

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.

_____ Н.В. Бондарчук

« _____ » лютого 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

на тему: **ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО
КОНСУЛЬТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

Здобувач

Безверха Д.В.

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Лебеденко О.В.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студентці
Безверхій Дар'ї Вікторівни

- Тема роботи** «Організація управлінського консультування сільськогосподарських підприємств»,
керівник роботи Лебеденко О.В., к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2021 р. № ____.
- Строк подання студентом роботи** – 1 лютого 2022 року.
- Вихідні дані до роботи** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області за 2016-2020 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Опрацювати теоретичні аспекти формування системи управлінського консультування сільськогосподарських підприємств. 2. Розглянути ефективність діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області. 3. Розробити заходи щодо удосконалення організації процесу сільськогосподарського консультування. 4. Розробити проект підвищення ефективності діяльності господарства. Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - Напрями діяльності ІКС АПК
 - Причини та напрями залучення консультантів при реалізації інвестиційних проектів
 - Організаційно-економічна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області
 - Характеристика можливих стадій розвитку напрямку «Управління інвестиційними проектами» у діяльності ІКС АПК
 - Аналіз ефективності проекту

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Листопад 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2020 - Квітень 2021	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень- Жовтень 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Листопад-Грудень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Січень 2022	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Лютий 2022	

Студентка _____
(підпис)

Д.В. Безверха
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.В. Лебеденко
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Організація управлінського консультування сільськогосподарських підприємств»

Дипломна робота: 82 с., 4 рис., 18 табл., 5 додатків, 85 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес організації управлінського консультування з метою підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств.

Мета дипломної роботи: полягає у обґрунтуванні та розвитку положень й розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення консалтингового підприємництва з підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств за рахунок реалізації інвестиційних проектів.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: монографічний, аналізу і синтезу, економіко-статистичний, абстрактно-логічний, метод порівняння, інструментарій проектного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові та практичні рекомендації щодо організації впровадження методів управління інвестиційними проектами можуть бути використані у роботі як регіональних інформаційно-консультаційних центрів, так і сільськогосподарських організацій. Застосування запропонованих розробок сприятиме оптимізації процесу відкриття та розвитку нового спеціалізованого напрямку діяльності ІКС. Результати роботи впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управлінське консультування; інформаційно-консультаційний центр; управління інвестиційними проектами; менеджмент; ефективність діяльності.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управленческое консультирование; информационно-консультационный центр; управление инвестиционными проектами; менеджмент; эффективность деятельности.

KEYWORDS

Management consulting; information and advisory centre; investment project management; management; efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Особливості консалтингового підприємництва в АПК	8
1.2. Консультування як інструмент впровадження методів управління інвестиційними проектами	16
1.3. Підходи до організації консультування з управління інвестиційними проектами засобами ІКС АПК	21
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	31
2.1. Основні показники розвитку виробництва в ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області	31
2.2. Основні економічні показники діяльності підприємства	38
2.3. Дослідження особливостей управління виробництвом у ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО»	44
Висновки до другого розділу	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОНСУЛЬТУВАННЯ З УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	52
3.1. Реалізація сучасних підходів до організації консультування з управління інвестиційними проектами сільськогосподарських товаровиробників	52
3.2. Інструменти консультування з управління інвестиційними проектами	62
3.3. План розвитку галузі рослинництва ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО»	66
Висновки до третього розділу	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Сучасний стан АПК України багато в чому визначається невисоким рівнем організації управління у багатьох сферах виробничо-господарської діяльності. Відповідно виникає гостра потреба у формуванні ефективних управлінських стратегій функціонування сільськогосподарських організацій, які можуть забезпечити їм успіх у конкурентній боротьбі та стійке становище на ринку.

Розробка та прийняття рішень щодо реалізації складних та масштабних заходів, де тісно переплітаються наукові, технічні, економічні, організаційні, соціальні та інші проблеми, вимагають великих витрат різних ресурсів. Теорія наукового управління та накопичений практичний досвід сформували низку концепцій управління соціально-економічними системами.

Керівництво сільськогосподарських підприємств, вирішуючи проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції та досягнення стабілізації та стійкого економічного зростання, висловлює зростаючу потребу в отриманні необхідної інформації про сучасні науково-технічні розробки та передовий досвід управління, ринки збуту продукції, інновації в організації управління сільськогосподарським виробництвом тощо. Задоволення потреб сільськогосподарських товаровиробників в інноваціях потребує ефективної діяльності інформаційно-дорадчих служб, покликаних своєчасно та оперативно надавати сільськогосподарським товаровиробникам необхідну інформацію, сприяти впровадженню науково-технічних розробок та сприяти у виборі і розвитку інвестиційних проектів.

У таких умовах було б дуже доречно запропонувати організаціям агропромислового комплексу доступне інформаційно-консультаційне забезпечення з питань, пов'язаних з управлінням виробничою діяльністю. Як постачальник послуг з управління виробничою діяльністю та інвестиційними проектами в аграрному секторі може виступати інформаційно-консультаційна служба (ІКС) АПК, яка, як показує практика,

приділяє все більшу увагу розвитку затребуваних спеціалізованих напрямів своєї діяльності.

Мета дипломної роботи полягає у обґрунтуванні та розвитку положень й розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення консалтингового підприємництва з підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств за рахунок реалізації інвестиційних проектів.

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

- дослідити теоретичні основи консалтингового підприємства і виявити його особливості в АПК;
- обґрунтувати механізм роботи консалтингових служб АПК та взаємозв'язок консалтингових служб з органами управління АПК регіону та реальним сектором економіки;
- оцінити роль інформаційно-консультативних служб у поширенні знань та консультуванні з питань реалізації інвестиційних проектів;
- обґрунтувати об'єктивні передумови вибору інформаційно-консультативної служби як «постачальника» послуг з управління проектами;
- розробити практичні рекомендації щодо організації консультування сільських товаровиробників силами регіональної інформаційно-консультативної служби.

Об'єкт дослідження – процес організації управлінського консультування з метою підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів організації системи інформаційно-консультативної діяльності в АПК.

Інформаційною базою дослідження слугували звітні дані товариства з обмеженою відповідальністю «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області. Теоретичною та методологічною основою

дослідження послужили наукові праці провідних зарубіжних та вітчизняних учених, спеціальна професійна література.

Наукова новизна полягає у тому, що знайшло подальший розвиток формування концепції організації консультування сільських товаровиробників з управління інвестиційними проектами з визначенням ролі інформаційно-консультаційної служби.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: монографічний, аналізу і синтезу, економіко-статистичний, абстрактно-логічний, метод порівняння, інструментарій проектного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові та практичні рекомендації щодо організації впровадження методів управління інвестиційними проектами можуть бути використані у роботі як регіональних інформаційно-консультаційних центрів, так і сільськогосподарських організацій. Застосування запропонованих розробок сприятиме оптимізації процесу відкриття та розвитку нового спеціалізованого напрямку діяльності ІКС. Результати роботи впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків. Вона викладена на 82 сторінках друкованого тексту, містить 18 таблиць, 4 рисунки, 5 додатків, 85 використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Особливості консалтингового підприємництва в АПК

Особливості консалтингового підприємництва в АПК, на наш погляд, слід починати з інтерпретації сучасного значення терміну, яке неможливе без аналізу його історичного розвитку. Основоположником теоретичних розробок щодо виявлення сутності, ролі та місця агроконсалтигу вважається О.В. Чаянов (1888-1937) [80]. На його думку, сільськогосподарський консалтинг - це «система громадських заходів, що прагне спрямувати еволюцію сільського господарства країни у бік найбільш раціональних (в умовах часу та місця) форм його» [80].

Польський вчений Є. Хілек дає характеристику сутності консалтингової діяльності у сільському господарстві, що полягає у «виявленні проблем клієнта; посередництві у передачі необхідної специфічної інформації; допомоги в обґрунтуванні управлінських рішень; надання консультацій, що зменшують ризик; передачу спеціальних знань, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень; виявлення та вирішення проблем за допомогою надання консультацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень, а також підвищення кваліфікації; обґрунтування прогностичного розвитку індивідуального сільськогосподарського виробництва» [78].

На думку М.П. Куявінського, сільськогосподарський консалтинг - «це своєрідний тип аграрної освіти, заснований на автмотивації та інтенсивній співпраці фермера (або члена його сім'ї) з консультантом, який прагне вирішити проблеми фермера, який перебуває або може потрапити у певну ситуацію проблем, і дозволяє: підготувати аграрника проведенню правильних та рішучих дій, що запобігають невдачі у його власному

господарстві та (або) у його сімейному житті; навчити та привчити фермера до самостійного розгляду та вирішення власних проблем як сільськогосподарських, так і життєвих» [74].

Визначення, що дано С.І. Тарасенко: консультування – «надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації» [46] відображає сутність консалтингової діяльності в АПК.

Аналіз представлених визначень дає підстави визначити такі особливості консалтингу, як форми підтримки виробників сільськогосподарської продукції:

- 1) залежність результатів консалтингу від природно-кліматичних умов;
- 2) професіоналізм спеціаліста-аграрника;
- 3) інтенсивне співробітництво консультанта із сільськогосподарським товаровиробником;
- 4) передача специфічної для даної галузі інформації, її аналіз та прогноз та ін.

Виявлені особливості лежать в основі формування системи консалтингового обслуговування, яке, на наш погляд, має сприяти реалізації основної мети – створенню умов для ефективного виробництва та переробки сільгосппродукції, здатних забезпечити населення доступними та якісними продуктами харчування, а виробника своєчасною та необхідною інформацією та інноваціями у техніці та технологіях, що підвищують рівень доходів та скорочують витрати виробництва.

Проте реалізація цієї мети ускладнюється відразу декількома причинами:

- 1) підприємства галузі АПК (клієнти консалтингового підприємництва) - це, переважно, організації, які мають якісь проблеми. Відповідно, рівень їх платоспроможності досить низький, що, на наш погляд, є однією з особливостей консалтингового підприємництва в АПК;

2) галузь АПК залежить від природно-кліматичних умов. Відповідно і послуги консалтингу (особливо це стосується рослинництва) безпосередньо повинні це враховувати.

Розглядаючи консалтинг як форму здійснення підприємницької діяльності, необхідно зазначити, що формою здійснення консалтингового підприємництва в АПК є інформаційно-консультаційна служба (ІКС) з функціями надання послуг сільськогосподарським товаровиробникам з освоєння інновацій та передового досвіду, сприяння практичному використанню науково-технічних досягнень, технологічному та технічному оновленню галузі.

Інформаційно-консультаційна служба (ІКС) як форма організації консалтингового підприємництва в АПК є організацією надання професійної допомоги сільськогосподарським підприємствам, що забезпечує збирання, аналіз, прогнозування стану ринку АПК, у вирішенні проблем, з якими вони не можуть самі впоратися, а також для ухвалення обґрунтованих економічних рішень.

Реалізація цієї мети передбачає вирішення основних її завдань:

1) збирання, обробка та доведення до консультованого підприємства науково-технічної та ринкової інформації;

2) консьлтування сільгосптоваровиробників з питань організації та управління виробництвом, ефективних технологій, планування, обліку, законодавства та ін;

3) надання сприяння у освоєнні інноваційних технологій, передового досвіду та методів господарювання.

Виходячи з цих завдань, інформаційно-консультаційна служба повинна накопичувати знання, дані та факти, виконувати роль центру з їх обробки та органу доведення знань до споживача. Вона повинна бути інструментом збору інформації та доведення її до виробників науково-технічної продукції. Свої завдання ІКС здійснює шляхом: поширення інформації про наукові

розробки, передовий досвід та безпосереднього консультування та надання допомоги щодо впровадження інновації.

До функцій ІКС відносяться: відбір закінчених наукових розробок за напрямками діяльності; організація та участь у зональних виробничих випробуваннях; організація навчально-демонстраційних заходів; складання інноваційних проектів; реалізація інноваційних проектів; інформування про інноваційні розробки сільськогосподарських товаровиробників та інших зацікавлених структур.



Рис. 1.1. Напрями діяльності ІКС АПК

Інформаційно-консультаційна служба реалізує свою діяльність у напрямках, зображених на рис. 1.1.

Інформаційно-консультаційна служба має внутрішнє та зовнішнє середовище управління. Внутрішнє середовище ІКС включає власні ресурси служби, зовнішнє – вплив сторонніх організацій на її функціонування. У внутрішньому середовищі ІКС можна виділити управлінську складову, куди входять адміністративно-управлінський апарат та бухгалтерія, інформаційно-аналітичну (програмісти, аналітики, аудитори), правову (юристи), інноваційну (маркетологи, галузеві консультанти, соціальний проектувальник).

Зовнішнє середовище ми ділимо на чотири підсистеми: адміністративно-фінансову, що включає органи управління АПК, банки, структури агролізингу, НДІ, ВНЗ; переробну, що складається із споживчих кооперативів та підприємств-переробників сільгосппродукції. Система виробництва представлена безпосередньо виробниками сільгосппродукції. Система збуту представляється споживачами сільгосппродукції, продуктово-постачальними базами, продуктовими ринками та системою мережевих магазинів.

Враховуючи те, що в даний час ІКС виступає в ролі підприємницької структури, то і завдання, і функції виконуються нею на безоплатних засадах, або на принципах часткового фінансування. Все залежить від того, яка форма організації була обрана.

Проте аналіз досвіду процвітаючих країн показує, що в умовах ринку аграрний сектор економіки не може функціонувати без державної підтримки. Без підтримки не може створюватись і на початковому етапі виконувати свої функції та обслуговуючий сектор АПК.

Створення та розвиток консалтингового підприємництва в АПК є методом впливу держави на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, тому вкладення коштів у розвиток ІКС (як форми консалтингового підприємництва) має розглядатись як вигідне інвестиційне вкладення в економіку. Повернення інвестицій у державні інноваційні структури відбудеться у вигляді економічних успіхів галузі (і, як

наслідок, підвищення податків) і політичних — створення робочих місць, зняття соціальної напруженості на величезній території й забезпечення продовольчої безпеки країни.

Цим визначається ще одна особливість консалтингового підприємництва в АПК: обов'язкова наявність державного субсидування соціально значущих послуг.

З розвитком служби передбачається її перехід на самофінансування, розширення діапазону платних послуг та зменшення державного фінансування із можливою реорганізацією у приватну ІКС. Проте низка певних безкоштовних послуг, соціально-значущих замовлень має бути присутньою завжди, і їхнє фінансування має бути турботою держави, оскільки галузь АПК та сільське господарство — одна із системостворчих галузей економіки. Від її становища та якості виробленої нею продукції великою мірою залежить стан соціальної та екологічної складових.

До цільових же функцій служб консалтингового підприємництва турбота про екологічну безпеку та здоров'я населення не входить, тому повноваження щодо реалізації цих функцій, на наш погляд, має взяти на себе держава.

На нашу думку, при організації приватних ІКС зовсім не обов'язково державі субсидувати або частково фінансувати таку службу. Ми вважаємо, що достатньо буде на основі госпрозрахункових відносин делегувати службі частину повноважень у реалізації соціальної сторони питання.

Для цього, на наш погляд, необхідно регламентувати цю функцію у відповідному положенні про ринок консалтингових послуг.

Сьогодні структури консалтингового підприємництва, що діють, зайняли на ринку послуг певний сегмент в аграрному секторі і стабільно надають консультаційні послуги постійному контингенту сільських товаровиробників. Функціонуючі інформаційно-консультаційні служби АПК інтегрують діяльність наукових та освітніх установ, інноваційних структур, а також виробничу сферу для створення цілісної ефективної системи з

формування затребуваних виробництвом замовлень на наукові розробки, збирання, накопичення, зберігання, обробку та передачу інформації та знань сільгосптоваровиробникам, мотивуючи їх до освоєння інновації; надають теоретичну та практичну допомогу у її впровадженні. Коло користувачів суттєво обмежене через недостатній рівень рекламної інформації про діяльність самих регіональних служб.

Вважаємо, що це можна виправити, провівши низку тематичних передач; поширивши буклети серед підприємницьких структур АПК та ів на зборах в адміністративних органах; оформивши інформаційні стенди у будинках адміністрації, або до приймальних органів управління АПК.

Проблемою залишається те, що такі служби діють далеко не у всіх областях та регіонах. Враховуючи нестачу бюджетних коштів, відсутність додаткових джерел фінансування, сьогодні у низці регіонів передбачається створення мережі ІКС на основі часткового або повного відшкодування витрат на інформаційно-консультаційні послуги, тобто. на принципі платності послуг.

