

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО
ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ А.М. Пугач
«_____» лютого 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ З ПІДВИЩЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА**

Здобувач

Яремко Я.О.

Науковий керівник,

к.е.н., доцент

Лебеденко О.В.

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 _____
 «_____» _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студента

Яремко Ярослава Олександровича

1. **Тема роботи** «Управлінський консалтинг з підвищення економічної ефективності модернізації сільськогосподарського виробництва»,
керівник роботи Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент,
 затвержені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2020 р. № ____.

2. **Строк подання студентом роботи** – 8 лютого 2021 року.

3. **Вихідні дані до роботи** річні звіти фермерського господарства «Галіно» Софіївського району Дніпропетровської області за 2015-2019 роки, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація. Наукова література з теми дослідження

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Опрацювати теоретичні аспекти формування системи управлінського консультування з підвищення економічної ефективності модернізації сільськогосподарського виробництва. 2. Розглянути рівень господарювання та ефективність виробництва діяльності фермерського господарства «Галіно» Софіївського району Дніпропетровської області. 3. Розробити заходи щодо удосконалення організації процесу сільськогосподарського консультування. 4. Розробити проект модернізації для господарства. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Місце "інтелектуальних" інструментів в складі систем, які підтримують економічний вибір господарюючого суб'єкта
2. Класифікація консалтингових послуг
3. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Галіно» Софіївського району Дніпропетровської області
4. Аналіз ефективності проекту

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 16 грудня 2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

_____ (підпис)

Яремко Я.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Лебеденко О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінський консалтинг з підвищення економічної ефективності модернізації сільськогосподарського виробництва»

Дипломна робота магістра: 100 с., 3 рис., 17 табл., 1 додаток, 86 літературних джерел.

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

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

Метою роботи є розробка наукових підходів, методичних і практичних рекомендацій щодо розвитку організаційно-економічних відносин між сільськогосподарськими товаровиробниками та постачальниками сільськогосподарської техніки на основі консалтингової діяльності.

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

Результати впроваджені в діяльність фермерського господарства «Галіно» Софіївського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

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

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

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

KEYWORDS

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

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	8
1.1. Поняття і сутність консалтингової діяльності в сільському господарстві	8
1.2. Етапи розвитку агроконсалтингу	24
1.3. Адаптивні системи як інструменти управлінського консалтингу	32
Висновки до першого розділу	42
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГАЛІНО» СОФІЇВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	44
2.1. Основні виробничі ресурси підприємства	44
2.2. Основні економічні показники діяльності підприємства	52
2.3. Оцінка формування прибутку від операційної діяльності	57
Висновки до другого розділу	65
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	67
3.1. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в сільському господарстві	67
3.2. Економічний механізм інвестування коштів у модернізацію	73
3.3 Оцінка ризику інвестиційного проекту	79
Висновки до третього розділу	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	89
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в сформованих умовах фінансової кризи, стає можливим на основі більш повного використання наявних резервів ефективності, в тому числі найпотужнішого резерву - застосування нових знань у формі інтенсивних технологій, організаційних проектів, введення нових виробничих функцій, а також різного роду інформації про стан ринку, що дозволяють підприємствам обгрунтовано і своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури, розвивати підприємницьку діяльність.

Однак в агропромисловому виробництві, на відміну від багатьох галузей промисловості, існує галузева специфіка, в якій сільськогосподарські виробники стикаються не просто з проблемою застосування нових знань і впровадження інновацій, а й з проблемою адаптації одного і того ж нововведення до різних агрокліматичних і технологічних особливостей діяльності кожного регіону.

Інший, не менш важливою проблемою, є проблеми сільськогосподарських підприємств з точки зору виконання ними підприємницької функції, які дозволяють стверджувати, що не всі виробники і переробники сільськогосподарської продукції здатні самостійно і ефективно приймати складні рішення, оптимізувати процеси функціонування, правильно і своєчасно оцінювати ринкову ситуацію.

У зв'язку з цим велике значення набуває консалтинг як форма оцінки послуг. У той же час, будучи формою інформаційно-аналітичної підтримки підприємців, з одного боку, консалтинг є формою здійснення підприємницької діяльності, з іншого. Останнім часом в сфері аграрної економіки другий аспект набуває все більшого застосування. Тому проблема розвитку консалтингових послуг в АПК є актуальною.

Основою дослідження магістерської роботи є аналіз основних показників діяльності фермерського господарства «Галіно» Софіївського

району Дніпропетровської області. Господарство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва: 98% від загального виробництва по господарству в 2015 році, 97,8% в 2019. Майже нерентабельне виробництво продукції тваринництва (на протязі 2015-2017 рр.) було призупинене.

Мета дипломної роботи полягає у розробці наукових підходів, методичних і практичних рекомендацій щодо розвитку організаційно-економічних відносин між сільськогосподарськими товаровиробниками та постачальниками сільськогосподарської техніки на основі консалтингової діяльності.

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

- уточнені теоретичні аспекти консалтингової діяльності з урахуванням особливостей сільського господарства в умовах техніко-технологічної модернізації;

- проведений аналіз сучасного стану та обґрунтовані перспективні напрямки розвитку консалтингу в сільському господарстві;

- удосконалено механізм просування науково-технічних досягнень в сільському господарстві в ході консалтингової діяльності;

- розроблений організаційно-економічний механізм забезпечення сільськогосподарських товаровиробників запасними частинами на основі консалтингу;

- розроблено рекомендації щодо надання техніки в оренду сільгосп товаровиробникам.

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

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

Інформаційною базою дослідження послужили звітні дані фермерського господарства «Галіно» Софіївського району

Дніпропетровської області. Методичною основою досліджень послужили Закони України, наукові праці вітчизняних вчених, дані науково-дослідних установ та організацій, статистичні дані з розвитку сільськогосподарського виробництва України та особисті спостереження автора.

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

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків. Вона викладена на 100 сторінках друкованого тексту, містить 17 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток, 86 використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Поняття і сутність консалтингової діяльності в сільському господарстві

Створення і розвиток діяльності агрономічних служб зумовило початок поширення наукових знань з ефективного ведення сільського господарства. В першу чергу це пов'язано з усвідомленням керівниками, що вирішальним фактором у конкурентній боротьбі є не земля, праця і капітал, а інформація. Цей процес почався в кінці XIX ст., а перші результати можна було спостерігати тільки на початку XX ст.

З розвитком консалтингової діяльності в економічній літературі змінювалося і її поняття. Перші теоретичні розробки з виявлення сутності, ролі і місця сільськогосподарського консультування по праву належать А.В. Чаянову, який визначив суспільну агрономію як «систему суспільних заходів, яка прагне направити еволюцію сільського господарства країни в бік найбільш раціональних (в умовах часу і місця) форм його» [24, 39].

У сучасному економічному словнику під редакцією Б. Райзберга консалтингу дано таке визначення: «це діяльність спеціальних компаній, яка полягає в консультуванні виробників, продавців, покупців з широкого кола питань економіки, фінансів, зовнішньоекономічних зв'язків, створення і реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринку товарів і послуг, інновацій. Консалтинг може складатися в підготовці пакетів установчих документів при створенні нових організацій» [67].

Спочатку консалтинг визначався як робота спеціалізованих організацій з економічного, фінансового, торговельного, правового консультування підприємств, фірм, підприємців. Однак сьогодні «під консалтинговою діяльністю розуміють вже такий вид інтелектуальних послуг, який пов'язаний з вирішенням складних проблем підприємства в сфері управління та організаційного розвитку. З одного боку, консалтинг - це широкий

комплекс консультативних і практичних послуг, з іншого - послуги в управлінні і організації бізнесу» [14, с. 42].

Поняття консалтинг в сільському господарстві можна трактувати як діяльність, спрямовану на розвиток АПК за допомогою консультування його суб'єктів з економічних, правових, організаційних та управлінських питань, а також просування науково-технічних досягнень до кінцевих споживачів. Реалізація функцій посередника між наукою і виробництвом дозволить не тільки забезпечити інформаційну підтримку суб'єктів АПК, а й своєчасно вирішувати актуальні проблеми в сільському господарстві.

На практиці консультантів можна розділити на внутрішніх і зовнішніх. Перші є штатними співробітниками сільськогосподарської організації і спеціалізуються в певній галузі: управлінської, організаційної, виробничої діяльності і т.д. Другі - працюють в консалтинговій фірмі або є незалежними консультантами, що надають послуги на договірній основі.

Розвиток управлінського консалтингу на ринку пов'язане зі складністю управлінських проблем і невизначеністю ділового середовища, що змушує керівників залучати сторонніх консультантів. «Стрімкий прогрес управлінського консалтингу викликаний також відсутністю узгоджених стандартів (на відміну від таких видів консалтингу, як юриспруденція або бухгалтерія), що дозволяє практично будь-якого фахівця займатися консультуванням» [7, с.17].

В процесі взаємодії консультантів з особами, які приймають рішення про впровадження науково-технічних досягнень, їм доводиться виступати в ролі викладачів, проектувальників і дослідників. При цьому вони часто використовують розрахунково-конструктивні методи, системний аналіз, методи системного і ситуаційного аналізу, що спираються на методи моделювання процесів і явищ. Всі ці методи дозволяють провести об'єктивну оцінку можливих варіантів вирішення проблем сільгосп товаровиробника і вибрати оптимальний для реалізації.

В сільськогосподарському консультуванні використовуються такі форми доведення інформації до кінцевих споживачів: семінари, лекції, групові обговорення, виставки, публікація матеріалів в засобах масової інформації, поширення інформації через мережу інтернет, екскурсії та ін. До найбільш дієвих методів консалтингової діяльності відносяться індивідуальне консультування та демонстрація передового досвіду провідних сільськогосподарських організацій, які підкріплюються методами моделювання та порівняння. Їх використання дозволяє не тільки поширювати інформацію про інновації в сільському господарстві, а й сприяє їх активному освоєнню у виробництві. За ступенем охоплення споживачів знаннями всі форми їх доведення можна розділити на три групи: індивідуальні, групові, масові.

Масові форми поширення інформації, як правило, можуть дати споживачеві тільки загальне уявлення про нововведення і результати від його використання в ході проведення виробничого досвіду. Для цього консалтинговими фірмами регулярно видаються буклети, брошури, журнали. Останнім часом активно використовуються інтернет-сайти, де розміщується інформація про науково-технічні досягнення і обговорюються отримані результати, недоліки і можливі проблеми при їх впровадженні. Велика увага при використанні масових форм передачі інформації приділяється спонуканню керівників і головних спеціалістів господарств скористатися ними в процесі своєї діяльності.

Щорічне проведення сільськогосподарських виставок дозволяє продемонструвати результати НДДКР. Присутність в одному місці інвесторів, сільськогосподарських товаровиробників, організацій сфери матеріально-технічного забезпечення галузі дає можливість налагодити взаємини і сприяє просуванню нововведень.

Групові форми роботи дозволяють організувати зворотний зв'язок консультантів з учнями. Як правило, при формуванні групи багато уваги приділяється підбору однорідної структури навчаються. Немає сенсу

об'єднувати фахівців або керівників з сильних сільськогосподарських організацій, активно впроваджують передовий досвід, і відстаючих господарств. Це обумовлено тим, що в ході проведення семінару або конференції будуть обговорюватися проблеми, не актуальні для однієї з цих груп, що знизить ефективність обговорення проблем і перспективних напрямків розвитку.

Однією з найбільш складних форм роботи з групою є дискусія. Здебільшого вона використовується для обміну ідеями, досвідом, новими знаннями, обговорення думок і розбіжностей, генерації прийнятних рішень актуальних проблем в сільському господарстві.

Найбільш простий і в той же час трудомісткою є демонстраційна діяльність (дні поля, екскурсії). Це дуже результативна форма доведення знань, особливо для досить консервативних керівників і фахівців. Тільки побачивши фактичні результати впровадження нововведень і оцінивши їх перспективність, більшість клієнтів консалтингових фірм вирішуються на реалізацію аналогічних проектів у себе в господарствах.

Мета працівника консалтингової служби при індивідуальних формах консультування - надати допомогу клієнтам у підготовці тих чи інших рішень, в тому числі щодо реалізації нововведень. «Навчальний і управлінський вплив на клієнта дозволяє забезпечити максимальну адаптацію нового знання як під умови сільськогосподарської організації, так і під рівень світогляду клієнта. Однак індивідуальне консультування вимагає великих трудовитрат від консультанта і використовується для вирішення значущих індивідуальних проблем сільгосп товаровиробника чи іншого суб'єкта аграрного сектора економіки» [8, с.60].

В сучасних умовах завдання консультаційної діяльності в сільському господарстві необхідно розділяти на дві категорії: суспільно значуща і індивідуально-комерційна.

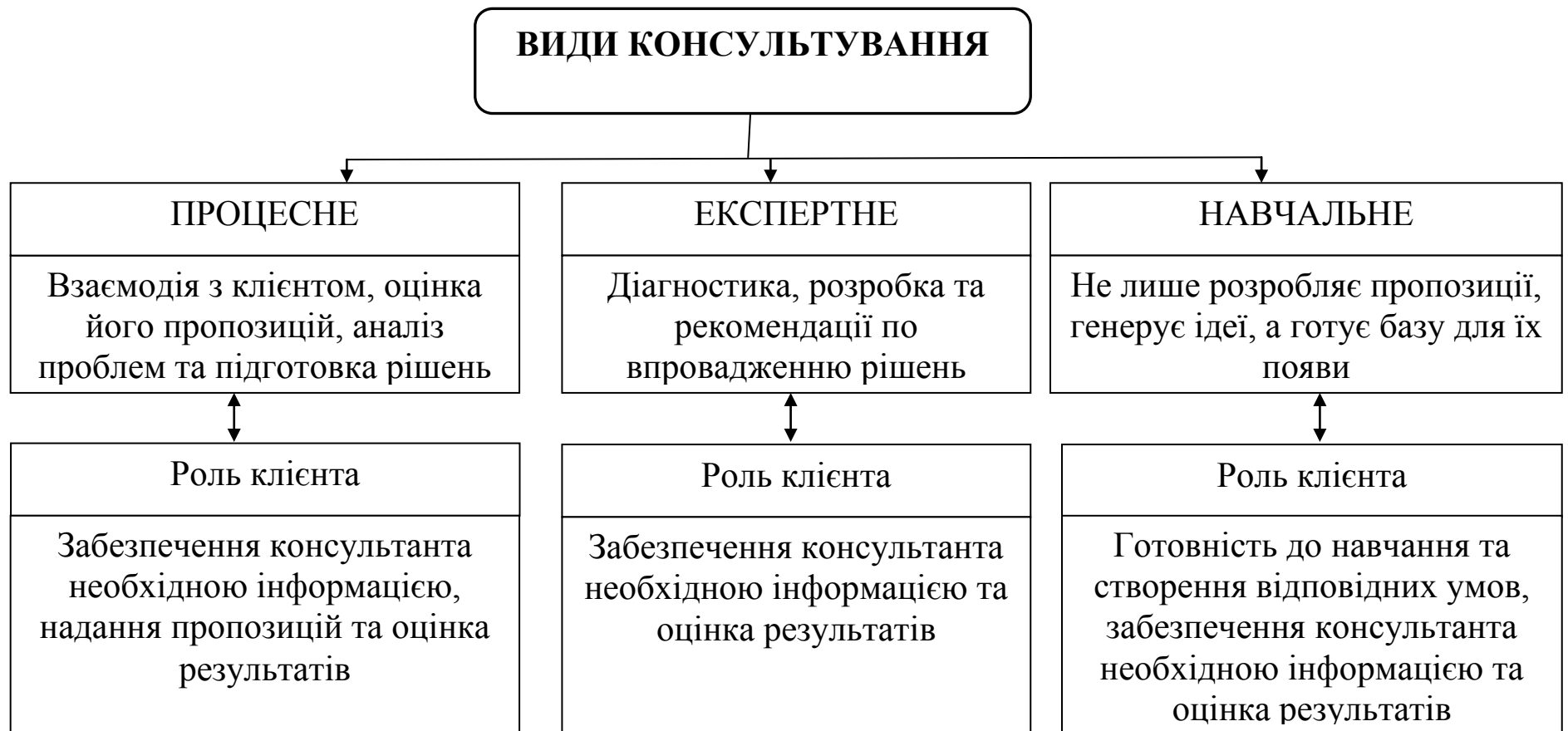


Рис. 1.1 - Види управлінського консультування

До першої категорії відносяться завдання, пов'язані з доведенням інформації з правових, технологічних, організаційно-економічних та інших питань ведення сільськогосподарського виробництва, що обумовлюються чинним в регіоні законодавчими і нормативними актами, до всіх суб'єктів АПК. У цю категорію включаються також поширення інформації про останні досягнення науки і техніки, проведення дослідно-демонстраційної роботи, розробка програм розвитку районного та регіонального АПК, ведення та розробка проблем неплатоспроможних організацій. Отже, витрати на виконання громадської роботи консалтинговими фірмами можуть покриватися лише за рахунок бюджетних коштів району або регіону, в залежності від масштабів проекту і його трудомісткості.

До завдань індивідуально-комерційної консалтингової діяльності входить проведення навчальних семінарів для керівників і фахівців з замовленої тематиці, рішення проблем кооперації та інтеграції конкретних структур АПК та ін. З огляду на сучасний стан економіки АПК, більшість замовників не можуть покрити витрати на проведення цих робіт за рахунок власних коштів. Світовий досвід показує, що «повна комерціалізація консалтингової діяльності можлива тільки в міру становлення масштабного ефективного сільського господарства, що є поступовим процесом, який займає не одне десятиліття» [23, с.34].

Виходячи з вищевикладеного, можна сформулювати такі принципи консалтингової діяльності в сільському господарстві:

1. Принцип інформаційно-методичної забезпеченості. Має на увазі ведення безперервного збору і вивчення результатів НДДКР і передового досвіду сільськогосподарських організацій і адаптацію їх до рівня світогляду кінцевих споживачів.

Адаптація проектів впровадження у виробництво нововведень відбувається на основі особистого досвіду і знань консультантів, а також використання найбільш оптимального способу передачі інформації, який сприяє підвищенню її сприйняття конкретним споживачем.

2. Принцип наочності передачі знань. Необхідність реалізації цього принципу пов'язана з консервативністю більшості керівників сільськогосподарських організацій і небажанням удосконалювати методи організації і управління виробництвом. «Додання наочності результатам впровадження нововведень і пропонованими змінами дозволяє зацікавити клієнтів в їх необхідності. Для демонстрації зазвичай проводяться екскурсії, дні поля в сільськогосподарських організаціях, де консалтингові проекти вже реалізовані і отримано позитивний результат» [39].

Система інформаційно-консультаційної діяльності в сільському господарстві виконує чотири функції:

1. Інформаційна. Являє собою структуру загального доступу і носить характер інформаційно-довідкової системи.

2. Консультаційна. Включає в себе структури з консультаційного обслуговування суб'єктів АПК, кінцевим результатом їх діяльності є розробка рекомендацій щодо вирішення конкретної проблеми клієнта.

3. Навчальна. Спирається на інформаційну і консультаційну складові, що сприяють залученню цільової аудиторії до навчальних семінарів, які проводяться не тільки консультантами, а й провідними вченими в галузі сільського господарства.

4. Інноваційна. Забезпечує створення інновацій на базі отриманих вченими нових знань, що дозволяють за рахунок їх освоєння перевести сільськогосподарські організації на більш високий рівень розвитку. «Ця складова консалтингової діяльності є найбільш складною і наукомісткою, що вимагає залучення до процесу надання послуг науково-дослідних організацій» [4, с.39].

