

**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: **УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ У
ВДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Резніченко О.Я.

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Мельник Л.Л.

Дніпро – 2022

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
Резніченко Олені Ярославівні

1. **Тема роботи** «Управлінський консалтинг у вдосконаленні управління діяльністю сільськогосподарського підприємства»
керівник роботи Мельник Л.Л., к.е.н., доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2021 р. № ____.

2. **Строк подання студентом роботи** – 1 лютого 2022 року.

3. **Вихідні дані до роботи** річні звіти приватного підприємства «ВЕКТРА» Криничанського району Дніпропетровської області за 2016-2020 роки, статистичні дані, наукові публікації по темі досліджень.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Опрацювати теоретичні аспекти формування системи управлінського консалтингу сільськогосподарських підприємств. 2. Розглянути ефективність діяльності приватного підприємства «ВЕКТРА» Криничанського району Дніпропетровської області. 3. Розробити заходи щодо удосконалення організації процесу консалтингу сільськогосподарських підприємств. 4. Розробити проект підвищення ефективності діяльності господарства. Висновки.

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

1. Схема побудови системи управлінського консалтингу
2. Методи розробки та реалізації рішень у процесі управлінського консалтингу
3. Організаційно-економічна характеристика приватного підприємства «ВЕКТРА» Криничанського району Дніпропетровської області
4. Критерії оцінки професіоналізму консультанта
5. Організаційна модель консультаційної діяльності
6. 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)

О.Я. Резніченко
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Л.Л. Мельник
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінський консалтинг у вдосконаленні управління діяльністю сільськогосподарського підприємства»

Дипломна робота: 84 с., 3 рис., 18 табл., 7 додатків, 87 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес організації консультування сільських товаровиробників суб'єктами ринку інформаційних послуг.

Мета дипломної роботи: полягає у обґрунтуванні та розвитку положень й розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управлінського консалтингу сільгосптоваровиробників.

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

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові та практичні рекомендації щодо створення системи управлінського консалтингу в АПК є основою формування організаційного проекту регіональної інформаційно-консультаційної служби (ІКС). Застосування запропонованих розробок сприятиме оптимізації процесу відкриття та розвитку діяльності ІКС. Результати роботи впроваджено в діяльність приватного підприємства «ВЕКТРА» Криничанського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управлінський консалтинг; інформаційно-консультаційна діяльність; проект консультаційної служби; менеджмент; ефективність діяльності.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управленческий консалтинг; информационно-консультационная деятельность; проект консультационной службы; менеджмент; эффективность деятельности.

KEYWORDS

Management consulting; information and consulting activities; consulting service project;; management; efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ	8
1.1. Сутність та роль управлінського консалтингу в управлінні сільськогосподарським підприємством	8
1.2. Методи управлінського консалтингу	16
1.3. Критерії ефективності управлінського консалтингу	25
1.4. Досвід організації управлінського консультування	30
Висновки до першого розділу	40
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВЕКТРА» КРИНИЧАНСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	41
2.1. Основні показники розвитку виробництва в ПП «ВЕКТРА»	41
2.2. Характеристика розвитку галузі рослинництва	47
2.3. Аналіз економічної ефективності виробництва та реалізації продукції	54
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ СІЛЬГОСПТОВАРОВИРОБНИКІВ В АПК	58
3.1. Методичні аспекти організації системи УК в агропромисловому комплексі	58
3.2. Вибір стратегії інноваційної діяльності в галузі рослинництва	66
3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства	69
Висновки до третього розділу	72
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Внаслідок трансформаційних процесів в економіці України сільськогосподарські підприємства стали самостійними господарюючими суб'єктами, що функціонують в умовах конкурентного середовища. Змінилися функції органів державного управління АПК та зміст їхніх взаємин із сільгосптоваровиробниками.

Ринкові перетворення в аграрній сфері економіки зумовили створення нових організаційних структур, у тому числі інформаційно-аналітичних, які мають на меті забезпечити своєчасне та якісне інформаційно-консультаційне обслуговування сільськогосподарських товаровиробників.

Менеджмент сільськогосподарських підприємств, що вирішує завдання підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється, задля досягнення стабілізації та сталого економічного зростання, відчуває все більш зростаючі потреби в отриманні необхідної інформації про сучасні науково-технічні розробки та передовий досвід господарювання, ринки збуту продукції, новації в організації управління аграрним виробництвом тощо. Задоволення запитів сільгосптоваровиробників на нововведення потребує ефективної діяльності інформаційно-консультаційних служб, покликаних своєчасно та оперативно забезпечувати сільськогосподарських товаровиробників необхідною інформацією, сприяти у впровадженні науково-технічних розробок та надавати допомогу у виборі та освоєнні інноваційних проектів.

Проте становлення інформаційно-консультаційної служби відбувається повільно, її діяльність пов'язана з складними проблемами. Відсутність необхідної державної підтримки, слабка матеріально-технічна база, дефіцит висококваліфікованих кадрів стримує розвиток інформаційно-консультаційної діяльності в АПК.

У зв'язку з цим дослідження та розробка питань організації раціональної системи управлінського консалтингу в АПК є важливим та актуальним.

При цьому недостатньо вивченими є питання стратегії розвитку інформаційно-консультаційної діяльності на регіональному рівні, організаційно-економічні засади формування системи інформаційно-консультаційного забезпечення, методичні підходи щодо оцінки ефективності консультаційної діяльності.

Мета дипломної роботи полягає у обґрунтуванні та розвитку положень й розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управлінського консалтингу сільгосптоваровиробників.

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

- вивчити теоретичні основи ефективного управлінського консалтингу;
- узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід організації консультаційної діяльності в аграрному секторі економіки;
- виявити тенденції розвитку ринку пропозиції консультаційних послуг та попиту на них у регіоні;
- проаналізувати та оцінити існуючу організацію інформаційно-консультаційної діяльності у регіональному АПК;
- виявити передумови формування регіональної системи інформаційно-консультаційного обслуговування сільгосптоваровиробників.

Об'єкт дослідження – процес організації консультування сільських товаровиробників суб'єктами ринку інформаційних послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів організації системи управлінського консалтингу аграрних підприємств.

Інформаційною базою дослідження слугували звітні дані приватного підприємства «ВЕКТРА» Криничанського району Дніпропетровської області. Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили наукові праці провідних зарубіжних та вітчизняних учених, спеціальна професійна література з проблем організації та управління інформаційно-консультаційною діяльністю.

Наукова новизна полягає у тому, що знайшло подальший розвиток формування системи управлінського консультування в регіональному АПК, що інтегрує у своєму складі інформаційну; інноваційну; науково-дослідну; консультаційну та навчальну компоненти.

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 створення системи управлінського консалтингу в АПК є основою формування організаційного проекту регіональної інформаційно-консультаційної служби (ІКС). Застосування запропонованих розробок сприятиме оптимізації процесу відкриття та розвитку діяльності ІКС. Результати роботи впроваджено в діяльність приватного підприємства «ВЕКТРА» Криничанського району Дніпропетровської області.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків. Вона викладена на 84 сторінках друкованого тексту, містить 18 таблиці, 3 рисунки, 7 додатків, 87 використаних літературних джерела.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

1.1. Сутність та роль управлінського консалтингу в управлінні сільськогосподарським підприємством

Трансформаційні процеси в економіці України зажадали від менеджерів освоєння нових функцій: маркетингу та менеджменту, управління ризиком та стратегічного планування, поводження з цінними паперами та оволодіння методами інноваційного менеджменту, налагодження рекламної діяльності та грамотного використання інформаційних технологій.

Для того, щоб успішно справлятися із завданнями управління підприємством, організатору виробництва потрібні не тільки знання законів розвитку природи та суспільства, техніки та технології виробництва, але величезною мірою - економіки, організації та планування, а також основ управлінської психології. Йому також необхідні знання у сфері права, соціології та інформації.

Зрозуміло, немає вичерпного зводу правил, де всім випадків розписані типові ситуації та готові рішення, норми поведінки й напрями дій для суб'єкта господарювання та його керівника.

При виборі управлінського рішення доводиться стикатися з багатьма альтернативами. При цьому дуже складно швидко реагувати та вибрати найбільш ефективний у кожній конкретній ситуації варіант. Оскільки не всі менеджери мають необхідну в тому чи іншому випадку кваліфікацію та, враховуючи, що коло необхідних їм знань зростає, звернення до фахівців-консультантів стає нормою підприємницької діяльності. У багатьох випадках управлінське консультування забезпечує якість прийнятих керівниками рішень, своєчасне вирішення проблемних ситуацій для підприємства й у

кінцевому підсумку - підвищення ефективності управління агропромисловим виробництвом тощо. Тим самим було пояснюється зростання ролі та значення управлінського консультування.

Сьогодні під управлінським консультуванням розуміють «вид інтелектуальних послуг, який пов'язаний із вирішенням складних проблем підприємства у сфері управління та організаційного розвитку» [5]. Настільки ж необхідною на ринку стала і професія консультанта з управління та розвитку підприємства.

Консультаційні фірми не тільки консультують, а й виконують іншу різноманітну роботу за заявками замовників, що стикаються з багатьма проблемами. Ситуація в економіці, як і раніше, залишається складною. Методи організації управління мають адекватно відображати зміни ринкової динаміки, забезпечуючи певні конкурентні переваги підприємств.

В даний час у науковій та навчальній літературі поняття «консультування» трактується неоднозначно різними авторами:

а) Крутік А.Б. та Муравйов А.І. вважають «консультування найвищою формою використання знань» [51];

б) Фріц Стееле вважає що «під процесом консультування розумію будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це» [40];

в) Згідно з Леррі Грейнером і Робертом Метцгером, «управлінське консультування – це консультативна служба, яка працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконанню рішень» [40];

г) К. Чакіров вважає, що «управлінське консультування – висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення

роботи організацій, яка надається незалежними (що не входять до складу організації) експертами, що спеціалізувалися у певній галузі. Управлінське консультування – різновид експертної допомоги керівникам організації в справі вирішення завдань перебудови управління у зовнішніх і внутрішніх умовах, що змінюються» [65].

У більшості формулювань визначення консультування виділяється професіоналізм консультантів, що вважається однією з важливих характеристик консультаційної діяльності.

Узагальнивши наведені вище визначення, наведемо своє, управлінський консалтинг – це широкий комплекс консультаційних, науково-дослідних, інноваційних, практичних та інтелектуальних послуг, що надаються фахівцями-професіоналами з управління, керівникам та управлінський персонал, не тільки у вирішенні найнеобхідніших управлінських завдань, щодо виявлення управлінських проблем, аналізу та оцінки цих проблем, щодо впровадження інновацій у виробництво, з освоєння передового виробничого досвіду з метою покращення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

В даний час збільшується попит на послуги консультантів і насамперед на послуги з управління та організаційного розвитку.

Багато керівників добре знають, де в організації є чи можуть виникнути проблеми, труднощі та неполадки, але не всі можуть самотійно проаналізувати ситуацію, вирішити існуючі проблеми, не можуть передбачати можливих негативних наслідків діяльності. Іноді керівники приблизно уявляють, що треба зробити, але не мають на це часу, не вистачає знань для втілення в життя існуючих ідей. У разі виникає потреба вдатися до допомоги консультанта з управління. І виходить, на думку А.І. Пригожина [73], у багатьох випадках, що «консультант виконує функції своєї швидкої допомоги, яка, виявивши хворобу, щось відрізає, призначає ліки, ніж виконує якісь профілактичні функції в організації». Але, стикаючись з великою кількістю проблем, зробити правильний вибір дуже нелегко; ризик

ухвалення помилкового рішення значно зростає. Звідси прагнення якнайповніше врахувати всі чинники і тенденції розвитку, залучити до вироблення рішення фахівців із різних галузей.