При цьому не враховується (або ігнорується) той факт, що сільський товаровиробник з багатьох причин поки що не готовий платити за поради та консультації.

Тим часом державне фінансування консалтингового підприємництва можна розглядати як одну з форм субсидій у консалтингове підприємництво АПК. Причому ця форма передбачає не простий перерозподіл бюджетних коштів, а точково сфокусований, спрямований на розвиток галузі з метою підвищення її ефективності та подальшого поповнення бюджету за рахунок зростання величини податкових надходжень.

На думку, це досить дієвий метод, особливо у умовах розвитку пріоритетних напрямів сільського господарства. На наш погляд, суть цього положення може реалізовуватися в тому, що інформаційно-консультаційна служба за певну плату (рівну розміру субсидії) проводитиме консультації з прав та можливостей сільгосптоваровиробників, що, як ми вважаємо,

значною мірою має позначитися на результатах та ефективності реалізації держпрограм.

Аналіз наявних джерел літератури з функціонування ІКС дозволив нам виділити низку проблем функціонування ІКС. До них насамперед ми віднесли:

1) Найчастіше інформація про інновації у законодавчій, бюджетно-фінансовій, технологічній та ін. сферах не доходить до сільгоспвиробників.

2) Розрив інформаційного ланцюжка зв'язку між підприємницькими структурами АПК та сільгосптоваровиробниками та органами управління тягне за собою проблеми у законодавчій базі.

3) Підготовлені за рахунок бюджетних коштів фахівці-консультанти йдуть у приватний, не пов'язаний із консалтингом, бізнес.

4) Відсутність єдиної бази знань та інновацій для сільгосптоваровиробників та переробників сільгосппродукції.

5) Неефективне використання сучасних технологій через низький платоспроможний попит.

6) Відсутність моніторингу та механізмів зворотного зв'язку з сільськими товаровиробниками.

Деякі з виявлених проблем є досить специфічними через специфічність самої галузі АПК та структур консалтингового підприємництва — інформаційно-консультаційних служб.

Аналіз проблем, з якими стикаються компанії на ринку консалтингових послуг, змусив нас звернутися до нормативно-правового регулювання консалтингу як форми бізнес-послуг підприємницького сектору. Проте оцінка утруднюється як різноманітним характером цього виду послуг, а й тим, що саме собою поняття «консалтинг» перестав бути загальноприйнятим позначенням тій чи іншій сфери професійної (господарської) діяльності.

Виходячи зі сказаного, дійшли висновку, що ринок консалтингу абсолютно не захищений і ніяк не регламентований — на наш погляд, це також є особливістю консалтингового підприємництва в АПК.

1.2. Консультування як інструмент впровадження методів управління інвестиційними проектами

Консультування (консалтинг) – забезпечення необхідною інформацією виробників, продавців, покупців у сфері технологічної, технічної діяльності. Послуги з дослідження та прогнозування ринку, розробки маркетингових програм тощо. надають спеціалізованими консалтинговими компаніями [60].

У нашому випадку консультування - це надання незалежних порад, допомоги клієнтам з питань управління, оцінки проблем, рекомендація необхідних заходів та допомога у їх реалізації, оптимізація систем управління. Інакше висловлюючись, метою консультування є допомогу клієнту у створенні роботи компанії з максимальною віддачою.

Консультування з управління проектами здійснює консультації з планування та організації контролю за проектами, календарного планування, управління ресурсами, ризиками, якістю та іншими функціями управління проектами. Крім того, сюди можна віднести навчання персоналу організацій, що консультуються.

Результатом консультування можуть бути:

- об'єктивна оцінка системи управління;
- розроблена стратегія розвитку компанії;
- оптимальна організаційно-функціональна структура;
- система планування, обліку та бюджетного управління;
- розроблена корпоративна ідеологія;
- автоматизовані бізнес-процеси;
- підготовлений кваліфікований персонал.

Прийнято виділяти три основні види консультування. Експертне – надання професійної незалежної оцінки (експертизи) діяльності підприємства або окремих її аспектів. Управлінське - розробка та допомога в реалізації рішень, спрямованих на розвиток компанії та зростання її

економічних показників, а також сприяння у вирішенні тактичних та оперативних проблем, що виникають. Навчальне - визначення потреби співробітників компанії у підвищенні кваліфікації, розробка та реалізація навчальних програм.

Результати статистичних досліджень, що проводяться провідними інформаційно-аналітичними агентствами, показують, що в нашій країні на послуги та продукти консалтингових фірм є постійний попит, який і з кожним роком зростає.

Управлінський консалтинг в Україні має свою специфіку, поради про те, як управляти бізнесом, засновані на зарубіжних методиках, потребують суттєвого переосмислення. У таких умовах українські консалтингові агенції вирішують одразу дві проблеми: адаптують зарубіжні методи та/або розробляють оригінальні продукти та доводять їх до масового споживача.

Щоб зрозуміти, яку роль можна відвести консультантам на різних стадіях реалізації проектів, нами було проведено огляд пакетів послуг у сфері управління проектами провідних консалтингових компаній. Його результати представлені в таблиці 1.1. Тут же виділені проблеми, що спонукають організації вдаватися до послуг консалтингових фірм.

При цьому не варто сприймати залучення консультантів як ідеальний варіант для організації управління інвестиційним проектом. В даному випадку крім позитивних факторів є і негативні моменти, які також необхідно враховувати:

- додаткові витрати ресурсів (грошових коштів, часу та ін.), які згодом можуть не виправдатися, у тому числі через некомпетентність консультанта,
- надмірне ускладнення процесу управління проектом,
- ймовірність порушення умов конфіденційності,
- негативне ставлення членів колективу до «стороннім», сприйняття їх як конкурентів, присутність яких вказує на брак власного професіоналізму.

Проведений огляд ринку послуг у сфері управління проектами показує, що як- аудиторський та консалтинг з управління проектами,

- впровадження системи управління проектами (СУП),
- управління проектами замовника,
- навчання управлінню проектами.

Таблиця 1.1

Причини та напрями залучення консультантів при реалізації інвестиційних проектів

Етап	Проблеми, що виникають	Варіанти участі консультантів
Планування та цілепокладання	Труднощі у визначенні необхідності у змінах (здійсненні проекту); Відсутність або завантаженість власних ресурсів для попереднього аналізу реалізації проекту; Обмежений арсенал технологій та інструментів планування, адекватних новим завданням	Спільна з клієнтом діагностика може визначити необхідність змін (погляд з боку); Залучення висококваліфікованих експертів, які мають великий досвід реалізації подібних завдань (об'єднання досвіду та технологій); Складання бізнес-плану, ТЕО
Організація процесів	Відсутність чи зайнятість власних ресурсів для здійснення організаційних заходів; Обмеженість інформації щодо джерел ресурсів; Існуючі системи комунікацій не відповідають вимогам проекту	Організаційно-функціональне моделювання (створення проектної команди); Розвиток концепції, планування предметної галузі та інших компонентів проекту (тайм-менеджмент, вартість, якість, комунікації, ризики, постачання та контракти тощо); Допомога у залученні інвестицій; Сприяння у створенні внутрішніх та зовнішніх комунікацій проекту
Реалізація	Нестача виділених на проект менеджерів компанії або їхня висока завантаженість; Висока динамічність бізнес-середовища; Потрібне підвищення кваліфікації персоналу	Адміністрація проекту, оперативне планування робіт, сприяння ефективному виконанню проектних заходів; Навчання персоналу
Контроль та моніторинг	Потрібна проста та надійна система обліку; Обробка великих обсягів неструктурованої інформації; Потреба в об'єктивній інформації для порівняння	Постановка систем обліку та бюджетного управління проектом; Організація групи контролю змін; Незалежний моніторинг
Аналіз та оцінка	Підготовка звіту для інвесторів, внутрішніх та зовнішніх користувачів; Необхідний експертний висновок для партнерів; Потреба у подальшому розвитку	Процедура завершення проекту; Підготовка кадрів для експлуатації об'єкта, що створюється; Аналіз допущених помилок; Пошук можливостей для ініціації наступних проектів

Звичайно ж, у пропозиціях консультаційних фірм є свої особливості. Наприклад, PMS Consulting є українським представництвом відомої американської компанії, і її експерти звикли до того, що управління проектами застосовується у різних галузях та у різних організаціях. Тому, рекламуючи свої послуги, PMS заявляє, що вона «розглядає інструментарій проектного менеджменту як необхідний засіб підвищення ефективності роботи систем управління в компанії будь-якого типу як проектно-орієнтованої, так і функціональної». При цьому в проектно-орієнтованій компанії, де проекти на зовнішні замовлення є основою процесу отримання грошей, увага звертається на побудову цілісної системи проектного управління. У виробничому підприємстві, де роль проектного управління проявляється у підтримці так званих внутрішніх допоміжних бізнес-проектів, направлені на розвиток існуючих систем та внутрішні перетворення, тренінги та консалтингові послуги спрямовані на формування підходів до управління проектами перетворень, а також на розгляд усіх основних та допоміжних процесів підприємства з позиції потреби у проектах та проектному інструментарії.

Багато вітчизняних консалтингових фірм дотримуються такого ж підходу, і це дає право припустити, що на українському ринку консультаційних послуг є попит на управлінський консалтинг з боку виробничих компаній, серед яких можуть опинитися представники АПК.

Звичайно, співвідносячи можливості сільських товаровиробників із запитами «столичних» консультантів, важко говорити про їхнє хоча б епізодичне співробітництво. На сьогоднішній день лише великі агропромислові формування (агрохолдинги тощо) можуть дозволити собі скористатися послугами консалтингових компаній. І тут можуть приймати участь і с.-г. організації – виробничі підрозділи холдингів.

Більшість сільських товаровиробників поки що не можуть найняти собі консультанта з управління проектами. Причина не лише у нестачі грошей, а

й у нерозумінні того, що для ефективної реалізації витратних, важливих заходів їм потрібен саме цей фахівець.

У таких умовах процес просування методики УП в АПК повинен включитися ще один учасник - інформаційно-консультаційна служба (ІКС) АПК. Вона вже створена та з різним успіхом функціонує у більшості регіонів України.

Саме ІКС може залучити сільгосптоваровиробників до якісного управління проектами. Будучи генераторами інтелектуальних, інформаційних ресурсів у своїх регіонах, районах, насамперед саме ІК-центри мають залучати до свого штату та/або виховувати «дефіцитних» фахівців з УП, які зможуть консультиувати кількох сільгосптоваровиробників.

Інформаційно-консультаційна служба через свої особливості не може діяти на ринку як звичайна комерційна консалтингова фірма. Одне з головних правил ІКС – дати знання, навчити клієнта приймати вірні рішення, але не в жодному разі не вирішувати за нього. У цих рамках надання такої важливої послуги, як управління проектом замовника, важко віднести до функцій ІКС. У цій ситуації слід виходити з потреб клієнта та можливостей служби. Керівництво ІКС має вирішувати, який із реальних варіантів участі їхніх фахівців буде найефективнішим:

- допомогти клієнту організувати процес управління проектом власними силами,
- підібрати консалтингову фірму на роль керуючого проектом та виступати експертом в оцінці якості її роботи,
- у союзі з комерційною консалтинговою фірмою брати участь у процесі управління проектом,
- керувати проектом клієнта.

Звичайно, на початковому етапі основною проблемою будуть кадрові труднощі у самій службі. Це є серйозним стримуючим фактором, але для того, щоб донести філософію, методологію, методи УП до товаровиробників, спочатку буде достатньо самого механізму ІКС і консультантів, які мають

практичний досвід, які освоїли основи управління проектами і готові далі вдосконалювати свій професіоналізм.

1.3. Підходи до організації консультування з управління інвестиційними проектами засобами ІКС АПК

У разі введення в перелік послуг консультацій з УП керівництву ІКС слід провести деякі організаційні зміни. За своєю сутністю інформаційно-консультаційна служба є проектно-орієнтованою компанією: вона постійно бере участь у проектах із зовнішніх замовлень, а також реалізує власні (відкриття районних представництв, закладка дослідно-демонстраційних ділянок, організація виставок тощо). Тому початком організації консультування сільських товаровиробників з УП має стати впровадження елементів системи УП у самій ІКС.

Таблиця 1.2

Причини та можливі результати впровадження системи УП

Проблеми, що виникають під час реалізації проектів	Вирішення проблем за допомогою СУП
<ul style="list-style-type: none"> • недостатня якість та низька ефективність виконання робіт; • наявність протиріч та неузгодженості у діях підрозділів, слабка культура командної роботи; • нераціональне використання ресурсів та конфлікти ресурсів у різних проектах; • неефективна оперативна звітність; • втрати (не тільки матеріальні), понесені через непрофесійне ставлення до клієнта - відсутність моніторингу управління зв'язками з клієнтом компанії 	<p><i>Для керівника підприємства</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • єдина методика виконання проектів та чітке визначення ролей учасників, усунення джерел конфліктів; • можливість об'єктивно зіставляти поточне виконання різних проектів, заздалегідь виявляти можливі проблеми; • можливість обґрунтовано оцінювати ступінь відповідності кожного виконуваного та потенційного проекту стратегічним цілям компанії; • ясність щодо поточного завантаження виконавців, ресурсних потоків – можливість обґрунтовано прогнозувати розвиток усієї організації; • зменшення залежності успішності проектів від індивідуальних якостей менеджерів. <p><i>Для керівників підрозділів</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • узгодженість процедур розподілу ресурсів між постійною та проектною діяльністю <p><i>Для керівників проектів</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • економія часу при складанні звітності керівництву та взаємодії з виконавцями та замовниками – можливість зосередитись на власне управлінні проектом <p><i>Для виконавців</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • зменшення впливу негативних факторів багато підпорядкованості завдяки затвердженим правилам виконання проектів • можливість планувати свою участь у проекті

Для успішного впровадження СУП у проектно-орієнтованих організаціях доцільно створити проектний офіс – підрозділ для підтримки управління проектами. Там повинні зберігатися архіви проектів, розроблятися рекомендації з УП, проводитися навчання та консультації менеджерів та членів команд, можуть розроблятися комп'ютерні моделі.

Основним елементом СУП є автоматизована система УП, що відповідає, насамперед, за технічну сторону. Це єдине інформаційне середовище організації, яке підтримується співробітниками спеціального підрозділу (проектного офісу). Її ядром є відповідне програмне забезпечення.

У вік інформаційних технологій ринок пропонує безліч продуктів у цій галузі, наведемо найбільш відомі. Характеристика програмних засобів була зроблена на основі огляду та аналізу думок провідних українських консалтингових компаній.

Microsoft Project – найпопулярніше рішення. Його перевага – оптимальне поєднання дружнього інтерфейсу, простоти використання, необхідних інструментів для УП та невисокої ціни. Зазвичай використовується для планування невеликих проектів.

Primavera Project Planner (P3) – пакет розрахований на професіоналів, підтримує всі необхідні функції програм свого класу. Використовується для управління масштабними проектами таких галузей, як машинобудування, будівництво, архітектура, комунальні послуги, телекомунікації.

Welcom Open Plan - має потужні засоби ресурсного та вартісного планування. Орієнтовано керівників складних комплексних проектів.

Spider Project – потужний, якісний продукт, що позитивно зарекомендував себе на практиці. Має хороші функціональні можливості, деякі з яких не мають аналогів: ведення архівів проекту, моделювання поставок та фінансування, використання категорії «мультиресурс» - стійка група ресурсів та ін. Орієнтований на професіоналів у сфері УП.

Вибирати програмний продукт слід, співвідносячи його характеристики з потребами та можливостями майбутніх користувачів.

У підсумку реалізації системи УП може бути розроблений операційний стандарт управління проектами. Операційний стандарт - це внутрішній документ, який регламентує хто, що й у якій послідовності повинен робити під час реалізації проекту.

Стандарт організації має включати ті положення, які стосуються проектної діяльності саме в цій організації у прив'язці до внутрішніх умов. Насамперед, умови мають бути представлені у чітко визначених поняттях, вимірних показниках тощо. Відповідно операційний стандарт неминуче має містити опис та класифікацію проектів організації. Для всіх підрозділів, що приймають участь у виконанні проекту, необхідно визначити принципи їх участі в його реалізації - види робіт, порядок виділення та відкликання персоналу, розміри та форми винагороди, що отримують.