Найчастіше «консалтингові послуги надаються у формі консалтингових проектів, в рамках яких здійснюються: діагностика (виявлення проблем); розробка рішень; впровадження пропозицій консультантів» [14, с. 45].

Реалізація консалтингових проектів не повинна закінчуватися на етапі впровадження пропозицій консультанта. В якості наступного етапу необхідно виділити моніторинг.

Необхідність подальшої співпраці з клієнтами обумовлюється тривалістю адаптації працівників сільськогосподарської організації до нововведень, появою непередбачених ситуацій і постійною зміною навколишнього середовища, що впливає на ефективність реалізації проекту.

Динамічно змінює середовище, в якому знаходиться організація, вимагає постійного коректування розроблених способів вирішення проблем, виявлених в ході аналізу сільськогосподарської організації.

Подальша співпраця консалтингової фірми з клієнтом дозволить значно підвищити ступінь задоволеності наданими послугами і зібрати інформаційну базу про можливі проблеми та шляхи їх подолання в ході реалізації проектів.



Рис. 1.2 - Предметна класифікація консультаційних послуг

В якості основних видів консультування в сільському господарстві можна виділити: експертне, процесне і навчальне.

Перший вид консультування характеризується виявленням проблем в ході проведення діагностики, розробкою можливих способів їх вирішення та рекомендацій щодо впровадження.

У процесному консультуванні роль консультанта зводиться до акумулювання ідей щодо вирішення певних проблем в ході проведеного аналізу спільно з клієнтом і оцінки їх ефективності.

«Навчальне консультування відрізняється від процесного тим, що консультант здійснює не тільки збір ідей, але і готує ґрунт для їх появи в ході проведення навчальних заходів по проблемній тематики для співробітників фірми-клієнта» [14, с. 47].

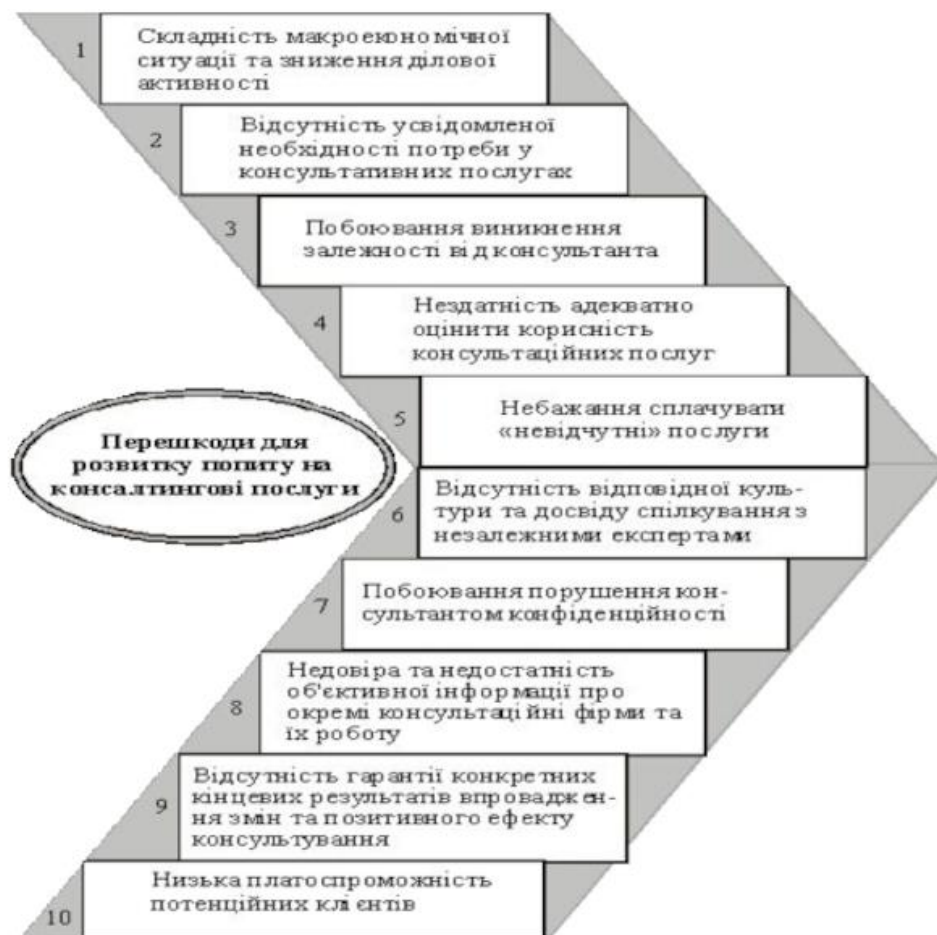


Рис.1.3 – Перешкоди для розвитку попиту на консалтингові послуги [71]

Поряд з досягнутими успіхами в діяльності вітчизняної ІКС зберігається ряд проблем, що заважають ефективному виконанню нею інноваційної функції. До них можна віднести низьку кваліфікацію кадрового складу, переважання експертно-навчальних форм консультування, що завдає шкоди процесного, що забезпечує реальні перетворення в діяльності сільськогосподарських товаровиробників [13, с.49].

Розвиток консалтингової діяльності в сільському господарстві є одним з дієвих механізмів, що дозволяють значно поліпшити ситуацію, що склалася і вирішити цілий ряд проблем, пов'язаних з розвитком сільських територій.

Сьогодні є всі передумови для ефективного функціонування ІКС в Україні. Однак через недостатню увагу з боку держави функціонування ІКС носить безсистемний характер і, як правило, не робить істотного впливу на ефективність виробничої діяльності в сільському господарстві.

Д.С. Алексанов, В.М. Кошелев, Ф. Хоффман виділяють в якості основних причин неефективної консалтингової діяльності в сільському господарстві наступне:

- безсистемність створення і розвитку ІКС;
- низькі темпи поширення консалтингової діяльності на рівень району і сільських поселень;
- нестача кваліфікованих фахівців здатних надавати консалтингові послуги.

Необхідно виділити ще один фактор, який робить істотний вплив на затребуваність і ефективність консалтингової діяльності в сільському господарстві - незатребуваність більшої частини наукових розробок на ринку.

Перехід нашої країни до ринкових відносин негативно вплинув на взаємодію науки і практики в сільському господарстві. В основному це пов'язано з нестачею власних коштів у сільгосптоваровиробників і скороченням бюджетного фінансування науково-дослідної діяльності. В результаті велика частина розробок так і не були впроваджені в масове виробництво через відсутність потреби в них або необхідності додаткових інвестицій при їх адаптації до виробничих умов конкретної сільськогосподарської організації.

Вищеназвані причини не дозволяють в повному обсязі задовольняти щорічно зростаючі потреби сільськогосподарських товаровиробників. Нерідко через брак кваліфікованих фахівців в ІКС істотно знижується якість надаваних консалтингових послуг, що негативно позначається на репутації служби. Відсутність в більшості регіонів нашої країни ефективно функціонуючих ІКС істотно підвищує період поширення позитивного досвіду провідних вчених і керівників сільськогосподарських організацій.

Можна виділити наступні інструменти державної політики в галузі розвитку сільського господарства, які надають позитивний вплив на консалтингову діяльність:

1. Наукові дослідження. Розвиток науково-дослідницької діяльності в області вирішення проблем сільського господарства стає все більш актуальним. Сьогодні в виробництво впроваджується не більше 5% всіх розробок, що в 3-10 разів нижче, ніж розвинених аграрних країнах. Причинами ситуації, що склалася є:

- слабка інформованість керівників сільськогосподарських організацій про ефективність використання результатів науково-дослідної діяльності;
- незатребуваність результатів дослідницької діяльності на ринку.

Велика роль в цьому напрямку розвитку сільського господарства відводиться ІКС, які в ході надання консалтингових послуг виступають в ролі посередників між наукою і кінцевим споживачем. У свою чергу, виявлення конкретних проблем у клієнта і пошук можливих шляхів їх вирішення спільно з вченими дозволяють підвищити затребуваність отриманих результатів науково-дослідної діяльності на ринку.

Поширення інформації про ефективність впровадження розробок в ході надання консалтингових послуг прискорить темпи розвитку як сільського господарства, так і науково-дослідних організацій.

2. Професійна освіта. «Низький рівень оплати праці і відсутність інфраструктури в більшості сільських поселень негативно позначається на забезпеченості сільгосптоваровиробників кваліфікованими кадрами. Щорічно відбувається скорочення чисельності керівників і фахівців. Сьогодні вищу освіту мають 1/3 фахівців, середню професійну - 1/2» [1, с. 17-18].

Дослідження, проведені вченими показують, що найчастіше послугами консалтингових фірм або служб користуються найбільш освічені керівники. Вони самостійно можуть визначити наявні на виробництві проблеми і потребують сучасних методах їх вирішення, що дозволяє організації розвиватися і йти в ногу з наукою, ситуацією на ринку і в законодавстві.

3. Інвестиції. Значні суми інвестицій дозволили провести техніко-технологічне переоснащення більшості сільськогосподарських організацій. Однак відсутність власних кваліфікованих фахівців і відсутність можливості використання консалтингових послуг сторонніх організацій істотно позначається на ефективності використання залучених інвестицій. Нерідко дорогі комплекси сільськогосподарських машин купуються без прив'язки до використовуваної технології виробництва, яка відповідає природно-кліматичним й фактично економічним умовам організації. Відсутність технологічної документації, в тому числі технологічних карт, не дозволяє провести економічну оцінку ефективності здійснюваного техніко-технологічного переоснащення.

Досвід сільськогосподарських організацій що активно працюють з ІКС дозволив їм розробити сучасну технологію виробництва, підібрати оптимальний комплекс сільськогосподарських машин і устаткування, що істотно скоротило період окупності інвестицій.

4. Розвиток інфраструктури в сільській місцевості. Ефективність консалтингової діяльності ІКС багато в чому залежить від взаємодії з розвиненою системою надання кредитних коштів сільському господарству, постачальниками сільськогосподарської техніки, мінеральних добрив, насіння, організаціями займаються зберіганням і переробкою сільськогосподарської продукції та ін.

Оцінку ефективності консалтингової діяльності ІКС необхідно проводити не тільки в матеріальному вираженні (за підсумками реалізації того чи іншого проекту), але і за ступенем задоволеності клієнтів і ширині охоплення цільової аудиторії.

Вітчизняний і зарубіжний досвід показує, що клієнтами консалтингових фірм можуть бути організації, що належать до різних сфер діяльності. Їх «можна розділити на наступні групи:

- сільськогосподарські товаровиробники всіх форм власності.
- підприємства, що займаються переробкою сільськогосподарської продукції.

- організації, що спеціалізуються на обслуговуванні сільськогосподарських товаровиробників і переробних підприємств (поставка матеріально-технічних ресурсів, зберігання продукції сільського господарства, торговельні фірми і т.д.).
- органи державної влади.
- громадські інститути (політичні партії, громадські організації сільського населення).
- наукові та освітні установи.
- населення, яке проживає в сільській місцевості» [1, с. 17-18].

Різноманітність потенційних клієнтів консалтингових фірм визначає необхідність формування складної організаційної структури, залучення кваліфікованих фахівців з різних областей науково-дослідницької діяльності.

Не завжди подібні заходи, необхідні для максимального охоплення ринку консалтингових послуг, доцільні. Це пов'язано з періодичністю взаємодії з деякими клієнтами. Наприклад, органи державної влади звертаються в консалтингові фірми, як правило, в період реалізації законодавчих актів, спрямованих на розвиток сільського господарства та сільських територій. При цьому обмеженість фінансування істотно позначається на якості та ефективності консалтингових послуг. Аналогічна ситуація складається з наданням послуг для громадських інститутів.

Досвід розвинених країн показує, що для становлення і розвитку консалтингової діяльності в сільському господарстві ІКС або іншим приватним фірмам необхідно в першу чергу орієнтуватися на вирішення найбільш гострих проблем. До них можна віднести:

- низький рівень інформаційної забезпеченості керівників сільськогосподарських організацій;
- тривалий період окупності витрат і незатребуваність на ринку до 95% науково-дослідних розробок;
- відсутність в більшості сільськогосподарських організацій планування виробничої діяльності;

- залучення обмеженого числа слухачів при низькій якості проведення конференцій та навчальних семінарів для керівників і фахівців;
- відсутність кваліфікованих фахівців, здатних провести оцінку ефективності альтернативних варіантів техніко-технологічного переоснащення організації і т.д.

Розвиток консалтингової діяльності в даних напрямках дозволить підвищити якісну складову техніко-технологічного переоснащення галузі та рівень компетентності працівників сільського господарства, визначити і реалізувати найбільш перспективні і затребувані напрями науково-дослідної діяльності.

Попит на консалтингові послуги залежить від цілого ряду чинників. Основними з них є:

1. Рівень доходів сільськогосподарських товаровиробників. Як правило, цей фактор робить істотний вплив не тільки на рівень цін на консалтингові послуги, а й на їх затребуваність в принципі. У більшості випадків керівники сільськогосподарських організацій не готові оплачувати послуги консалтингових фірм незважаючи на можливий економічний ефект.

2. Розмір ринку консалтингової фірми. У розвинених аграрних регіонах керівники сільськогосподарських організацій частіше користуються послугами консультаційних центрів. В урбанізованих регіонах через малу кількість сільгосп товаровиробників даний вид послуг практично не затребуваний.

3. Стратегічні цілі розвитку сільськогосподарських організацій. Останнім часом великі і середні сільськогосподарські організації залучають консалтингові фірми для розробки комплексу планів розвитку, які включають в себе не тільки стратегічний план, але цілий комплекс бізнес-планів, в ході реалізації яких будуть досягатися кінцеві планові показники. При цьому в умовах нестачі власних коштів організації та неможливості залучення позикових в якості стратегічної мети може виступати оптимізація виробничих витрат і зниження собівартості виробленої продукції.

4. Можливі зміни в законодавчих актах. Брак кваліфікованих фахівців у більшості сільськогосподарських організацій істотно позначається на кількості звернень в консалтингові фірми для розробки бізнес-планів та отриманні консультацій при зборі пакету документів для отримання субсидій з бюджетів різних рівнів.

Регіональні органи управління сільським господарством використовують наявні можливості ІКС не в повній мірі і зверталися в основному з питань планування господарської діяльності та технологічним аспектам. У ряді регіонів фахівцями ІКС проводилися навчальні семінари.

Практично третина заявок, що надійшли від сільськогосподарських організацій з економічних питань, стосувалися розробки стратегічних планів розвитку, виробничо-фінансового планування і складання бізнес-планів інвестиційних проектів (в основному для отримання позикових коштів в банках).

На частку консультацій сільськогосподарських організацій по комплексним економічних питань доводиться 54%, у інших суб'єктів на їх частку припало 83%.

Успіх і якість консультаційних послуг багато в чому залежать від фінансування консалтингової фірми. Цей фактор робить актуальним планування витрат і грошових надходжень фірми. При формуванні бюджету інформаційно-консультаційного центру слід враховувати два види витрат: постійні та змінні.

До перших можна віднести: оплату праці фахівців (консультантів), оренду приміщення, оплату послуг зв'язку, комунікацій і т.д.

До змінних відносяться витрати, пов'язані з реалізацією проектів: проведення навчальних заходів; підготовка і виготовлення інформаційних посібників; витрати, пов'язані зі збором і розповсюдженням інформації і т.д.

Другий тип витрат доцільно розраховувати для кожного проекту індивідуально, що істотно підвищить точність бюджету і можливість його контролю.

Все більше уваги в дослідженнях вчених приділяється проблемі фінансування діяльності ІКС, яке в даний час недостатнє, в основному через низький рівень платоспроможного попиту на надані консультаційні послуги з

боку кінцевих споживачів. Основним виходом з ситуації, що склалася розглядається збільшення державного фінансування.

Необхідність зі фінансування ІКС при розробці проектів для малого аграрного бізнесу з різних рівнів:

1. З боку муніципальної влади:

- надання ІКС матеріальної бази в районному бізнес-інкубаторі або муніципальному приміщенні;

- субсидування витрат на організацію та утримання ІКС або звільнення (надання пільг) з оплати оренди офісного приміщення та рухомого майна в перший рік роботи;

- адміністративна підтримка при формуванні штату співробітників і взаємодії з органами влади.

2. З боку регіональної влади:

- фінансування проведення навчання і розробки методичного забезпечення, придбання офісного обладнання та програмного забезпечення;

- субсидування витрат на поточну діяльність ІКС, в тому числі на послуги з аутсорсингу, до 20%;

- субсидування поточної діяльності обслуговуючих кооперативів надають інформаційно-консультаційні послуги та бухгалтерський аутсорсінг.

3. З боку банків:

- компенсація витрат на утримання консультанта з банківського напрямку послуг.

По суті, вченими пропонується підвищити витрати бюджетів різних рівнів на утримання ІКС за фінансової підтримки банківської сфери. Багато хто схиляється до залучення додаткового фінансування з таких комерційних організацій, як дилери та виробники матеріально-технічних ресурсів.

Безумовно, зростання рівня фінансування ІКС підвищить обсяги і якість послуг, що надаються категорії сільськогосподарських товаровиробників, нездатною їх оплачувати, і темпи розвитку виробництва в сільському

господарстві. Однак подальший аналіз ефективності, а саме можливого економічного ефекту від виділення додаткового фінансування, відсутня.

В розглянутому напрямку немає взаємної зацікавленості в розвитку сільськогосподарського виробництва, підвищенні якості і доцільності надання послуг. Ще одним недоліком в пропонованих моделях розвитку консалтингової діяльності в сільському господарстві є відсутність реальної оцінки пропонованої моделі фінансування. В сучасних умовах домогтися синхронного фінансування з бюджетів різних рівнів, серед яких багато хто має дефіцит коштів, практично неможливо, що неминуче призведе до перебоїв в надходженнях коштів і негативно позначиться на роботі ІКС і можливості залучення кваліфікованих фахівців.

Обмеженість бюджетів в даний час не дозволяє в повній мірі вирішити проблему фінансування консалтингової діяльності в сільському господарстві.

1.2. Проблеми і перспективи розвитку консалтингової діяльності в сільському господарстві

В останні кілька років все більше уваги з боку уряду приділяється модернізації та інноваційного розвитку сільського господарства. Сьогодні реальними конкурентами сільгосптоваровиробників стають не тільки країни-лідери в сфері інновацій в сільському господарстві, а й багато що розвиваються, країни СНД. При цьому перехід економік країн-лідерів на наступний (шостий) технологічний уклад, технологічна революція в ресурсозбереження та альтернативної енергетики різко підвищують невизначеність в розвитку вітчизняного сільського господарства.

Незважаючи на зростання експорту продукції сільського господарства швидшими темпами, ніж імпорту, від'ємне сальдо експортно-імпортних операцій, як і раніше висока. Основою для прискореного розвитку аграрного сектора економіки повинні послужити в першу чергу комплексна модернізація виробництва та активне освоєння інновацій. У всіх країнах з розвиненим

аграрним сектором у виробництві освоюється близько 60% нововведень протягом 4-5 років з моменту їх розробки, в Україні інноваційний потенціал використовується в межах 4-5%.

Модернізація здійснюється, як правило, із залученням додаткових інвестицій, спрямованих на техніко-технологічне переоснащення організації, збільшення продуктивності праці, віддачі з одиниці виробничих потужностей (підвищення врожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин і птиці, підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва в розрахунку на одиницю продукції і т.д.).

Модернізація виробництва здійснюється на основі поліпшення або введення нових елементів виробничого потенціалу сільськогосподарської організації. Це може бути введення в експлуатацію нових виробничих потужностей, зміна технології виробництва, покупка сучасної техніки, яка перевершує наявну по техніко-економічними показниками.