Блінов А.О. у своїй роботі виділив трифазну (три етапи) модель: профілактика, діагностика, лікування. У цього автора виділено й інші етапи консультування: діагностика, визначення принципів (вироблення рішень), реалізація рішень [14].

П'ятифазна модель процесу консультування аналогічна чотирифазній, але додана п'ята фаза - завершення [69].

Наведені моделі процесу консультування частково дублюють одна одну. Нами пропонується семифазна (сім стадій) модель процесу консультування:

- 1) підготовча стадія;
- 2) оцінка проблемної ситуації;
- 3) формування проблеми;
- 4) спеціалізація для вирішення пріоритетної проблеми;
- 5) розробка пропозицій щодо вирішення проблеми;
- 6) використання пропозицій;
- 7) оцінка ефективності консультування.

Запропонуємо короткий опис основних фаз консультування:

Підготовка. У цій фазі консультант починає роботу з клієнтом. Дуже важливу роль відіграє перший контакт, обговорення того, що клієнт хотів би змінити, тобто попередній діагноз проблеми. При плануванні завдання закладаються основи подальшої роботи. З'ясування дій консультанта та клієнта. Укладання договору на консультування.

Діагноз. У процесі діагностики визначаються проблеми організації та причини їх виникнення. Аналіз первинних матеріалів. При цьому встановлюються час дослідження та широта охоплення об'єкта. Висуваються гіпотези вирішення проблеми. Збираючи необхідні дані, консультант починає впливати на клієнта.

Планування процесів. Мета цієї фази – знайти правильне, комплексне вирішення проблеми. Оцінка альтернатив, пропозиції щодо здійснення змін. Розробка стратегії та тактики здійснення змін. Планування дій щодо реалізації рішень.

Використання. Перевіряється правильність та можливість реалізації пропозицій, підготовлених консультантом спільно з клієнтом. На цьому етапі можуть виникнути нові проблеми та труднощі, виявляються невірні пропозиції чи помилки у плануванні. Коригування пропозицій. Навчання персоналу.

При чотирифазної моделі у четвертій фазі консультант представляє клієнтові звіт, тобто завершує роботу. Ведуться переговори щодо майбутніх контрактів [14, 32, 75].

Взаємини консультаційних фірм із замовниками постійно розвиваються, удосконалюються, набувають нових форм, які сьогодні мають найширший діапазон - від приватних консультацій та експертиз до співпраці у реалізації великих довготривалих проектів, наприклад, програм реструктурування систем управління підприємствами АПК [54].

Але не слід перебільшувати роль та можливості управлінського консалтингу. Консультанти не замінюють ні керівників, ні фахівців, їхнє завдання – допомагати підприємствам працювати успішно. Управлінське консультування - лише один із видів кваліфікованої допомоги з боку, один із методів покращення результатів діяльності підприємства.

Важливу роль управлінське консультування грає у розвитку АПК, де у час йде процес соціально економічних перетворень. Проведено земельну реформу. Докорінно змінилися функції органів управління АПК, їх взаємини із сільгосптоваровиробниками. Для аграрного сектора економіки характерний спад виробництва та пристосування сформованих організаційних структур господарювання до ринкових механізмів. Важливою проблемою є активізація інвестиційної діяльності, що визначається поганим станом матеріально-технічної бази сільського господарства. Крім того,

необхідно вдосконалювати взаємини підприємств АПК із суб'єктами ринкових відносин: з партнерами з переробки та реалізації продукції.

Перехід на принципи ринкової економіки зумовив створення структур, у тому числі інформаційних, покликаних забезпечити сільгосптоваровиробників інформацією, необхідною для їхнього сталого функціонування в умовах ринку.

Загалом сучасна соціально-економічна обстановка в АПК характеризується ситуацією, коли колишні економічні механізми, що забезпечують відносно високий рівень виробництва сільськогосподарської продукції, практично повністю зруйновані, а нові, що відповідають вимогам ринкової економіки, ще не сформовані.

Інформація про інноваційні розробки, організацію виробництва, ринкову кон'юнктуру затребувана сільгосптоваровиробниками. Це пояснюється тим, що в умовах корінного реформування галузі відбуваються швидкі та численні зміни у ринковій кон'юнктурі, фінансово-кредитній політиці, законодавчій базі, оподаткуванні тощо. Своєчасне доведення цих змін до сільгосптоваровиробників, а також їх здатність приймати правильні рішення – своєрідний ключ до виживання за умов ринкової економіки. Використання інформації дозволяє сільгосптоваровиробникам твердо зайняти свою ринкову нішу та вибрати найбільш раціональну організацію виробництва. Специфіка вітчизняного сільського господарства на етапі його розвитку виявляється у:

- багатоукладності виробництва,
- відмінності у кліматичних умовах;
- критичному стані машино-тракторного парку, обладнання;
- зруйнованості сільської інфраструктури;
- слабке оснащення сучасними засобами зв'язку та неповне використання інформаційних технологій.

Але соціально-економічні перетворення на АПК призвели до істотної зміни типу сільгосптоваровиробника. Він став ринково орієнтованим, у нього

виникла потреба у постійному припливі нових знань, ідей, господарських рішень та відомостей ринкового характеру. Цей потужний потік інформації, який сільгосптоваровиробник став не в змозі обробити, осмислити та використати для вирішення своїх завдань. Тому сільгосптоваровиробника не могла вже влаштовувати лише традиційна форма передачі інформації. Він потребував живого спілкування з кваліфікованими консультантами - розповсюджувачами знань у галузі інновацій, передового досвіду, організації виробництва. Ринок прискорив розуміння, що тільки в тісній співпраці з консультантом сільгосптоваровиробники, змушені працювати в жорсткому конкурентному середовищі, зможуть не тільки швидко в ньому адаптуватися, а й організувати високорентабельне та конкурентне виробництво.

При зверненні до ІКС для отримання консультації, до самого консультанта пред'являються відповідні вимоги з боку клієнтів: консультант повинен мати високу кваліфікацію, мати необхідні інформаційні ресурси та користуватися довірою у сільгосптоваровиробника.

ІКС АПК - складна та багаторівнева система, що включає регіональні, районні інформаційні центри, а також окремі суб'єкти, що здійснюють інформаційно-консультаційну діяльність. Її формування та функціонування має здійснюватися відповідно до певних принципів, суворе дотримання яких забезпечує ефективну діяльність. Ці принципи, є основними вихідними положеннями та правилами, покликані визначати основи формування служби, тобто. правила її організації, що дозволяють розробляти основні напрями діяльності та встановлювати основні параметри економічного механізму функціонування.

Організацію управлінського консультування можна характеризувати як об'єднання окремих осіб, груп, служб, які мають чітку структуру та певні завдання, програму дій.

Основні принципи формування ІКЦ найповніше та детально розроблені у працях М.Я. Веселовського [20]. Вони поділені за такими напрямками: організаційні, функціональні, економічні та соціальні.

Організаційні принципи встановлюють, якою в організаційному плані має бути дана служба. Це - наукова обґрунтованість створення та функціонування служби, забезпечення структурності та зв'язку між суб'єктами служби та сільгосптоваровиробниками, участь сільгосптоваровиробників у стратегії розвитку служби та ін.

Економічні засади забезпечують успішне функціонування ІКС. Це розвиток служби як єдиної державної системи та забезпечення її фінансовою підтримкою з боку держави, організація спільного фінансування служби за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, використання позабюджетних джерел фінансування, орієнтація на постійне підвищення результативності роботи, розширення платних послуг.

Соціальні принципи відповідають за організацію підготовки кадрів для служби, якісне обслуговування сільгосптоваровиробників. Це - захищеність служби від політичного впливу, виконання не властивих для неї функцій, організація підготовки кадрів для служби, забезпечення конфіденційності наданих послуг, підвищення у працівників служби зацікавленості в оперативності та якості інформації і послуг, залучення до консультаційної діяльності працівників наукових, освітніх організацій.

Таким чином, система ІКО АПК відіграє важливу роль поряд з акумулюванням принципів, вже відпрацьованих світовою практикою, має виходити із соціально-економічних особливостей та тенденцій розвитку сільського господарства. Сучасний фінансово-економічний стан та рівень менеджменту сільськогосподарських товаровиробників регіону зумовлюють необхідність послідовного розширення інформаційно-консультаційних послуг.

Управлінський консалтинг має значення у керівництві діяльністю сільськогосподарського підприємства, забезпечуючи якість прийнятих керівниками рішень, «бачення» проблем, підвищуючи цим ефективність управління виробничо-господарську діяльність.

Таким чином: консультування - це - широкий комплекс інформаційних, практичних, інноваційних, науково-дослідних, інтелектуальних проблем, аналізу та оцінки цих проблем, щодо впровадження інновацій у виробництво.

Процес консультування складається, з погляду з семи фаз (стадій): підготовчої стадії; оцінки проблемної ситуації; формування проблеми; спеціалізації для вирішення пріоритетної проблеми; розроблення пропозицій щодо вирішення проблеми; запровадження пропозицій; оцінки ефективності консультування.

Соціально-економічні перетворення, що відбулися в АПК, призвели до появи принципово нового типу суб'єктів господарювання, що потребує різноманітної інформації;

Перехід на ринкові принципи господарювання зумовив необхідність об'єднання інформаційної та консультаційної діяльності у вигляді структури, що не тільки забезпечує оперативне доведення інформації до сільгосптоваровиробників та сприяє їм у освоєнні інноваційних рішень та передового досвіду;

Сучасний фінансово-економічний стан та рівень менеджменту сільськогосподарських товаровиробників регіону зумовлюють необхідність послідовного розширення інформаційно-консультаційних послуг.

ІКС має користуватися державною підтримкою та забезпечуватися ресурсами в обсягах, що відповідають поставленим перед нею завданням.

1.2. Методи управлінського консалтингу

При організації системи управлінського консалтингу важливо не тільки правильно сформулювати цілі та завдання, а й знайти найбільш раціональні методи, підходи, методики та прийоми їх реалізації та залучення працівників до досягнення цих цілей. Для вирішення управлінського завдання (проблеми) має бути проведено низку необхідних та достатніх дій, що становлять метод її вирішення. Сучасні філософи трактують метод «як спосіб досягнення

певної мети, сукупність прийомів чи операцій практичного чи теоретичного освоєння дійсності» [45].

Для того, щоб метод був ефективний, його правила повинні відображати реальні, властиві об'єкту властивості та зв'язку, а також особливості діяльності, що здійснюється. У цілому метод - це свідомо вироблене вміння.

Таблиця 1.1

Класифікація методів діагностики управлінського консалтингу

Методи збирання інформації	Методи збирання та аналізу інформації	Методи визначення пріоритетів проблем
<p><i>Інтерв'ю</i> - найуніверсальніший метод для пошуку та збору інформації.</p> <p><i>Аналіз документації</i> - це аналіз нормативних матеріалів з удосконалення управління (організаційна схема, посадові інструкції і т. д.), різної бухгалтерської та фінансової документації, планів розвитку і т. п.</p> <p><i>Спостереження.</i> З допомогою цього отримують дані, які фіксуються в документах.</p> <p><i>Анкетування.</i> Цей метод призначений виявлення конкретних фактів з допомогою кола осіб, і навіть у випадках, коли працівники організації перебувають у значному відстані друг від друга.</p> <p><i>Експертні оцінки.</i> Такі оцінки є групою методів, з яких у конкретних людей (експертів) можна отримати додаткову інформацію у випадках, коли інших даних немає [3, 25, 33, 99, 72].</p>	<p><i>Аналіз проблем з різних аспектів</i> (що, хто, де, коли, якою мірою) з'ясовують різницю між об'єктом, де проблема існує, та іншим, дуже схожим на нього об'єктом, де такої проблеми не існує.</p> <p><i>Аналіз взаємовпливу.</i> Суть методу - з'ясування взаємовпливу між досліджуваними факторами та подіями, а також величини цього впливу.</p> <p><i>Аналіз сил дії.</i> Використовується для аналізу чинників, що викликають цю ситуацію чи проблему.</p> <p><i>Порівняння.</i> Порівняння різних варіантів порівняння коїться з іншими підприємствами та іншими.</p> <p><i>Групова робота.</i> Спільна діяльність людей, насамперед керівників та спеціалістів, з виконання певних завдань. Цілі - покращення поінформованості працівників, обговорення нових ідей. Ділові ігри, спрощена формалізована модель реальної ситуації, відтворення тієї чи іншої ситуації.</p>	<p><i>Пріоритети</i> визначаються на підставі таблиці експертних оцінок, де як експерти виступають, як правило, керівники вищої ланки організації - клієнта. Наводиться перелік проблем та експертні оцінки за десятибальною шкалою. Найважливіша проблема оцінюється у десять балів. Визначається послідовність вирішення проблем.</p> <p><i>Дерево цілей.</i> Метод логічного поділу сукупності цілей на підцілі [39, с. 62].</p> <p><i>Спосіб графа проблем.</i> Будуються матриці проблем, використовуючи експертні оцінки, визначаються причинно-наслідкові зв'язки між проблемами.</p>

Наведемо класифікацію та коротку характеристику методів консультування. Методи діагностики управлінського консультування представлені таблиці 1.1, методи розробки рішень у процесі консультування та методи реалізації рішень у таблиці 1.2 [5, 28].

