

**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. держ. упр., професор
_____ А.М. Пугач
« ____ » _____ 2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ В АГРАРНОМУ КОНСАЛТИНГУ**

Здобувач

Циганков Д.М.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Мельник Л.Л.

Дніпро – 2021

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра студенту
Циганкову Дмитру Миколайовичу

- 1. Тема роботи** «Застосування сучасних інформаційних технологій в аграрному консалтингу»,
керівник роботи Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2020 р. № ____.
- 2. Строк подання студентом роботи** – _____
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Мікс Лідер» Дніпровського району Дніпропетровської області за 2017-2019 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні аспекти формування аграрного консалтингу. 2. Сучасний рівень організації аграрного консалтингу в ТОВ «МІКС ЛІДЕР». 3. Вдосконалення процесу аграрного консультування в ТОВ «МІКС ЛІДЕР». 4. Висновки та пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Основні результативні показники господарської діяльності ТОВ «Мікс Лідер»
 2. Схема взаємозв'язку елементів інформаційних ресурсів управління в ТОВ «Мікс Лідер»
 3. Система підтримки сільськогосподарських підприємств організаціями аграрного консалтингу
 4. Економічна оцінка ефективності діяльності в результаті оптимізації виробничої структури ТОВ «Мікс Лідер»
 5. Динаміка основних показників ефективності з врахуванням інвестиційного проекту в ТОВ «Мікс Лідер»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: « » _____ 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	квітень 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	серпень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	вересень 2020	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	жовтень 2020	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	листопад 2020	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2020	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень 2021	

Студентка _____
(підпис)

Циганков Д.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Мельник Л.Л.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Застосування сучасних інформаційних технологій в аграрному консалтингу»

Дипломна магістерська робота: 80 с., 12 рис., 18 табл., 1 додаток, 76 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є інформаційні технології в аграрному консалтингу сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо використання інформаційних технологій в аграрному консалтингу сільськогосподарського підприємства.

Метою дослідження є дослідження теоретико-методичних положень і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо застосування інформаційних технологій в аграрному консалтингу.

Методи дослідження. Теоретичною основою дипломної роботи магістра є фундаментальні положення економічної науки, державного регулювання, маркетингу, сучасні концепції менеджменту. Для досягнення поставленої мети в роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод наукового пізнання, метод логічного узагальнення і метод синтезу; методи статистичного, економічного та системного аналізу; метод економіко-математичного моделювання; візуальнографічні методи.

Досліджено теоретичні основи аграрного консультування сільськогосподарських підприємств; надана організаційно-економічна характеристика ТОВ «МІКС ЛІДЕР»; досліджено сучасний рівень управління на підприємстві; сформовано управлінські рішення з вдосконалення виробничої структури.

Результати впроваджені в діяльність ТОВ «МАРКЕТ-СІСТЕМ».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

МЕНЕДЖМЕНТ, КОНСУЛЬТУВАННЯ, АГРАРНИЙ КОНСАЛЬТИНГ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИРОБНИЧА ПРОГРАМА, ОПТИМІЗАЦІЯ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

МЕНЕДЖМЕНТ, КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ, АГРАРНИЙ КОНСАЛЬТИНГ, ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА, ОПТИМИЗАЦИЯ

KEYWORDS

MANAGEMENT, CONSULTING, AGRICULTURAL CONSULTING, INFORMATION SUPPORT, PRODUCTION PROGRAM, OPTIMIZATION

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АГРАРНОГО КОНСАЛТИНГУ	8
1.1. Сутність та необхідність організації аграрного консалтингу	8
1.2. Зарубіжний досвід розвитку аграрного консалтингу	14
1.3. Характеристика основних видів консалтингових послуг в сільському господарстві	22
Висновки до першого розділу	27
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ АГРАРНОГО КОНСАЛТИНГУ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МІКС ЛІДЕР»	29
2.2. Оцінка рівня інформаційного забезпечення та ефективності виробничого процесу в ТОВ «МІКС ЛІДЕР»	37
2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	47
Висновки до другого розділу	53
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АГРАРНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР»	55
3.1. Основні напрямки вдосконалення агроконсалтингу	55
3.2. Підвищення ефективності господарювання за рахунок використання інформаційних технологій в ТОВ «МІКС ЛІДЕР»	64
Висновки до третього розділу	76
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТОК	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. Протягом останніх років сільське господарство, аграрна промисловість, економіка села і саме сільське суспільство на всій території України піддавалися швидкоплинним змінам. Проте, на відміну від відносно прогресивних і еволюційних змін і перетворень, що відбувалися в Європі, відповідні зміни в сільському господарстві і системах сільськогосподарського сприяння України носили раптовий і радикальний характер. В деякій мірі всі, хто був залучений в цей процес, зіткнулися з невпевненістю і невизначеністю щодо основних структурних і організаційних змін. Протягом десятиліття напруженої і відданої роботи фермерів, агрономів, адміністративного персоналу і розробників політичного курсу, а також завдяки сприянню міжнародній громадськості і особливо ЄС, накопичений досвід структурного переходу до ринково орієнтованого сільського господарства і інституціоналізації сільськогосподарських служб сприяння. Перше стосується сфери управління сільськогосподарськими господарствами, а друге - агроконсалтингової програм.

Дослідженню теоретико-методичних питань формування, оцінки та ефективності аграрного консалтингу, а саме: Безкровний М. Ф., Божанова В.Ю., Васильєв Р.Б., Б.М. Данилишин, Зборовська О.М., О. І. Завійська, О. І. Коблянська, Я.В. Коваль, Д. Колдуелл, Т.О. Коропецька, Л. Г. Ловінська, І. Г. Манцуров, В.С. Міщенко, Тищук В. Ю., Ульяненко О. В. та ін. Але більшість науковців звертають увагу на інформаційне забезпечення галузі, тоді як використання інформаційних технологій залишається поза увагою дослідників, в економіці країни загалом, залишаючи поза увагою це питання в сільськогосподарській галузі.

Мета і завдання. Метою дослідження є дослідження теоретико-методичних положень і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо

застосування інформаційних технологій в аграрному консалтингу. Для досягнення визначеної мети було поставлено такі завдання:

- розкрити сутність і специфіку аграрного консалтингу;
- визначити особливості аграрного консалтингу в зарубіжних країнах;
- дослідити сутність послуг, які надаються організаціями аграрного конмультування;
- виявити тенденції розвитку ТОВ «МІКС ЛІДЕР»;
- проаналізувати стан інформаційного забезпечення підприємства;
- дослідити зовнішнє середовище підприємства;
- оптимізувати виробничу структура за допомогою інформаційних технологій.

Об'єктом дослідження є інформаційні технології в аграрному консалтингу сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо використання інформаційних технологій в аграрному консалтингу сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною основою дипломної роботи магістра є фундаментальні положення економічної науки, державного регулювання, маркетингу, сучасні концепції менеджменту. Для досягнення поставленої мети в роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод наукового пізнання, метод логічного узагальнення і метод синтезу; методи статистичного, економічного та системного аналізу; метод економіко-математичного моделювання; візуальнографічні методи.

Інформаційною базою дослідження стали закони України і нормативноправові акти органів виконавчої влади України у сфері регулювання сільського господарства; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених; дані Державної служби статистики України; матеріали спеціалізованих періодичних видань та Інтернет-ресурсів; дані фінансово-економічної звітності ТОВ «МІКС ЛІДЕР»; результати власних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні існуючих теоретичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення аграрного консалтингу. Наукові результати дослідження, що розкривають особистий внесок автора у розробку досліджуваної проблематики і характеризують наукову новизну роботи, полягають у тому, що

вперше:

– розроблено модель системи підтримки сільськогосподарських підприємств організаціями аграрного консалтингу. Виокремлено етапи розвитку аграрного консалтингу, які розроблено з урахуванням європейського досвіду;

удосконалено:

– процес оптимізації виробничої галузевої структури із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Практична значимість полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми використання аграрного консультування для ТОВ «МІКС ЛІДЕР».

Апробація результатів дипломного дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на 8-й Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 2020 р.).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломної роботи магістра становить 80 сторінок, робота містить 12 рисунків та 18 таблиць, список використаних джерел налічує 76 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АГРАРНОГО КОНСАЛТИНГУ

1.1. Сутність та необхідність організації аграрного консалтингу

Інформація – найважливіший ресурс забезпечення технічної ефективності і прибутковості сільського господарства на всіх рівнях і при всіх формах виробництва. Отримання і використання найбільш якісної інформації є невід'ємною частиною управління сільськогосподарським господарством. Адже аграрний товаровиробник потребує правильних, відповідальних і заснованих на достовірній інформації рішень щодо того, що робити, в якій галузі господарства, в якій кількості, з використанням яких методів, що дозволить йому досягти як можливого, так і бажаного рівня доходів. Проте, процес виробництва не можна вважати завершеним, «поки продукція знаходиться в стадії реалізації і повинна задовольнити вимоги споживача» [15]. Інформаційні запити сільськогосподарських підприємств, таким чином, пов'язані з рішенням як виробничих, так і маркетингових проблем. Надалі проблеми управління сільськогосподарським господарством будуть ще більш ускладнені тим фактом, що майбутнє сільського господарства тісно пов'язаний з необхідністю диверсифікації і відновлення всього аграрного сектора: сільське господарство може розглядатися лише в загальному контексті розвитку села.

Управління сільськогосподарським бізнесом має на увазі наявність цілей і постановку конкретних завдань для їх досягнення. Далі, необхідні плани вирішення поставлених завдань, а також рішучість при впровадженні цих планів в дію. Контроль за виконанням плану необхідний для недопущення відхилень від наміченої мети. Все перераховане однаково застосовно як до області виробництва, так і до сфери купівлі, продажу, фінансування та найму персоналу для роботи в господарстві. Менеджмент

(управління), по суті своїй, «націлене на майбутнє – на збут продукції, для чого необхідні бюджет і розрахунок капіталу з обов'язковою оцінкою інвестицій» [46]. Необхідна інформація щодо торгового обороту господарства в минулому і сьогодні, що вимагає ведення записів, рахунків і балансів.

Управління сільськогосподарським бізнесом – добре розроблена сфера діяльності в області аграрної економіки. Агроконсалтинг в даній сфері передбачає вивчення виробництва і оцінку витрат в рамках конкретної системи.

В цілому, нинішній рівень розвитку агроконсалтингової служби і розроблені програми по управлінню сільськогосподарським бізнесом роблять можливим і обґрунтованим подальшу активізацію зусиль, спрямованих на досягнення багатьма виробниками більш високого рівня управління бізнесом, що включає маркетингові навички. Останнє передбачає «усвідомлення підприємцями важливості правильного ведення сільськогосподарських записів і рахунків, здатність консультантів давати загальні поради по використанню господарських даних для організації та управління процесом виробництва і маркетингу, а також розширення сприяння, що чиниться фахівцями з управління сільськогосподарськими господарствами» [34].

На цьому шляху існує ряд основних недоліків, і серед них – серйозна нестача достовірних економічних даних щодо сільськогосподарського виробництва. Місцеві консультанти мають широкий спектр обов'язків, і робота в галузі управління сільськогосподарським бізнесом – лише частина їх завдань. Важко досягти рівного географічного та професійного охоплення всіх фермерів. Ключовий упор на персональні і індивідуальні методах консультацій з управління сільськогосподарським господарством обмежує можливість застосування і без того недостатні агроконсалтингові ресурси в сільськогосподарських спільнотах. Практика роботи консалтингових служб і навчання консультантів орієнтовані більше на технічні предмети, що підлягають негайному використанню, ніж на питання управління

сільськогосподарським бізнесом і використання технологій в виробничих системах. Навіть там, де управління сільськогосподарським господарством стало важливим компонентом агроконсалтингової програми, вони схильні обмежуватися навчанням технічним прийомам аналізу рентабельності в плані розрахунку вартості і прибутку. Однак управління має на увазі також розробку стратегії майбутньої життєздатності сільськогосподарського господарства при оптимізації використання всіх сільськогосподарських ресурсів і сприяння формуванню груп виробників з метою розширення їх маркетингових можливостей.

Управління сільськогосподарським господарством охоплює широку сферу діяльності. При цьому особливий наголос робиться на «необхідності комбінування ресурсів і забезпеченні зв'язку виробництва з ринком з урахуванням інтересів людей і турботи про навколишнє середовище» [15]. Все це і є потребою в управлінні сільськогосподарським господарством і його роль в економіці села.

Перерахуємо (в порядку пріоритетності) первинні умови формування пропонованих нових систем сприяння.

По-перше, необхідно створити і/або зміцнити зв'язки між університетськими факультетами сільськогосподарської економіки і фахівцями, які працюють в агроконсалтингових службах з управління сільськогосподарським господарством, з подальшим використанням цих зв'язків в зборі, аналізі та застосування економічних даних в процесі навчання основного персоналу агроконсалтингової служб; а також для створення двох інформаційних систем управління - 1) для повністю комерційних сільськогосподарських господарств і 2) дрібних, частково зайнятих в сільському господарстві фермерів, яким необхідно управління з соціально-економічним ухилом.

По-друге, необхідно розвивати сільськогосподарські групи, клуби, асоціації або суспільства, які дають можливість обговорення нової інформації та ідей щодо управління сільськогосподарським господарством, а

також створювати неформальні об'єднання виробників у формі, наприклад, навчальних груп з метою надання їм консультацій з управління сільськогосподарським господарством.

По-третє, необхідно збирати розроблені на національному рівні інформаційні та навчальні матеріали, використовуючи їх для подальшого вивчення, відбору кращих практичних результатів, їх адаптації та більш широкого використання. Матеріали стосуються, зокрема, рівня інформованості, форм ведення записів та бухгалтерських рахунків, матеріалів для самостійного вивчення фермерами та консультантами, інформаційних бюлетенів по ринку, навчальних матеріалів і буклетів з питань стратегічного управління в сільському господарстві.

Четвертий пункт в списку пріоритетів – проведення конференцій для провідних консультантів з управління сільськогосподарським господарством, що стане стимулом і керівництвом для подальшого розвитку аграрного консалтингу. І нарешті, необхідно сприяння в створенні злагоджених команд фахівців з управління сільськогосподарським господарством на регіональних рівнях, що дозволить виявити проблеми та оцінити потреби сільськогосподарських підприємств в консалтингу, а також «розробити ефективні методи роботи з виробниками з одночасною категоризацією їх потреб» [45].

Перед тим як перейти до більш практичних і робочим аспектам, пов'язаним з нинішньої роллю менеджменту в рамках аграрного консалтингу, необхідно зауважити, що все, що було виявлено в процесі даного дослідження контексту, дає нам критерії для оцінки досягнень і визначення стратегії надання сільськогосподарським підприємствам консалтингу в області менеджменту. Ефективна агроконсалтингова програма з управління сільськогосподарським господарством повинна:

- Сприяти інтеграції виробництва (в технічному сенсі) з маркетинговою інформацією і консалтингом, розглядаючи їх як єдиний континуум, необхідний для досягнення фермерами своїх цілей.

- Розвивати технічні навички з управління сільськогосподарським господарством і давати більш широке розуміння того, що означає бути менеджером (яким є і фермер).

- Починати консультації не тільки з питань обліку продукції, доходів і аналізу рентабельності, але також і з аудиту і оцінки всіх ресурсів даного господарства - оцінки того, як (і наскільки ефективно) вони використовуються і які є можливості отримання прибутку від несільськогосподарської діяльності.

- Сприяти як розвитку індивідуальних підприємницьких здібностей фермерів, так і їх компетентності та зацікавленості у співпраці з іншими товаровиробниками.

Сьогодні відчувається серйозна нестача достовірних економічних даних по сільськогосподарському виробництву, що збираються на регулярній і свідомо запропонованій основі. Створення зручних механізмів збору та використання подібних даних – основна умова розвитку служби сприяння сільськогосподарським товаровиробникам в питаннях менеджменту.

Там, де консультація з питань менеджменту є лише невеликим компонентом в загальному обсязі роботи сільських фахівців-аграрників, є ризик того, що їх компетентність в технічних і економічних питаннях може бути принесена в жертву рішенням деяких адміністративних завдань. У подібній ситуації «місцеві кадри будуть виступати головним чином в ролі єдиної з фахівцями ланки; а число останніх може бути невелика і вони можуть працювати на відстані» [43].

Система реєстрації фахівців і консультантів для надання консалтингу по менеджменту не передбачає механізмів відносної уніфікації географічного та професійного охоплення підприємств; можливі регіональні і локальні відмінності в доступі до послуг консультантів.

Поділ аграрних підприємств на категорії за рівнем доходів з метою надання безкоштовних консалтингових послуг вимагає наявності точних списків потенційних виробників-бенефіціаріїв, якими агроконсалтингові

центри можуть і не володіти. Таким чином, при «плануванні програм і надання послуг повинні використовуватися більш повільні, що вимагають великих витрат методи непрямой ідентифікації бенефіціарів» [39].

Особливо наголошується на необхідності використання в аграрному консультуванні індивідуальних (персональних) методів: найбільш часто практикується відвідування ферм і, навпаки – відвідування фермерами агроконсалтингових центрів. Індивідуальна консультація розцінюється як найбільш ефективний з точки зору сприйняття фермерами метод: як би там не було, останній очевидним чином обмежений у своєму впливі на сільськогосподарське співтовариство, особливо коли ресурси агроконсалтингової служби також обмежені. Можливо більш широке використання засобів масової інформації, особливо для створення сільськогосподарських дискусійних груп. Останнє - першочергова необхідність.

Як практика агроконсалтингової роботи, так і навчання самих консультантів орієнтовані на питання технічного плану. Причиною тому велика заклопотаність фермерів проблемами щоденного управління власним виробництвом, ніж питаннями довгострокового економічного планування, а також звичайний для початкової академічної освіти консультантів ухил в сторону науки і технологій. Трансформація всієї системи сільськогосподарської освіти і консалтингу з акцентуванням уваги на ролі менеджменту в сільськогосподарському бізнесі і необхідності розглядання технологій в контексті економіки вимагає часу. Необхідний певний пресинг (за допомогою конференцій, зустрічей) для того, щоб прискорити зміни в самому способі мислення.

Навіть там, де управління сільськогосподарським господарством стало (або стає) важливим компонентом агроконсалтингової програми, воно все ще обмежується навчанням простий техніці аналізу рентабельності в сенсі підрахунку витрат і доходів. Однак сьогодення ситуація з її швидкими змінами і суперечливими вимогами до сфери сільського господарства диктує

необхідність переходу від простого придбання техніки і навичок до розуміння проблем стратегічного управління господарством. Справжнє, безумовно, важливо, проте вирішальне слово за майбутнім.

Як би там не було, зусилля консультантів по розвитку в господарствах бухгалтерського обліку та аналізу вельми корисні (і необхідні) також для оформлення заявок на отримання субсидій та позик, заснованих на сільськогосподарських бізнес-планах. Таким чином, це набуває значущості в довгостроковій перспективі.

Поки агроконсалтингові служби перебувають на ранніх стадіях розвитку і змушені конкурувати з приватними фахівцями-аграрниками, які в змозі добре працювати з фермерами, спостерігається тенденція відтоку кадрів з агроконсалтингової служби в інші галузі. Агроконсалтингова служба, де працюють досвідчені немолоді консультанти, теж «несе втрати», пов'язані з їх відходом на пенсію. Таким чином, незважаючи на значні кошти, вкладені в навчання, все ще складно підтримувати (а тим більше - підвищувати) рівень професійної компетентності працівників агроконсалтингової служб в питаннях менеджменту.