Вирішення проблеми підвищення кількості впроваджених інновацій в сільському господарстві можливо за рахунок створення ефективно функціонуючих консалтингових фірм або консультаційних центрів в структурі органів управління АПК.

При цьому основна функція таких центрів полягає не в доведенні інформації до керівників господарств, а в рішенні конкретних управлінських і виробничих проблем сільського господарства на основі впровадження останніх досягнень науки і техніки. Реалізація цього принципу дозволить істотно підвищити затребуваність консультаційних послуг в аграрному секторі.

Зарубіжний досвід таких країн, як Японія, Китай, Південна Корея, Німеччина, США, свідчить про те, що для успішного просування розробок на ринку важливі не тільки ефективні технологічні рішення, а й рівень організації менеджменту всього циклу проекту: від науково-дослідних і дослідно - конструкторських розробок до виходу продукту на ринок і його використання. За статистикою, за кордоном на одного розробника в науці доводиться десять

менеджерів і фахівців, які доводять його розробку до освоєння. В Україні на даний момент пропорція зворотна.

Велика роль в просуванні науково-технічних розробок через консалтингові фірми та консультаційні центри відводиться державну підтримку. «Польща щорічно витрачає на науково-технічні роботи 4-6 млн дол. США, а на утримання системи консультаційної підтримки села - 42-48 млн дол. США» [8, с. 14-15].

Все більше країн переходить від системи державних замовлень наукових і дослідно-конструкторських розробок до підтримки ініціативи дослідницьких центрів, сільськогосподарських дорадчих служб і навіть приватних фірм, що займаються аналогічним видом робіт. «За рахунок бюджетних коштів у формі грантів і з відмовою від прав власності на отримані результати проводиться відшкодування від 50 до 66% витрат на дослідницьку діяльність і просування отриманих результатів на ринку» [8, с. 27].

При цьому діяльність консультаційних центрів повинна полягати не тільки в доведенні інновацій до кінцевого споживача, але і в налагодженні зворотного зв'язку для формування інформаційної бази, яка дозволить підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва та державного управління аграрним сектором економіки.

Істотні труднощі перетворень на селі пов'язана з повною відсутністю управлінської експертизи. «Брак знань в області економіки, фінансів і менеджменту у працівників сільськогосподарського виробництва різко знижує ймовірність успішної самоорганізації суб'єктів господарської діяльності в сільській місцевості в масштабах, які дозволили б забезпечити продовольчу безпеку і незалежність» [5, с.18].

Дослідження ринку консалтингових послуг в сільському господарстві дозволило визначити наступні проблеми, які стримують темпи розвитку консультаційної діяльності:

1. Не встановилася традиція залучення зовнішніх експертів. В регіонах, де консультування сільського господарства тільки починає розвиватися, багато керівників ще не розуміють, для чого звертатися до консультанта і як людина,

залучений зі сторони, не працювала в даній організації, може допомогти вирішити конкретні виробничі або комерційні проблеми.

2. Вік консультанта. Спостереження показали, що чим старше керівник і вище його соціальний статус, тим менше ймовірність, що він прийме рада від консультанта істотно молодша за нього.

3. Проблема конфіденційності. Недостатньо розвинена етика в питаннях конфіденційності інформації, що передається консультанту при наданні послуг, є істотним бар'єром у прийнятті рішення про притягнення консалтингових фірм для вирішення проблем фірми.

4. Демонстрація ефективності раніше реалізованих проектів. Кожна сільськогосподарська організація є унікальною, що зумовлена великою кількістю чинників, які впливають на неї. В ході демонстрації реалізованих проектів та обговорення отриманих результатів виникає ряд труднощів, які пов'язані з можливістю їх адаптації до умов потенційного клієнта.

5. Недолік практичного досвіду у консультанта в рішенні управлінських завдань. Іноді консультанти сильно переоцінюють отримані ними теоретичні знання і нехтують можливістю використання практичного досвіду у вирішенні поставлених завдань провідних фахівців і керівників фірми-клієнта. В основному з даною проблемою стикаються при вирішенні складних управлінських завдань.

6. Проблема використовуваної методології. Багато консалтингові фірми по завершенні проекту пишуть звіт із зазначенням виявлених проблем і можливих способів їх вирішення, але особисто не беруть участь в їх подальшій реалізації. Отже, консультанти не вчаться у своїх клієнтів вирішення проблем, з якими вони стикаються в ході впровадження рекомендацій. При цьому підході велика частина написаних звітів так і залишаються на папері, а консультанти, що становлять їх, не отримують практичний досвід.

7. Недостатньо сильна інституційно-політична підтримка. Останнім часом спостерігається суттєве просування в цьому напрямку у асоціацій професійних бухгалтерів і аудиторів.

8. Відсутність чіткої стратегії у консалтингових фірм. До останнього часу практично всі консалтингові фірми і приватні консультанти намагалися реагувати на будь-яке прохання потенційного клієнта. В даний час ситуація починає змінюватися. Все більше фірм намагаються визначити свою нішу на ринку і той спектр послуг, що надаються, в яких вони найбільш компетентні і мають унікальність.

9. Проблеми, пов'язані з оплатою консалтингових послуг. На практиці клієнт не завжди отримує очікуваний результат, за який він заплатив. Тому використання розцінок на консультаційні послуги без прив'язки їх до кінцевих результатів діяльності фірми-клієнта не завжди носить об'єктивний характер. Для цього необхідно встановлювати розмір винагороди консультанта в залежності від впливу реалізованих рекомендацій на ефективність виробничої, управлінської та іншої діяльності клієнта.

«Висока швидкість зміни навколишнього середовища є фактором, що підтримує постійну актуальність консалтингових послуг. Консультанти, які допомагають сільськогосподарським організаціям не відставати від змін, що відбуваються і адаптувати відповідно до них організаційні стратегії, матимуть необмежені можливості для своєї роботи» [14, с. 23-29]

Керівники сільськогосподарських організацій відзначають 3-5 проблем, за якими вони потребують консалтингових послуг. Можна виділити наступні послуги, які користуються найбільшим попитом:

- Інвестиційно-фінансові проблеми (допомога в обґрунтуванні інвестиційних проєктів, складанні бізнес-планів, отримання кредитів, оформленні документів при відшкодуванні витрат з бюджету, мінімізація оподаткування і т.д.).
- Організаційно-виробничі проблеми (стратегія розвитку, формування управлінської команди, мінімізація виробничих витрат, вдосконалення технології виробництва, оптимізація машинно-тракторного парку і т.д.).
- Консультування з бухгалтерського обліку.

Керівники сільськогосподарських організацій вимогливі до якості консалтингових послуг. Вони зазвичай вдаються до послуг фахівців лише тоді, коли повністю впевнені, що залучення консультантів матиме ефект. У той же час «вони ще недостатньо кваліфіковані як користувачі цих послуг, щоб завжди адекватно оцінити результат і ефективно взаємодіяти з консультантами в період здійснення проекту. Це обумовлює необхідність консалтинговим фірмам орієнтуватися, перш за все, на отримання конкретних результатів, які можна оцінити» [14, с. 430].

Інноваційний потенціал у сільськогосподарській організації визначається наявністю наступних ресурсів:

- фінансові;
- матеріально-технічні;
- земельні;
- кадрові.

Ситуація, що склалася підвищує актуальність залучення консалтингових організацій, що дозволить частково вирішити потреба в кваліфікованих кадрах і підвищить інноваційний потенціал сільськогосподарських організацій. У свою чергу, розробка рішень конкретних проблем у виробництві значно підвищить затребуваність результатів НДДКР і дасть поштовх для розвитку консалтингової діяльності.

Важливою умовою конкурентоспроможності сільськогосподарських організацій на ринку є не тільки підвищення інноваційного потенціалу, а й розробка комплексного поетапного стратегічного плану його реалізації.

Консультаційні служби повинні стати повноцінними посередниками між науковими організаціями, постачальниками техніки та ресурсів, органами влади, сільськогосподарським виробництвом, переробкою, торговими організаціями, банківськими установами. Діяльність таких фірм слід орієнтувати в першу чергу на вибудовування партнерських відносин між суб'єктами ринку.

Одним з перспективних напрямків діяльності інформаційно-консультаційних служб є збір і поширення інформації про ефективність

використання нових технологій, сортів рослин, техніки, обладнання тощо з метою її подальшого використання в сільськогосподарських організаціях регіону.

Головний недолік цього напрямку - висока трудомісткість і тривалий період окупності інвестицій, необхідних для його реалізації.

Реалізувати процес збору і подальшого поширення позитивного досвіду господарств можна на базі фірми-постачальника техніки і інших ресурсів, що дозволить:

1. Здійснювати постійну взаємодію з сільськогосподарськими товаровиробниками.

2. Проводити оцінку фактичної ефективності експлуатації реалізованої техніки в тій чи іншій природно-кліматичній зоні, що сприятиме формуванню інформаційної бази виходячи з об'єктивної оцінки результатів, отриманих в рядових господарствах, а не в досвідчених або провідних господарствах регіону.

3. Значно підвищити ефективність складання інвестиційних бізнес-планів та використання коштів державної підтримки.

4. Прискорити темпи розвитку сільськогосподарських організацій за рахунок техніко-технологічного переоснащення, що позитивно позначиться на їх купівельній спроможності і розвитку АПК в цілому.

5. Розширити займаний сегмент ринку фірми-постачальника техніки і інших ресурсів.

У цей період відзначався активний попит на такі види консалтингових послуг: розробка сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур; підбір оптимального комплексу сільськогосподарських машин; розробка інвестиційних бізнес-планів; оформлення документації при отриманні кредитів і компенсації частини витрат з бюджету.

В умовах техніко-технологічного переоснащення сільського господарства все більше керівників розуміють, що використання нової техніки і технологій неефективно без їх адаптації до умов організації.

Основним з умов успішного функціонування сільськогосподарської організації є адаптація її внутрішнього середовища до змін у зовнішньому

середовищі. Найбільший вплив на сільське господарство надають науково-технічний прогрес, ситуація на ринку сільськогосподарської продукції, зміни в законодавстві. Дослідження показують, що керівники, які активно працюють з фахівцями науково-консультаційних центрів, домагаються більш високих результатів виробничо-фінансової діяльності. В першу чергу це пов'язано з постійним процесом модернізації та впровадження нових методів управління виробництвом.

Все більше керівників звертається в науково-консультаційні центри для організації поточного планування виробничої діяльності та розробки стратегічного плану розвитку підприємства. В даний час планування виробництва ведеться лише в деяких господарствах, що істотно ускладнює процес планомірного розвитку організації і оцінки економічної ефективності проведених змін.

В даному випадку до допомоги консультантів вдаються з наступних причин:

- відсутність власних кваліфікованих фахівців, здатних займатися даним видом діяльності;
- спеціалісти консультаційних центрів більш компетентні;
- консультанти в процесі надання послуг нерідко використовують коучинг, що дозволяє навчати персонал безпосередньо на практиці;
- можливість залучення фахівців для консультації за останніми науково-технічних досягнень.

Сьогодні керівників можна розділити на кілька типів:

Перший тип - новатори, ті, хто постійно здійснює пошук науково-технічних досягнень і активно їх впроваджує, хоч і не завжди ефективно. У сільському господарстві до цього типу належать керівники найбільш сильних господарств, які можуть піти на ризик без серйозних наслідків для бізнесу.

Другий тип - керівники, які відстежують досвід новаторів і освоюють у виробництві їх найбільш успішні результати;

Третій тип - керівники, які змушені освоювати науково-технічні досягнення, що пов'язано з постійним технологічним відставанням і, як правило, неконкурентоспроможність виробництва.

Багато в чому розвиток консультаційної діяльності в сільському господарстві залежить від державного стимулювання дослідницької діяльності та інноваційного розвитку у вищій освіті.

Незважаючи на значне фінансування науково-дослідної діяльності, як в сільському господарстві, так і в інших галузях і раніше не удалось переломити ряд перешкоджають інноваційному розвитку тенденцій. Чи не удалось кардинально підвищити інноваційну активність і ефективність роботи компаній, в тому числі державних, створити конкурентне середовище, стимулюючи використання інновацій.

В цілому, ситуація, що склалася свідчить про неефективність діючого організаційно-економічного механізму доведення результатів НДДКР до кінцевого споживача, що негативно позначається на темпах розвитку економіки та науково-дослідницької діяльності.

1.3. Адаптивні системи як інструменти управлінського консалтингу

Попри всю важливість формальних процедур економічного вибору, розглянутих в численних публікаціях, очевидно, що головними компонентами будь-якого прийнятого економічного рішення, як на стадії його підготовки, так і на стадіях його прийняття і реалізації, є інтелект і воля людини. Динамізм і взаємозалежність компонентів зовнішнього середовища, кумулятивне зростання релевантної інформації, а також невизначеність у результатах прийнятих до розгляду альтернатив (варіантів дій) роблять очевидними обмеження традиційних методів управлінського консалтингу і підтримки економічного вибору. Тому актуальною є задача визначення ролі і місця так званих "інтелектуальних" систем в процесах, що підтримують консалтингове проектування і прийняття рішень керівником.

Одним з напрямків дослідження є оцінка можливості використання самообучаючих систем і систем динамічного структурного моделювання в якості інструментів управлінського консалтингу. Дані системи являють собою особливу категорію інформаційних технологій. Загальною властивістю цих методів є те, що вони імітують процеси, які відбуваються в природі. «Штучні нейронні мережі, наприклад, в першому наближенні моделюють властивості нервових ланцюгів, що поєднують біологічні нейрони» [64]. «Генетичні алгоритми базуються на уявленнях про еволюцію живих організмів» [16]. «Системна динаміка є потужним інструментом, що дозволяє відображати когнітивні моделі і стимулюючим креативне мислення керівників (консультантів)» [41].

Зупинимося коротко на деяких основних положеннях, що призвели до зародження і розвитку нових інформаційних технологій як прикладного напрямку в штучному інтелекті. Даний аналіз важливий з точки зору дослідження поведінкових передумов управлінського консалтингу в ситуаціях економічного вибору, про що говорилося вище.

Прогрес теорії штучного інтелекту в значною мірою пояснюється його симбіотичними відносинами з когнітивною психологією, при яких кожен виграє від розвитку іншого. Роберт Солсо зазначає: «... Для того, щоб штучно зробити точну копію людського сприйняття, пам'яті, мови і мислення, потрібно знати, як ці процеси відбуваються у людини. І в той же час, розвиток штучного інтелекту дає нові можливості до розуміння людського пізнання» [54, с. 496]. Спробуємо простежити лише деякі зв'язки між цими двома науками, що дозволяють зрозуміти їх роль у формуванні поведінкових передумов економічного вибору.

1. У системах "штучного інтелекту" (ШІ), наприклад, в штучних нейронних мережах, застосовується підхід біхевіоризму, згідно з яким будь-яке поведінка розглядається як відповідна реакція на стимули. Причому, біологічні нейрони збуджуються тільки в тому випадку, якщо кількість енергії, що надходить перевищує певний межа (поріг). Форма цієї «кривої відповідає прийнятій в моделі штучних нейронних мереж активационной функції, в якості якої часто

використовуються або логістична (S-образна) функція, або функція гіперболічного тангенса» [64].

2. Деякі системи ШІ мають властивість розпізнавати патерни (від англ. pattern - зразок, структура, характеристика). У когнітивної психології патерн - це об'єднання сенсорних стимулів, сприймається людиною як належить деякому класу об'єктів.

Обробка інформації, керована вхідними даними і яка веде до класифікації патернів, застосовується в штучних нейронних мережах та генетичних алгоритмах. В цьому випадку компоненти «стимульного» паттерна підсумовуються і дозволяють впізнати об'єкт в цілому. Обробка інформації за принципом зверху-вниз використовується в машинах логічного висновку більшості експертних систем дедуктивного типу.

3. В даний час більшістю когнітивних психологів прийнята подвійна теорія пам'яті людини. Солсо Р.Л. зазначає: «... Основна функція короткочасної пам'яті - робота з тонким зрізом сенсорних подій, що становлять наше сьогодення ..., а здатність звертатися до минулого і знаходити там інформацію необхідну для розуміння сьогодення. - це функція довготривалої пам'яті» [54, с. 193]. Тут також проглядаються аналогією з системами ШІ. Розподіл пам'яті комп'ютерів на оперативну і довготривалу пам'ять, уявлення інформації в базах знань у вигляді семантичних мереж - апробована практика побудови інтелектуальних систем.

4. Послідовність «обробки» інформації як людським, так і «штучним» інтелектом однакова. Інформація із зовнішнього оточення сприймається людиною («входить» в комп'ютерну систему), потім вона зберігається в пам'яті, піддається перетворенню відповідно до інтелектуальними функціями людини (комп'ютерними програмами) і на заключному етапі продукується вихід.

5. У когнітології склалися уявлення про те, що ліва півкуля головного мозку людини ідентично (з відомими допущеннями) за своїми функціональними можливостями традиційним комп'ютерам і експертним системам, які здійснюють обчислення і логічний вихід, в той час як з правим півкулею людського мозку прийнято пов'язувати здатності людини до образного і творчого мислення. Такі

нові «інтелектуальні» системи, як штучні нейронні мережі і генетичні алгоритми, мають властивість розпізнавати образи, здійснювати узагальнення на основі неповних або неточних даних, і тому в першому наближенні імітують результати процесів, характерних для правої півкулі головного мозку людини.

Для попередньої оцінки можливості використання даних систем з метою підвищення ефективності управлінського консалтингу представляють інтерес деякі їх властивості, що надають їм риси «інтелектуальності». Зупинимося коротко на описі цих властивостей.

Ключовими характеристиками розглянутих в даній роботі «інтелектуальних» (адаптивних) систем, що визначають їх застосування в різних областях економічного аналізу, є наступні:

- "здібності до навчання;
- "здатність" до адаптації;
- "гнучкість";
- "прозорість тлумачення" (пояснення);
- "здатність" відкривати нове.

Необхідно підкреслити, що всі перераховані можливостями такі адаптивні системи, як нейронні мережі та генетичні алгоритми, мають завдяки своїй внутрішній структурі і властивостям, що моделює природні процеси. У той же час не всі з відомих "інтелектуальних" систем з'єднують в собі одночасно всі п'ять перерахованих характеристик. Кожна з них по сукупності властивостей не є універсальною і має свої сильні і слабкі сторони.

"Здібності до навчання. Це властивість "інтелектуальних" систем є найбільш важливим і виражається в тому, що вони можуть після пред'явлення вхідних сигналів "саме налаштуватися", забезпечуючи потім реакцію (вихід) з необхідною точністю. В економіці ця здатність "інтелектуальних" систем проявляється в тому, що вони можуть виробляти рішення безпосередньо з даних, що характеризують соціально-економічну систему, виводячи модель проблемної ситуації або функціональної області бізнесу після проходження через сотні і

тисячі операцій. Зазвичай такі операційні знання притаманні співробітникам в організації, що має багаторічний досвід роботи.

До самонавчальним "інтелектуальним" системам ставляться нейронні мережі та генетичні алгоритми. При використанні перших «поколінь» "інтелектуальних" систем, наприклад, статичних експертних систем, знання, необхідні для виконання завдання, вводилися в систему «вручну» людиною-експерт. Процес визначення знань для експертних систем вимагає витрат часу, є дорогим і потенційно ненадійним. Експерти вважають важким завданням висловити декларативні (інтуїтивні) знання, а іноді просто відмовляються брати участь в довгої процедури вилучення знань. Необхідно також враховувати, що залучення для формування бази знань деяких професіоналів, наприклад, таких, як фінансових брокерів або страхових агентів, які займаються оцінкою ризиків, вимагає значних коштів, що підвищують вартість створюваної системи. Отже, здатність навчатися безпосередньо з економічних даних є особливо важливою. Крім того, людині-професіоналу властиві деякі обмеження, наприклад, можливі прогалини в знаннях і суб'єктивність оцінок про істинність знань. Часто, залучені експерти мають різні точки зору щодо виконання поставлених завдань. На відміну від експертів самообучаючися системи не залежать від суб'єктивних факторів, є більш послідовними, що свідчить про їх переваги.

