Козел Степана Івановича. 3. Розробити заходи щодо удосконалення організації процесу сільськогосподарського консультування. 4. Розробити проект підвищення конкурентоспроможності для господарства.  
Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Класифікація консультаційних організацій АПК
  2. Фактори, що впливають на ефективність функціонування консультаційних організацій АПК
  3. Організаційно-економічна характеристика селянського (фермерського) господарства Козел Степана Івановича
  4. Аналіз ефективності проекту

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 12 грудня 2019 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи   | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1     | Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт                           | Грудень 2019                   |          |
| 2     | Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи                            | Грудень 2019 -<br>Квітень 2020 |          |
| 3     | Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи | Травень-Вересень<br>2020       |          |
| 4     | Розрахунок та написання проектного розділу  | Жовтень-Грудень<br>2020        |          |
| 5     | Написання висновків та пропозицій   | Січень 2021                    |          |
| 6     | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи                             | Лютий 2021                     |          |

*Студент*

\_\_\_\_\_ *Приходько А.С.*  
(підпис) (прізвище та ініціали)

*Керівник роботи*

\_\_\_\_\_ *Миронова Р.М.*  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінський консалтинг в механізмі аграрних перетворень»

Дипломна робота магістра: 94 с., 4 рис., 19 табл., 3 додатки, 87 літературних джерел.

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

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

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

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

Результати впроваджені у діяльність селянського (фермерського) господарства Козел Степана Івановича Томаківського району Дніпропетровської області.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

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

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

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

## KEYWORDS

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

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ СЛУЖБ В АПК   | 8  |
| 1.1. Теоретичні засади дослідження консалтингу   | 8  |
| 1.2. Економічний зміст консультування  | 24 |
| Висновки до першого розділу  | 36 |
| РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА КОЗЕЛ СТЕПАНА ІВАНОВИЧА ТОМАКІВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ | 37 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика С(Ф)Г Козел Степана Івановича   | 37 |
| 2.2. Управління матеріально-технічною підсистемою господарства   | 43 |
| 2.3. Управління фінансово-економічною підсистемою  | 47 |
| Висновки до другого розділу  | 53 |
| РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В МЕХАНІЗМІ АГРАРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ   | 55 |
| 3.1. Процес консультування в аграрному секторі   | 55 |
| 3.2. Технологічні особливості маловитратної технології в свинарстві  | 67 |
| 3.3. Економічна ефективність маловитратних технологій в свинарстві   | 74 |
| Висновки до третього розділу   | 79 |
| ВИСНОВКИ   | 81 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ  | 83 |
| ДОДАТКИ  | 92 |

## ВСТУП

Проблема консультування в аграрному секторі багатоаспектна. Вона включає в себе як мінімум правової, технологічний, екологічний, соціальний, моральний, економічний аспекти. До змісту останнього можна віднести, перш за все, питання про сутність і поняття консультування, про його роль і місце в системі суспільного відтворення, про перспективи консультування у зв'язку з переходом до ринкової економіки.

Виникнувши як випадкове явище, консультування розширило сферу свого функціонування, ставши об'єктивною необхідністю, що виражає постійні зв'язки між учасниками відтворювального процесу. У сучасному суспільстві консультування є такою ж невід'ємною реальністю, як і в цілому процес виробництва матеріальних благ.

Оскільки економіка як наука розгортається в системі категорій і законів, які відображають реальні виробничі відносини і їх динаміку, то вихідним моментом при розгляді консультування є питання про його категоріальної сутності та економічний зміст.

Необхідність введення в науковий обіг економічної категорії «консультування» обумовлено з одного боку, розвитком громадського поділу праці в умовах науково-технічного прогресу, коли все чіткіше виділяються риси відносного відокремлення консультування в системі розширеного відтворення, а з іншого - інтеграцією консультування з виробництвом, освітою і наукою.

Поняття «консультування» виключно ємне, а сфера його використання воістину необмежена. Так, правомірно говорити про консультування індивідуальних виробників, підприємств, великих фірм, уряду; про консультування в промисловості, в сільському господарстві і т.д.; про консультування за видами комерційної діяльності та окремих проблем (дослідження кон'юнктури ринку, збуту, аналіз організаційної структури, складання бізнес-плану). Настільки широке застосування поняття

«консультування» передбачає необхідність чіткого визначення його як економічної категорії. У зв'язку з цим тема дослідження в сучасних умовах є досить актуальною.

Основою дослідження магістерської роботи є аналіз основних показників діяльності селянського (фермерського) господарства Козел Степана Івановича Томаківського району Дніпропетровської області. Напрямом виробничо-торгівельної спеціалізації в 2019 році являється виробництво зернових та технічних культур, питома вага якої в структурі всієї товарної продукції становить 86,6%. Рівень рентабельності господарства у 2019 році склав 12,3%.

**Мета дипломної роботи** полягає на основі розкриття сутності консалтингу та визначення об'єктивних умов його функціонування в сучасній ринковій економіці визначення ролі і місця консультування в системі аграрних перетворень, виявити його специфічні риси і розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування консультаційних організацій в АПК.

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

- визначити зміст економічної категорії "консультування", її роль і місце в сучасній економічній системі;
- дослідити економічний, організаційний і особистісний компоненти процесу консультування;
- виявити специфіку консультування в умовах ринкової економіки, а також тенденції його подальшого розвитку;
- дослідити умови економічного регулювання інформаційних перетворень в сільськогосподарському виробництві;
- визначити основні елементи механізму забезпечення стабільної, ефективної консультаційної діяльності.

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

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

**Інформаційною базою** дослідження послужили звітні дані селянського (фермерського) господарства Козел Степана Івановича Томаківського району Дніпропетровської області. Методичною основою досліджень послужили Закони України, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, дані науково-дослідних установ та організацій, статистичні дані з розвитку сільськогосподарського виробництва України та особисті спостереження автора.

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

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків. Вона викладена на 94 сторінках друкованого тексту, містить 19 таблиць, 4 рисунки, 3 додатки, 87 використаних літературних джерел.



## РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ СЛУЖБ В АПК

### 1.1. Теоретичні засади дослідження консалтингу

Консультування як економічна категорія - це абстракція, оскільки ми розглядаємо консультування в якості суспільного явища в цілому, безвідносно до особливостей та умов, в яких відбувається конкретний консультаційний процес. У той же час консультування не є аморфним, воно стає категорією саме тому, що ввібрало в себе сукупність консультаційних процесів, все загальні риси, властиві відносинам між консультантом і клієнтом.

За своєю родовою ознакою консультування це поліпшення, тобто ефект, одержуваний суспільством або окремим економічним суб'єктом від використання консультаційної допомоги. При цьому отриманий ефект може мати саме різне вираження, так само як різними можуть бути використані для його досягнення методи і засоби. Так, поряд зі збільшенням обсягу виробництва, в якості ефекту можуть виступати кадрові, організаційно-управлінські, збутові зміни, для досягнення яких можуть використовуватися такі моделі консультування як «проектне консультування», «супровід», «консультаційне курирування», «експертне консультування». Але що б ми не виділяли в якості ефекту від консультування, які б моделі не застосовували, консультування завжди є віддзеркаленням взаємин між двома економічними суб'єктами: консультантом і його клієнтом. Його сутність в кінцевому підсумку виявляється через ці взаємини, через їх динаміку і закономірності.

Консультування необхідно розглядати, перш за все, як певні відносини, які виникають між індивідуальними суб'єктами, окремими особами і підприємствами, фірмами і державою, різними національними групами. Будь-яке суспільне відношення, в тому числі і економічне, включає в себе учасників (суб'єктів), мета цього відносини і об'єкт, що піддається перетворенню (зміні). Суб'єктами консультаційних відносин є консультант і

клієнт; об'єкт представлений інформаційним ресурсом, який піддається переробці в процесі консультування; в якості мети консультування доцільно розглядати рішення конкретних проблем, що стоять перед одним із суб'єктів консультування.

На наш погляд, консультування представляє собою процес, що складається в результаті взаємодії трьох систем: консультанта, організації-клієнта і зовнішнього середовища. Система «консультант» включає весь персонал і всі засоби виробництва, які безпосередньо беруть участь у виробленні певних рішень, програм, тобто виробництві консультаційного продукту. З іншого боку, ця система є частиною організації-клієнта, для потреб якої і здійснюється надання консультаційної послуги. Даним допущенням ми підкреслюємо цілісність консультаційного процесу, а не приналежність консультанта до даної фірми (зовнішній або внутрішній консультант). І, нарешті, організація в свою чергу, є частиною ще більш великої системи, тобто елементом сукупності зовнішніх чинників - природно-кліматичних, економічних, політичних, соціальних.

Головними суб'єктами консультаційного процесу є консультант і організація-клієнт, характер взаємодії, яких в значній мірі визначається особливостями зовнішнього середовища. «Організації змінюються не заради самих змін, а тому що виступають частиною більш широкого процесу розвитку і повинні реагувати на його динаміку, постійно пристосовуючись до умов, в яких існують і працюють» [80]. Одночасно фірми генерують зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, розробляють і випускають на ринок нові товари і технології, які стають домінуючими і широко впроваджуються. У зв'язку з цим необхідно відзначити, що зміни в організації являють собою не кінцеву мету, а лише засіб, що допомагає пристосуватися до нових умов і зберегти або підвищити конкурентоспроможність, ефективність роботи і продуктивність.

«Людський фактор в організаційних змінах є першорядним, оскільки саме поведінка людей в організації - керівних, технічних кадрів і інших

співробітників - в кінцевому підсумку визначає, що можна змінити і яка реальна користь даних перетворень» [2, с. 39]. Виробничі організації це, перш за все, соціальні системи. Люди повинні розуміти, хотіти і мати можливість втілити в життя зміни, які на перший погляд можуть здаватися чисто технічними або структурними, але прямим чином на них вплинуть.

Найчастіше «у консультанта і клієнта різні погляди і сфери діяльності, мотиви і умови праці, очікування і досвід, але для успішного вирішення виниклих в організації проблем потрібні їхні спільні зусилля» [46]. Консультант не зможе знайти правильні рішення без допомоги клієнта. У зв'язку з цим ми вважаємо, що консультування - це, перш за все взаєморозуміння і взаємо орієнтування між клієнтом і консультантом. Саме від їхньої спільної роботи залежать результати і ефективність процесу консультування.

Як правило, «допомога консультанта потрібна, коли погіршуються економічні показники діяльності фірми і виникає загроза прибутку, в тому числі з-за затягування з необхідними організаційними перебудовами» [40]. Для вирішення виникаючих проблем потрібні нові знання, нові підходи. Але в той же час спостерігається парадоксальне явище. У міру усвідомлення необхідності і бажаності змін в організації виникає і розвивається відповідна ситуаційна структура (система зв'язків і відносин між людьми з приводу деякої ситуації). Вона складається з двох протилежних підсистем. Носіями першої є особи, що сприяють змінам - консультанти, а другий - що перешкоджають їм - представники фірми-клієнта. У боротьбі цих ситуаційних груп і відбувається процес реалізації консультаційних розробок, який в разі успішного нововведення можна розглядати як поглинання другий підсистеми першої. В іншому випадку консультаційні рішення можуть залишитися не реалізованими.

На наш погляд, консультування представляє собою процес, що складається в результаті взаємодії трьох систем: консультанта, організації-клієнта і зовнішнього середовища. Система "консультант" включає весь

персонал і всі засоби виробництва, які безпосередньо беруть участь у виробленні певних рішень, програм, тобто виробництві консультаційного продукту. З іншого боку, ця система є частиною організації-клієнта, для потреб якої і здійснюється надання консультаційної послуги. Даним допущенням ми підкреслюємо цілісність консультаційного процесу, а не приналежність консультанта до даної фірми (зовнішній або внутрішній консультант). І, нарешті, організація в свою чергу, є частиною ще більш великої системи, тобто елементом сукупності зовнішніх чинників - природно-кліматичних, економічних, політичних, соціальних.

Дана парадоксальність, на нашу думку, пов'язана з тим, що ринкова економіка сама по собі суперечлива: на мікрорівні вона тяжіє до стабільності, а на макрорівні до динаміки. Оскільки в сучасній економіці тенденція до розвитку превалює над незмінністю, то і в суспільному виробництві, в кінцевому рахунку, спостерігається постійне зростання. Клієнт і консультант - агенти ринкової економіки і генетично несуть в собі всі її плюси і мінуси. Клієнт - це суб'єкт ринкової економіки, що знаходиться на стороні мікроекономіки і володіє в силу цього тенденцією до стабільності. Консультант ж - це суб'єкт, що стоїть на макроекономічних позиціях і тяжіє до динаміки. Взаємовідносини між ними є відображенням загального процесу розвитку.

Клієнт терпить «поразку» не в силу свого консерватизму, а тому, що в даному типі взаємодії він знаходить індивідуальну вигоду. Якщо споживач консультаційної послуги не прагне до цього, то економічною вигодою скористається конкурент і втрачена своя перетвориться в чужу вигоду, досягти яку можливо, але значно складніше, ніж свою. Тому, клієнт, об'єктивно тяжіючи до стабільності, суб'єктивно змушений долати цю тенденцію під впливом і з безпосередньою допомогою консультанта.

«Опір - це перша реакція на зміни, так як індивіду потрібен час, щоб оцінити витрати і вигоди змін для себе. Крім того, психологічною основою протидії виступають звички і інерція, страх перед невідомим» [52]. Будь-яке

консультаційне рішення, система, процедура або метод управління, істотно відрізняється від сформованої практики і часто вперше використовується в даній організації. В результаті це вимагає від учасників передбачуваних змін не просто відповідних знань і кваліфікації, а активного сприяння, вміння знаходити і впроваджувати рішення безперервно виникаючих проблем. Пасивне або активний опір хоча б невеликої частини яких торкається людей може привести до негативного економічного ефекту від запропонованого рішення.

Дослідники «виділяють три основні стратегії виробничих організацій по відношенню до інновацій» [10, с. 187]: Оборонна стратегія - організації, які дотримуються даної стратегії, не прагнуть або не мають можливості проводити інноваційні розробки. Активно-наступальна стратегія означає прагнення стати першим, провідним підприємством в галузі або на певній ділянці. Помірно-наступальна стратегія ставить за мету убезпечити себе від ризику, якому піддаються перші, що стали на шлях нововведень, але в той же час не запізнитися і не відстати від тих, хто вже ввів нововведення.

Об'єкт консультаційної угоди такий, що заздалегідь (і навіть в ході консультації) неможливо встановити, будуть чи ні здійснені рекомендовані консультантом заходи. А в разі використання його рекомендацій, неможливо отримати від консультанта гарантію миттєвого підвищення ефективності, так як існує розрив у часі між працею консультанта і виявленням результатів його діяльності.

При цьому також слід враховувати, що «на відміну від керівників, що несуть всю повноту відповідальність за своєчасність і правильність застосовуваних рішень, консультанти відповідають лише за якість і повноту даних ними рекомендацій» [19, с.65]. Вони залучаються не для того, щоб управляти організаціями або приймати рішення від імені керівників - консультанти рідко допускаються до практичної реалізації рекомендованих ними заходів. Тому фірма клієнт насилу вирішується на нововведення, ніж та створює видиму парадоксальність у відносинах між собою і консультантом.

Консалтинг - це безпосереднє надання допомоги керівникам з найрізноманітніших проблем, які вони не можуть або вважають недоцільним вирішувати самостійно. Реалізація даної функції неможлива в «чистому» вигляді і передбачає одночасний розгляд суміжних з нею завдань. Щоб надати якісну консультаційну послугу консультант повинен зібрати, обробити, систематизувати і вивчити дані; виявити відхилення від планових завдань і визначити їх причини; звести аналітичні матеріали, намітити шляхи виходу з проблемної ситуації і надати їх керівникам і спеціалістам господарств (аналітична функція).

«Для ефективної допомоги товаровиробнику потрібно інтеграція науково-дослідних знань в різних областях, інформації про ринки і досвід самих економічних суб'єктів. Дослідницька функція управлінського консультування пов'язана значною мірою ні з рішенням загальнотеоретичних проблем, а з виявленням чинників, закономірностей і тенденцій, які можуть мати вирішальний вплив на результати роботи конкретного клієнта» [18].

Важливою роллю консультанта є забезпечення клієнта інформацією. Але надана інформація ще не означає використовувана. У зв'язку з цим одна з основних задач консультанта полягає в тому, щоб навчити товаровиробника користуватися наявними інформаційним потенціалом і приймати рішення самостійно. Консалтинг невіддільний від навчання, яке часто використовується як метод втручання, що сприяє і стимулює зміни і допомагає людям освоїтися в новій ситуації.

Суть роботи консультанта - це збільшення темпів розвитку сільського господарства (стимулююча функція). А.В. Чаянов виділяв «два шляхи впливу на еволюцію сільського господарства:

1. Зміна господарських умов до нової системи господарського життя - зміна митних ставок, системи цін, кредитна політика, земельне законодавство.

2. Надання впливу на сам процес сільськогосподарської еволюції, впливаючи на розум і волю самих господарів, направляючи їх творчі пошуки

в бік форм, мислимих раціональними, посилюючи своїм авторитетом приклад вдалих починань, прискорюючи і раціоналізуючи тим процес еволюції» [79, с.61-62].

Кожне сільськогосподарське підприємство і його підрозділи покликані вирішувати певні управлінські завдання, серед яких виділяються дві великі групи. До першої відносяться завдання, що впливають із загального змісту управління; друга група пов'язана безпосередньо з виробничим процесом, науково-технічним і фінансовим забезпеченням, соціально-економічним розвитком підприємства. Відповідно і функції управління поділяються на дві групи: загальні і конкретні.

На основі зібраної та систематизованої інформації виробляються ті чи інші рішення, які трансформуються в команди і доводяться до виконавців. Обов'язкова умова діяльності керівників і фахівців - це відповідальність, яка повинна бути конкретною, повною і персональною.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що «основне завдання керівника - це організація і підтримання цілісної системи управління для досягнення очікуваного результату шляхом виконання прийнятих рішень і відповідальність за кінцеві результати» [17, с.21], в той час як основна задача консультанта допомогти товаровиробнику самостійно приймати правильні управлінські рішення.

Будь-яка фірма - це унікальна соціально-економічна система, яка володіє специфічними умовами діяльності, має свої труднощі і проблеми, на чолі якої стоїть певна група людей з усіма їх взаємозв'язками і взаємовідносинами, де існує свій стиль керівництва, своя система комунікацій і прийняття рішень. Здійснення перетворень в одній області неодмінно впливає на інші, викликаючи в них, в свою чергу, певні зміни. Тому, питання, пропоновані експерту для вирішення не можуть існувати ізольовано ні від інших нагальних проблем організації, ні від дій конкретних виконавців, ні від всього комплексу управлінських рішень. З цього випливає основний недолік експертів - вони, володіючи високою кваліфікацією в

конкретній галузі знань, слабо розбираються в інших аспектах діяльності організації.

Все вище сказане дозволяє зробити висновок, що клієнту потрібен такий помічник, який проаналізує всі необхідні фактори та обставини для виявлення причин виникнення труднощів і знайде оптимальне рішення проблем, що не завжди роблять експерти та дослідники. Внаслідок цього, керівники все частіше схиляються до використання знань і умінь консультантів, оскільки відмінна риса їх діяльності - це спрямованість на виявлення та вирішення конкретних труднощів і проблем, що стоять перед організацією.