1.2. Зарубіжний досвід розвитку аграрного консалтингу

Коли багато (або більшість) з великих державних сільськогосподарських господарств в країнах Європи знову перейшли в індивідуальне господарювання або були трансформовані в різні форми кооперативних чи колективних господарств, виникла необхідність в перетвореннях, що дозволяють надавати виробникам інформацію і консалтингові послуги в найбільш зручній і ефективній з точки зору вартості формі. Європейські та інші країни світу зробили доступним досвід власних агроконсалтингових служб за допомогою обміну фахівцями, а також різних донорських програм. Приватизація агроконсалтингової служби,

пріоритетність проблем управління сільськогосподарським господарством в аграрному консалтингу і підготовка консультантів до роботи з сільськогосподарськими товаровиробниками стали найбільш загальними і ключовими характеристиками досвіду, переданого Європою багатьма країнами світу.

Найскладнішим і заплутаним було питання про те, як саме має бути організована агроконсалтингова служба. У 1990-1993рр. вперше було піднято питання про те, що багато (а можливо, більшість; головним чином – дрібні виробники) з тих, хто отримав землю і бажає займатися сільським господарством, не володіють необхідною для організації ефективного виробництва інформацією. Починаючи з 1993 р. в цьому напрямку було досягнуто дуже швидкий прогресу, порівняно з тим періодом часу, який потрібен був для розвитку агроконсалтингової служби в Європі. Не було спроб застосування (або створення) будь-якої єдиної для всіх моделі: організаційна структура аграрного консалтингу повинна була враховувати культурні відмінності, а також історичні особливості розвитку консультування і сільськогосподарської освіти в кожній з країн.

У минулому в країнах Європи існувало безліч інститутів з добре розвиненими можливостями роботи з сільськогосподарськими товаровиробниками. Номінація сьогоденішнього інституційного контексту агроконсалтингу повністю відображає існуючі відмінності. Вона включає (в перекладі на українську) Національну сільськогосподарську консультаційну службу (Литва), Центр сільськогосподарського консалтингу та навчання (Латвія), Національне агентство по сільськогосподарському консалтингу (Румунія), консалтингові центри (Чехія), інститут Сертифікованих сільськогосподарських консультантів (Естонія), інститут сільськогосподарського консалтингу (Хорватія), Агентство стимулювання і розвитку сільського господарства (Македонія), Регіональні сільськогосподарські консультаційні центри (Албанія), підтримувану урядом систему агроконсалтингової служби (Угорщина), а також Сільську службу

консалтингу та розвитку (Киргизстан). Зі сказаного можна зробити наступні висновки.

По-перше, все консалтингові служби в основі своїй є освітніми (поширюють знання) організаціями; інформація для них є вкладеним ресурсом, в той же час інформація і консалтинг – кінцеві продукти їх діяльності. По-друге, все розмаїття консалтингових служб може бути зведене до двох основних форм. Якщо виходити з крайнощів, то одна з цих форм при більшому або меншому ступені державного фінансування користується інформацією, що надається, поширюваної та регульованої державою або близькими до нього структурами. Це дозволяє «створити інтегровану національну систему досліджень, аграрного консалтингу і загального розвитку» [57]. Інша ж більш незалежна від держави, більш вільна, фінансується споживачем, ґрунтується на територіально близьких товаровиробнику місцевих (локальних) інститутах і має на меті створення інформаційної та консультаційної мережі. На практиці в основі процесу розвитку агроконсалтингової організацій в Європі лежав один з чотирьох початкових підходів:

- Створення фінансується державою національної планової системи консалтингової служби для окремих товаровиробників і сільського господарства в цілому: підхід, заснований на копіюванні єдиного для всіх плану.

- Процес інституційного розвитку за допомогою об'єднання зареєстрованих приватних осіб і центрів в єдину мережу для задоволення сільськогосподарських запитів: підхід, заснований на системі, що розвивається.

- Реструктуризація або зміна сфери діяльності вже існуючих організацій, таких як Міністерство сільського господарства, зробивши основний акцент на аграрний консалтинг: підхід, заснований на реорганізації функцій.

- Використання в якості базису аграрної дослідної системи, розширивши її роль за допомогою академій або інститутів: підхід, заснований на постійному розширенні діяльності.

Інформованість і чуйність до потреб сільськогосподарських підприємств в інформації і консультації. Зазвичай в європейському регіоні це досягається шляхом залучення фермерів в процес управління (менеджменту) агроконсалтингової компаніями, а також планування і здійснення їх діяльності. Це особливо важливо для консалтингової роботи в галузі управління сільськогосподарськими господарствами: якщо потреба в допомозі в питаннях вирощування врожаю або боротьби з хворобами тварин очевидна вже при простому відвідуванні обори або поля, то недоліки в практиці господарювання менш помітні для фахівців-консультантів, які виїжджають в села. Формальні, прості дослідження корисні, наприклад, для оцінки існуючої ситуації та відносної затребуваності пропонованих видів інформації (самі виробники часом недостатньо чітко формулюють власні потреби), а також виявлення основних перешкоджають проблем. Подібні дослідження «особливо важливі для збору інформації щодо сільськогосподарських розцінок, стандартів і статистики, на яких ґрунтується консалтинг в області менеджменту сільськогосподарських господарств» [52].

Визначення цілей і стратегії програми. Останнє досягається шляхом декларування місії – в сенсі декларування того, що саме має бути зроблено, для кого і чому. Це багато в чому перегукується з сільськогосподарським бізнес-планом. Необхідно прийняти рішення щодо того, наскільки агроконсалтингова програма з менеджменту повинна бути націлена на зміну підходу фермера до власного бізнесу в сенсі техніки менеджменту; в якій мірі необхідно сприяти фермеру у виборі, який йому належить зробити серед наявних альтернатив менеджменту і розвитку господарства; а також «скільки уваги потрібно приділити більш ґрунтовного навчання і освіти фермерів, щоб зробити їх більш здатними до управління власним бізнесом» [13].

Необхідно усвідомити зв'язок між консалтингом, що надається в рамках державної політики і досліджень, і академічною сільськогосподарською освітою і навчанням. Розширення робіт в сфері аграрного консультування по менеджменту потребують більшої систематизації підходів. Відправною точкою у визначенні стратегії агроконсалтингу є той факт, що виробники використовують кілька джерел інформації і консультацій. Дослідження останніх років, свідчать, що в Чехії дрібні фермери в середньому використовують 8 різних джерел інформації і 6 джерел консалтингу. Великі ж, відповідно, 10 і 8. Для кооперативів і колективних господарств ці цифри дорівнюють 11 і 8. Жоден з опитаних фермерів не користувався менше, ніж 2 джерелами інформації, а один використовував 21. Один з фермерів в плані консалтингу цілком покладався на власні знання і досвід, в той час як інший використав 17 джерел консалтингу. Інформація по управлінню сільськогосподарським господарством, що отримується з професійним каналах (таким як агроконсалтингова служба або засоби масової інформації), потім обговорюється і оцінюється в більш вузькому соціальному колі сім'ї та друзів. Все це відбивається на використовуваних в роботі методах.

Відправною точкою для програм з управління сільськогосподарськими господарствами повинні стати мотивація виробників і завдання, що стоять перед сільськогосподарськими господарствами. Здійснення програм, їх моніторинг та оцінка досягнутого прогресу є ключовими аспектами. Часом складніше налагодити спілкування між самими працівниками служб консультування і забезпечити їх злагоджену роботу в одній команді, ніж налагодити комунікаційні мости між консалтингової службою і сільськогосподарським підприємством. Однак, як би там не було, програми з менеджменту часто припускають об'єднання декількох джерел і типів професійного досвіду.

Гарантія якості. Останнє особливо важливо; інформація та консультації, що надаються товаровиробникам безпосередньо впливають на

їх успіхи і невдачі. Інформація по управлінню господарством (ціни, витрати виробництва і т.д.) дуже швидко втрачає актуальність, ось чому так необхідна процедура її постійного оновлення. Навчання персоналу, засноване на правильному плануванні, розвиток агроконсалтингової культури, що базується на правильному сприйнятті інновацій та необхідних змін самими працівниками консалтингових служб – ось ключові завдання на шляху вдосконалення консультацій з питань управління сільськогосподарським господарством.

Скористаємося всім вищесказаним для того, щоб окреслити сучасну систему надання фермерам консалтингових послуг з питань управління господарством. Перерахуємо описані в національних звітах тенденції і ситуації, що впливають на програми з управління сільськогосподарським господарством:

- Стабілізація організаційної структури агроконсалтингової служб: після періоду реструктуризації сьогодні може бути переключено з проблем реорганізації безпосередньо на програми.

- Створення цільової агроконсалтингової системи для того, щоб відокремити надання інформації та консультацій від надаваних фермеру адміністративних послуг, зберігаючи в той же час зв'язки між різними службами.

- Скорочення державного фінансування і створення безкоштовної, частково оплачуваної і повністю платної служби; в цілому, фермери все частіше і частіше самі оплачують надані їм послуги; це досягається за допомогою ряду проміжних кроків – через субсидування витрат, які так чи інакше відбиваються на доходах фермерів. Фінансування аграрного консультування було центральною проблемою. У більшості країн спочатку або незабаром після виникнення безкоштовних консалтингових служб стали практикуватися деякі форми покриття витрат або оплати послуг. Часом для цього використовувалися ваучери.

- Створення «багатоджерельної» системи аграрного консультування, що забезпечують конкуренцію між державою, комерційними компаніями, приватним консалтингом і інституційними службами інформації та консалтингу. Останнє може стимулювати поліпшення якості послуг, однак може виникнути необхідність в позитивні кроки з обміну даними щодо управління сільськогосподарськими господарствами між різними організаціями даної сфери.

- Поява агроконсалтингових центрів на національному, регіональному, обласному та місцевому рівнях створило можливості вертикальної і горизонтальної комунікації та менеджменту, а також покращило доступ до консалтингу в сфері управління господарством для фермерів безпосередньо в сільських місцевостях.

- Застосування процедур реєстрації та сертифікації з метою гарантування базового рівня професійної компетентності персоналу агроконсалтингової служб, в тому числі – консультантів з менеджменту.

- Збільшення числа фахівців агроконсалтингової служб (часто діють в єдиних командах), які консультують фермерів, зокрема, щодо технічних аспектів сільського господарства і сільськогосподарської економіки.

- Розробка (за сприяння інститутів вищої освіти) навчальних програм для самих працівників агроконсалтингової служб (як формальна вимога при прийнятті їх на роботу).

- Зростаюче розуміння фермерами реальної користі консультування і більший попит на послуги; тут все ще домінують технічні питання виробництва, проте поступово підвищується інтерес до економіки сільського господарства.

- Впровадження та розвиток систем звітності (зазвичай - щомісячної) для інформування керівництва про програми та заходи, що проводяться на місцевому рівні, із зазначенням на кількість виконаної роботи в області менеджменту.

- Організація аграрного консультування на основі формування груп – таким чином, щоб фермери зі схожими проблемами і потребами мали можливість безкоштовного відвідування курсів або інших освітніх заходів, організованих фахівцями. Групова робота особливо важлива в навчанні менеджменту сільськогосподарських господарств.

- Зростаюча участь фермерів в управлінні агроконсалтинговими службами та розроблення програм, а також більш широкі можливості їх впливу на вибір пріоритетів.

- Управління агроконсалтинговими фірмами на партнерських засадах - наприклад, з боку держави, приватних компаній і фермерів, залучених до роботи некомерційних агроконсалтингових агентств. Це повинно розширити можливості дрібних виробників, посиливши їх вплив і скоротивши витрати.

- Застосування методів оцінки якості роботи консультантів і моделей стимулювання персоналу, заснованих на фінансових і адміністративних заохоченнях. Все це може підняти довіру селян до агроконсалтингової служби.

- Існування дрібномасштабного, здебільшого натурального сільськогосподарського сектора в деяких країнах і регіонах. Це позитивним чином позначається на зайнятості населення та вирішенні соціальних проблем в сільських регіонах, однак висуває певні вимоги до агроконсалтингової політики і практики здійснення програм з менеджменту подібних систем виробництва.

Процес переходу від великих колективних господарств до найрізноманітніших форм дрібного приватного фермерства підходить до завершальної стадії: наприклад, «в Угорщині - 90, а в Латвії 95 відсотків виробничого сектора знаходиться на сьогоднішній день в приватному володінні» [56]. Самі власники можуть займатися або не займатися землеробством. У Латвії, наприклад, як мінімум, половина приватних господарств здає землі в оренду іншим фермерам. Як би там не було, в деяких з країн кооперативні і колективні господарства все ще залишаються

важливим сільськогосподарським сектором. У деяких з них сільське господарство - основне джерело зайнятості населення: в Албанії - 50, а в Молдові - більш 50-ти відсотків працюючого населення зайнято в сільському господарстві.

Індивідуальні та сімейні господарства розглядаються як цілком реальні цільові групи для здійснення агроконсалтингових програм з управління сільськогосподарськими господарствами: більші форми спільного виробництва часто припускають наявність власних фахівців з фінансів, економіки та менеджменту. Часом ми стикаємося з критичним ставленням до роботи сімейних господарств. В якості основних недоліків відзначаються, зокрема, відсутність необхідних знань і навичок, сервісу (включаючи систему аграрного консультування) і недоліки інституціонального середовища, пов'язані з фінансами, кредитуванням і правом власності.

1.3. Характеристика основних видів консалтингових послуг в сільському господарстві

Робота агроконсалтингової служби, будучи безсумнівно корисною і важливою, видається нам кілька розрізненої (фрагментованою). Пропонується безліч послуг. В межах окремих програм інформація дробиться на кілька технічних і виробничих тематичних пакетів. Частина інформації спрямована на досягнення певних правових і адміністративних цілей. Таким чином, інформаційна система з управління сільськогосподарським господарством має обмеженим синергізмом і не може бути чітко сфокусованою на прийнятті фермерами рішень, необхідних для розвитку максимально прибуткового при їх ресурсах (наявних або потенційно доступних) бізнесу. Очевидно, що є можливості створення окремих пакетів інформації та її розподілу за допомогою простої

координаційної роботи, що було б вигідно для всієї системи агроконсалтингу.

Зростає політичне усвідомлення необхідності застосування практики і стандартів виробництва продовольства, що відповідають вимогам міжнародної торгівлі сільськогосподарськими продуктами, а також розуміння загальнонаціональної завдання охорони навколишнього середовища. Це робить все більш і більш важливим менеджмент всього господарства в цілому (включаючи, наприклад, утилізацію відходів) і відбивається, таким чином, на типі пропонованих фермеру консультацій з менеджменту, а також на необхідних для цього наукових і економічних даних.

Були зроблені значні інвестиції для використання комп'ютерних технологій як агроконсалтингової службами (на національному та місцевому рівнях), так і тим фермерам, які усвідомили реальну або потенційну роль комп'ютерів в управлінні господарством. Дані відносно невеликих сільськогосподарських господарств свідчать, що в однієї третини дрібних фермерів є персональні комп'ютери і що трохи менше третини (29 відсотків) фермерів вже використовують комп'ютери в управлінні власним господарством. Більшість з них відзначали, що планують ширше використовувати комп'ютери в процесі господарювання. Деякі з них відвідували спеціальні курси, готуючись почати їх використання вже в найближчому майбутньому. Комп'ютери - лише помічники (а не перша необхідність) в справі управління господарством; проте - досить корисні помічники. Перед агроконсалтинговими службами постають такі питання: чи потрібно більш детальне вивчення можливостей ефективного використання комп'ютерів в невеликих сільськогосподарських господарствах і чи буде корисним швидке поширення комп'ютерних технологій для сільськогосподарських господарств?

У нас є також можливість ознайомлення з досвідом деяких країн, для фермерів регулярно видаються друкованих матеріалів (журнали, бюлетені,

брошури). У них часто висвітлюються проблеми сільськогосподарської економіки і права, а також пропонується практична консультація в області виробничих технологій. Як би там не було, залишається неясним, дозволяло рекомендувати ці матеріали (одночасно з використанням відео та аудіокасет) до безпосереднього використання фермерами в процесі заочного навчання менеджменту. Одним з широко використовуваних методів консалтингу є демонстрації і покази, які влаштовують на полях фермерів, але і в цьому випадку залишається неясним, наскільки економічні та управлінські аспекти (в порівнянні з технічними) засвоюються і застосовуються сільськогосподарської аудиторією, яка відвідує ці заходи; ця область вимагає подальшої розробки. У багатьох країнах Європи є усталені традиції проведення національних і міжнародних сільськогосподарських виставок та ярмарків, які також є базою для утворення в області менеджменту сільськогосподарських господарств.

Деякі приклади роботи, виконаної персоналом агроконсалтингової служб в напрямку менеджменту сільськогосподарських господарств, свідчать про значне спектрі можливих послуг і необхідності навчальних програм для консультантів.

Одним із шляхів розширення виробництва і збільшення прибутків є придбання землі. Ціна її відома, як і процентна ставка і термін позички. Елемент ризику в даному випадку можна звести до мінімуму, якщо додатковий прибуток, необхідна для щорічних виплат, забезпечується за рахунок надприбутків, одержуваних від використання нових земель. Виникає питання - виробництво якого продукту (або продуктів) максимально підніме прибутковість господарства? Навчання фермерів основам менеджменту сприяло прийняттю ними правильних рішень і розробці ефективних бізнес-планів.

Висока ціна на добрива диктує необхідність їх оптимального використання. Фермери можуть отримати технічні дані (такі як результати аналізу ґрунту і характеристики культур, які вони збираються вирощувати),

необхідні для планування робіт з удобрення земель. Консультанти, які володіють комп'ютерними технологіями, допомагали фермерам спрогнозувати результати різного ступеня застосування добрив і розрахувати розмір очікуваного прибутку. Результатом було більш ефективне використання ресурсів і велика продуктивність господарства. Це також крок вперед, що дозволяє фермерам визначити особисте ставлення до різнорівневим перетворенням в системі виробництва, що є ключовим моментом в управлінні сільськогосподарським господарством.

У середніх за розміром господарствах (менш 50 га) молочне тваринництво було другорядним напрямком, і в разі низької врожайності культур господарство, відповідно, ставало неприбутковим. Аналіз загальних економічних даних показав, що розвиток молочного тваринництва було б набагато вигідніше, ніж поліпшення виробництва сільськогосподарських культур. Виникла необхідність великих інвестицій. Був розроблений бізнес-план з метою отримання банківської позички і забезпечена державна підтримка. Бухгалтерський облік дозволив порівняти реальні результати з плановими. Проводилися консультації з розведення тварин і їх годівлі. Протягом двох років значно зросла кількість корів, надої і прибутку. Навички менеджменту, придбані фермерами, можуть використовуватися ними і в майбутньому.

Бухгалтерія і аналіз припускають ведення записів. Зберігання господарських записів необхідно по цілому ряду причин. Фермеру вони потрібні для виплати податків і використання в інших юридичних цілях, а також для планування і управління господарством. Для агроконсалтингових служб сільськогосподарські записи - важлива інформація, що вводиться в економічні бази даних і використовується сільськогосподарськими економістами для порівняльного аналізу з метою розробки стандартів оцінки ефективності ведення сільськогосподарського господарства. У деяких країнах було докладено значних зусиль для вкорінення у певній категорії фермерів практики ведення записів і досягнуто відчутний прогрес. Записи

щодо існуючих будівель і техніки, пов'язані з реєстрацією сільськогосподарських господарств, необхідні для отримання державних субсидій. Консалтингові служби за допомогою прямого навчання допомагали фермерам зрозуміти суть бухгалтерського обліку і вести записи щодо виробництва і ринку. Однак виявлялося і непряме сприяння - зокрема, шляхом надання готових форм і таблиць, що сприяло упорядкуванню та стандартизації як самого процесу збору даних, так і їх типу. Все це могло бути зроблено у формі, придатній для подальшої комп'ютерної обробки. Ведення записів перегукується з потребою (вираженої, як вказується в звітах, більшими фермерами) у сприянні в розробці бізнес-планів, удосконалення підприємства, надання маркетингової інформації, а також допомоги в області фінансів, оподаткування та бухгалтерії. У Литві, де фермери також зобов'язані вести записи для отримання державної допомоги, консультанти навчають їх правилам ведення простого і подвійного бухгалтерського обліку. Підкреслюється, що більшість фермерів поки не володіють достатніми навичками для самостійного застосування цих систем обліку і потребують допомоги консультантів, однак швидше за все ця проблема буде вирішена. У Хорватії була проведена робота по розробці (з попереднім тестуванням) форм (таблиць), які можуть використовуватися при запису і зберігання економічних даних, що використовуються згодом для аналізу виробництв. Згідно з отриманими звітам, ці форми дуже інтенсивно застосовувалися працівниками агроконсалтингових служб (виходячи також з міркувань економії часу). Це було виправдано з точки зору очікуваного «ефекту дифузії», коли практика ведення записів передається від фермерів, які пройшли навчання, всім іншим. Очікується, що скоро з'являться якісні матеріали по збору даних, їх економічного аналізу та використання в плануванні, розраховані на сільськогосподарські господарства сімейного типу.