"Здатність" до адаптації. Адаптація - властивість системи швидко налаштувати свої параметри під змінилися умови навколишнього середовища. Як зазначалося вище, зовнішня і внутрішнє середовище організації схильна до постійних змін. Причинами змін є, наприклад, нестабільність у політичній ситуації і макроекономіці, поява нових конкурентів і законів, що регламентують функціонування фірм. Адаптивні системи повинні в ідеалі мати здатність "приспосовуватися" до такого роду змінам. Причому, в деяких випадках здатність адаптуватися до швидких змін є найбільш значущим властивістю "інтелектуальних" систем, оскільки характеристики, що регулюють певний ринок, можуть радикально змінитися за відносно короткий термін. Наприклад, відомо неоднозначний вплив збільшення процентних ставок на посилення або

ослаблення валюти. Тому "інтелектуальна" система, яка використовується для прогнозів на фінансових ринках, повинна вміти адаптуватися до складних трендам і давати успішні рекомендації, постійно навчаючись на "досвіді" ринку. Слід зазначити, що "адаптованість" лежить в основі "навченості" "інтелектуальних" систем. Однак, якщо властивість "навченості" характеризує фазу підготовки системи до роботи, то "адаптованість" прийнято відносити до етапу функціонування попередньо навченої системи.

Гнучкість. Під гнучкістю розуміється здатність "інтелектуальної" системи «бачити» образ крізь шум і спотворення і здійснювати узагальнення на основі неповних, нечітких і неточних даних. Це властивість адаптивних систем «дозволяє подолати вимога суворої точності, що пред'являється звичайним комп'ютером, і відкриває шлях до системи, яка може мати справу з тим недосконалим світом, в якому ми живемо» [64, с. 8].

Людина володіє природженою гнучкістю, оскільки здатний приймати рішення, навіть якщо доступна інформація є неповною і неточною. Наприклад, брокери на біржі або головний керуючий компанією майже завжди приймають рішення, володіючи неповною інформацією. Як відомо, традиційні комп'ютерні системи не можуть функціонувати, навіть якщо одна умова не визначене або визначено невірно.

На відміну від традиційних технологій "інтелектуальні" системи і, перш за все такі, як нейронні мережі, мають здатність приймати рішення практично також гнучко, як і людина, розпізнавати патерни в ситуаціях, з якими раніше не зустрічалися. Наприклад, необхідно вирішити маркетингову задачу профілювання клієнтів. Як правило, інформація про клієнтів фірми є неповною, оскільки збір необхідної інформації є дорогим заходом. Дуже часто через недбалість при введенні даних зустрічаються помилки в базі даних, що містить відомості про клієнтів фірми. Штучні нейронні мережі, навчаючись на такій неповній і неточній інформації, мають здатність виявляти складні нелінійні зв'язки, що визначають поведінку клієнта. Після навчання нейронної мережі в систему можна вводити

дані про нових клієнтів і вона прийме рішення, до якої групи (наприклад, високо прибуткової або низько прибутковою) належить новий клієнт фірми.

Таким чином, деякі адаптивні системи, попередньо навчившись на частини інформації про деяке класі об'єктів, здатні «виводити» узагальнену модель, яку можна далі застосовувати для прогнозування поведінки інших об'єктів, що належать до цього класу.

"Прозорість тлумачення" (пояснення). Під "прозорістю тлумачення" (поясненням) розуміється здатність "інтелектуальних" систем представляти витягнуті з даних знання у вигляді, зрозумілому ЛПР або консультанта.

"Інтелектуальні" системи мають, як ми побачимо далі, потенційною можливістю автоматизувати багато завдань, пов'язані з управлінським консультуванням, але існують причини, що вимагають, щоб прийняті системою рішення були зрозумілі агенту. Для досягнення необхідного рівня обґрунтованості економічного вибору сама процедура прийняття рішення повинна бути прозорою, зрозумілою і відкритою для обговорення і аналізу. І якщо одні види "інтелектуальних" систем, наприклад, системи динамічного структурного моделювання та генетичні алгоритми, забезпечують прозорість тлумачення, то інші, наприклад, нейронні мережі не дають пояснення своїм рішенням.

Існують і інші причини, за якими висновки "інтелектуальної" системи повинні бути прозорими.

По-перше, важливо розуміти прийнятий "інтелектуальної" системою процес висунення аргументів з метою підвищення надійності її роботи. Якщо "інтелектуальна" система перестає приймати правильні рішення, її можна «виправити» тільки в тому випадку, якщо процес аргументування (виведення) рішення зрозумілий консультанту (ЛПР), так як в цьому випадку легко встановити, що стало причиною такого «поведінки» системи.

По-друге, у випадках, коли за рекомендацією консалтингової компанії приймаються інвестиційні рішення, пов'язані з величезними грошовими сумами

або із заощадженнями клієнтів, ступінь аргументованості рішень відіграє надзвичайно велику роль.

По-третє, прозорість "інтелектуальних" систем важлива, щоб забезпечити взаємодію між системою і консультантом (ЛПР). Існують докази того, що «в певних обставинах, наприклад, при непередбаченій конкуренції або загостренні політичної ситуації, поліпшити результати роботи системи можуть так звані експертні ревізії моделей прийняття рішень» [16]. Такі експертні ревізії можна з відомими допущеннями трактувати як спільний «мозковий штурм» людей і "інтелектуальної" системи. Оскільки тільки людина здатна розуміти значення подій і оперативно зв'язуватися із зовнішнім світом, для підвищення ефективності рішень, що приймаються спільно консультантом і системою, важливо, щоб система забезпечила доступ до свого знання, причому в формі, зрозумілою людині.

Оскільки нейронні мережі розглядаються в даній роботі в якості інструменту, що підвищує ефективність управлінського консалтингу, важливо протиставити аргументи критиці їх малої "прозорості". Перш за все, необхідно мати на увазі, що навчені нейронні мережі ретельно перевіряються на множинах контрольних даних, про які мережу нічого "не знала" при навчанні. Результати такої перевірки можуть переконати економічного агента в корисності нейронної моделі, навіть, якщо її робота не є "прозорою". Крім того, критика малої "прозорості" застосовна також до багатьох інших методів, що використовуються в процедурах управлінського консалтингу. Слід також мати на увазі, що взаємозв'язки між факторами, що впливають на вибір фірми, є настільки складними, що практично неможливо застосувати відомі моделі подання знань, що лежать в основі експертних систем, до динамічно мінливих і комплексним умов, що характеризує середовище прийняття економічних рішень. Саме тому таким позитивним властивістю експертних систем, як прозорість тлумачення проблем клієнта консалтингової фірми, часто неможливо скористатися при вирішенні завдань, що визначають його поведінку.

"Здатність" відкривати нове. Під відкриттям нового розуміється здатність "інтелектуальних" систем виявляти раніше невідомі, приховані зв'язки і відносини у великих масивах числовий і текстової інформації, прогнозувати появу нових бізнес процесів. Відома технологія обробки даних (Data mining), «є прикладом вилучення раніше невідомої і корисної інформації з даних. Однак необхідно, як правило, проводити додаткові дослідження, щоб підтвердити, що виявлені відносини дійсно є значущими» [59].

Перераховані корисні властивості "інтелектуальних" систем в різній мірі притаманні кожній з них. Тому кожен вид систем має сильні і слабкі сторони, в зв'язку з чим актуальною є задача створення гібридних систем, що з'єднують позитивні властивості окремих "інтелектуальних" систем.

Нейронні мережі надають відносно простий спосіб моделювання складних нелінійних функцій. Це дає їм перевагу над більшістю сучасних статистичних методів, які є переважно лінійними. Здатність навчатися на неповних і неточних даних робить нейронні мережі незамінними при вирішенні прогнозних і діагностичних завдань в різних областях, пов'язаних з аналізом поведінки економічних агентів. Основний недолік нейронних мереж (обгрунтованість якого обговорювалася вище) пов'язаний з тим, що вони не дають користувачеві уявлення про те, як йде процес прийняття рішення при виведенні очікуваного значення стану об'єкта. Найбільш доцільна область застосування нейронних мереж в управлінському консалтингу - це вирішення завдань в складних і важко формалізованих предметних областях, для яких важко знайти експертів і нелегко сформулювати чіткі правила.

Генетичні алгоритми здатні виявляти складні закономірності в множинах неповних даних, знаходити оптимальні рішення в комплексних бізнес-задачах. Ці системи можуть бути використані як інструмент пошуку нових (раніше невідомих) патернів, забезпечують прозорість тлумачення отриманих результатів і адаптуються до умов, що змінюються функціонування фірми - замовника консалтингової послуги. До недоліків генетичних алгоритмів слід віднести

довільний і неоднозначний (за своїми наслідками) вибір таких параметрів, як рівень «схрещування» і «мутації».

Динамічні системи структурного моделювання. Необхідно підкреслити, що системну динаміку можна лише умовно зарахувати (за структурою і можливостям) до групи "інтелектуальних" технологій. До переваг подібних систем слід віднести облік тимчасового чинника в обчислювальних експериментах і можливість імітації найважливіших функцій управління організацією.

Методологія структурного моделювання з одночасною візуалізацією досліджуваних процесів може привести до породження нових уявлень про бізнес і шляхи вирішення проблем. Імітаційні моделі, правильно відображають реальність, дозволяють економити значні кошти на етапі реалізації проектів. Недолік динамічних систем полягає в необхідності тривалого процесу послідовного ускладнення моделей з тим, щоб вони адекватно відображали досліджуваний економічний об'єкт.

За оцінками деяких фахівців розглядаються в цьому розділі інструменти будуть грати все зростаючу роль в зв'язку з тим, що об'єктивною необхідністю сучасного етапу економічного розвитку суспільства є вирішення проблеми наближення ситуативного вибору господарюючого суб'єкта до раціонального вибору. На відміну від широко застосовуваних в даний час численних і евристичних методів (лінійної регресії, лінійного програмування, теорії ігор, різних способів структурування цілей і рішень, обробки експертних знань) "інтелектуальні" системи забезпечують набагато більш високий рівень точності і виробляють рішення, які легко розуміють як технічний персонал фірми, так і особа, яка приймає рішення (ОПР). Як відомо, результати застосування традиційних кількісних моделей прийняття рішень необхідно ще «перевести» на мову, доступний менеджерам, які приймають рішення [15, с.120].

Властивість "інтелектуальних" систем представляти результати своєї роботи в формі, доступній для розуміння підприємця (ЛПР), є принципово важливим, оскільки означає, по-перше, більш ефективну адаптацію фірми (за

кількістю і термінами прийнятих рішень) до змінного середовища. По-друге, мобільність економічної поведінки фірми в цілому посилюється за рахунок подаються "інтелектуальними" системами можливостей більш активного делегування повноважень щодо прийняття рішень на нижні рівні ієрархії всередині організації.

Висновки до першого розділу

1. При розвитку консалтингового підприємництва в АПК неприпустимо механічне копіювання закордонного досвіду, проте представляється доцільним використання позитивних сторін кожної моделі. Інституційна структура консалтингового підприємництва в АПК повинна створюватися на основі спільної ініціативи органів державного управління, споживачів послуг (виробників і переробників сільськогосподарської продукції) і компетентних в даній області підприємців.

2. Поняття консалтинг в сільському господарстві можна трактувати як діяльність, спрямовану на розвиток АПК за допомогою консультування його суб'єктів з економічних, правових, організаційних та управлінських питань, а також просування науково-технічних досягнень до кінцевих споживачів. Реалізація функцій посередника між наукою і виробництвом дозволить не тільки забезпечити інформаційну підтримку суб'єктів АПК, а й своєчасно вирішувати актуальні проблеми в сільському господарстві.

3. До найбільш дієвих методів консалтингової діяльності відносяться індивідуальне консультування та демонстрація передового досвіду провідних сільськогосподарських організацій, які підкріплюються методами моделювання та порівняння. Їх використання дозволяє не тільки поширювати інформацію про інновації в сільському господарстві, а й сприяє їх активному освоєнню у виробництві.

4. Найбільш простий і в той же час трудомісткою є демонстраційна діяльність (дні поля, екскурсії). Це дуже результативна форма доведення знань,

особливо для досить консервативних керівників і фахівців. Тільки побачивши фактичні результати впровадження нововведень і оцінивши їх перспективність, більшість клієнтів консалтингових фірм вирішуються на реалізацію аналогічних проектів у себе в господарствах.

5. Вирішення проблеми підвищення кількості впроваджених інновацій в сільському господарстві можливо за рахунок створення ефективно функціонуючих консалтингових фірм або консультаційних центрів в структурі органів управління АПК. При цьому основна функція таких центрів полягає не в доведенні інформації до керівників господарств, а в рішенні конкретних управлінських і виробничих проблем сільського господарства на основі впровадження останніх досягнень науки і техніки. Реалізація цього принципу дозволить істотно підвищити затребуваність консультаційних послуг в аграрному секторі.

РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГАЛІНО» СОФІЇВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Основні виробничі ресурси підприємства

Фермерське господарство «Галіно» Софіївського району Дніпропетровської області здійснює господарську та комерційну діяльність для одержання відповідного прибутку. Спеціалізується на вирощуванні зернових і зернобобових культур.

Територія господарства розташована в с. Ордо-Василівка Софіївського району Дніпропетровської області.

Ґрунти підприємства характеризуються як чорноземи звичайні мало гумусні. Кількість гумусу в ґрунті господарства – 3,2-3,6%, потужність гумусного профілю коливається в межах 70-80 см.

У цілому кліматичні умови господарства прийнятні для вирощування всіх сільськогосподарських культур.

ФГ «Галіно» здійснює господарську та комерційну діяльність для одержання відповідного прибутку. Спеціалізується на вирощуванні зернових і зернобобових культур. Основними культурами є: озима пшениця, ярий ячмінь, соняшник і кукурудза на зерно.

Станом на 1 січня 2021 року загальна земельна площа господарства складала 1916 га, у тому числі площа сільськогосподарських угідь складала 1904 га, з них рілля – 1833 га.

Земельні угіддя систематичного використовуються для одержання сільськогосподарської продукції: рілля, багаторічні насадження, сіножаті та пасовища. Структура угідь залежить як від рельєфу місцевості так і від якості ґрунтів. Співвідношення угідь визначає спеціалізацію підприємства і його виробничий напрям.

Розглянемо динаміку і структуру земельних угідь ФГ «Галіно» яка наведена в таблиці 2.1.

Простеживши динаміку змін у структурі земельних угідь, можна зробити висновок, що за останні роки в ФГ «Галіно» не відбулося суттєвих змін. Сільськогосподарські угіддя збільшились на 0,74%, рілля на 0,77%.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура земельних угідь

Показники	2015		2016		2017		2018		2019		2019 в % до 2015
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	%
Загальна земельна площа	1916	100	1916	100	1916	100	1916	100	1916	100	100,00
в т.ч. с.-г. угіддя	1890	98,6	1890	98,6	1890	98,6	1890	98,6	1904	99,4	100,74
із них: рілля	1819	94,9	1819	94,9	1819	94,9	1819	94,9	1833	95,7	100,77
Коефіцієнт с.-г. освоєння земель	0,99	-	1	-	1	-	1	-	1	-	100,62
Коефіцієнт розораності землі	0,97	-	0,97	-	0,97	-	0,97	-	0,97	-	100,05
Кількість робітників, осіб	26	-	23	-	23	-	38	-	39	-	79,45
Припадає на одного робітника: с.-г. угідь	42,59	-	58,39	-	56,7	-	88,19	-	54,55	-	128,09
ріллі	41,4	-	56,78	-	55,14	-	85,78	-	53,05	-	128,15

Крім того, рівень розораності, як один з показників ефективності, тобто співвідношення площі ріллі до площі сільськогосподарських угідь, становить по господарству 0,97, що говорить про рівень інтенсивного використання земельної площі.

Активізація людини на виробництві – вирішальний фактор розвитку народного господарства, в тому числі і агропромислового комплексу в розв'язанні

продовольчої проблеми, а це означає більш ефективне використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці кожного працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, на основі максимального використання досягнень науково-технічного прогресу.

Трудові ресурси є головною складовою частиною продуктивних сил сільського господарства, а їх праця – вирішальним фактором сільськогосподарського виробництва. До трудових ресурсів належить частина населення, яка має необхідний фізичний розвиток, володіє знаннями і досвідом роботи в народному господарстві. Це загальне поняття повністю стосується і сільського господарства.

До трудових ресурсів сільського господарства належать працездатні чоловіки віком від 16 до 60 років, жінки – від 16 до 55 років, а також підлітки і особи пенсійного віку, які проживають у сільській місцевості. Крім того, в необхідних випадках у господарствах використовують трудові ресурси, залучені зі сторони за трудовою угодою.

Праця – це доцільна діяльність людини, в процесі якої створюються матеріальні блага для задоволення особистих і суспільних потреб. Праця є єдиним джерелом суспільного багатства, матеріальною основою існування і розвитку суспільства, першою умовою людського життя.

При визначенні нормативної потреби в робочій силі користуються технологічними картами, які являються плановим документом для розрахунку затрат праці за видами робіт.

Ефективне використання трудових ресурсів сільського господарства – один із головних критеріїв відтворення кваліфікованої робочої сили – можливе за умови, коли в основу цього процесу будуть покладені принципи організації агропромислового виробництва, які виробила світова практика, а саме: дохід сільськогосподарського працівника має залежати не від виконання проміжних операцій, а вирішальною мірою – від кінцевого результату виробництва. Мотивація праці повинна забезпечуватися чітким її розподілом і зв'язком працівника з конкретним робочим місцем. Відтворення робочої сили має

передбачати виключне подолання глибокого поділу праці на управлінську і виконавську, поступове заміщення і зближення їх.

Основним якісним фактором економічного, соціального і культурного прогресу є підвищення продуктивності праці, особливо в сільському господарстві, оскільки розв'язання проблеми надійного забезпечення населення продуктами харчування є першочерговим економічним і соціально-політичним завданням.

Ефективність використання робочого часу характеризується продуктивністю праці. Відповідно до сфери матеріального виробництва продуктивність праці означає здатність людини створювати в одиницю часу певну кількість матеріальних благ.

Таблиця 2.2

Наявність та ефективність використання трудових ресурсів

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 в % до 2015
Середньорічна кількість працівників, осіб	26,00	23,00	23,00	38,00	39,00	150,00
Ними відпрацьовано – всього, тис. люд.-год.	52,80	53,20	48,00	60,40	67,90	128,60
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд.-год.	2030,77	2313,04	2086,96	1589,47	1741,03	85,73
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	46,80	41,40	41,40	68,40	70,20	150,00
Коефіцієнт використання робочого часу	1,13	1,29	1,16	0,88	0,97	85,73
Трудозабезпеченність	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	148,90

Таким чином, аналізуючи динаміку чисельності працюючих та рівень продуктивності праці в ФГ «Галіно» (таблиця 2.2), виявили, що середньооблікова чисельність працівників має тенденцію до збільшення, про що говорить збільшення даного показника на 13 чоловік в 2019 році порівняно з 2015 роком. Це пов'язано з розширенням виробництва, оновленням матеріально технічної бази та поступовим переходом на більш високотехнологічні способи виробництва, а отже виникає необхідність у постійному поповненні штату підприємства.