Таблиця 1.2

Методи розробки та реалізації рішень у процесі управлінського консалтингу

Методи розробки рішень у процесі консультування	Методи реалізації рішень
<p>Цілі - покращення поінформованості працівників, обговорення нових ідей.</p> <p><i>Аналіз потенційних проблем.</i> Аналіз несприятливих явищ, які можуть виникнути під час реалізації рішення. Мета аналізу – розробка певних захисних заходів [14, 22]. <i>Методи вибору рішень.</i> Використовуються матриці прийняття рішень.</p> <p>Проводиться вибір між варіантами за декількома критеріями, виходячи з різних цілей та засобів. При цьому можна використовувати метод дерева рішень [5, 55].</p> <p><i>Індивідуальне творче мислення</i> – це метод поділу та метод комбінування. Метод поділу - проблему поділяють на підпроблеми та намагаються знайти рішення спочатку кожної з них, а далі знаходять загальне вирішення проблеми. Метод комбінування - дозволяє визначити характеристики об'єкта у вигляді таблиці з якої можна отримати різні комбінації нових рішень</p>	<p><i>Методи експериментальної перевірки</i>, групова робота і ділові ігри.</p> <p><i>Методи перенесення результату у реальні умови.</i> Методи формування робочих груп. Працівників організації відносно нововведень ділять на групи: інноватори; працівники, які дуже швидко сприймають нововведення; працівники із досить швидкою сприйнятливістю; працівники, які повільно сприймають нововведення; працівники з дуже повільною сприйнятливістю. Методи проведення проблемних нарад. Проблемні наради зазвичай проводяться для того, щоб уточнити та затвердити програми впровадження рішення, для оцінки проміжних та кінцевих результатів процесу впровадження [27, 66, 72].</p>

Про багатство методичного інструментарію говорить той факт, що при існуванні великої кількості видів послуг кожен консультант, що спеціалізується в конкретній галузі, має бачення вирішення проблеми. Життєвий цикл методик різний. На його тривалість впливає низка факторів.

Методики старіють через динамічні зміни у навколишньому середовищі. Зміни в економічній політиці та економічній ситуації, законодавстві, конкуренції впливають на умови функціонування підприємств та організацій, що, у свою чергу, змушує консультантів удосконалювати використовувані методи.

Слід застосувати такі методи консультування як: інтерв'ю, аналіз документації, експертні оцінки, анкетування, порівняння, дерево цілей, аналіз сил впливу та ін.

Консультаційна діяльність обов'язково має давати позитивні результати. Основні фактори, під впливом яких складається результативність консультаційної роботи, можна уявити так [25]:

$$\text{Результати} = \text{якість рішень} * \text{прийнятність} * \text{впровадження} \quad (1.1)$$

Для аналізу якості прийнятих рішень можна розрахувати коефіцієнт корисності рішення (К).

$$K = O_k * P_k - P_n * P_n,$$

де O_k – очікувана користь; P_k – ймовірність користі; P_n – втрати при невдачі; P_n – ймовірність невдачі.

Управлінське консультування містить етап впровадження. На використання навіть добре підготовлених рішень впливає безліч змінних, для реалізації цих рішень немає універсальної комплексної методики. Організуючи процес впровадження, на наш погляд, слід спиратися на індивідуальні та групові особливості та орієнтації учасників застосування, підходити до справи творчо. Працівник, якого зачіпає те чи інше нововведення, погодиться з його реалізацією в тому випадку, якщо він припускає, що отримає від цього вигоду. «Кожен працівник прагне до того, щоб баланс між тим, що він отримує від організації, і тим, що він дає, складався на його користь» [69].

У кожному даному випадку початку застосування має передувати серйозний аналіз ситуації та вибір методів роботи з клієнтом.

Ці методи залежать від ситуації, яку вирішує консультант, який виступає у «чужих» ролях. Проводиться рольовий аналіз.

Мотивація - одне з ключових питань, основа, що визначає успіх консультаційної діяльності та ефективність її результатів. Необхідно виробити систему матеріального заохочення (винагороди) та покарання тощо.

Для прийняття теоретично обґрунтованих рішень, найкращих у заданих реальних умовах для досягнення поставленої мети, як правило, застосовуються методи побудови математичної моделі аналізованої ситуації. Роль моделей дуже висока для внесення якісних змін у процеси управління, оскільки вони дозволяють у компактній і доступній для огляду формі ув'язати основні кількісні параметри діяльності соціально-економічного об'єкта [64].

В управлінському консультуванні використовуються різні моделі: у графічній формі або у формі економіко-математичних моделей, що є інформаційним описом економічного об'єкта, що реалізується засобами математичного та логічного апарату [62].

Графічні моделі являють собою різні таблиці, схеми, графіки, діаграми тощо. Серед них найбільш поширені:

1) матриця прийняття рішень - це таблиця, у якій наведено критерії оцінки тих чи інших варіантів рішень та варіанти рішення за десятибальною шкалою [15];

2) дерево рішень - це графічне «зображення послідовності рішень та станів середовища із зазначенням відповідних ймовірностей та виграшів для будь-яких комбінацій альтернатив та станів середовища» [7];

3) блок - схеми. Вони відображають послідовність виконання будь-яких операцій, розрахунків, дій [36];

4) таблиці. Вони дозволяють привести числові дані у певну систему та вказати їхній взаємозв'язок [36].

Економіко-математичні моделі є концентрованим виразом істотних взаємозв'язків і закономірностей процесу функціонування економічної системи в математичній формі. Вони поділяються на: детерміновані (балансові, оптимізаційні, лінійні та нелінійні) та стохастичні.

Множинність методів ускладнює завдання вибору тих, які дозволять найефективніше вирішити проблеми консультивуємої організації. Консультантам у кожному даному випадку доводиться аналізувати велику кількість чинників, враховувати різноманітні специфічні умови консультивованої організації. Щоб полегшити та зробити більш ефективною цю роботу, консультанти створюють фонди методів (банки методів, банки знань, бібліотеки методів) [39]. Мета їх формування - накопичення знань про механізми та прийоми, що дозволяють швидко та якісно вирішувати завдання та проблеми організації.

За критерієм інвестицій, методики діляться на: безвитратні, низьковитратні та витратні.

Таким чином, при управлінському консалтингу використовується багато різних методів. Отже, робота консультанта вимагає професійної підготовки та «вміння думати» у нестандартному становищі, використовуючи різні методи, методики та моделі.

Сучасні складні виробничі організації - це соціальні системи, для ефективного управління ними керівники та фахівці будь-якого рівня повинні володіти системним мисленням, заснованим на застосуванні системного підходу.

У теорії та практиці управління стало частим вживання поняття системи, що розглядається як:

- 1) відображення складних сторін громадського виробництва та суспільного життя [64];
- 2) щось складене із елементів, з'єднання [70];
- 3) безліч, елементи якого закономірно пов'язані між собою [61];

4) стійка сукупність взаємозалежних і взаємодіючих елементів, що утворюють ціле, що має властивості, які відсутні у складових її елементів.

Системний підхід до управління виробничими та іншими видами діяльності не є плодом кабінетних роздумів. Він бере свій початок у практичній роботі, у потребі управління людьми. Під системним підходом дослідники розуміють:

- 1) особливий стиль та спосіб мислення [21];
- 2) напрямок методології спеціального пізнання та соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем [15];
- 3) загальнонаукову концепцію, що реалізує філософський принцип системності при вирішенні складних міждисциплінарних проблем [11];
- 4) дослідження об'єкта чи явища як взаємодіючої мережі ланок, у якій передній план виступають закономірності та зв'язку, суттєві для характеристики і визначення даного предмета [72];
- 5) методологія розгляду різного роду комплексів, що дозволяє глибше і краще осмислити їхню сутність (структуру, організацію та ін. особливості) та методи впливу на їх розвиток та систему управління [41].

Системний підхід грає найважливішу роль при аналізі діючих складних систем, а й у реалізації завдань проектування великих технічних систем.

Основне завдання системного підходу – розробка загальнонаукових понять, методів та способів дослідження системних об'єктів [39]. Його основні принципи полягають у: цілісності, структурності, взаємозалежності структури та середовища, ієрархічності, множинності опису кожної системи [55].

Головне значення у системному підході мають розробка та використання уявлень про цілісність системи.

В організаційному плані управлінське консультування поєднує, на думку Веселовського М.Я. [20], чотири основні підсистеми: інформаційну, консультаційну, інноваційну та освітню). На наш погляд, до системи

управлінського консультування крім перерахованих вище підсистем входять: науково-дослідна, рекламна і видавнича підсистеми.

Великомасштабна, схильна до управління система економічної природи характеризується наступними ознаками (згідно з Райзбергом) [56]:

1. Цілісність - всі частини системи об'єднані та становлять єдине ціле завдяки спільності мети створення та функціонування (цільова ознака), розташування (територіальна ознака) та управління (організаційна ознака).

2. Взаємообумовленість функціонування елементів – елементи системи взаємопов'язані в такий спосіб, що функціонування одних елементів залежить від інших.

3. Величина і складність - наявність великої кількості елементів, різнотипність елементів, багатофункціональність системи та її елементів, розгалуження зв'язку між частинами, складна структура.

4. Адаптивність - здатність пристосування до зміни умов у навколишньому середовищі чи інших умовах функціонування у вигляді зміни структури, функцій окремих елементів, і навіть залучення у дію резервних частин та ресурсів, взаємозамінних елементів.

5. Автоматизм - здатність виконувати окремі функції автоматично за відсутності управляючих сигналів, впливів із боку системи управління у вигляді переходу на внутрішнє самоврядування.

6. Стохастичність - імовірнісний характер функціонування, наявність елементів випадковості у дії системи, зумовлених невизначеністю ситуації у зовнішньому середовищі та випадковим характером процесів, що протікають у системі.

7. Динамізм – залежність параметрів функціонування від часу, можливість внесення змін до системи, що дозволяють регулювати функції системи у часі.

8. Здатність до розвитку - наявність потенціалу розвитку системи, що дозволяє поліпшувати її структуру, змінювати належним чином функції, вдосконалювати систему загалом.

Як впливає зі схеми (рис. 1.1), основними частинами самої системи та протікають у ній процесів є вхід (впливи з боку зовнішнього середовища та взаємодії з нею), внутрішня структура (канали, за якими проходять інформація, енергія, що надходить у систему через вхід та процеси функціонування системи, процеси відтворення матеріальних, трудових, фінансових ресурсів), вихід (тобто. продукт чи результат діяльності системи, що надходить у навколишнє середовище).