Висновки до першого розділу

1. Отримання і використання найбільш якісної інформації є невід'ємною частиною управління сільськогосподарським господарством. діяльності в області аграрної економіки. Агроконсалтинг в даній сфері передбачає вивчення виробництва і оцінку витрат в рамках конкретної системи. Нинішній рівень розвитку агроконсалтингової служби і розроблені програми по управлінню сільськогосподарським бізнесом роблять можливим і обґрунтованим подальшу активізацію зусиль, спрямованих на досягнення багатьма виробниками більш високого рівня управління бізнесом, що включає маркетингові навички. Останнє передбачає усвідомлення підприємцями важливості правильного ведення сільськогосподарських записів і рахунків, здатність консультантів давати загальні поради по використанню господарських даних для організації та управління процесом виробництва і маркетингу, а також розширення сприяння, що чиниться фахівцями з управління сільськогосподарськими господарствами.

2. Європейські та інші країни світу зробили доступним досвід власних агроконсалтингових служб за допомогою обміну фахівцями, а також різних донорських програм. Всі консалтингові служби в основі своїй є освітніми (поширюють знання) організаціями; інформація для них є вкладеним ресурсом, в той же час інформація і консалтинг – кінцеві продукти їх діяльності. Все розмаїття консалтингових служб може бути зведене до двох основних форм. Якщо виходити з крайнощів, то одна з цих форм при більшому або меншому ступені державного фінансування користується інформацією, що надається, поширюваної та регульованої державою або близькими до нього структурами. Це дозволяє створити інтегровану національну систему досліджень, аграрного консалтингу і загального розвитку. Інша ж більш незалежна від держави, більш вільна, фінансується споживачем, ґрунтується на територіально близьких товаровиробнику

місцевих (локальних) інститутах і має на меті створення інформаційної та консультаційної мережі.

3. В межах окремих програм послуги аграрних консалтингових організацій дробиться на кілька технічних і виробничих тематичних пакетів. Частина інформації спрямована на досягнення певних правових і адміністративних цілей. Таким чином, інформаційна система з управління сільськогосподарським господарством має обмеженим синергізмом і не може бути чітко сфокусованою на прийнятті фермерами рішень, необхідних для розвитку максимально прибуткового при їх ресурсах (наявних або потенційно доступних) бізнесу.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ АГРАРНОГО КОНСАЛТИНГУ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МІКС ЛІДЕР»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мікс Лідер» створено в 2001 році шляхом реорганізації колгоспу «За мир». Центральна садиба та земельні угіддя підприємства розташовані в Дніпровському районі Дніпропетровської області.

Територія підприємства входить в зону помірно засушливого клімату. Клімат в зоні розташування підприємства теплий з недостатньою кількістю опадів. В середньому щорічно випадає 400-430 мм опадів. Літом бувають короткочасні дощі, які зволожують тільки верхній шар ґрунту, дуже часто рослини страждають від нестачі вологи в ґрунті, а також від повітряної засухи. Тривалість вегетаційного періоду 165-175 днів. Весняні заморозки бувають до 18-24 квітня, а осінні – в середині жовтня. Стійкого снігового покриття в цій зоні не буває. Часті зимові відлиги приводять до обриву кореневої системи у озимих культур і багаторічних трав. Рельєф в зоні розташування підприємства – слабо хвилюва рівнина. Ґрунт за своїм складом – чорнозем звичайний, вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту 2,7%. На території підприємства знаходиться водойм з водним дзеркалом 5,9 га.

Основним у господарстві є тваринницький напрямок, на підприємстві утримують біля 500 дійних корів і 8 тисяч свиней. Землю (близько 1500 га сільськогосподарських угідь) орендують у 450 власників, виплачуючи до 7% її вартості залежно від урожаю, це дві тонни зерна за оренду 3-х гектарів. Деякі орендарі в рахунок орендної плати беруть нетелів, порослят майже за собівартістю, дехто отримує грошові кошти. Людей приваблює й те, що

завдяки худобі щороку на підприємстві удобрюють гноєм 200 гектарів ріллі, висівають люцерну та інші багаторічні трави, які збагачують землю азотом.

В табл. 2.1 представлені показники рівні використання земель на підприємстві.

Таблиця 2.1

Рівень землекористування в ТОВ «Мікс Лідер»

Показники	2017	2018	2019	2019 до 2017	
				абсолютне відхилення	відносне відхилення
Площа сільсько-господарських угідь, га	1534	1518	1487	-47	96,94
Площа ріллі, га	1500	1484	1487	-13	99,13
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	97,78	97,76	100,00	2,22 в.п.	х
Площа посівів, га	1307	1475	1487	180	113,77
Частка засіяної площі ріллі, %	87,13	99,39	100,00	12,87 в.п.	х
Навантаження на 1 працівника, га сільськогосподарських угідь	15,3	16,0	15,3	-0,01	99,93
ріллі	15,0	15,6	15,3	0,33	102,20

Площа сільськогосподарських угідь становить 1487 га і за період 2017-2019 рр зменшилася на 3,06 %, що спричинено вилученням частини земельних паїв з оренди. Навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника зменшилося на 0,07 %, що спричинено значним скороченням площі угідь. Навантаження ріллі на 1 працівника, навпроти, зросло на 2,20 %, що спричинено зростанням рівня розораності угідь на 2,22 в.п. Більш наочно динаміка рівня землезабезпеченості наведено на рис. 2.1.

Якісна оцінка стану земельних угідь проводиться, виходячи із ступеня розвитку ерозії земель, засоленості, заболоченості, наявності каменів і кущів, розміру і конфігурації земельних ділянок, їх продуктивності.

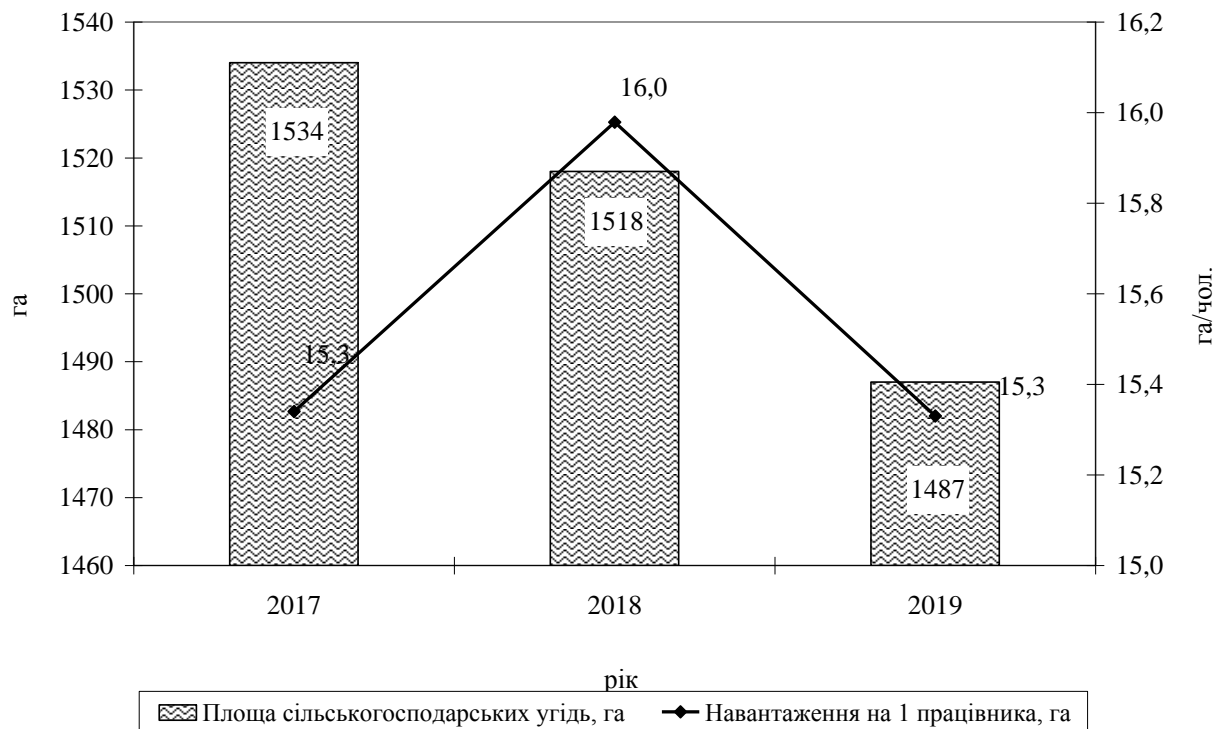


Рис. 2.1. Динаміка рівня землекористування в ТОВ «Мікс Лідер»

Для аналізу динаміки складу та структури товарної продукції ТОВ «Мікс Лідер» розглянемо дані таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції в ТОВ «Мікс Лідер»

Вид продукції	2017		2018		2019		Зміна структури 2019 проти 2017, в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові	557,2	1,44	3248,1	5,09	12868,5	22,64	21,20
Соняшник	6321,6	16,33	18982,7	29,76	14094,6	24,79	8,46
Овочі	6473,2	16,72	11008,8	17,26	430,0	0,76	-15,96
Всього по рослинництву	13352,0	34,49	37917,5	59,44	27393,1	48,19	13,70
Приріст ВРХ	1454,0	3,76	2777,7	4,35	1985,0	3,49	-0,26
Приріст свиней	10652,5	27,52	5354,1	8,39	7163,4	12,60	-14,91
Молоко	13024,6	33,64	16945,5	26,56	20294,7	35,70	2,06
Інша продукція тваринництва	226,4	0,58	294,8	0,46	10,1	0,02	-0,57
Всього по тваринництву	25357,5	65,50	25372,1	39,77	29453,2	51,81	-13,69
Інші грошові надходження	3,9	0,01	503,6	0,79	0	0,00	-0,01
Всього по підприємству	38713,4	100,00	63793,2	100,00	56846,3	100,00	0,00

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що з 2017 до 2019 рр. виробництво продукції зросло в 1,46 рази (на 46,84 %), і виручка від реалізації в 2017 р. склала 56846,3 тис. грн. Основний напрямок діяльності – виробництво продукції тваринництва і рослинництва. Основними видами продукції в тваринництві є виробництво молока (35,7 %) та приріс свиней (12,60 %). Рослинництво включає в себе вирощування зернових культур (22,64 %) та соняшнику (24,79 %). В структурі товарної продукції на підприємстві в 2019 році найбільшу питому вагу займає реалізація молока – 35,70 % та насіння соняшнику 24,79 %. Така тенденція вказує на порушення агротехнологічних вимог виробництва та нераціональне використання земельних угідь. Виходячи із цих даних можна зробити висновок, що ТОВ «Мікс Лідер» має молочний напрямок виробництва з розширеним виробництвом соняшнику.

Рівень використання трудових ресурсів відбивається в показниках продуктивності праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Мікс Лідер»

Показник	2017	2018	2019	2019 до 2017	
				абсолютне відхилення	відносне відхилення
Чисельність працівників, осіб	100	95	97	-3	97,00
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./чол.	53,6	56,2	81,6	28,1	152,39
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/чол.	15,3	16,0	15,3	0,0	99,93
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн. : валової продукції	316,5	566,1	579,5	263,0	183,08
чистого доходу	387,1	671,5	586,0	198,9	151,38
прибутку	76,8	132,4	153,1	76,2	199,21

Чисельність працівників на підприємстві становить в 2019 році 97 осіб, що на 3 особи менше рівня 2017 року. Зменшення чисельності працівників зумовлено скороченням галузі тваринництва та підвищенням рівня механізації виробничих процесів у галузі рослинництва. Значне зростання показників ефективності використання трудових ресурсів зумовлено суттєвим приростом виробництва продукції (по собівартості) з одночасним зниженням чисельності працівників.

На рис. 2.2. представлено аналітичне вирівнювання річного виробітку в розрахунку на одного працівника.

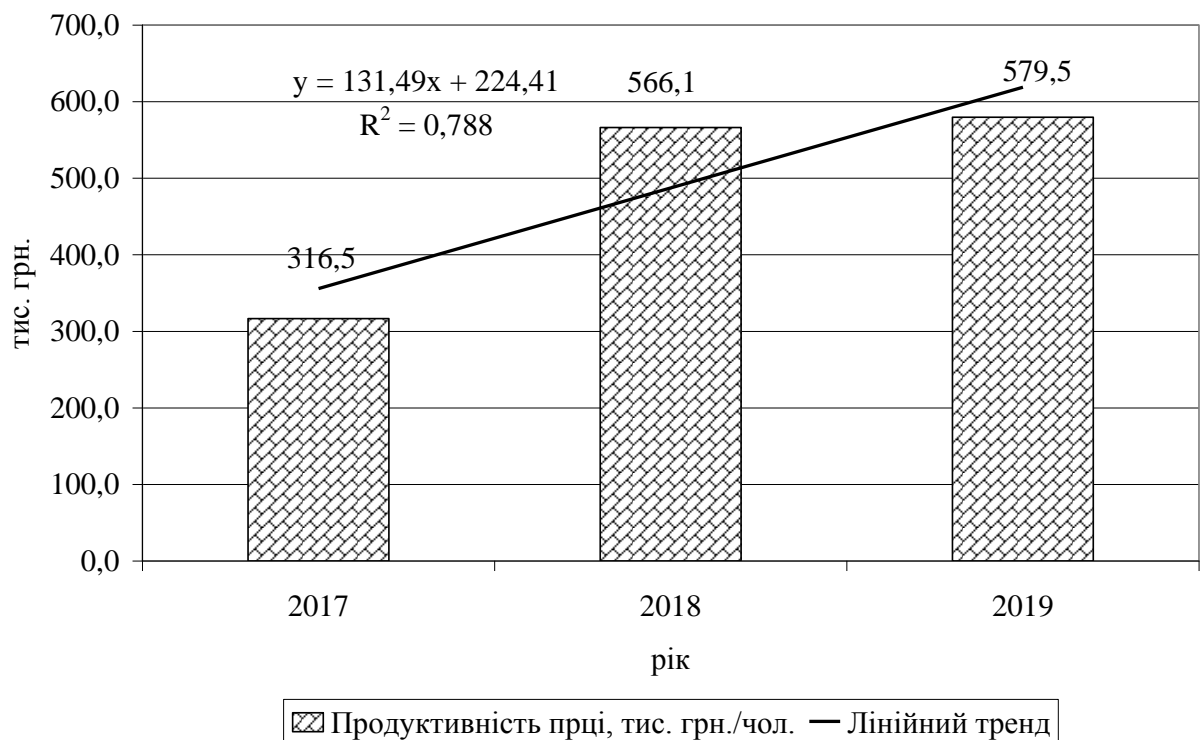


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці в ТОВ «Мікс Лідер»

Параметри отриманого лінійного тренду вказують, що продуктивність праці в ТОВ «Мікс Лідер» Дніпровського району Дніпропетровської області має тенденцію до зростання зі щорічним абсолютним приростом 131,49 тис. грн. в розрахунку на одного працівника. Параметри параболічного тренду

вказують, що при початковому зростанні, з часом показник почне зменшуватися.

За відносний показник забезпечення основними засобами підприємства приймають середньорічну їх вартість на 100 га сільськогосподарських угідь. При аналізі вивчають структуру основних фондів, ступінь їх зносу, коефіцієнти оновлення і вибуття та інші показники відтворення основних засобів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ефективність використання виробничих засобів в ТОВ «Мікс Лідер»

Показники	2017	2018	2019	2019 до 2017	
				абсолютне відхилення	відносне відхилення
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	5355	5334,5	7915,5	2560,5	147,82
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	28744	38359	57310	28566	199,38
Частка основних засобів у структурі активів, %	12,58	9,35	10,67	-1,91 в.п.	x
Частка оборотних засобів у структурі активів, %	67,51	67,20	77,23	9,71 в.п.	x
Фондозабезпеченість на 100 га с. г. угідь, тис. грн.	349,1	351,4	532,3	183,23	152,49
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./чол.	53,6	56,2	81,6	28,05	152,39
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн.	1571,6	2669,2	2788,3	1216,66	177,41
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,15	1,33	0,94	-0,22	81,17
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	316	274	390	74	123,21
Норма прибутку,%	19,75	23,66	21,64	1,89 в.п.	x

Дані таблиці 2.4 показують, що загальна вартість основних засобів за досліджуваний період зросла на 47,82 %, що зумовлено як розширенням матеріально-технічного забезпечення підприємства, а саме придбанням основних засобів так і їх переоцінкою. Зростання вартості основних засобів при одночасному зменшенні розмірів сільськогосподарських угідь зумовив зростання фондозабезпеченості на 52,49 %. Фондовіддача на 1 грн. вартості

основних виробничих засобів збільшилася на 77,41 %. Це сталося за рахунок перевищення приросту вартості валової продукції над зростанням вартості основних засобів.

Зріс показник фондоозброєності одного працівника на 52,39 %, що спричинено зростанням вартості основних засобів, при одночасному зменшенні чисельності працюючих. Негативною стороною використання виробничих засобів є погіршення ефективності використання оборотних засобів. Зокрема, тривалість обороту оборотних засобів збільшилася на 74 дні, що спричинило зниження коефіцієнту оборотності на 18,83 %. Загалом використання основних і оборотних засобів дозволило отримати приріст прибутку, що відобразилося на рівні норми прибутку, який збільшився на 1,89 в.п. Більш наочно динаміку даного показника наведено на рисунку 2.3.

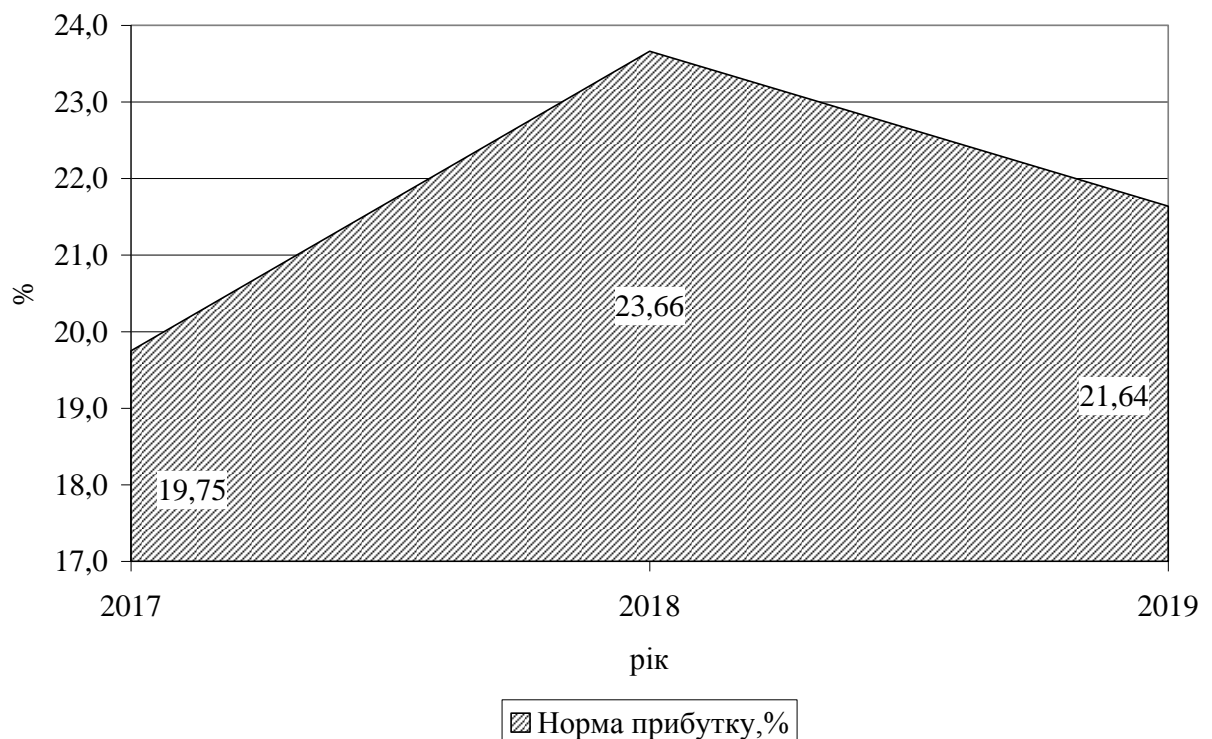


Рис. 2.3. Динаміка норми прибутку виробничих засобів в ТОВ «Мікс Лідер»

Результативність показників діяльності представлена в табл. 2.5.