Але в той же час сама природа консультаційної послуги вступає в протиріччя з примусовими методами впливу, тому консалтинг відносить до директивної ролі консультанта - він тільки доводить розробки до клієнта, який в подальшому може використовувати їх на власний розсуд.

«З точки зору економічної ефективності процес взаємодії консультанта і клієнта повинен будуватися на постійній основі, тобто консалтинг - це тривале співробітництво економічних суб'єктів, а не виклик реанімації в кризовій ситуації. Тому консультант повинен своєю працею розвивати процес рефлексії, стимулюючи його до саморозвитку» [18].

Консультантом з економічних питань може бути будь-який фахівець, який має хороші знання і вміння в області економіки і на цій основі в змозі давати представникам фірми-клієнта корисні поради. Найбільш характерна риса, яка відрізняє діяльність консультанта від роботи експерта і дослідника полягає в тому, що консалтинг - це комплексний підхід до вирішення проблем, орієнтований на поліпшення ситуації в майбутньому.

«Сильною стороною внутрішніх консультантів є дуже докладне знання своєї організації, її специфіки, проблем і причин їх виникнення, що дозволяє легко встановлювати контакти з іншими працівниками, отримувати необхідну інформацію; вони здатні краще її інтерпретувати, до них завжди можна звернутися за порадою» [58].





*Рис. 1.1 - Вимоги до консультанта*

Істотною перевагою, на наш погляд, є і те, що «добре оплачуваний внутрішній консультант на 30-50% дешевше зовнішнього» [8, с.68].

З іншого боку, вони мають ряд значних недоліків, таких як:

- залежність від власної організації, в силу чого вони сильно схильні до всіляких внутрішніх впливів і менш об'єктивні.
- обмеження сфери знань і умінь рамками фірми, що звужує ймовірність появи нових ідей і рішень.
- тенденція до статичності, так як їх положення визначається чинною в організації системою мотивації праці.

Все це спотворює справжній зміст і характер консультаційної діяльності, який більшою мірою проявляється в зовнішньому консультуванні.

«Зовнішній консультант - це висококваліфікований фахівець у певній галузі знань, який пройшов спеціальну підготовку для роботи консультантом і зберігає незалежність від найманих його організацій. В роботі консультанта

відсутня вузькості мислення, властива більшості керівників і фахівців певних підрозділів компанії, відповідальних за виконання конкретних операцій» [27]. Виниклі проблеми він розглядає комплексно і під іншим кутом зору. Крім того, на нього не впливають сформовані в організації традиції і погляди керівництва, внутрішньофірмові оперативні завдання і проблеми, що передбачає велику сміливість і об'єктивність оцінок і висновків.

Основними «принципами діяльності професійного зовнішнього консультанта є, на наш погляд, такі:

1. Незалежність:

1.1. фінансова - консультант не зацікавлений в тому, як буде діяти клієнт, наприклад, закупить він певний вид обладнання чи ні;

1.2. адміністративна - він за статусом стоїть поза організації, де здійснює роботу;

1.3. політична - ні керівництво організації клієнта, ні її службовці не можуть неофіційно впливати на консультанта, використовуючи політичну владу і зв'язку;

1.4. емоційна - консультант зберігає свою відчуженість незалежно від дружніх відносин з замовником» [37, с. 19].

2. Індикативний характер діяльності - консультант не впливає на впровадження своїх розробок, так як не наділений відповідними повноваженнями і не може використовувати методи примусу.

3. «Міжгалузевий підхід: використовуючи досягнення науки і передового досвіду, консультант допомагає вирішувати проблеми одного типу в різних організаціях» [58, с.21].

4. Організація навчання та підвищення професійного рівня працівників організації-клієнта.

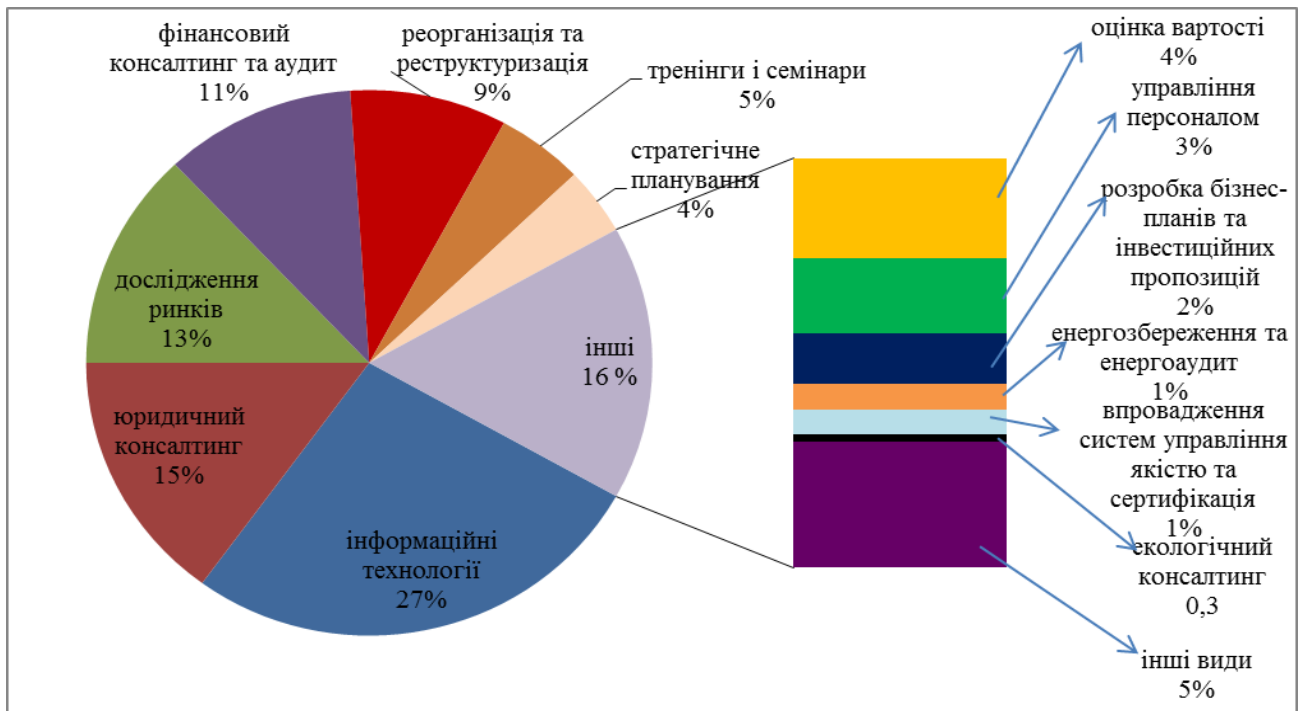
5. Об'єктивність і відповідність кваліфікації консультанта рівнем складності виконуваних завдань.

Отже, консультування - це процес, в якому консультант намагається за допомогою інтелектуальної допомоги навчити клієнта дій, що сприяє

розв'язанню наявних у клієнта проблем. Це свідомо надається допомога комунікативно передана при пошуку думки і рішення людям, що знаходяться в конкретній проблемній ситуації.

Відмінності в способі і можливості використання зовнішніх і внутрішніх консультантів вимагають визначення, в яких випадках їх залучення найбільш ефективно. «Сучасні тенденції розвитку цих видів консультування характеризуються їх зустрічним рухом і взаємопроникненням. По-перше, у великих компаніях йде процес формування дочірніх підприємств, які, залишаючись структурними підрозділами материнських компаній, виходять за її межі, тиражуючи свій досвід. Крім того, поява внутрішніх консультантів і зростання їх значення можуть призвести не тільки до підвищення ролі консультаційної діяльності в організації, але і до зміни її спрямованості, а також до зменшення питомої ваги роботи зовнішніх консультантів. По-друге, внутрішні консультанти часто відкривають свої консалтингові фірми. По-третє, зовнішні консультанти при реалізації проектів створюють спільні команди з фахівцями організації-клієнта з метою досягнення найбільшого ефекту. Співпраця тут зводиться до правильної організації і поділу праці між ними, тобто до точного визначення питань, що підлягають вирішенню обома сторонами, і в разі потреби надання допомоги один одному. По-четверте, характерною рисою зовнішнього консультування 90-х років став розвиток співробітництва з клієнтської фірмою, орієнтованого на довгострокове партнерство, наприклад, 65% консультаційного ринку Великобританії засновано на довгострокових відносинах» [7, с.69].

Слід визнати, що поділ помічників керівників з боку на дослідників, експертів і консультантів певною мірою умовно, тому що найчастіше їх ролі взаємо переплітаються. Розглянемо цей процес більш докладно, взявши за основу схему, запропоновану Р.К. Юксвяровим [81, с.21], який, виходячи з розглянутих ним ролей помічників керівника, основний акцент в їх роботі робить на навчання, аналіз і науково-дослідну діяльність.



**Рис. 1.2 - Ємність ринку консультаційних послуг в Україні по сегментах, %**

При вирішенні конкретних проблем клієнта, консультант, використовуючи свої професійні знання і накопичений досвід, може виступати в якості дослідника або експерта, оперуючи властивими їм методами і прийомами роботи. У той же час, експерт, крім оцінки минулої та поточної діяльності фірми, в змозі надати управлінському апарату конкретні рекомендації щодо вдосконалення організації роботи фірми в майбутньому. Дослідник ж паралельно з науковими узагальненнями може запропонувати чіткі рекомендації щодо усунення вузьких місць в організації - клієнта.

Але, на наш погляд, функції консалтингу в сучасних умовах розвитку економічної дійсності значно ширше і це вимагає уточнення непрямих ролей, виконуваних сторонніми помічниками керівника.

Узагальнюючи вищесказане, зазначимо, що консультант, експерт і дослідник - це висококваліфіковані фахівці, кожен в своїй галузі діяльності. Експерт добре знає практику, дослідник - теорію, а консультант являє собою синтез цих двох областей знань. Існуюче розділення зовнішніх помічників допомагає керівнику визначити в яких послугах він потребує і кого доцільніше залучати для досягнення бажаного результату.

Організації-клієнти, запрошуючи консультантів для надання їм консультаційної допомоги, несуть певні матеріальні витрати і, природно, зацікавлені в окупності засобів. Тому «ринкова форма зв'язку між консультантом і клієнтом змушує першого головну увагу приділяти практичній користі своїх розробок, рекомендацій і забезпечення їх внедряємості в організацію-клієнта» [14].

Таким чином, економічним фундаментом консультаційного процесу є розробка консультаційного продукту, що володіє певною корисністю для споживання, впровадження якого дозволяє організації-клієнту провести необхідні зміни в своїй організації і тим самим домогтися отримання більшого обсягу прибутку, як неодмінної умови ефективного функціонування виробництва.

Теоретично і практично доведено, що «значимість того чи іншого нововведення визначається потенційною ефективністю його практичної реалізації, а не витратами на його впровадження» [25, с.29]. Якщо рішення (зміна) з точки зору господарського суб'єкта економічно вигідно, він стане проводити його незалежно від необхідних витрат, які в цьому випадку завжди будуть перекриті подальшою прибутком; і навпаки, якщо навіть витрати на проведення змін будуть незначними, воно ніколи не буде здійснено, не будучи вигідним. Це впливає з природного прагнення кожного економічного суб'єкта до економічної вигоди. Люди, як правило, роблять такі дії, які, на їхню думку, повинні принести їм найбільшу вигоду. Іншими словами, вигода індивіда - це реальна економічна сила, що діє в суспільстві і обумовлює поведінку учасників суспільного виробництва. З цієї точки зору, консультування можна уявити як безперервний процес досягнення суб'єктами консультування індивідуальної вигоди.

«Важливим моментом при розгляді інформаційного ресурсу, як об'єкта консультування, є ставлення до інформації як продукту праці» [17, с.89]. Дійсно, «споживана в процесі консультування інформація в переважній більшості випадків є результатом трудової діяльності. Інформація збирається

і обробляється лише остільки, оскільки її споживчі властивості становлять певну цінність для споживачів» [76]. Її «збір і обробка вимагають зростаючих витрат праці та інших ресурсів, в силу чого вона має також вартість» [32, 55, 58].

Головним, корінним відмінністю інформації як продукту праці є те, що на відміну від сировини, матеріалу, напівфабрикатів, що надходять в обробку дані не витрачаються в процесі їх використання. Їх споживання не означає знищення. «Інформація може відтворюватися, оскільки вона не тотожна своїм речовинним носію і після використання зберігається, що обумовлює можливість багаторазового використання одних і тих же даних для вирішення багатьох завдань» [33,16].

У зв'язку з цим ми вважаємо, що інформація з економічної точки зору характеризується такими рисами:

1. Неоднорідність. Її «основне призначення полягає в тому, щоб керівні органи могли розрізнати елементи і властивості відбуваються явищ і процесів. Отримання двох абсолютно однакових показників безглуздо саме тому, що вони не дозволяють розрізнати, а, отже, і дізнаватися. Тому будь-які два показника, будь-які дві одиниці даних з точки зору процесів їх виробництва будуть істотно відрізнятися» [55, с. 145]

2. Вплив на ефективність виробництва і економічне зростання без кількісного збільшення базових ресурсів.

3. Труднощі однозначної фіксації споживача. Виробникові, в більшості випадків, заздалегідь не відомо, хто буде користуватися інформацією, що передається.

4. Вплив на суб'єктивний фактор виробництва, на людину і його інтелектуальний рівень. «Зміна інформаційного середовища висуває певні вимоги до інтелектуальних можливостей людини, як у виробництві, так і у всій соціальній сфері» [30, с.46].

5. Особлива невизначеність корисності інформації. Цінність інформації - в сенсі її корисності для досягнення певних цілей і задоволення специфічної

потреби в ній - залежить від змісту інформації, яка визначає її роль в суспільному житті.

6. Неможливість однозначної вартісної оцінки отриманого обсягу інформації.

7. Інший механізм старіння інформації в порівнянні з моральним зносом основних фондів і зі старінням матеріальних споживчих благ. Інформація не зношується, але корисність її згодом зменшується.

8. Особлива роль «фільтрів», що «дозволяють споживачеві вибрати в безперервно наростаючому потоці інформації необхідні фрагменти» [61, с.88].

Довгий час під інформацією розумілося знання взагалі, у всіх його формах і видах, і саме тому вона втрачала характер матеріальної складової виробничого процесу. «У сучасних умовах розвитку суспільства інформація потребує оцінки як внутрішній елемент самого виробництва» [25, с.21]. Можливий шлях такого розуміння, на думку Д. Плахотної, полягає в поданні інформації або, точніше, інформаційного процесу як засіб виробництва поряд з машинами, матеріалами та іншими речовими елементами виробництва. Автор зазначає, що «речовинність інформаційного процесу тут своєрідна: вона і матеріальна, тому що відображає процес праці як матеріально-речовий зміна, вона і нематеріальна, оскільки характеризує просто певні його параметри в тій чи іншій формі - у вигляді даних контрольних приладів, вимірювань, тобто в даному випадку інформація може надаватися не у вигляді підсумкових результатів праці, а у вигляді регулятора доцільної діяльності людини, здійснення певної технології і заданих параметрів» [60, с.9-10]. Саме з цієї точки зору інформаційний процес і виступає в якості засобу виробництва.

Слід визнати, що у погляду на інформаційний процес як на засіб виробництва є цілком очевидні передумови, наприклад, розвиток хімічного виробництва, де в якості засобу виробництва виступає не сама річ, а процес, який в ній відбувається. Але, по суті, «процесуальний характер засобів

виробництва значно раніше використовував працю в сільському господарстві, де в якості такого виступають процеси росту і відтворення органічних форм» [60, с.10].

Поряд з власне інформацією як фактором виробництва, слід звернути увагу на специфічну роль ще одного феномена, тісно пов'язаного з консультуванням, - науки, зв'язок виробництва з якої видається незаперечною. Розгляд технології виробництва як застосування наукового знання для досягнення специфічних людських цілей, стверджує зв'язок науки з виробництвом через технологію.

Науку образно можна визначити як «скриню ідей», але вона не залишається закритою. «Ідеї матеріалізуються в умовах НТР, відбувається об'єктивізація, або матеріалізація ідей і теорій в такі матеріальні форми як техніка, технологія, трудовий фактор, який бере участь у виробництві і знаходить кваліфікацію, завдяки освоєнню науково-технічних знань. Через названі форми наука вливається в процес виробництва матеріальних благ» [70]. У зв'язку з цим більш перспективним є не елементне, а функціональне визначення продуктивних сил, як сил, в яких виражається активне ставлення суспільства до природи. Дане визначення більш точно характеризує сутність даного феномена, до того ж є відкритим: під нього можна підвести як відомі, так і реально можливі в майбутньому продуктивні сили. Всі ці констатації дозволяють розглядати науку поряд з інформаційними процесами в якості одного з найважливіших елементів виробництва.

До нашого питання це має особливе ставлення, що визначення науки ріднить її з консультуванням, хоча, звичайно ж, не зводиться до нього. Слід визнати, що коріння консультування йдуть глибоко в розробки різних наукових дисциплін. Саме «в сфері науки найчастіше народжуються нові ідеї, саме там розробляються наукові гіпотези, вперше проводяться дослідження, проходить перевірка наукових припущень. Що особливо важливо: в процесі консультування, в його внутрішній логіці закладено низку методологічних положень, які служать основою в науково-дослідній роботі»



[58, с.25].

## **1.2. Економічний зміст консультування**

Консультування - професійна діяльність, і як будь-яка подібна діяльність, характеризується своїми областю, методами, методиками. В даний час у світовій практиці виділяють два основних види консультаційних послуг - нормативний і розвиває консалтинг. Перший об'єднує консультації з юридичних проблем, пов'язаних зі створенням підприємств, зовнішньоекономічною діяльністю, бухгалтерським обліком і оподаткуванням, приватизацією, включаючи аудит. Розвиваючий консалтинг це переклад підприємства з поточного стану в бажане. Другий вид консультаційних послуг передбачає аналіз і діагностику проблем підприємства, допомога в управлінні фінансами, реорганізацію оргструктур та системи управління персоналом, вироблення маркетингової політики і конкретних методів її реалізації, створення механізмів підтримки управлінських рішень, в тому числі з використанням комп'ютерів.

Економічна сутність консультування являє собою єдність економічного, особистісного та організаційного компонента. Як би не протікав процес консультування, які б методи при цьому ні використовувалися, завжди можна виділити спільну рису консультування - наявність двох суб'єктів цього відношення, а саме фахівця, який надає консультаційну допомогу і клієнта, її використовує.

Процес виробництва консультаційних послуг являє собою процес переробки інформації, який надає їй форму споживчої вартості. Предметом праці в цьому своєрідному процесі переробки служить упорядкована інформація, а засобом праці - система наукових знань і накопичений досвід консультанта. Важливу роль тут відіграє суб'єктивний фактор процесу праці - людина, проте його робочий орган - не рука, а мозок, його робочий інструмент - відповідним чином підготовлений інтелект. Таким чином,

консультаційна послуга є результатом високоскладних, інтелектуального за своїм змістом праці.