Як бачимо з наведених розрахунків коефіцієнт використання робочого часу наблизився до оптимального (0,97 у 2017 році), це пов'язано з тим, що підприємство цілком переглянула власну кадрову політику та винаймає саме ту кількість робітників, яка необхідна при поточному об'ємі робіт. Це цілком відображає існуючу ситуацію на підприємстві – на даній момент, за умов повної автоматизації значної кількості виробничих процесів спостерігається тенденція до нарощування виробництва, та максимальної оптимізації структури витрат підприємства.

Необхідною умовою виконання виробничої програми сільськогосподарського підприємства є повне і своєчасне забезпечення матеріальними ресурсами високої якості. Матеріальні ресурси – це складова частина оборотних засобів, які знаходяться в сфері виробництва та обігу. Матеріальні ресурси в сфері виробництва являють собою важливий елемент оборотних засобів – виробничі запаси.

Матеріальні ресурси поділяються на природні (земельні, водні і лісові угіддя) і предмети, що є результатом людської праці.

Виробничі фонди підприємства – це грошовий вираз вартості матеріальних ресурсів і кошти, що планомірно обслуговують процес виробництва і обігу. Невиробничі фонди господарства – це грошовий вираз вартості ресурсів, які обслуговують невикористане споживання. За обсягом і якістю даних фондів можна визначити масштаби і темпи розвитку виробництва підприємства, наскільки міцна його матеріально-технічна база, який матеріальний і культурний рівень життя працівників.

Основні фонди в процесі виробництва не змінюють свою початкову форму, вони переносять свою вартість на знов створену продукцію частинами, по мірі фізичного зносу (амортизації), оскільки знаходяться і використовуються в господарстві протягом багатьох циклів виробництва продукції.

У своїй діяльності ФГ «Галіно» використовує різноманітні матеріально-технічні ресурси (сировину, матеріали, паливо, електроенергію, тощо). Вони в процесі виробництва перетворюються на продукцію (послуги) і підлягають

постійному поповненню. Для цього організується матеріально-технічне забезпечення, яке включає: визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, пошук і купівлю ресурсів, організацію доставки, зберігання й видачі окремим споживачам на підприємстві. Постачання матеріально-технічних ресурсів має бути своєчасним, комплектним і з мінімальними витратами. Ефективність використання основних фондів характеризують фондвіддача та фондомісткість (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка, забезпеченість та ефективність використання основних виробничих фондів ФГ «Галіно»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 в % до 2015
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	2523,00	2092,90	3009,10	4489,10	4478,60	177,51
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	3264,20	2192,10	3809,10	4380,80	4749,30	145,50
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	3209,90	5012,80	7055,40	5026,80	7268,40	226,44
Фондозабезпеченість, тис. грн.	133,49	110,74	159,21	237,52	235,22	176,21
Фондоозброєність, тис. грн.	97,04	91,00	130,83	118,13	114,84	118,34
Фондовіддача, грн.	1,27	2,40	2,34	1,12	1,62	127,56
Фондомісткість, грн.	0,79	0,42	0,43	0,89	0,62	78,39
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	0,98	2,29	1,85	1,15	1,53	155,63
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	371,17	159,61	197,06	318,09	238,50	64,25
Припадає оборотних виробничих фондів на 1000 грн. основних, грн..	1293,78	1047,40	1265,86	975,87	1060,44	81,96
Норма прибутку, %	19,62	12,84	50,70	10,28	22,04	+2,42 в.п.

Суть управління матеріально-технічними ресурсами полягає в здійсненні контролю за станом запасів і прийнятті заходів, спрямованих на економію часу і коштів за рахунок мінімізації затрат на утримання запасів, необхідних для

своєчасного та якісного виконання виробничої програми, а також механізм управління та використання наявних ресурсів на підприємстві.

Ступінь забезпеченості основними засобами характеризуються показниками фондоозброєності праці і фондозабезпеченості господарства. Фондоозброєність праці – це розмір основних виробничих засобів з розрахунку на одного середньорічного працівника, зайнятого в сільському господарстві. Показник фондозабезпеченості господарства – це відношення вартості основних засобів до площі сільськогосподарських угідь. Він показує, скільки основних фондів припадає на 1 або 100 га сільськогосподарських угідь.

Узагальнюючим показником ефективності використання основних засобів є фондовіддача – виробництво валової продукції сільського господарства з розрахунку на 1 грн. основних виробничих фондів. Розмір цього показника залежить як від виходу валової продукції, так і від розміру та складу основних засобів.

Оберненим показником фондовіддачі є фондомісткість – вартість основних виробничих засобів з розрахунку на 1 грн. валової продукції.

Отже, в ФГ «Галіно» можна спостерігати що фондозабезпеченість в господарстві у 2019 році порівняно з 2015 роком збільшилась на 76,21%. Фондоозброєність збільшилась на 18,34%. Фондовіддача збільшилась на 27,56% у 2019 році порівняно з 2015 роком. Фондомісткість зменшилась на 21,61%.

Матеріально-технічна база підприємства – це сукупність засобів і предметів праці, які використовуються у виробництві. Вона включає речові елементи продуктивних сил галузі і створює відповідні матеріальні умови виробництва продукції. Енергетичні ресурси – найбільш активна частина матеріально-технічної бази сільського господарства. В енергетичних ресурсах сільського господарства дедалі більшого значення набуває застосування електроенергії, що свідчить про дальший розвиток і вдосконалення матеріально-технічної бази сільськогосподарського виробництва. Електрифікація господарства має велике економічне і соціальне значення, сприяючи поліпшенню умов праці і побуту сільських працівників.

У процесі розвитку матеріально-технічної бази сільського господарства важливого значення набуває впровадження ресурсо- і енергозберігаючих техніки і технологій. Динаміку енерго- і електрозабезпеченості та енерго- і електроозброєності наведено в таблиці 2.4.

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна сказати, що в цілому використання енергетичних ресурсів в господарстві має тенденцію до збільшення (на 14,2%), а саме в розрахунку на одного середньорічного працівника зменшується – на 23,9%, в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшились на 13,4%. Це пояснюється оптимізацією кадрового складу підприємства з одного боку, та нарощуванням темпів виробництва з іншого. Знизилась кількість використаної електроенергії. Електроозброєність праці знизилась на 46,3%, а в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь – на 20,0%.

Таблиця 2.4

Енерго- і електрозабезпеченість, енерго- і електроозброєність праці

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 в % до 2015
Використано – всього: - енергоресурсів, к.с.	10093,3	13022,7	14287,3	12616,7	11526,7	114,2
- електроенергії, тис.кВт-год.	1820,0	1976,0	1854,7	1834,0	1466,7	80,6
Припадає енергоресурсів, к.с.: - на 1 середньорічного працівника	388,2	566,2	621,2	332,0	295,6	76,1
- на 100 га с.-г. угідь	534,0	689,0	755,9	667,5	605,4	113,4
Припадає електроенергії, тис.кВт-год.: - на 1 середньорічного працівника	70,0	85,9	80,6	48,3	37,6	53,7
- на 100 га с.-г. угідь	96,3	104,6	98,1	97,0	77,0	80,0

Однією із складових частин матеріально-технічної бази господарства є засоби механізації виробничих процесів, до яких відносяться сільськогосподарські машини. Показники наявності та ефективності роботи автотранспорту та тракторного парку господарства наведені в таблиці 2.5. З таблиці 2.5 видно, що у 2019 році рівень використання автопарку зріс на 19,2% порівняно із 2008 роком.

Як бачимо з наведених аналітичних даних підприємство активно оновлює основну матеріально технічну базу, що в результаті впливає на інтенсифікацію виробництва та спричиняє значний приріст грошових показників.

2.2. Основні економічні показники діяльності підприємства

Чиста продукція (валовий дохід) – це та частина валової продукції, яка заново створена живою працею. Її визначають як різницю між вартістю валової продукції і вартістю матеріальних витрат, використаних на її виробництво. Чиста продукція характеризує продуктивність живої праці і економічну ефективність сільськогосподарського виробництва.

Чистий дохід (прибуток) – це частина валового доходу, яка залишається після виключення з нього витрат на заробітну плату і соціальне страхування. Його також визначають як різницю між вартістю реалізованої продукції у фактичних цінах і собівартістю реалізованої продукції.

Важливими показниками, що характеризують обсяг сільськогосподарського виробництва, є вартість товарної і чистої продукції. Структура товарної продукції ФГ «Галіно» наведена в таблиці 2.6.

Як бачимо господарство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва: 83,4% від загального виробництва по господарству в 2015 році, 72,2% в 2019. Такі зміни зумовлені тим, що господарство намагається постійно розширювати асортимент продукції, що виробляються, в умовах сучасної конкурентної боротьби. Так у 2019 році у порівнянні з 2015 частка виробництва товарної продукції молока збільшилась майже на 400%, великої рогатої худоби – 200%.

Товарна продукція є частиною валової продукції, яка реалізується підприємствами і господарствами на сторону. Вартість товарної продукції у поточних цінах характеризує розмір надходжень коштів від реалізації продукції за певний період. За допомогою структури товарної продукції ми можемо визначити напрямок та рівень спеціалізації підприємства.

Структура товарної продукції ФГ «Галіно»

Види продукції, галузі	2015		2016		2017		2018		2019		2019 в % до 2015
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	
Зернові та зернобобові	1570,5	58,7	1595,0	38,2	1131,0	19,2	1554,6	37,1	1097,9	14,5	69,9
в т.ч. пшениця озима	1135,3	42,4	1311,0	31,4	1073,4	18,2	893,2	21,3	552,7	7,3	48,7
ячмінь ярий	330,8	12,4	76,9	1,8	43,3	0,7	252,0	6,0	439,3	5,8	132,8
Соняшник	1051,6	39,3	2500,7	59,9	4249,9	72,2	2630,5	62,8	6312,6	83,3	600,3
Інша продукція	-	-	-	-	219,0	3,7	-	-	-	-	-
Всього по рослинництву:	2622,1	98,0	4095,7	98,0	5599,9	95,1	4185,1	99,9	7410,5	97,8	282,6
Свині	34,5	1,3	23,9	0,6	222,5	3,8	-	-	-	-	-
ВРХ	18,4	0,7	1,6	-	-	-	-	-	-	-	-
Інша продукція	-	-	17,7	0,4	57,1	1,0	-	-	-	-	-
Всього по тваринництву:	52,9	2,0	38,5	0,9	279,6	4,8	-	-	-	-	-
Разом по господарству:	2675,0	100	4177,4	100	5885,4	100	4189,0	100	7577,2	100	283,3

Коефіцієнт спеціалізації можна по господарству визначити за формулою, скориставшись таблицею 2.6:

$$K_{спц} = 100 / \sum (2di - 1) \times Ui \quad (2.1)$$

де $K_{спц}$ – коефіцієнт спеціалізації СФГ;

di – порядковий номер окремих видів продукції в ранжованому ряді, починаючи з найбільшого;

Ui – питома вага і-го виду продукції в структурі товарної продукції, %.

Отже, в ФГ «Галіно» коефіцієнт спеціалізації становить 0,4905, що говорить про високий рівень спеціалізації.

Підприємство вирішило тимчасово припинити виробництво продукції тваринництва, у зв'язку з тим, що у найближчим часом планується повністю оновити цю сферу діяльності підприємства, та перейти на більш сучасні технології утримання тварин.

Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва характеризується співвідношенням фінансових результатів з витратами і

виробничими ресурсами. Найбільш об'єктивно рівень економічної ефективності виробництва виражають через чистий дохід на одиницю виробничих витрат (показник собівартості). Собівартість продукції – це частина витрат виробництва і обігу, що виражає витрати на заробітну плату і використані засоби виробництва. Оцінити основні показники виробничо-господарської діяльності на підприємстві можна в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 в % до 2015
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.						
- основних виробничих фондів	133,49	110,74	159,21	237,52	235,22	133,49
- виробничих витрат	155,5	110,0	138,3	182,3	248,8	155,5
Економічна ефективність інтенсифікації Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн:						
- товарної продукції	226,5	344,8	535,6	321,4	596,9	263,6
- прибутку	141,5	221,0	311,4	221,6	398,0	281,2
Отримано валової продукції, грн. на:						
- 100 грн. основних виробничих фондів с.-г. призначення	169,6	311,4	336,4	135,3	253,8	149,6
- 1 грн. виробничих витрат	1,5	3,1	3,9	1,8	2,4	164,8
Рівень рентабельності, %	-9,0	101,0	125,2	21,6	60,0	+ 69 в.п.

Фінансовим результатом для нашого підприємства є прибуток (в таблиці 2.7 розрахований на 100 га с.-г. угідь), знайдений як різницю між виручкою та собівартістю. З 2015 року по 2019 рік прибуток має тенденцію до росту, як по в цілому по господарству так і по окремим його галузям.

За останні роки всі показники значно зросли. Окремо звернемо увагу на рівень рентабельності підприємства, який має постійну тенденцію до збільшення (загалом за 5 років взятого періоду спостерігається збільшення на 69 в.п.). На мою думку це якнайкраще характеризує шлях інновацій, який обрало підприємство.

ФГ «Галіно» займається вирощування зернових культур: пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник. Операційна система створюється та функціонує, враховуючи стратегію операційної діяльності, яка, в свою чергу, є однією з

функціональних стратегій розвитку організації. Тобто для підприємства характерна операційна система «Виробництво - Постачання».

Для процесу вирощування зернових культур в підприємстві характерна модель операційної системи: «Постачальник → Запас → Обробка → Запас → Покупець». При даній моделі господарству постачають добрива, необхідну кількість посадкового матеріалу та інших матеріалів необхідних для вирощування культур. Всі ці матеріали закупаються не безпосередньо в момент посадки, а завчасно і вони знаходяться на складах у вигляді запасу. В оптимальні агротехнічні строки відбувається обробка даних матеріалів, безпосередньо проходить процес вирощування та збір врожаю, який потім зберігається на складах у вигляді запасу, який потім продається в залежності від передбаченого обсягу продажу. Існує три можливі конфігурації сервісної діяльності.

Однією із необхідних підсистем функціонування операційного менеджменту є управління матеріально-технічним забезпеченням та збутом продукції. Вона значною мірою відображає початкову стадію технологічного процесу – це виробництво та постачання необхідних матеріалів, запасів сировини та напівфабрикатів – вхідні інформаційного процесу, перетворені операційною системою на її вихідні – готову продукцію.

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

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

Управління виробничим процесом і оборотними активами на підприємстві належить до завдань, які вирішує економіст. Оскільки процеси виробництва та реалізації продукції супроводжуються рухом фінансових ресурсів, активну участь у вирішенні завдань, пов'язаних з управлінням оборотними активами

підприємства беруть фінансові менеджери. До найважливіших із таких завдань належать:

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

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

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

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

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

- 1) можна порівняти роботу різних підприємств, дати оцінку собівартості продукції за різні роки;
- 2) можна побачити прямий зв'язок між собівартістю і прибутком.

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

Оплата праці в ФГ «Галіно» визначається власником підприємства, виходячи із законодавчо-встановленого мінімального розміру оплати галузевих і спеціальних угод, закріплених в договорах і контрактах, і регулюється діючою

системою оподаткування. При оплаті праці робітників в товаристві застосовуються тарифні ставки, оклади, а також безтарифні системи.

В ФГ «Галіно» розмір оплати праці робітника зростає в міру підвищення розряду, виконуваної ним роботи, оскільки оплата завжди здійснюється по розряду виконаної роботи. Для посилення матеріальної зацікавленості працівників у виконанні планів і договірних зобов'язань підвищені ефективності виробництва і якості роботи в товаристві вводиться система преміювання, винагороди за підсумками роботи за рік, та інші форми матеріального заохочення.

2.3. Оцінка формування прибутку від операційної діяльності

В умовах ринкових відносин фінансові результати в аграрному секторі характеризуються сумою прибутку (збитку), який створюється в процесі виробництва і залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників. Основну суму прибутку аграрні підприємства одержують від основної діяльності – сільськогосподарського виробництва.

На першому етапі аналізу фінансових результатів діяльності підприємства здійснюють загальну оцінку формування доходів, витрат і прибутків. Завдання аналізу такі:

- вивчення структури доходів і витрат підприємства;
- вивчення змін у структурі доходів і витрат в динаміці;
- систематизація чинників впливу на зміни фінансових результатів;
- виявлення резервів збільшення суми прибутку;
- розробка заходів щодо ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Розрізняють такі напрями аналізу структури та динаміки показників діяльності підприємств: зміни показників у часі за досліджуваний період – горизонтальний аналіз; структури змін показників – вертикальний аналіз.

Розрізняють такі напрями аналізу структури та динаміки показників діяльності підприємств: зміни показників у часі за досліджуваний період – горизонтальний аналіз; структури змін показників – вертикальний аналіз.

Горизонтальний аналіз має на меті дослідити зміни показників у часі з розрахунками абсолютних і відносних відхилень. Вертикальний аналіз полягає у визначенні у відсотках структури досліджуваного об'єкта: структури доходів, витрат, прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг), чистого прибутку, операційних витрат тощо. Горизонтальний і вертикальний аналіз доповнюють один одного. Найбільш повно ці напрями аналізу використовують при складанні аналітичних таблиць.

Темпи зростання витрат були вищими, ніж доходів, що є визначальним у формуванні фінансового результату господарської діяльності – прибутку. В структурі витрат і нарахувань найбільшу частку займають матеріальні витрати – 69,69 %, при чому їх частка щороку збільшується.

Таблиця 2.8

Динаміка складу та структури витрат в ФГ «Галіно»

Показник	2015		2017		2019		Відхилення 2019 від 2015	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	в.п.
Матеріальні витрати	2591,4	48,47	4223,9	52,83	14983	69,69	12391,6	21,22
Витрати на оплату праці	893,6	16,72	1405	17,57	1964	9,14	1070,4	-7,58
Відрахування на соціальні заходи	151,7	2,84	418	5,23	725	3,37	573,3	0,53
Амортизація	246,3	4,61	436	5,45	986	4,59	739,7	-0,02
Інші витрати	1463	27,37	1512	18,91	2841	13,21	1378	-14,15
Разом	5346	100,00	7994,9	100,00	21499	100,00	16153	0,00

Аналіз фінансових результатів за першою моделлю «дохід – витрати – чистий прибуток» не дає можливості визначити фінансові результати від видів діяльності підприємств, тому для аналізу структури фінансових результатів

побудуємо табл. 2.9, використавши другу модель аналізу, – за видами діяльності, класифікацію яких наведено в П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» та П(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів».

Слід зазначити, що чистий прибуток за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку розраховують як алгебраїчну суму прибутку (збитку) від звичайної діяльності та надзвичайного прибутку, надзвичайних збитків і податків з надзвичайного прибутку.

У свою чергу, фінансовий результат від звичайної діяльності формується поетапно: спочатку визначають валовий прибуток (збиток), який, покриваючи адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, становить фінансовий результат від операційної діяльності: після цього обчислюють алгебраїчну суму прибутку (збитку) від операційної діяльності, прибутків (збитків) від інвестиційної, фінансової та іншої звичайної діяльності, яка є прибутком (збитком) від звичайної діяльності до оподаткування.