Основні результативні показники господарської діяльності ТОВ «Мікс Лідер»

Показник	2017	2018	2019	Зміна 2019 проти 2017	
				абсолютна	відносна
Площа сільськогосподарських угідь, га	1534	1518	1487	-47	96,94
Площа ріллі, га	1500	1484	1487	-13	99,13
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	97,78	97,76	100,00	2,22 в.п.	х
Середньорічна чисельність працівників, чол.	100	95	97	-3	97,00
Річна продуктивність праці, тис. грн./чол.	316,5	566,1	579,5	262,98	183,08
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5355,0	5334,5	7915,5	2560,5	147,82
Фондозабезпеченість в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн./га	349,1	351,4	532,3	183,23	152,49
Фондоозброєність в розрахунку на 1 працівника, тис. грн./га	53,6	56,2	81,6	28,05	152,39
Фондовіддача на 100 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	1571,6	2669,2	2788,3	1216,66	177,41
Вартість валової продукції, тис. грн.	31652,1	53783,4	56211,3	24559,2	177,59
Валовий дохід, тис. грн.	38713,4	63793,2	56846,3	18132,9	146,84
Прибуток, тис. грн.	7683,5	12581,1	14847,4	7163,9	193,24
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:					
- валової продукції, тис. грн.	2063,4	3543,0	3780,2	1716,81	183,20
- валового доходу, тис. грн.	2523,7	4202,5	3822,9	1299,20	151,48
- прибутку, тис. грн.	500,9	828,8	998,5	497,60	199,35
Норма прибутку, %	19,75	23,66	21,64	1,89 в.п.	х
Рівень рентабельності діяльності, %	24,76	24,57	35,35	10,59 в.п.	х

Дані табл. 2.5 демонструють покращення ресурсного забезпечення підприємства, при зменшенні розмірів підприємства. Зокрема вартість основних засобів в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилася на 52,49 %. Фондоозброєність в розрахунку на середньорічного працівника також збільшилася в 1,52 рази.

Протягом 2017-2019 рр. вартість валової продукції підприємства збільшилась на 77,59 %. В результаті цього підвищується вихід валової

продукції в розрахунку на 100 га с.-г. угідь – на 83,20 % та на одного середньорічного працівника – на 83,08 %.

Перевищення приросту прибутку (+93,24 %) над зростанням витрат (+35,35 %) зумовило зростання рівня рентабельності на підприємстві на 10,59 в.п. В цілому рівень господарювання в ТОВ «Мікс Лідер» покращився, про що свідчить зростання показників, які характеризують економічні результати діяльності господарства.

2.2. Оцінка рівня інформаційного забезпечення та ефективності виробничого процесу в ТОВ «МІКС ЛІДЕР»

Стрімкі зміни в технологіях, ринках збуту й потребах клієнтів з одного боку, та постійне ускладнення задач управління, пов'язане із зростанням інформаційних потоків, в «яких поєднана структурована і неструктурована інформація, що надходить з різних джерел, з іншого, вимагають від сучасного підприємства значну увагу приділяти інформації та інформаційним ресурсам підприємства» [51].

До складу узагальнених інформаційних ресурсів ТОВ «Мікс Лідер» відносять не лише інформацію про об'єкт чи явище, а й інші засоби, необхідні для перетворення вхідної інформації у вихідну, а саме: комп'ютерні апаратні засоби, комп'ютерне програмне забезпечення, інформаційних фахівців (аналітиків, системних програмістів, адміністраторів баз даних, фахівців зі створення комп'ютерних мереж), засоби підтримки, бази даних та інформацію. Ми також пропонуємо розширити цей список такими елементами, як засоби комунікації, засоби підтримки мереж, засоби та моделі підтримки прийняття рішень.

Отже, при використанні інформації щодо управління бізнес-процесами пропонується розглядати кожний з цих елементів як інформаційний ресурс, що виробляє інформацію та керує нею.

На рис. 2.4 нами складена схема взаємозв'язку елементів інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами ТОВ «Мікс Лідер».

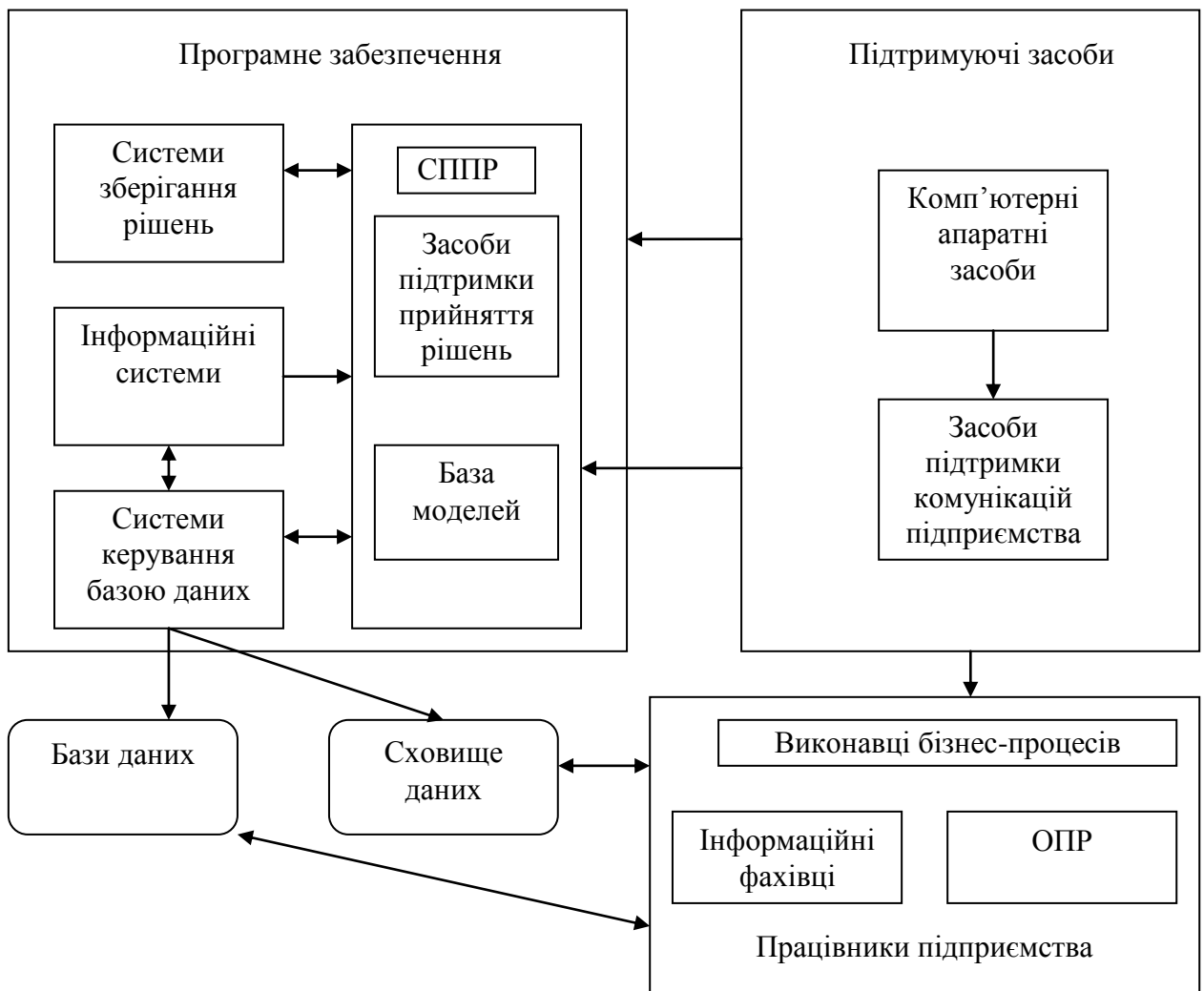


Рис. 2.4. Схема взаємозв'язку елементів інформаційних ресурсів управління в ТОВ «Мікс Лідер»

На схемі видно, що основними джерелами для інформаційних ресурсів ТОВ «Мікс Лідер» є інформація з інформаційних систем (контур «Програмне забезпечення»), знання спеціалістів (контур «Працівники підприємства») та безпосередньо інформація з різних джерел, як внутрішніх, так і зовнішніх.

До складу контуру інформаційно-аналітичного забезпечення відносять інформаційні систем та технології, що функціонують на підприємстві.

Інформація, що потребує обробки, вводиться у базу та сховище даних, якими керують за допомогою системи керування базою даних (СКБД). Для подальшого оброблення дані з бази чи сховища даних завантажуються до інформаційних систем чи СППР. Підтримку прийняття рішень у СППР забезпечують бази моделей і правил. Прийняті рішення та процес їх прийняття пропонується зберігати в спеціальних архівах.

Більшість рішень, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, вимагають обговорення, пояснення та обґрунтування, які повинні бути підкріплені різнорідними даними і результатами аналізу. З іншого боку «цей процес є досить динамічним і тому важливо, щоб кожен учасник команди в будь-який час мав доступ до актуальної інформації» [51].

З цією метою ми пропонуємо застосувати спільне середовище, яке могло б об'єднати існуючі інформаційні системи і технології та групову систему прийняття рішень, що забезпечить доступ до спільного обговорення проблем, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, їх аналіз та використання різних додатків (текстові та табличні додатки, засоби моделювання бізнес-процесів, засоби аналізу бізнес-процесів, засоби узгодження проблеми тощо), здійснення розрахунків і аналізу даних та підтримки процесу управління бізнес-процесами в актуальному стані.

Дослідження ефективності менеджменту бізнес-процесів є найважливішим чинником при прийнятті організаційних і господарсько-управлінських рішень, створення сприятливих умов для реалізації планів і програм по нарощуванню прибутку. Іншими словами підприємства повинні чітко уявляти доцільність проведення тих чи інших бізнес-процесів на підприємстві.

Процес управління бізнес-процесами в ТОВ «Мікс Лідер» полягає в системі принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням такого стану фінансових ресурсів, їх формуванням і розподілом, яка дозволила б підприємству розвиватися на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності і

кредитоспроможності, а також забезпечення і підтримки фінансової рівноваги підприємства.

Основою ефективного функціонування даної системи управління бізнес-процесами є погоджене, цілеспрямоване, взаємодоповнююче функціонування всіх складових системи. На основі політики управління бізнес-процесами формується система поточного планування, формування та розподілу прибутку, що передбачає розробку різних видів планів, основою яких є: заплановані обсяги операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства; цільові показники, розроблені в процесі формування політики управління прибутком; діюча система ставок податкових платежів; результати аналізу прибутку за попередній період; система розроблених на підприємстві норм і нормативів витрат окремих видів ресурсів.

Аналіз фінансових результатів дає змогу узагальнити результативність підприємницької діяльності за рік. На рис. 2.5 представлена динаміка прибутку в ТОВ «Мікс Лідер».

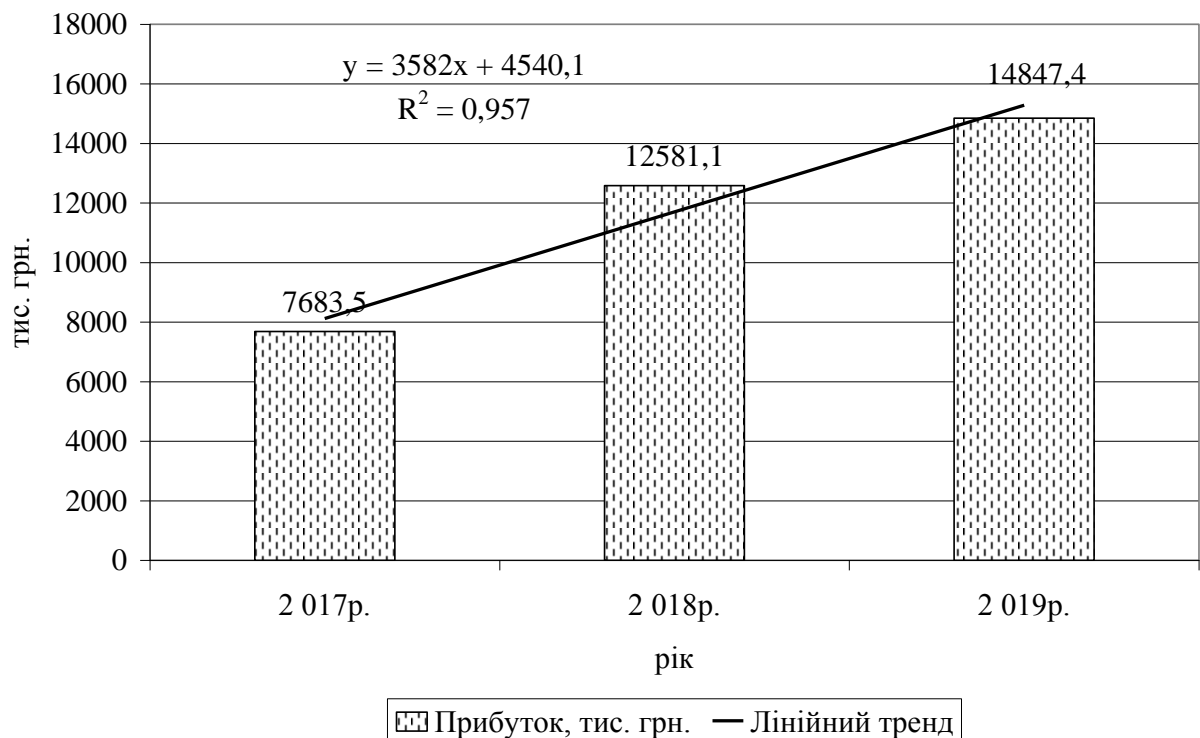


Рис. 2.5. Аналітичне вирівнювання прибутку в ТОВ «Мікс Лідер»

Наведений рисунок демонструє стабільне зростання загальної суми прибутку на 3582 тис. грн. щорічно.

Основним джерелом прибутку підприємства виступає операційна діяльність, доходи від фінансової діяльності є незначними. Основним внутрішнім фактором, що негативно вплинув на прибуток, було зростання витрат виробництва. Нерозвинутість інвестиційної та фінансової діяльності характерна для більшості сільгосппідприємств.

Проаналізувавши динаміку прибутку, необхідно розглянути ще одне важливе питання – як розподіляється чистий прибуток на підприємстві.

Порядок розподілу і використання чистого прибутку на підприємства фіксується в статуті підприємства. На рисунку 2.6 представлена загальна схема розподілу чистого прибутку підприємства.



Рис. 2.6. Схема розподілу чистого прибутку в ТОВ «Мікс Лідер»

Проведемо факторний аналіз впливу основних чинників на зростання обсягу прибутку за окремими видами продукції ТОВ «Мікс Лідер» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок впливу факторів на величину прибутку за окремими видами продукції ТОВ «Мікс Лідер»

Вид продукції	Кількість, ц		Собівартість 1 ц, грн.		Ціна реалізації 1 ц, грн.		Зміна прибутку, грн.			
							Всього	в тому числі за рахунок		
	2018	2019	2018	2019	2018	2019		обсягу	витрат	ціни
	K_0	K_1	C_0	C_1	Π_0	Π_1				
Зернові	11613	39698	236,1	201,5	279,70	324,16	4363,9	1224,0	1374,8	1765,2
Насіння соняшнику	26118	18965	486,0	343,6	726,81	743,19	1290,2	-1722,3	2701,8	310,7
Молоко	38792	38313	416,0	481,4	436,83	529,71	1043,0	-10,0	-2505,5	3558,4

Для визначення факторів впливу на прибуток ми обрали три види продукції. Ми обрали ті види продукції, питома вага яких у структурі товарної продукції найбільша.

Розрахунок проводився за наступними формулами.

Загальна зміна прибутку:

$$\Delta \Pi = \Pi_1 - \Pi_0 = K_1 * (\Pi_1 - C_1) - K_0 * (\Pi_0 - C_0) \quad (2.1)$$

- зміна прибутку за рахунок кількості (обсягу реалізації):

$$\Delta \Pi_K = (K_1 - K_0) * (\Pi_0 - C_0) \quad (2.2)$$

- зміна прибутку за рахунок собівартості (рівня витрат):

$$\Delta \Pi_C = K_1 * (C_0 - C_1) \quad (2.3)$$

- зміна прибутку за рахунок ціни реалізації:

$$\Delta \Pi_{\Pi} = K_1 * (\Pi_1 - \Pi_0) \quad (2.4)$$

Більш наочно вплив факторів на величину прибутку за окремими видами продукції ТОВ «Мікс Лідер» представлено на рисунку 2.7.

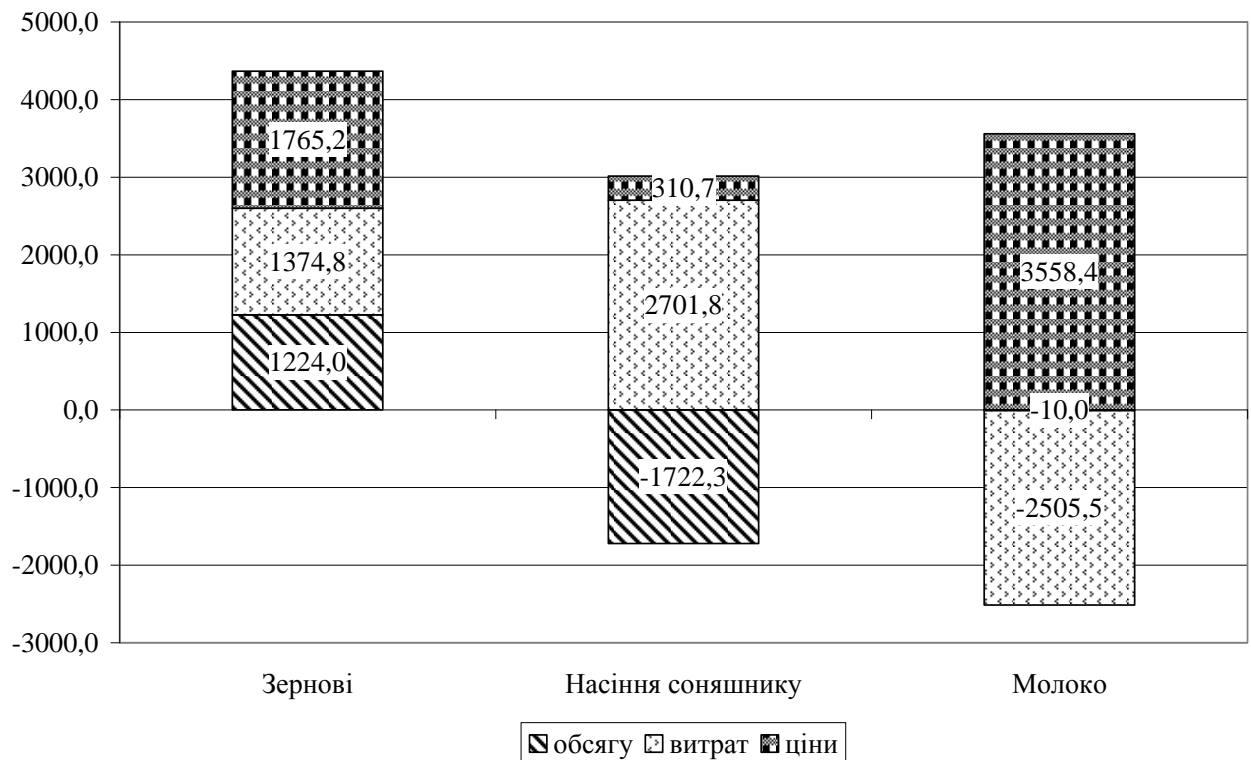


Рис. 2.7. Рівень впливу факторів на величину прибутку за окремими видами продукції ТОВ «Мікс Лідер»

За всіма видами продукції спостерігається зростання прибутку. Зокрема, прибуток від реалізації зернових культур збільшився в 2019 році проти попереднього року на 4363,9 тис. грн. На зростання прибутку позитивно вплинули всі чинники, так приріст обсягів реалізації зумовив зростання прибутку на 1224,0 тис. грн., за рахунок зниження собівартості продукції приріст прибутку склав 1374,8 тис. грн., а зростання ціни реалізації дозволило додатково отримати 1765,2 тис. грн. Зниження обсягів реалізації соняшнику спричинило недоотримання 1722,3 тис. грн., але за рахунок зниження витрат і зростання ціни загальний результат від реалізації насіння соняшнику збільшився на 1290,2 тис. грн. Вирішальним чинником зростання прибутку від реалізації молока є ціна реалізації, зростання якої нівелює негативний вплив росту витрат на зниження обсягів реалізації.