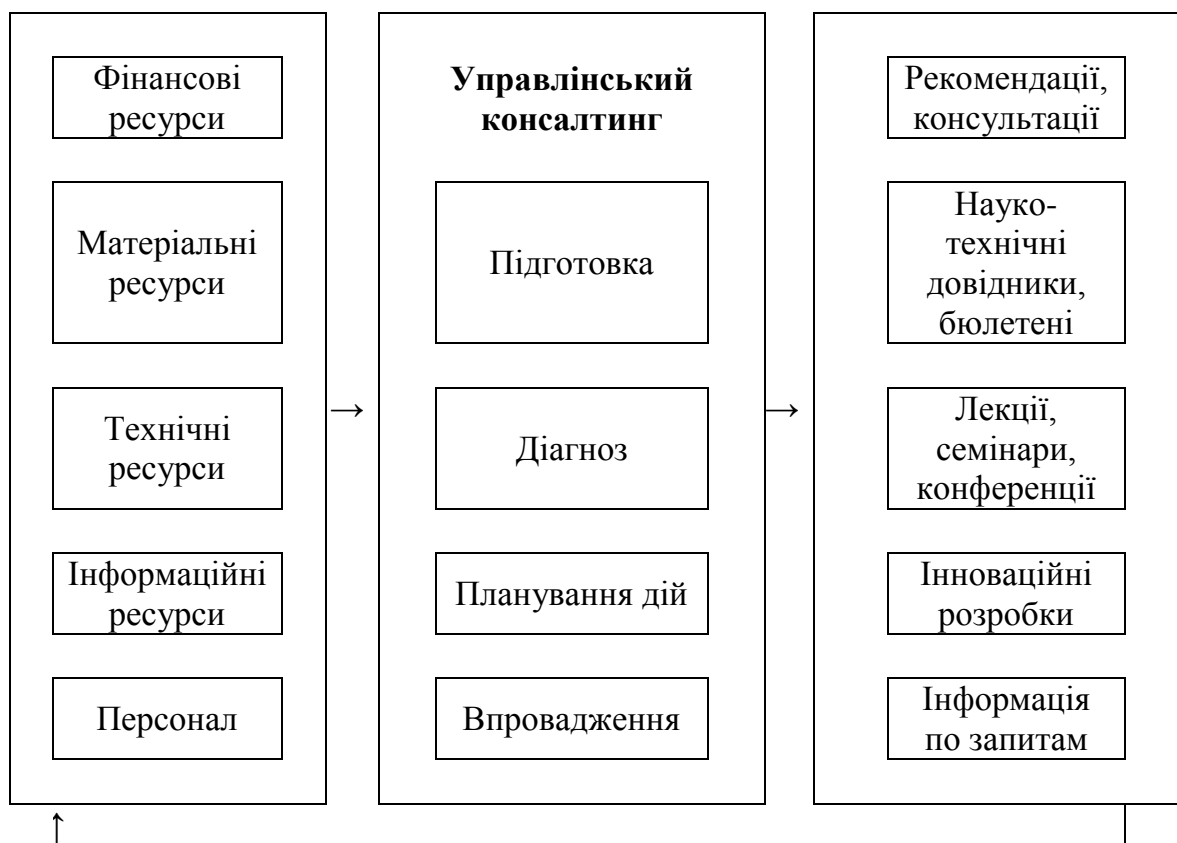


Рис.1.1. Схема побудови системи управлінського консалтингу

Вхід системи УК включає такі впливи з боку зовнішнього середовища та взаємодію з нею:

1) надходження різних ресурсів у вигляді сировини, матеріалів (комп'ютерна телекомунікаційна система, тобто засоби оргтехніки, поліграфічні бази, комп'ютерна техніка, будівлі, споруди, транспортні засоби, інвентар), енергії, робочої сили (консультанти різної кваліфікації та спеціалізації), інформації та фінансових ресурсів (кошти) [56];

2) вплив на систему зовнішніх природних умов, ринкової кон'юнктури, політичної обстановки, соціальних факторів та ін;

3) зовнішні управляючі впливу як законодавчих актів, указів, постанов, інструкцій, нормативів тощо.

Друга частина системи - це сам процес УК, що складається з чотирьох етапів: підготовки, діагнозу, планування дій та застосування.

Третя частина системи - вихід, є продуктом або результатом її діяльності, що надходить у навколишнє середовище. Це не тільки корисний продукт функціонування системи у формі послуг, інтелектуального продукту, а й інформація, що передається системою у навколишнє середовище (звіти), та кошти у вигляді податків, платежів.

Таким чином до системи управлінського консультування входять сім основних підсистем: інформаційна, консультаційна, інноваційна, науково-дослідна, рекламна, видавнича та навчальна. Застосування вищезазначених методів діагностики, розробки та реалізації рішень у процесі консультування дозволить підвищити якість консультаційних послуг та обґрунтувати правильність прийнятих управлінських рішень на підприємстві.

1.3. Критерії ефективності управлінського консалтингу

Організації, що користуються послугами консультантів несуть певні матеріальні витрати і тому, природно, зацікавлені в їх окупності.

Ускладнення проблематики щоденної діяльності і дедалі більша спеціалізація праці керівників організацій створюють більш сприятливі передумови та широкі можливості для використання керівниками у повсякденній роботі консультаційної допомоги.

Одним із важливих питань є оцінка якості консультацій. Оцінюючи якість консультування доцільно застосовувати критерії якості використовуваних методів консультування та організації процесу консультування. Критерії цього виду дозволяють оцінити досконалість

способів, методів, технології здійснення консультаційних робіт, підготовки рішень, розробки документів, у яких ці рішення. Якість консультування - це результиуюча дія багатьох чинників, що базується на професіоналізмі виконавців: консультанта та клієнта.

Таблиця 1.3

Класифікація критеріїв ефективності управлінського консалтингу

Критерії ефективності управлінського консалтингу		
Методичні критерії	Технологічні критерії	Організаційні критерії
Критерій повноти, різнобічності та відповідності	Критерій досконалості прийнятої технологічної схеми	Критерій раціонального розподілу робіт між виконавцями
Критерій досконалості застосовуваних показників	Критерій якості здійснення людино-машинної технології	Критерій програмної організації роботи
Критерій надійності управлінських рішень	Критерій якості виконання та оформлення документів	Критерій своєчасності термінів виконання етапів роботи та роботи в цілому
Точність розрахунків	Критерій технологічності застосовуваних методів та засобів	
Критерій дотримання типових методик та інструктивно-методичних матеріалів		
Критерій варіантності		

Методичні критерії покликані характеризувати якості методичного забезпечення консультування. До них відносяться:

1. Критерій повноти, різнобічності та відповідності визначає, якою мірою використовується спектр розроблених та освоєних методів управлінського консультування і в якій мірі застосовувані методи відповідають виду та змісту виконуваної роботи (фонди застосовуваних консультантами методів).

2. Критерій досконалості застосовуваних показників характеризує повноту та прогресивність використаної системи соціальних, економічних, науково-технічних показників, за допомогою яких проводиться опис стану, функціонування та розвитку керованої системи.

3. Критерій надійності управлінських рішень – очікувана ймовірність успішного виконання намічених рішень, обмежена допустимою межею величина ризику.

4. Точність розрахунків, що виконуються в ході консультування, що визначається граничною величиною допустимих похибок, математичних процедур.

5. Критерій варіантності.

6. Критерій дотримання типових методик та інструктивно-методичних матеріалів (використання таких методик передбачено нормативними документами).

7. Професійні стандарти діяльності консультантів.

8. Бази даних.

Технологічні критерії:

1. Критерій технологічності застосовуваних методів та засобів проведення роботи характеризує ступінь відповідності обраних методів, форм та засобів здійснення консультування наявного складу виконавців, інформаційної бази, ресурсу часу.

2. Критерій досконалості прийнятої технологічної схеми проведення роботи характеризує відповідність послідовності управлінського консультування, змісту процедур та їх взаємозв'язку до загальної логічної схеми роботи, її цілей, задуму, змісту.

3. Критерій якості здійснення людино-машинної технології відображає раціональне поєднання в роботі процедур, що виконуються людиною та засобами обчислювальної техніки.

4. Критерій якості виконання та оформлення документів характеризують консультування з погляду бездефектності та безпомилковості його документальності виконання, оформлення результатів, доступності сприйняття.

Організаційні критерії:

1. Критерій раціонального розподілу робіт між виконавцями відображає якість організації роботи з УК, обґрунтованість видачі завдань виконавцям з урахуванням їх потенційних можливостей.

2. Критерій програмної організації роботи характеризує наявність продуманої, обґрунтованої, дієвої програми УК та її використання як інструменте консалтингу.

3. Критерій своєчасності термінів виконання етапів роботи та роботи загалом характеризує, якою мірою реалізується намічена програма проведення консультування, і наскільки зміщуються реальні терміни виконання у порівнянні з запланованими.

Факторами, що визначають якість консультаційних послуг є: якість управління консультаційним бізнесом, якість процесу консультування, якість рекомендацій консультантів, якість досвіду клієнта, якість інформаційно-методичного забезпечення, якість досвіду консультанта.

Ці фактори, у свою чергу, залежать:

1) якість управління консультаційним бізнесом залежить від стратегії, найму персоналу, підготовки та навчання персоналу, комунікацій;

2) якість процесу консультування залежить від організації консультування; моделі консультування;

3) якість рекомендацій консультантів залежить від оцінки рекомендацій;

4) якість досвіду клієнта залежить від участі у консультаційних проектах, знання процедури та критеріїв вибору консультантів, своєчасності звернення до консультантів;

5) якість інформаційно-методичного забезпечення залежить від бази даних, фондів методів, професійних стандартів;

6) якість досвіду консультантів залежить від задоволеності клієнта, результативності застосування рекомендацій.

При цьому п'ять факторів контролюється повністю консультантом і лише один - клієнтом.

Консультанту необхідно знати чи виправдовує себе його діяльність та витрати на його працю. Визначення ефективності рекомендацій консультантів – проблема складна.

Результативність консультаційної діяльності потрібно визначати виходячі з кількох аспектів. Насамперед, потрібно розуміти, що консультаційна діяльність як процес складається з деяких логічних етапів, що мають часову послідовність. При цьому слід здійснити збір конкретної інформації за підсумками консультування, отриманої від консультантів (усні та письмові рекомендації на різних етапах реалізації договору, звіти тощо). Спостерігаючи за діяльністю підприємства з використанням рекомендацій консультантів, необхідно перевіряти чому керівники навчилися, наскільки можуть продовжувати розпочате самостійно після відходу консультантів. Потрібно визначати і стан, якого досягає організація, дотримуючись порад консультантів.

Для визначення повноти проведення процесу консультування рекомендується ставити низку перевірочних питань у ході спільного обговорення результатів роботи, в якому беруть участь консультанти та представники клієнта, знайти на них відповіді.

Головна складність полягає у визначенні ефективності консалтингу, особливо коли є зміни у результатах виробництва, оскільки на результат впливають багато різних факторів. Крім того, важко відрізнити вклад консультантів від вкладу працівників підприємства. Для визначення цих труднощів використовуються коефіцієнти та метод експертних оцінок. Експертами є керівники та консультанти.

Ціль при оцінці реалізації УК повинна бути зіставлена з кінцевим результатом - продуктом і рівнем забезпечення цим продуктом соціальної потреби суспільства.

Кінцеві результати як економічна категорія повинні бути виражені в системі показників, що відображають їх кількість та якість.

Якість УК, та його ефективність - різні стани управлінського консультування. Загальне в них те, що вони є ознаками консультаційної діяльності, що відображаються в кінцевих результатах.

Таким чином, критерії результативності діяльності консультанта: розширення ринку та обсягу послуг, ефективність розробок та рекомендацій, перевага клієнта у виборі консультанта, зростання професіоналізму, економічність та вигідність. Ефективність УК характеризується ставленням результативності УК до витрат за консультування. Результативність УК пов'язана з реалізацією цілей УК та результативністю діяльності об'єкта, що консультується, за певний період.