Керівники підрозділів повинні знати їхні права та обов'язки в проекті. Для працівників, що залучаються до проекту, потрібно визначити правила, що регламентують їхню роботу, у тому числі питання подвійного підпорядкування та матеріального стимулювання.

За своєю сутністю стандарт - це формальне узагальнення результатів роботи за певний період, тому важливо від початку визначити підходи, які потрібні в міру накопичення досвіду. Перший крок - це класифікація проектів з метою об'єднання їх у групи, для яких було б можливе застосування уніфікованих методів управління проектами. Пропонований нами варіант класифікації проектів ІКС представлений рис. 1.2.

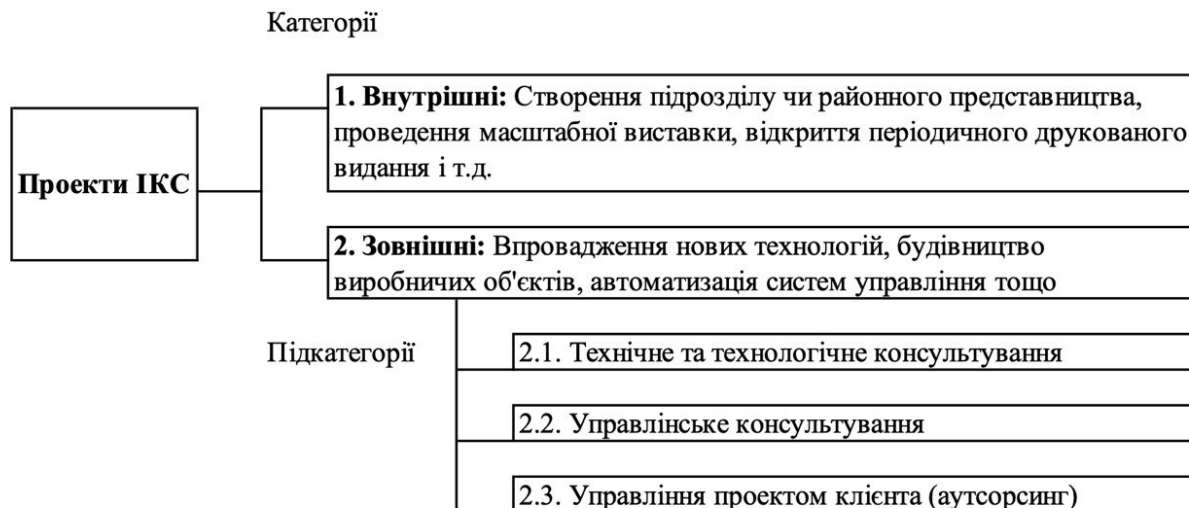


Рис. 1.2. Класифікація проектів ІКС АПК

Наголосимо на важливості виділення трьох категорій «зовнішніх» проектів, кожна з яких визначається роллю ІКС у проекті. Від цього залежать функції співробітників ІКС, а значить і методи УП, що використовуються. Так, у проектах категорії «2.1» завдання ІКС полягає у реалізації (допомоги у реалізації) окремої частини або кількох частин проекту організації ініціатора, що звернулася за консультацією.

Наприклад, господарству, що впроваджує нову технологію обробітку картоплі, може знадобитися допомога консультантів у створенні комплексу заходів з агрохімічного захисту, всі інші заходи (підбір насіння, покупка техніки тощо) воно готове виконати силами своїх фахівців. Для цього випадку стандарт повинен містити опис процедур залучення фахівців ІКС до такого проекту, рівень методичної підтримки з боку ПБ.

Проекти «2.2» відрізняються від попередніх тим, що предметна сфера консультування тут звужена до питань УП. У разі основними дійовими особами будуть співробітники - експерти з УП, які виступають у ролі зовнішніх консультантів, членів проектних команд у створенні клієнта, а також виконувати функції залученого менеджера проекту.

Нарешті, участь ІКС у проектах, віднесених до категорії «2.3», передбачає виконання нею ролі зовнішнього проектного офісу, що повинно детально відображатися у стандарті.

Звичайно, запропонований вище варіант класифікації не є єдиним. На практиці у проектно-орієнтованих організаціях використовується кілька класифікацій проектів з різних підстав.

Після опису лише частини обов'язкових розділів операційного стандарту можна дійти невтішного висновку, що це комплексний документ, потребує постійної актуалізації, деталізації та спеціалізації компонентів: його вдосконалення має відповідати темпам і розвитку організації.

Потрібно сказати, що впровадження СУП – це складний процес, освоївши який ІКС зможе запропонувати його як перспективну послугу своїм клієнтам, насамперед великим організаціям у сфері агробізнесу. Однак, об'єктивно оцінюючи ситуацію, можна сказати, що на розробку даної послуги знадобиться певний час, за який з'явиться досвід консультування із застосуванням найпростіших прийомів.

Почнемо з того, що особливо на початковому етапі ІКС доведеться постійно доводити ефективність застосування запропонованих їй методів УП та корисність, цінність своїх консультацій. Як методичний прийом у такій ситуації пропонуємо структурувати цінності продуктів процесу консультування.

У процесі реалізації проекту його учасники обмінюються цінностями. Усі сторони задоволені, коли відчують, що цей обмін є вигідним. Складність у тому, як оцінити незмірні результати, які підлягають обміну. Часто буває, що за результатами вартісної оцінки проект характеризується як не вигідний, хоча загалом дуже привабливий, т.к. кількісно незмірні результати теж мають свою цінність.

Можна виділити кілька переваг структуризації цінностей, цей прийом дає можливість:

- 1) ідентифікувати продукти, що поставляються, і винагорода за них,
- 2) усвідомити потенційні відмінності у сприйнятті цінності і знайти консенсус за погодженням цих відмінностей,
- 3) системно уявити залежність цінностей,

- 4) розділити цінності на кількісні, якісні та «нейтральні»,
- 5) виявити приховані цінності через оцінку задіяних ресурсів.

Звісно, об'єктивно можна оцінити лише кількісні цінності. Загальну цінність, накопичену процесом і що складається із сукупності всіх цінностей, можна оцінити лише суб'єктивно. Багато що залежить від проникливості та професійних якостей менеджерів.

Але навіть суб'єктивна оцінка дуже важлива, бо без цього прийняті рішення будуть ще суб'єктивнішими.

У разі проведення лише вартісної (кількісної) оцінки у разі несприятливих обставин менеджеру залишається лише маніпулювати цифрами, щоб внести корективи.

Пропонований підхід дозволяє документально зафіксувати всі ціннісні параметри в ході переговорів між учасниками проекту.

Завдання полягає в тому, щоб завершити проект у рамках затвердженого бюджету у встановлений термін.

Існує ціла низка методів контролю бюджету проекту. Один з найефективніших і найпопулярніших останнім часом – метод «освоєного обсягу» (earned value).

Застосування методу «освоєного обсягу» вимагає розробки детального плану реалізації проекту, порівняння плану та факту та періодичної переоцінки плану до завершення проекту на основі фактичної інформації.

Для проведення аналітичних розрахунків використовуються три показники:

1. «BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled) - планова (кошторисна) вартість запланованих (до виконання за період часу) робіт. Він є сумою планових бюджетних вартостей робіт проекту, які мають бути виконані у аналізований період» [71].

2. «ACWP (Actual Cost of Work Performed) – фактична вартість виконаних робіт. При розрахунку цього показника об'єднуються не плановані, а реальні витрати проекту, вироблені за період часу. По закінченні

кожного звітнього періоду загальний обсяг витрат за цей період додається до загального обсягу витрат за попередні звітні періоди» [71].

3. «BCWP (Budgeted Cost of Work Performed) – планова (кошторисна) вартість виконаних робіт. BCWP - це поєднання планових цін фактично виконаних за звітний період робіт» [71].

У звіті за освоєним обсягом наводяться всі три показники. Якщо проект йде у суворій відповідності із запланованими термінами та бюджетом, то, очевидно, всі три показники збігатимуться.

«Освоєний обсяг» може розраховуватися у вартісних та у натуральних показниках (людино-годинах, тоннах тощо), все залежить від однорідності аналізованих ресурсів.

Метод «освоєного обсягу» для керівника проекту, який знає специфіку галузі, є інструментом, за допомогою якого можна вчасно дізнатися про небезпеку зриву проекту на ранній стадії його реалізації, дозволить керівнику проекту максимально точно визначити потребу у фінансуванні для завершення робіт.

При отриманні несприятливого прогнозу можуть бути прийняті своєчасні кроки для коригування кінцевих результатів проекту [36].

Якщо учасники проекту контролюватимуть фактичні витрати проекту постійно, то реалізований проект зможе відповідати більшому набору закладених вимог.

Вкрай корисним та ефективним інструментом у руках фахівців ІКС з УП може стати розробка схем, шаблонів для подібних інвестиційних проектів, які ведуть до максимальної уніфікації підходів в управлінні процесами всередині проекту.

Мета використання такого прийому полягає у узагальненні, структуризації та формалізації накопиченого досвіду, що дозволяє скоротити витрати часу на організацію робіт за проектом, не допустити типових помилок.

Виняткову важливість для організації, що реалізує проект, має вибір схеми фінансування та обслуговування боргу. Правильний підхід у цьому питанні дає можливість:

- оцінити здійсненність проекту,
- оптимально побудувати грошові потоки, знизивши можливість «провалів» у фінансуванні,
- оцінити перспективи отримання кредиту, вибрати правильну стратегію для переговорів з інвесторами.

В умовах сільського господарства оптимізація схеми фінансування особливо актуальна через відомі особливості ведення виробництва, коли період здійснення основних витрат не збігається з моментом отримання доходів.

Звичайно, теорія управління проектами пропонує безліч інших методів та інструментів. З яких можна виділити:

- методи визначення цілей проекту («дерево цілей», «мозковий штурм», «систематичне структурування»);
- методи мережевого планування та управління (моделювання проекту, тимчасовий аналіз проекту, ресурсний аналіз проекту);
- методи планування витрат;
- методи управління ризиком (імітаційне моделювання, експертні системи, імовірнісні моделі);
- методи управління конфліктами;
- методи управління контрактами;
- методи управління змінами.

Багато чого з них закладено в програмних продуктах управління проектами, якими консультанти з УП повинні вільно володіти. Але, як зазначалося, реально використовуваний методичний «арсенал» має нарощуватися у міру розвитку проектно-орієнтованої діяльності організації, підвищення складності реалізованих їй проектів.

Одне із завдань даної роботи - розставити акценти у процесі впровадження методів УП у практику освоєння інвестицій у сільському господарстві: запропонувати механізми впровадження, обґрунтувати ефективність їх використання.

Висновки до першого розділу

1. Дослідження дозволило сформулювати ряд особливостей консалтингу як форми здійснення підприємництва в АПК, до яких відносимо: підвищені ризики, пов'язані з наявністю великої кількості неплатоспроможних клієнтів та залежністю результатів від зовнішніх факторів; державне субсидування соціально значимих послуг; тісний зв'язок із розвитком ринку інновацій; недосконалість нормативно-правового законодавства у сфері регулювання та захисту ринку консалтингових послуг.

2. Інформаційно-консультаційна служба через свої особливості не може діяти на ринку як звичайна комерційна консалтингова фірма. Одне з головних правил ІКС – дати знання, навчити клієнта приймати вірні рішення, але не в жодному разі не вирішувати за нього. У цих рамках надання такої важливої послуги, як управління проектом замовника, важко віднести до функцій ІКС. У цій ситуації слід виходити з потреб клієнта та можливостей служби. Керівництво ІКС має вирішувати, який із реальних варіантів участі їхніх фахівців буде найефективнішим.

3. У підсумку реалізації системи УП може бути розроблений операційний стандарт управління проектами. Операційний стандарт - це внутрішній документ, який регламентує хто, що й у якій послідовності повинен робити під час реалізації проекту. Стандарт організації має

включати ті положення, які стосуються проектної діяльності саме в цій організації у прив'язці до внутрішніх умов. Насамперед, умови мають бути представлені у чітко визначених поняттях, вимірних показниках тощо. Відповідно операційний стандарт неминуче має містити опис та класифікацію проектів організації.

4. Виняткову важливість для організації, що реалізує проект, має вибір схеми фінансування та обслуговування боргу. Правильний підхід у цьому питанні дає можливість оцінити здійсненність проекту, оптимально побудувати грошові потоки, знизивши можливість «провалів» у фінансуванні, оцінити перспективи отримання кредиту, вибрати правильну стратегію для переговорів з інвесторами. В умовах сільського господарства оптимізація схеми фінансування особливо актуальна через відомі особливості ведення виробництва, коли період здійснення основних витрат не збігається з моментом отримання доходів.

РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Основні показники розвитку виробництва в ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» розташоване в південній частині району, в 28 км від районного центру.

Центральна садиба знаходиться в с. Маївка, на відстані 28 км від обласного центру м. Дніпро та знаходиться в 12 км від залізничної стації, де розташоване хлібоприймальне підприємство, куди вивозиться зерно та інша сільськогосподарська продукція, що забезпечує найменші витрати на транспортування сільськогосподарської продукції.

Господарство має добре розвинуту сітку автомобільних доріг з твердим покриттям що забезпечує надійний зв'язок з основними споживачами сільськогосподарської продукції та пунктами переробки сировини м. Дніпро.

Територія товариства з обмеженою відповідальністю «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» знаходиться в Центральній Степовій зоні. Ґрунтовий покрив представлений в основному чорноземами звичайними середньогумусними.

Клімат господарства помірно-континентальний. Середня тривалість безморозного періоду - 163 дні. Середня глибина промерзання ґрунту 61 см. Середньорічна кількість опадів 449,6 мм., з них на теплий період припадає 287,3 мм., а на холодний – 165,6 мм. Середня зимова температура -12°C , середня літня температура $+22^{\circ}\text{C}$. Отже, природні умови вельми сприятливі для ведення сільського господарства всіх галузей спеціалізації в даній зоні.

ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» є невеликим за розміром сільськогосподарським підприємством району. Головним засобом виробництва в аналізованому господарстві є земля. Сільськогосподарські угіддя в господарстві представлені виключно ріллею.

Серед важливих елементів сільськогосподарського виробництва особливе місце займають земельні ресурси являючись не відновлюваними ресурсами. Взагалі, земля є головною продуктивною силою, без залучення якої неможливе сільськогосподарське виробництво. Вона виступає предметом праці та формує умови для вирощування сільськогосподарських культур [65].

Таблиця 2.1

Динаміка і структура земельних ресурсів господарства

Показники	2016		2018		2020		2020 в % (+/-) до 2020
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа,	1583	100,0	1583	100,0	1583	100,0	100,0
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	1583	100,0	1583	100,0	1583	100,0	100,0
із них: рілля	1583	100,0	1583	100,0	1583	100,0	100,0
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі	1	–	1	–	1	–	100,0
Припадає на одного робітника: сільськогосподарських угідь	31.7	–	36.8	–	42.7	–	134.7
Ріллі	31.7	–	36.8	–	42.7	–	134.7

Господарство має лише рілля, інші сільськогосподарські угіддя в ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» відсутні, в зв'язку з цим неможливо відобразити структуру земельних угідь (таблиця 2.1). Як бачимо з таблиці загальна земельна площа господарства становить 1583 га. За останні 5 років вона залишалась сталою.

Щодо землезабезпеченості, то кількість угідь на одного робітника з кожним роком збільшується, і за 5 років збільшилась на 34.7%, на це вплинуло те, що кількість робітників зменшується.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» є багатогалузевим виробником сільськогосподарської продукції.

Розглянувши природні умови сільськогосподарського виробництва, необхідно перейти до вивчення загального економічного стану підприємства.

При аналізі виробничих ресурсів підприємства враховані також економічні умови: масив земель, забезпеченість робочою силою, стан укомплектованості машино-тракторного парку .

Для визначення спеціалізації підприємства розглянемо структуру товарної продукції за три останні роки, та зробимо її аналіз, це дасть змогу оцінити діяльність господарства та зробити відповідні висновки. Головною галуззю вважається та, частка якої у вартості товарної продукції становить більше 50%. З таблиці 2.11 видно, що ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» займається лише виробництвом продукції рослинництва, тому її частка складає 100%.

Провівши наступний аналіз вищенаведеної таблиці, можна сказати, що ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» має зерно-овочеву спеціалізацію.