Робота консультанта - це творча праця, якв з часів А. Сміта вважалася непродуктивною. Розвиток науки і техніки проявило ряд моментів, які зумовлюють новий погляд на цю проблему. Знявши обмеження з процесу праці, нова техніка разюче підвищила продуктивність і надала суспільству можливість виробляти більшість товарів без витрат фізичної праці людини. В результаті переважна частина людського потенціалу вивільняється зі сфери виробництва матеріальних благ, стає над виробництвом, переходить в сферу управління ним, що дозволяє різко розширити сферу розумової діяльності людини.

До недавнього часу переважаючим був фізична праця, тепер - праця розумовий, основне призначення якого є генерування нових знань. Перетворення творчої праці у загальний докорінно змінює природу всієї економіки. Результат цієї роботи - інформація, тобто нові знання, ідеї і перетворення їх в форми, які забезпечують зростання суспільного виробництва і духовного багатства суспільства.

Творча праця на цьому етапі розвитку перетворюється в продуктивну працю. У зв'язку з цим треба відзначити, що диференціація праці на продуктивну і непродуктивну не носить характер непорушною, раз і назавжди даної істини. Навпаки, вона змінюється в залежності від того, яку роль відіграє той чи інший вид праці в забезпеченні життєздатності суспільства. Точка зору фізіократів, що відносить до праці тільки землеробський працю, була цілком виправдана, оскільки для того рівня розвитку продуктивних сил, земля була основною годувальницею людей. Наука ж в особі окремих вчених, а також домашня промисловість або розвивалися самі по собі, незалежно від основної діяльності людей, або обслуговували її, а тому представляли собою працю непродуктивна.

З розвитком машинного виробництва, праця промислових робітників з «безплідного» перетворився в продуктивний, бо він став забезпечувати

виробництво засобів виробництва і предметів споживання, які обумовлювали життя і прогрес людського суспільства.

У другій половині двадцятого століття почався процес перетворення творчої праці в продуктивну працю. Творча праця, генеруючи нове знання, став панівною формою життєдіяльності людини, став приносити основні плоди, без яких суспільство вже не може бути прогресивним і приречене або на застій, або на регрес.

На цій підставі можна стверджувати, що та частина інформації, яка означає приріст нових знань, є безпосередньо суспільною корисністю. Праця, що створює такий продукт, являє собою продуктивну працю.

Консультант, безумовно, реалізується в процесі консалтингу, але не можна сутність консультування зводити лише до особистісного фактору. Для більш глибокого розуміння суті консультування, на наш погляд, актуальним є оцінка виробленого ним продукту з економічних позицій. З точки зору простого процесу праці, перш за все, постає питання про споживчої вартості консультаційної послуги, або її корисності.

Можна сказати, що «корисність - це ставлення людини до речі з точки зору своїх потреб, або потреб інших людей» [42]. Корисність, втілена в речі перетворює її в споживчу вартість.

Важливо, що «корисність речі проявляється тільки в процесі споживання» [31]. Консультаційна послуга, як продукт праці, який не містить в собі ні грама речовини природи, має специфічну корисність для споживача - здатність до перетворення, яка реалізується в процесі руху цього продукту в суспільному виробництві.

Різниця корисності і споживчої вартості консультаційної послуги, в процесі її руху до споживача, виступає досить виразно. Відправною точкою виникнення консультаційного продукту є аналіз, переробка наявної інформації. Це переважно творчу працю. Створена консультаційна послуга являє собою об'єктивну корисність. «Протиріччя об'єктивної корисності полягає в тому, що вона не має форми, в якій може здійснювати рух, а, отже,

подальше застосування» [30].

Корисність консультаційного продукту повинна перетворитися в споживчу вартість. Процес такого перетворення містить в собі ряд проміжних етапів, які виступають формами руху даної корисності. Мета руху - досягнення дійсної споживчої вартості і її реалізації в виробничому або особистому споживанні. Формами перетворення корисності переробленої інформації в дійсну споживчу вартість, реалізується в споживанні, служать документи, що відображають консультаційні розробки. Адже сформувався в голові консультанта ідеї, нові розробки не уявляють для клієнта цінності, якщо вони відповідним чином не оформлені на матеріальному носії і не представлені споживачеві для практичної реалізації. Іншими словами, виникає корисність носія консультаційної послуги, на якому вона зафіксована.

У документах первинна корисність консультаційної послуги отримує розвиток в тому сенсі, що вона виходить у зовнішнє для неї сферу, яка певним чином її змінює. Первинна корисність (нематеріалізований консультаційний продукт) тепер залежить не тільки від його творця, але і від того яким чином складений документ, який відбив цей продукт. Таким чином, на другому етапі свого існування корисність консультаційної послуги упредметнюється в консультаційних документах, що відображає перетворення її в споживчу вартість, тобто в форму, в якій вона може продовжувати свій рух до споживачів, одержувачам консультаційної послуги.

Завершальний етап руху і формування корисності консультаційної послуги - надходження її до споживачів. Тут також відбувається зміна корисності в залежності від можливостей і готовності покупців використовувати запропоновану консультаційну послугу. На даному етапі така послуга втілюється в кінцевому результаті - в вироблених продуктах, в інших наданих послуг, в організаційних змінах, тобто її корисність реалізується і тим самим стає дійсною споживною вартістю.

При консультуванні здійснюється продаж часу і експертних висновків консультантів, включаючи «ноу-хау» і технічну допомогу. Такі послуги дуже трудомісткі і вимагають відносно невеликих капіталовкладень.

Розглядаючи консультування, з точки зору руху капіталу слід виділити ряд особливостей в цьому процесі.

Специфіка капіталу, що діє в сфері консультування, полягає в тому, що він включає в свій рух все три стадії кругообігу капіталу. У сфері консультування характеризується тим, що консалтингові фірми для початку своєї діяльності вимагають відносно невеликих вкладень в основний капітал. Поточні витрати зводяться переважно до заробітної плати і можуть розглядатися як умовно-постійні витрати. У цьому їхня відмінність від фірм, що спеціалізуються на машинній обробці інформації, у яких значні витрати постійного капіталу на придбання обчислювальної техніки і допоміжного обладнання.

Покинувши сферу обігу, ми опиняємося в сфері власне консультаційних процесів (друга стадія). У наведеній вище формулі, перетворення капіталу на цьому етапі ми позначили як «діагностика», оскільки вона, як процес вивчення проблеми, що стоїть перед клієнтом, виявлення факторів і сил, що впливають на неї, і підготовка всієї необхідної інформації для прийняття рішення про те, як організувати роботу щодо вирішення даної проблеми, найбільш характерна для даної сфери.

Третя стадія розглянутого кругообігу капіталу в сфері консультування показує, що «результати його функціонування - проекти рішень, рекомендації, прогнози - виступають в якості самостійних предметів купівлі-продажу» [84]. Ціна таких послуг визначається ціною витрачених на нього елементів консультування, а також їх попитом і пропозицією на ринку.

Будучи зайняті збором, зберіганням, обробкою інформації, консультанти не створюють і не можуть створити нової вартості. Але «оскільки консультаційний капітал забезпечує своїм функціонуванням нормальний хід процесу створення і реалізації нової вартості у інших

виробників, відтворення промислових, торговельних та інших капіталів, він претендує не тільки на відшкодування своїх витрат, але і на отримання прибутку» [59].

Хотілося б відзначити, що функціонує в якості самостійного, внаслідок поділу праці в суспільстві, капітал в сфері консультування є в зменшеному вигляді той додатковий грошовий капітал, який довелося б авансувати самим виробникам для забезпечення безперервності процесу відтворення, раціоналізації управління ним.

Консультування являє собою процес, при якому проводиться аналіз існуючого стану справ на підприємстві, виявляються резерви зростання виробництва, економії ресурсів. На підставі цього виробляється комплекс заходів, який без кардинальної перебудови організаційної структури підприємства, без великих витрат коштів дозволяє збільшити ефективність виробництва, забезпечити зростання прибутку, підвищити конкурентоспроможність виробленої продукції.

Отже, можна зробити висновок про те, що консультування має властивість збільшення ефективності без зміни кількості матеріальних ресурсів і може бути використано як інструмент зниження витрат на одиницю продукції.

Як вже зрозуміло з розкриття економічної сторони консультаційного продукту, консультаційний ефект не може бути отриманий сам по собі. Консультант повинен відповідним чином побудувати свою роботу, встановити певні відносини з фірмою-клієнтом. Іншими словами, третім елементом консультування виступає організаційний компонент. Він органічно вплетений в тканину економічного процесу, становить його структуру і зміст. Організаційно-управлінський компонент консультування включає в себе організацію і управління даним процесом і реалізується через організаційно-економічний механізм консультування: поточне, ситуаційне і стратегічне планування, організацію процесу консультування, маркетинг.

Як ми зазначали раніше, «процес консультування являє собою спільну

діяльність консультанта і клієнта з метою вирішення певної задачі і здійснення бажаних змін в організації-клієнта. Це професійна допомога, що надається фахівцями різного профілю у вигляді порад, рекомендацій, колективних розробок» [11, с.5]. Вона може тривати від півгодини до декількох місяців або років. У першому випадку мова йде про нескладних питаннях, які не потребують великих затрат часу, а в другому - про складні, де необхідна етапність проведення консультаційних робіт.

Кожна господарська організація унікальна і має унікальне минуле, сьогодення і майбутнє. На поточний стан справ кожної організації та її майбутній розвиток впливають багато чинників: її історія, наявні виробничі фонди, асортимент продукції, що випускається, персонал (вікової і освітній рівні, структура, кваліфікація), окремі люди, що працюють на ключових позиціях, напруженість планів, режим праці, ряд зовнішніх факторів: політичних, екологічних, соціальних. Унікальність і складність сукупності факторів, що характеризують конкретне підприємство, виявляють вплив і на зміст процесу консультування.

Кожен консультант також унікальний: риси його характеру, досвід, кваліфікація, спосіб консультування - все це в сукупності фактори, що впливають на технологію консалтингу. Крім того, зміст процесу консультування залежить і від того, яку саме проблему потрібно вирішити. Але, незважаючи на специфічність технології консультування, на наш погляд, можна виділити наступні етапи даного процесу: 1) підготовка до консультування; 2) діагностика; 3) розробка пропозицій; 4) впровадження заходів і рекомендацій.

Підготовка є початковою фазою будь-якого процесу консультування. На цій фазі консультант і клієнт зустрічаються, намагаються дізнатися якомога більше один про одного, обговорити і визначити проблему, через яку був викликаний консультант, і на цій основі домовитися про обсяг завдання і обраному підході. Важливість першого контакту велика. Протягом його відбувається обговорення проблем клієнта і можливостей консультанта.

Консультант з'ясовує спонукання клієнта, що змусили його вдатися до консультаційних послуг. Споживач хоче бути впевненим, що має справу з потрібним йому консультантом, а останній хоче переконатися, що він саме той, хто потрібен або що його консультаційна фірма впорається з проблемами даного клієнта. Важливим є і той момент, що «консультант і клієнт повинні відповідати один одному по посадовій рівню. Результати перших контактів, обговорень, досліджень відображаються в контракті на консультування, підписання якого вважається завершенням цієї початкової стадії» [37, с. 134].

Діагностика організації - друга фаза процесу консультування. Її метою є вивчення проблеми, що стоїть перед клієнтом, виявлення факторів і сил, що впливають на неї і підготовка всієї необхідної інформації для прийняття рішення про те, як організувати роботу щодо вирішення даної проблеми. При цьому встановлюється час дослідження і широта охоплення об'єкта.» За часом діагностика ділиться на попередню та поточну; за широтою охоплення об'єкта - на загальну і спеціальну» [58, с.62].

Попередня діагностика проводиться ще до укладення консультаційного договору. Її метою є з'ясування проблем, визначення вузьких місць організації і складання програми майбутньої роботи. Попередня діагностика зазвичай буває загальною, тобто охоплює всю організацію. Вона проводиться в тісному контакті з керівниками організації-клієнта, яким і доведеться згодом здійснювати плани консультантів.

Поточна діагностика проводиться протягом всієї консультаційної діяльності, спрямованої на вирішення тієї чи іншої проблеми. Поточна діагностика, як правило, охоплює частину організації та управління.

Дуже важливо враховувати, що діагностика тісно пов'язана з третім етапом консультування - розробкою рішень. Тому вже на етапі попередньої діагностики потрібно визначати головні напрямки рішень, відповідаючи при цьому на питання: чи можливо вирішити дані проблеми; в якій черговості їх слід вирішувати; чия допомога при цьому знадобиться.



Консультант в умовах обмеженого часу повинен комплексно вивчити стан справ в організації в ретроспективі, в даний час і в майбутньому. Крім цього, він зобов'язаний виявити сильні і слабкі сторони організації, з'ясувавши витoki появи тих і інших, повинен спрогнозувати тенденції їх розвитку. Вимога комплексності, що пред'являється до консультанта, означає, що він повинен вивчити організацію всебічно: її навколишнє середовище (вищі і суміжні організації), управління, цілі і плани, ресурси, фінанси, ринок, продукцію, кадри. Досвід показує, що в процесі діагностики потрібно йти від загального до конкретного: від загальних цілей і показників до підцілей і підпоказателям.

Діагностику рекомендується проводити в наступній послідовності. По-перше, слід зареєструвати ті заходи, які залишилися не виконаними або були виконані з запізненням. По-друге, виявити організаційно-технічні та економічні прорахунки і їх вплив на діяльність підприємства. По-третє, ретельно проаналізувати організаційно-управлінські недоліки, виправлення яких може дати великий позитивний ефект у виробничій та економічній діяльності підприємства:

Такий підхід має на увазі, що «консультант, аналізуючи, приділятиме значну увагу основним взаємовідносинам і пропорціям організації-клієнта, таким як» [37, с. 144]:

- пропорції між основними функціями і областями діяльності, наприклад, розподіл людських і фінансових ресурсів на маркетинг, виробництво, управління;
- зв'язок між витратами і випуском;
- взаємозв'язок між основними показниками продуктивності, ефективності та результативності, наприклад, рентабельністю, фондомісткістю, матеріаломісткістю.

В діагностиці комплексний підхід повинен інтегруватися з функціональним підходом, особливо в тих випадках, коли з'ясовується, що слабкі сторони організації припадають на одну-дві сфери діяльності. Слід

пам'ятати, що наука спирається на загальне, а консультаційна діяльність - на приватне. Тому в ході діагностики потрібно виділити, а потім інтегрувати такі аспекти організації: нормативні (розміри, ресурси), специфічні (галузь, місце знаходження, історія розвитку), особистісні (керівники, їх прагнення і погляди і т.д.).

Розробка консультантами пропозицій здійснюється після проведення попередньої діагностики. Результати попередньої діагностики, хоча і є базою для розробки пропозицій, в більшій чи меншій мірі потребують уточнення. Нерідко, сутність проблеми відкривається лише тоді, коли стають ясними пов'язані з нею підпроблеми. Крім того, між попередньою діагностикою та початком виконання договору завжди залишається період часу, протягом якого проблеми, певні в ході попередньої діагностики, в якійсь мірі можуть змінитися. Тому і виникає потреба в додатковій діагностиці.

Повторна діагностика допомагає глибше розібратися в проблемах і на її проведення часу йде менше, так як консультанти зосереджують свою увагу на проблемах вже розглянутих раніше.

Інструментарій, що використовується консультантами, дуже різноманітний. По суті - це «комплекс методів і конкретних способів консультування, які відповідають наступним вимогам:

1. Науковості, в основі якої лежать прогресивні апробовані практикою положення;
2. Валідності, тобто адекватності об'єкту і предмету консультування;
3. Надійності, коли в ході практичного застосування інструментарію консультант повинен отримати певний результат, не залежний від зовнішніх впливів;
4. Точності, яка передбачає заздалегідь заданий допустимий рівень вимірювання або можливі похибки;
5. Легкості практичного застосування» [48, с. 106].

Головна мета всіх цих методів - збір, аналіз і синтез інформації, фактів. Факти - це будівельні блоки будь-консультаційної роботи. Значна їх кількість

потрібно, щоб отримати ясну картину ситуації, точно визначити проблему і намагається пов'язати свої пропозиції з дійсністю.

Факти потрібні і для вирішення творчих проблем, коли потрібно розробити щось зовсім нове, використовуючи велику частку уяви і творчого мислення.

Аналіз фактів є найбільш трудомісткою частиною роботи консультанта. Зібрані факти тільки в тому випадку дають реальну картину про стан справ на консультованій об'єкті, якщо вони відповідно оброблені і представлені. Їх аналіз повинен показати: чи потрібні і чи можливі зміни, а також, які варіанти реалізації змін найбільш ефективні.

Необхідно відзначити, що в консультаційній діяльності відсутня чітка межа між аналізом і синтезом. Під синтезом тут слід розуміти розробку висновків і пропозицій на основі проаналізованих фактів. Отже, синтез починається вже з початку аналізу фактів. В роботі досвідченого консультанта аналіз і синтез невіддільні одна від одної.

Коли інформація зібрана, проаналізована і зроблені основні висновки, то консультаційна робота входить в принципово нову фазу, на якій розробляються початкові варіанти пропозицій. Таких варіантів буває кілька, так як кожен з них, як правило, має свої плюси і мінуси. Клієнт, що знає дійсну ситуацію краще консультанта, може самостійно вибрати найбільш ефективний з представлених варіантів. Якщо ж консультант представить йому тільки один варіант, то у нього можуть виникнути сумніви щодо того, що саме цей варіант найкращий.

Кожна пропозиція оцінюється з точки зору його ефективності як шляхом простого підрахування плюсів і мінусів, так і шляхом складного економічного аналізу або експертних оцінок.

Впровадження пропозицій є останнім етапом процесу консультування. З точки зору клієнта - це найважливіша частина роботи. Консультанти також хочуть бачити свої пропозиції впровадженими, а не тільки формально прийнятими на нараді керівництва. Процес реалізації консультаційних

розробок багато в чому залежить від того, наскільки фірма-клієнт відкрита змін. У зв'язку з цим можна «класифікувати клієнтів за такими ознаками:

1. відкритість знань - замовник цікавиться знаннями консультанта, досвідом інших фірм.

2. відкритість нововведень - клієнт охоче розглядає різні проекти нововведень, готових, або вироблених безпосередньо в його ж організації. Варто відзначити, що це не означає його готовність їх реалізовувати, але проекти він замовляє і оплачує.

3. відкритість методам, які допомагають, прискорюють пошук рішень, виявлення проблем.

4. відкритість нововведень - клієнт готовий до реальних змін в поведінці, діях, структуру, цілі, норми» [18, с.6].

Об'єднуючи все вище сказане і з огляду на особливості ситуацій, з якими стикається фірма-клієнт, виділимо основні завдання, які вирішуються консультантом [37, 41]:

◆ зміна ситуації, яка погіршилася (завдання на виправлення) - це означає, що при майже тих же ресурсах в минулому результати діяльності були краще, ніж зараз. Вирішення цього завдання полягає в зворотному прослеживанні відбулися відхилень, знаходженні та способи їх усунення їхніх причин.

◆ поліпшення існуючого становища (завдання на удосконалення) - у організації-клієнта може бути хороший потенціал для підвищення ефективності роботи, «про потрібно поставити реальні цілі і розробити заходи для їх досягнення в різних областях діяльності.