Рисунок 2.9 наочно демонструє, що величина прибутку формується під впливом таких чинників як обсяг реалізації, ціна та собівартість продукції.

Розрахунок можливого об'єму продажів, встановленого за результатами маркетингових досліджень відповідними органами підприємства з урахуванням існуючого темпу приросту та можливостей підприємства дозволив спрогнозувати збільшення доходу від реалізації продукції ТОВ «Мікс Лідер» на 10 % в наступному році.

Таблиця 2.7

Резерви зростання прибутку за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції в ТОВ «Мікс Лідер»

Продукція	Резерв збільшення обсягу реалізації, ц.	Сума прибутку за планом, тис. грн.	Резерв збільшення суми прибутку, тис. грн.
	K_1	$\Pi_{ум.}$	$\Pi_{ум.} - \Pi_1$
Зернові	43667,8	5357,0	487,0
Насіння соняшнику	20861,5	8336,8	757,9
Молоко	42144,3	2036,8	185,2
Усього		15730,6	1430,1

Розрахунок проводився за наступними формулами.

- запланована сума прибутку:

$$\Pi_{ум.} = K_1 * 1,1 * (\Pi_1 - C_1) \quad (2.5)$$

- резерв збільшення прибутку:

$$\Pi_{резерв} = \Pi_{ум.} - \Pi_1 \quad (2.6)$$

Таким чином, збільшивши об'єм реалізації продукції на 10 % підприємство збільшить прибуток на 1430,1 тис. грн.

Важливий напрям пошуку резервів зростання прибутку – зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, наприклад, сировини, матеріалів, палива, енергії, амортизації основних фондів та інших витрат.

Розрахунок проводився за наступними формулами.

- резерви зниження собівартості:

$$C_{зниж.} = K_1 * C_1 * 0,95 \quad (2.7)$$

- резерв збільшення прибутку:

$$P_{\text{резерв}} = K_1 * C_1 - C_{\text{зниж.}} - P_1 \quad (2.8)$$

Таблиця 2.8

Резерви зростання прибутку на ТОВ «Мікс Лідер» за рахунок зниження собівартості реалізації продукції

Продукція	Резерви зниження собівартості, тис. грн.	Можливий обсяг реалізації продукції, тис. грн.	Резерв збільшення суми прибутку, тис. грн.
	$C_{\text{зниж.}}$	$K_1 * C_1$	$P_{\text{резерв}}$
Зернові	7598,6	12868,5	399,9
Насіння соняшнику	6189,9	14094,6	325,8
Молоко	17520,9	20294,7	922,2
Усього	31309,4	47257,8	1647,9

Зниження собівартості продукції – необхідна умова стабілізації цін, економічного процвітання будь-якого підприємства, джерело накопичень для прискорення соціально-економічного розвитку суспільства, підвищення добробуту населення. За рахунок оптимізації виробничого процесу та зміни постачальників сировини операційні витрати планується знизити на 5 %.

Таким чином, зменшивши собівартість продукції на 5 % підприємство збільшить прибуток на 1647,9 тис. грн.

Істотним резервом зростання прибутку є також підвищення якості виробляємої продукції і ліквідація втрат від браку.

Таблиця 2.9

Резерви збільшення прибутку за рахунок підвищення якості продукції зерна в ТОВ «Мікс Лідер»

Сорт	Відпускна ціна за 1 ц, грн.	Питома вага, %		Відхилення (±)	Зміна середньої ціни реалізації, тис. грн.
		Фактична	Можлива за підвищення якості		
3	359,7	60	80	20	71,94
4	307,4	40	20	-20	-61,48
Усього					10,46

Отже, підвищивши рівень якості продукції підприємство збільшить прибуток на 415,2 тис. грн.

Узагальнимо всі виявлені резерви зростання прибутку в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Загальні резерви збільшення суми прибутку ТОВ «Мікс Лідер»

Джерело резервів	Резерв збільшення прибутку, тис. грн.
Збільшення об'єму продажів	1430,1
Зниження собівартості продукції	1647,9
Підвищення якості продукції	415,2
Разом	3493,2

Як видно з таблиці 2.10, збільшення прибутку в основному залежить від собівартості продукції. При збільшенні об'єму продажів підприємство одержить додатковий прибуток у розмірі 1430,1 грн., але дивлячись на те, яка ситуація на підприємстві ми радимо знизити собівартість продукції, підтвердженням є значення прибутку, яке ми одержали під час розрахунків – 1647,9 грн. Питома вага кожного резерву в загальній сумі резервів зображено на рисунку 2.8.

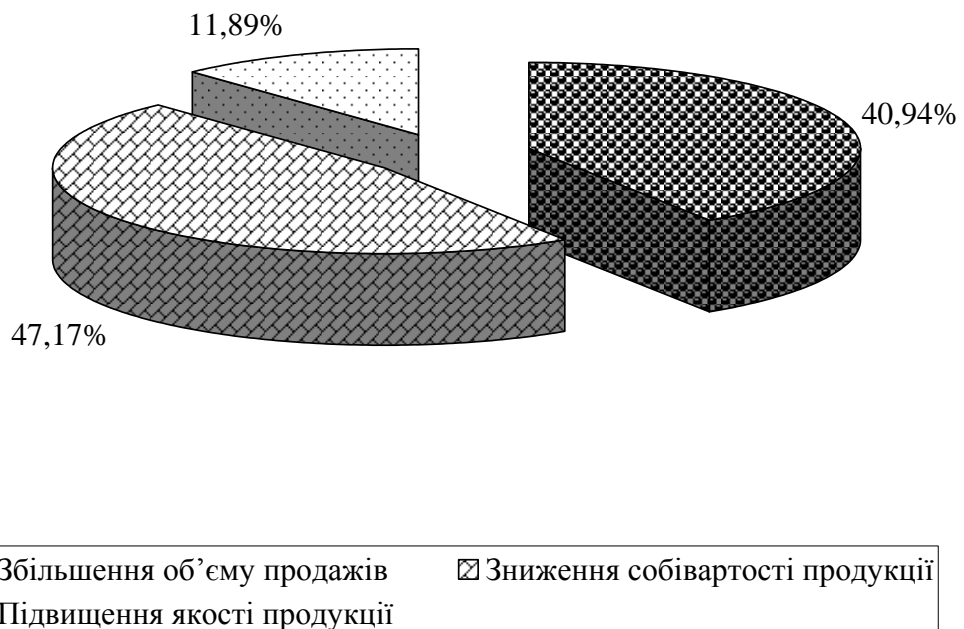


Рис. 2.8. Структура джерел резервів збільшення прибутку в ТОВ «Мікс Лідер»

При аналізі та оцінці прибутковості необхідно враховувати те, що на неї впливають різні фактори, як зовнішні, так і внутрішні.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Діяльність підприємства в ринкових умовах повинна базуватись на принципах сучасного маркетингу. За допомогою методів маркетингу директор підприємства та інші спеціалісти, отримують необхідну інформацію про те, яку продукцію і чому хочуть купувати споживачі; про ціни, які споживачі готові заплатити за сільськогосподарську продукцію. Але, все ж таки на сьогодні перед виробниками постає низка серйозних економічних проблем, а саме: відсутність інформації про ринки; низькі реалізаційні ціни та низький споживчий попит; нездатність організувати виробничий процес у часі таким чином, щоб максимально відповідати потребам ринку; обмежена конкурентоспроможність на ринку; відсутність ефективно організованих оптових ринків та біржової торгівлі у великих містах; незначна кількість приватних оптовиків у збутових мережах; незначна кількість закупівельних організацій.

Канали збуту сільськогосподарської продукції в ТОВ «МІКС ЛІДЕР» наведено на рис. 2.9 та 2.10.

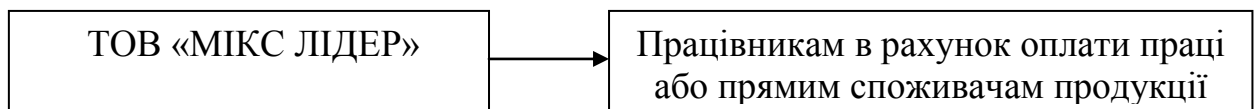


Рис. 2.9. Прямий канал розподілу сільськогосподарської продукції в ТОВ «МІКС ЛІДЕР»

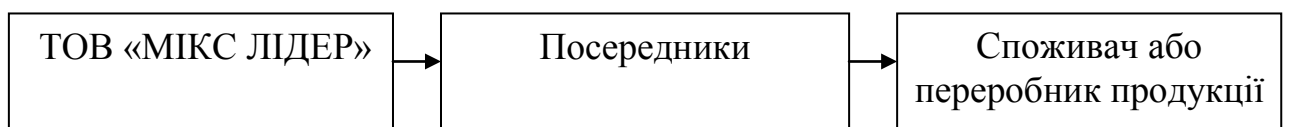


Рис. 2.10. Однорівневий канал розподілу сільськогосподарської продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР»

Споживачами продукції господарства є великі комерційні структури, переробні підприємства, елеватори. Так озима пшениця реалізується оптовими партіями великим зернотрейдером, елеваторам, соняшник реалізується переробним підприємствам та оптовим підприємствам.

По інших каналах розподілу господарство реалізує продукцію населенню в рахунок оплати праці, на ринку, а також, як оплата за оренду земельних і майнових паїв. Обсяги реалізації продукції (по видах) за каналами розподілу в 2019 році наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР» за каналами розподілу в 2019 році, ц

Канали розподілу	Види продукції			
	Озима пшениця	Кукурудза на зерно	Ячмінь озимий	Соняшник
Посередники-оптовики	5467,0	10780,0	1700,0	14650,0
Переробні підприємства	2560,0	2548,0	980,5	7534,8
Інші канали	1296,0	859,0	534,5	2780,2
Разом	9323,0	14187,0	3215,0	24965,0

З таблиці видно, що продукція підприємства реалізується за такими каналами розподілу: посередники-оптовики, переробні підприємства та інші канали (населенню в рахунок оплати праці, оплата за паї). Найбільше реалізується продукції посередникам-оптовикам, які закупають продукції в господарстві практично відразу після збиранню врожаю.

У 2016 році в ТОВ «МІКС ЛІДЕР» був створений відділ збуту, який був структурним підрозділом, що забезпечує збут продукції підприємства, вивчення, прогнозування, розширення і пошук нових ринків збуту, представлення інтересів господарства. Відділ збуту є структурним підрозділом ТОВ «МІКС ЛІДЕР» здійснює створення стійких організаційно-

технічних умов, що забезпечують високоефективну збутову діяльність.

Основними завданнями відділу збуту є:

- організація поставок продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР» на внутрішній ринок;
- координація взаємодії структурних підрозділів ТОВ «МІКС ЛІДЕР», що беруть участь в здійсненні поставок продукції;
- забезпечення виробничих потужностей підприємства замовленнями на продукцію відповідно до бізнес-плану, графіками і планами виробництва;
- координування роботи структурних підрозділів ТОВ «МІКС ЛІДЕР» з питань маркетингової стратегії підприємства в області збуту, забезпечення вивчення, прогнозування та пошуку нових ринків збуту;
- контроль своєчасного виконання зобов'язань підприємства, що впливають з угод, договорів і контрактів, що укладаються на взаємовигідній основі.

Для забезпечення покладених функцій відділ збуту має в своїй структурі спеціаліста зі збуту, спеціаліста із управління запасами продукції і експедитора товарної продукції. На спеціаліста зі збуту покладено обов'язки щодо виконання таких функцій: ведення договірної роботи з постачання продукції ТОВ «МІКС ЛІДЕР» на внутрішній ринок, підготовка і оформлення договорів, контрактів і доповнень до них, специфікацій, відвантажувальних документів; здійснення оперативного обліку і аналізу даних про реалізацію готової продукції; здійснення взаємодії з контрагентами, експедиторськими компаніями, банками для оперативного вирішення питань, пов'язаних зі збутовою діяльністю підприємства; ведення документообігу, щодо збуту продукції, що виготовляється структурними підрозділами підприємства, що відносяться до непрофільним активам, відходів виробництва і товарів, що були у вжитку за готівковий розрахунок фізичним особам, в тому числі працівникам ТОВ «МІКС ЛІДЕР».

Функції проведення маркетингових досліджень, ціноутворення, рекламної діяльності виконує комерційний директор ТОВ «МІКС ЛІДЕР».

Спеціаліст із управління запасами продукції займається реалізацією іншої продукції і незатребуваного майна. Експедитор товарної продукції займається питаннями навантаження і відправлення товарної продукції безпосередньо зі складів відправника.

Для того щоб провести аналіз середовища, в якому функціонує підприємство необхідно для початку знати сильні і слабкі сторони свого підприємства. На підґрунті виявлених слабких і сильних сторін ТОВ «МІКС ЛІДЕР», а також загроз і можливостей є такі варіанти ведення справ на майбутнє:

1. Підвищити якість виробленої продукції, що при ефективній збутовій діяльності забезпечить зростання прибутковості за рахунок реалізації продукції за більш вигідними цінами;

2. Впровадження стратегії диверсифікації товарного пропонування. Застосування даної стратегії дозволить формувати підприємству виробничу програму у відповідності до потреб ринку, що забезпечить її швидку і ефективну реалізацію. Від ширини і глибини асортименту залежить ринкова позиція підприємства та рентабельність його діяльності.

3. Впровадити у діяльність підприємства аграрне страхування. Так як галузь залежить від природних умов, які ми не в змозі контролювати, то страхування врожаїв дозволить досягти стабільності у виробництві.

Всі вище перелічені можливості зв'язані між собою та потребують комплексного втілення в життя. Зупинимось більш детально на вирішенні перших трьох альтернатив.

Асортимент ТОВ «МІКС ЛІДЕР» досить різноманітний. На підприємстві виробляється рослинництва. Вона користується попитом на аграрному ринку і використовується для поповнення матеріальних запасів, подальшого перепродажу, переробки чи споживання.

Рішення щодо товарного асортименту приймає комерційний директор, за участі відділу маркетингу і інших відділів підприємства. Широта

товарного асортименту визначається цілями, що підприємство ставить перед собою.

Підприємство виробляє такі види сільськогосподарської продукції: озима пшениця, ячмінь ярий, ячмінь озимий, кукурудза на зерно, соняшник, а також надає виробничі технічні послуги сільськогосподарським підприємствам та фермерським господарствам.

ТОВ «МІКС ЛІДЕР» вирощує і реалізує продовольче зерно (пшеницю 3 – 4 класу), фуражне зерно (пшениця 5 – 6 класу, ячмінь, кукурудзу) і олійну культуру (соняшник).

Для даного виду товарів існують свої ринки. Ринок фуражного зерна сегментований наступним чином:

1. Зернотрейдери – вивозять зерно за кордон;
2. Споживачі зерна на внутрішньому ринку (комбікормові заводи, тваринницькі комплекси і т. д.);
3. Посередники – оптовики (які закупають дрібні і великі партії фуражу, які потім перепродують зернотрейдерам чи комбікормовим заводам);
4. Посередники – постачальники (які закупають, транспортують, або/і постачають зерно фуражу споживачам попередніх сегментів);
5. Роздрібні споживачі фуражного зерна (для споживання на власні нестатки).

Маючи можливість відвантажувати зерно фуражу залізницею, ТОВ «МІКС ЛІДЕР» реалізує 70% вирощеного врожаю зернотрейдерам, а частину що залишилась – в інших сегментах ринку – Нікопольський елеватор, Запорізький елеватор та інші.

Ринок соняшника сегментується за критерієм обсягу споживання:

1. Великі споживачі - маслоекстракційний заводи;
2. Середні споживачі – маслоцеха.

Великі споживачі поділяються на під сегменти по географічній ознаці:

- Дніпровський маслоекстракційний завод;

- Запорізький маслоекстракційний завод;
- Пологовський маслоекстракційний завод;
- Вовчанський маслоекстракційний завод та інші.

ТОВ «МІКС ЛІДЕР» періодично проводить моніторинг ринку соняшника і при нестабільному фінансовому становищі реалізує соняшник одному з споживачів ринку.

Вибір постачальників на підприємстві починається з аналізу потреб підприємства в сировині та можливостей задовольнити їх на ринку. Після вивчення ринку складають специфікації на необхідні види продукції. Специфікація включає найменування і характеристику товарів, вимоги до них. У специфікацію включені всі характеристики і стандарти необхідного товару. Після підготовки специфікації складається список можливих постачальників для кожної товарної групи. Яке число постачальників повинне брати участь у виконанні замовлення на кожну товарну групу, залежить від кон'юнктури ринку і від кількості необхідного товару. Ці питання вирішує відділ збуту підприємства.

Джерелом інформації для складання списку постачальників є вивчення ринку товаровиробників необхідного виду продукції. Коли постачальників небагато (два-три), критеріями вибору найбільш підходящого з них служать порівняльні виробничі потужності, ціни на закуповувані товари, надійність постачальників. Вибирається постачальник, з найбільш повним ступенем відповідності названим критеріям. ТОВ «МІКС ЛІДЕР» використовує в своїй діяльності велику кількість різноманітних матеріалів, сировини та комплектуючих виробів, тому перелік постачальників даного підприємства доволі значний, основними з них є:

1. Елітне насіння соняшника, озимої пшениці та інших сільськогосподарських культур – ПП «Насіння-Сервіс», ТОВ «Зерно».
2. Гербіциди, пестициди, отруєхімікати та інші засоби захисту рослин – ЗАТ «УКРАГРО НПК»

3. Сільськогосподарська техніка – за домовленостями з заводами виробниками техніки, а також на вторинному ринку техніки.

3. Запчастини для ремонту сільськогосподарської техніки – ЗАТ «Агро-Союз», ТОВ «Технобуд-Інвест».

Слід зауважити, що на підприємстві постійної розробки стратегічних планів не проводиться, проте діяльність господарства базується на точному та зваженому знанні потреб цільового ринку та споживчого попиту, врахуванні та оцінці умов виробництва в найближчий час та на перспективу.