Таблиця 2.2

Ефективність використання землі ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО»

Показники	Всього продукції		на 100 га землі		2020 в % (+/-) до 2020
	2016	2020	2016	2020	
Натуральні, ц:					
Зерно	15850	12210	3570	2750	83.0
Соняшник	1911	2430	1180	1510	115.6
Овочі	33982	49447	17250	25140	145.5
Вартісні, тис.грн.:					
Валова продукція	879	1732.1	55,05	109.4	197
Товарна продукція	875.7	1732	55.3	109.4	197
Валовий дохід	1609.9	2396.4	61.3	151.6	147.4
Чистий дохід	720	2000	45.5	126.4	277.7
Прибуток	160.5	336.0	10.1	21.2	209.3

Розглянемо ефективність використання землі в господарстві. Проаналізувавши дані таблиці 2.2 видно, що виробництво зерна зменшується на 17%, а от соняшнику збільшується 15.6%. Також збільшується виробництво овочів – майже в 1,5 рази. Завдяки цьому валова продукція збільшилась на 97%, а валовий дохід збільшився у 1,5 рази.

Виготовлена продукція використовується на внутрішні потреби господарства, а також реалізується через певні канали збуту.

Спеціалізація виробництва із врахуванням природокліматичних та ґрунтових умов, наявних виробничих та трудових ресурсів, а також із врахуванням розмірів суб'єктів господарювання в сільському господарстві – це важливий резерв зростання ефективності сільськогосподарського виробництва та підвищення його конкурентоспроможності [63].

Структура товарної продукції наведена нижче в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура товарної продукції ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО»

Види продукції, галузі	2016		2020		+/- по структурі	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові	314	35,85	805	46,50	+491	+10,65
Овочі	360	41,12	490	28,70	+130	-12,42
Соняшник	201	23,03	430	24,80	+229	+1,77
Всього по рослинництву	875	100,0	1732	100,0	+857	–

Зернові культури мають найбільшу питому вагу – 46,5%, овочі – 28,7%, а соняшник – 24,8%. Причому виробництво зернових та овочів має тенденцію до збільшення (за період, що аналізується, збільшилася на 256,4% та 136,1% відповідно). Це пов'язано зі збільшенням посівних площ, підвищенням урожайності та прибутковості цих культур.

Коефіцієнт спеціалізації ТОВ «ВІТА НОВА» ДНІПРО» складає 0,276. Це говорить про середній рівень спеціалізації даного сільськогосподарського підприємства.

Для здійснення виробничої, торгівельної чи іншої господарської діяльності будь-яке підприємство повинно мати матеріально-технічну базу, що являють собою основні виробничі фонди підприємства. Розглянемо основні виробничі фонди та оборотний капітал підприємства, а також ефективність їх використання (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Наявність та ефективність використання основних та оборотних фондів

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 в % (+/-) до 2016
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	421,5	632,2	825,45	1103,7	1255,65	297.9
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	608,4	865,4	1023,55	1037,1	1048,65	172.4
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	875,7	1121,1	1511	1671	1732	197,78
Вартість валової продукції, тис. грн.	1420	1496,0	1566.8	1632,4	1732.1	197.0
Фондооснащеність, тис. грн.	0.27	0,37	0.52	0,65	0.79	292.6
Фондоозброєність, тис. грн.	8,8	14,2	19.2	25,4	34	386.4
Фондовіддача, грн.	3,36	2,31	1.89	1,53	1.38	67.29
Фондомісткість, грн.	0.30	0,46	0.53	0,61	0.73	151
Коефіцієнт оберненості оборотних засобів	2.6	2,3	2.0	2,1	2.3	88.5
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів.	141	162	182	161	159	113
Припадає оборотних виробничих фондів на 1000 грн. основних, грн.	1443.4	1498,7	1240	1098,1	835.1	57.8
Норма прибутку, %	14.7	11,8	8,7	11,3	14,6	-0,1

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.

Збільшення вартості валової продукції призвело до зниження в 2020 році в порівнянні з 2016 роком фондовіддачі на 32,7%. Як наслідок – збільшення фондомісткості на 51%. Це свідчить, що ефективність використання основних фондів знижується.

Провівши подальший аналіз оборотних фондів, можна сказати, що оборотні засоби використовуються в 2020 році менш ефективно, ніж в 2016 році – коефіцієнт оберненості зменшився на 21,5%. Збільшилась тривалість одного обороту та оборотних засобів. Так, у 2019 році оборотні кошти окупувались за 159 днів, що на 13% більше, ніж у 2016 році.

За п'ять років на 1000 грн. основних фондів, оборотних фондів припадати стало менше на 42,2%. Це пов'язано з тим, що темпи зростання основних фондів випереджають збільшення оборотних.

Основою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення матеріального добробуту населення є раціональне використання трудових ресурсів галузі. Вони є головною складовою частиною продуктивних сил сільського господарства, а їх праця – вирішальним фактором сільськогосподарського виробництва.

У процесі суспільного поділу праці виникли відмінності між промисловою і сільськогосподарською працею. Це пов'язане з тим, що праця

в сільському господарстві має свої особливості. На відміну від промисловості предметами праці тут є живі організми – рослини і тварини, які розвиваються за специфічними біологічними законами. сільськогосподарська праця більш складна, її результати значною мірою залежать від природних і економічних умов, а також територіального розміщення господарств.

Найважливішою властивістю праці є її продуктивність, рівень якої характеризує ефективність використання трудових ресурсів. Продуктивність праці як економічна категорія відображує взаємозв'язок між обсягом виробництва продукції і відповідними затратами праці. Розвиток продуктивних сил і неухильне зростання потреб суспільства зумовлюють необхідність підвищення продуктивності праці.

При правильному використанні трудових ресурсів збільшується обсяг валової продукції, зростає чистий дохід, підвищується рентабельність та економічна ефективність виробництва.

Проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів. Дані наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Трудові ресурси, їх склад і забезпеченість ними господарства

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 в % (+/-) до 2016
Середньорічна кількість працівників, чол.	48	45	43	40	37	77
Ними відпрацьовано - всього, тис. люд-год.	79,82	75,91	74,39	69,81	65,53	82
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд-год.	1663	1698	1730	1753	1771	10.3
Річний запас робочого часу, тис. люд-год.	92,4	89,3	82,8	76,8	71,2	77,7
Коефіцієнт використання робочого часу	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	112,5
Трудозабезпеченість	3	3	3	2	2	66,6

Як видно з наведених даних, в 2020 році середньорічна кількість працівників зменшилася на 23%. Відбулося збільшення річної продуктивності праці на 15,5%, але за рахунок зменшення кількості робітників та виробництва валової продукції. Погодинна продуктивність праці в цілому збільшилася на 18,3%, за рахунок збільшення виробництва валової продукції. Витрати праці в цілому по господарству зменшилися на 22,7%.

2.2. Основні економічні показники діяльності підприємства

Проаналізувавши всі основні показники діяльності підприємства ми можемо розглянути основні показники виробничо-фінансової діяльності.

Основні показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району наведені у таблиці 2.6.

Як бачимо, урожайність основних культур збільшилася: озимої пшениці – на 29.8%, соняшнику на 28%, овочів на 45.7%. Це залежить від того, що підприємство не займається тваринництвом, а всі ресурси землі використовує для галузі рослинництва.

Середньорічна вартість виробничих фондів знизилась, що свідчить про ефективне використання основних фондів. Рівень рентабельності за 2020 рік становить 87%. знизився прибуток на 88%.

Показник ефективного використання виробничих фондів набуває особливого значення в умовах ринкової економіки. Збільшення активної частини основних фондів і раціонального використання оборотних фондів, забезпечують підвищення їх ефективності.

Загалом, зробивши короткий аналіз діяльності підприємства, можна зробити висновок, що воно має недостатню матеріальну та трудову базу для здійснення господарської діяльності, з цим і пов'язано недоотримання прибутку ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО».

Таблиця 2.6

Основні показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «ВІТМА НОВА»
ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області

Показники	2016	2018	2020	2020 % (+/-) до 2016
Загальна земельна площа, га	1583	1583	1583	100,0
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	1583	1583	1583	100,0
із них: рілля	1583	1583	1583	100,0
Середньорічна чисельність працівників, чол.	48	43	37	77,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	421,5	825,45	1255,65	297,9
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	608,4	1023,55	1048,65	172,4
Вартість валової продукції, тис. грн.	1420	1566,8	1732,1	197,0
Вартість товарної продукції	1609,9	2106,3	2396,4	148,8
Урожайність основних сільськогосподарських культур, ц./га.:				
озима пшениця	27,5	33,1	35,7	129,8
соняшник	11,8	9,9	15,1	128
овочі	172,5	315,8	251,4	145,7
Отримано валової продукції, грн.:				
на 100 грн. основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення	208	189,8	138	66,3
на одного середньорічного робітника	29583	37000	47000	158,8
на 1 люд-год.	0,85	0,9	0,97	115
Рівень рентабельності, %	15,6	7,0	18	-0,6
Норма прибутку, %	14,7	8,7	14,6	-0,1

А зниження рівня освоєння виробництвом нових технологій призвело до зменшення потреби у кваліфікованих працівниках.

Проаналізуємо в динаміці, як змінювалась урожайність озимої пшениці ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» за 5 років, і визначимо такі показники, як абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту виробничих запасів.

Динаміка вартості урожайності озимої пшениці господарства наведена у таблиці 2.7.

Проаналізувавши дану таблицю бачимо, що за 2016-2020 роки відбувається то збільшення, то зменшення урожайності озимої пшениці. Так

середньорічна урожайності озимої пшениці у 2017 році зменшилась на 8,73 %, потім у 2018 році середньорічна урожайність озимої пшениці збільшилась на 31,87% порівняно з 2017 роком.

Таблиця 2.7

Показники динаміки середньорічної урожайності озимої пшениці
ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» за 2016-2020 р.р.

Роки	Урожайність озимої пшениці ц/га	Абсолютний приріст тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту %		Абсолютне значення 1% приросту тис. грн.
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	
2016	27,5			100	100			
2017	25,1	25,1	-2,4	91,27	91,27	-8,73	-8,73	0,251
2018	33,1	33,1	8	120,36	131,87	20,36	31,87	0,331
2019	28,3	28,3	-4,8	102,91	85,50	2,91	-14,50	0,283
2020	35,7	35,7	7,4	129,82	126,15	29,82	26,15	0,357

У 2019 році відбулось зменшення урожайності озимої пшениці на 14,5 %, а у 2020 році відбулося збільшення на 26,15 %.

Для узагальнення інформації про прирости, здійснюють розрахунок середнього їх значення:

$$\Delta \bar{X} = \frac{X_n - X_0}{n - 1}, \quad (2.1)$$

де n - кількість рівнів;

X_n - кінцевий рівень;

X_0 - початковий рівень.

У нашому випадку для узагальнення інформації про середньорічну урожайності озимої пшениці:

$$\Delta \bar{X} = \frac{35,7 - 27,5}{5 - 1} = 2,05 \text{ тис. грн.}$$

Отже приріст середньорічної урожайності озимої пшениці у аналізованому періоді збільшувалася на 2,05 тис. грн.

Для того, щоб визначити, як в подальшому буде змінюватися середньорічна вартість урожайності озимої пшениці, використаємо трендовий аналіз, і на основі екстраполяції спрогнозуємо середньорічну урожайності озимої пшениці у 2020 році. Бачимо, що прямолінійне рівняння тренду дорівнює $y = 1,96x + 24,06$ (рис.2.1).



Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання урожайності озимої пшениці
ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО»

З цього рівняння можна зробити висновок, що середньорічна урожайності озимої пшениці має тенденцію до збільшення, але темп зростання, щороку збільшуватиметься на 1,96. За допомогою екстраполяції спрогнозуємо середньорічну вартість урожайності озимої пшениці на 2020 рік.

Для цього в прямолінійне рівняння тренду підставимо порядковий номер року:

$$1,96*(7) + 24,06 = 37,78$$

Отже прогнозована урожайність озимої пшениці у 2022 році становитиме 37,78 ц/га.

Рівняння прямої має вигляд $y = - 0,08x + 1,68$, з цього рівняння можна зробити висновок, що витрати праці на виробництво зернових у 2020 році становив приблизно 1,6, а щороку це значення зменшувалося на 0,08 люд.-год./ц

Рівняння параболи має вигляд: $y = - 0,0286x^2 + 0,0914x + 1,48$.

Таблиця 2.8

Витрати праці на виробництво зернових в ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» за 2016-2020 р.

Роки	Витрати праці на виробництво зернових люд.-год./ц	Абсолютний приріст тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту тис. грн.
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	
2016	1,6			100	100			
2017	1,3	1,3	-0,3	81,25	81,25	-18,75	-18,75	0,013
2018	1,9	1,9	0,6	118,75	146,15	18,75	46,15	0,019
2019	1,1	1,1	-0,8	68,75	57,89	-31,25	-42,11	0,011
2020	1,3	1,3	0,2	81,25	118,18	-18,75	18,18	0,013

З цього рівняння можна зробити висновок, що витрати праці на виробництво зернових має тенденцію до зменшення, але зменшення відбувається сповільненим темпом.

За допомогою екстраполяції спрогнозуємо витрати праці на виробництво зернових на 2022 рік.

$$y = - 0,08 \cdot (7) + 1,68 = 1,12$$

Отже прогнозована витрати праці на виробництво зернових на 2022 рік – 1,12 люд.-год./ц.



Рис 2.2. Аналітичне вирівнювання витрат праці на виробництво зернових ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО»

Проведемо кореляційно-регресивний аналіз для того, щоб визначити на скільки і як впливає урожайність на собівартість і на скільки тісний цей зв'язок. Для цього використаємо дані приведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Допоміжна таблиця для кореляційно – регресійного аналізу залежності собівартості від урожайності озимої пшениці ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО»

Роки	Урожайність озимої пшениці ц/га	Собівартість грн./ц	Коефіцієнт кореляції
2016	27,5	322,3	
2017	25,1	319,8	
2018	33,1	320,6	
2019	28,3	325,1	
2020	35,7	329,6	0,6402277

Припустимо, що залежність між значенням урожайності і собівартості має прямолінійний характер. Тоді рівняння регресії Y по X має такий вигляд:

$$\bar{y}_x = a + bx_1, \quad (2.2)$$

де Y - норма прибутку, %;

X - коефіцієнт обертання виробничих запасів, оборотів;

a - параметр рівняння (постійна величина, початок звіту);

b - параметр рівняння (вказує на скільки зміниться норма прибутку при збільшенні коефіцієнта обертання виробничих запасів.

Про те не всі економічні процеси можна нею моделювати. Тому на практиці використовують складніші моделі з нелінійною залежністю між змінними X та Y . Регресійний аналіз можна розбити на 2 етапи: визначення виду регресійної залежності та оцінки параметрів цієї регресійної залежності.

Для оцінки щільності регресійного взаємозв'язку виконується кореляційний аналіз. Для даного прикладу зручно скористуватися в програмі Microsoft Excel вбудованою функцією, результат розрахунку в таблиці 2.9.

$$0 < R < 1$$

R до 0,5 - слабкий зв'язок (25%);

R 0,5-0,7 – середній зв'язок (38-40%);

R більше 0,7- тісний зв'язок (більше 50 %).

У нашому випадку коефіцієнт кореляції дорівнює 0,6402277, що означає середній зв'язок між урожайністю та собівартістю озимої пшениці.

2.3. Дослідження особливостей управління виробництвом у ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО»

Собівартість — один з найважливіших показників господарської діяльності аграрних підприємств, оскільки показує, у що саме обходиться господарству виробництво відповідного виду продукції і наскільки

економічно вигідним воно є в конкретних природно-економічних умовах господарювання.

Показник собівартості дає можливість глибоко аналізувати економічний стан підприємства і виявляти резерви підвищення ефективності виробництва. За інших однакових умов підприємство тим більше одержуватиме прибутку на одиницю продукції, чим нижча її собівартість, і навпаки. Із зниженням собівартості зростає цінова конкурентоспроможність продукції, а отже, і зміцнюються позиції підприємства на товарному ринку.

За допомогою кореляційного аналізу простежимо залежність собівартості 1 ц зернових і зернобобових від їх урожайності з 1 га в господарствах Дніпровського району Дніпропетровської області в 2020 році.

Кореляційний аналіз – це метод кількісної оцінки взаємозалежностей між статистичними ознаками, що характеризують окремі суспільно – економічні явища і процеси.