◆ створення абсолютно нової ситуації (завдання на інновацію) - мета не вирішення невідкладної завдання або запобігання потенційних труднощів, а знаходження нових сфер для бізнесу, розвиток нових послуг замовника, експериментування з незвичайними способами мотивації людей і т.д.

◆ комбінаційна завдання - завдання, що включають елементи всіх трьох типів завдань, розглянутих раніше.

## **Висновки до першого розділу**

1. «Консультування» як економічна категорія являє собою певну сукупність виробничих відносин двох суб'єктів консультування - консультанта і клієнта, що складаються в процесі їх доцільною творчої діяльності, спрямованої на вироблення і здійснення бажаних змін в організації-клієнті з метою підвищення ефективності виробничого процесу.

2. Економічна сутність консультування полягає в отриманні більшої маси додаткового продукту при зниженні витрат матеріальних ресурсів і живої праці на його одиницю.

3. Аналіз консультаційної послуги показав, що корисність консультаційного продукту визначається його перетворювальною здатністю. Процес перетворення корисності консультаційного продукту в споживчу вартість містить у собі проміжні ступені, які виступають формами руху даної корисності.

4. Можна констатувати, що капітал, який функціонує в сфері консультування в якості самостійного, внаслідок поділу праці є в зменшеному вигляді тим додатковим грошовим капіталом, який довелося б авансувати самим виробником для забезпечення безперервності процесу відтворення, раціоналізації управління ім.

5. Організаційно-управлінський компонент консультування включає в себе організацію і управління даним процесом і реалізується через організаційно-економічний механізм консультування: поточне, ситуаційне і стратегічне планування, організацію процесу консультування, маркетинг.

## **РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА КОЗЕЛ СТЕПАНА ІВАНОВИЧА ТОМАКІВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

### **1.1. Організаційно-економічна характеристика С(Ф)Г Козел Степана Івановича**

Селянське (фермерське) господарство Козел Степана Івановича Томаківського району Дніпропетровської області здійснює господарську та комерційну діяльність для одержання відповідного прибутку. Спеціалізується на вирощуванні зернових і зернобобових культур та свинарстві. Основними культурами є: озима пшениця, ярий ячмінь, соняшник і кукурудза на зерно.

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

Територія господарства розташована в смт. Томаківка Томаківського району Дніпропетровської області. Ґрунти підприємства характеризуються як чорноземи звичайні мало гумусні. Кількість гумусу в ґрунті господарства – 3,2-3,6%, потужність гумусного профілю коливається в межах 70-80 см. У цілому кліматичні умови господарства прийнятні для вирощування всіх сільськогосподарських культур.

Мета С(Ф)Г Козел Степана Івановича – виробництво якісної сільськогосподарської продукції та продаж її споживача. Для досягнення цієї цілі йому необхідно вирішити ряд задач:

- підвищення рентабельності виробництва;
- ріст прибутковості діяльності підприємства;

- нарощування обсягів виробництва продукції;
- розширення асортименту продукції, підвищення споживчих якостей і конкурентоздатності;
- забезпечення надійності і ефективності виконання прийнятих замовлень і договірних зобов'язань ;
- зміцнення прямих зв'язків з постачальниками і споживачами продукції.

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

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

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

Розглянемо динаміку і структуру земельних угідь С(Ф)Г Козел Степана Івановича яка наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Динаміка і структура земельних угідь С(Ф)Г Козел Степана Івановича

| Показники                         | 2015  | 2015  | 2017  | 2018  | 2019  | 2019 +,-<br>до 2015 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| Загальна земельна площа – всього  | 493,1 | 536,8 | 537,3 | 537,3 | 530,6 | +37,5               |
| с/г угіддя                        | 493,1 | 536,8 | 537,3 | 537,3 | 530,6 | +37,5               |
| в т.ч.рілля                       | 493,1 | 536,8 | 537,3 | 537,3 | 530,6 | +37,5               |
| Із загальної площі взято в оренду | 472,8 | 516,5 | 517,1 | 517,1 | 510,3 | +37,5               |

Можемо відмітити збільшення площі сільськогосподарських угідь за останні 5 років на 37,5 га. Це зумовлено тим, що майже вся орна земля на підприємстві орендована, а отже не є сталим показником. Незначні відхилення зумовлені вилученням або залученням окремих земельних паїв.

Невід'ємною частиною виробництва є продуктивність праці, від якої залежить кінцевий результат виходу продукції, її кількості та головне якості. В останні роки підприємство приділяє більшу увагу питанню трудових ресурсів та їх ефективному використанню. Підприємство прагне забезпечити себе новими висококваліфікованими молодими спеціалістами, що дасть можливість підвищити продуктивність праці «якісним» шляхом, а не «кількісним».

Рациональне використання трудових ресурсів є основою підвищення матеріального добробуту населення й збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. Трудові ресурси сільського господарства – це працездатне населення, яке зайняте в сільськогосподарському виробництві. Рівень продуктивності праці в С(Ф)Г Козел Степана Івановича можна проаналізувати з допомогою таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Аналіз продуктивності праці в С(Ф)Г Козел Степана Івановича

| Показники                                     | 2015    | 2015    | 2017    | 2018     | 2019    | 2019 +,-<br>до 2015 |
|---|---------|---------|---------|----------|---------|---------------------|
| Середньооблікова чисельність працівників, чол | 8       | 9       | 11      | 9        | 8       | -                   |
| Відпрацьовано, тис.люд.-дн.                   | 2,0     | 2,2     | 2,5     | 2,3      | 2,0     | 4                   |
| Річний фонд оплати праці, тис.грн.            | 62,3    | 79,9    | 104,6   | 199,5    | 168,8   | +106,5              |
| Середньорічна оплата праці 1 працівника, грн. | 7787    | 8878    | 9509    | 22167    | 21100   | +13313              |
| Продуктивність праці, грн /чол                | 95472,9 | 66996,3 | 58081,5 | 196081,6 | 84828,9 | -10644,0            |



Таким чином, аналізуючи динаміку чисельності працюючих та рівень продуктивності праці в господарстві, виявили, що середньооблікова чисельність працівників має тенденцію до коливання, про що говорить збільшення даного показника на 3 чоловіки в 2017 році порівняно з 2015 роком.

Варто відмітити що господарство відповідально ставиться до підбору висококваліфікованих спеціалістів та належного їх мотивування. А отже, як бачимо, середньорічна оплата праці збільшилась майже в 3 рази.

Також одним особливим моментом являється те, що при збільшенні середньорічної оплати праці одного працівника, продуктивність праці зменшилась на 10644 грн. на 1 працівника в 2019 році порівняно з 2015 роком. Це пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази підприємства. Варто розуміти важливість поступового переходу до сучасних технологій, та дати час інноваціям показати достойне відображення в структурі доходу підприємства.

Трендовий аналіз врожайності озимої пшениці у С(Ф)Г Козел Степана Івановича протягом 7 років доводить, що спостерігається зниження врожайності як за результатами лінійного тренду ( $y = 1,2429x + 29,5$ ), так і за рівнянням параболічного тренду врожайності ( $y = 0,6649x^2 - 3,4399x + 32,262$ ).

Резервами зниження собівартості продукції рослинництва є підвищення урожайності сільськогосподарських культур і економія виробничих витрат в розрахунку на 1 га.

Параметри як лінійного так і параболічного тренду свідчать, що досліджуваний показник має тенденцію до зростання. За параметрами лінійного тренду щорічне зростання урожайності зернових в С(Ф)Г Козел Степана Івановича становить 1,24 ц/га. Така тенденція доводить доцільність вирощування зернових в досліджуваному підприємстві.

Іншою стратегічною культурою, що вирощується в С(Ф)Г Козел Степана Івановича є соняшник. Як було вже відмічено, питома вага посівних

площ соняшнику в загальній структурі посівів значно перевищує нормативне значення, що спричиняє до виснаження ґрунту, не раціонального використання земельних угідь. За допомогою аналітичних показників динаміки проаналізуємо рівень урожайності соняшнику в С(Ф)Г Козел Степана Івановича за період 2015-2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналітичні показники динаміки урожайності соняшнику в С(Ф)Г Козел Степана Івановича**

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

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

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

Середній абсолютний приріст розраховується за формулою:

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

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

Отже, незважаючи на щорічне зменшення урожайності соняшнику за період 2015-2018 рр., значне зростання даного показника в 2019 році дало змогу сказати, що даний показник має тенденцію до зростання. Хоча, як було відмічено, збільшення показника відбулося лише в 2019 році.

Вирішальною умовою розвитку тваринництва в господарстві є створення міцної кормової бази, яка забезпечує годівлю тварин у відповідності з їх фізіологічними потребами різноманітними та повноцінними кормами.

У господарстві налагоджене виробництво всіх груп кормів рослинного походження. Групу концентрованих кормів власного виробництва складають фуражне зерно і зерновідходи, макуха, одержувана на масничці господарства у результаті переробки насіння соняшнику. Зелені корму надходять у результаті укосу пасовищних трав, кукурудзи.

Розглянемо динаміку зміни поголів'я тварин С(Ф)Г Козел Степана Івановича (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Динаміка поголів'я, продуктивність тварин і їх забезпеченість кормами

| Показники  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2019<br>у % до<br>2015 |
|--|------|------|------|------|------|------------------------|
| Поголів'я тварин, гол.   |      |      |      |      |      |                        |
| у т.ч. основні свиноматки  | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 100                    |
| свині на відгодівлі  | 169  | 156  | 101  | 152  | 76   | 44,9                   |
| Витрати кормів на 1 ц приросту<br>живої маси свиней, ц корм. од. | 17,6 | 24,4 | 19,7 | 24,9 | 17,5 | 99,4                   |
| Середньодобовий приріст свиней, г                                | 181  | 94   | 103  | 102  | 302  | 166,8                  |

Поголів'я маткової череди в господарстві стабільно, корів 200 голів, основних свиноматок – 80 голів. Існує стійка тенденція збільшення продуктивності тварин.

Падіння культури тваринництва, погана забезпеченість механізації трудомістких процесів, невчасне виконання усіх виробничих операцій, низька якість кормів проводить до того, що продуктивність тварин низька, а

звідси і такі величезні цифри витрат кормів на виробництво 1 ц продукції. Так у 2019 р на 1 ц приросту живої маси свиней було витрачено 17,5 ц корм. од. при нормі 8-10 ц кор. од. Це також указує на поганий стан обліку витрачених кормів.

## **2.2. Управління матеріально-технічною підсистемою господарства**

У своїй діяльності С(Ф)Г Козел Степана Івановича використовує різноманітні матеріально-технічні ресурси (сировину, матеріали, паливо, електроенергію, тощо). Вони в процесі виробництва перетворюються на продукцію (послуги) і підлягають постійному поповненню. Для цього організується матеріально-технічне забезпечення, яке включає: визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, пошук і купівлю ресурсів, організацію доставки, зберігання й видачі окремим споживачам на підприємстві. Постачання матеріально-технічних ресурсів має бути своєчасним, комплектним і з мінімальними витратами.

Ефективність використання основних виробничих фондів та їх вплив на кінцеві результати виробництва значно залежать від характеру руху цих фондів як авансованої вартості в умовах конкретного підприємства, а також від їх фізичного стану.

Швидкість обороту основних виробничих фондів з розвитком науково-технічного прогресу і впровадженням його результатів у виробництво має тенденцію до підвищення. Незважаючи на те, що можливості для прояву цієї тенденції в сільському господарстві (порівняно з іншими галузями народного господарства) звужені, все ж чимало аграрних підприємств досягають високої швидкості руху авансованих ресурсів, що позитивно позначається на результатах їх господарювання.

Аграрним підприємствам важливо своєчасно скористатися досягненнями науково-технічного прогресу у фондоутворюючих галузях першої сфери АПК, результатом якого є створення нової техніки з більш

коротким строком експлуатації як важливої умови врахування темпів її морального зношення. Швидкість обороту основних фондів, таким чином, з переходом до нових конструкцій у фондоутворюючих галузях із кожним черговим циклом технічного переозброєння має тенденцію до зростання. Скорочення тривалості вказаних циклів веде до збільшення швидкості обороту основних фондів, а отже, до швидшого перетворення цих авансованих ресурсів у спожиті, тобто втілення їх в заново створений продукт. Для характеристики руху основних фондів використовують і такі показники:

В умовах ринкових відносин особливої актуальності набуває питання підвищення економічної ефективності використання основних виробничих фондів. Аграрним підприємствам важливо знати, якою ціною виробляється валовий продукт, скільки авансованих засобів, у тому числі основних фондів, брало участь у його створенні.

Фондовіддача – відношення вартості виробленої продукції до первісної середньорічної вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення. В умовах інфляції, коли швидкими темпами зростають ціни на знаряддя праці, а також вартість капітального будівництва, цей показник доцільно визначати за товарною продукцією, оціненою в поточних цінах реалізації. Розрахована таким способом фондовіддача, хоч і не повністю, але все ж об'єктивніше характеризує економічну ефективність використання основних виробничих фондів, ніж валова продукція, що оцінюється в порівнянних цінах.

С(Ф)Г Козел Степана Івановича має оптимальну забезпеченість основними засобами (табл. 2.5). По даним таблиці можна зробити належні висновки: фондозабезпеченість підприємства збільшилася майже на 300%. Варто відмітити, що чистий прибуток на даний момент істотно не змінився, але ми сільськогосподарський цикл виробництва має велику тривалість, і часто реальні результати від вкладених коштів можна побачити не раніше ніж через 2-3 роки.

Таблиця 2.5

**Основні показники ефективності використання засобів**

| Показники   | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2012 в<br>% до<br>2008 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| Основні виробничі фонди – всього, тис.грн.                                    | 616,00  | 542,00  | 412,00  | 343,00  | 2196,00 | 356,49                 |
| Основні виробничі фонди – всього в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис.грн. | 43,56   | 38,88   | 33,88   | 27,71   | 192,46  | 441,79                 |
| Валова продукція, тис.грн.  | 1241,15 | 1071,94 | 871,22  | 3137,31 | 1272,43 | 102,52                 |
| Валова продукція в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.                 | 87,78   | 76,90   | 71,65   | 253,42  | 111,52  | 127,05                 |
| Валовий дохід, тис.грн.   | 1748,10 | 1509,78 | 1227,07 | 4418,74 | 1792,16 | 102,52                 |
| Валовий дохід в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.                    | 123,63  | 108,31  | 100,91  | 356,93  | 157,07  | 127,05                 |
| Чистий прибуток, тис.грн.   | 1365,70 | 1188,80 | 966,20  | 3563,50 | 1558,40 | 114,11                 |
| Чистий прибуток в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.                  | 96,58   | 85,28   | 79,46   | 287,84  | 136,58  | 141,41                 |
| Фондоозброєність, тис.грн.  | 6,48    | 5,83    | 4,34    | 3,81    | 24,95   | 384,85                 |
| Фондовіддача, грн. - всього   | 2,01    | 1,98    | 2,11    | 9,15    | 0,58    | 28,76                  |
| Фондомісткість, грн. - всього   | 0,50    | 0,51    | 0,47    | 0,11    | 1,73    | 347,73                 |
| Припадає на 1 грн. основних фондів: - валового доходу, грн                    | 2,84    | 2,79    | 2,98    | 12,88   | 0,82    | 28,76                  |
| - чистого прибутку, грн.  | 2,22    | 2,19    | 2,35    | 10,39   | 0,71    | 32,01                  |

Основні засоби у 2019 році почали ефективніше і раціональніше використовуватися при порівнянні з попередніми роками; було здійснено часткове їх оновлення. У 2019 році на підприємстві почали освоюватися енергозберігаючі технології в рослинництві, застосовуватися комбіновані агрегати. Ці заходи повинні забезпечити раціоналізацію використання основних засобів.

По аграрних підприємствах фондівддача основних виробничих фондів істотно коливається, що пов'язано з різним рівнем господарювання, неоднаковою осначеністю їх цим ресурсом, різним співвідношенням його складових елементів, ступенем придатності та ін. Фондомісткість – це зворотний показник фондівддачі. Він указує, скільки було використано основних виробничих фондів для виробництва однієї гривні продукції. Із завершенням комплексної механізації та автоматизації виробництва, що можливо за стабільного розвитку економіки, будуть створені об'єктивні передумови для зниження фондомісткості виробництва, а значить, і для підвищення фондівддачі. Оцінити основні показники виробничо-господарсько ї діяльності на підприємстві можна в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності

| Показники   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018    | 2019   | 2019 в<br>% до<br>2015 |
|---|--------|--------|--------|---------|--------|------------------------|
| <u>Припадає на 100 га с.-г. угідь,<br/>тис.грн.</u>           | 87,4   | 104,4  | 166,4  | 270,4   | 295,4  | 338,1                  |
| - основних виробничих фондів                                  |        |        |        |         |        |                        |
| - виробничих витрат   | 93,3   | 140,4  | 134,5  | 250,5   | 308,5  | 330,7                  |
| <i>Економічна ефективність<br/>інтенсифікації</i>             |        |        |        |         |        |                        |
| <u>Отримано на 100 га с.-г. угідь,<br/>тис. грн.:</u>         |        |        |        |         |        |                        |
| - товарної продукції  | 131,0  | 125,7  | 202,4  | 337,3   | 335,9  | 256,4                  |
| - прибутку  | 47,9   | 34,6   | 91,2   | 163,1   | 114,9  | 239,7                  |
| <u>Отримано валової продукції,<br/>грн. на:</u>               |        |        |        |         |        |                        |
| - 100 грн. основних<br>виробничих фондів с.-г.<br>призначення | 53,5   | 53,7   | 88,3   | 97,9    | 59,9   | 111,9                  |
| - 1 грн. виробничих витрат                                    | 0,5    | 0,4    | 0,7    | 0,7     | 0,5    | 105,1                  |
| - одного середньорічного<br>робітника                         | 1991,4 | 3272,2 | 5189,3 | 14369,4 | 8863,8 | 445,1                  |
| Рівень рентабельності, %                                      | 55,5   | 80,5   | 82,6   | 93,4    | 93,7   | 38,2                   |

За останні роки всі показники значно зросли. На одну гривню основних фондів - на 5,1%, одного середньорічного працівника - на 345,1% та більше вироблено продукції в розрахунку на одну гривню витрат - на 5,1%.

### **2.3. Управління фінансово-економічною підсистемою**

Економічна ефективність – це таке співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва.

Управління фінансово-економічною підсистемою включає розробку стратегічних і поточних планів, визначення розміру фінансових ресурсів для здійснення діяльності підприємства, джерел їх формування, напрямків використання, облік та контроль за виконанням поставлених завдань та ін.

Управління виробничим процесом і оборотними активами на підприємстві належить до завдань, які вирішує економіст. Оскільки процеси виробництва та реалізації продукції супроводжуються рухом фінансових ресурсів, активну участь у вирішенні завдань, пов'язаних з управлінням оборотними активами підприємства беруть фінансові менеджери. До найважливіших із таких завдань належать:

- визначення оптимального обсягу та структури оборотних активів;
- мінімізація витрат на фінансування та підтримку певного їх обсягу;
- управління чистим оборотним капіталом підприємства;
- забезпечення ліквідності та платоспроможності;
- управління грошовими коштами тощо.