1.4. Досвід організації управлінського консультування

Перша фірма з менеджменту – консалтингу – «служба досліджень бізнесу» (business research services), була заснована в 1914 р. в Чикаго Едвіном Бузом. У 1917 р. англієць Гарольд Уайтхед провів дослідження з ефективного збуту та маркетингу. Його книга "Принципи торгівлі" дала поштовх новому напрямку консультування. Одним із перших консультантів з фінансового менеджменту був Джеймс О. МакКінсі, прихильник теорії загального управління, який створив консалтингову фірму в 1925 [124]. У 20-30-х рр. ХХ ст. такі фірми поширилися у Європі (насамперед у Англії та Німеччини). У 40 - 50-х рр. 20 ст. та інших регіонах світу (Азія, Африка, Латинська Америка) [54].

Реальне становлення галузі як самостійна сфера бізнесу відбулося в п'ятдесяті роки ХХ століття, з того часу вона розвивається надзвичайно швидкими темпами [70, 79]. У п'ятдесяті роки розпочався процес формування нового інституту раціоналізації управління – служб внутрішніх консультантів. До кінця п'ятдесятих років сформувалися стандарти, яким повинен відповідати той, хто має звання «консультанта з управління». Консалтинговий «бум» 1950-1960 рр., названий «золотим століттям

консалтингу», пов'язані з прискореним повоєнним розвитком економіки, призвів до посилення його значення елемента ринкової інфраструктури.

Характерною особливістю нового етапу розвитку галузі з другої половини 60-х років ХХ ст. було активне впровадження у неї найбільших аудиторських фірм. З'явилися консультанти з роботи з персоналом, зв'язків із громадськістю та засобами масової інформації. Із середини 70-х років ХХ ст. стала видаватися спеціалізована література з організації управлінського консультування у Європі та США. У цей час багато підприємств вже користувалися послугами консультантів [24].

У 1970-1980 рр. зростання сфери консалтингових послуг щодо стабілізувалося та, зберігаючи стійкі темпи, незважаючи на кризові періоди світової економіки. Консалтингові послуги диференціювалися, та його список збільшився більш ніж до 100 видів [4]. З'явилися консультанти щодо комп'ютеризації підприємств.

У 1980-1990 рр. розвивається консультування як природне продовження бухгалтерських послуг, операційний консалтинг – вирішення проблем оперативного управління, включаючи налагодження управлінського обліку та управлінської звітності, різних аспектів фінансового менеджменту та організації, основних бізнес-функцій.

Справжній переворот у структурі та прибутковості консалтингового бізнесу, що розпочався з кінця вісімдесятих років, був пов'язаний із широким поширенням інтегрованих інформаційних систем управління ресурсами підприємства. Внаслідок чого сформувався потужний напрямок інформаційно-управлінського консалтингу.

Прагнення великих промислових корпорацій перейти до принципово вищого типу організації управління було настільки велике, що вони стали ставати в чергу до провідних консультаційних компаній (Артур Андерсен, МакКінсі, КПМГ Піт Марвік та ін.).

Відбувається трансформація лідерів світового консалтингу з традиційних професійних об'єднань у сучасні бізнес-орієнтовані організації.

Орієнтація на результат багато змінює в консультаційному бізнесі, починаючи від організації роботи консультантів і закінчуючи схемами виплати професійної винагороди. Важливим наслідком нової орієнтації на результат, що відчувається, стало активне прагнення консультантів тісно співпрацювати в ході робіт з співробітниками консультованого підприємства. Традиційною базою для визначення гонорарів консалтингових фірм було витрачений ними робочий час та погодинні ставки, залежно від рангу та практичного досвіду консультантів.

Бурхливий розвиток т.зв. «нової економіки» та зростаючих у її надрах Інтернет-компаній на рубежі ХХ-ХХІ ст. зумовило необхідність ув'язування винагороди консультантів із конкретними результатами після впровадження пропозицій консультантів.

Розглянемо структури служб сільськогосподарського консультування, їх організаційно-правовий статус та основні функції в країнах зарубіжжя, які можуть становити найбільший інтерес при формуванні ІКС АПК.

Так було в Нідерландах, система сільськогосподарського консультування почала формуватися з 1876 р. На базі державної вищої школи та її дослідної станції. Викладачі цієї школи одночасно працювали як консультанти-фермери. Надалі консультаційна діяльність була виділена у самостійний вид роботи, і школа набула статусу державної організації.

В даний час державна інформаційно-консультаційна служба Нідерландів сільськогосподарського консультування включає два рівні: Сільськогосподарську службу впровадження та Національні консультаційні центри Міністерства сільського господарства та рибного господарства та навколишнього середовища. Фінансується служба із бюджету. Вона має провінційні дирекції та регіональні консультативні центри, які безпосередньо працюють із фермерами. Консультанти поширюють інформаційні матеріали, організують передачі на радіо та телебаченні, розробляють програми впровадження науково-технічних досягнень з урахуванням поточних проблем їхньої клієнтури тощо. На регіональному рівні працюють 600

фахівців служби впровадження, об'єднаних у 61 регіональну групу. У кожній групі є керівник, 2-3 старші радники, 5-7 галузевих фахівців і 2-3 співробітники з питань управління фермерським господарством. Як свідчить досвід Нідерландів, успіхи аграрного сектора багато в чому пов'язані з високим рівнем кваліфікації фермерів.

Консультаційна діяльність має плановий характер. Поряд із державною службою консультаційні послуги фермерам надають організації неурядового та приватного секторів;

У Швеції створено мережу консультативних організацій, служб та відділів як на державній, так і на комерційній основі. Добровільність та економічна зацікавленість – основні принципи у відносинах між консультативними службами та фермерами;

У США поряд з консультуванням велика увага приділяється пропаганді сільськогосподарських знань; тут функціонує загальнонаціональна система передачі наукових знань і технологій усім, хто їх потребує, насамперед фермерам. В даний час служба з поширення знань «екстеншн» організаційно є державною кооперативною службою поширення знань, що об'єднує федеральний рівень у складі Міністерства сільського господарства США та об'єднані системи служб штатів, що включають в себе служби «екстеншн» університетів та округів. Загалом у службі «екстеншн» штатів задіяно 74 державні сільськогосподарські університети, 130 коледжів сільського господарства, 27 коледжів ветеринарної медицини, 59 досвідчених станцій, 63 школи лісівництва та 3150 офісів «екстеншн» в адміністративних округах (графствах). Фінансування служби здійснюється з бюджетів федерального, штатів та кіл. Фінансові кошти служб можуть поповнюватися за рахунок грантів, спонсорської допомоги та комерційної діяльності.

На федеральному рівні служба «екстеншн» функціонує у складі Міністерства сільського господарства США як управління зі штатною чисельністю близько 200 співробітників. На рівні штатів служба «екстеншн» - об'єднана система, що включає службу «екстеншн» університетів та

окружні служби. У службах університетів працює 50-100 працівників. Обов'язкова вимога для фахівців – рівень підготовки не нижчий за магістра. Фахівці служб готують та розповсюджують спеціальну літературу, інформаційні бюлетені, відеофільми, комп'ютерні програми та інші матеріали [19, 70, 85].

У Словаччині, головна мета консультування в АПК - трансформація та спеціалізація виробництва агропродукції та продовольчих товарів в економічно сильних господарюючих суб'єктах. Основні розділи інформаційно – консультаційної діяльності: підготовка до вступу до Євросоюзу, реструктуризація, спеціалізація господарюючих суб'єктів, маркетинг, прогнози потреби у продукції, цін та пропозицій, концепції розвитку сільських регіонів тощо [28].

В Австрії консультаційна служба має кілька рівнів: федеральний, на рівні земель та регіональний. На федеральному рівні система консультування замикається на Міністерство сільського та лісового господарства, яке співпрацює з науково-дослідними інститутами та вищими навчальними закладами. На рівні окремих земель та регіонів функціонують сільськогосподарські палати та їх відділення, а також різні державні установи (наприклад, Австрійський комітет сільськогосподарської техніки та розвитку територій, Австрійське підприємство з розвитку регіону, консультаційні пункти з охорони навколишнього середовища тощо). З іншого боку, існують приватні консультаційні фірми, різні гуртки, організовані спеціалізованими консультаційними службами.

У системі консультування працюють 414 спеціалістів. 60% всіх витрат консультаційної служби покриваються із федерального бюджету, а решта - з бюджету окремих земель. Головна мета консультаційної служби - підвищення знань і практичних навичок фермерських сімей, що дозволяє їм у ситуації, що змінилася, залишитися на аграрному ринку, усвідомити необхідність охорони довкілля, використання відновлюваних і вторинних ресурсів. Створено нову програму консультаційної діяльності, її завдання:

ініціювати та розвивати використання партнерських угод, розробку регіональних концепцій; сприяти росту самосвідомості фермерів, сільського стилю життя; забезпечувати основні, життєві потреби; розвивати виробничу та соціальну інфраструктуру; оберігати місцевість, впорядковувати її; сприятиме підвищенню якості споживання [29].

У Шотландії система поширення знань та консультацій заснована на базі трьох провідних сільськогосподарських коледжів: в Арбердіні, Аїрі та Единбурзі. Кожен з них охоплює своєю діяльністю приблизно третину території країни та організує її незалежно від інших.

Коледжі фінансуються з державного бюджету через Міністерство сільського господарства та рибальства Шотландії. Третина всіх витрат коледжів йде на утримання фахівців служби з поширення знань та консультування. Координацію та керівництво консультаційною діяльністю здійснює директор консультаційної служби, який підпорядковується безпосередньо президенту коледжу.

В останні роки активно впроваджуються різні електронні засоби передачі та поширення інформації, ними користуються 80% усіх фермерів. На платній основі фермери отримують необхідну інформацію, а також можуть вводити свою інформацію та користуватися електронною поштою. Важливе джерело інформації – науково-практичні конференції, які відвідують три чверті всіх фермерів.

У Франції до служби впровадження знань входять: 5 НДІ, 24 досвідчені ферми та станції, загальна кількість співробітників перевищує 1400 осіб. Завдання: індивідуальне оновлення виробничих технологій, підвищення кваліфікації фермерів у галузі технологій, організація виконання проектів «у складчину» (меліорація, будівництво доріг тощо), збирання та обробка статистичної інформації про стан господарств та ін [15].

Державна консультаційна служба створена 1950 р. у складі Федерального міністерства продовольства, сільського господарства та лісу Німеччини. Це спеціальне управління, яке здійснює загальне керівництво з

питань консультативного обслуговування та освіти у сільському господарстві. Воно реалізує функції консультативної служби через науково-дослідні інститути, університети та сільськогосподарські школи. Є також державні служби при міністерствах сільського господарства земель. Навантаження одного консультанта 100-150 селянських господарств. Крім того, у районі працюють кілька галузевих консультантів, послуги яких на 50% оплачуються за рахунок виробничих об'єднань та на 50% оплачуються із земельного бюджету. Сільськогосподарська палата фінансується на 48% із земельного бюджету та на 52% - за рахунок членських внесків селян.

У межах районних представництв сільськогосподарської палати функціонують районні консультативні центри із чисельністю приблизно 20 спеціалістів. Фінансове забезпечення консультантів здійснюється на 50% із земельного бюджету та на 50% за рахунок об'єднання селянських господарств. Програми навчання та підвищення кваліфікації сільгосптоваровиробників фінансуються на 70% за рахунок земельного бюджету, 15% о-сільгосптоваровиробників, 15% - об'єднань господарств та спонсорів. Велике значення надається підготовці консультантів. На цю посаду приймаються випускники університетів, спеціальних вищих шкіл після проходження ними додаткового дворічного стажування.