Залежно від форми зв'язку між факторною і результативною ознаками вибирають тип математичного рівняння, за допомогою якого визначають характеристики кореляційного аналізу. Прямолінійну форму зв'язку визначають рівнянням прямої лінії:

$$Y_x = a_0 + bx, \quad (2.2)$$

де Y_x - теоретичні значення результативної ознаки;

a – початок відліку;

b – коефіцієнт регресії;

x – значення факторної ознаки.

Параметри a_0 і a_1 рівняння регресії обчислюють способом найменших квадратів. Цей спосіб зводиться до складання і розв'язування системи двох рівнянь з двома невідомими:

$$\sum y = na + b \sum x \quad (2.3)$$

$$\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$

де n – кількість спостережень.

Кореляційно-регресійний аналіз проведемо на ПЕОМ за допомогою середовища Microsoft Excel за допомогою пакету прикладних програм «Аналіз даних». Вихідні дані до проведення кореляційно-регресійного аналізу наведені в додатку П.

В результаті одержали машинограму (додаток А), в якій розраховані параметри рівняння регресії, коефіцієнт кореляції та коефіцієнт детермінації.

Рівняння кореляційного зв'язку між урожайністю з 1 га і собівартістю 1 ц зернових і зернобобових має такий вигляд:

$$y_x = 164,39 - 3,54x$$

Коефіцієнт регресії показує, що із збільшенням урожайності зернових і зернобобових на 1 ц, собівартість при цьому зменшується в середньому на 3,54 грн.

Завданням кореляційного аналізу є визначення щільності зв'язку між факторною і результативною ознакою. Кількісним показником щільності прямолінійного зв'язку є коефіцієнт парної кореляції, який обчислюється за формулою:

$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} * \bar{y}}{\sigma_x * \sigma_y} = \frac{\overline{xy} - \bar{x} * \bar{y}}{\sqrt{(\overline{x^2} - (\bar{x})^2) * (\overline{y^2} - (\bar{y})^2)}} \quad (2.4)$$

де r – лінійний коефіцієнт кореляції;

σ_x - середнє значення відхилення факторної ознаки;

σ_y - середнє значення відхилення результативної ознаки.

В результаті розрахунків, проведених на ПЕОМ, отримали такий коефіцієнт кореляції: $r = 0,558$.

Одержаний коефіцієнт кореляції показує, що між собівартістю і урожайністю зернових і зернобобових щільність зв'язку тісна.

Коефіцієнт детермінації $r^2 = 0,311$ показує, що 31,1% загального варіювання собівартості зумовлено зміною урожайності, а решта 100% - 31,1% = 68,9% - іншими факторами, які в даному випадку не були враховані.

На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища визначимо стратегію управління підприємством, матриця SWOT- аналізу наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT- аналізу

BC	ЗС	Можливості = 43	Загрози = 56
Сильні = 46		89	102
Слабкі = 28		71	84

Загальна сума всіх факторів дорівнює 346. Визначимо питому вагу кожного сектора:

$$СМ = 26\%$$

$$СлМ = 21\%$$

$$СЗ = 29\%$$

$$СлЗ = 24\%$$

На основі отриманих даних складаємо ієрархію факторів, яка вказує на ті фактори, з яких потрібно починати.

Ієрархія факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на основі розрахунків SWOT- аналізу

1) Фактори внутрішнього середовища, що відповідають оцінці -3: інтенсивні технології, застосування інформаційних технологій, інноваційна політика управлінців.

2) Фактори внутрішнього середовища, що відповідають оцінці -2: забезпеченість ПММ, депозитна ставка, кваліфікація працівників, продуктивність праці, управління запасами, якість, підвищення кваліфікації менеджерів.

3) Фактори внутрішнього середовища, що відповідають оцінці -1: технічне забезпечення (МТБ), наявність оборотних коштів, організація робочих місць, охорона праці, цінова політика.

4) Фактори зовнішнього середовища, що відповідають оцінці +1: політичний курс України (євро інтеграція), податкова система, міжнародні

економічні зв'язки, соціальна захищеність, природні ресурси, конкуренти, лізингові підприємства, орендодавці (пайовики), електропостачальники.

5) Фактори зовнішнього середовища, що відповідають оцінці +2: чисельність населення, світові досягнення в галузі сільського господарства, енергоресурси (електроенергія), постачальники обладнання, підприємства по наданню транспортних послуг.

6) Фактори зовнішнього середовища, що відповідають оцінці +3: робоча сила, територіальне розташування, споживачі, банківська структура, аудиторські та юридичні фірми, трейдери, продавці хімічних та отруйних речовин, засоби масової інформації.

7) Фактори зовнішнього середовища, що відповідають оцінці -3: законодавча база, політична стабільність, робота Верховної Ради, система економічних відносин в державі, розвиток науки, союзи і товариства за інтересами, продавці ПММ, центри підвищення кваліфікації робітників, консалтингові фірми.

8) Фактори зовнішнього середовища, що відповідають оцінці -2: нестабільність виконавчої влади, темп інфляції, етичні норми, розвиток технологій, кооперація в рамках технічного розвитку, місцеві органи самоврядування, науково-дослідницькі установи, підприємства по обслуговуванню обладнання, технічні виставки та ярмарки, діяльність профспілок.

9) Фактори зовнішнього середовища, що відповідають оцінці -1: міжнародна позиція України державний контроль ціноутворення в галузі, система дотацій і субсидій в сільське господарство, соціальні норми, соціальні погляди, допомога держави, інвестування проектів, інфраструктура, підприємства по обслуговуванню виробничих приміщень.

10) Фактори внутрішнього середовища, що відповідають оцінці +1: виробниче обладнання, обладнання електропостачання, кредитна ставка, заборгованість підприємства, ліквідність підприємства, плинність кадрів, реклама, автомобільна транспортна мережа, управлінська структура.

11) Фактори внутрішнього середовища, що відповідають оцінці +2: цільові ринки, імідж підприємства, асортимент послуг, кадрова політика.

12) Фактори внутрішнього середовища, що відповідають оцінці +3: виробничі приміщення, інвестиційна привабливість, наявність трудових ресурсів, соціальна захищеність, психологічний клімат, сервісне обслуговування, залізнична транспортна мережа, адміністративний персонал підприємства, адміністративний персонал елеватора,

За результатами SWOT- аналізу факторами, які найбільш негативно на неї впливають для організації є: відсутність інтенсивних технологій, слабка інноваційна політика управлінців, низьке застосування інформаційних технологій.

Після даних розрахунків можемо зробити висновок, що найбільше уваги слід приділити загрозам підприємства, шукати методи підстраховки та зменшення ризиків, та особливо уважно відноситись до слабких сторін підприємства, мінімізувати їх вплив на діяльність підприємства, використовувати резерви для зменшення кількості слабких місць, а саме модернізувати основні засоби, впроваджувати новітні технології, підвищувати рівень заробітних плат, тим самим стимулюючи робітників і збільшуючи продуктивність праці та зменшуючи плинність кадрів. Необхідно використати існуючі можливості господарства ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» для розвитку сильних сторін господарства, враховуючи існуючі можливості у зовнішньому середовищі, а саме розвивати канали збуту, надавати консультаційні послуги, підвищувати якість продукції.

Конкурентний статус оцінює ресурси та підготовленість організації до реалізації стратегічних цілей і завдань, ступінь освоєння ними своїх потенційних можливостей, характеризує сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг(додаток Б).

Оцінка перспективного конкурентного статусу підприємства визначається шляхом коригування фактично досягнутого рівня на можливі зміни внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища:

$$\text{КСПп} = \text{КСПф} * \text{Іпм} * \text{Ізс}, \dots \dots \dots (2.5)$$

де Іпм – індекс перспективних можливостей внутрішнього потенціалу підприємства; Ізс – індекс впливу умов зовнішнього середовища.

Визначимо КСП для ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО».

$$\text{Ізс} = (\text{К1} * \text{К3}) / \text{К2}$$

$$\text{К1} = \text{Іпм} * \text{Кзп} = 1,15 * 3 = 3,45$$

$$\text{К2} = \text{Ік} * \text{Кзк} = 1,2 * 2 = 2,4$$

$$\text{К3} = \text{Ір} * \text{Кзр} = 0,9 * 1 = 0,9$$

$$\text{Звідси Ізс} = (3,45 * 0,9) / 2,4 = 1,3$$

$$\text{Іпм} = \text{УОпер} / \text{Уоф} = 572 / 450 = 1,27$$

$$\text{КСП} = 0,4 * 1,27 * 1,3 = 0,66$$

Отже, можна зробити висновок, що перспективні можливості ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» значно більші ніж фактичний рівень – $\text{КСП} - \text{КСПф} = 0,66 - 0,4 = 0,26$.

Для використання цих можливостей слід провести зміни у проаналізованих факторах - виробництва, фінансів, трудових ресурсів, маркетингу та управлінні.

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» є невеликим за розміром сільськогосподарським підприємством району. Господарство має лише рілля, інші сільськогосподарські угіддя відсутні. Загальна земельна площа господарства становить 1583 га. За останні 5 років вона залишалась сталою.

2. Збільшення вартості валової продукції призвело до зниження в 2020 році в порівнянні з 2016 роком фондівдачі на 32,7%. Як наслідок – збільшення фондомісткості на 51%. Це свідчить, що ефективність використання основних фондів знижується.

3. Аналіз оборотних фондів показав, що оборотні засоби використовуються в 2020 році менш ефективно, ніж в 2016 році –

коефіцієнт оберненості зменшився на 21,5% .Збільшилась тривалість одного обороту та оборотних засобів. Так, у 2019 році оборотні кошти окупувалися за 159 днів, що на 13% більше, ніж у 2016 році.

4. 2016-2020 роках відбувається то збільшення, то зменшення урожайності озимої пшениці. Так середньорічна урожайності озимої пшениці у 2017 році зменшилась на 8,73 %, потім у 2018 році середньорічна урожайність озимої пшениці збільшилась на 31,87% порівняно з 2017 роком. У 2019 році відбулось зменшення урожайності озимої пшениці на 14,5 %, а у 2020 році відбулося збільшення на 26,15 %.

5. За результатами SWOT-аналізу факторами, які найбільш негативно на неї впливають для організації є: відсутність інтенсивних технологій, слабка інноваційна політика управлінців, низьке застосування інформаційних технологій.

6. Після розрахунків можемо зробити висновок, що найбільше уваги слід приділити загрозам підприємства, шукати методи підстраховки та зменшення ризиків, та особливо уважно відноситись до слабких сторін підприємства, мінімізувати їх вплив на діяльність підприємства, використовувати резерви для зменшення кількості слабких місць, а саме модернізувати основні засоби, впроваджувати новітні технології, підвищувати рівень заробітніх плат, тим самим стимулюючи робітників і збільшуючи продуктивність праці та зменшуючи плинність кадрів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОНСУЛЬТУВАННЯ З УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

3.1. Реалізація сучасних підходів до організації консультування з управління інвестиційними проектами с.-г. товаровиробників

У ході проведеного аналізу було виявлено низку слабких місць, що ускладнюють реалізацію інвестиційних проектів у сільському господарстві.

З одного боку, в основному с.-г. організацій на відміну промислових підприємств не ведеться наукових досліджень із розробки нових товарів, є передумовою для інвестиційної активності. Продукція сільського господарства стандартна – зерно, молоко, м'ясо, яйце тощо. З іншого боку, в аграрному секторі витрачаються (необхідно вкладати) значні ресурси на освоєння нових технологій для ефективного виробництва стандартних продуктів.

Крім того, у сільському господарстві можливі інвестиційні проекти, які за своєю складністю не поступаються тим, що реалізуються в промисловості: закладення плодового саду, освоєння нової сівозміни, будівництво меліоративної системи тощо. Для їхнього успішного здійснення просто необхідний науково-обґрунтований управлінський підхід.

Ще одним фактором, що визначає затребуваність методів управління проектами в сільському господарстві, виступає конкурентна боротьба, що загострюється в галузі. З одного боку, це підштовхує виробників на інвестиційні проекти, з іншого, змушує домагатися максимальної віддачі від коштів, що вкладаються - кожна додаткова (зароблена або зекономлена) одиниця ресурсу визначає місце організації на ринку.

Наголосимо, що ефективна реалізація інвестиційних проектів потребує адекватного управління. При цьому для результативного використання загальних положень УП потрібна їхня адаптація до умов галузі.

Інвестиціями потрібно вміло керувати, але у більшості с.-г. організацій займатися цим просто нема кому. Успіх будь-якого проекту визначальною мірою залежить від особистих якостей керівника підприємства та окремих співробітників управлінської ланки. Важливість даного чинника очевидна, але він має суб'єктивний характер. Заходи, які найчастіше визначають результат діяльності всього підприємства, повинні виконуватись професіоналами, які володіють інструментарієм управління проектами.

Для більшості с.-г. організацій було б нерозумно рекомендувати створення спеціальних підрозділів із розробки та реалізації інвестиційних проектів: інноваційних/інвестиційних центрів, служб стратегічного розвитку, проектних офісів тощо. Якщо проекти реалізуються не так часто, доцільніше вдатися до послуг консультантів.

Сільськогосподарські організації в межах району і часто навіть регіону дуже схожі: за спеціалізацією, розміром, кліматичними умовами тощо. Вони реалізують інвестиційні проекти, унікальні кожному за конкретного господарства, але мають схожі риси, якщо розглядати сукупність с.-г. підприємств на певній території

Спеціалізована організація, що агрегує досвід реалізації різних проектів у певних умовах, зможе ефективніше організувати процес управління, ніж група фахівців господарства, для яких кожен проект – одноразова, унікальна подія, яка не має бази для порівняння.

На даному етапі таким консультантом може стати ІКС як організація, яка володіє для цього необхідними можливостями.

Таким чином, ми маємо, з одного боку, певну сукупність «схожих» господарств (у межах району, наприклад), які реалізують «схожі» проекти і зазнають при цьому серйозних труднощів. З іншого - інформаційно-консультаційну службу - механізм, що реально функціонує, покликаний

сприяти вирішенню проблем с.-г. товаровиробників за допомогою сучасних методів, до яких можна віднести і інструменти УП. Щоб ці «сторони» ефективно співпрацювали у сфері управління проектами, необхідно визначити чіткі процедури їхньої взаємодії.

Щоб реагувати на потенційний, а тим паче реальний попит із боку с.-г. товаровиробників на послуги консультантів з управління проектами інформаційно-консультаційна служба має сформувати чітку пропозицію у цій галузі та забезпечити механізм її реалізації. У класичних консалтингових компаніях для цього створюються окремі підрозділи зі штатом співробітників у кілька десятків людей. В силу багатьох причин ІКС, принаймні, на стартовому етапі не зможе піти цим шляхом.

Тому, враховуючи реальні умови функціонування ІКС, запропонуємо для неї варіант із кількома стадіями розвитку напряму «Управління інвестиційними проектами» (додаток В).

Відразу визначимося, що, говорячи про ІКС, як про постачальника послуг у галузі управління проектами, ми маємо на увазі ІК-центри регіонального (в окремих випадках міжрайонного) рівня. Тому коли на «основній» стадії ми виділяємо послуги для великих клієнтів, то маємо на увазі, що ІКС у міру розвитку своєї діяльності зможе конкурувати з комерційними консультаційними компаніями в обласних центрах, пропонуючи широкий спектр послуг з управління проектами. Знання галузевих особливостей має дати їй переваги у боротьбі за «солідних» замовників від агробізнесу.

Безперечно, що освоєння нового напряму консультування є для ІКС внутрішнім проектом. Тому для організації процесу управління цим заходом може бути запропонований такий ефективний інструмент, як логічна матриця (додаток Д), яка дозволяє лаконічно викласти логіку проекту, ув'язавши між собою його основні параметри, а також виявити, які припущення поза сферою дії проекту можуть вплинути на його Виконання.

Логічна матриця складається з чотирьох колон та чотирьох рядків (додаток Д). Вертикальна визначає, які роботи планується виконати за проектом, виявляє випадкові зв'язки та визначає важливі припущення та невизначеності поза сферою впливу менеджменту проекту. Горизонтальна визначає способи вимірювання впливу та ресурсів, які використовуються проектом, за допомогою основних індикаторів, а також способів їх перевірки.

Вкрай важливим є визначення місця та ролі ІКС в управлінні проектами сільських товаровиробників. На основі результатів аналізу діяльності окремих регіональних консультаційних центрів, а також вивчення ситуації на ринку консультаційних послуг може бути запропонована наступна схема розмежування функцій між співробітниками ІКС та їх клієнтами залежно від складності проекту, що реалізується.