Управління підприємством неможливе без аналізу затрат, тому що цей аналіз висвітлює усі економічні закономірності і механізми, які відбуваються на підприємстві.

Затрати - це головний фактор, що впливає на пропозицію товарів. Тому, перед тим, як прийняти рішення про те, скільки товарів виробляти, фірма аналізує свої витрати.



Управління затратами важливий елемент управління господарством. А управління затратами неможливе без їх аналізу. Аналіз затрат підприємства має виключно важливе значення. Він дозволяє з'ясувати тенденції змін затрат, рівень виконання плану, виявити вплив факторів на зменшення та збільшення затрат, і на цій основі дати оцінку роботи підприємства по використанню можливостей та встановити резерви зменшення собівартості продукції.

Затрати на 1 грн. товарної продукції - це узагальнений показник собівартості продукції, за допомогою якого:

1) можна порівняти роботу різних підприємств, дати оцінку собівартості продукції за різні роки;

2) можна побачити прямий зв'язок між собівартістю і прибутком.

Аналіз затрат на 1 грн. товарної продукції починають з порівняння фактичного рівня з рівнем затрат передбаченим плановим завданням.

В С(Ф)Г Козел Степана Івановича розмір оплати праці робітника зростає в міру підвищення розряду, виконуваної ним роботи, оскільки оплата завжди здійснюється по розряду виконаної роботи. Для посилення матеріальної зацікавленості працівників у виконанні планів і договірних зобов'язань підвищені ефективності виробництва і якості роботи в господарстві вводиться система преміювання, винагороди за підсумками роботи за рік, та інші форми матеріального заохочення.

#### 1. Визначення коефіцієнту економічної стійкості підприємства

$$K_{ec} = T_{пб} : T_A$$

$$T_{пб} = (1489,5 : 479,3) * 100 = 310,8\%;$$

$$T_A = (4296,1 : 3009,5) * 100 = 142,7\%;$$

$$K_{ec} = 310,8 : 142,7 = 2,18.$$

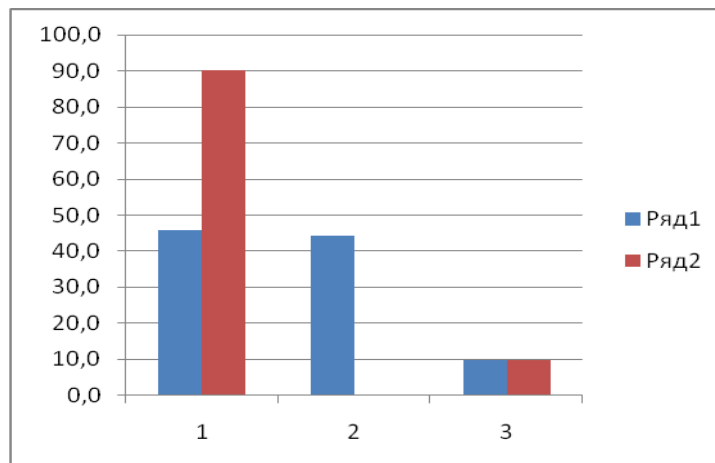
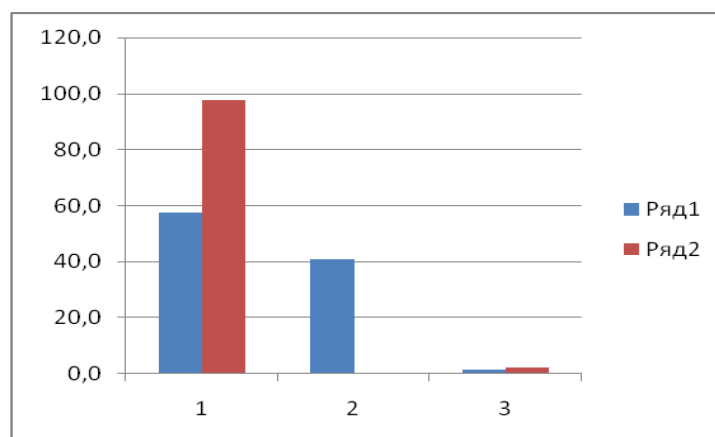
Значення  $K_{ec}$  більше одиниці свідчить про випереджаючі темпи росту балансового прибутку, а отже про підвищення ефективності функціонування підприємства і збереження його економічної стійкості.

#### 2. Оцінка фінансової стійкості та платоспроможності підприємства

Таблиця 2.7

**Аналітичний баланс**

| Розділи активу | Початок року |      | Кінець року |      | Відхилення, % | Розділи пасиву | Початок року |      | Кінець року |      | Відхилення, % |
|----------------|--------------|------|-------------|------|---------------|----------------|--------------|------|-------------|------|---------------|
|                | грн          | %    | грн         | %    |               |                | грн          | %    | грн         | %    |               |
| A1             | 1379,1       | 45,8 | 2468        | 57,4 | 179,0         | П1             | 2714         | 90,2 | 4204        | 97,9 | 154,9         |
| A2             | 1338         | 44,5 | 1762,8      | 41,0 | 153,6         | П2             | -            | -    | -           | -    | -             |
| A3             | 292,4        | 9,7  | 65,3        | 1,5  | 22,3          | П3             | 295,1        | 9,8  | 92,2        | 2,1  | 31,2          |
| Всього         | 3009,5       | 100  | 4296,1      | 100  | 142,8         | Всього         | 3009,5       | 100  | 4296,1      | 100  | 142,8         |

**На початок року****На кінець року****Рис. 2.1 - Аналітичний баланс**

На початок року баланс є стійким ( $ПЗ < A3$ ) та гнучким ( $A2 + A3 > A1$ ).  
 На кінець року баланс є нестійким ( $ПЗ > A3$ ) та негнучким ( $A2 + A3 < A1$ ).

Таблиця 2.8

**Оцінка фінансового стану підприємства з урахуванням ступеню  
ліквідності його активів**

| Активи | Початок року | Кінець року | Відхилення, % | Зобов'язання | Початок року | Кінець року | Відхилення, % |
|--------|--------------|-------------|---------------|--------------|--------------|-------------|---------------|
| Л1     | 0,5          | 2,2         | 440,00        | T1           | 155,1        | 92,2        | 59,45         |
| Л2     | 311,3        | 968,1       | 310,99        | T2           | 140          | -           | -             |
| Л3     | 1127,9       | 418,2       | 37,08         | T3           | -            | -           | -             |

Встановимо рівень платоспроможності підприємства на початок і кінець року.

На початок року:  $(0,5 + 0,5 * 311,3 + 0,3 * 1127,9) / (155,1 + 140) = 1,67$ .

На кінець року:  $(2,2 + 0,5 * 968,1 + 0,3 * 418,2) / 92,2 = 6,63$ .

Платоспроможність підприємства є високою і підвищується на кінець року.

Таблиця 2.9

**Рівень фінансової стійкості підприємства**

| Тип фінансової стійкості | На дату складання звітності | У короткостроковій перспективі | У довгостроковій перспективі |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| На початок року          |                             |                                |                              |
| Абсолютний               | -                           | -                              | -                            |
| Нормальний               | $0,5 + 311,3 > 155,1$       | $0,5 + 311,3 > 155,1 + 140$    | $0,5 + 311,3 > 155,1 + 140$  |
| Передкризовий            | -                           | -                              | -                            |
| На кінець року           |                             |                                |                              |
| Абсолютний               | -                           | -                              | -                            |
| Нормальний               | $2,2 + 968,1 > 92,2$        | $2,2 + 968,1 > 92,2$           | $2,2 + 968,1 > 92,2$         |
| Передкризовий            | -                           | -                              | -                            |
| Кризовий                 | -                           | -                              | -                            |

Таблиця 2.10

## Індикатори фінансової стійкості підприємства

| Назва індикатора                       | На початок року             |          | На кінець року           |          |
|--|-----------------------------|----------|--------------------------|----------|
|  | розрахунок                  | значення | розрахунок               | значення |
| Власний оборотний капітал              | 2714,4-1379,1               | 1335,3   | 4203,9-2468              | 1735,9   |
| Коефіцієнт покриття запасів            | (1335,3-140-16,8)/1147,3    | 1,02719  | (1735,9-2,3)/1762,8      | 0,98343  |
| Коефіцієнт забезпеченості              | 1335,3/1630,4               | 0,8190   | 1735,9/1828,1            | 0,94956  |
| Маневреність власних оборотних засобів | 0,5/1335,3                  | 0,000374 | 2,2/1735,9               | 0,001267 |
| Робочий капітал на 1 га с.-г. угідь    | (1630,4-295,1)/3109         | 0,42949  | (1828,1-92,2)/3109       | 0,55834  |
| Коефіцієнт граничної платоспроможності | 291,9/(16,8+103,1+3,5+31,7) | 1,88201  | 63,1/(2,3+54,8+5,3+29,8) | 0,68438  |
| Коефіцієнт прогнозу банкрутства        | (1630,4-295,1)/3009,5       | 0,443694 | (1828,1-92,2)/4296,1     | 0,404064 |
| Індикатор нестійкого фінансового стану | 190,7/1335,3                | 0,142814 | 439,6/1735,9             | 0,253240 |

Проведемо оцінку комерційної стійкості підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Показники комерційної стійкості підприємства

| Показники  | Порядок розрахунку    | Значення |
|--|-----------------------|----------|
| Рівень рентабельності продаж, %                      | $(4072,6/2618,9)*100$ | 155,508  |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу             | $4072,6/3459,15$      | 1,177    |
| Коефіцієнт зв'язаної виручки                         | $355/4072,6$          | 0,087    |
| Коефіцієнт відвернення виручки                       | $9,55/4072,6$         | 0,002    |
| Індикатор мобільної виручки                          | $1-0,087-0,002$       | 0,911    |
| Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні  | $365*(355/4072,6)$    | 31,816   |
| Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні | $365*(9,55/4072,6)$   | 0,856    |
| Період кризи неплатоспроможності, дні                | $31,816-0,856$        | 30,96    |

Всі показники комерційної стійкості підприємства знаходяться в межах нормальних значень. Затримка платежів кредиторам у порівнянні з дебіторами не перевищує 30 днів.

#### Оцінка показників виробничої стійкості

Коефіцієнт Бівера:  $(1489,5-296,8)/193,65 = 6,16 > 0,2$

Коефіцієнт зносу:

На початок =  $217,9/1369,2 = 0,16 = 16\% < 50\%$

На кінець =  $502,6/2715,9 = 0,18 = 18\% < 50\%$

Показники виробничої стійкості знаходяться в межах нормативних значень.

### 3.

При оцінці ймовірності банкрутства визначено, що за цією оцінкою підприємство є неплатоспроможним. Має дефіцит вільних коштів для погашення поточних зобов'язань. Критична платоспроможність є досить високою. Також є недостатній рівень власного оборотного капіталу. Підприємство не зможе відновити платоспроможність протягом половини строку балансу (6 місяців) та втратить платоспроможність протягом  $\frac{1}{4}$  строку балансу (3 місяців). Але на кінець року значення показників покращилися.

Таблиця 2.12

#### Оцінка ймовірності банкрутства (нормативний підхід)

| Показник                                 | На початок року                      |          | На кінець року |          |
|--|--------------------------------------|----------|----------------|----------|
|  | розрахунок                           | значення | розрахунок     | значення |
| Поточна платоспроможність                | 0,5-295,1                            | -294,600 | 2,2-92,2       | -90,000  |
| Критична платоспроможність               | 1630,4/295,1                         | 5,525    | 1828,1/92,2    | 19,828   |
| Надкритична платоспроможність            | 1335,3/1630,4                        | 0,819    | 1735,9/1828,1  | 0,950    |
| Коефіцієнт відновлення платоспроможності | $(0,950+0,5*(0,950-0,819))/2=0,508$  |          |                |          |
| Коефіцієнт втрати платоспроможності      | $(0,950+0,25*(0,950-0,819))/2=0,491$ |          |                |          |

За моделлю Альтмана підприємство є достатньо платоспроможним.

Таблиця 2.13

**Моделль Альтмана для оцінки ймовірності банкрутства підприємства**

| Показники | Порядок розрахунку                                      | Значення |
|-----------|---|----------|
| X1        | 1735,9/4296,1   | 0,40     |
| X2        | 1489,5/4296,1   | 0,35     |
| X3        | (1489,5+296,8)/4296,1                                   | 0,42     |
| X4        | 4203,9/92,2   | 45,60    |
| X5        | 4072,6/4296,1   | 0,95     |
| Z         | $0,717*0,40+0,847*0,35+3,107*0,42+0,42*45,6+0,995*0,95$ | 21,99    |

Дане підприємство є досить стійким і має всі тенденції до подальшого розвитку про що свідчать проведені розрахунки. Але за нормативним підходом до оцінки банкрутства має не достатню платоспроможність. Тоді як модель Альтмана свідчить про обернене судження.

**Висновки до другого розділу**

1. С(Ф)Г Козел Степана Івановича в достатньому обсязі забезпечено земельними ресурсами, загальна земельна площа господарства складала 530 га.

2. Аналіз динаміки чисельності працюючих та рівень продуктивності праці в С(Ф)Г Козел Степана Івановича показав, що середньооблікова чисельність працівників має тенденцію до зколивання, про що говорить зменшення даного показника на 3 чоловіки в 2019 році порівняно з 2017 роком. Це пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази та поступовим переходом на більш високотехнологічні способи виробництва, а отже постійно зменшується необхідність в обслуговуванні виробництва низкокваліфікованими працівниками.

3. Як видно з проведеного аналізу з продукції тваринництва

залишилося лише свинарство. Господарство відмовилося від утримання молочного скотарства і цілком віддало перевагу продукції вирощування свиней, яка є значно прибутковішою.

4. Фондозабезпеченість в господарстві у 2019 році порівняно з 2015 роком збільшилась на 238,1%. Фондоозброєність збільшилась на 333,1%. Фондовіддача знизилась на 24,2% у 2019 році порівняно з 2015 роком. Фондомісткість збільшилась на 31,9%.

5. Прибуток з 2015 року по 2019 рік тенденцію до росту, як по в цілому по господарству так і по окремим його галузям. Окремо звернемо увагу на рівень рентабельності підприємства, який має постійну тенденцію до збільшення. Це якнайкраще характеризує шлях інновацій, який обрало підприємство.

6. С(Ф)Г Козел Степана Івановича є досить стійким і має всі тенденції до подальшого розвитку про що свідчать проведені розрахунки фінансової та економічної стійкості. Але за нормативним підходом до оцінки банкрутства має не достатню платоспроможність. Тоді як модель Альтмана свідчить про обернене судження.

## **РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В МЕХАНІЗМІ АГРАРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

### **3.1. Процес консультування в аграрному секторі**

Консультування, як уже зазначалося раніше, дуже складне і багатостороннє суспільне явище, неухильно розвивається і збагачується досвідом. Воно може використовуватися будь-якими видами сільськогосподарських організацій незалежно від обсягу і виду реалізованої продукції. Звичайно ж, між великими і дрібними товаровиробниками існують певні відмінності: консультант не може однаково підходити до консультування фермерських господарств і великих сільськогосподарських товаровиробників. Основна відмінність, що позначаються на характері консультування великих підприємств від фермерських господарств полягає в можливості великого господарства використовувати переваги спеціалізації. Наявність штату фахівців передбачає інші вимоги до консультантів. Тому, для великих господарств доцільно застосовувати консультантів-фахівців, тобто професіоналів, які працюють в конкретних галузях сільськогосподарського виробництва. Консультанти ж загального профілю повинні діяти в цьому випадку більш обережно, так як існує небезпека, що фахівці господарства мають більші знання, ніж консультант. А це негативно впливає на кінцевий результат.

Підприємства можуть вдаватися до допомоги консультантів в тому випадку, коли у фахівців господарства немає достатнього досвіду або є проблема одноразового характеру, для вирішення якої не вигідно тримати висококваліфікованих фахівців. Крім того, консультанти незамінні, якщо потрібно об'єктивність людини з боку, тому що фахівці господарства піддаються впливу формальних та неформальних зв'язків всередині господарства, що знижує їх об'єктивність і неупередженість. Вони мають обмежену сферу для накопичення досвіду, тому що поле їх діяльності - одне



господарство. Фахівці великого господарства мають також тенденцію до втрати гостроти сприйняття.

Поряд з цим не можна забувати, що консультант не повинен вирішувати проблеми клієнта. Для цього необхідно поставити його в таке становище, щоб він сам знайшов рішення. Чим більше клієнт буде переконаний, що знайдене рішення його власне, тим більше мотивації, енергії і можливості, завзятості і витримки розвиває він при його реалізації.

«Особливості консультування фермерських господарств базується на тому, що більшість фермерів не має прямого доступу до результатів наукових досліджень. Треба відзначити, що в силу своєї специфіки передача технології в сільському господарстві утруднена необхідністю адаптувати її до місцевих умов. Поряд з цим існує ще одна проблема, яка полягає в тому, що сільські товаровиробники не приймають нововведення в один і той же час. Дослідження показують, що можна виділити п'ять типів суб'єктів аграрного виробництва» [37, с.75]:

1) інноватори - 2,5% виробників, які першими застосовують будь-які нові методи. Це люди з високим рівнем освіти і досить стійким фінансовим становищем, щоб дозволити собі ризикувати;

2) група, яка застосовує інновації слідом за інноваторами - вона включає 13,5 % суб'єктів виробництва;

3) рання більшість - 34 %. Члени цієї групи стежать за застосуванням інновації, з метою вивчення їх переваг та подальшого впровадження;

4) пізніше більшість - 34 % фермерів, з більш низьким рівнем освіти і здатністю приймати ризик. Вони змінюють свої методи господарювання тільки після отримання гарантій успіху;

5) відстаючі - 16 % фермерів. Ця група не орієнтована на майбутній розвиток і не займається пошуком нової інформації.

Таким чином, можна зробити висновок, що знання про те, яка з категорій фермерів може бути зацікавлена в новій інформації і, орієнтуючи її на них, коли вона їм необхідна, можуть збільшити ефективність

консультаційного процесу. Крім того, серед нових фермерських господарств з'явилося багато фермерів абсолютно інших професій (близько 20%). Прибулі городяни, вчителі, лікарі, діячі мистецтва і робітники промислових підприємств зовсім не володіють сільськогосподарськими знаннями і вимагають особливого підходу.

Подібна диференціація не виключає універсальності застосовності консалтингу при вирішенні виникаючих проблем.

Спочатку, незалежно від того, хто є клієнтом ІКС, консультанти здійснюють загальне знайомство з досліджуваною організацією. Для цього їм необхідно:

- вивчити орієнтацію об'єкта в просторі (територія району діяльності) і в часі (історія розвитку району та головні етапи його господарського розвитку);
- ознайомитися з природно-кліматичними умовами;
- з'ясувати забезпеченість підприємства сільськогосподарською технікою;
- вивчити персонал господарства;
- вивчити досвід місцевих господарств - нововведення має більший шанс на реалізацію, якщо спирається на місцевий селянський досвід;
- проаналізувати соціальні і економічні відносини, що виникають у виробничому процесі;
- вивчити ринкові умови;
- виявити рівень державної підтримки досліджуваного об'єкта.