Таблиця 2.9

Структура фінансових результатів ФГ «Галіно» за 2008-2012 роки

Показник	2015	2017	2019	Середній показник за п'ять років	Структура прибутку (збитку), %	2019 рік у відсотках до 2015 року
1. Результат операційної діяльності в т.ч.:	2264,1	1754,3	3231	2416,5	107,53	142,71
1.1. дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2800,5	1165,5	2366	2110,7	93,92	84,48
1.2 надходження від іншої операційної діяльності	-536,4	588,8	865	305,8	13,61	-161,26
2. Результат фінансових операцій в т.ч.	678,7	-374,3	-812	-169,2	-7,53	-119,64
2.1. доходи участі в капіталі	0	0	0	0,0	0,00	-
2.2. результат інших фінансових операцій	678,7	-374,3	-812	-169,2	-7,53	-119,64
3. Результат іншої звичайної діяльності (інвестиційних операцій)	0	0	0	0,0	0,00	-
4. Результат звичайної діяльності до оподаткування	2942,8	1380	2419	2247,3	100,00	82,20
5. Дохід від звичайної діяльності після оподаткування	0	0		0,0	0,00	-
6. Чистий прибуток (збиток)	2942,8	1380	2419	2247,3	100,00	82,20

Виходячи з цього в структурі чистого прибутку містяться як від'ємні частки фінансових результатів (збитків), так і частки, що перевищують стовідсоткове значення (прибутки від звичайної діяльності, зокрема валовий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та прибуток від операційної діяльності).

Аналіз структури фінансових результатів, наведений у табл. 2.9, зроблено за середнім показником за п'ять попередніх роки (2015-2019). Частка операційного прибутку 94,39 % складається лише з частки валового прибутку. Аналітичні дані показують, що сільськогосподарське підприємство може покрити всю суму збитків від фінансових операцій (різниця суми відсотків, одержаних і відшкодованих бюджетом за користування кредитами банків) прибутками від звичайної діяльності. В структурі чистого прибутку дотації та доплати з бюджету відсутні.

Основним методичним питанням в економічному аналізі є вивчення впливу чинників на результати діяльності підприємства. Від глибини, комплексності та точності виміру впливу чинників залежать висновки та рекомендації за результатами аналізу, а також точність прогнозу досліджуваних показників.

Зміна рівня середньореалізаційних цін і величина прибутку перебувають у прямо пропорційній залежності: при збільшенні рівня цін сума прибутку зростає, і навпаки. Собівартість продукції та прибуток перебувають в обернено пропорційній залежності: зниження собівартості приводить до відповідного зростання суми прибутку, і навпаки.

Зміну обсягу доходів (виручки) від реалізації продукції за рахунок рівня товарності та зміни обсягу виробництва в натуральних показниках визначимо на основі середньореалізаційних цін звітного періоду. Розрахунок подамо в табл. 2.10. За середні ціни реалізації приймаються фактичні за 2019 р.

У цілому в ФГ «Галіно» сума прибутку від реалізації основних видів сільськогосподарської продукції у 2019 р. зросла проти рівня 2018 р. на в основному за рахунок збільшення обсягів та цін реалізації.

Розрахунок чинників впливу на зміну прибутку від реалізації продукції ФГ
«Галіно» за окремими сільськогосподарськими культурами

Вид продукції	Обсяг реалізованої продукції		Ціна реалізації, грн.		Собівартість 1 ц продукції, грн.		Зміна прибутку, тис. грн. с			
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	всього	в т.ч. за рахунок		
								обсягу	ціни	собівартості
Пшениця озима	12794	12320	397,92	446,53	209,25	253,51	59,10	5,37	598,91	-545,19
Кукурудза на зерно	5256	63560	349,14	443,06	371,02	335,34	605,80	-1275,68	-386,78	2268,26
Соняшник	12176	24223	521,21	532,77	573,16	545,54	-894,40	578,80	280,04	-1753,24
Сорго	4109	9472	762,50	744,28	647,16	675,65	587,00	82,23	774,63	-269,86

Для об'єктивної оцінки ефективності роботи підприємства недостатньо знати лише абсолютну величину отриманого прибутку, необхідно ще й володіти інформацією щодо його рентабельності (дохідності, прибутковості), тобто вивчати відносні показники ефективності діяльності: отримані прибутки порівняти із вкладеним капіталом, ресурсами, понесеними витратами.

Тому з розвитком ринкових відносин виникла потреба у визначенні системи показників рентабельності, які характеризують виробничу, комерційну і фінансову діяльність підприємств. Для порівняння темпів зростання (зниження) окремих груп показників складемо аналітичну табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників рентабельності ФГ «Галіно»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Рентабельність за повною собівартістю реалізованої продукції, %	33,56	-8,73	2,92	5,09	3,49
% до 2015 р., в.п.	-	-42,29	-30,64	-28,48	-5,09
Чиста рентабельність виручки від реалізації, %	25,13	-9,57	2,84	4,84	3,37
% до 2015 р., в.п.	-	-34,69	-22,29	-20,29	-21,76
Чиста рентабельність активів, %	39,26	-6,18	5,52	4,70	8,30
% до 2015 р., в.п.	-	-45,44	-33,74	-34,56	-30,96
Чистий прибуток	1946,3	-347,4	339,4	358	766
% до 2015 р., %	100	-17,85	17,44	18,39	39,36
Чистий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь	621,82	-110,99	100,41	92,51	168,72
% до 2015 р., %	100	-17,85	16,15	14,88	27,13

Отримані показники свідчать, що найбільш прибутковим був 2015 рік.

Проведемо розрахунок межі рентабельності, запасу фінансової міцності та сили впливу операційного важеля на основі даних діяльності ФГ «Галіно» за 2019 рік.

Валова маржа (ВМ) розраховується як різниця виручки від реалізації (ВР) та загального обсягу змінних витрат.

$$ВМ = 22745 - 18400 = 4345 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт валової маржі (КВМ) відповідно складе:

$$КВМ = 4345 / 22745 = 0,191 \text{ грн/грн.}$$

Точка беззбитковості - це та межа яку підприємству слід перевищити аби не зазнавати збитків своєї діяльності. Тому, точку беззбитковості називають межею рентабельності.

$$ТБ = (21979 - 18400) / 0,191 = 18738 \text{ тис. грн.}$$

Запас фінансової міцності (ЗФМ) показує як виручка від реалізації віддаляється від межі рентабельності .

$$ЗФМ = 22745 - 18738 = 4007 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток (Пр) визначається як добуток запасу фінансової міцності й коефіцієнта валової маржі:

$$П = 4007 * 0,191 = 765,3 \text{ тис. грн.}$$

Сила впливу операційного важеля (СВОВ) розраховується відношенням валової маржі до прибутку і показує, скільки відсотків зміни прибутку приносить кожний відсоток зміни виручки.

$$СВОВ = 4345 / 765,3 = 5,68 \%$$

Тобто, цей показник говорить про те, що при зміні виручки від реалізації на один відсоток розмір прибутку зміниться на 5,68 %.

Для покращення діяльності підприємства необхідно здійснити вибір такого поєднання змінних витрат, постійних витрат та обсягу реалізації, яке б забезпечувало одержання максимального прибутку. Максимальний темп приросту чистого доходу від реалізації продукції за аналізований період становить 28 %, а мінімальний 5 %. Розмах варіації коливається в межах 23 %. У зв'язку з фінансовою кризою в світі, нестабільністю економічної ситуації в країні не

можливо в 2019 році спрогнозувати приріст чистого доходу в такому розмірі. Тому, доцільно було б провести аналіз чутливості прибутку лише до 10 % змін основних елементів операційного важеля і на основі отриманих даних виявити найефективніший спосіб максимізації прибутку підприємства.

Найкращий ефект відбувся при збільшенні ціни на 10 % і зменшення змінних витрат на 10 %. При цьому, зменшився запас фінансової міцності, а чим менший запас фінансової міцності, тим менший операційний ризик. Зменшення постійних витрат і обсягу реалізації на 10 %, дало змогу отримати підприємству збиток.

Найпоширенішими видами левериджу, які використовуються у вітчизняній практиці є виробничий (операційний), фінансовий та виробничо-фінансовий леверидж.

Розподіл всієї сукупності операційних витрат підприємства на постійні й змінні дозволяє використати механізм управління операційним прибутком, відомий як «операційний леверидж», який розглядається як фактор коливання фінансових результатів підприємства, у якості якого обрано показник операційного прибутку. «Виробничий (операційний) леверидж показує взаємозв'язок між обсягом виробництва та постійними і змінними витратами, від значення якого залежить прибуток підприємства та його фінансова стійкість. Коефіцієнт операційного левериджу визначається як відношення темпів приросту валового прибутку до темпів приросту фізичного обсягу реалізації продукції чи до темпів приросту виручки і показує, як змінюється величина валового прибутку при зміні обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» [34].

Таблиця 2.12

Вихідні дані для визначення операційного левериджу в ФГ «Галіно»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Валовий дохід, тис. грн.	7745,2	3631,7	11961,4	7398	22745
Валовий прибуток, тис. грн.	1946,3	-347,4	339,4	358	765,7
Коефіцієнт операційного левериджу	-	2,22	-0,86	-0,14	0,55

Розрахований показник операційного левериджу та його ефект (табл. 2.12) за даними річної фінансової звітності ФГ «Галіно» дозволяє стверджувати про високий показник операційного левериджу, при якому кожен відсоток приросту виручки від реалізації продукції при сформованій структурі витрат забезпечує приріст валового прибутку в 2019 році на 0,55 %.

Підприємства з кращим рівнем технічної оснащеності виробництва мають вищий показник виробничого левериджу і навпаки. Проте, «з покращенням технічної оснащеності збільшується обсяг постійних витрат, зростає ступінь ризику недоодержання виручки, яка необхідна для покриття постійних витрат» [23]. Розрахунок безбиткового обсягу реалізації і запасу фінансової стійкості наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок безбиткового обсягу реалізації і запасу фінансової стійкості ФГ
«Галіно»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015	
						+ -	%
Операційний дохід, тис. грн	7745,2	3631,7	11961,4	7398	22745	14999,8	293,7
Операційні витрати, тис.грн., в т.ч.:	4284	6307,3	7595,9	9638	19024,5	14740,5	444,1
змінні витрати, тис.грн	3217,4	5138,8	5587,6	7052	14939,5	11722,1	464,3
постійні витрати, тис.грн.	1066,6	1168,5	2008,3	2586	4085	3018,4	383,0
Маржинальний дохід, тис.грн.	4527,8	-1507,1	6373,8	346	7805,5	3277,7	172,4
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	1946,3	-347,4	339,4	358	765,7	-1180,6	39,3
Поріг рентабельності, тис.грн.	3461,2	-2675,6	4365,5	-2240	3720,5	259,3	107,5
Коефіцієнт маржинального доходу в операційному доході	0,585	-0,415	0,533	0,047	0,343	-0,241	58,7
Питома вага порогу рентабельності в операційному доході	44,69	-73,67	36,50	-30,28	16,36	-28,33	-
Запас фінансової стійкості	55,31	-	63,50	-	83,64	28,33	-

Так, у ФГ «Галіно» у звітному періоді відносно базисного питома вага постійних витрат у загальній структурі операційних витрат зменшилася на 2% (табл. 2.13), отже, дане підприємство є схильним до ризику і втрати валового прибутку, адже при спаді виробництва прибуток у ФГ «Галіно» швидко скорочуватиметься.

При проведенні операційного аналізу також визначають межу (поріг) рентабельності або беззбитковий обсяг реалізації, якого підприємству слід досягти, аби покрити понесені операційні витрати. Чим меншою є величина порогу рентабельності, тим більш фінансово-стійким є підприємство.

Розрахунки таблиці свідчать, що у ФГ «Галіно» у звітному періоді порівняно з базисним спостерігається зростання як операційного доходу й операційних витрат, так і прибутку від даного виду діяльності та беззбиткового обсягу продажів. Це означає, що більша частка операційного доходу використовується на покриття операційних витрат, а не на одержання прибутку від операційної діяльності, оскільки в ФГ «Галіно» темп приросту операційного доходу не перевищує темп приросту порогу рентабельності.

Таким чином, слід зазначити, що максимізація прибутку підприємства шляхом зміни частки змінних і постійних витрат визначення точки беззбитковості і запасу фінансової міцності відкриває можливості підприємству планувати на перспективу розміри зростання прибутку і заздалегідь приймати відповідні заходи, щодо зміни в той чи інший бік величини змінних і постійних витрат.

Висновки до другого розділу

1. ФГ «Галіно» в достатньому обсязі забезпечено земельними ресурсами, загальна земельна площа господарства на кінець 2019 року складала 1916 га, у тому числі площа сільськогосподарських угідь складала 1904 га, з них рілля – 1833 га.

2. Аналіз динаміки чисельності працюючих та рівень продуктивності праці в ФГ «Галіно» показав, що середньооблікова чисельність працівників має тенденцію до збільшення, про що говорить збільшення даного показника на 13 чоловік в 2019 році порівняно з 2015 роком. Це пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази та поступовим нарощуванням об'ємів виробництва. Крім цього, підприємство планує перезапустити виробництво продукції тваринництва, а отже штат працівників має поповнюватись і надалі.

3. Фондозабезпеченість в господарстві у 2019 році порівняно з 2015

роком збільшилась на 76,21%. Фондоозброєність збільшилася на 18,34%. Фондовіддача збільшилась на 27,56% у 2019 році порівняно з 2015 роком. Фондомісткість зменшилась на 21,61%.

4. Енергетичні ресурси в господарстві зменшилися, а саме в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 23,95%, в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилися на 13,4%. Електроозброєність праці знизилась на 46,3%, а в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь – на 20,0%. Хоча в останні три роки об'єм споживання енергоресурсів має тенденцію до зменшення, в порівнянні з 2015 роком енергії споживається більше на 14,2%.

5. Рівень використання автопарку в 2019 році зріс на 14,3% порівняно із 2015 роком. Коефіцієнти використання автопарку та використання пробігу мають тенденцію до збільшення, за розглянутий період відповідно на 19,2 та 17,5%. Причиною даного явища є часткове оновлення машинно-тракторного парку підприємства.

6. Господарство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва: 98% від загального виробництва по господарству в 2015 році, 97,8% в 2019. Майже нерентабельне виробництво продукції тваринництва (на протязі 2015-2017 рр.) було призупинене, та на даний момент поступово оновлюється матеріальна технічна база для відновлення цієї сфери діяльності.

7. Прибуток з 2015 року по 2019 рік тенденцію до росту, як по в цілому по господарству так і по окремим його галузям. Окремо звернемо увагу на рівень рентабельності підприємства, який має постійну тенденцію до збільшення (загалом за 5 років взятого періоду спостерігається збільшення на 69 в.п.).

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

3.1. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в сільському господарстві

В основі взаємодії постачальників техніки і сільськогосподарських товаровиробників повинен лежати принцип взаємовигідного співробітництва. Якщо сільськогосподарські організації будуть купувати техніку, яка зможе реально підвищити ефективність виробництва, то це позитивно відіб'ється на їх купівельній спроможності і зміцнить позиції дилера як сумлінного постачальника на ринку.

В даний час консультуванням клієнтів при підборі оптимального комплексу сільгоспмашин, як правило, займаються менеджери з продажу. Нерідко такі консультанти керуються власним інтересом, що пов'язано в першу чергу з ув'язкою їх заробітної плати з кількістю і вартістю проданої техніки.

На вибір техніки істотно впливає те, як вона зарекомендувала себе при експлуатації в інших господарствах. Дослідження показують, що не завжди одна і та ж техніка дозволяє отримувати однаковий ефект від її експлуатації в різних організаціях. Це пов'язано з відмінностями в природно-кліматичних, економічних, соціальних та інших умовах.

Ситуація, що склалася обумовлює необхідність залучення до процесу підбору оптимального комплексу сільськогосподарських машин фахівців інформаційно-консультаційних центрів і аналогічних організацій. При цьому процес покупки істотно ускладниться, буде займати більший проміжок часу, а можливо і засобів.

Опитування керівників сільськогосподарських організацій, показало, що до послуг консультаційних центрів вони вдаються тільки в разі комплексного техніко-технологічного переоснащення, що пов'язано з великим ризиком,

істотними інвестиціями і необхідністю навчання персоналу працювати за новими технологіями і на сучасній техніці.

В даний час провести комплексне техніко-технологічне переоснащення здатні поодинокі організації, в основному за рахунок залучення приватних інвестицій і позикового капіталу. Оновлення парку сільськогосподарських машин відбувається виходячи з особистого досвіду керівника та інших рекомендацій, що істотно знижує ефективність інвестованого капіталу.

В якості основних консалтингових послуг можна виділити:

- проведення конференцій та семінарів для керівників і спеціалістів сільськогосподарських організацій;
- збір і поширення інформації про ефективність використання техніки, що поставляється і устаткування в різних природно-кліматичних зонах області;
- підбір найбільш ефективних технологій вирощування сільськогосподарських культур виходячи з природно-кліматичних, економічних та екологічних умов організації;
- підбір комплексу сільськогосподарської техніки та обладнання, що дозволяє використовувати ресурси підприємства з максимальною ефективністю;
- розробка нормативно-довідкової документації;
- консультування керівників і фахівців сільськогосподарських організацій за чинним законодавством в області державної підтримки при купівлі техніки і обладнання;
- допомога сільськогосподарським організаціям в оформленні документації (в тому числі складання інвестиційного бізнес-плану) для отримання кредитів і субсидій;
- розробка стратегічного плану розвитку сільськогосподарських організацій на основі техніко-технологічної модернізації виробництва;
- участь в реалізації консалтингових проектів і їх адаптації до умов господарства.

Надання консультаційних послуг з модернізації технології та підбору оптимального комплексу сучасної ресурсозберігаючої техніки проводиться

безпосередньо у постачальника. При необхідності консультанти роблять виїзд до клієнта для ознайомлення з умовами господарства і виявлення основних проблем.

SWOT-аналіз створення науково-консультаційного центру на базі організації-постачальника матеріально-технічних ресурсів показав:

1. Сильні сторони:

- а) підвищення якості та оперативності надання консультаційних послуг;
- б) відсутність залежності від бюджетного фінансування і коштів надходять від клієнтів;
- в) значне спрощення процесу взаємодії між учасниками ринку сільськогосподарської техніки та інших ресурсів в ході надання консультаційних послуг;
- г) підвищення достовірності інформації, що збирається про ефективність реалізації консалтингових проектів, експлуатації сучасної техніки в різних природно-кліматичних зонах і технологіях виробництва;
- д) залучення до консультаційної діяльності представників всіх суб'єктів консалтингового ринку: районних управлінь і міністерства сільського господарства області, виробників матеріально-технічних ресурсів, банківської сфери, НДІ та аграрних університетів, провідних сільськогосподарських товаровиробників і підприємств переробної галузі;
- е) розширення сегмента ринку постачальника сільськогосподарської техніки за рахунок підвищення купівельної спроможності клієнтів і рівня їхньої лояльності в ході надання консультаційних послуг;
- ж) підвищення ефективності реалізації законодавчих актів і використання коштів державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників;
- з) регулярне проведення навчальних семінарів і конференцій для керівників і спеціалістів сільськогосподарських організацій із залученням провідних учених та представників організацій АПК.

2. Слабкі сторони:

- а) надання послуг на безоплатній основі тільки клієнтам постачальника техніки;

б) надання консультаційних послуг тільки сільськогосподарським товаровиробникам.

3. Можливості:

а) підвищення конкурентоспроможності постачальника матеріально-технічних ресурсів, на базі якого функціонує науково-консультаційний центр;

б) розвиток взаємовідносин між суб'єктами агропромислового комплексу;

в) створення інформаційної бази реалізованих консалтингових проектів по техніко-технологічного переоснащення сільськогосподарських організацій різних природно-кліматичних зон і розгляд їх ефективності в динаміці;

г) підвищення інноваційного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників;

д) підвищення темпів та ефективності техніко-технологічного переоснащення галузі.

4) Загрози:

а) зниження конкуренції на ринку консалтингових послуг;

б) монополізація ринку сільськогосподарської техніки;

в) переслідування інтересів постачальника сільськогосподарської техніки, а не сільськогосподарської організації в ході надання консультаційних послуг.