Висновки до другого розділу

1. Встановлено, що в цілому рівень господарювання в ТОВ «Мікс Лідер» покращився, про що свідчить зростання показників, які характеризують економічні результати діяльності господарства. Зокрема вартість основних засобів в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилася на 52,49 %. Фондоозброєність в розрахунку на середньорічного працівника також збільшилася в 1,52 рази. Перевищення приросту прибутку (+93,24 %) над зростанням витрат (+35,35 %) зумовило зростання рівня рентабельності на підприємстві на 10,59 в.п.

2. Узагальнено концепцію інформаційних ресурсів ТОВ «Мікс Лідер» та визначено склад інформаційних ресурсів при управлінні бізнес-процесами: комп'ютерні апаратні засоби, комп'ютерне програмне забезпечення, інформаційних фахівців (аналітиків, системних програмістів, адміністраторів баз даних, фахівців зі створення комп'ютерних мереж), засоби підтримки, бази даних, інформацію, комунікації, засоби підтримки мереж, засоби та моделі підтримки прийняття рішень.

3. Особливістю ефективності бізнес-процесів в ТОВ «Мікс Лідер» виступає сезонність здійснення витрат та надходження доходів, що зумовлено сезонністю аграрного виробництва. На підприємстві спостерігається стабільне зростання загальної суми прибутку на 3582 тис.

грн. щорічно. За всіма видами продукції спостерігається зростання прибутку. Зокрема, прибуток від реалізації зернових культур збільшився в 2019 році проти попереднього року на 4363,9 тис. грн. На зростання прибутку позитивно вплинули всі чинники, так приріст обсягів реалізації зумовив зростання прибутку на 1224,0 тис. грн., за рахунок зниження собівартості продукції приріст прибутку склав 1374,8 тис. грн., а зростання ціни реалізації дозволило додатково отримати 1765,2 тис. грн. Зниження обсягів реалізації соняшнику спричинило недоотримання 1722,3 тис. грн., але за рахунок зниження витрат і зростання ціни загальний результат від реалізації насіння соняшнику збільшився на 1290,2 тис. грн. Вирішальним чинником зростання прибутку від реалізації молока є ціна реалізації, зростання якої нівелює негативний вплив росту витрат на зниження обсягів реалізації.

4. Розрахувавши резерви зростання прибутку встановили, що збільшення прибутку в основному залежить від собівартості продукції. При збільшенні об'єму продажів на 10 % підприємство одержить додатковий прибуток у розмірі 1430,1 тис. грн., але дивлячись на те, яка ситуація на підприємстві ми радимо знизити собівартість продукції, підтвердженням є зростання прибутку на 1647,9 тис. грн., яке ми одержали під час розрахунків при зниженні витрат на 5 %.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АГРАРНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В ТОВ «МІКС ЛІДЕР»

3.1. Основні напрямки вдосконалення агроконсалтингу

Основний засіб вдосконалення системи аграрного консультування – необхідність створення ще більш стійкої системи підтримки для консультантів і товаровиробників, яка допоможе роботі в галузі управління сільськогосподарським господарством для пошуку нових шляхів мислення щодо сільськогосподарських господарств. В системі підтримки сьогодні домінує індивідуальний метод консультацій з управління сільськогосподарськими господарствами, а цього недостатньо. Система підтримки викладена, перш за все, в порядку ключових критеріїв системи, а потім - заходів і матеріалів, необхідних для її побудови, а також пріоритетів.

Нижче наводяться основні ключові критерії пропонованої системи підтримки, на основі яких можуть бути зроблені істотні і корисні дії (рис. 3.1).

Стандартизація і швидке поширення таких матеріалів, як бланки, великоформатні таблиці, для використання різними категоріями сільськогосподарських господарств. У багатьох країнах є досвід використання експериментальної продукції різними організаціями. Ці матеріали необхідно зібрати як національний банк даних і обговорити на міжнародних форумах, щоб невеликі групи фахівців з питань менеджменту в подальшому зробили необхідні висновки щодо того, що є більш корисним на даний момент, потім розробити рекомендації та поширити їх разом з супроводжуючим матеріалом.

На сьогоднішній день у сільськогосподарських груп відносно небагато шансів опинитися на єдиному форумі для отримання новітньої інформації, ідей і обміну досвідом за допомогою дискусій і діалогів.



Рис. 3.1. Система підтримки сільськогосподарських підприємств організаціями аграрного консалтингу

Початкова стадія розвитку управління сільськогосподарським господарством ґрунтувалася на сільськогосподарських клубах, сільськогосподарських товариства і асоціаціях з управління сільськогосподарським господарством (існувало багато різних версій, відповідно до місцевих умов). Ці клуби підтримували діяльність

індивідуальних фермерів в справі вдосконалення менеджменту. Вони ввели новий соціальний вимір для освоєння нової техніки менеджменту і побудували культуру управління сільськогосподарським господарством на основі оптимізму і ентузіазму, в рамках якої співробітники консалтингових служб могли навчати і надихати фермерів і (часто) їх сім'ї. Інші неформальні групи фермерів можуть бути зібрані співробітниками консалтингових служб як об'єкти навчання і консультування в питаннях управління сільськогосподарським господарством. Групові методи навчання можуть бути ефективно використані для доставки інформації з менеджменту сільськогосподарських господарств: вони зазвичай бувають більш продуктивними (в плані штатного робочого часу) або більш ефективними (в плані впливу на діяльність фермерів), ніж індивідуальні методи або засоби масової інформації. Хороші результати були отримані там, де застосовувалися групові методи навчання фермерів: там де вони не використовувалися, їх відсутність було негативно прокоментовано досвідченими фахівцями консалтингових служб. Створення і використання сільськогосподарських груп рекомендується як важливий компонент пропонованої системи сприяння.

Є широкі можливості для створення нових навчальних матеріалів по управлінню сільськогосподарськими господарствами, розрахованих на самостійне вивчення. Методика заочного навчання в інших областях вже випробувана і добре розвинена. Найбільш ефективні методи – це складання матеріалів для конкретної категорії учнів і сприяння їх використанню засобами масової інформації, такими як радіо і телебачення, а також метод особистого контакту з консультантом. Їх можна розробити на базі вже існуючих навчальних та практичних матеріалів, використовуючи досвід організацій, які брали участь в попередніх проектах. Є можливості і для міжнародного співробітництва в складанні програм, можливо, з використанням Інтернету як механізму обміну інформацією. Інституційна

підготовка цих матеріалів не повинна проходити на базі консалтингових центрів.

Спроби по створенню міцних зв'язків з факультетами економіки сільського господарства університетів і фахівцями з управління сільськогосподарським господарством в консалтингових службах є ще одним важливим критерієм. У Європі була надана величезна допомога окремими викладачами навчальних закладів, зацікавленими в питаннях управління сільськогосподарським господарством. Цей викладацький склад брав участь у зборі даних з економіки сільського господарства та в підготовці їх для співробітників консалтингових служб, які, в свою чергу, за допомогою фахівців широкого профілю використовували ці матеріали в роботі з фермерами. Такий підхід підвищив ступінь незалежності та об'єктивності всього процесу збору, аналізу та використання даних. На практиці, можливо, необхідно використання двох послідовностей надання допомоги: одна - для роботи з повністю комерційними господарствами, а інша - з більш дрібними фермерами соціально-економічного ухилу в бік натурального дрібного виробництва, зайнятими неповний робочий день і приймають лише маргінальне участь в економіці ринку сільськогосподарської продукції. Такий метод посередництва може служити базою для наступного:

Підготовка та забезпечення періодично оновлюваної інформації і даних з фінансового менеджменту сільськогосподарських господарств і цілих ферм на основі проведених опитувань. Інформаційні технології можуть виявитися тут корисними.

Організація тренінгів з питань аналізу і планування в управлінні сільськогосподарським господарством для груп консультантів.

Персональна допомога співробітникам консалтингових служб, супроводжуючи їх під час відвідування ферм. Це важливий метод навчання керуванню сільськогосподарським господарством.

Допомога у створенні пілотних господарств з метою демонстрації прикладів використання і значення управління сільськогосподарським господарством.

Підготовка матеріалів, заснованих на фактичних даних і аналізі з метою їх подальшого використання різними установами в курсах навчань.

Допомога у створенні об'єднань місцевих фермерів і консультантів, які досягли успіху і мають досвід в управлінні сільськогосподарським господарством, і забезпечення зв'язку цієї роботи з подальшим розширенням мереж сільськогосподарських клубів і асоціацій. Основною метою буде розвиток навичок учасників, задіяних в цих мережах, по використанню техніки управління сільськогосподарським господарством шляхом обговорення набутого ними досвіду і отримання нових знань.

Розвинути мережу консалтингових груп фахівців з питань управління сільськогосподарським господарством на регіональному (або іншому відповідному) рівні, яким необхідно додаткове навчання. Основне завдання цих груп - визначити, які саме проблеми в галузі управління сільськогосподарським господарством існують в регіоні; рівень потреби в консалтинговій роботі, методи її стимулювання; і відповідні методи надання інформації фермерам і консультантам для вдосконалення організації та управління господарством. Для цього буде потрібно наявність відповідної політичної структури. Наприклад, в класифікацію потреб можуть увійти:

Державні, кооперативні, акціонерні і великі приватні сільськогосподарські господарства: в цілому, звичайні поняття управління сільськогосподарським господарством (підприємства і цілі господарства), бізнес-плани, кредитне обслуговування, маркетингові відомості (ціни і розташування ринків), а також розробка комп'ютерних програм на державному мовою для місцевого користувача.

Невеликі ферми: бухгалтерський облік для сільськогосподарських сімей, податкові вимоги, диверсифікація та використання альтернативних джерел доходу в організації сільськогосподарського господарства.

Присадибні земельні ділянки: оптимізація використання та комерційний розвиток.

Розширити випуск інформаційних бюлетенів фахівцями консалтингових служб для фермерів з метою максимального розвитку теми управління сільськогосподарським господарством. Брошури повинні містити інформацію про простій системі економічного аналізу сільськогосподарського бізнесу і про те, як використовувати прості рахунки і записи в якості керівництва до більш ефективного управління господарством як бізнесом, відповідно до типів і структурами сільськогосподарських господарств. Конкретніше, в список завдань входять: (1) ведення записів, (2) аналіз валового прибутку і планування господарства, (3) рух грошової готівки і фінансове планування, (4) баланс і оцінка інвестицій, (5) аудит поточних активів, (6) розвиток компетентності службовців (рівень знань і компетенцій). Такі брошури можуть сприяти створенню ефективних зв'язків та взаємодій між фермерами та фахівцями консалтингових служб.

Тривалий курс навчання в управлінні сільськогосподарським господарством необхідний для всіх консультантів широкого профілю, які працюють з фермерами, а також для невеликого числа технічних службовців. Тренінг зазвичай відносно повільно сприяють прогресу, через прямих і непередбачених витрат, коли службовці консалтингових служб на час змушені відмовитися від допомоги фермерам. Це робить необхідним створення плану розвитку професійної орієнтації окремих консультантів і корпоративної стратегії проведення тренінг з управління сільськогосподарським господарством для консалтингової служби в цілому. Особливу увагу необхідно приділити тому, як підвищити ефективність навчання незалежних консультантів. У список предметів навчання консультантів в галузі управління сільськогосподарським господарством увійдуть: планування виробництва, калькуляція валового прибутку, податкова звітність, правові норми, банк даних сільськогосподарської бухгалтерії, заявки на отримання кредитів, управління капіталом, звіт про

прибутки і збитки та баланс, рух готівки, бізнес-плани, попередній бюджет, технічне обґрунтування і плани інвестицій.

Необхідне проведення щорічних зустрічей або конференцій, присвячених управлінню сільськогосподарським господарством, для огляду ефективності, виявлення нових потреб і обміну досвідом. Подібні зустрічі стали головним джерелом підвищення знань консультантів у багатьох західноєвропейських країнах. Важливість цих зустрічей досі недооцінюється в країнах ЦСЄ (в порівнянні із зустрічами, присвяченими розвитку нових виробничих систем і технологій).

Ще одним ключовим критерієм є забезпечення фермерів маркетинговою інформацією, наприклад щодо цін і місця розташування ринків. Навчання в галузі управління сільськогосподарським господарством часто свідчило про слабкість ринків: багато фермерів в країнах ЦСЄ не мають великого вибору щодо ринку збуту. Інформація про ринках традиційно поширювалася за допомогою коротких, регулярних радіопередач щодо основних товарів і ринків. На основі матеріалів, зібраних по телефону або за допомогою електронної пошти, фахівці консалтингових служб також можуть регулярно видавати інформаційні бюлетені. Використання конкретних механізмів буде залежати від місцевих умов, але поки у фермерів немає власної системи збору відомостей про ринок, можна організувати відповідну службу в сільських громадах (де це необхідно в даний момент).

Останній ключовий критерій, який необхідно визначити, знову стосується засобів масової інформації, наприклад, інформаційних бюлетенів, газет або виставок сільськогосподарської продукції, ймовірно, за фінансової підтримки банків. Все це створює інформаційне середовище, де можна буде представити і пояснити сільськогосподарської аудиторії нинішні потреби і можливі перспективи розвитку. З їх допомогою можна підвищити обізнаність щодо довгострокових, складних і неявних проблем, таких як інтеграція прибуткового та сталого сільського господарства, розвиток села, стратегічне планування господарства, державна політика і політика ЄС щодо сільського

господарства, а також щодо того, як фермери та сільськогосподарські асоціації можуть брати участь у розвитку сільського господарства. У деяких країнах ЦСЄ вже робляться кроки в цьому напрямку, а в деяких до сих пір існує проблема пошуку цікавих і вичерпних шляхів залучення фермерів в процес обмірковування можливих змін їх діяльності в майбутньому.

Розробка запропонованої системи підтримки, побудованої на вищевикладених ключових критеріях, дозволить знизити пресинг на існуючі агроконсалтингові ресурси, про який так багато говориться. Проблеми співробітників консалтингових служб пов'язані з різним ступенем кваліфікації фермерів, які потребують допомоги, з їх залученістю в вирішення спорів на рівні господарств, потребою відвідувати освітні курси, а також отримувати технологічну інформацію з метою підвищення значення консалтингової служби в очах фермерів і підтримки розвитку сільських громад. У багатьох ситуаціях, консалтингові ресурси розподілені дуже слабо. Якщо можна створити «критичну масу» консалтингу з питань управління сільськогосподарським бізнесом, то її надійне і ефективне вплив має привести до динамічним змін, які б діяли протягом тривалого часу на основі обміну досвідом між фермерами та фахівцями консалтингових служб.

Після ознайомлення з результатами цього дослідження щодо того, що потрібно для розвитку управління сільськогосподарським бізнесом за підтримки консалтингових служб, заключним кроком повинна стати організація цих втручань в стратегію і їх розташування в порядку пріоритетності. Завдання запропонованої стратегії насамперед – зміцнити можливості провайдера і користувача системи сприяння, далі розробити додаткові заходи по зміцненню зв'язків між провайдером і користувачем з метою створення ефективного стимулу подальшого вдосконалення. Пропоновані пріоритетні завдання викладені нижче:

Закласти і / або зміцнити посередницькі зв'язку між факультетами економіки сільського господарства університетів і фахівцями з управління сільськогосподарським господарством консалтингових служб. Технічне

консультування може сприяти визначенню складу академічних працівників, яких необхідно залучити до роботи, проведення їх детального інструктажу і організації їх підтримки з боку керівництва університетів і консалтингових служб.

Створити сільськогосподарські групи, клуби, асоціації та товариства (відповідно до умов) в пілотних регіонах.

Створення національної бази інформаційних і навчальних матеріалів для розгляду, вибору найкращих технологій, їх адаптації та передачі користувачам для можливих спільних дій. Необхідні матеріали наведені нижче в порядку пріоритетності:

- підвищення рівня інформованості за допомогою випуску інформаційних бюлетенів, які висвітлюють проблеми управління сільськогосподарським господарством.

- ведення сільськогосподарських записів і використання форм фінансової звітності.

- навчальні матеріали для фермерів, розраховані на самостійне вивчення і викладання, що висвітлюють основні технічні прийоми управління господарством.

- інформаційні бюлетені про ринок на конкретні товари і для окремих категорій селян (по окремим територіям).

- новітні навчальні посібники для фахівців з управління сільськогосподарськими господарствами; адаптація вже опублікованих європейських матеріалів.

- буклети та брошури, які висвітлюють проблеми стратегічного (довгострокового) розвитку сільського господарства.

Матеріали будуть підготовлені невеликими вибірковими групами фахівців консалтингових служб.

У наступні роки організувати щорічні триденні конференції для провідних фахівців консалтингових служб в області управління сільськогосподарським господарством в чотирьох країнах, детально

розглянутих в даному огляді, для сприяння їх подальшому розвитку. Передбачається, що зустрічі на національному рівні будуть або передувати цим конференціям, або слідувати за ними.

Сприяння формуванню груп фахівців з управління сільськогосподарським господарством на регіональному рівні в чотирьох країнах як розширеної структури зв'язків між університетом і консалтинговою службою було визнано першочерговим завданням.

3.2. Підвищення ефективності господарювання за рахунок використання інформаційних технологій в ТОВ «МІКС ЛІДЕР»

Ефективність сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від раціонального співвідношення галузей всередині підприємства. Пропорційне співвідношення та розвиток окремих напрямків діяльності дає змогу збалансувати та провести рівномірний розподіл між наявними та можливими виробничими ресурсами всередині сільськогосподарського підприємства. При цьому буде врахована потреба в ресурсах для гарантованого забезпечення необхідного обсягу виробництва продукції, з врахуванням потреб рослинництва та тваринництва у продукції суміжних галузей.

Конкретну постановку задачі з оптимізації виробництва продукції і одержання при цьому максимальної вигоди у грошовому вираженні - прибутку, здійснено для ТОВ «Мікс Лідер». За критерій оптимальності прийнято показник максимізації прибутку. Модель скМікс Лідерється з погоджених між собою блоків показників, кожен з яких відповідає певній системі шуканих невідомих та обмежень [10]. В результаті описаного вище процесу моделювання розроблена математична модель задачі, що скМікс Лідерється з системи лінійних обмежень, яка являється задачею лінійного програмування і може бути розв'язана симплекс-методом.

Перелік умов задачі в числовій моделі логічно витікає з її математичної моделі, постановки завдання та інформації про специфіку сільськогосподарського підприємства.

Цільова функція (функція мети) буде мати вигляд:

$$Z = c_1 \times x_1 + c_2 \times x_2 + c_3 \times x_3 + c_4 \times x_4 + c_5 \times x_5 \rightarrow \max, \text{ де:}$$

$c_1 \dots c_n$ - прогнозований прибуток з 1 га для досліджуваної культури чи 1 голови сільськогосподарських тварин, грн.;

$x_1 \dots x_n$ - площа посіву відповідної культури (га) чи поголів'я тварин.

Тепер охарактеризуємо коефіцієнти цільової функції при змінних величинах, що відповідають можливій кількості посівних площ ТОВ «Мікс Лідер». Вони представляють собою можливу виручку від реалізації продукції рослинництва за мінусом витрат на виробництво. Залишається охарактеризувати коефіцієнти цільової функції при змінних величинах, що відповідають можливій кількості посівних площ ТОВ «Мікс Лідер». Вони представляють собою можливий прибуток від галузі рослинництва.

$$Z = 4,759 \times x_1 + 4,296 \times x_2 + 4,897 \times x_3 + 9,717 \times x_4 + 4,275 \times x_5 + 4,198 \times x_6 + 9,418 \times x_7 + 1,056 \times x_8 + 0,985 \times x_9 \rightarrow \max,$$

Економіко-математична модель має такі обмеження:

1) по загальній площі сільськогосподарських культур:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 \leq 1487;$$

2) по вартості валової продукції

$$14,286X_1 + 15,198X_2 + 12,026X_3 + 19,428X_4 + 14,348X_5 + 11,033X_6 + 19,286X_7 + 4,324X_8 + 4,360X_9 \geq 10000$$

3) по обсягу виробництва озимої пшениці:

$$29,3X_1 \geq 5000$$

4) по обсягу виробництва кукурудзи:

$$30,3X_2 \geq 5000$$

5) по обсягу виробництва ячменю:

$$19,40X_3 \geq 5000$$

6) по обсягу виробництва насіння соняшнику:

$$26,5X_4 \geq 4000$$

7) по обсягу виробництва гороху:

$$19,1X_5 \geq 4000$$

8) по обсягу виробництва сорго:

$$24,49X_6 \geq 2000$$

9) по обсягу виробництва ріпаку:

$$12,4X_7 \geq 2000$$

10) по дотриманню сівозмін

$$X_4 \leq 200$$

$$X_7 \leq 200$$

11) по дотриманню вимог з формування стада:

$$X_8 \leq 7000 \text{ – свиней;}$$

$$X_9 \leq 1000 \text{ – молочного стада ВРХ.}$$

В результаті оптимізації посівних площ ми отримали зростання виручки та прибутку. В таблиці 3.1 представлені основні показники ефективності ТОВ «Мікс Лідер» за умови проведення оптимізації.