Виходячи з отриманих даних, працівники ІКС формують список проблем, що стоять перед консультованою організацією і визначають перелік обмежень, в тому числі тимчасові, фінансові, виробничі, соціальні, природно-кліматичні, екологічні.

Наступним етапом процесу консультування є вибір консультанта, який безпосередньо буде здійснювати консультаційні розробки. Як вже зазначалося раніше, в залежності від форми господарювання споживача

консультаційної послуги для знаходження шляху виходу з проблемної ситуації можуть застосовуватися універсали або консультанти широкого профілю. Крім того, клієнт може залучити до вирішення проблеми відразу кілька консультантів, які будуть незалежно один від одного проводити попередню діагностику. Проведення власного дослідження необхідно, так як клієнт не може гарантувати правильність визначення їм проблем і причин їх появи. Іншими словами, кінцева мета цього процесу - розробка консультаційного завдання, а не вироблення заходів для досягнення поставленого завдання.

На цьому етапі визначається ступінь участі консультанта і клієнта в процесі консультування. На нашу думку необхідно виділити наступні способи консультування, обумовлені певною зрілістю умов, в яких знаходяться суб'єкти консультування, а також завданнями, що стоять перед ними:

1. Консультування проекту - включає самостійну роботу консультанта зі збору та обробки даних для розкриття існуючих проблем, аналіз стану справ та вироблення рекомендацій. «Консультант повністю включений в проект, витрачаючи на нього до 100% часу. При цьому він не навчає працівників клієнта методам діагностики та вирішення проблем і не бере участь в процесі впровадження своїх пропозицій. Клієнт отримує рішення протягом відносно короткого періоду часу і його участь у виробленні рішення мінімально. Цей спосіб рекомендується застосовувати для оптимізації організаційної структури підприємства, експертизи бізнес-проектів, ревізії маркетингу, розробці рекламних компаній» [28, с.12].

2. Супровід – «це періодична участь консультанта в усіх фазах проекту, крім польових досліджень. Даний спосіб в 4-6 разів дешевше, ніж повномасштабне залучення консультанта до проекту, але він не може гарантувати високу якість роботи» [28, с.25].

3. Консультаційний курирування - в економічній літературі даний спосіб консультування зустрічається під назвою «консультування процесу»

[15, 26, 28]. Але поняття консультаційного процесу та консультування процесу схожі по сприйняттю, що ускладнює осмислення їх сутності споживачем консультаційних послуг і сприяє підміні одного іншим. У той же час - це не одне порядкові поняття. Консультування процесу являє собою спосіб побудови процесу консультування, тобто є його окремим випадком. Виходячи з того, що суть консультування процесу полягає в методичному посібнику процесу консультування, то даний спосіб доцільніше називати консультаційне курирування.

Відмінною особливістю даного способу є те, що весь комплекс заходів, від виявлення проблеми до впровадження підсумкових рішень, проводиться консультантом спільно з клієнтом. При цьому консультант навчає працівників клієнта використанню методів діагностики і вирішення проблем, а клієнт - виробляє за допомогою цих методів пропозиції щодо вдосконалення управління. Суттєвим той факт, що консультант бере участь в процесі впровадження.

У цьому випадку консультант виступає в ролі методиста, який виходить з того, що в «хороших» і «середніх» організаціях рішення більшості або навіть всіх проблем знаходиться в стадії дозрівання у керівників цих організацій. Завдання консультанта - підвести керівників до вирішення. Він здійснює методичне керівництво процесом колективного мислення керівників і фахівців клієнта, припускаючи, що рішення має бути вироблене (або знайдено) за допомогою ефективного використання наявного у них потенціалу. Консультант в- цьому випадку лише озброює їх потрібними методами і задає навідні запитання, а керівники самі ставлять діагноз і знаходять рішення проблем.

Для ефективного використання способу консультаційного курирування повинні дотримуватися певних вимог:

- 1) наявність у клієнта досвіду спільної групової роботи з консультантами, а також розуміння важливості нововведень;

- 2) орієнтація на вдосконалення процесу вирішення проблем, а не на готові рішення, зацікавленість в знаходженні "оригінального" рішення;
- 3) наявність часу і бажання для виконання даної роботи;
- 4) можливість організації групи співпраці з числа керівників різних рівнів управління;
- 5) високий потенціал впровадження і досвід проведення організаційних змін;
- 6) дотримання правил і норм професійної етики та існуючого законодавства.

Якщо ці вимоги не дотримуються, то використання даного способу ускладнюється і часто буває неефективним, а часом і неможливим.

Консультаційне курирування пред'являє деякі додаткові вимоги і до консультантів. Консультанту з вузькою спеціалізацією важко використовувати цей спосіб, так як в ході консультування процесу неможливо залишатися в рамках однієї проблеми.

4. Експертне консультування - передбачає участь консультанта на етапі визначення проблеми. Він структурує проблему, вивчає можливості її рішення, формулює гіпотези, іноді пропонує метод вирішення, а частіше - напрямок пошуку і альтернативні можливості. Такий підхід ефективний і економічний, так як забезпечує мінімальну залежність організації від зовнішніх консультантів та малі витрати через нетривалого терміну перебування консультанта в організації. Однак ця модель не користується великим попитом, оскільки успіх проведених змін в значній мірі залежить від здібностей персоналу встановити дійсні проблеми і його готовність самостійно реалізувати програму організаційних перетворень.

5. Розробка інструментарію - консультант розробляє концепцію збору інформації. Цей спосіб застосовується в тих випадках, коли суб'єкт господарювання має ресурси для самостійного кваліфікованого проведення досліджень. Клієнт визначає цілі дослідження, формулює гіпотези, а консультант вибирає джерела інформації, методи збору даних, обсяг вибірки.

«Польові дослідження, аналіз даних та їх інтерпретацію здійснює підприємство самостійно. Цей спосіб дозволяє скористатися професійними спеціальними знаннями консультанта при мінімумі витрат. Можна констатувати, що його застосовують в основному великі підприємства для розробки стратегій, рекламних компаній, експертиз, бізнес-планів» [28, с. 214].

6. Внутрішнє консультування - постійна робота консультанта в штаті підприємства з підпорядкуванням його керівнику підприємства.

Підводячи підсумки, відзначимо, що ефективність того чи іншого способу консультування багато в чому залежить від ситуаційних чинників: готовності клієнта до змін, кваліфікації та особистості консультанта, від типу фірми, виду розв'язуваних проблем. Вибір способу консультування залежить і від того, на якому рівні в народному господарстві вирішується проблема. Якщо на рівні підприємства, то хороші результати дає консультаційне курирування; на макроекономічному рівні більш продуктивним є експертне консультування, а також консультування проекту.

Розроблена програма дій повинна бути вивчена клієнтом і схвалений ним. У разі негативного результату споживач консультаційної послуги може переглянути початкові умови задачі під впливом виявлених консультантом аспектів діяльності, які раніше не бралися до уваги, а при серйозних розбіжностях звернутися до інших консультантів.

Позитивне вирішення цього питання дає «початок стадії детального вивчення проблеми і встановлення діагнозу, проблема може бути визначена за допомогою п'яти основних характеристик» [37, с. 164]:

1. Сутність - описується зміст проблеми (низька ефективність, зростання витрат виробництва, брак робочої сили) і визначається еталон порівняння.

2. Організаційне та фізичне місцезнаходження - виявляється наскільки широко і глибоко дана проблема поширилася в консультованій організації.

3. Відповідальність - визначається хто найбільше зацікавлений у вирішенні проблеми і хто буде разом з консультантом працювати над її усуненням.

4. Кількісна характеристика - визначення втрат організації.

5. Фактор часу - як давно існує проблема і яка її тенденція: стабільна, посилюється або слабшає.

На цьому етапі проводиться аналіз дійсної та бажаної ситуації виявляються фактори і сили, що впливають на проблему, і складаються прогнози щодо її усунення.

Перед тим, як перейти до вироблення конкретних рішень консультант, повинен визначити, чи відповідає його кваліфікація і професійна підготовка рівнем виявленої в організації проблеми. Якщо вона недостатня, то повинно бути прийнято рішення про залучення додаткових фахівців.

Більшість управлінських проблем можна вирішити кількома способами, тому перш ніж ретельно планувати заходи по одній пропозиції, консультант повинен виявити усіх можливих альтернативи. У корективних випадках доцільно використовувати власний досвід вирішення подібних завдань в інших організаціях. Якщо ж перед товаровиробником стоїть проблема пошуку нового шляху розвитку, то необхідно використовувати методи творчого мислення:

- метод «мозкової атаки» - колективна розробка великого числа ідей за короткий час.
- синектика - поетапний аналіз висунутих рішень до знаходження прийняттого варіанту.
- морфологічний аналіз - параметри заносяться в матрицю і складаються всілякі комбінації.
- латеральне мислення - вивчення кожної можливості, включаючи ті, які на перший погляд, виходять за межі даної проблематики.
- опитувальні листи.

Виявлені альтернативи рішення необхідно оцінити з точки зору можливих наслідків і внутрішніх ресурсів організації. Метод аналізу визначають залежно від характеру конкретної ситуації. Можливий аналіз безбитковості, витрат і результатів, метод лінійного програмування, «аналіз рішень». В останньому випадку необхідно визначити ступінь важливості критеріїв і дати їм відповідну оцінку в балах, наприклад від 0 до 10.

Наступною стадією консультаційного процесу є вироблення рекомендацій, що спираються на виявлення альтернативні варіанти рішень проблеми.

Впровадження - це заключна стадія консультаційної діяльності. Оскільки консультант не бере управлінських рішень, то за здійснення цього етапу роботи відповідає клієнт. Саме він приймає рішення про необхідність участі консультанта у впроваджувальних заходах.

Розроблена консультаційна програма - це план майбутніх дій, що передбачає певні відносини між персоналом фірми і враховує відповідні зовнішні умови, що впливають на організацію. Чим складніше і незвичніше завдання для виконання, тим більша ймовірність коригування кінцевих результатів діяльності і необхідність додаткового залучення консультанта.

Таким чином, на наш погляд, консультант не повинен брати участь в процесі впровадження, якщо споживач добре орієнтується в проблемі і здатний здійснити її рішення самостійно, а якщо йдеться простий випадок, що не передвіщає великих труднощів. В інших випадках присутність консультанта необхідно. Крім того, участь консультанта в стадії впровадження його рекомендацій збільшує його зацікавленість в кінцевих результатах.

Якщо клієнт приймає рішення про притягнення консультанта до процесу реалізації рекомендацій, то їх спільними зусиллями розробляється програма впровадження, в якій закріплюються їх відповідні ролі та відповідальність. Спільно з клієнтом консультант оцінює хід впровадження і в разі потреби коригує його.



Серед сільськогосподарських товаровиробників можна виділити три групи споживачів, в залежності від їх попиту на консультаційне обслуговування:

1) Економічні суб'єкти, що підтримують тісний зв'язок з консультантом. Останні регулярно відвідують господарства, контролюють їх виробничу діяльність.

2) Економічні суб'єкти, які звертаються за консультаціями загального характеру (планування внесення добрив, складання бізнес-плану).

3) Економічні суб'єкти, яким потрібна допомога консультантів у вирішенні непередбачено виниклі проблем.

Як вже говорилося вище, дієвої у багатьох випадках є форма консультування групами. Так як консультування має на меті вирішення нагальних питань, то попередньою умовою для успішного консультування групами є те, що всі члени групи зацікавлені у вирішенні однакових проблем. Наприклад, питання, що виникають при прямій реалізації, які можуть бути спільно опрацьовані. Але як тільки з'ясується, що різні продукти при збуті мають різні наслідки для маркетингу, необхідно буде розподілити осіб, зацікавлених в прямій реалізації на підгрупи по конкретним виробництвам і працювати надалі над спеціальними проблемами з цими підгрупами.

Правильний вибір і склад групи є вирішальним для успіху консультування групами і його ефективності. Групи можуть формуватися за територіальною ознакою, тому що в різних сільськогосподарських районах доцільно застосовувати різні методи виробництва сільськогосподарської продукції, адаптуючи їх до місцевих умов. Також можна застосувати віковий критерій, оскільки різні вікові групи розрізняються ступенем сприйняття нової інформації і вимагають відповідних підходів до її викладу. Так, аргументація щодо доцільності запровадження нових форм обліку витрат для старшого покоління повинна бути більш детальною і глибокою, ніж для молодих працівників, тому що над першими тяжіє досвід минулих років і

сила звички. Вони менш схильні до змін і вимагають їх найменшого обґрунтування.

Однією з ознак, за якими можна формувати консультаційні групи, є напрямок діяльності (професія) консультуються. Робочі групи утворюються з метою вирішення спільних завдань для невеликого числа товаровиробників, і правильно було б об'єднати їх за конкретними напрямками: рослинництва, тваринництва і т.п.

Консультування групами приносить, поряд з більш радикальним посередництвом в обміні інформацією, цілий ряд переваг в роботі. Має місце підвищення продуктивності консультаційної роботи за рахунок:

1) складання сил - пошук вирішення проблем вимагає творчості. Більша кількість людей розвивають більше ідей, причому кожен вислів члена групи може дати імпульс для нових ідей;

2) поділу праці - деякі часткові завдання можна вирішити, розділивши по розділах роботи в різних підгрупах. При цьому будуть виражатися різні здатності членів групи;

3) усунення помилок - помилки, які бувають у окремих осіб, в групі швидше помічаються і потім їх коригують або уникають;

4) розвитку стратегії дії (стратегія вирішення проблем) - заздалегідь в групі визначається самий доцільний спосіб дії, що економить час;

5) змагання - кожен член групи намагається не відставати від іншого;

6) зміцнення здатності пристосовуватися (гнучкості) - новий метод або спосіб ведення господарства легше перейняти, якщо окрема особа відчуває підтримку в групі.

Звичайно, консультування групами має доповнюватися індивідуальним консультуванням. Мова йде не про те, щоб якимось протиставити індивідуальне та групове консультування, а про те, щоб в залежності від ситуації вибрати найбільш підходящу, більш ефективну форму, причому, обидві форми, повинні один одного доповнювати і підтримувати.

Найпоширенішим методом індивідуального консультування в роботі ІКС є відвідування сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств консультантом - він займає більше половини консультаційного часу і повинен здійснюватися на плановій основі. Крім цього, використовуються такі методи, як відвідування фермерами консультаційних бюро, спілкування по телефону, письмові та неформальні контакти.

Індивідуальні методи роботи мають свої переваги і недоліки. Як позитивних сторін слід відзначити те, що дані методи є хорошими засобами передачі інформації і дають можливість консультанту вивчити інтереси і потреби конкретного товаровиробника і ступінь його інформованості в різних галузях сільськогосподарського виробництва. Але, в той же час, вони вимагають великих матеріальних і тимчасових витрат, що не дозволяє консультанту охопити всі цільові групи.

Консультування. - це безперервно розвивається діяльність, доступна всім сільським товаровиробникам, незалежно від форм власності та видів господарської діяльності. Можливість колективних господарств використовувати вигоди від спеціалізації накладає свій відбиток на роботу консультантів і передбачає різні вимоги до їх професійної підготовки при консультуванні фермерів і сільськогосподарських підприємств.

Диференціація консультантів на універсалів і фахівців широкого профілю не виключає можливість вироблення універсального алгоритму процесу консультування сільських товаровиробників, який ми рекомендуємо використовувати для оцінки вартості консультаційних розробок і визначення оплати праці консультанта.

Залежно від зрілості умов, в яких знаходяться суб'єкти консультування, а також завдань, що стоять перед ними, рекомендується використовувати наступні способи консультування: проектне, супровід, процесне, експертне, розробка інструментарію та внутрішній консалтинг. Ефективність того чи іншого способу консультування багато в чому залежить від ситуаційних

чинників: готовності клієнта до змін, кваліфікації та особистості консультанта, від типу фірми, виду розв'язуваних проблем.

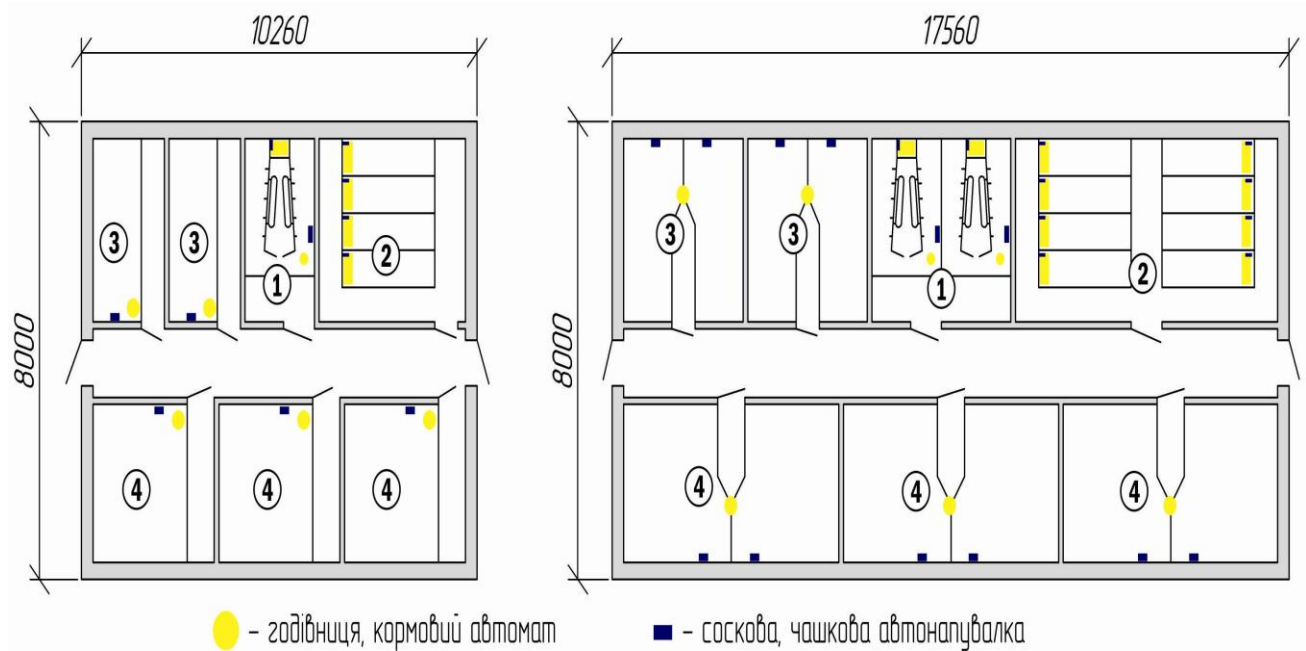
### **3.2. Технологічні особливості маловитратної технології в свинарстві**

Вирішення проблеми високорентабельного економічно обґрунтованого ведення племінного і товарного свинарства в Україні повинно базуватися на науковому і практичному обґрунтуванні маловитратних технологій виробництва свинини, які принципово відрізняються від існуючих енерговитратних, біологічно не адаптованих, екологічно небезпечних технологій.

Нові маловитратні технології виробництва свинини, що ґрунтуються на сучасних способах утримання, годівлі та обслуговування свиней забезпечують реалізацію генетичного потенціалу м'ясної продуктивності, відтворювальної здатності, високої якості продукції без характерних вад, за низьких витрат кормів, енергоносіїв та матеріально-технічних засобів.