Пропонований механізм просування науково-технічних досягнень в сільському господарстві через науково-консультаційний центр, складається з наступних етапів:

1. Пошук потенційних клієнтів і встановлення з ними контакту. Для цього фахівцями центру регулярно проводяться конференції, семінари, виставки сільськогосподарської техніки, дні поля, організуються покази техніко-технологічних можливостей сучасної техніки та обладнання, розсилка інформації про науково-технічні досягнення в галузі сільського господарства. Це дозволяє ефективно поширювати інформацію про реалізованих консалтингових проектах і отриманих результатах. Проведення даних заходів дає можливість визначити найбільш гострі проблеми сільськогосподарських товаровиробників і знайти клієнтів, які готові співпрацювати з науково-консультаційним центром в пошуку

можливих шляхів їх вирішення. Далі укладається контракт на надання консалтингових послуг і проводиться аналіз виробничо-фінансової діяльності організації для виявлення сучасного стану та можливих перспектив її розвитку.

2. Розробка декількох варіантів можливих способів вирішення проблем клієнта на основі досягнень науки і техніки. Для цього фахівцями активно використовуються проекти, реалізовані раніше, що значно прискорює процес надання послуг. При необхідності до розробки проекту залучаються більш компетентні фахівці в області організації, управління, техніки і технології з НДІ і аграрних університетів. В кінці цього етапу проводиться оцінка можливих ризиків в ході реалізації того чи іншого проекту і вибір найбільш оптимального для організації.

3. Фахівці центру та сільськогосподарської організації реалізують проект. Участь працівників дає їм можливість навчатися на практиці, тим самим скорочуючи період адаптації проекту до неврахованих факторів при його розробці. Участь співробітників центру в реалізації розробленого ними проекту дозволяє не тільки отримати практичний досвід, а й зібрати інформаційну базу, яка дозволить оптимізувати процес розробки і прискорити реалізацію проектів в перспективі.

4. Збір інформації про ефективність освоєння науково-технічних досягнень в динаміці. Для цього фахівцями консультаційного центру виконується моніторинг протягом 2-3 років. Це дозволяє отримати дані про реальних виробничо-фінансові результати виробничої діяльності сільськогосподарської організації після спільної роботи з консультантами.

Формування інформаційної бази реалізованих проектів дає можливість проводити комплексну оцінку діяльності науково-консультаційного центру та його впливу на розвиток сільського господарства області. Зібрана інформація активно використовується для залучення клієнтів і проведення семінарів, навчальних заходів, показу техніки і т.д.

5. Оптимізація робіт по залученню клієнтів, адаптації та реалізації проекту освоєння науково-технічних досягнень. Залучаються сільськогосподарські

організації різних природно-кліматичних зон, керівництво яких здійснює активний пошук і впровадження інновацій. Це дозволяє адаптувати проект до різних умов і розглядати його ефективність більш об'єктивно. За даними статистики, на частку виробленої ними продукції припадає 1/3 валового виробництва, що дозволить забезпечити зростання ефективності виробничої діяльності в сільському господарстві.

Далі здійснюється залучення організацій, менш активно впроваджують останні досягнення науки і техніки, і масове поширення проекту.

Змінюється і затребуваність в послугах за окремими напрямками. Ефективне поширення інформації консультантами та представниками управління сільським господарством з питань чинного законодавства та заходів державної підтримки суттєво скоротили затребуваність в консультаціях з цього напрямку.

Впровадження нових технологій і покупка сучасної техніки призводить до змін в організації та управлінні виробництвом. Все більше керівників сільськогосподарських організацій розуміють комплексність процесу модернізації виробництва і роль стратегічного планування. За останні п'ять років спостерігається зростання наданих консультацій з питань економіки, організації і планування виробничої діяльності в 21 раз. Цей вид консультаційних послуг є перспективним і буде розвиватися в наступні роки.

Вихід на ринок консалтингових послуг дозволить здійснювати комплексну інформаційно-консультаційну підтримку сільськогосподарських організацій. Консультації проводяться як з окремих питань, наприклад, визначення оптимальної дози внесення мінеральних добрив, так і по розробці комплексного вирішення проблеми підвищення ефективності виробництва - адаптація сучасної ресурсозберігаючої технології під умови господарства, визначення потреби в техніці, засобах хімізації, підбір найбільш ефективних методів організації та управління виробництвом і т.д.

Організація науково-консультаційного центру на базі дилера матеріально-технічних ресурсів дозволяє вирішити проблему фінансування, яка в даний час є

найбільш сильним негативним фактором у розвитку консалтингової діяльності в сільському господарстві.

Оцінка рівня задоволеності клієнтів дозволяє уникати нехтування інтересами сільськогосподарської організації на користь групи компаній. Основним пріоритетом є вибудовування партнерських відносин між дилером і сільськогосподарськими товаровиробниками. В умовах щорічного зростання конкуренції на ринку матеріально-технічних ресурсів все більше уваги приділяється комплексному обслуговуванню клієнтів на взаємовигідній основі, яка повинна включати в себе:

- поставку сільськогосподарської техніки за готівковий розрахунок, за договорами лізингу, в оренду;
- якісне сервісне обслуговування в гарантійний та післягарантійний періоди;
- своєчасне забезпечення сільгосп товаровиробників запасними частинами для техніки та обладнання;
- поставку мінеральних добрив та інших засобів хімізації;
- консалтингове обслуговування.

В ході реалізації консалтингових проектів було виявлено, що зростання ефективності використання придбаних матеріально-технічних ресурсів підвищується в середньому на 20-30% в порівнянні з господарствами, які вважають за краще не привертати сторонніх консультантів при їх покупці.

Стабільне фінансування консультаційного центру дозволяє залучати провідних вчених в галузі сільського господарства до процесу розробки консалтингових процесів з техніко-технологічної модернізації господарств.

3.2. Економічний механізм інвестування коштів у модернізацію

«Якби ми могли спочатку знати, де ми знаходимося і куди рухаємося, то тоді ми могли б краще судити про те, що робити і як робити» (Авраам Лінкольн).

Для досягнення поставлених цілей керівництву ФГ «Галіно» важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства.

Внутрішні сильні сторони дозволять господарству використати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи.

Маючи оцінку внутрішнього стану господарства та досліджень зовнішнього оточення, проведемо SWOT-аналіз (таблиця 3.1).

Виходячи з узагальненої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище навчального господарства та представлені їх групування в матриці SWOT-аналізу, маємо можливість виявити та ліквідувати слабкі місця (фізично і морально застаріла МТБ, недосконала система контролю якості продукції, нестача обігових коштів), нарощувати потужність та уникати можливих загроз (технологічне відставання, зміни в законодавстві, несприятливі природно - кліматичні умови, диспаритет цін, складність у залученні фінансових ресурсів, інвестицій, складність отримання кредиту, висока ставка відсотку) шляхом проведення змін як в господарстві в цілому, так і по галузям зокрема.

У результаті проведеного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ФГ «Галіно» та виявлення потенціалу, можемо стверджувати, що на даному етапі розвитку господарству необхідно оновити матеріально-технічну базу, пропонуємо інвестиційний проект придбання нової сільськогосподарської техніки. Необхідність впровадження даного проекту в навчальному господарстві обумовлена рядом факторів:

1. Розглянемо технологічну карту вирощування озимої пшениці, особливу увагу звернемо на склад агрегату.

2. Враховуючи модель оптимізації техніки можемо детально проаналізувати загальний графік завантаження тракторів у господарстві.

Згідно графіку завантаження техніки господарству необхідно придбати два трактори New Holland T7040.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ФГ «Галіно»

		Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
			розширення ринків збуту продукції	+2	збільшення рівня конкуренції в галузі
		високий імідж господарства	+3	технологічне відставання	-3
		нарощування основного та оборотного капіталу	+3	зниження рівня кваліфікації кадрового складу	-1
		зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників	+3	зміни в законодавстві (насамперед в податковому)	-2
		підвищення рівнів професійності кадрів	+3	несприятливі природно-кліматичні умови	-3
		збільшення прибутковості діяльності	+2	диспаритет цін	-2
		впровадження нових технологій	+2	складність у залученні фінансових ресурсів, інвестицій	-3
Внутрішнє середовище	Оцінка	відповідність організаційної структури стратегії господарства	+3	складність отримання кредиту, висока ставка відсотку	-2
		СУМА	+21	СУМА	-18
Сильні сторони		32,0%	48	30,0%	45
достатня сировинна база	+3				
невисока собівартість продукції	+3				
стабільне фінансове становище	+2				
наявність кваліфікованих трудових ресурсів	+3				
вигідне географічне розташування	+3				
сприятливі умови для розвитку сільськогосподарського виробництва (чорноземи)	+2				
широкий асортимент продукції	+1				
розгалужена мережа автодоріг	+3				
наявність сучасних систем зв'язку та можливостей доступу до інформації	+2				
співробітництво з науково-дослідними інститутами	+3				
готовність керівництва до ризику	+2				
СУМА	+27				
Слабкі сторони		20,0%	30	18,0%	27
недосконала система контролю якості продукції	-2				
фізично і морально застаріла МТБ	-3				
непропорційне зростання власного та залученого капіталів	-1				
нестача обігових засобів	-2				
низький ступінь готовності працівників до змін	-1				
СУМА	-9				

Розглянемо інвестиційний проект придбання нової сільськогосподарської техніки вартість складає 7030 тис. грн. Термін експлуатації - три роки. Ставка податку на прибуток становить 18%. Господарство розраховує отримати віддачу від вкладень фінансових ресурсів у розмірі 20%.

Таблиця 3.2

Очікувані чисті грошові потоки

Показник	Роки				Сума
	попередній	1	2	3	
Початкові інвестиції	7030,00	9320,8	9320,8	9320,8	
Грошові надходження	-	4400,6	4400,6	4400,6	
Поточні витрати	-	1000	1000	1000	
Амортизаційні відрахування	-	140,6	140,6	140,6	
Відсотки по кредиту	-	3920,2	3920,2	3920,2	
Очікуваний прибуток до оподаткування	-	3214,56	3214,56	3214,56	
Очікуваний чистий прибуток	-	4214,56	4214,56	4214,56	
Очікуваний чистий грошовий потік	-	1,2	1,44	1,728	
$(1+r)^n$	1	0,8333	0,6944	0,5787	
Коефіцієнт дисконтування	-	3512,00	2926,59	2438,97	2,1065
Приведена поточна вартість	-7030,00	9320,8	9320,8	9320,8	
NPV (r -20%)	1847,56				
$(1+r)^n$	1	1,36	1,8496	2,5154	-
Коефіцієнт дисконтування	-	0,7353	0,5407	0,3976	1,6735
Приведена поточна вартість	-7030	3098,94	2278,64	1675,50	-
NPV (r -36%)	23,08				
$(1+r)^n$	-	1,37	1,8769	2,5713	-
Коефіцієнт дисконтування	-	0,7299	0,5328	0,3889	1,6516
Приведена поточна вартість	-7030,00	3076,32	2245,49	1639,08	-
NPV (r -37%)	-69,10				

На підставі оцінок параметрів інвестиційного проекту розрахуємо очікувані чисті грошові потоки проекту (таблиця 3.2).

Дисконтуючи очікуваний чистий грошовий потік за ставкою 20%, отримаємо очікуваний NPV проекту:

$$NPV = -7030 + 4214,56 \times A_{3-0,2}; \quad (3.1)$$

$$NPV = -7030 + 4214,56 \times 2,10648 = 1847,56 \text{ (тис.грн.)}$$

Послідовно визначимо на яку величину має змінитися кожний із факторів проекту (за умови, що решта факторів не змінюються), щоб позитивний ENPV зменшився до нуля.

Початкові інвестиції

Позначимо початкові інвестиції символом x та розв'яжемо рівняння:

$$-x + A_{3-0,2} 4214,56 = 0 \quad (3.1)$$

$$x = 4214,56 \times 2,10648$$

$$x = 8877,56 \text{ (тис.грн.)}$$

Таким чином, початкові інвестиції мають не перевищувати 8877,56 тис. грн.; після перевищення ними цієї суми рішення про інвестування в цей проект буде помилковим. Отже, показник початкової оцінки може збільшитися на 1847,5 тис. грн., або на 26,28%.

$A_{3-0,2}$ - стандартне позначення сучасної вартості постійного потоку платежів в одну грошову одиницю щорічно зі ставкою дисконтування r і n -річному періоді.

Період окупності

Період окупності позначимо за x , тоді $-7030 + A_{x-0,2} \times 4214,56 = 0$.

Знайдемо x , використовуючи лінійну інтерполяцію. Відомо, якщо $x=3$, то NPV - 4214,56 тис.грн.;

При $x=2$:

$$NPV = -7030 + 575,72 \times A_{2-0,2} = 176,57 \quad (3.2)$$

$$x = 2 + \frac{4214,56}{4214,56 - 176,57} \times (3 - 2) = 3,5$$

Отже, якщо тривалість виконання проекту зменшиться на $(3-3,5)=-0,5$ року, або 16,7%, то рішення про доцільність прийняття цього проекту буде помилковим.

Грошові надходження

Позначимо щорічний дохід символом x , тоді

$$-7030 + (x-5541,2) \times (1-0,3) \times A_{3-0,2} + 100 \times 0,3 \times A_{3-0,2} = 0; \quad (3.3)$$

$$-7030 + (x-5541,2) \times 0,7 \times 2,10648 + 100 \times 0,3 \times 2,10648 = 0;$$

$$x = \frac{7030 + 5541,2 \times 1,4745 - 63,1944}{1,4745} = \frac{8810,30}{1,4745} = 5975,1$$

Отже, початкова оцінка грошових надходжень може зменшитися не більше ніж на 345,7 тис.грн. $(6320,8 - 5975,1)$, або на 5,5 %, інакше проект буде збитковим.

Поточні витрати

Позначимо поточні витрати як x , тоді

$$-7030 + (6320,8 - x) \times (1-0,3) \times A_{3-0,2} + 100 \times 0,3 \times A_{3-0,2} = 0; \quad (3.4)$$

$$-7030 + 6320,8 \times 1,4745 - x \times 1,4745 + 100 \times 0,3 \times 2,10648 = 0;$$

$$x = \frac{-7030 + 6320,8 \times 1,4745 + 63,1944}{1,4745} = \frac{8680,214}{1,4745} = 5887,0$$

Отже, рішення про прийняття цього проекту буде коректним, якщо поточні витрати збільшаться порівняно з початково оціненими не більше ніж на 486,4 тис. грн. на рік $(5887,0 - 5400,6)$, або на 9,0%.

Ставка дисконтування

Нехай ставку дисконтування позначимо через x , тоді

$$-7030 + 575,72 \times A_{3-x} = 0. \quad (3.5)$$

Знайдемо x , використовуючи лінійну інтерполяцію

$$A_{3-x} = \frac{703}{575,72} = 1,2211 \text{ (знаходимо крайні значення відносно цього)}$$

показника):

$$A_{3-1,62} = 1,2335;$$

$$A_{3-1,63} = 1,2208;$$

$$x = 36 + \frac{1,2335 - 1,2211}{1,2335 - 1,2208} \times (37 - 36) = 36 + \frac{0,0124}{0,0137} = 36,4$$

Внутрішня норма доходності інвестиційного проекту складає 36,4%.

Таким чином, початково оцінену ставку дисконтування можна буде збільшити не більше ніж на 16% .

Проведений аналіз чутливості цього інвестиційного проекту свідчить про доцільність його реалізації (враховуючи, що найчутливішими до помилок оцінювання факторів є грошові надходження).

3.3. Оцінка ризику інвестиційного проекту

Конкурентоспроможність підприємницьких операцій багато в чому залежить від досконалого володіння ринковою інформацією, вміння своєчасно враховувати чинники ризику та невизначеності. Тому вивчення даної теми доцільно починати зі з'ясування такої фінансової категорії, як ризик, методів зниження його величини.

Запропонований інвестиційний проект ФГ «Галіно» є доцільним для впровадження. Детально проаналізуємо ризики.

Під ризиком слід розуміти загрозу втрати ресурсів підприємства, недоотримання нею доходів або появи нових витрат. Ризик - це невизначеність результатів і наслідків діяльності підприємства як у цілому, так і при проведенні певних операцій.

Економічні ризики об'єктивно неминучі, тому першою умовою управління ними є вміння їх передбачити і знизити до максимально можливого рівня. Для цього потрібно знати загальні та конкретні причини певного виду ризику, оцінити його ступінь, визначити обставини, за яких він

виникає, з'ясувати альтернативні напрями діяльності підприємства, зіставити вигоду і ризик, притаманні кожному з них.

З'ясування причин та обставин економічних ризиків передбачає розмежування об'єктивних факторів, які не залежать від діяльності підприємців (наявність конкурентів, інфляції, якість чинного законодавства та інші), і суб'єктивних (рівень організації виробництва і праці, якість форм і систем заробітної плати тощо). Лише після цього можна обрати найоптимальніші напрями діяльності, а отже раціонально контролювати ризик.

Метод який є найбільшою процедурою виявлення ризикозахищеності підприємства - метод аналізу ієрархії.

Суть цього методу полягає у декомпозиції проблеми в найбільш прості складові частини і подальшою обробкою послідовності міркувань керівників за попарними порівняннями.

Детально метод аналізу ієрархій описується такими принципами:

- структурування проблеми у вигляді ієрархій (декомпозицій);
- дискримінація порівняльних міркувань;
- встановлення пріоритетних критеріїв і оцінки альтернатив за критеріями;
- синтезування - поєднання ієрархічних декомпозицій відповідно шкали відносної важливості.

Принцип дискримінації порівняння переваг встановлення пріоритетних критеріїв є оцінка кожної альтернативи. За цією методикою для проведення попарних порівнянь використовують шкалу відносної важливості - таблиця 3.3.

Схема попарних порівнянь.

W_1, \dots, W_n - позначимо елементи порівняння;

W_{ij} - попарні порівняння елементів;

$\{W_{ij}\}$ - матриця відносної важливості елементів.

Таблиця 3.3

Шкала відносної важливості

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Пояснення
1	Рівноважність	Однаковий вклад двох видів діяльності
3	Незначна перевага одного над іншими	Досвід і судження дають легку перевагу одного виду над іншими
5	Суттєва (сильна) перевага	Досвід і судження дають сильну перевагу одного виду над іншими
7	Значна перевага	Стає практично значною
9	Дуже сильна перевага	Стає практично значимою
2,4,6,8	Проміжні значення між двома сусідніми судженнями	Застосовують в проміжному варіанті

Проаналізуємо фактори, що впливають на інвестиційний проект:

- кліматичні умови;
- фінансове забезпечення;
- управління ресурсами;
- матеріально - технічне забезпечення.

В таблиці 3.4 наведена матриця порівняння другого порядку.