Данська модель організації консультативної служби селян. Сільське господарство – найважливіша галузь данської економіки. Консультативна служба утворена та керується Союзом данських фермерів спільно з Асоціацією данських сімейних фермерів та надає консультативні послуги з усіх галузей сільського господарства [11]. Служба фінансується на 90% фермерами у вигляді членських внесків та плати за надання певних видів приватних консультативних послуг та на 10% - державою.

Одне з головних завдань Данського сільськогосподарського консультативного центру Скайбю - бути професійним тилом для місцевих консультативних служб і забезпечувати зв'язок з наукою. Це завдання вирішується через десять загальнонаціональних відділів (рослинництво,

скотарство, свинарство, конярство, освіта, екологія, птахівництво, механізація та сільськогосподарське будівництво, економіка господарювання - Асоціація сімейних фермерських господарств; відділ загального консультування, сільськогосподарського права, міжнародний). У консультативній службі зайнято загалом 3250 осіб, з них 1000 – консультанти з вищою освітою, решта – техніки та помічники. Приблизно 10% консультантів працюють у загальнонаціональному центрі, решта – у місцевих центрах. Керівники центрів призначаються порадами центрів, що складаються з фермерів, що обираються на загальних зборах у селянських асоціаціях та асоціаціях малоземельних селян. Двічі на рік проводяться спільні семінари представників науки та консультативної служби, де приймаються рішення про те, які результати наукових досліджень найефективніші та яку інформацію потрібно довести до фермерів.

У Польщі система аграрного консультування має велику передісторію та традиції, що склалися. З довоєнного періоду служба була насправді єдиним каналом на селянські господарства із боку державної влади [58]. У Польщі є трирівнева система сільськогосподарського консультування. Перший рівень системи утворено Міністерством сільського господарства Польщі (МСГП), Всепільською радою СК та Центром консультування (ЦСК) та освіти Польщі. МСГП фінансує окремі програми та завдання. Другий рівень системи утворений ЦСК, відповідальними за безпосередню роботу з селянами та сільськими жителями, воєводськими управліннями сільського господарства, що контролюють роботу ЦСК, воєводськими галузевими радами СК, що формують замовлення для ЦСК та контролюють їхню роботу з боку селянства та сільської громадськості. На третьому рівні знаходяться районні ЦСК, що контролюють роботу місцевих консультантів, районні галузеві ради СК, аналогічні до воєводських рад. Фінансується служба з бюджетів різних рівнів, а також за програмою ЄС та за рахунок платних послуг фермерам, розмір яких не перевищує 20%.

Польська система СК налічує 4500 консультантів, більше половини жінки, 63% фахівців мають вищу освіту, як правило, сільськогосподарську (87%).

Усі воєводські ЦСК на 90% фінансуються з регіонального бюджету, заробляючи решту коштів за рахунок розробки бізнес-планів, проведення ґрунтових аналізів, видавничих та готельних послуг. Центри мають гарну матеріальну базу, офісні та навчально-лабораторні приміщення, невеликі готелі. Усі центри забезпечені транспортом та засобами зв'язку, провідні – власною експериментальною базою. У службі сільськогосподарського консультування широко задіяні освітні та наукові організації. Освітні організації готують магістрів за спеціальністю «сільськогосподарське консультування», наукові включають до всіх проектів розділ впровадження та доведення інновацій до сільськогосподарських виробників.

У Литві 1993 р. створено сільськогосподарську консультаційну службу. Засновниками служби є Національна фермерська спілка, Міністерство сільського господарства Литви, Литовська асоціація сільськогосподарських підприємств, вона підпорядкована зборам засновників. Сільськогосподарська консультаційна служба працює на двох рівнях: республіканському та районному. Районні центри підпорядковані республіканському. З 270 співробітників служби 40 працюють у центральному офісі та 230 – у районах. Понад 95% працівників мають вищу спеціальну освіту. Фінансується служба із державного бюджету. Проте є тенденції його скорочення та переходу служби на платні послуги.

У структурі центрального офісу є відділи економіки та бухгалтерського обліку, рослинництва, тваринництва, механізації та будівництва, навчання та підвищення кваліфікації консультантів, маркетингу та видавництва, інформаційних та комп'ютерних програм, координації діяльності районних ІКС. У кожному відділі працюють 4-5 спеціалістів. Фахівці служб організують семінари, курси, дні відчинених дверей, виставки. Інформаційні матеріали фермери регулярно отримують із журналу

«Фермерське господарство», що популяризує наукові відкриття у галузі сільського господарства та нові методи господарювання [20].

Аналіз служб сільськогосподарського консультування країн із розвиненою економікою показує, що вони мають схожість з більшістю основних ознак, які виражаються в наступному:

1) служби створювалися на допомогу сільськогосподарським товаровиробникам, фермерам і метою інтенсифікації сільськогосподарського виробництва та у кінцевому підсумку поліпшення забезпечення населення продовольством;

2) у більшості країн служби створювалися за рішенням органів влади, і тривалий час перебували на повному утриманні держав;

3) структура консультаційних служб у більшості країн має три рівні: федеральний, регіональний та місцевий;

4) між відділами та організаціями служби існують тісний взаємозв'язок та взаємозалежність;

5) у більшості служб консультантами мають бути спеціалісти з вищою освітою;

6) у роботі служб широко використовуються засоби інформації;

7) до роботи з підвищення кваліфікації фермерів, спеціалістів-консультантів залучаються фахівці та науковці наукових та освітніх організацій;

8) на початковому етапі консультаційні послуги сільськогосподарським товаровиробникам надаються на безоплатній основі, плата за послуги вводиться поступово, залежно від економічного становища сільгосптоваровиробників.

Жодна з розглянутих моделей зарубіжних служб сільськогосподарського консультування не може бути перенесена у чистому вигляді до сільського господарства нашої країни. Однак окремі елементи можуть бути використані при створенні вітчизняної ІКС. Найбільш значущими є такі: створення ІКС має бути закріплене законодавчо; структура

має бути трирівнева: державний, регіональний та районні рівні; фінансування діяльності ІКС має забезпечуватися частково за рахунок бюджетних коштів та за рахунок самого підприємства; доцільно при ІКС створити відділ або раду, що складається з представників сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, органів управління АПК, наукових та освітніх установ.

Висновки до першого розділу

1. Консультування - це широкий комплекс інформаційних, практичних, інноваційних, науково-дослідних, інтелектуальних проблем, аналізу та оцінки цих проблем, щодо впровадження інновацій у виробництво.

2. Процес консультування складається, з погляду з семи фаз (стадій): підготовчої стадії; оцінки проблемної ситуації; формування проблеми; спеціалізації для вирішення пріоритетної проблеми; розроблення пропозицій щодо вирішення проблеми; запровадження пропозицій; оцінки ефективності консультування.

3. Соціально-економічні перетворення, що відбулися в АПК, призвели до появи принципово нового типу суб'єктів господарювання, що потребує різноманітної інформації.

4. Застосування методів діагностики, розробки та реалізації рішень у процесі консультування дозволить підвищити якість консультаційних послуг та обґрунтувати правильність прийнятих управлінських рішень на підприємстві.

РОЗДІЛ 2.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВЕКТРА» КРИНИЧАНСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Основні показники розвитку виробництва в ПП «ВЕКТРА»

Приватне підприємство «ВЕКТРА» було створене за рішенням загальних зборів учасників від 21 серпня 2018 року та зареєстроване виконкомом Криничанської ради Дніпропетровської області. Фактичне місцезнаходження ПП «ВЕКТРА» — с. Адамівка Криничанського району Дніпропетровської області. Тут перебуває майновий комплекс господарства. Центральна садиба має добре розвинену сітку автомобільних доріг з твердим покриттям. Відстань до обласного центру м. Дніпропетровська — 60 км, а до районного — смт Кринички — 16 км. В семи кілометрах від с. Адамівка через смт Щорськ проходить залізнична гілка.

ПП «ВЕКТРА» створене з метою ведення сільськогосподарської діяльності, одержання якісної продукції та доходів від реалізації, а також задоволення потреб населення у продуктах харчування.

Предметом діяльності підприємства є вирощування насіннєвого матеріалу, продовольчого та фуражного зерна. ПП «ВЕКТРА» має паспорт-патент № 433 від 04.03.2020 р. виданий Міністерством Аграрної політики України на право виробництва й реалізації репродукційного насіння сільськогосподарських культур.

У своїй діяльності підприємство спирається на Закони України та інші законодавчі акти, статут.

Згідно статуту ПП «ВЕКТРА» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок.

Основні площі землекористування господарства ПП «ВЕКТРА» - чорноземи звичайні з низьким вмістом гумусу, їх змиті й намиті різновиди.

Вони мають сприятливі для землеробства водно-фізичні, фізико-хімічні й агротехнічні властивості.

ПП «ВЕКТРА» розташовано в зоні ризикованого землеробства. Головним кліматичним ресурсом, що лімітує, є опади. За останні 10 років річна сума опадів коливалася в межах від 400 мм до 600 мм у рік.

За багаторічним даними посушливий період становить 56,5% вегетаційного сезону. В 2000 році він становив 71%, а в 2016 році склав 75,7%.

У процесі приватизації власності колгоспу утворилося колективне сільськогосподарське підприємство «Росія». Пізніше земля господарства була розпайована. Після проведення земельної реформи земельні частки знаходились у різних господарів (орендарів, фермерів, залишковому КСП та у самих власників земельних паїв). ПП «ВЕКТРА» в 2016 році орендувало частину земельної площі.

Зараз ПП «ВЕКТРА» орендує 1053 га, це 146 паїв. Середній розмір паю становить 7,3 га. Щорічно господарство згідно договору про оренду здійснює плату за землю. Орендна плата за 1 пай в 2020 році становила 2116,62 грн. за 1 фізичний гектар, крім того пайщики відповідно до договору одержують продукцію в натуральному вигляді (зерно, борошно, крупи, олію та ін.), а також, по потребі, господарство здійснює сільськогосподарські роботи (оранка, культивація, посів городів та збір врожаю).

На момент створення загальна земельна площа становила 542 га, а за п'ять років вона збільшилась майже удвічі (табл. 2.1).

Оскільки господарство займається вирощуванням зернових та технічних культур, то в структурі сільськогосподарських угідь площа сінокосів та пасовищ відсутня. Рілля становить 100% сільськогосподарських угідь підприємства, а тому коефіцієнт розораності дорівнює одиниці. Практично паралельне збільшення площі ріллі та середньорічної чисельності працівників свідчить про підвищення рівня землезабезпеченості лише на 7,4%.

Таблиця 2.1

Земельні угіддя ПП «ВЕКТРА»

Показники	2016		2019		2020		2020 в % до 2016
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа, га	542	100	933,3	100	1053	100	194,3
Усього сільськогосподарських угідь, га	542	100	933,3	100	1053	100	194,3
у тому числі: рілля	542	100	933,3	100	1053	100	194,3
Коефіцієнт землезабезпеченості	25,8		25,2		27,7		107,4
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі	1		1		1		100,0
Коефіцієнт розораності	1		1		1		100,0
Коефіцієнт використання ріллі	1		1		1		100,0

Трудові ресурси ПП «ВЕКТРА» включають працездатних робітників і службовців: чоловіків віком від 16 до 60 років та жінок від 16 до 55 років.

Таблиця 2.2

Наявність трудових ресурсів та рівень їх використання

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення, (+,-)
Середньорічна чисельність працівників, чол.	21	37	39	37	38	17,0
Відпрацьовано люд.-год.	11100	58000	78300	58000	74000	62900,0
Фактичний фонд робочого часу, год.	11100	58000	78300	58000	74000	62900,0
Плановий фонд робочого часу, год.	40425	71225	75075	71225	73150	32725,0
Ступінь використання фонду робочого часу, %	0,27	0,81	1,04	0,81	1,01	0,7
Відпрацьовано люд.-год. 1 працівником	528,6	1567,6	2007,7	1567,6	1947,4	1418,8
Приходиться працівників на 100 га с.-г. угідь	3	4	5	4	4	1,0

Основна частина працівників зайнята за місцем знаходження господарства в с.Адамівка.