При організації взаємовідносин між ІКС та клієнтом у процесі консультування з управління проектом ключовим є правове питання: які формальні рамки взаємодії сторін? Для відповіді на нього пропонується проект договору надання консультаційних послуг, який визначає порядок та умови співпраці.

В основу даного договору закладено основний принцип роботи ІКС: остаточне рішення завжди приймає клієнт, господар бізнесу. Консультант лише надає йому методичну, інформаційну підтримку. Безперечно, що для клієнта найважливішими моментами є збереження комерційної таємниці та якість отриманих послуг. Якщо перше положення та відповідальність консультанта за його виконання можна викласти у договорі, то зафіксувати критерії якості та умови їх досягнення є досить проблематично. Як один із варіантів, можливих у майбутньому, виступає страхування угоди. Такий механізм використовується в роботі латвійської консультаційної служби. Наприклад, під час бухгалтерського обліку у створенні клієнта (аутсорсинг), страхується ризик накладення штрафів за виявлені державними органами порушення у заповненні бухгалтерської звітності. Наразі вже зафіксовано кілька страхових випадків. Для здійснення заявлених видів діяльності (див.

додаток В) консультанти повинні використовувати індивідуальні та групові форми консультування, спираючись на принципи інформаційно-методичної забезпеченості та наочності. Виділення консультування з УП в окремий напрямок роботи, застосування методів та засобів управління проектами має позитивно позначитися на діяльності самої ІКС, удосконалити її організаційно-управлінську структуру, підвищити авторитет служби.

Як перший крок слід вибрати аналіз та вдосконалення організаційної структури та структури управління як підготовчий етап впровадження комплексної системи управління проектами. Вже зараз деякі регіональні консультаційні центри, що активно функціонують, використовують матричний тип організаційної структури.

Матричні структури зазвичай використовуються, коли проекти повторюються, але є рутинними. Саме такий характер участі у реалізації проектів має місце у ІКС. При цьому не слід забувати, що до функцій інформаційно-консультаційної служби входить участь у великих проектах – регіональних програмах розвитку, різних урядових ініціативах в аграрному секторі тощо. У цих випадках керівнику регіонального ІЧ-центру необхідно бути готовим до переходу на проектну структуру управління.

Організація в ІКС консультування з управління проектами – це комплексний процес, який слід розпочинати з побудови системи УП у самій службі. Для цього в рамках запропонованої нами схеми розвитку (додаток В) на основній стадії передбачається створення спеціального підрозділу – проектного бюро (ПБ), фахівці якого працюватимуть за зовнішніми проектами, а також забезпечуватимуть реалізацію внутрішніх. Тут вестимуться комп'ютерні моделі всіх проектів за участю ІКС. Це дозволить створити єдину модель, необхідну мультипроектного управління. В ПБ формуватиметься архів усіх реалізованих проектів, проводитиметься аналіз накопиченого досвіду, здійснюватиметься підготовка рекомендацій для майбутніх проектів. І, звичайно, основними функціями проектного бюро стануть консультування та навчання сільських товаровиробників. Тобто

пропонується створити у структурі регіонального ІК-центру самостійний підрозділ, що поєднує у собі функції «класичного» проектного офісу та відділу консультування за конкретним напрямом – управління проектами.

Як мовилося раніше, ключову роль побудові і функціонуванні системи управління проектами грає програмне забезпечення. У нашому випадку за його вибір та використання повинні відповідати спеціалісти Проектного бюро.

В результаті зіставлення параметрів програмних продуктів з потребами інформаційно-консультаційної служби та її клієнтів, виявлених у ході дослідження та зафіксованих у попередніх розділах роботи, ми пропонуємо використовувати програму Microsoft Project (не виключаючи інших варіантів, якщо цього вимагає конкретна ситуація). Основними функціями інформаційної системи, побудованої на базі цього програмного забезпечення, є:

- розробка календарних планів проектів,
- розробка бюджетів проектів,
- планування та розподіл ресурсів,
- формування портфеля проектів,
- комунікації учасників проектів,
- управління документами,
- управління ризиками,
- контроль виконання робіт та облік основних фактичних характеристик,
- підготовка, аналіз та архівування підсумкових звітів щодо проекту,
- оцінка роботи виконавців.

Можна відзначити, що програмний комплекс Microsoft Project використовувався для складання мережевого графіка реалізації пріоритетного проекту «Розвиток АПК».

Важливим елементом системи УП є операційний стандарт управління проектами, загальні принципи створення якого було дано у першому розділі.

Вочевидь, що це складне завдання як у методичному, і у організаційному відносінах; вона потребує послідовного рішення.

Основою для побудови операційного стандарту є класифікація проектів та їх опис, що з'ясували основні потреби с.-г. товаровиробників у частині реалізації інвестиційних проектів.

У зв'язку з цим для ІКС регіону можна порадижити вже зараз намітити потенційні напрямки роботи з урахуванням різного ступеня її залучення до таких проектів (табл. 3.1). Аналогічні схеми можуть бути побудовані і за іншими напрямками проектної діяльності, щоб на момент створення Проектного бюро вже було сплановано перелік основних напрямів його роботи.

Таблиця 3.1

Організація консультування з управління певними проектами з
урахуванням їхньої класифікації

<i>Проект:</i> Придбання комплексу с.-г. техніки				
<i>Категорія проекту:</i> Зовнішній				
Підкатегорія		Функції ІКС	Задіяні підрозділи ІКС	Менеджер проекту
Управління проектом клієнта	Технічне та технологічне консультування	– інвентаризація машинно-тракторного парку; - оцінка агротехнології, вироблення пропозицій щодо вдосконалення; - оцінка фінансового стану с.-г. організації	Відділ консультування	Керівник проектного бюро
	Управлінське консультування	– інвестиційний аналіз проекту; - підготовка бізнес-плану; - вибір банку-кредитора, організація отримання кредиту; - підбір постачальника техніки, укладання та супровід контракту; - організація навчання користувачів техніки	Проектне бюро (із залученням галузевих спеціалістів)	

Створення Проектного бюро має проводитися із застосуванням методики УП. Це дасть фахівцям ІКС можливість здобути певний практичний досвід, апробувати окремі методи та прийоми. Наведемо фрагмент спеціалізованого шаблону Плану управління проектом на прикладі

створення Проектного бюро як структурного підрозділу обласної ІКС (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Спеціалізований мікро шаблон: «Зміст та межі проекту створення підрозділу ІКС – проектного бюро»

Пункт мікро шаблону	Рекомендація рамкового стандарту (для будь-якого проекту)	Зміст спеціалізованого мікро шаблону для проектів створення районного ІК-центру
Обґрунтування проекту	Описуються основні характеристики продукту та їх взаємозв'язок із діловою необхідністю чи іншими стимулами	У сільських товаровиробників регіону є потреба у консультаціях з управління інвестиційними проектами. У всіх районах має бути організоване якісне консультування за цим напрямом
Продукт проекту	Основні характеристики продукту та їх взаємозв'язок із діловою необхідністю або іншими стимулами	Ефективне функціонування проектного бюро в рамках центрального офісу обласної ІКС
Результати проекту	Наводиться перелік результатів (підпродуктів), досягнення (повне та успішне створення) яких означає завершення проекту	Затверджені організаційна структура, штатний розпис та посадові інструкції. Сформований трудовий колектив. Приміщення підготовлене для функціонування ПБ. Обладнання та програмне забезпечення, доставлене до ІЧ-центру, встановлене та готове до роботи. Проведені акції з інформування с.-г. товаровиробників про відкриття ПБ
Критерії оцінки результатів	Опис кількісних критеріїв, які мають бути задоволені, щоб проект вважався успішним	Проект має бути реалізований у рамках затвердженого бюджету. Усі організаційні документи мають бути готові до (дата). Приміщення має бути підготовлене до (дата). Термін доставки та налагодження обладнання не повинен перевищувати днів. Штат співробітників має бути сформований до (дата). Інформація про відкриття ПБ має надійти до місцевих засобів інформації не пізніше (дата)

Важливим компонентом операційного стандарту є розділ присвячений роботі з відхиленнями («неприємностями») проекту. Прийнято виділяти три види відхилень: ризики, проблеми та зміни.

Ризики - це потенційні неприємності, які можуть спричинити небажані та незаплановані події, що ведуть до зриву досягнення цілей проекту. Завдання - запобігти неприємностям або максимально зменшити їх вплив на проект.

Таблиця 3.3

Матриця розподілу функцій управління проектом ІКС
(На прикладі проекту організації випуску періодичного видання)

Підрозділи / посадові особи	Проектне Бюро	...	Заступник директора з консультативної роботи	Відділ консультування	Фінансово-економічна служба	Адміністративно-господарський відділ	Директор
Функції							
Пропозиції	B		У		У	У	З
Розробка бізнес-плану	B		У		У		З
Калькуляція витрат	B		У		У	У	З
Калькуляція доходів	B		У		С		З
Підбір співробітників	B						З
Розробка макету	B		У	B			З
Підбір видавництва та укладання контракту	B						З
Організація поширення	B		У			B	
Складання звіту	B		У				З
Оцінка результатів			B				З
...							
Робота з бухгалтерськими документами					B		

В – виконання, У – узгодження, З – затвердження

У стандарті повинні бути:

- процедури, що характеризують основні етапи роботи з ризиками (виявлення, моніторинг, аналіз, вироблення заходів щодо протидії ризикам),
- зразки документів, що відображають роботу з ризиками, журнал ризиків проекту тощо).

Проблеми - це неприємності, що настали. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити проекту можливість йти наміченим шляхом, контролюючи виняткові обставини з моменту їх виникнення.

Стандарт повинен відображати:

- процедури, що регламентують ідентифікацію проблеми, моніторинг та аналіз проблеми, закриття проблеми тощо,
- зразки документів для роботи з проблемами (картка проблеми, журнал проблем проекту тощо).

Зміни – досить серйозні неприємності, впоратися з якими без шкоди для проекту неможливо. Завдання - переглянути заплановані продукти та послуги, терміни виконання та бюджет тощо. Формальні сторони цього процесу також мають бути зафіксовані у стандарті.

Безсумнівно, що у операційному стандарті має бути передбачений розділ, у якому розмежовані функції та повноваження структурних підрозділів у межах реалізації проектів. Для цього може бути розроблено матрицю розподілу функцій (табл. 3.3).

Як бачимо, в умовах ІКС у реалізації проектів будуть задіяні спеціалісти різних підрозділів. Тому у стандарті мають бути чітко прописані процедури формування команди проекту: умови участі, схема підпорядкування, принципи обліку робочого часу, критерії оцінки особистого вкладу, система мотивації працівників тощо.

Операційний стандарт – це «динамічний» документ, який відповідає поточному рівню розвитку організації. Завдання щодо його розробки та

оновлення в ІКС покладається на Проектне бюро у рамках впровадження системи управління проектами.

3.2. Інструменти консультування з управління інвестиційними проектами

Для організації консультування з управління інвестиційними проектами ІКС має чітко уявляти, які методи вона використовуватиме. Звичайно, ті підходи та прийоми, про які йшлося у попередньому розділі, можуть і повинні стати предметом консультування, але це, згідно із запропонованою нами схемою (додаток В), є завданням «основної» стадії. Їй же передують два важливі етапи загальною тривалістю не менше двох років, протягом яких ІКС має підготувати себе та своїх клієнтів до ефективного використання науково-обґрунтованих та перевірених на практиці підходів під час управління інвестиційними проектами.

Вибір та застосування тих чи інших методів та інструментів управління проектами слід завжди співвідносити з масштабами проекту та можливостями організації. Керуючись цим правилом, можна запропонувати набір щодо нескладних методів як стартову базу для роботи інформаційно-консультаційної служби за напрямом «Управління проектами».

Особливо на старті співробітникам ІКС доведеться постійно демонструвати своїм клієнтам користь від співпраці з Проектним бюро. Це можна робити переконливіше за допомогою спеціальних прийомів.

Пропонуємо проводити комплексну оцінку цінностей, використовуючи як інструмент спеціальну таблицю (табл. 3.4), за допомогою якої можна врахувати продукти проекту та їх ціннісні характеристики. Цей прийом може використовуватися як інструмент побудови взаємовідносин ІКС з її клієнтами, і як самостійний компонент при здійсненні будь-якого проекту.

Корисним напрямком роботи Проектного бюро міг би стати формування схем, шаблонів для подібних інвестиційних проектів, які

передбачають максимальну уніфікацію підходів під управління процесами всередині проекту. Мета використання такого прийому полягає у узагальненні, структуризації та формалізації накопиченого досвіду, що дозволяє скоротити витрати часу на організацію робіт за проектом, не допустити поширених помилок.

Таблиця 3.4

Таблиця оцінки цінностей

(На прикладі проведення семінару «Введення в управління проектами»)

Одержувач – С.-г. організація

Постачальник - ІКС АПК

Продукти	Характеристика цінності	Умови прояву цінності	Вид цінності	Ймовірність настання умов прояву цінності
Знання та навички по управлінню проектами	Навчальний спеціаліст підвищує свою кваліфікацію. Як викладачі задіяні експерти з досвідом реалізації проектів в аграрному секторі. Навчання складається з теоретичної та практичної частин. За підсумками семінару видаватиметься сертифікат	Професійні здібності спеціаліста, його зацікавленість освоїти нові знання та застосовувати їх на практиці	Якісний	остійно (у разі правильної мотивації) до відходу спеціаліста з організації и
Заощаджені кошти	Вартість навчання на аналогічному семінарі в комерційній консалтинговій компанії на ...грн./чол. більше. Організаціям, що є постійними клієнтами, надається знижка у розмірі%.	Постійно	Якісний	У рамках цінової політики ІКС
Можливість намітити напрями для подальшого розвитку персоналу	Наприкінці семінару пропонується можливість подальшого освоєння теорії управління проектами в рамках вузько спеціалізованих семінарів	Постійно	Якісний	При необхідних можливостях та бажанні керівництва організації

Краще, якщо буде організована електронна база даних із набором різних форм та шаблонів документів. Технічно це легко реалізувати за допомогою програмного пакету Microsoft Office.

Пояснення:

1) Продукт може бути конкретним чи абстрактним: гроші, товари, послуги, інформація, ідеї тощо.

2) У цій графі описуються ціннісні елементи товару. Цінність - це сприйняття властивостей продукту одержувачем, тому тут важлива його думка. Слід скласти перелік задіяних ресурсів та спробувати виявити ступінь їхньої участі у формуванні цінності. Все те, що піддається кількісній оцінці, потрібно виразити в цифрах, решту - описати словами. Важливо згадати нейтральні цінності.

3) Тут дається відповідь на запитання: Чи завжди продукт має цінність, чи постійна вона? Часто ціннісні характеристики продукту виявляються за певних умов. – Яких?

4) Кількісний (зеконормлені кошти, кількість наданих консультацій тощо), якісний (покращення репутації серед с.-г. товаровиробників, встановлення робочих контактів з місцевою адміністрацією тощо), нейтральний (дотримання принципів функціонування ІКС, дотримання професійної етики консультанта та ін.).

5) Вказується ймовірність настання умов, у яких продукт виявляє свою цінність, і навіть тривалість їх (умов) існування.

У сільському господарстві аналіз середовища реалізації проекту має особливе значення через сильну залежність товаровиробників від інституційних умов. Насамперед, має місце тісний взаємозв'язок із місцевими та регіональними органами влади.

У силу своїх повноважень державні структури у сфері АПК надають сильний як формальний, так і неформальний вплив на організації та підприємства галузі. До основних важелів можна віднести такі:

- розподіл субсидій та дотацій,

- реалізація програм зі страхування посівів (компенсація частини витрат на страхування),
- участь у реалізації проектів та цільових програм,
- можливість надання податкових пільг, створення сприятливих умов для інвесторів,
- можливість впливати на постачальників енергоресурсів.

Ще раз наголосимо, що арсенал управління проектами, який використовується інформаційно-консультаційною службою, повинен відповідати рівню її професійної зрілості та співвідноситися зі складністю проектів, у яких вона бере участь.

На завершення проведеного дослідження спробуємо оцінити ефективність запропонованого варіанта впровадження методів та інструментів УП у практику реалізації інвестиційних проектів у с.-г. організаціях. Для цього необхідно відповісти на кілька запитань:

- Які вигоди отримають с.-г. товаровиробники та ІКС від впровадження методів УП?
- Які витрати вони за це понесуть?
- Який із цього складеться ефект?