Найважливішою особливістю прогресивних технологій є забезпечення біологічної адаптації свиней до утримання, мікроклімату, зниження стресових навантажень на організм і профілактика імунодефіциту. Маловитратна технологія з використанням технологічного обладнання для однофазного утримання свиноматок в одному приміщенні (холостих за 20 днів до осіменіння і 10 днів після осіменіння, умовно поросних – з 11 по 32 день і поросних – з 33 по 100 день їх поросності) на підстилці із соломи з піщаною основою в неопалюваних приміщеннях.

Вирощування свиней традиційно є одним найбільш рентабельних напрямків у тваринництві. А в структурі ринку м'яса питома вага свинини перетнула оцінку 30%. Тому створення міні-свиноферми може стати привабливою бізнес-ідеєю, особливо для підприємців, що постійно проживають у сільській місцевості.



**Рис. 3.1. План виробничого модуля на 5 (а) і 10 (б) основних свиноматок:  
 1-секція опоросу; 2 - секція холостих і поросних свиноматок; 3 - секція  
 дорощування; 4 - секція відгодівлі.**

Проект модульної малої свиноферми із закінченим циклом виробництва може бути реалізований в умовах індивідуальних господарств населення. Основою для створення ферми є уніфікований виробничий модуль по одному з варіантів (рис. 3.1, а, б). Перший варіант (рис. 3.1, а) являє собою мінімально можливу конфігурацію міні-свиноферми із закінченим циклом. Виробнича потужність при цьому складе - до 90 товарних свиней (жива вага 110 кг) у рік. При реалізації цього варіанта розширення ферми можна проводити поступовим добудуванням аналогічних модулів. Другий варіант є розвитком ідеї, закладеної в першому (рис. 3.1, б), має виробничу потужність 170 товарних свиней у рік. Побільшавши довжину приміщення, можна побільшати виробничу потужність ферми, так, наприклад, виробничий модуль на 15 основних свиноматок здатний забезпечити виробничу потужність до 260 товарних свиней у рік, на 20 - до 340 голів.

Крім виробничого модуля необхідно передбачити відділення зі складом сировини (зернові компоненти суміші, БМВД і ін.), розрахований на місячний запас.

Технологічний процес буде передбачати цілорічну трифазну систему виробництва свинини з поточною організацією роботи при 5-ти тижневому виробничому ритмі, засновану на утриманні окремих технологічних груп тварин у спеціальних секціях при їхній диференційованій годівлі й спеціалізованому обліку.

Усе поголів'я планується втримувати на щільній підлозі в спеціалізованих секціях виробничого модуля (рис.3.1, а, б), які забезпечують розміщення тварин по фізіологічних періодах з урахуванням необхідного часу для дезінфекції й ремонту. Відгодівля свиней буде здійснюватися повнораціонними комбікормами власного виробництва, з використанням БМВД концентратів провідних українських і європейських фірм. Тип відгодівлі - сухий зі зволоженням у годівницях. Роздача кормів - вручну. Водопостачання й поїння - від існуючого водопроводу або із власного джерела (шпара, оснащена безбаштовим водонапірним устаткуванням).

Енергозощаджуюча технологія охоплює такі організаційно-технологічні рішення:

- технологічне обладнання (уніфіковані збірно-розбірні станки із індивідуальними годівницями з дозаторами для однофазного утримання свиноматок (холостих, умовно-поросних і поросних до 100 днів їх поросності), групові напувалки з поплавковим механізмом на 40 голів;
- норми диференційованої годівлі свиноматок з урахуванням їх живої маси, віку, фізіологічного стану, формування молочності, інтенсивності росту ембріонів;
- вільне переміщення свиноматок із індивідуального збірно-розбірного станка в загальний сектор, після – на вигульний майданчик і навпаки;

- однофазне утримання свиноматок, що запобігає виникненню стресів та сприяє виявленню генетичного потенціалу продуктивності;
- використання підстилки із соломи на піщаній основі, що забезпечує температуру на глибині 35-40 см на рівні +40-45 С і на поверхні підстилки – від +19 до 21 С;
- прибирання твердого гною у складі з використаними підстилкою із соломи та піском один раз на 4 місяці, після закінчення циклу утримання тварин (20 днів до запліднення і 100 днів періоду поросності).

Використанням технологічного обладнання для однофазного утримання свиноматок на глибокій довгонезмінній підстилці із соломи з піщаною основою в неопалюваних приміщеннях дозволило:

- знизити в повітрі приміщень вміст аміаку в 5,2 раза, сірководню – в 15,9 раза і бактеріальну забрудненість повітря – в 2,4 раза;
- підвищити статеву активність свиноматок на 10-12%; багатоплідність – на 3-7%; великоплідність – на 10-15%; живу масу порослят при відлучені – на 11-15%; масу гнізда при відлучені – на 10-14%, підвищення продуктивності праці – в 2-3 рази.

Використання технологічного обладнання для однофазного вирощування свиней в неопалюваному приміщенні (свиноматки за 15 днів до опоросу і лактуючі, поросята-сисуні, відлучені, молодняк на відгодівлі) на підстилці із соломи з піщаною основою передбачає застосування принципово нових технологічних рішень:

- проведення опоросу свиноматок в індивідуальних збірно-розбірних станках і вирощування порослят-сисунів, дорощування відлучених порослят, вирощування ремонтного і племінного молодняку, відгодівля свиней до 6-місячного віку (жива маса 100-110 кг) в цьому приміщенні;
- використання розробленого технологічного обладнання, а саме: універсальних індивідуальних збірно-розбірних станків, годівниць для свиноматок, збірно-розбірної їдальні для порослят з 2-тижневого віку до

відлучення, самогодівниць для поросят, кормового столу для молодняку свиней, самогодівниць для свиней, групових напувалок, що обладнані поплавковим механізмом;

- дотримання норм диференційованої годівлі свиноматок в цеху опоросу (за 15 днів до опоросу і лактація) з урахуванням їх живої маси, віку, фізіологічного стану, формування молочності, інтенсивності росту поросят в постембріональний період;
- утримання свиноматок в уніфікованому збірно-розбірному станку та загальному секторі на підстилці із соломи з піщаною основою за 15 днів до опоросу і лактуючих – до відлучення поросят;
- вільне переміщення свиноматок і поросят-сисунів з 2-тижневого віку із збірно-розбірного станка в загальний сектор на кормовий стіл, водопій, на вигульний майданчик і назад в станок;
- використання підстилки із соломи на піщаній основі, що забезпечує біотермічні процеси із виділенням тепла, яке на глибині 45-55 см досягає +50-53 С, а на поверхні підстилки – від +19 до 21 С;
- прибирання твердого, іноді напіввологого гною із соломи і піску один раз за 6 місяців після завершення технологічного циклу в цеху опоросу (свиноматки за 15 днів до опоросу, підсисні з поросятами, відлучені поросята і молодняк на відгодівлі).

Результати проведених дослідів свідчать про те, що за даної технології кількість поросят в приплоді збільшується на 16,4%, середня жива маса при народженні – на 8,1%, маса гнізда народжених поросят – на 15,9%, вихід поросят до 21-денного віку – на 31,9%, вихід поросят на свиноматку – на 23,5%, середня жива маса поросят у 21 денному віці – на 9,5%, молочність маток – на 30,7%, збереженість поросят 21-денного віку – на 17,7%, кількість поросят на матку при відлученні в 2-місячному віці – на 26,6%, середня жива маса поросят при відлученні – на 13,4%, збереженість поросят при відлученні – на 20,4%, кількість свиноматок, переведених після відлучення поросят в цех відтворення – в 2,5 раза порівняно з традиційною технологією.



Маловитратна технологія виробництва продукції свинарства з використанням нормованої диференційованої годівлі та технологічного обладнання для однофазного вирощування свиней в цеху опоросу на глибокій довго незмінній підстилці із соломи з піщаною основою в неопалюваних приміщеннях дозволила:

- знизити в приміщеннях вміст аміаку в 13,5 раза, сірководню – в 15,9 раза і бактеріальну забрудненість – майже в 2 рази порівняно з традиційною технологією;
- одержувати тверду фракцію екологічно безпечної гною для безпосереднього внесення після прибирання на поле як органічного добрива;
- створювати кращі гігієнічні умови роботи для обслуговуючого персоналу.

Встановлено, що в умовах однофазного утримання за поросний і підсисний періоди на свиноматку дослідної групи з приплодом витрачається 8261,4 МДж обмінної енергії, 688,4 к. од., 690,8 кг сухої речовини корму і 82926 г перетравного протеїну, що менше на 131,3 МДж (9,8%), 67,2 к. од. (9,9%), 29,4 кг (4,1%), 1971 г (2,4%) порівняно з контрольною групою.

В середньому за підсисний період на гніздо за добу в дослідній групі витрачено 2,75 к. од., 305 МДж обмінної енергії, 2,1 кг сухої речовини і 324 г перетравного протеїну, що менше, відповідно, на 0,35 к. од. (12,7%), 35 МДж (12,8%), 0,25 кг (11,9%) сухої речовини і 44 г (12,0%) перетравного протеїну порівняно з контрольною.

Поросятам дослідної групи корми, молоко і підкормку згодовували диференційовано з урахуванням інтенсивності їх росту. У перші дні тижня перевитрат корму, або його неефективного використання не було, у наступному рівень годівлі підвищувався паралельно з енергією росту тварин.

На свиноматку одержано відлучених поросят в дослідній групі – 9,8 голів середньою живою масою 18,7 кг, контрольній – 7,1 та 16,2 кг, що на 2,7 голови (26,6%) і 2,5 кг (13,4%  $P < 0,001$ ) менше, ніж у дослідній.

Маса гнізда при відлученні в дослідній групі становила 183,26 кг, що на 68,2 кг (37,2%) більше порівняно з контрольною.

Установлено важливі переваги однофазного вирощування за показниками дорощування і відгодівлі молодняку до 6-місячного віку:

- збільшення живої маси на 18%, середньодобових приростів – на 13,3% ( $P < 0,05$ );
- зменшення витрат обмінної енергії на 1 кг приросту на 5,7%, сухої речовини – на 5,3% і перетравного протеїну – на 12,8% ( $P < 0,05$ ) порівняно з молодняком контрольної групи.

Основою підвищення відтворювальних і продуктивних показників свиноматок, енергії росту молодняку на дорощуванні і відгодівлі в умовах однофазного вирощування є комплекс наступних факторів:

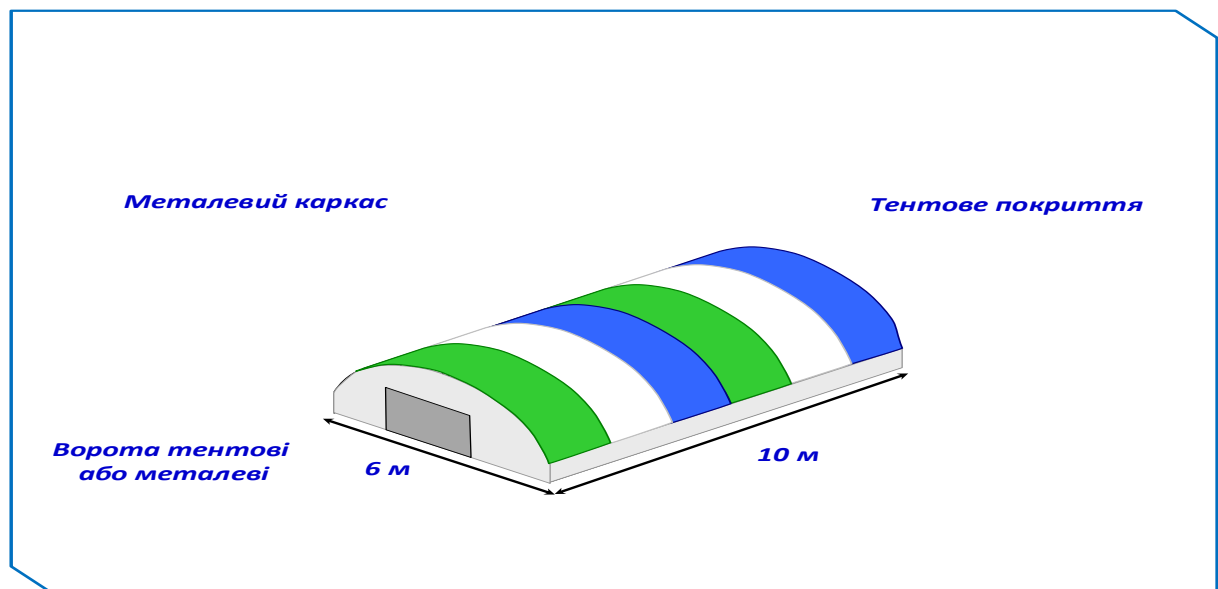
- забезпечення біологічно адаптованих умов вирощування при використанні глибокої довгонезмінної солом'яної підстилки, зниження рівня в приміщеннях аміаку – в 13,5 раза, сірководню – в 15,9 раза, мікробної забрудненості – в 1,9 раза;
- мінімальний рівень тепловіддачі організмом свиней у підстилку із соломи (на відміну від утримання на бетонній щілинній підлозі за традиційно технологією);
- нормована диференційована годівля свиноматок стосовно 6-8 різних фаз поросного і підсисного періодів, що більш адекватно відповідає потребам організму в енергії, сухій речовині, протеїні;
- використання більш ефективного режиму годівлі свиней.

Маловитратна технологія з виробництва продукції свинарства в умовах однофазного вирощування свиней з використанням диференційованої годівлі в племінних і товарних господарствах сприятиме збільшенню виробництва свинини на 23,9%; зниженню витрат корму – на 19,7%; собівартості приросту живої маси – на 16,4%; підвищує рентабельність свинарства на 21,3%, що

гарантує інтенсивне, високорентабельне, конкурентоспроможне, екологічно безпечне ведення галузі свинарства в Україні в сучасних умовах.

### 3.3. Економічна ефективність маловитратних технологій в свинарстві

Свинарству як найбільш скоростиглої галузі, належить особлива роль у рішенні задачі різкого збільшення виробництва м'яса в країні. Однак за останні роки ефективність виробництва свинини на фермах і комплексах залишається досить низкою, витрати праці й собівартість одиниць продукції надмірно високі. Зараз головна задача полягає не тільки в збільшенні виробництва свинини, але й у тім, щоб цей ріст супроводжувався зниженням витрат праці і засобів у розрахунку на одиницю продукції. Це одна з важливих особливостей розвитку сільського господарства на сучасному етапі, коли питання удосконалювання і підвищення ефективності суспільного виробництва здобувають усе більше значення [23].



**Рис. 3.1. Конструкція ангару одночасного утримання 50 голів свиней**

В цьому зв'язку здобувається необхідність у розробці і послідовному здійсненні комплексу заходів для підвищення ефективності свинарства, передусім за рахунок удосконалювання організації виробництва і праці. З

розвитком науково-технічного прогресу необхідно вирішувати такі питання, як розміщення і оптимальні розміри свиноферм й комплексів; поліпшення кормовиробництва і годівлі тварин; удосконалювання методів відтворення і відгодівлі поголів'я; раціоналізація праці працівників свиноферм.

Технологічний процес передбачає циклічно-турову систему виробництва свинини при отриманні від однієї свиноматки дев'ять поросят на опорос при двох опоросах у рік.

Таблиця 3.1

### Вартість ангару на 50 голів одночасного утримання свиней

| Стаття витрат                                | Сума, грн. |
|--|------------|
| Вартість ангару з монтажем, 6x10, грн. з ПДВ | 64 200     |
| Обладнання (поїлки, годівниці)               | 15 000     |
| Ціна реалізації ангару з обладнанням         | 79 200     |

Строк експлуатації свиноматки – 3 роки. Виробництво свинини на одну свиноматку в рік не менше 20 ц. Вага свиней при реалізації 110 кг у віці не старше 210 днів, при цьому затрати кормів на 1 кг приросту не повинні перевищувати 3,5-4 кормові одиниці.

Таблиця 3.2

### Розрахунок приростів живої ваги

| Вікові групи | Період днів | Середньодобовий приріст | Валовий приріст, кг | Жива вага в кінці періоду, кг |
|--------------|-------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Поросята:    |             |                         |                     |                               |
| 0-45 днів    | 45          | 200                     | 9                   | 10                            |
| 46-90 днів   | 45          | 350                     | 15,75               | 25,75                         |
| 90-210 днів  | 130         | 702                     | 84,25               | 110                           |

За рік реалізується на м'ясо 1390 голів, загальна жива вага реалізованого поголів'я складе 1598,5 ц.

Важливішими елементами технології є:

- цілорічне виробництво свинини на протязі року з ритмом виробництва 40 днів.

- двофазний спосіб утримання свиней при якому після відлучки у віці 45 днів поросята-відеміші утримуються в ти же верстатах до 90-днівного віку, а потім переводяться на відгодівлю.

- утримання відгодовуємого молодняка в спеціалізованих приміщеннях групами по 20-22 голів з годуванням повнораціонними комбікормами.

Таблиця 3.3

### Виробнича програма

| Показники                         | За 1 ритм | Усього за рік |
|-----------------------------------|-----------|---------------|
| Кількість ритмів                  | 1         | 9             |
| Реалізація свиней жива вага, ц    | 176       | 1589,5        |
| Знято з відгодівлі, голів         | 154       | 1390          |
| Поставлено на відгодівлю, голів   | 157       | 1420          |
| Відібрано ремонтних свинок, голів | 4         | 40            |
| Знято з дорощування, голів        | 161       | 1457          |
| Поставлено на дорощування, голів  | 168       | 1520          |
| Відлучено поросят, голів          | 168       | 1520          |
| Отримано поросят, голів           | 260       | 2340          |
| Отримано опоросів, шт.            | 25        | 225           |
| 10% малоплідних                   | 2         | 18            |
| Усього отримано опоросів, шт.     | 27        | 243           |

Все поголів'я утримується в спеціалізованих ангарах, що забезпечують розміщення усіх тварин по вікових і фізіологічних періодах з урахуванням необхідного часу для дезінфекції і ремонту приміщень (7 днів).

Технологічним процесом передбачається надходження супоросних свиноматок у корпус маточник за 7 днів до опоросу, вирощування поросят під матками до 45-денного віку. У чотирьохмісячному віці ремонтних свинок переводять у секцію ремонтного молодняка, а в 10-місячному віці на комплектацію маткової череди. Здавальних кондицій тварини досягають у віці 220 днів.