Заповнивши клітинки матриці обчислюємо власний вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь. Для цього обчислюємо компоненти власного вектора за рядками:

$$a_i = \sqrt[n]{W_{i1} * W_{i2} * \dots * W_{in}} ; \quad (3.6)$$

$$a_1 = \sqrt[4]{1 \times 0,33 \times 5 \times 6} = 1,8;$$

$$a_2 = \sqrt[4]{3 \times 1 \times 7 \times 6} = 3,4;$$

$$a_3 = \sqrt[4]{0,2 \times 0,14 \times 1 \times 0,33} = 0,3;$$

Таблиця 3.4

Матриця порівняння другого порядку

Фактори	Кліматичні умови	Фінансове забезпечення	Управління ресурсами	Матеріально-технічне забезпечення
Кліматичні умови	1 W_{11}	1/3 W_{12}	5 W_{13}	6 W_{14}
Фінансове забезпечення	3 W_{21}	1 W_{22}	7 W_{23}	6 W_{24}
Управління ресурсами	1/5 W_{31}	1/7 W_{32}	1 W_{33}	1/3 W_{34}
Матеріально-технічне забезпечення	1/6 W_{41}	1/6 W_{42}	3 W_{43}	1 W_{44}

$$a_4 = \sqrt[4]{0,17 \times 0,17 \times 3 \times 1} = 0,5.$$

Проведемо нормалізацію результатів для одержання оцінки вектора пріоритету. Для цього знаходимо суму компонентів вектора.

$$Z = Q_i; \quad (3.7)$$

$$Z = 1,8 + 3,4 + 0,3 + 0,5 = 6,0$$

Визначимо нормалізований результат:

$$X_i = a_i / Z; \quad (3.8)$$

$$X_1 = 1,8 / 6,0 = 0,3;$$

$$X_2 = 3,4 / 6,0 = 0,6;$$

$$X_3 = 0,3 / 6,0 = 0,05;$$

$$X_4 = 0,5 / 6,0 = 0,08.$$

Наступним кроком обчислюємо суму кожного стовпчика матриці:

$$Y_i = \sum W_{ij}; \quad (3.9)$$

$$Y_1 = 1 + 3 + 0,2 + 0,17 = 4,37;$$

$$Y_2 = 0,33 + 1 + 0,14 + 0,17 = 1,64;$$

$$Y_3 = 5 + 7 + 1 + 3 = 16;$$

$$Y_4 = 6 + 6 + 0,33 + 1 = 13,33.$$

Знаходимо найбільше власне значення матриці суджень за формулою:

$$\lambda_{\max} = \sum X_k Y_k \quad (3.10)$$

$$\lambda_{\max} = (0,3 \times 4,37) + (0,6 \times 1,64) + (0,05 \times 16) + (0,08 \times 13,33) = 4,16$$

Визначимо індекс узгодженості:

$$I_y = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} = \frac{4,16 - 4}{4 - 1} = 0,05 \quad (3.11)$$

Розрахуємо індекс випадкової узгодженості

$$I_{vy} = \frac{I_y}{1 - K_p} \quad (3.12)$$

де K_p – коефіцієнт ризику, відносний розмір втрати фінансових ресурсів або власного капіталу підприємства, який може мати місце в даному періоді.

$$I_{vy} = \frac{0,05}{1 - 0,5} = 0,1 \text{ або } 10\%$$

Умова ризикозахищеності вимагає, щоб I_{vy} був менший або дорівнював 10%. Згідно проведених розрахунків ризик складає 10%.

Пропонуємо механізм зменшення основних економічних ризиків.

З метою зниження матеріально - технічних ризиків слід створювати спільні підприємства із зарубіжними господарствами, об'єднуватися з потужними і передовими вітчизняними сільськогосподарськими виробниками, домагатися державної підтримки (у разі стабільного попиту на певний вид продукції).

Для зниження, а відтак і унеможливлення профільно-технологічних ризиків необхідно:

1. здійснювати диверсифікацію виробництва шляхом розширення нових технологій і видів продукції;
2. проводити диверсифікацію постачання;
3. постійно збирати економічну інформацію про можливих постачальників, зокрема про освоєння нових техніки і технологій,

4. встановлювати некомерційні зв'язки із реальними та потенційними постачальниками, розширювати та підтримувати особисті контакти з ними;

5. створювати страхові резерви основних комплектуючих виробів.

З метою усунення постачальницько-збутових ризиків необхідно:

- здійснювати диверсифікацію постачання;
- розширювати склад постачальників;
- створювати фінансові резерви;
- створювати страхові запаси найважливіших матеріалів;
- заздалегідь планувати і розробляти способи функціонування

підприємства в умовах пошуку альтернативних постачальників;

- диверсифікувати виробництво;
- активно використовувати всі види і форми маркетингу;
- поліпшувати якість продукції;
- розробляти довготермінову стратегію виробництва та

маркетингових досліджень;

- освоювати гнучкі технології виробництва, що допускають швидку переорієнтацію на випуск інших видів продукції;
- прогнозувати динаміку цін та вдосконалювати цінову політику;
- систематично інформувати громадськість про підприємства, що

традиційно порушують умови договорів;

- створювати і підтримувати системи контролю за виконанням договорів на рівні місцевих органів;

• створювати системну базу даних про реальних і потенційних споживачів продукції, про продукцію, яка виробляється на цих підприємствах-споживачах та її споживачів, а також про постачальників необхідних матеріалів і обладнання та ін.

З метою зниження виробничого ризику необхідно розробити стратегію техніко-технологічного розвитку і безпеки підприємства, постійно

вдосконалювати технологічну базу, технологічну культуру та культуру праці, проводити науково-дослідні програми.

Одним з найважливіших видів економічних ризиків є кредитні. Механізм зменшення або унеможливлення кредитних ризиків складається з двох послідовних процесів:

- а) ретельний аналіз кредитних заявок та надання кредиту;
- б) комплексний контроль за поточною діяльністю позичальника і своєчасне виявлення тих кредитів, які можуть бути несвоєчасно повернуті.

Висновки до третього розділу:

1. В основі взаємодії постачальників техніки і сільськогосподарських товаровиробників повинен лежати принцип взаємовигідного співробітництва. Якщо сільськогосподарські організації будуть купувати техніку, яка зможе реально підвищити ефективність виробництва, то це позитивно відіб'ється на їх купівельній спроможності і зміцнить позиції дилера як сумлінного постачальника на ринку.

2. Організація науково-консультаційного центру на базі дилера матеріально-технічних ресурсів дозволяє вирішити проблему фінансування, яка в даний час є найбільш сильним негативним фактором у розвитку консалтингової діяльності в сільському господарстві.

3. Оцінка рівня задоволеності клієнтів дозволяє уникати нехтування інтересами сільськогосподарської організації на користь групи компаній. Основним пріоритетом є вибудовування партнерських відносин між дилером і сільськогосподарськими товаровиробниками.

4. Для досягнення поставлених цілей керівництву ФГ «Галіно» важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволяють господарству використати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують

на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи.

5. Пропонується для підвищення ефективності виробництва проект для ФГ «Галіно» купівлі 2 тракторів New Holland T7040. Розрахунок ефективності пропонованого проекту показав, що чиста приведена вартість складе 1847,5 тис. грн., початкові інвестиції мають не перевищувати 8877,56 тис. грн.; після перевищення ними цієї суми рішення про інвестування в цей проект буде помилковим. Отже, показник початкової оцінки може збільшитися на 1847,5 тис. грн., або на 26,28%.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, прийшли до висновку, що:

1. Поняття консалтинг в сільському господарстві можна трактувати як діяльність, спрямовану на розвиток АПК за допомогою консультування його суб'єктів з економічних, правових, організаційних та управлінських питань, а також просування науково-технічних досягнень до кінцевих споживачів. Реалізація функцій посередника між наукою і виробництвом дозволить не тільки забезпечити інформаційну підтримку суб'єктів АПК, а й своєчасно вирішувати актуальні проблеми в сільському господарстві.

2. До найбільш дієвих методів консалтингової діяльності відносяться індивідуальне консультування та демонстрація передового досвіду провідних сільськогосподарських організацій, які підкріплюються методами моделювання та порівняння. Їх використання дозволяє не тільки поширювати інформацію про інновації в сільському господарстві, а й сприяє їх активному освоєнню у виробництві.

3. Найбільш простий і в той же час трудомісткою є демонстраційна діяльність (дні поля, екскурсії). Це дуже результативна форма доведення знань, особливо для досить консервативних керівників і фахівців. Тільки побачивши фактичні результати впровадження нововведень і оцінивши їх перспективність, більшість клієнтів консалтингових фірм вирішуються на реалізацію аналогічних проектів у себе в господарствах.

4. ФГ «Галіно» в достатньому обсязі забезпечено земельними ресурсами, загальна земельна площа господарства на кінець 2019 року складала 1916 га, у тому числі площа сільськогосподарських угідь складала 1904 га, з них рілля – 1833 га.

5. Фондозабезпеченість в господарстві у 2019 році порівняно з 2015 роком збільшилась на 76,21%. Фондоозброєність збільшилася на 18,34%. Фондовіддача збільшилась на 27,56% у 2019 році порівняно з 2015 роком.

Фондомісткість зменшилась на 21,61%.

6. Господарство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва: 98% від загального виробництва по господарству в 2015 році, 97,8% в 2019. Майже нерентабельне виробництво продукції тваринництва (на протязі 2015-2017 рр.) було призупинене, та на даний момент поступово оновлюється матеріальна технічна база для відновлення цієї сфери діяльності.

7. Прибуток з 2015 року по 2019 рік тенденцію до росту, як по в цілому по господарству так і по окремим його галузям. Окремо звернемо увагу на рівень рентабельності підприємства, який має постійну тенденцію до збільшення (загалом за 5 років взятого періоду спостерігається збільшення на 69 в.п.).

8. Для досягнення поставлених цілей керівництву ФГ «Галіно» важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволять господарству використати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи.

9. Пропонується для підвищення ефективності виробництва проект для ФГ «Галіно» купівлі 2 тракторів New Holland T7040. Розрахунок ефективності пропонованого проекту показав, що чиста приведена вартість складе 1847,5 тис. грн., початкові інвестиції мають не перевищувати 8877,56 тис. грн.; після перевищення ними цієї суми рішення про інвестування в цей проект буде помилковим. Отже, показник початкової оцінки може збільшитися на 1847,5 тис. грн., або на 26,28%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер Ю.П. Мотивация в системах качества // Стандарты и качество – М.: Альпина Паблицерз, 2012, №5. – С.15-18.
2. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. – 155 с.
3. Вандяк Н. П. Значення підвищення якості продукції на підприємствах харчової промисловості / Вандяк Н. П. // Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції 18 травня 2007 р. – Тернопіль, 2007. – С. 39
4. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : Навч. посіб. / Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2010. – 241 с.
5. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Серія: Проблеми економіки та управління. – Вип. 683. – Львів, 2010. – С. 49-54.
6. Віткін Л. Світовий досвід упровадження та сертифікації систем управління / Віткін Л. //Стандартизація, сертифікація, якість. – 2010. – № 2. – С. 200
7. Гличев А. В. Управление качеством продукции. / Гличев А. В., Круглов М. И.– М.: Экономика, 1999. – 198 с.
8. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю : конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. – 168 с.
9. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку // Економіка та управління національним господарством. – ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS No 2(164), 2015. – С. 136 -141.

10. Господарський кодекс України від 16. 01. 2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № №18 -22. Ст. 144. Дата оновлення: 06.01. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/card6>
11. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Е. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М. : Изд-во «Альпина Бизнес Букс». – 2007. – 302 с.
12. Грант, Энтони. Коучинг принятия решений / Э.Грант, Дж.Грин. – СПб. : Питер, 2005. – 137 с.
13. Гринберг, Джеральд. Организационное поведение: от теории к практике. / Джеральд Гринберг, Роберт Бэйрон; Пер. с англ. О.В.Бредихина, В.Д. Соколова. – М. : Вершина, 2004. – 878 с.
14. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом "Ассесмент-центр". – М. : Изд-во «Речь». – 2008. – 224 с.
15. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. / Пер. с англ. Е.Гладкова; Ред. М.Драпкина. – М. : Добрая кн., 2005. – 281 с.
16. Дем'яненко І.В. Інвестиційно-інноваційний чинник економічного зростання / І.В. Дем'яненко, А.В. Буряк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 11. – С.3-11.
17. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих та ін. – К: Центр навчальної літератури, 2007. – 362 с.
18. Друзюк В. Система управління якістю - інвестиція в майбутнє / В. Друзюк, О. Федак // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. – №1. – С. 51-54.
19. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. – М. : Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 269 с.
20. Дяченко Д. Т. Забезпечення якості. / Д. Т. Дяченко // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2011. – №6. – С. 20-23.
21. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною

діяльністю : Монографія / В.М. Гриньова, Н.М. Лисиця, В.С. Пономаренко та ін. – Х.: ХДЕУ, 2003. – 342 с.

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

23. Єськов П.О. Українська асоціація якості – запорука якості в Україні. / О.П. Єськов // Факти, 25.10.2005р. № 17 С.3-4

24. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» КМ України. // Відомості ВРУ. – 1998, №19.

25. Закон України «Про державний нагляд за дотриманням стандартів, норм, правил і відповідальність за їх порушення.» Декрет КМ України. // Відомості ВРУ. - 2001, №23.

26. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості ВРУ, 1994 р., № 1, ст. 1; 1995 р.,

27. Залучення інвестицій в сільське господарство – точка соціально-економічного росту: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.vesti.dp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=16144:2012-09-20-11-42-32&catid=134:2012-09-10-06-36-04&Itemid=568

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

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

30. Кириченко Л. С. Сертифікація та якість продукції в сучасних умовах господарювання / Л. С. Кириченко, Н. М. Чернухіна. – Львів, 2015. – 215 с.

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

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

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

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

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

36. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. Дата оновлення: 07.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

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

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

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

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

41. Краснікова О. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. С.Краснікова // Управління розвитком, 2013. т.№ 12. – С. 82-845.

42. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд / М.Д. Лесечко, А.О. Чемерис, Р.М. Рудніцька;

Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентіві України.
– Львів, 2003. – 84 с.

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

44. Лидер и команда: Практ. рук. лидера эффектив. команды: Пер. с англ. – Д. : Balance business books, 2005. – 293 с.

45. Лук`яник М.М. Методичні підходи до визначення ефективності інвестицій у сільському господарстві / М.М. Лук`яник //Економіка АПК,2005.-№10.– С. 110-112.

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

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

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

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

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

51. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості. / О. І. Момот [Навч. Посібник] – К.: Центр учбової літератури, 2017 – 368 с.

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

53. Мюрбі Х. Міжнародні стандарти ISO на підтримку процесів сталого розвитку/ Х. Мюрбі // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. – №3. – С. 4-5.

54. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнесадміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Н.В.Семенченко, І.М.Крейдич. – К. : НТУУ «КПІ», 2017. – 198 с. – URL:https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19195/1/upravlinsk_konsult.pdf

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

67. Потапенко Д. Проблеми залучення інвестицій в сільське господарство.: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://forum.mdau.mk.ua/index.php?PHPSESSID=fb0tnnl562bu51g5f9o27107n0&topic=209.0>

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

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

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

71. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. Відомості Верховної Ради. 2016. № 3. Ст.25. Дата оновлення: 25.04.2019. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

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

73. Терещенко М.В., Харченко Є.М. та ін.. Моделювання технологічних процесів у середовищі Microsoft Excel : Навч. посібник. / М.В. Терещенко,

Є.М. Харченко – Дніпропетровськ: Пороги, 2006. – 266 с.

74. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования / Н. О. Токмакова. – М. : МЭСИ, 2004. – 317 с.

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

76. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс] / О. Трофімова. – К. : Ukraine SME Support in Priority Regions, 2006. – 34 с. : – Режим доступу :

77. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс] / О. Трофімова. – К. : Ukraine SME Support in Priority Regions, 2006. – 34 с. – Режим доступу : www.uamc.com.ua/documents/Cons_Marketing_ukr.pdf.

78. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом // Практическое пособие. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 160 с.

79. Управленческое консультирование. Введение в профессию: [под ред. М. Кубра]. – М. : Планум, 2004. – 976 с.

80. Управлінське консультування: навч. посіб. / В. П. Костін. — К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. — 144 с. — Бібліогр.: с. 139–141. – URL: <http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/konsyltyv.pdf>

81. Управлінський консалтинг : підручник / [Безкровний.М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. — К.: Видавництво Ліра-К, 2015. — 336 с. – URL:<http://lira-k.com.ua/preview/12163.pdf>

82. Халиков М. И. Система государственного и муниципального управления: учеб. пособ. / М. И. Халиков. — М. : Флинта, 2008. — 448 с.

83. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008. – 240 с.

84. Хміль Ф. І. Управлінський консалтинг: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2016. – 240 с.

85. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. №№ 40-44. Ст. 356. Дата оновлення: 28.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

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

Додаток А



Основные характеристики:

Производитель: New Holland (Нью Холланд)

Годы выпуска: 2007 - 2011

Мощность двигателя (номинальная): 180 л.с

Литраж двигателя: 6.7 литра

Завод производитель: Базилдон, Англия

Серия тракторов: T7000

Цена: По запросу

Купить трактор: Оформив заказ на сайте

Вместимость:

Топливо: 439,8 л

Гидравлическая система: 100,3 л

3-х точечная навеска:

Тип навески: II, III

Грузоподъемность навески: 8645 кг (на концах); 5800 кг (на 24 "/ 610 мм)

Коробка отбора мощности (ВОМ):

Задний ВОМ: независимый

Сцепление: электро-гидравлический мокрый диск

Скорость заднего ВОМ: 540/1000; 540E/1000; 1000 (1.75)

Механические характеристики:

Шасси: 4x4 MFWD 4WD

Рулевое управление: гидростатика

Тормоза: гидравлические

Кабина: кабина с А / С

Гидравлика:

Тип: закрытый центр измерения нагрузки

Вместимость: 100,3 л
Задние клапаны: 3, 4, 5
Насос подачи: 121,1 литров в минуту; 149,9 литров в минуту (MegaFlow)
Общий поток: 185,5 литров в минуту; 214,2 литров в минуту (опционально)
Steering flow: 66,6 литров в минуту
Электрические характеристики:
Земля: отрицательная
Система зарядки: генератор
Ампераж зарядки 150; 200 (опционально)
Батарея:
Число: 1
Cold-cranking amps: 1300
Вольтаж батареи: 12
Характеристики двигателя, вариант №1:
Модель и тип: FPT NEF, промежуточным турбонаддувом, дизель, с жидкостным охлаждением.
Литраж двигателя: 6.7 литра
Количество цилиндров: 6
Количество клапанов: 24
Диаметр / Ход поршня: 104 x 132 мм
Сжатие: 16,5: 1
Выбросы: 3 уровень
Мощность двигателя: 180 л.с.
Топливная система: bosch electronic common rail
Система охлаждения: viscous fan
Воздухоочиститель: двойной бумажный элемент с вытяжкой
Предварительный подогрев: сетка нагреватель
Номинальные обороты в минуту: 2200
Крутящий момент: 946.6 Nm
Крутящий момент (максимум): 1600
Стартер: Электрический
Вольтаж стартера: 12
Мощность стартера: 5.6 л.с.
Объем масла: 15,1 л
Коробка передач (вариант №1):
Коробка передач: Power Command
Тип: full power shift
Передачи: 18 вперед и 6 вперед
Коробка передач (вариант №2):
Коробка передач: Power Command Economy
Тип: full power shift
Передачи: 19 вперед и 6 вперед
Коробка передач (вариант №3):
Коробка передач: Auto Command
Тип: бесступенчатая коробка передач (CVT)
Передачи: infinite forward and reverse
Коробка передач (вариант №4):
Коробка передач: Creeper
Передачи: 28 вперед и 12 назад
Габаритные размеры трактора:
Вес (доставка): 7125 кг
Вес (эксплуатационный): 7981 кг; 297 см (SuperSteer ось)

Длина: 481 см

Ширина: 233 см

Высота: 304 см (кабина); 311 см (выхлопных газов)

Радиус поворота: 6,2 м (4WD); 5,7 м (4WD, SuperSteer)

Тестирование:

Дата испытаний: 1 июня - 1 сентября, 2007 г

Тип: Дизель 19-скорость 4WD

ВОМ мощность (макс): 179,8 л.с.

ВОМ использование топлива (макс): 37,9 л / час

Тяговая мощность (макс): 132,7 л.с.