Середньорічна чисельність працівників в 2020 році порівняно з 2016 збільшилася на 17 чоловік (81,0%). При цьому більш, ніж в 3,5 рази зріс рівень використання трудових ресурсів і відповідно одним працівником відпрацьовано на 1418,8 люд.-год. більше, а саме 278 днів у рік (табл. 2.2). це свідчить про раціональну кількість працівників зайняту у виробництві. Однак трудове навантаження на одного працівника на 147,7 год. перевищує нормативний, що становить 1800 год. на рік.

Таблиця 2.3

Наявність та ефективність використання основних і оборотних фондів

Показники	2016	2019	2018	2019	2020	Відхилення, (+,-)
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	1054,7	3682,6	2084,4	3682,6	4568,1	3513,4
Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів, тис.грн.	389,1	887,2	607,2	887,2	2753,5	2364,4
Фондозабезпеченість, тис.грн.	157,2	394,6	281,7	394,6	433,8	276,7
Фондоозброєність праці, тис.грн.	50,2	99,5	53,4	99,5	120,2	70,0
Фондовіддача, грн.	45,3	24,5	36,4	24,5	29,0	-16,3
Фондомісткість продукції, грн.	220,8	408,7	274,9	408,7	345,0	124,2
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,6	1,3	2,8	1,3	0,6	-2,0
Тривалість одного обороту, днів	139	292	133	292	607	467,6
Приходиться оборотних фондів на 100 грн. основних, грн.	36,9	24,1	29,1	24,1	60,3	23,4
Норма прибутку, %	40,8	8,4	21,0	8,4	5,8	-35,0

Виробничі фонди ПП «ВЕКТРА», як бачимо з таблиці 2.3, збільшують вартість основних виробничих фондів більш, ніж в 4 рази, що пов'язано з розширенням матеріально-технічної бази підприємства. Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів в свою чергу зросла на 2364,4 тис.грн. (в 7 разів).

Рівень фондозабезпеченості господарства виріс на 276,7 тис. грн., а фондоозброєність праці відповідно на 70,0 тис.грн. Фондовіддача 2020 році зменшилася на 16,3 тис.грн (на 36%). Фондомісткість продукції - збільшилася на 124,2 тис.грн. (на 56%), тобто зріс розмір основних фондів.

Показниками, які характеризують економічну ефективність використання оборотних засобів, в ПП «ВЕКТРА» свідчать про неефективне використання оборотних засобів, зокрема, коефіцієнт оборотності знизився на 77,1%, а тривалість обороту в свою чергу зросла у 4 рази. Якщо в 2016 році на 100 грн. основних фондів приходилося 36,9 грн. оборотних, то в 2020 — 60,3 грн. За таких обставин норма прибутку в господарстві знизилася з 40,8 до 5,8% (на 35,0%). Незважаючи на збільшення основних та оборотних фондів, використання їх у ПП «ВЕКТРА» є нерациональним та неефективним.

Таблиця 2.4

Динаміка і структура товарної продукції ПП «ВЕКТРА»

Види продукції	2016		2018		2020		Відхилення, % (+ / -)
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Продукція рослинництва - всього	918,6	89,9	1672,5	100,0	1428,9	86,2	-3,7
у т.ч. зернові і зернобобові всього	192,2	18,8	1515,2	90,6	1084,9	65,5	46,7
з них пшениця озима насіннева	-	-	387,9	23,2	250,0	15,1	15,1
пшениця озима товарна	119,9	11,7	773,0	46,2	149,0	9,0	-2,7
гречка	-	-	-	-	38,0	2,3	2,3
кукурудза на зерно	72,8	7,1	126,3	7,6	-	-	-7,1
ячмінь насінневий	-	-	-	-	295,0	17,8	17,8
ячмінь товарний	-	-	-	-	171,0	10,3	10,3
овес	-	-	-	-	58,9	3,6	3,6
насіння соняшника	422,8	41,4	157,3	9,4	94,0	5,7	-35,7
інша продукція рослинництва	303,6	29,7	-	-	123,0	7,4	-22,3
Реалізація робіт і послуг	103,2	10,1	-	-	175,4	10,6	0,5
Реалізація товарів	-	-	-	-	52,6	3,2	3,2
Всього по підприємству	1021,8	100,0	1672,5	100,0	1656,9	100,0	x

Від обсягів виробництва продукції в значній мірі залежить структура товарної продукції. Для того, щоб визначити спеціалізацію ПП «ВЕКТРА» розглянемо динаміку і структуру товарної продукції (табл.2.4).

Значне розширення асортименту товарної продукції не дає змоги порівнювати більшість показників. Однак, з таблиці видно, що засоби виробництва і робочої сили головним чином зосереджені на вирощуванні зернових культур, зокрема озимої пшениці та ярового ячменю в якості посівного матеріалу.

Взагалі ж рівень товарної продукції зернових культур збільшився на 46,7%, за відсутністю посівних площ соняшника в 2020 році відповідний рівень зменшився на 35,7%. Маємо сказати, що для підвищення продуктивності праці, необхідна спеціалізація виробництва насінневих культур, виділення його в окреме виробництво. Існує необхідність також у поглибленні даної спеціалізації.

Таблиця 2.5

Розрахунок коефіцієнта спеціалізації ПП «ВЕКТРА» за 2020 рік

Показник	d	(2*d-1)	y	(2*d-1)*y	$100/\sum(2*d-1)*y$
Пшениця озима насіннева	1	1	15,1	15,1	
Пшениця озима товарна	2	3	9,0	27,0	
Гречка	3	5	2,3	11,5	
Кукурудза на зерно	4	7	0	0	
Ячмінь насінневий	5	9	17,8	160,2	
Ячмінь товарний	6	11	10,3	113,3	
Овес	7	13	3,6	46,8	
Насіння соняшника	8	15	5,7	85,5	
Льон	9	17	15,1	256,7	
Інша продукція рослинництва	10	19	7,4	140,6	
Реалізація робіт і послуг на сторону	11	21	10,6	222,6	
Реалізація товарів	12	23	3,2	73,6	
Сума				1152,9	0,1

Розрахунок коефіцієнта спеціалізації (табл.2.5) показує, що на даний момент ПП «ВЕКТРА» має комбіновану спеціалізацію - коефіцієнт дорівнює 0,1.

Організаційна структура - це сукупність структурних підрозділів організації, які знаходяться на різних ієрархічних рівнях. Організаційна структура ПП «ВЕКТРА» представлена в додатку А.

Структура управління - це ієрархічна система службових відносин між співробітниками організації. Структура управління ПП «ВЕКТРА» показано в додатку Б.

2.2. Характеристика розвитку галузі рослинництва

ПП «ВЕКТРА» використовує земельні угіддя згідно з їх цільовим призначенням, а саме займається вирощуванням зернових та технічних культур. Розглянемо динаміку та структуру посівних площ господарства (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка і структура посівних площ

Культура	2016		2018		2020		2020 в % до 2016
	га	%	га	%	га	%	
Загальна посівна площа, га	542	100	574	100	1053	100	194,3
пшениця озима насіннева	-	-	100	17,4	225	21,4	-
пшениця озима товарна	85	15,7	285	49,7	162	15,4	190,6
гречка	-	-	-	-	20	1,9	-
кукурудза на зерно	147	27,1	107	18,6	-	-	-
просо	21	3,9	-	-	74	7,0	352,4
озиме жито	-	-	-	-	50	4,7	-
ячмінь ярий насінневий	-	-	-	-	172	16,3	-
ячмінь ярий товарний	-	-	-	-	120	11,4	-
овес	-	-	-	-	100	9,5	-
всього зернових і зернобобових культур	253	46,7	492	85,7	923	87,7	364,8
соняшник на зерно	289	53,3	82	14,3	-	-	-
льон-кудряш	-	-	-	-	130	12,3	-
всього технічних культур	289	53,3	82	14,3	130	12,3	45,0

Як бачимо, посівна площа під технічними культурами в 2020 році порівняно з 2016 скоротилась на 55%, а площа зернових в свою чергу збільшилась більш, ніж у 3,6 рази (однією з причин є розширення земельних площ господарства).

Найбільшу частку займають пшениця озима насіннева та товарна (відповідно 21,4% та 15,4%) і ячмінь ярий насінневий та товарний (відповідно 16,3% та 11,4%). Значно менші посівні площі знаходяться під овсом (9,5%), просом (7%), озимим житом (4,7%) та гречкою (1,9%).

Таблиця 2.7

Порівняння фактичної та оптимальної структур посівної площі

Культура	Фактична площа, га	%	Площа по оптимальному плану, га	%	Відхилення, % (+, -)
Загальна посівна площа, га	1053	100	1053	100	0
пшениця озима насіннева	225	21,4	223	21,2	-0,2
пшениця озима товарна	162	15,4	134	12,7	-2,7
гречка	20	1,9	-	-	-1,9
кукурудза на зерно	-	-	271	25,7	25,7
просо	74	7,0	-	-	-7,0
озиме жито	50	4,7	-	-	-4,7
ячмінь ярий насінневий	172	16,3	193	18,3	2,0
ячмінь ярий товарний	120	11,4	127	12,1	0,7
овес	100	9,5	-	-	-9,5
всього зернових і зернобобових культур	923	87,7	948	90,0	2,4
соняшник на зерно	-	-	105	10,0	10,0
льон-кудряш	130	12,3	-	-	-12,3
всього технічних культур	130	12,3	105	10,0	-2,4

Порівняно з 2016 роком майже вдвічі збільшились площі озимої пшениці товарної та більше, ніж в 3,5 рази - проса. Відсутність посівів соняшнику в 2020 році зумовлена дотриманням господарством сівозміни. Площа ж льону порівняно з попереднім роком зменшилась на 11,5%.

Для визначення ефективності використання посівної площі порівняємо їх фактичну структуру (за 2020 рік) з оптимальною. Для цього проведемо оптимізацію посівних площ.

Порівняємо фактичні та оптимальні площі окремих культур (табл. 2.7). Як бачимо, для отримання більшого прибутку слід збільшити посівні площі насінневого та товарного ярого ячменю, а також вирощувати соняшник та кукурудзу. Виробництво таких культур як гречка, просо, озиме жито, овес та льон не є вигідним для підприємства. Необхідно зменшити в структурі посівні площі озимої пшениці. За даних умов неповністю використаними є трудові (7211,4 люд.-год.) та матеріальні ресурси (99123,75 грн.).

На рівень урожайності впливають різноманітні фактори. Перш за все він залежить від сорту культури, якості ґрунту, дотримання агротехнічних строків виконання відповідних операцій. І, мабуть, найбільший вплив мають природно-кліматичні умови, адже для розвитку рослини необхідна присутність таких факторів як волога, тепло, світло, причому у відповідні періоди — їх різна кількість.

Розглянемо динаміку урожайності основних культур, які вирощують у господарстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка урожайності сільськогосподарських культур

Культура	2016	2018	2020
Зернові (без кукурудзи)	36,5	35,3	28,2
Пшениця озима насіннева	-	33,2	23,0
Пшениця озима товарна	41,2	36,0	28,3
Гречка	-	-	13,5
Кукурудза на зерно	25,3	30,0	-
Ячмінь насінневий	-	-	35,6
Ячмінь товарний	-	-	40,6
Овес	-	-	30,7
Насіння соняшника	12,4	15,0	-
Льон-кудряш	-	-	11,5

Урожайність озимої пшениці коливається в межах 23-41 ц/га, при цьому урожайність насінневої нижча від товарної. 2020 рік виявився

урожайним на ячмінь, порівняно з попереднім урожайність виросла у 3,5 та 3,3 рази відповідно насіннєвого та товарного ячменю. За рахунок росту урожайності ячменю цей показник збільшився по зерновим культурам в цілому.