Із самого початку слід визначити, що отримає с.-г. товаровиробник, скориставшись послугами ІКС із управління проектами. Мається на увазі не лише вигоди від застосування методів УП, але насамперед ефект від консультування з управління інвестиційними проектами, організованого за запропонованим варіантом. Саме від цього залежатиме попит, а значить і ціна на пропоновану послугу.

В умовах вільної конкуренції на ринку консультаційних та освітніх послуг у ІКС існують потенційні конкуренти – комерційні консалтингові компанії, наприклад. Визначимо позицію інформаційно-консультаційної служби, ще раз виділивши її основні переваги та вказавши недоліки (додаток Е).

Можливий ефект від користування послугами ІКС з управління проектами кількісно можна оцінити, виключивши вигоди, отримані від застосування рекомендацій Проектного бюро, витрати, рівні ціни послуги.

Консультавання та навчання с.-г. товаровиробників з управління проектами при правильному підході можуть окупити витрати на їх організацію, а й стати стабільним джерелом фінансування діяльності ІКС.

Необхідно підкреслити, що впровадження методів та засобів управління проектами – це лише частина масштабного завдання підвищення ефективності сільського господарства через його модернізацію у вигляді активізації інвестиційного процесу, збільшення віддачі від інвестицій.

З позиції держави інформаційно-консультаційна служба, що є інструментом підвищення ефективності АПК із чітко спеціалізованими функціями, найкраще підходить для виконання запропонованих нами заходів. Організація нею консультавання з управління інвестиційними проектами може стати ефективним засобом реалізації інвестиційної політики в аграрному секторі, особливо в умовах реалізації пріоритетного проекту «Розвиток АПК».

В результаті можна говорити про ситуацію, коли:

- сільські товаровиробники за допомогою ІКС успішно здійснюють інвестиційні проекти, підвищуючи свою конкурентоспроможність,
- ІКС реалізує основні функції та при цьому має можливість заробити додаткові кошти на розвиток своєї діяльності,
- сільське господарство загалом підвищує свою ефективність, посилює інвестиційну привабливість.

3.3. План розвитку галузі рослинництва ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО»

Розробимо для ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області інвестиційний проект – придбання машин для

сучасної механізації уборки зернових – комбайн FENDT 6335 C з жниваркою PowerFlow, яка має високу ефективність при збиранні будь-яких культур. Аналогів PowerFlow на світовому ринку наразі немає.

Таблиця 3.5

Грошові надходження та витрати інвестиційного проекту

Показники	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Грошові надходження, тис. грн.	6000	6020	6040	6060
Поточні витрати, тис. грн.	4460	4480	4500	4520
Прогнозований рівень інфляції, %:				
надходжень	25	40	10	5
витрат	20	35	20	5

Грошові надходження від реалізації продукції на поточні витрати в цінах базового періоду, а також прогнозований рівень інфляції подано в таблиці 3.5.

Вартість машин 6000 тисяч гривень. Термін життя проекту становить чотири роки. Інвестиції здійснюються у початковому періоді. Амортизація нараховується методом прямолінійної амортизації.

Номінальна ставка дисконтування, що використовується у даному господарстві для грошових потоків, які належать до інвестиційних рішень, становить 20%.

Користуючись приведеними даними, визначимо чистий приведений дохід, термін окупності, індекс рентабельності, внутрішню норму доходності.

Зведемо проміжні результати в розрахункову таблицю 3.6.

Для того, щоб співставити обсяг інвестиційних витрат з чистим грошовим потоком проекту визначимо індекс доходності:

$$PI = (6000 + 594,51) / 6000 = 1,1$$

Тобто, можна сказати, що при реалізації нашого проекту матимемо доходність десять копійки на одну гривню.

Визначимо найбільш розповсюджений із показників економічної ефективності реальних інвестицій – термін окупності:

$$DPP = 6000 / [(6000 + 594,51) / 4] = 3,64.$$

Таблиця 3.6

Прогнози грошових потоків, тис. грн.

	Початковий період	Роки			
		2022	2023	2024	2025
Придбання техніки	6000				
Грошові надходження від реалізації продукції в цінах базового періоду		6000	6020	6040	6060
Грошові надходження від реалізації продукції скореговані на прогнозний рівень інфляції		7500	10535	11627	12248,78
Поточні витрати на виробництво продукції в цінах базового періоду		4460	4480	4500	4520
Поточні витрати на виробництво продукції скореговані на прогнозний рівень інфляції		5352	72557,6	8748	9226,22
Амортизаційні відрахування		1500	1500	1500	1500
Прибуток до оподаткування		648	1777,4	1379	1522,55
Податок на прибуток		116,64	319,93	248,22	274,06
Чистий прибуток		531,36	1457,47	1130,78	1248,49
Чистий грошовий потік		2031,36	2957,47	2630,78	2748,49
(1+r) ⁿ		1,2	1,44	1,728	2,0736
Коефіцієнт дисконтування (при r = %)		0,8333	0,6944	0,5787	0,4823
Приведена поточна вартість		1692,8	2053,8	1522,44	1325,47
Чистий приведений дохід		594,51			
(1+r) ⁿ		1,3500	1,8225	2,4604	2,4414
Коефіцієнт дисконтування (при r = %)		0,7407	0,5487	0,4064	0,4096
Приведена поточна вартість		1504,71	1622,75	1069,26	1125,78
Чистий приведений дохід		-527,67			

Характеризуючи отриманий результат, ми можемо зробити висновок, що вкладені інвестиції будуть окуплені через 3,64 років, що не перевищує

терміну життя проекту. Тому можна сказати, що вкладення коштів в даний інвестиційний проект є ефективним.

Визначимо внутрішню норму доходності. Даний показник характеризує рівень доходності нашого інвестиційного проекту, що відображений дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість чистого грошового потоку приведена до дійсної вартості інвестиційних витрат.

$$IRR = 20 + [594,51 / (594,51 - (-527,67))] * (35 - 20) = 27,01.$$

Тобто можна сказати, що проект буде беззбитковим за можливої вартості процентної ставки до 27,01 %.

Отже, можна зробити висновок, що інвестиції в закупівлю машин для механізації галузі рослинництва є ефективними, період окупності триватиме 3,64 року.

Висновки до третього розділу

1. У сільському господарстві можливі інвестиційні проекти, які за своєю складністю не поступаються тим, що реалізуються в промисловості: закладення плодового саду, освоєння нової сівозміни, будівництво меліоративної системи тощо. Для їхнього успішного здійснення просто необхідний науково-обґрунтований управлінський підхід.

2. Чинником, що визначає затребуваність методів управління проектами в сільському господарстві, виступає конкурентна боротьба, що загострюється в галузі. З одного боку, це підштовхує виробників на інвестиційні проекти, з іншого, змушує домагатися максимальної віддачі від коштів, що вкладаються - кожна додаткова (зароблена або зекономлена) одиниця ресурсу визначає місце організації на ринку.

3. Організація в ІКС консультування з управління проектами – це комплексний процес, який слід розпочинати з побудови системи УП у самій службі. Для цього в рамках запропонованої нами схеми розвитку на основній

стадії передбачається створення спеціального підрозділу – проектного бюро (ПБ), фахівці якого працюватимуть за зовнішніми проектами, а також забезпечуватимуть реалізацію внутрішніх.

4. Організація консультування з управління інвестиційними проектами може стати ефективним засобом реалізації інвестиційної політики в аграрному секторі. В результаті можна говорити про ситуацію, коли: сільські товаровиробники за допомогою ІКС успішно здійснюють інвестиційні проекти, підвищуючи свою конкурентоспроможність; ІКС реалізує основні функції та при цьому має можливість заробити додаткові кошти на розвиток своєї діяльності; сільське господарство загалом підвищує свою ефективність, посилює інвестиційну привабливість.

5. Для ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області інвестиційний проект – придбання машин для сучасної механізації уборки зернових – комбайн FENDT 6335 C з жнивваркою PowerFlow. Проект буде беззбитковим за можливої вартості процентної ставки до 27,01 %. Період окупності триватиме 3,64 року.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження дозволило сформулювати ряд особливостей консалтингу як форми здійснення підприємництва в АПК, до яких відносимо: підвищені ризики, пов'язані з наявністю великої кількості неплатоспроможних клієнтів та залежністю результатів від зовнішніх факторів; державне субсидування соціально значимих послуг; тісний зв'язок із розвитком ринку інновацій; недосконалість нормативно-правового законодавства у сфері регулювання та захисту ринку консалтингових послуг.

2. Інформаційно-консультаційна служба через свої особливості не може діяти на ринку як звичайна комерційна консалтингова фірма. Одне з головних правил ІКС – дати знання, навчити клієнта приймати вірні рішення, але не в жодному разі не вирішувати за нього. У цих рамках надання такої важливої послуги, як управління проектом замовника, важко віднести до функцій ІКС. У цій ситуації слід виходити з потреб клієнта та можливостей служби. Керівництво ІКС має вирішувати, який із реальних варіантів участі їхніх фахівців буде найефективнішим.

3. Потреба суб'єктів господарювання у реалізації інвестиційних проектів викликана постійним посиленням конкуренції, глобалізацією світової економіки. Успіх реалізації проектів залежить від безлічі факторів різної природи і характеру впливу, що постійно змінюються. Аграрний сектор щодо цього дуже специфічний. У подібних умовах замість розробки довготривалої універсальної стратегії реалізації проектів пропонується узагальнена концепція, що включає правила, дії, цілі та засоби, актуальні у певних ситуаціях. При цьому особливої значущості набувають методичні розробки, що враховують галузеві особливості.

4. В Україні вже є не лише передумови, а й реальний досвід використання методів УП, створення методик та програмних продуктів. Завдяки цьому наша країна змогла інтегруватися до міжнародного середовища УП. Але щодо практичного застосування технологій управління

проектами, то українські компанії сильно поступаються своїм закордонним конкурентам. Для АПК ця проблема особливо актуальна.

5. На ринку має місце високий попит на послуги з управління проектами, консультаційні фірми активно розвивають цей напрямок діяльності. Проте сільські товаровиробники, будучи жорстко обмеженими у фінансових засобах, що неспроможні вдатися до послуг консалтингових агентств. В результаті має місце конфлікт між потребою с.-г. організацій у послугах з УП та нездатністю їх оплачувати.

6. Одним із реальних способів вирішення зазначеної суперечності виступає впровадження методів управління проектами в агропромисловому комплексі засобами ІКС, яка, як показують матеріали дослідження, має серйозні передумови для цієї «місії». Основними завданнями служби будуть:

- організація на базі регіональних ІКС-центрів підрозділів, що спеціалізуються на консультуванні з питань реалізації інвестиційних проектів,
- адаптація загальних методів управління проектами до умов аграрного сектора.

7. Проведений аналіз інвестиційної ситуації у сільському господарстві показав, що уряд намагається надавати підтримку аграрному сектору: з одного боку, він планує стимулювати с.-г. товаровиробників до модернізації виробництва, з іншого - створювати умови для зовнішніх інвесторів, щоб забезпечити приплив необхідних фінансових ресурсів. Тільки прагнення самих с.-г. товаровиробників до освоєння передових технологій, ініціатива у розробці інвестиційних проектів, пошуку джерел їх фінансування можуть якісно змінити ситуацію в АПК. Але будь-які вкладення будуть безглузді, а то й забезпечити потрібну віддачу. У цьому доречний висновок, що управління проектами як інструмент, що підвищує інвестиційні можливості, буде затребуваний сільському господарстві.

8. До найбільш реальних варіантів участі фахівців ІКС у питаннях управління проектами можна віднести такі: допомогти клієнту організувати

процес управління проектом власними силами, підібрати консалтингову фірму на роль керуючого проектом та виступати експертом в оцінці якості її роботи, у союзі з комерційною консалтинговою фірмою брати участь у процесі управління проектом, керувати проектом клієнта.

9. Найчастіше ступінь залучення консультантів у управління проектом клієнта визначатиметься складністю самого проекту.

На основі вивчення найбільш поширених помилок, що допускаються при реалізації інвестиційних проектів у с.-г. організаціях, було зроблено висновок у тому, що застосування методів УП дозволило б підвищити ефективність вкладення капітальних коштів, за умови, що теоретичні розробки впроваджуватимуться з урахуванням галузевої специфіки.

10. За своєю сутністю інформаційно-консультаційна служба є проектно-орієнтованою компанією: вона постійно бере участь у проектах із зовнішніх замовлень, а також реалізує свої власні. Тому початком організації консультування сільських товаровиробників з управління проектами має стати запровадження елементів системи управління проектами у самій ІКС.

11. Організація консультування з управління інвестиційними проектами може стати ефективним засобом реалізації інвестиційної політики в аграрному секторі. В результаті можна говорити про ситуацію, коли: сільські товаровиробники за допомогою ІКС успішно здійснюють інвестиційні проекти, підвищуючи свою конкурентоспроможність; ІКС реалізує основні функції та при цьому має можливість заробити додаткові кошти на розвиток своєї діяльності; сільське господарство загалом підвищує свою ефективність, посилює інвестиційну привабливість.

12. Для ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО» Дніпровського району Дніпропетровської області інвестиційний проект – придбання машин для сучасної механізації уборки зернових – комбайн FENDT 6335 C з жнивваркою PowerFlow. Проект буде беззбитковим за можливої вартості процентної ставки до 27,01 %. Період окупності триватиме 3,64 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 155 с.
2. Батенко Л.П. Управління проектами. К.: Київ, нац. Екон.ун-т, 2003. 231 с.
3. Бланк И.А. Управление инвестициями предприятия. К.: Ника-Центр, 2003. – 480 с.
4. Безверха Д.В. забезпечення ефективності виробництва в агропромисловому комплексі на основі використання послуг агроконсультційної служби. *Modern issues of practice and theory. Abstracts of II International Scientific and Practical Conference. London, Great Britain, 2022.* С.179-181.
5. Безверха Д.В. Консультаційні послуги в сільському господарстві. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 9-ї н.-п. інтернет-конференції 20-21.11.2021.* Т.1. Дніпро. Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2021. С. 59-62.
6. Бондарчук Н.В. Інформаційно-консультаційні послуги в сільському господарстві: досвід країн з розвинутою економікою. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=107> (дата звернення: 24.10.2021).
7. Васильєв Г.А. Управлінське консультування: Навчальний посібник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 318 с.
8. Вдовенко Н.М. Особливості структурних змін в економіці України. *Економіка АПК.* 2018. № 9 С. 56-59.
9. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. Київ. нац. екон. ун-т. К., 2010. 241 с.
10. Верба В.А. Проектний аналіз: Підручник. К.: КНЕУ, 2000. 322 с.
11. 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.

12. Верніков Г.Г. Консалтинг. URL: <http://www.cfin/consulting/vernicov/ru> (дата звернення: 22.09.2021).

13. Виноградський М.Д. Управління персоналом. : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

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

15. Вітлінський В.В., Макаренко В.О. Модель вибору інвестиційного проекту. Фінанси України. 2012. №4. С. 63-72.

16. Войнаренко М. Економічна конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість України. *Економіст*. 2017. № 12. С.25-28.

17. Галлямов Ф.Ф. Управлінське консультування Режим доступу: <https://ukrdoc.com.ua/text/26777/index-1.html?page=3>

18. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. 168 с.

19. Гончарова В.Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*, 2020. № 7. С. 105-109.

20. Гончарова М.Л. Основні напрями консультування реінжинірінгу бізнес-процесів. *Экономика. Управление. Финансы* : материалы Международной научно-практической конференции. Киев, 20.12.2013. Режим доступа: <https://lmsapi.plagiat.pl/report/?shareId=c111e148-7ff6-4c36-9dec-0008d4fdb6ab&language=uk>

21. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. *Економіка та управління національним господарством. ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS*. № 2(164), 2015. С. 136 -141.

22. Горьовий В.П., Прудивус Л.В. Аграрна політика у розвитку фермерства в Україні. *Економіка АПК*, 2016. № 12. С. 10-16.
23. Гринберг Джеральд. Организационное поведение: от теории к практике. М. : Вершина, 2004. 878 с.
24. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.
25. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. М. : Добрая кн., 2005. 281 с.
26. Дем'яненко І.В. Інвестиційно-інноваційний чинник економічного зростання *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 11. С.3-11.
27. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
28. Дешлюк С.М. Методологічні орієнтири розвитку аграрного сектору України в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2017. №1. С. 145-150.
29. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2007. 362 с.
30. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. 269 с.
31. Едилбаев Н.Б. Особенности оказания консультационных услуг в сельском хозяйстве. *Фундаментальные исследования*, 2015. № 9. С. 137-141.
32. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною діяльністю: Монографія. Х.: ХДЕУ, 2003. 342 с.
33. Євтушенко Н.О. Європейський ринок консалтингових послуг: особливості і перспективи розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (22), 2017. С. 63-72.
34. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf.