Підвищення економічної ефективності сільського господарства передбачає збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва зі збільшенням отриманого прибутку. Тому пропонується системний підхід щодо планування обсягів площ сільськогосподарських культур, щодо вибору культур, які будуть вирощуватися на підприємстві.

У результаті впровадження запропонованих заходів буде досягнуте оптимальне співвідношення посівних площ, що дозволить збільшити обсяги виробництва. Отже, за рахунок оптимізації посівних площ товарних культур в галузі рослинництва з дотриманням структури стада в тваринництві приріст прибутку складе 15,8 % або 23,42 тис. грн., що дозволить збільшити рівень рентабельності діяльності на 7,70 в.п.

На основі розробленої економіко-математичної моделі ТОВ «Мікс Лідер» самостійно зможе визначати очікувані прибутки від реалізації продукції, напрями розвитку господарства та інноваційно-інвестиційну діяльність, яку необхідно застосувати у виробництво для реалізації поставлених завдань з формування стратегії конкурентоспроможного виробництва продукції.

Таблиця 3.1

Економічна оцінка ефективності діяльності в результаті оптимізації виробничої структури ТОВ «Мікс Лідер»

Показник	2019	Проект	Проект до 2019	
			+, -	%
Валова продукція, тис. грн.	56211,3	57215,0	1004	101,8
Валовий дохід, тис. грн.	56846,3	57116,5	270	100,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	41998,9	39927,5	-2071	95,1
Прибуток, тис. грн.	14847,4	17189,0	2342	115,8
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	3780,2	3847,7	67,5	101,8
- валового доходу	3822,9	3841,1	18,2	100,5
- прибутку	998,5	1156,0	157,5	115,8
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.:				
- валової продукції	579,5	589,8	10,3	101,8
- валового доходу	586,0	588,8	2,8	100,5
- прибутку	153,07	177,2	24,1	115,8
Рівень рентабельності продаж, %	26,12	30,09	+3,98 в.п.	
Рівень рентабельності діяльності, %	35,35	43,05	+7,70 в.п.	

Розрахунки, проведені за моделлю оптимізації виробничо-галузевої структури, сприятимуть раціональному поєднанню всіх галузей та підгалузей ТОВ «Мікс Лідер» і тим самим забезпечать ріст показників ефективності. Економія на витратах виробництва створює додаткові можливості для агроформування в напрямі нарощування конкурентоспроможності, а відтак зростання фінансово-економічних показників діяльності.

Для вітчизняних суб'єктів господарювання контролінг бізнес-процесів в інвестиційній сфері сприятиме нарощуванню інвестиційної активності, постійному підвищенню рівня кваліфікації персоналу, підвищенню динамічності економічних процесів та його безпеки в стратегічному напрямі в цілому. При цьому збільшення ризиків інвестування ускладнює вибір способів фінансування, визначає потребу у використанні нестандартних механізмів і схем, вимагає реалізації ефективних способів хеджування.

Пропонуємо побудувати свинарський комплекс з вирощування свиней на кооперативних засадах. Відповідно до законодавства, сільськогосподарський обслуговуючий кооператив – це кооператив, створений для надання послуг переважно членам кооперативу та іншим особам з метою провадження їх сільськогосподарської діяльності. Створення свинарських обслуговуючих кооперативів є інноваційним напрямком як для сільськогосподарської обслуговуючої кооперації, так і для галузі свинарства. Слід відмітити, що ці кооперативи необхідні для малих та середніх сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, особисто-підсобних господарств населення. Ефект від діяльності не буде відчутним для великих вертикально інтегрованих підприємств (кооперативи впливатимуть на діяльність таких підприємств лише опосередковано через відносини конкуренції на ринках продукції свинарства).

Загальні витрати на реконструкцію ферми, придбання поголів'я свинок і кнурців для створення власного основного стада свиней, виробничого приміщення, технічних засобів і обладнання для свинарства та виробництва власних комбікормів для свиней становлять 820 тис. грн., у тому числі капітальних вкладень (без вартості поголів'я свиней) – 595 тис. грн.

При ціні реалізації за 1 ц свинини в живій масі на рівні 1500 грн. загальний прибуток від свинарства може скМікс Лідерти при використанні власного зерна 342 тис. грн., що становить у розрахунку на 1 ц свинини 288 грн. За цих умов рівень рентабельності виробництва свинини становить 23,8 %.

З урахуванням витрат на створення проекту строк окупності усіх витрат на реконструкцію ферми скМікс Лідерс 4,11 роки, в тому числі капітальних вкладень (без вартості маточного свиногоголів'я) – 2,59 роки. За рахунок пропонованих заходів, приріст валової продукції складе 1286,21 тис. грн. або 17,4 %, а зростання рентабельності продажу та діяльності складе 14,5 та 15,19 відсоткових пункти, відповідно.

Розглянемо проект з реконструкції свинотоварної ферми. Визначено, що при варіанті використання приміщення під виробництво свинини можливо утримувати 50 основних свиноматок зі шлейфом (з закінченим циклом виробництва), організація виробництва турова. Для цього необхідно разове придбання 55 голів ремонтних свинок. Проект спрямований на:

- щорічне уведення (ремонт стада) в основне стадо свиней 15 перевіряємих свиноматок на 50 основних, для цього для ремонту повинно відбиратися в 2- місячному віці 50 свинок із тим, щоб надалі одержати з них 25 перевіряємих маток;

- отримання двох опоросів на основну і один опорос на перевіряємо свиноматку в рік. Вихід поросят на опорос від основної матки не менше 10-12 голів, а від перевіряємої – 9-10 голів, одержання поросят на основну свиноматку, з врахуванням поросят від перевіряємих маток 24-25 голів.

- одержання середньодобових приростів молодняку свиней від народження до реалізації на м'ясо 500 грамів, у тому числі на відгодівлі 850 грамів. При інтенсивній технології вирощування свиней прийняті 2 періоди відлучення: 21 день або 28 днів. Маса поросят при відлученні в 21 день має бути більше 6 кг, при відлученні у 28 днів – більше 8 кг.

Практика господарств в Україні свідчить, що поросята на день відлучення у більшості господарств не добирають до вказаної маси. Якщо ж цей показник нижчий, наприклад у 21 день 5 кг, а в 28 днів 6-7 кг – необхідно критично проглянути у першу чергу стан здоров'я підсисних свиноматок, годівлю підсисних свиноматок та годівлю поросят. Під час підсисного періоду добові прирости поросят мають бути не нижче 220 г. Маса поросят у

день відлучення суттєво впливає на собівартість вирощування, 1 кг додаткової маси поросят при відлученні це на 7-10 днів скорочення відгодівлі, а отже зменшення собівартості на 5-10 %.

При таких параметрах відтворювальної здатності свиноматок та інтенсивності вирощування молодняку свиней з освоєнням проекту загальна чисельність поголів'я свиней скМікс Лідере на початок року 611 голів (при плануванні опоросів на вересень і березень), у тому числі 50 основних і 13 перевіряємих свиноматок. У зв'язку з туровою організацією виробництва чисельність поголів'я буде змінюватися протягом року, а середньорічне поголів'я складе 724 голови.

Згодовування кормів буде проводитися тільки у вигляді комбікормів, які за складом повинні відповідати потребам певних статевих-вікових груп свиней, бути повноцінними та забезпечувати їх заплановану продуктивність. Загальна потреба кормів на основну свиноматку зі шлейфом скМікс Лідере 120 ц кормових одиниць на рік. У натурі це 105,2 ц комбікорму, з якого 85,8 ц зерно і покупні 16,6 ц білково-вітамінно-мінеральні добавки та 2,8 ц – стартерні комбікорми для поросят до 2- місячного віку. Згодовування кормів повинно відповідати потребам тварин у поживних речовинах у залежності від їх продуктивності, фізіологічного стану, та статевовікового складу. Всього буде реалізовано 1060 голів свиней, з них 1045 голів середньою вагою 1 голови 110 кг, 15 голів – брак основних маток середньою вагою 1 голови 230 кг і 15 голів – брак перевірюваних маток середньою вагою 1 голови 140 кг.

Враховуючи нормативи часу та норми виробітку з обслуговування свиней, рівень механізації, які забезпечують раціональну організацію виробничих процесів та праці з обслуговування окремих статевовікових груп свиней, увесь процес виробництва свинини на фермі забезпечують 4 працівники: ветфельдшер, оператор з обслуговування поголів'я, оператор малогабаритного кормоцеху, підмінний працівник.

В табл. 3.2. представлені загальні витрати на будівництво ферми.

Таблиця 3.2

Загальні витрати на будівництво свинотоварної ферми в ТОВ «Мікс Лідер»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Вартість інвестицій, тис грн.:						
- з урахуванням вартості стада	820	-	-	-	-	-
- без урахування вартості стада	595	-	-	-	-	-
Чистий грошовий потік, тис. грн.	-	342	342	342	342	342
Коефіцієнт дисконтування при ставі дисконтування 25 %	1,0000	0,8000	0,6400	0,5120	0,4096	0,3277
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	-	273,6	218,9	175,1	140,1	112,1
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.:						
- з урахуванням вартості стада	-	-546,4	-327,5	-152,4	-12,3	99,7
- без урахування вартості стада	-	-321,4	-102,5	72,6	212,7	324,7

Загальні витрати на реконструкцію ферми, придбання поголів'я свинок і кнурців для створення власного основного стада свиней, виробничого приміщення, технічних засобів і обладнання для свинарства та виробництва власних комбікормів для свиней становлять 820 тис. грн., у тому числі капітальних вкладень (без вартості поголів'я свиней) – 595 тис. грн.

При ціні реалізації за 1 ц свинини в живій масі на рівні 1500 грн. загальний прибуток від свинарства може складати при використанні власного зерна 342 тис. грн., що становить у розрахунку на 1 ц свинини 288 грн. За цих умов рівень рентабельності виробництва свинини становить 23,8 %.

З урахуванням витрат на створення проекту строк окупності усіх витрат на реконструкцію ферми складає 4,11 роки, в тому числі капітальних вкладень (без вартості маточного свинопоголів'я) – 2,59 роки (табл. 3.3).

З врахуванням пропонованих заходів ефективність галузі тваринництва зросте (табл. 3.4). За рахунок пропонованих заходів, приріст валової продукції складе 3916 тис. грн. або 6,0 %. За рахунок перевищення приросту валового доходу (+5,6 %) над зростанням витрат (+ 3,7 %) підприємство отримає прибуток та досягне зростання рентабельності продажу та діяльності на 1,38 та 2,60 відсоткових пункти, відповідно.

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності проекту реконструкції свинотоварної ферми в ТОВ «Мікс Лідер»

Показник окупності проекту	Варіант інвестування	
	з урахуванням вартості свиней	без урахування вартості свиней
NPV, тис. грн.	99,7	324,7
Індекс доходності	1,12	1,55
Внутрішня норма доходності (ВНД), %	30,82	49,88
Термін окупності проекту, років	4,11	2,59

Функції менеджера проекту покладаються на керівника ТОВ «Мікс Лідер», який виконує свої функціональні обов'язки та управляє проектом. При необхідності залучає до виконання проекту головного бухгалтера, головного інженера, головного механіка та ветеринара.

Таблиця 3.4

Динаміка основних показників ефективності з врахуванням інвестиційного проекту в ТОВ «Мікс Лідер»

Показник	2019	Проект	Проект до 2019	
			+, -	%
Вартість валової продукції, тис. грн.	56211	60127	3916	106,0
Валовий дохід, тис. грн.	56846	60044	3198	105,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	41999	43525	1526	103,7
Прибуток, тис. грн.	14847	16519	1672	111,1
Отримано на 100 ум. гол., тис. грн.:				
- валової продукції	928,8	862,64	66,2	108,3
- валового доходу	807,4	752,3	55,1	107,9
- прибутку	235,0	210,0	25,0	113,5
Отримано на 1 працівника, тис. грн.:				
- валової продукції	579,5	615,4	35,9	106,0
- валового доходу	586	615,3	29,3	105,6
- прибутку	153,1	168,4	15,3	111,1
Рівень рентабельності продаж, %	26,12	27,5	1,38 в.п.	
Рівень рентабельності діяльності, %	35,35	37,95	2,60 в.п.	

Проведемо сіткове моделювання процесу календарного планування виробництва з метою узгодження планів всіх робіт необхідних для ефективного впровадження даного проекту. Першим кроком є розробка календарного плану.

Таблиця 3.5

Календарне планування проекту з будівництва свиноферми в ТОВ «Мікс Лідер»

Код роботи	Назва роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
A	Оцінка стану галузі свинарства	-	1
B	Оцінка стану матеріально-технічного забезпечення	-	2
C	Вибір умов фінансування проекту	A,B	2
D	Визначення рівня витрат покупки	C	1
E	Оцінка ризиків	C	2
F	Дослідження ринку цін	C	5
G	Підведення підсумку результатів дослідження	D,E,F	2
H	Оцінка вигоди покупки	D,E,F	4
I	Будівництво ферми та закупівля молодняка	G,H	20

Другим етапом сіткового моделювання є побудова сіткового графіку який ми можемо побачити на рис. 3.2

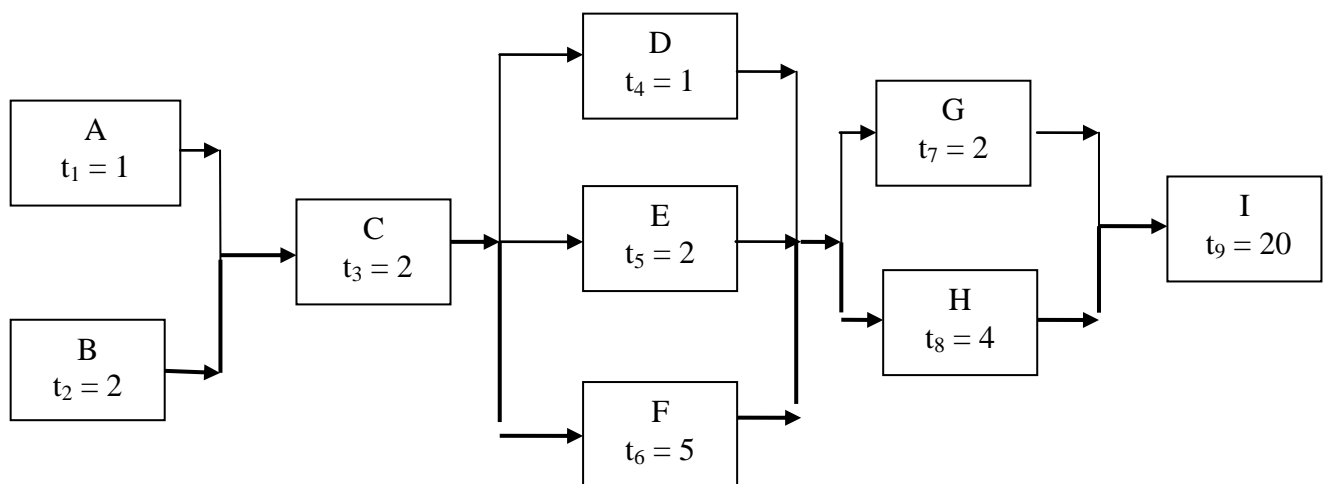


Рис. 3.2. Сітковий графік проекту з будівництва свиноферми в ТОВ «Мікс Лідер»

При впровадженні даного проекту, на ТОВ «Мікс Лідер» використовується функціональна структура управління – розриває єдині процеси на різні операційні відрізки. Для згладжування використовуються посередники, функції менеджера проекту покладаються на головного зоотехніка ТОВ «Мікс Лідер», Власову С.В., яка виконує свої функціональні обов'язки та управляє проектом.

Інвестиційна діяльність у сільському господарстві належить до ризикованої сфери діяльності, законодавчі та нормативні положення не достатньою мірою гарантують і забезпечують інвесторам захист вкладених інвестицій в інноваційну технологію й техніку. З огляду на це запропоновані заходи щодо страхування інвестицій і захисту інтересів інвестора у сфері сільського господарства.

Метод оцінки ризиків проекту за допомогою визначення зони виробничої стійкості дозволяє оцінити рівень залежності проекту від обсягів реалізації. Метод заснований на визначенні точки беззбиткового виробництва та порівнянні її із запланованим обсягом реалізації (з прогнозованим обсягом реалізації, з максимально можливим обсягом реалізації тощо).

Для оцінки зони виробничої стійкості побудуємо наступну таблицю.

Таблиця 3.6

Вхідна інформація для оцінки ризиків проекту з будівництва свиноферми в
ТОВ «Мікс Лідер»

Ймовірність сценарію	Ціна за одиницю продукції, грн.	Собівартість одиниці продукції, грн.	Кількість реалізованої продукції, ц
0,2	1300	1100	1100
0,4	1500	1200	1100
0,3	1800	1600	1100
0,1	2000	1800	1100
1,0	x	x	x

Точка беззбиткового виробництва (ТБВ) визначається за формулою:

$$ТБВ = ПВ / (Ц - Св), \quad (3.1)$$

де ПВ – постійні витрати, грн.,

Ц – ціна за одиницю продукції, грн.,

Св - собівартість одиниці продукції, грн.

Зона виробничої стійкості (ЗВС) визначається таким чином:

$$\text{ЗВС} = (P - \text{ТВВ})/P * 100\%, \quad (3.2)$$

де P – обсяг реалізації, од.

Для того, щоб визначити очікуваний рівень зони виробничої стійкості необхідно розрахувати середньозважене значення показника по всім сценаріям:

$$\text{ЗВС}_0 = \sum \text{ЗВС}_i * \text{Й}_i, \quad (3.3)$$

де ЗВС_і – зона виробничої стійкості за і-тим сценарієм;

Й_і – ймовірність і-того сценарію.

Таблиця 3.7

Визначення зони виробничої стійкості проекту з будівництва
свиноферми в ТОВ «Мікс Лідер»

Ймовірність	Точка безбиткового виробництва	Зона виробничої стійкості	Зважена зона виробничої стійкості
0,20	907,5	17,5	X
0,40	660,0	40,0	X
0,30	1320,0	-20,0	X
0,10	1485,0	-35,0	X
1,00	x	x	10,0

Чим вище значення зони виробничої стійкості, тим нижчий рівень ринкового (комерційного) ризику.

$$\text{МДв} = \sqrt{(220-264)^2 * 0,20 + (330-264)^2 * 0,40 + (220-264)^2 * 0,3 + (220-264)^2 * 0,1} = 53,89$$

$$\text{Кв} = 53,89/264 = 0,204$$

Форма таблиці для оцінки ризику методом аналізу сценаріїв проекту з
будівництва свиноферми в ТОВ «Мікс Лідер»

Ймовірність	Можливе значення доходу	Можливе очікуване значення доходу	Відхилення від можливого значення доходу
0,20	220		44
0,40	330		-66
0,30	220		44
0,10	220		44
1,00		264	

Взагалі, чим менше значення коефіцієнту варіації, тим менший ризик проекту. Отже, ризики існують, але вони не суттєві і проект доцільно впроваджувати. Отже, проект ТОВ «Мікс Лідер» є якісним, бо він окуповується і його виконання принесе додаткове збільшення валової продукції.