Таблиця 3.4

## Рух поголів'я

| Показники  | За 1 ритм | За рік |
|--|-----------|--------|
| Поросята 0-45 днів   |           |        |
| Народилося поросят, гол  | 260       | 2340   |
| Їх жива вага, ц  | 2,6       | 23,4   |
| Пало поросят до 20 денного віку, гол                             | 23,3      | 210    |
| Відсоток падежу  | 8         | 8      |
| Вага одного палого поросяти, кг                                  | 3         | 3      |
| Їх загальна вага, ц  | 0,7       | 6,3    |
| Приріст палих поросят, ц   | 0,46      | 4,2    |
| Вага поросяти в 45 днів, кг                                      | 10        | 10     |
| Кількість поросят до 45 дн. віку, гол.                           | 168       | 1520   |
| Їх загальна жива вага, ц   | 168       | 152    |
| Загальний приріст з урахуванням полеглих тварин, ц               | 17,5      | 158,3  |
| Кількість кормоднів з урахуванням полеглих тварин                | 8106      | 72960  |
| Поросята групи 46-90 днів  |           |        |
| Надійде на дорощування, гол                                      | 168,8     | 1520   |
| Їх жива вага, ц  | 16,8      | 152    |
| Пало поросят до 75 денного віку, гол                             | 7,8       | 63     |
| Живаючи вага одного павшого поросяти, кг                         | 20,5      | 20,5   |
| Їх загальна вага, ц  | 1,4       | 12,9   |
| Переведено поросят в групи відгодівлі і ремонтного молодняку     | 161,8     | 1457   |
| Їх жива вага, ц  | 41,6      | 375,2  |
| Загальний приріст з урахуванням полеглих тварин, ц               | 26,2      | 236,1  |
| Кількість кормоднів з урахуванням полеглих тварин                | 7492      | 67428  |
| Відгодівля тварин  |           |        |
| Надійде на відгодівлю з урахуванням вибракуваного поголів'я, гол | 161,8     | 1457   |
| Загальний приріст з урахуванням полеглих тварин, ц               | 131,5     | 1183,8 |
| Загальний приріст без урахуванням полеглих тварин, ц             | 130,2     | 1172,3 |
| Переведено в групу ремонтного молодняку, гол                     | 4,4       | 40     |
| Їх жива вага, ц  | 1,1       | 10,3   |
| Переведено на злучку свинок, гол                                 | 3,4       | 31     |
| Їх жива вага, ц  | 4,1       | 37,2   |
| Вибракувано свинок і переведено в групу відгодівлі, гол          | 1         | 9      |
| Їх жива вага, ц  | 1,2       | 10,8   |
| Отримано приросту, ц   | 3,9       | 35,9   |
| Кількість кормоднів з урахуванням полеглих тварин                | 22460     | 202140 |
| Реалізація продукції   |           |        |
| Відгодовано тварин всього, гол                                   |           | 1390   |
| Їх жива вага, ц  |           | 1598,5 |
| Загальний валовий приріст з урахуванням полеглих тварин, ц       |           | 1642,9 |
| Кількість кормоднів з урахуванням полеглих тварин                |           | 34475  |
| Середньодобовий приріст, г                                       |           | 475    |
| Загальна кількість кормоднів з урахуванням дорослого поголів'я   |           | 377003 |
| Середньодобовий приріст, г                                       |           | 431    |

Джерелом фінансування проекту є позикові кошти (банківський кредит). Тривалість проекту складає 5 років.

Таблиця 3.5

**Прогноз грошових потоків, тис.грн.**

|  | Початковий період | Роки   |        |        |        |        |
|--|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  |                   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
| Придбання ангарів                            | 396               |        |        |        |        |        |
| Придбання поросят                            | 675               |        |        |        |        |        |
| Грошові надходження від реалізації продукції |                   | 1890   | 1890   | 1890   | 1890   | 1890   |
| Поточні витрати на виробництво продукції     |                   | 1310   | 1310   | 1310   | 1310   | 1310   |
| Амортизаційні відрахування                   |                   | 87,12  | 67,954 | 53,004 | 41,343 | 32,248 |
| Прибуток до оподаткування                    |                   | 492,88 | 512,05 | 527    | 538,66 | 547,75 |
| Податок на прибуток                          |                   | 103,50 | 107,53 | 110,67 | 113,12 | 115,03 |
| Чистий прибуток                              |                   | 389,38 | 404,52 | 416,33 | 425,54 | 432,72 |
| Чистий грошовий потік                        |                   | 476,50 | 472,47 | 469,33 | 466,88 | 464,97 |
| (1+r) <sup>n</sup>                           |                   | 1,2    | 1,44   | 1,728  | 2,0736 | 2,4883 |
| Коефіцієнт дисконтування                     |                   | 0,8333 | 0,6944 | 0,5787 | 0,4823 | 0,4019 |
| Приведена поточна вартість                   |                   | 397,08 | 328,1  | 271,6  | 225,16 | 186,86 |
| Чистий приведений дохід                      |                   | 337,80 |        |        |        |        |
| (1+r) <sup>n</sup>                           |                   | 1,3500 | 1,8225 | 2,4604 | 3,3215 | 4,4840 |
| Коефіцієнт дисконтування                     |                   | 0,7407 | 0,5487 | 0,4064 | 0,3011 | 0,2230 |
| Приведена поточна вартість                   |                   | 352,96 | 259,24 | 190,76 | 140,56 | 103,7  |
| Чистий приведений дохід                      |                   | -23,78 |        |        |        |        |

За проведеними розрахунками даного проекту можна зробити висновки: проект є доцільним, так як: період окупності складає 3 роки і 10 місяців, а NPV - 337,80 тис.грн.

Щодо планового балансу грошових надходжень і витрат по проекту то проект є збалансованим, і на кінець року не спостерігається дефіциту коштів.

При оцінці ризику проекту за методом аналізу сценаріїв, можна очікувати на дохід по проекту в розмірі 1179,96 тис грн.  $\pm 3\%$ . Взагалі, чим менше значення коефіцієнту варіації, тим менший ризик проекту.

Таблиця 3.6

### Визначення показників ефективності проекту

|                           |     |         |
|---------------------------|-----|---------|
| Інвестиції                | I   | 1071000 |
| Чиста приведена вартість  | NPV | 337800  |
| Рентабельність інвестицій | PI  | 1,31    |
| Термін окупності          | DPP | 3,8     |

Щодо методу оцінки ризиків проекту за допомогою визначення зони виробничої стійкості можна сказати, що С(Ф)Г Козел Степана Івановича необхідно реалізувати 72% від кількості продукції щоб погасити постійні витрати. Отже 28% продукції реалізується з прибутком для підприємства.

Проект вважається доцільним, якщо:

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

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

- значення чистої теперішньої вартості модифікованої перевищує суму інвестицій на 337,8 тис. грн.;
- період окупності проекту складає 3,8 року.

### Висновки до третього розділу:

1. Ефективність виробництва в свинарстві повинна вимірюватись системою науково обґрунтованих, взаємопов'язаних натуральних та



вартісних показників, які дозволяють одержати найбільшу, повну, всебічну її оцінку

2. Побудувавши модель управління ефективністю С(Ф)Г Козел Степана Івановича пропонуємо для зменшення витрат на утримання тварин, для поросят віком старше 4 місяців та всього відгодівельного поголів'я, можливо застосовувати холодну систему утримання.

3. Для зменшення витрат праці пропонуємо утримувати тварин старше 4 місяців на глибокій незмінній підстилці крупно-груповим методом та годівлю практично всіх груп тварин за допомогою самогодівниць сухим збалансованим кормом.

4. Реалізація проекту розвитку свинарства є доцільною, оскільки значення чистої теперішньої вартості перевищує суму інвестицій на 337,8 тис. грн., період окупності проекту складає 3,8 року

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, прийшли до висновку, що:

1. Консультування необхідно розглядати, перш за все, як певні відносини, які виникають між індивідуальними суб'єктами, окремими особами і підприємствами, фірмами і державою, різними національними групами. Будь-яке суспільне відношення, в тому числі і економічне, включає в себе учасників (суб'єктів), мета цього відносини і об'єкт, що піддається перетворенню (зміни). Суб'єктами консультаційних відносин є консультант і клієнт; об'єкт представлений інформаційним ресурсом, який піддається переробці в процесі консультування; в якості мети консультування доцільно розглядати рішення конкретних проблем, що стоять перед одним із суб'єктів консультування.

2. Економічна сутність консультування полягає в отриманні більшої маси додаткового продукту при зниженні витрат матеріальних ресурсів і живої праці на його одиницю.

3. Аналіз консультаційної послуги показав, що корисність консультаційного продукту визначається його перетворювальною здатністю. Процес перетворення корисності консультаційного продукту в споживчу вартість містить у собі проміжні ступені, які виступають формами руху даної корисності.

4. Можна констатувати, що капітал, який функціонує в сфері консультування в якості самостійного, внаслідок поділу праці є в зменшеному вигляді тим додатковим грошовим капіталом, який довелося б авансувати самим виробником для забезпечення безперервності процесу відтворення, раціоналізації управління ім.

5. С(Ф)Г Козел Степана Івановича в достатньому обсязі забезпечено земельними ресурсами, загальна земельна площа господарства складала 530 га.

6. Як видно з проведеного аналізу з продукції тваринництва

залишилося лише свинарство. Господарство відмовилося від утримання молочного скотарства і цілком віддало перевагу продукції вирощування свиней, яка є значно прибутковішою.

7. Фондозабезпеченість в господарстві у 2019 році порівняно з 2015 роком збільшилась на 238,1%. Фондоозброєність збільшилась на 333,1%. Фондовіддача знизилась на 24,2% у 2019 році порівняно з 2015 роком. Фондомісткість збільшилась на 31,9%.

8. Прибуток з 2015 року по 2019 рік тенденцію до росту, як по в цілому по господарству так і по окремим його галузям. Окремо звернемо увагу на рівень рентабельності підприємства, який має постійну тенденцію до збільшення. Це якнайкраще характеризує шлях інновацій, який обрало підприємство.

9. Побудувавши модель управління ефективністю С(Ф)Г Козел Степана Івановича пропонуємо для зменшення витрат на утримання тварин, для поросят віком старше 4 місяців та всього відгодівельного поголів'я, можливо застосовувати холодну систему утримання.

10. Для зменшення витрат праці пропонуємо утримувати тварин старше 4 місяців на глибокій незмінній підстилці крупно-груповим методом та годівлю практично всіх груп тварин за допомогою самогодівниць сухим збалансованим кормом.

11. Реалізація проекту розвитку свинарства є доцільною, оскільки значення чистої теперішньої вартості перевищує суму інвестицій на 337,8 тис. грн., період окупності проекту складає 3,8 року.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.
2. Бланк И. А. Управление инвестициями предприятия / И. А. Бланк. — К.: Ника-Центр, 2003. — 480с.
3. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : Навч. посіб. / Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2010. — 241 с.
4. 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.
5. Вініченко І.І. Теоретичні основи методики оцінювання ефективності інвестиційних проектів: (в аграрній сфері України) / І.І. Вініченко // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво, 2008.-№ 2.— С. 66-69.
6. Вітлінський В.В., Макаренко В.О. Модель вибору інвестиційного проекту / В.В. Вітлінський, В.О. Макаренко // Фінанси України. — 2002. — №4. — С. 63-72.
7. Войнаренко М. Економічна конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість України / М. Войнаренко, О. Фурманюк // Економіст. — 2007. — № 12. — С.25-28.
8. Герасимчук Н.С. Економічні і інституціональні умови інвестиційної діяльності в Україні / Н.С. Герасимчук // Економіка України. — 2007. — № 12. — С.3-11.
9. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю : конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. — 168 с.

10. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку // Економіка та управління національним господарством. – ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS No 2(164), 2015. – С. 136 -141.
11. Господарський кодекс України від 16. 01. 2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № №18 -22. Ст. 144. Дата оновлення: 06.01. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/card6>
12. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Е. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М. : Изд-во «Альпина Бизнес Букс». – 2007. – 302 с.
13. Грант, Энтони. Коучинг принятия решений / Э.Грант, Дж.Грин. – СПб. : Питер, 2005. – 137 с.
14. Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / О. М. Гребінчук // Ефективна економіка. — 2010. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=349>.
15. Гринберг, Джеральд. Организационное поведение: от теории к практике. / Джеральд Гринберг, Роберт Бэйрон; Пер. с англ. О.В.Бредихина, В.Д. Соколова. – М. : Вершина, 2004. – 878 с.
16. Данілов О.Д., Івашина Г.М., Чумаченко О.Г. Інвестування: Навч. посіб. /О.Д. Данілов, Г.М. Івашина, О.Г. Чумаченко - К., 2001. - 364 с.
17. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом "Ассесмент-центр". – М. : Изд-во «Речь». – 2008. – 224 с.
18. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. / Пер. с англ. Е.Гладкова; Ред. М.Драпкина. – М. : Добрая кн., 2005. – 281 с.
19. Дем'яненко І.В. Інвестиційно-інноваційний чинник економічного зростання / І.В. Дем'яненко, А.В. Буряк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 11. – С.3-11.
20. Денисенко М. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму інвестування /М. Дем'яненко // Економіст. - 2012. -

№ 10. - С.46.

21. Дергач І.В. Інвестиційне забезпечення розвитку інтенсифікації сільськогосподарського виробництва / І.В. Дергач //Економіка АПК, 2015. - № 12.– С. 92-95.

22. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих та ін. – К: Центр навчальної літератури, 2007. – 362 с.

23. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. – М. : Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 269 с.

24. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною діяльністю : Монографія / В.М. Гриньова, Н.М. Лисиця, В.С. Пономаренко та ін. – Х.: ХДЕУ, 2003. – 342 с.

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

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

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

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

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

30. Історія економічних учень: Навчальний посібник / Юхименко П. І., Леоненко П. М. — К.: Знання-Прес, 2005.- 583 с.

31. Ивасенко А.Г. Инвестиции: источники и методы финансирования

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

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

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

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

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

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

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

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

39. Костьев О.І. Проблеми залучення інвестицій в сільське господарство України: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=39919>

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

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

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

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

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

45. Майорова Т.В. Аналіз інвестиційного проекту: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: [http://libfree.com/135698720\\_investuvannyaanaliz\\_investitsiynogo\\_proektu.html](http://libfree.com/135698720_investuvannyaanaliz_investitsiynogo_proektu.html)

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

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

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

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

50. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнесадміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Н.В.Семенченко, І.М.Крейдич. – К. : НТУУ «КП», 2017. – 198 с.

URL:[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19195/1/upravlinsk\\_konsult.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19195/1/upravlinsk_konsult.pdf)

51. Недашківський М.М. Інвестиційний фонд регіонів України та



джерела його формування /М.М. Недашківський // Фінанси України. – 2010. – №2. – С. 79-85.

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

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

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

55. Овдій Л. І. Інвестування [Електронний ресурс] / Л. І. Овдій. — Режим доступу : [http:// lubbook.net/book\\_222](http://lubbook.net/book_222).

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

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

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

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

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

61. Повна С.В. Пріоритети інноваційно-інвестиційного розвитку

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

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

63. Потапенко Д. Проблеми залучення інвестицій в сільське господарство.: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://forum.mdau.mk.ua/index.php?PHPSESSID=fb0tnnl562bu5lg5f9o27107n0&topic=209.0>

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

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

66. Про інвестиційну діяльність : Закон України: офіц.текст: за станом від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 47. - С.646.

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

68. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11. 2015 р. № 848-VIII. Відомості Верховної Ради. 2016. № 3. Ст.25. Дата оновлення: 25.04.2019. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

69. Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України: офіц.текст: за станом від 16 липня 1999 р. № 991-XIV // Відомості Верховної Ради України. - 1999. - № 40. - С.363.

70. Радченко В.А. Роль інвестицій в підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва / В.А. Радченко //Економіка АПК, 2007.-№ 1.– С. 106-109.

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

72. Терещенко М.В., Харченко Є.М. та ін.. Моделювання технологічних процесів у середовищі Microsoft Excel : Навч. посібник. / М.В. Терещенко, Є.М. Харченко – Дніпропетровськ: Пороги, 2006. – 266 с.
73. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования / Н. О. Токмакова. – М. : МЭСИ, 2004. – 317 с.
74. Третьяченко В. В. Управлінські команди: технології підготовки / В.В.Третьяченко, В.М.Гончаров, О.А.Коломійцев. – Луганськ: Світлиця, 2005. – 255 с.
75. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс] / О. Трофімова. – К. : Ukraine SME Support in Priority Regions, 2006. – 34 с. – Режим доступу : [www.uamc.com.ua/documents/Cons\\_Marketing\\_ukr.pdf](http://www.uamc.com.ua/documents/Cons_Marketing_ukr.pdf).
76. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом // Практическое пособие. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 160 с.
77. Управленческое консультирование. Введение в профессию: [под ред. М. Кубра]. – М. : Планум, 2004. – 976 с.
78. Управлінське консультивання: навч. посіб. / В. П. Костін. – К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. – 144 с. – Бібліогр.: с. 139–141. – URL: <http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/konsyltyv.pdf>
79. Управлінський консалтинг: підручник / [Безкровний.М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. – К.: Видавництво Ліра-К, 2015. – 336 с. – URL:<http://lira-k.com.ua/preview/12163.pdf>
80. Халиков М. И. Система государственного и муниципального управления: учеб. пособ. / М. И. Халиков. — М. : Флинта, 2008. — 448 с.
81. Харламова Г.О. Інвестиційна стратегія України: максимізація вигід, мінімізація збитків / Г.О. Харламова // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 13. – с.24-27.
82. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультивання: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.

83. Хміль Ф. І. Управлінський консалтинг: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2016. – 240 с.
84. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. №№ 40-44. Ст. 356. Дата оновлення: 28.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
85. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Білий М.М., Мозіль О.І. Аналіз і розробка інвестиційних проектів : Навчальний посібник./ І.І. Цигилик та ін.. –Київ: Центр навчальної літератури, 2012. –160 с.
86. Чаянов А. В. Крестьянское хозяйство. Избранные труды. - М.: Экономика, 1989. - 492 с.
87. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: учебное пособие / Ю. В. Чернов. – К. : Кондор, 2009 – 272 с.



Встановлення ангару

## ***Встановлення ангару:***

- Ангар з обладнанням встановлюється на території клієнта.
- Санітарний розрив між ангаром і житловою зоною повинен бути не менше 25 м.

Ангар

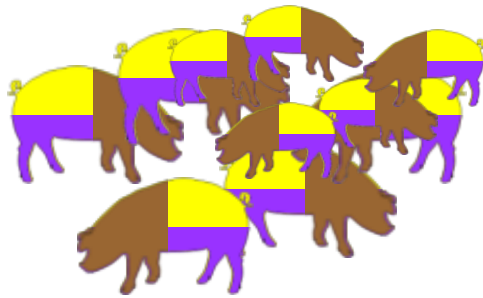


Обладнання



## Переваги технологічних рішень:

### Чому імпортна генетика



Імпортна генетика – **3-х породний гібрид**

Порівняння виходу та якості м'яса свиней

| Генетика                                       | Вихід м'яса в напівтуші, % | Товщина шпику, мм | М'ясо обрізне (на кості без сала), % |
|--|----------------------------|-------------------|--------------------------------------|
| <b>Імпортна генетика (3-х породні гібриди)</b> | <b>72</b>                  | <b>20</b>         | <b>57</b>                            |
| <b>Традиційна українська генетика</b>          | <b>68</b>                  | <b>40</b>         | <b>47</b>                            |

## Переваги технологічних рішень:

### Чому такі корми



Витрати на 1 гол. – **280 кг/гол.**

Ціна – **2,75 грн/кг**



Витрати на 1 гол. – **1000 кг/гол.**

Ціна – **1,50 грн/кг**

Вартість комбікорму на період відгодівлі –  
**770 грн/гол.**

Вартість зерна на період відгодівлі –  
**1 500 грн/гол.**

**Економія 730 грн/гол.**