35. Єльнікова Г. В. Управлінське консультування : навч.-метод. комплекс. К.: УМО АПН України, 2013. 27 с.
36. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. – СПб. : Питер, 2006. 432 с.
37. Історія економічних учень: Навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2005. 583 с.
38. Как правильно провести преобразования организационной структуры. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm216.html> (дата звернення 13.07.2021).
39. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*, 2018. Випуск 27. С. 54-58.
40. Касич А.О., Гноєва І.М. Особливості розвитку аудиторських послуг в Україні та концептуальні підходи до їх класифікації. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>. (дата звернення 14.08.2021).
41. Клочан В.В. Організаційно-економічні особливості інформаційно-консультаційного забезпечення сільського господарства. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2011/26_2011/32.pdf (дата звернення: 24.10.2021).
42. Князь С.В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. 156 с.
43. Князь С.В. Управлінський консалтинг: [навч. посіб. для студ. напрямку 0502 спец. 8.050206]. 2-ге вид. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2014. 155 с.
44. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 190 с.
45. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка. URL: <https://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html> (дата звернення: 18.07.2021).

46. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / Укладач: С.І.Тарасенко. – Кам’янське: ДДТУ, 2017. – 149 с.
47. Консультативні послуги як джерело інформації. URL: <http://helpiks.org/5-89119.html> (дата звернення: 18.07.2021).
48. Коростелёв Виктор Андреевич. Роль консалтинга в управлении бизнесом : Учеб. пособие. Межрегион. акад. упр. персоналом. К., 2014. 249 с.
49. Коростельов В.А. Управлінське консультування. Навч. посіб. К.: МАУП, 2013. 104 с.
50. Костін В.П. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с.
51. Коуп М. 7 основ консалтинга [пер. с англ.]. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
52. Кулакова С.Ю., Кордубан А.С. Теоретичні основи відтворення основних фондів підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. № 6, 2015. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4134>
53. Леснікова І.Ю., Харченко Є.М. Основи роботи і вирішення задач сільського господарства в середовищі електронних таблиць EXCEL : Навчальний посібник для студентів, аспірантів та викладачів аграрних вузів. Дніпропетровськ: Пороги, 2002. 147 с.
54. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: Монографія. Х.: Право, 2016. 280 с.
55. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. К. : НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
56. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнес-

адміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр. К.: НТУУ «КПІ», 2017. 198 с.

57. Наумко О.С. Ефективність використання трудових ресурсів сільських територій. *Агросвіт*. № 11. 2011.

58. Основи управлінського консультування (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління): методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 56 с.

59. Основи управлінського консультування: Опорний конспект лекцій. К.:КНТЕУ, 2006. 97 с.

60. Парслоу Э., Рей М. Коучинг в обучении. СПб, 2003.

61. Пилипчук В.П., Данніков О.В. Управління продажем: навч. Посібник. К,: КНЕУ, 2011. 627 с.

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

63. Райтер Н.І. Теоретичні підходи до визначення сутності спеціалізації виробництва сільськогосподарських підприємств. Режим доступу:<http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/4292/1/19.pdf>.

64. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси - 2014, 216 с.

65. Середа О.О. Особливості та значення землі як основного засобу виробництва в сільському господарстві. *Агросвіт*. № 21. 2020. http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/13.pdf

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

67. Спільник І.В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156 с.

68. Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління

підприємством: Колективна монографія. За ред. проф. Л.М. Чернелевського. К.: НУХТ, 2019. 248 с.

69. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2007. 536 с.

70. Терещенко М.В., Харченко Є.М. та ін.. Моделювання технологічних процесів у середовищі Microsoft Excel: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Пороги, 2006. 266 с.

71. Товба А. С., Ціпес Г. Л. Управління проектами: стандарти, методи, досвід. - М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2003. 240 с.

72. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования. М.: МЭСИ, 2004. 317 с.

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

74. Управленческое консультирование. Введение в профессию. М.: Планум, 2004. 976 с.

75. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник. Андрушків Б.М., Бойко О.Б., Вовк Ю.Я., Вовк І.П. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2015. 1146 с.

76. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с.

77. Управлінський консалтинг: підручник. К.: Видавництво Ліра-К, 2015. 336 с.

78. Хилек Е. Информационно-консультационная служба по сельскому хозяйству как инструмент политики развития сельского хозяйства и сельских регионов: Тез. докл. на междунар. конф. «Опыт и проблемы функционирования информационно-консультационной службы АПК». М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2000.

79. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2008. 240 с.
80. Чаянов А.В. Крестьянское хозяйство. М.: Экономика. 1989. 491 с.
81. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: учебное пособие. К. : Кондор, 2009. 272 с.
82. Чечетов М. Інноваційна складова ринкової трансформації. *Економіка України*. 2019. № 11. С. 4-14.
83. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник. К.: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
84. Шепель Т.П. Методичні підходи до оцінки основних засобів: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка та держава*. 2018. №7. С. 52-55.
85. Щедровицький Г.П. Путівник по методології Організації, Керівництва і Управління. М.: Дело, 2003. 318 с.

ДОДАТКИ

ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,558065812
R-квадрат	0,311437451
Нормированный R-квадрат	0,225367132
Стандартная ошибка	40,61973349
Наблюдения	10

<i>Дисперсионный анализ</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1	5970,236898	5970,236898	3,618407083	0,0936484
Остаток	8	13199,70199	1649,962749		
Итого	9	19169,93889			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	164,392685	42,85622696	3,835911293	0,004975977	65,56604847	263,2193	65,56605	263,2193
Переменная X 1	-3,536292682	1,859043234	-1,902211104	0,0936484	-7,823254064	0,750669	-7,82325	0,750669

<i>ВЫВОД ОСТАТКА</i>				
<i>Наблюдение</i>	<i>Предсказанное Y</i>	<i>Остатки</i>	<i>Стандартные остатки</i>	
1	108,5192606	-50,41926058	-1,316544866	
2	96,49586546	-32,79586546	-0,856363775	
3	140,699524	51,50047601	1,344777502	
4	73,50996303	74,59003697	1,947690805	
5	46,98776791	4,612232091	0,120434342	
6	96,07151034	-27,76151034	-0,72490698	
7	83,05795327	-10,15795327	-0,265243898	
8	82,35069473	-8,150694732	-0,212830477	
9	70,29193669	-14,91193669	-0,389379643	
10	68,205524	13,494476	0,35236699	

Перспективні можливості ТОВ «ВІТМА НОВА» ДНІПРО»

№	Фактори перспективних можливостей	Бальна оцінка	Значимість	Узагальнена оцінка
1	Виробництво:			
	оновлення техніки	2	8	16
	оптимізіція організації виробничого процесу	4	3	12
	сортооновлення	4	8	32
	дотримання сівозмін	1	8	8
	збільшення обсягів виробництва рослинництва	2	7	14
	сортооновлення	1	8	8
	дотримання сівозмін	1	6	6
	нова технологія в заготівлі	2	8	16
	сортооновлення	1	7	7
	дотримання сівозмін	1	8	8
диверсифікація	2	2	4	
2	Фінанси:			
	кредитоспроможність підприємства	3	5	15
	платоспроможність	3	5	15
	своєчасність взаєморозрахунків	3	7	21
	ліквідність	3	3	9
інвестиційна привабливість	4	9	36	
3	Трудові ресурси:			
	кваліфікація персоналу	4	7	28
	оплата праці	3	7	21
	умови праці	2	7	14
	соціальний захист	2	6	12
	продуктивність праці	3	6	18
плинність кадрів	1	1	1	
4	Маркетинг:			
	цінова політика	2	6	12
	рекламна компанія	5	6	30
	збут (реалізація)	4	5	20
	розширення частки ринку	3	9	27
	мережа власних магазинів	2	1	2
упаковка, асортимент	3	6	18	

5	Управління:			
	удосконалення управлінської структури	3	9	27
	удосконалення організаційної структури	4	8	32
	управління якістю	3	5	15
	застосування інформаційних технологій	4	5	20
	удосконалення контролю за управлінськими рішеннями	3	4	12
	підвищення кваліфікації менеджерів	5	8	40
Узагальнююча оцінка перспективна				572

Додаток В

Характеристика можливих стадій розвитку напрямку «Управління інвестиційними проектами» у діяльності ІКС АПК

Стадія	Задачі ІКС	Організаційні особливості	Перелік послуг	Тривалість
Початкова	Привернення уваги с.-г. товаровиробників до методів управління проектами	Повністю або частково задіяний один спеціаліст, який має досвід консультативної роботи та володіє методами УП	Проведення презентацій та семінарів з управління проектами для керівників та спеціалістів с.-г. організацій; Консультавання з УП із застосуванням нескладних методів до 1 року	до 1 року
Перехідна	Надання консультативних послуг з УП, широка демонстрація досягнутих результатів, формування позитивної громадської думки щодо впровадження та застосування методів УП	Формується команда з 2-3 осіб, включаючи керівника, який має професійний сертифікат з УП	Попередні: Навчання спеціалістів с.-г. організацій з УП; Діагностика стану управління проектами для підприємства; аудит проектної діяльності; Організація зовнішнього управління проектами замовника	1 -2 роки
Основна	Активне консультування с.-г. виробників з УП на постійній основі	Створюється спеціальний підрозділ - «проектне бюро» зі штатом висококваліфікованих фахівців (3 і більше осіб)	Попередні; Для великих клієнтів: • Розробка та впровадження корпоративної методології управління проектами; • Впровадження інформаційної системи управління проектами; • Впровадження технологій мультипроектного управління (управління портфелем проектів); • Оптимізація системи керування для проектної діяльності	безстроково

Логічна матриця реалізації проекту відкриття та розвитку регіональної ІКС спеціалізованого напрямку консультування
«Управління інвестиційними проектами»

<p>Загальні цілі: Зробити внесок у підвищення ефективності реалізації інвестиційних проектів в аграрному секторі економіки з метою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників на світовому ринку.</p>	<p>Показники досягнення: -Збільшення обсягу інвестицій. -Підвищення віддачі від вкладених коштів.</p>	<p>Засоби перевірки: - Щорічні звіти Мінагрополітики. - Офіційні звіти щодо реалізації великих (регіональних) проектів.</p>	<p>Припущення: - Політичне середовище стабільне. - АПК має державну підтримку.</p>
<p>Конкретні цілі проекту: Забезпечити сільських товаровиробників регіону якісним консультуванням щодо управління інвестиційними проектами з метою ініціювання та підтримки прискореної технічної та технологічної модернізації с.-г. виробництва.</p>	<p>Показники досягнення: - збільшення обсягу інвестицій. - зростання кількості успішно реалізованих інвестиційних проектів. – динаміка натуральних показників, що характеризують інвестиційні процеси.</p>	<p>Засоби перевірки: - Звіти органів управління АПК регіону. - Звіти господарств. - Офіційні статистичні матеріали.</p>	<p>Припущення: - Проект підтримується регіональним керівництвом.</p>
<p>Результати: 1. Сформовано колектив кваліфікованих спеціалістів з питань реалізації інвестиційних проектів. 2. У структурі регіональної ІКС створено Проектне бюро (ПБ). 3. Підготовлено формальну та методичну основи функціонування ПБ. 4. Більшість с.-г. товаровиробників регіону знають про можливість отримати в ІКС консультації з управління проектами 5. Забезпечено контроль якості та моніторинг реалізації проекту. 6. Організоване управління проектом</p>	<p>Показники досягнення: - ПБ почало функціонувати. - Послуги ПБ мають стабільний попит. - Клієнти задоволені якістю послуг, що надаються. - Проект реалізовано у межах запланованого бюджету.</p>	<p>Засоби перевірки: - Документи та неформальні відомості, що підтверджують рівень професіоналізму співробітників ПБ. - Організаційна структура, посадові інструкції та штатний розклад. - Статистика звернень клієнтів - Бюджет ІКС - результати опитувань с.-г. товаровиробників - Звіти керівника проекту</p>	<p>Припущення: - Керівники ІКС усвідомлюють важливість проекту та зацікавлені у його реалізації. - Співробітники ІКС правильно залучені до реалізації проекту</p>
<p>Дії: 1. Підбір та навчання персоналу</p>	<p>Статті витрат: - Розміщення інформації</p>	<p>Засоби перевірки: - Фінансово-звітні</p>	<p>Припущення та передумови:</p>

<p>1.1. Аналіз штату своїх співробітників. 1.2. Пошук сторонніх експертів. 1.3. Стимулювання самоосвіти. 1.4. Командування на курси Національної асоціації управління проектами СОВНЕТ. 2. Придбання оргтехніки та іншого обладнання для організації робочих місць спеціалістів ПБ. 3. Забезпечення основ організації ПБ 3.1. Розробка та затвердження документів, що регламентують функціонування ПБ. 3.2. Формування пакету послуг із управління інвестиційними проектами. 4. Інформування клієнтів про надання послуг з управління інвестиційними проектами 4.1. Аналіз цільової аудиторії, ранжування потенційних клієнтів щодо їх потреби у послугах ПБ. 4.2. Поширення інформації у регіональних ЗМІ. 4.3. Індивідуальне (адресне) інформування клієнтів. 5. Моніторинг проекту 5.1. Підтримка постійного зв'язку з клієнтами. 5.2. Ведення бази даних за наслідками реалізації проектів за участю ПБ. 6. Управління проектом 6.1. Застосування методів УП</p>	<p>про вакансії у 4 ЗМІ. - Проведення 10 співбесід із претендентами на вакансії у ПБ. - підвищення заробітної плати при отриманні консультантами сертифікатів, що підтверджують професійний рівень. - 5 відряджень на курси СОВНЕТ. - Придбання 3 персональних комп'ютерів, 1 принтера, 1 копіра, 1 факсу, пакета MS Project, літератури. - Членство в СОВНЕ. - Організація 11 презентацій. - Реклама у ЗМІ. - Накладні витрати</p>	<p>документи</p>	<p>- Всебічна інституційна підтримка проекту. - активна позиція керівництва ІКС. - Активне залучення всіх співробітників ІКС до проекту. - якісний підбір персоналу ПБ. - Правильно організована робота із клієнтами</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SWOT-аналіз можливостей ІКС щодо впровадження методів управління проектами

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - ІКС – це відомий партнер для с.-г. організації, з якою вона співпрацює але різним питанням; - фахівці ІКС добре знають специфіку галузі, а отже, можуть допомогти сільгосптоваровиробникам грамотно розпорядитись гранично обмеженими ресурсами; - ціни на послуги ІКС нижчі порівняно з приватними консультаційними компаніями. Хоча за якістю окремих послуг ІКС може поступатися конкурентам, але в сільському господарстві, як правило, реалізуються не найскладніші проекти. Тому пропонується підхід забезпечить оптимальне поєднання ціни та якості послуг, з одного боку, та потреб клієнтів – з іншого; - ІКС позиціоновано на ринку як спеціалізовану консультаційну компанію, що працює в аграрному секторі. Залучаючи її до реалізації інвестиційного проекту, с.-г. товаровиробник може отримати додаткові можливості для переговорів із кредитними організаціями; - більшість регіональних ІКС користуються підтримкою регіональної та місцевої влади; - ІКС тісно пов'язана з органами державної влади, тому у неї є можливість організувати ефективну співпрацю з такими структурами, як «Укрсагролізинг» 	<ul style="list-style-type: none"> - кадрові труднощі; - нестача досвіду в застосуванні методів управління проектами; - велика залежність від державного фінансування
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення авторитету та привабливості ІКС; - збільшення доходів, як ресурс для посилення мотивації персоналу; - оптимізація організаційної структури, підвищення ефективності діяльності служби 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність чіткої стратегії розвитку служби; - пасивна позиція керівництва ІКС; - низька мотивація працівників; - слабка інвестиційна активність товаровиробників регіону; - відсутність коштів на організацію нового напрямку консультування; - ймовірність скорочення або втрати фінансової та адміністративної підтримки органів влади