Висновки до третього розділу

1. Основний засіб вдосконалення системи аграрного консультування – необхідність створення ще більш стійкої системи підтримки для консультантів і товаровиробників, яка допоможе роботі в галузі управління сільськогосподарським господарством для пошуку нових шляхів мислення щодо сільськогосподарських господарств. Завдання пропонованої стратегії насамперед – зміцнити можливості провайдера і користувача системи сприяння, далі розробити додаткові заходи по зміцненню зв'язків між провайдером і користувачем з метою створення ефективного стимулу подальшого вдосконалення.

2. В результаті проведеного дослідження були виявлені основні принципи та критерії оптимізації бізнес-процесів. Оптимізація бізнес-процесів підприємств є дієвим інструментом забезпечення ефективності

діяльності підприємств в сучасних умовах, сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів. Для максимізації якості бізнес-процесів в ТОВ «Мікс Лідер» необхідно використовувати такі методи оптимізації, які дозволять встановити баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами ринку з одного боку та показниками ефективності бізнес-процесів з іншого. Проведений аналіз та групування основних методів вдосконалення полегшить їх вибір для практичного застосування в ТОВ «Мікс Лідер» та призведе до успішності проекту.

3. З метою раціонального використання наявних ресурсів підприємства та виконання встановлених договірних зобов'язань в роботі було побудовано економіко-математичну модель оптимізації виробничої структури. В результаті рішення поставленого завдання було отримано оптимальні розміри угідь, відведених під певні культури та оптимальна чисельність поголів'я сільськогосподарських тварин. У результаті використання запропонованої структури виробництва буде досягнуте оптимальне співвідношення підгалузей. За рахунок оптимізації посівних площ товарних культур в галузі рослинництва з дотриманням структури стада в тваринництві приріст прибутку складе 15,8 % або 23,42 тис. грн., що дозволить збільшити рівень рентабельності діяльності на 7,70 в.п.

4. Розроблено бізнес-план інвестування коштів у будівництво свинотоварної ферми. За рахунок запропонованих заходів, приріст валової продукції складе 3916 тис. грн. або 6,0 %. За рахунок перевищення приросту валового доходу (+5,6 %) над зростанням витрат (+ 3,7 %) підприємство отримає прибуток та досягне зростання рентабельності продажу та діяльності на 1,38 та 2,60 відсоткових пункти, відповідно.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Отримання і використання найбільш якісної інформації є невід'ємною частиною управління сільськогосподарським господарством. діяльності в області аграрної економіки. Агроконсалтинг в даній сфері передбачає вивчення виробництва і оцінку витрат в рамках конкретної системи. Нинішній рівень розвитку агроконсалтингової служби і розроблені програми по управлінню сільськогосподарським бізнесом роблять можливим і обґрунтованим подальшу активізацію зусиль, спрямованих на досягнення багатьма виробниками більш високого рівня управління бізнесом, що включає маркетингові навички. Останнє передбачає усвідомлення підприємцями важливості правильного ведення сільськогосподарських записів і рахунків, здатність консультантів давати загальні поради по використанню господарських даних для організації та управління процесом виробництва і маркетингу, а також розширення сприяння, що чиниться фахівцями з управління сільськогосподарськими господарствами.

2. Встановлено, що в цілому рівень господарювання в ТОВ «Мікс Лідер» покращився, про що свідчить зростання показників, які характеризують економічні результати діяльності господарства. Зокрема вартість основних засобів в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилася на 52,49 %. Фондоозброєність в розрахунку на середньорічного працівника також збільшилася в 1,52 рази. Перевищення приросту прибутку (+93,24 %) над зростанням витрат (+35,35 %) зумовило зростання рівня рентабельності на підприємстві на 10,59 в.п.

3. Узагальнено концепцію інформаційних ресурсів ТОВ «Мікс Лідер» та визначено склад інформаційних ресурсів при управлінні бізнес-процесами: комп'ютерні апаратні засоби, комп'ютерне програмне забезпечення, інформаційних фахівців (аналітиків, системних програмістів, адміністраторів баз даних, фахівців зі створення комп'ютерних мереж), засоби підтримки,

бази даних, інформацію, комунікації, засоби підтримки мереж, засоби та моделі підтримки прийняття рішень.

4. Особливістю ефективності бізнес-процесів в ТОВ «Мікс Лідер» виступає сезонність здійснення витрат та надходження доходів, що зумовлено сезонністю аграрного виробництва. На підприємстві спостерігається стабільне зростання загальної суми прибутку на 3582 тис. грн. щорічно. За всіма видами продукції спостерігається зростання прибутку. Зокрема, прибуток від реалізації зернових культур збільшився в 2019 році проти попереднього року на 4363,9 тис. грн. На зростання прибутку позитивно вплинули всі чинники, так приріст обсягів реалізації зумовив зростання прибутку на 1224,0 тис. грн., за рахунок зниження собівартості продукції приріст прибутку склав 1374,8 тис. грн., а зростання ціни реалізації дозволило додатково отримати 1765,2 тис. грн. Зниження обсягів реалізації соняшнику спричинило недоотримання 1722,3 тис. грн., але за рахунок зниження витрат і зростання ціни загальний результат від реалізації насіння соняшнику збільшився на 1290,2 тис. грн. Вирішальним чинником зростання прибутку від реалізації молока є ціна реалізації, зростання якої нівелює негативний вплив росту витрат на зниження обсягів реалізації.

5. Основний засіб вдосконалення системи аграрного консультування – необхідність створення ще більш стійкої системи підтримки для консультантів і товаровиробників, яка допоможе роботі в галузі управління сільськогосподарським господарством для пошуку нових шляхів мислення щодо сільськогосподарських господарств. Завдання пропонованої стратегії насамперед – зміцнити можливості провайдера і користувача системи сприяння, далі розробити додаткові заходи по зміцненню зв'язків між провайдером і користувачем з метою створення ефективного стимулу подальшого вдосконалення.

6. З метою раціонального використання наявних ресурсів підприємства та виконання встановлених договірних зобов'язань в роботі було побудовано економіко-математичну модель оптимізації виробничої структури. В

результаті рішення поставленого завдання було отримано оптимальні розміри угідь, відведених під певні культури та оптимальна чисельність поголів'я сільськогосподарських тварин. У результаті використання запропонованої структури виробництва буде досягнуте оптимальне співвідношення підгалузей. За рахунок оптимізації посівних площ товарних культур в галузі рослинництва з дотриманням структури стада в тваринництві приріст прибутку складе 15,8 % або 23,42 тис. грн., що дозволить збільшити рівень рентабельності діяльності на 7,70 в.п. Розроблено бізнес-план інвестування коштів у будівництво свинотоварної ферми. За рахунок запропонованих заходів, приріст валової продукції складе 3916 тис. грн. або 6,0 %. За рахунок перевищення приросту валового доходу (+5,6 %) над зростанням витрат (+ 3,7 %) підприємство отримає прибуток та досягне зростання рентабельності продажу та діяльності на 1,38 та 2,60 відсоткових пункти, відповідно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 384 с.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарт и качество», 2003. – 272 с.
3. Базецька Г. І. Використання економічного консалтингу в процесі розробки управлінських рішень на підприємстві [Електронний ресурс] / Г. І. Базецька // Економічна теорія та право. - 2019. - № 3. - С. 62-78. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_3_6
4. Божанова В.Ю. Основи управлінського консультування : навч. посібник / В. Ю. Божанова. - Дн-ськ : Монолит, 2013. - 188 с.
5. Боримська К. П. Оцінка ефективності інвестиційних проектів в системі контролінгу бізнес-процесів підприємства: проблеми безпеки бізнесу [Електронний ресурс] / К. П. Боримська. // Ефективна економіка. - 2014. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_89
6. Броварець О.О. Моделі та методи управління бізнес-процесами розвитку техніко-економічних систем сільськогосподарського виробництва / О.О. Броварець, Ю.В. Човнюк // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. - 2017. - № 3. - С. 52-62.
7. Бурбело Н.О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери / Н. О. Бурбело // Збірник наукових праць «Економіка. Менеджмент. Бізнес». - К.: Вид-во ДУТ. - 2015. - № 3 (13). - С. 44-48.
8. Васильев Р.Б. Управление развитием информационных систем : учебно-методическое пособие / Р. Б. Васильев, Г. Н. Калянов, Г. А. Лёвочкина. - М.: Горячая линия - Телеком, 2009. - 376 с.
9. Вінничук О. Ю. Аналіз систем управління бізнес-процесами для малого і середнього бізнесу [Електронний ресурс] / О. Ю. Вінничук // Науковий

- вісник Чернівецького університету. Економіка. - 2012. - Вип. 623-626. - С. 311-317. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_es_2012_623-626_62
- 10.Всяких Е.И. и др. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов. / Е.И. Всяких, А.Г. Зуева, Б.В. Носков, С.П. Киселев, Е.В. Сидоренко, А.И. Слюсаренко - Москва: ДМК Пресс, 2012.- 246 с.
- 11.Гернего Ю. О. Перспективи розвитку фінансового консалтингу в Україні [Електронний ресурс] / Ю. О. Гернего. // Ефективна економіка. - 2019. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_26
- 12.Глушевський В.В. Моделювання поточкових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства / В.В. Глушевський // Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки». - 2015. - №2 (85). - С.139-148.
- 13.Годзоев В.А. Особенности менеджмента в компаниях США [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий - 2014. - № 3. - Режим доступу: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4315>.
- 14.Гончарова В. Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / В. Г. Гончарова // Економіка та держава. - 2020. - № 7. - С. 105-109.
- 15.Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. Гончарова / ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. - 2013. - С. 78-82.
- 16.Горлачук В.В. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / В.В. Горлачук, І.Г. Яненко. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. - 344 с.
- 17.Григорук П. М. Інформаційна модель процесу прийняття рішення / П.М. Григорук, С.С. Григорук // Актуальні проблеми економічної кібернетики: колективна наукова монографія / за ред. О.Ю. Чубукової, Л.І. Антошкіної, Н. В. Геселевої. - К. : ВД «Стилос», 2012. - С. 154-171.

18. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / В.В. Демиденко. // Ефективна економіка. - 2015. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45
19. Дубініна В. В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи / В. В. Дубініна // Економічний простір. - 2016. - № 113. - С. 124-135.
20. Евдокимова Е.Г. Понятіе бизнес-процесса. Основные концепции улучшения бизнес-процессов [Електронний ресурс] / Е. Г. Евдокимова. - Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-411/business-economics-and-production11280-411-0854>.
21. Едершайм Е.Х. Стратегія, лідерство, створення управлінського консалтингу / Е. Х. Едершайм ; пер. з англ. О. Тільна. - Харків : Ранок : Фабула, 2019. - 320 с. :
22. Ефимов В.В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учебное пособие / В.В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 84 с.
23. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Єршова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. - 2016. - № 6. - С. 66-79. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2016_6_10
24. Железняк А. Управління ресурсами аграрних підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів [Електронний ресурс] / А. Железняк, І. Іваницький // Аграрна економіка. - 2016. - Т. 9, № 1-2. - С. 116-122. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2016_9_1-2_20
25. Жилінська Л. О. Консалтинг як ефективний інструмент управління інноваційним розвитком підприємства [Електронний ресурс] / Л. О. Жилінська // Економіка і управління. - 2016. - № 3. - С. 5-10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2016_3_3

26. Зайченко М.В. Моделювання багатомірної структури бізнес-процесів на підприємстві / М.В. Зайченко // Молодий вчений. - 2016. - № 12 - С. 750-753.
27. Кальна-Дубінюк Т. П. Перспективи розвитку підприємництва на селі та роль консалтингу в цьому / Кальна-Дубінюк Т.П. // Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. - 2014. - № 3. - С. 81-83
28. Кальна-Дубінюк Т. П. Оптимізація консалтингових послуг [Текст] / Т. П. Кальна-Дубінюк // Вісник аграрної науки : научно-теоретический журнал. - 2012. - № 10. - С. 67-69
29. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / О. В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2013. - Вип. 3. - С. 64-69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2013_3_17
30. Косіченко І. І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах [Електронний ресурс] / І. І. Косіченко // Бізнес Інформ. - 2020. - № 9. - С. 270-276.
31. Лазаренко Л.О. Сучасна модель управління підприємством / Л. О. Лазаренко // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - №4. - Т.4. - С. 22-25.
32. Левіщенко О.С. Удосконалення механізму організації управління консалтингу / О. С. Левіщенко // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. - 2013. - № 10. - С. 146-152
33. Левковець О. М. Інвестиційний бізнес-консалтинг: зміст, технології, потенціал [Електронний ресурс] / О. М. Левковець // Економічна теорія та право. - 2019. - № 4. - С. 65-82. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_4_6
34. Ліпич Л. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Ліпич, Л. Ющишина. - 2009. - Режим доступу: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-Lvivskogo-Nats-agrar-univer.pdf>.

35. Локутова О. А. PR-консалтинг у сфері застосування мікродобрив у агровиробництві України [Електронний ресурс] / О. А. Локутова, О. О. Кащенко // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. - 2019. - № 21. - С. 55-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_21_9
36. Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / И. Масааки. - М.: Альпина Бизнес Букс, Приоритет. - 2004. - 271с.
37. Мелентьева О. В. Застосування ABC-методу для аналізу витрат логістичного бізнес-процесу [Електронний ресурс] / О.В. Мелентьева // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2016. - Т. 22, № 5. - С. 40-46. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2016_22_5_7
38. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т.С. Морщенок // БІЗНЕСІНФОРМ - 2014. - № 11. - Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.
39. Набатова О. О. Продуктовий консалтинг: сутність, основні послуги та технології [Електронний ресурс] / О. О. Набатова // Економічна теорія та право. - 2019. - № 4. - С. 83-98. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_4_7
40. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г. Нив. - Пер. с англ. - 3-е изд. - М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР. - 2014. - 368с.
41. Нищенко О. В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Нищенко // Вісник Одеського національного університету. - 2015. - Т. 20, Вип. 5. - С. 127-131. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_5_29
42. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія / Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В. та ін. - К. : КНЕУ, 2011. - 257 с.

- 43.Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса / Н. Оболенски. - М.: Издательство «Лори». - 2005. - 368с.
- 44.Організація інформаційно-консультаційної діяльності : підручник / М. Ф. Безкровний [и др.] ; М-во освіти і науки України. - К. : Ліра-К, 2015. - 408 с.
- 45.Основи аграрного консалтингу : підручник / М. Ф. Безкровний [та ін.] ; М-во освіти і науки України. - К. : Ліра-К, 2015. - 260 с.
- 46.Павлова В. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій [Електронний ресурс] / В. А. Павлова, О. А. Паршина // Академічний огляд. - 2017. - № 1. - С. 54-61. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2017_1_7
- 47.Павлюк Л.В. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві / Л. В. Павлюк, К. І. Оксенюк // Економічний форум. - 2017. - № 4. - С. 148-151.
- 48.Петренко О. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в сільському господарстві / О. Петренко, А. Македонський // Аграрна економіка. - 2008. - Т. 1, № 1-2. - С.44-55.
- 49.Петришин Н. Я. Технологія реалізування стратегічного консалтингу підприємств / Н. Я. Петришин, М. Г. Бортнікова, Ю. Л. Чиркова // Економіка. Фінанси. Право. - 2019. - № 10. - С. 24-27.
- 50.Помазун О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства / О. М. Помазун. // Ефективна економіка. - 2016. - № 3. – С. 12-17.
- 51.Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В.Знахур. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. - 244 с.
- 52.Решетило В. П. Стратегічний бізнес-консалтинг як наука і професійна діяльність. Рецензія на навчальний посібник Л. С. Шевченко "Стратегічний бізнес-консалтинг". Харків: Право, 2019 [Електронний ресурс] / В. П. Решетило // Економічна теорія та право. - 2019. - № 3. - С. 175-178. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_3_12

- 53.Рубан В.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу / В. Я. Рубан // ВІСНИК КНУТД. - 2012. - №6. - С. 239-247.
- 54.Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 6. – С. 24-27.
- 55.Семеняк І.В. Основи управлінського консультування : навч. посібник / І. В. Семеняк, Д. В. Мангушев ; ХНУ ім. В. Н. Каразіна. - Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. - 128 с.
- 56.Січко Т. В. Методи моделювання бізнес-процесів підприємства засобами системного аналізу [Електронний ресурс] / Т. В. Січко // Галицький економічний вісник. - 2016. - № 2. - С. 190-201. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2016_2_27
- 57.Соколова М.М. Управленческое консультирование : учебное пособие для студентов вузов / М. М. Соколова. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 214 с.
- 58.Солодуха О. Специфіка оцінки ефективності послуг управлінського консалтингу / О. Солодуха // Інвестиції: Практика та досвід : аналіз. Прогнози. Коментар. - 2013. - № 2. - С. 75-77 :
- 59.Теребух А.А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України [Електронний ресурс] / А.А. Теребух, Г.Я. Ільницька-Гикавчук, О.П. Макар // Науковий вісник НЛТУ України. - 2015. - Вип. 25.7. - С. 66-70. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25
- 60.Тищук В. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології, логістика в управлінні технологічними процесами коксохімічного виробництва : навч. посібник / В. Ю. Тищук ; Нац. металург. акад. України, Криворіз. металург. ін-т. - Кривий Ріг : Роман Козлов, 2018. - 162 с.
- 61.Ткачук В. Виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств як передумова розвитку диверсифікації / В. Ткачук. О. Кільницька // Аграрна економіка. - 2011. - Т. 4, №1-4. - С. 150-156.

62. Турчак В. В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві / В. В. Турчак // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 4. - С. 79-86.
63. Ульяненко О. В. Застосування сучасного математичного апарату в консалтинговому забезпеченні агропідприємств / О. В. Ульяненко // Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. - 2013. - № 2. - С. 206-208
64. Управлінський консалтинг : підручник / М. Ф. Безкровний [та ін.]. - К. : Ліра-К, 2015. - 336 с. -
65. Усова Г. В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів / Г. В. Усова. // Економіка. Управління. Інновації. - 2013. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61.
66. Фатенок-Ткачук А. Теоретичні основи обліково-аналітичного забезпечення бізнес-процесів підприємства [Електронний ресурс] / А. Фатенок-Ткачук // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2017. - № 3. - С. 93-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_3_17
67. Фролова Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко. - К.: Центр учебной литературы, 2012. - 384 с.
68. Хаммер М. Реінжинірінг корпорации: Манифест революції в бізнесі / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. - 287 с.
69. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвегоен. - СПб.: ООО «БМикро», «Азбука», 2002. - 328 с.
70. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства / О. М. Ходаківський // Агросвіт. - 2017. - № 22. - С. 60-64.
71. Циганков Д. Інституціональне середовище розвитку фермерських господарств, як об'єкт державного впливу. / Д. Циганков // 8-ма

- Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» - 2020. – 74-76 с.
- 72.Цуканова О.А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов: учебное пособие. – СПб : Университет ИТМО, 2015. – 100 с.
- 73.Черкашина М. В. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства / М. В. Черкашина, М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 57. - С. 46-52.
- 74.Шевченко І. В. Моделі оперативного моніторингу бізнес-процесів у підрозділах підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Шевченко, О. О. Скриль, Я. Р. Захарченко, Ю. М. Самойленко // Вісник Кременчуцького національного університету імені М. Остроградського. - 2016. - Вип. 6(2). - С. 86-93. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkdpu_2016_6\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkdpu_2016_6(2)_16)
- 75.Шеер А.В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / А.В. Шеер / Пер. с англ. Н.А. Михайлова. – М.: Весть – Мета Технология, 1999. – 151 с.
- 76.Ющишина Л. О. Оптимізація виробничої програми за критерієм витрат бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Л. О. Ющишина // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. - 2013. - Вип. 1. - С. 234-240. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuygp_ekon_2013_1_32