Урожайність кукурудзи на протязі трьох років коливалась в межах 20-30 ц/га, а соняшника - зростала на 20-25% щороку. Зросла і врожайність таких культур як овес та льон. Такий ріст врожайності, в тому числі і ярового ячменю забезпечили сприятливі кліматичні умови в 2020 році.

Таблиця 2.9

Валовий збір сільськогосподарської продукції

Культура	2016	2018	2020
Зернові та зернобобові (без кукурудзи) всього	3872	13573	26054
у тому числі: пшениця озима насіннєва	-	3315	5173
пшениця озима товарна	3504	10258	4591
гречка	-	-	270
кукурудза на зерно	3717	3210	-
ячмінь насіннєвий	-	-	6127
ячмінь товарний	-	-	4874
овес	-	-	3074
Насіння соняшника	3592	1230	-
Льон-кудряш	-	-	1500

Від урожайності сільськогосподарських культур та їх посівної площі залежить валовий збір продукції. У 2020 році вироблено на 1087 ц більше озимої товарної пшениці, ніж у 2016, однак це в 2,2 рази менше, ніж у 2018 році (табл. 2.9). Розширення посівних площ ячменю та ріст врожайності сприяли значному збільшенню валового збору цієї культури. Зокрема, валовий збір насіннєвого збільшився у 6 разів, а товарного - майже в 4 рази порівняно з попереднім роком.

В цілому ж спостерігається ріст валового збору зернових (без кукурудзи), за виключенням 2019 року, де він був на 45,2% меншим, ніж у 2016 та на 81,4% менше, ніж в 2018 (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналітичні показники динаміки валових зборів зернових культур
(без кукурудзи) в ПП «ВЕКТРА»

Роки	Валовий збір, ц	Абсолютні прирости (зменшення), ц		Темпи зростання (зменшення), %		Темпи приросту (зменшення), %		Абсолютне значення 1% приросту, ц
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	
2016	7538	-	-	100	100	-	-	-
2018	22176	14638	14638	294,2	294,2	194,2	194,2	75,4
2019	4129	-3409	-18047	54,8	18,6	-45,2	-81,4	221,8
2020	26053	18515	21924	345,6	631,0	245,6	531,0	41,3

Собівартість реалізованої продукції ПП «ВЕКТРА» кожного року зростає. Це відбувається з причин збільшення вартості добрив, дизельного палива, підвищення рівня оплати праці робітникам. Зниження собівартості насіннєвого ярого ячменю та льону можна пояснити збільшенням урожайності даних культур в 2020 році.

Ціновий пік на озиму товарну пшеницю спостерігається в 2018 році (дані за 2019 рік відсутні в зв'язку загибеллю посівів озимини). А в 2020 році собівартість 1 ц реалізованої продукції була вищою від ціни на 1,69 грн., звідси — і збитки. Однак відмовитися від виробництва цієї культури підприємство не може, так як вона є основною.

Ситуація із насінням соняшника дещо схожа на попередню, але в цьому випадку зниження ціни на олійну культуру все ж залишили за собою отримання прибутку, хоч і в менших розмірах, аніж в 2016 році.

Збільшення виробництва зернових у 2020 році на 18515 ц (в 3,5 рази) потягло за собою збільшення прямих затрат праці майже в 14 разів. В розрахунку на 1 люд.-год. вироблено на 1,7 ц менше, ніж в 2016 році (табл. 2.11).

В цілому вироблено валової продукції в розрахунку на 1 люд.-год. на 25,1 тис.грн. менше, а на 1 середньорічного працівника — на 12,1 тис.грн.

більше. Таке несходження можна пояснити підвищенням собівартості виробленої продукції.

Таблиця 2.11

Рівень продуктивності праці в ПП «ВЕКТРА»

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення, (+,-)
Середньорічна чисельність працівників, чол.	21	37	39	37	38	17,0
Затрати праці в рослинництві, тис.люд.-год.	11,1	58	78,3	58	74	62,9
Валова продукція рослинництва, тис.грн.	477,6	901	758,1	901	1324	846,4
Виробництво зернових, ц	7538	4129	22176	4129	26053	18515,0
Виробництво насіння соняшника, ц	3592	8072	1230	8072	-	-3592,0
Прямі затрати праці на виробництво, тис.люд.-год.:						
-зернових	3,4	14	70,8	14	47	43,6
-насіння соняшника	2,8	32	7,5	32	-	-2,8
Вироблено зерна в розрахунку на 1 люд.-год, ц	2,2	0,3	0,3	0,3	0,6	-1,7
Вироблено насіння соняшника в розрахунку на 1 люд.-год, ц	1,6	27,4	3,9	27,4	-	-
Прямі затрати праці на виробництво 1 ц, тис.люд.-год.:						
-зернових	0,45	3,39	3,19	3,39	1,80	1,4
-насіння соняшника	0,78	3,96	6,10	3,96	-	-
Вироблено валової продукції в розрахунку на 1 люд.-год., тис.грн.	43,0	15,5	9,7	15,5	17,9	-25,1
Вироблено валової продукції в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис.грн.	22,7	24,4	19,4	24,4	34,8	12,1

Матеріально-технічна база ПП «ВЕКТРА» — це сукупність засобів і предметів праці, які використовуються у сільськогосподарському виробництві. До них належать: земля; трактори, мотори комбайнів, автомобілі, сільськогосподарські машини і знаряддя, електромережа, водопровід; виробничі приміщення, будівлі та споруди, транспортні засоби і шляхи; насіння, мінеральні добрива, засоби хімізації рослинництва.

Підприємство має трактори марок Т-150К, МТЗ-80, ЮМЗ-8271, МТЗ-52, ДТ-75. Зернозбиральні комбайни марок КЛААС «Домінатор — 106» (2 шт.), Vizon BSZ 110 (2 шт.).

Таблиця 2.12

Динаміка технічної оснащеності ПП «ВЕКТРА»

Показники	2016	2018	2020	2020 в % до 2016
Кількість тракторів, шт.	4	8	8	200
Кількість комбайнів зернозбиральних, шт.	2	2	4	200
Кількість автомобілів вантажних, шт.	3	6	8	267

Зростання технічної оснащеності ПП «ВЕКТРА» свідчить про розвиток його матеріальної бази (табл. 2.12). Зокрема, кількість тракторів і комбайнів зросла удвічі, а автомобілів — в 2,7 рази.

Однак зростання технічної оснащеності не свідчить про ефективність використання, наприклад, тракторів та комбайнів. Витрати дизельного палива на одиницю площі є досить високими. Так, у 2016 році — це 131, у 2018 — це 169, а в 2020 — 98 кг/га.

Причиною зниження цього показника в 2020 році стало те, що з одного боку, на підприємстві бракувало коштів для проведення деяких агротехнічних операцій, а, з іншого, підприємство проводило збір врожаю за допомогою прямого комбайнування, чого не могло робити в попередні роки із-за несприятливих погодних умов.

Насінництво - це спеціальна область сільськогосподарського виробництва. Прискорене розмноження й впровадження у виробництво нових сортів і гібридів при збереженні й поліпшенні їх високих сортових і посівних якостей - головне завдання насінництва.

Господарство співробітничає із Дніпропетровським інститутом зернового господарства, Національним аграрним університетом, Одеським

селекційно-генетичним інститутом, Харківським інститутом рослинництва ім. Юр'єва, німецькою селекційною фірмою DSV і ін.

ПП «ВЕКТРА» в 2020 році вирощувало на насіннєвий матеріал такі культури як озима пшениця (сорти Зерноградка, Зимородок, Дон-95, Батько, Єрмак) та яровий ячмінь (сорти Вакула, Донецький-14).

2.3. Аналіз економічної ефективності виробництва та реалізації продукції

Будь-яка діяльність, в тому числі і сільськогосподарська, потребує витрат виробництва. Позитивним результатом у кожному випадку є окупність затрат (перевищення виручки над затратами) та одержання прибутку. Важливим елементом являється також діяльність в області збуту товару.

Щоб проаналізувати економічну ефективність виробництва і реалізації продукції ПП «ВЕКТРА» спочатку розглянемо динаміку структури витрат (табл. 2.13).

Як бачимо, структура досить суттєво змінилась. Так, витрати на оплату праці в структурі становлять на 12,1% більше, аніж в 2016 році.

В свою чергу матеріальні витрати зменшились на 7,4%. Зокрема, затрати на нафтопродукти зменшились на 13,6%, що пояснюється зниженням витрат дизельного палива на 1 га. Частка вартості насіння та посадкового матеріалу виросла 11,6%, це свідчить про купівлю підприємством якісного матеріалу, в т.ч. для вирощування насіннєвих культур, частка яких у структурі посівних площ значно виросла (табл. 2.6).

Вологий 2020 рік став однією з причин збільшення затрат електроенергії на 0,9%, так як виникла необхідність у просушуванні та доробці зерна. Господарство стало більш незалежним у виробництві, так як на 4,2% знизилась витрати на оплату послуг і робіт, що виконали сторонні організації.

Таблиця 2.13

Динаміка структури витрат в ПП «ВЕКТРА»

Показники	2016		2018		2020		Відхи- лення, %(+, -)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Витрати на оплату праці	18,7	4,3	44,2	3,4	166,8	16,4	12,1
Відрахування на соціальні заходи	0,3	0,2	1,6	0,2	4,9	0,4	0,2
Матеріальні затрати, які увійшли в собівартість продукції	224,5	51,8	892,3	68,8	451,3	44,4	-7,4
в т.ч. насіння та посадковий матеріал	29,7	6,9	59,5	4,6	188,3	18,5	11,6
мінеральні добрива	6,1	1,4	411,0	31,7	88,7	8,7	7,3
нафтопродукти	122,7	28,3	239,4	18,4	149,4	14,7	13,6
електроенергія	6,3	1,5	8	0,6	24,9	2,4	0,9
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	39,7	9,2	142	10,9	55,1	5,4	-3,8
оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні затрати	20,1	4,6	32,4	2,5	3,8	0,4	-4,2
Амортизація основних засобів	91,8	21,2	248	19,1	253,8	25,0	3,7
Інші витрати (включаючи плату за оренду):	97,7	22,6	111,5	8,6	140,4	13,8	-8,8
у т.ч. орендна плата за: земельні частки (паї)	75,8	17,5	94,8	7,3	122,8	12,1	-5,4
Всього витрат	433	100	1297,6	100	1017,2	100	x

Ефективність реалізації характеризується товарною продукцією та рівнем товарності. Динаміка рівня товарності ПП «ВЕКТРА» показує, що в 2020 році значно розширився асортимент товарної продукції (додаток В).

Підприємство реалізує більш, ніж 70% валової продукції кожної культури. Залишки нереалізованої продукції залишаються на внутрішньогосподарські цілі — в якості посівного матеріалу, на харчування робітників, внутрішню переробку, для видачі плати за користування земельними паями та ін.

Продаж продукції здійснюється двома способами: прямим, (іншим сільгоспвиробникам), чи непрямим способом (торговим посередникам) починаючи із вересня місяця і триває до квітня. Відповідно ціни на продукцію у січні — березні значно вищі від цін у післязбиральний період.

Вирощування озимої товарної пшениці не завжди є прибутковим. У 2016 році одержано 57,1 тис.грн. прибутку, в 2018 році — 417,7 тис.грн.

А в 2020 — отримано 6 тис.грн. збитків. Рентабельність виробництва даної культури відповідно становила 90,9; 117,6 та -3,6%.

Щодо соняшника, то це досить прибуткова культура. Зокрема прибуток від виробництва цієї олійної культури становив 322,2; 85,1; 196 і 23 тис.грн., а рентабельність склала 320,3; 117,9; 45 та 32,4% відповідно у 2016, 2018, роки. Причому слід додати, що в 2020 році релізовувалася продукція урожаю 2019 року.

В цілому, можна сказати, що витрати на виробництво окупаються і підприємство отримує прибутки. Так, з 2016 по 2020 роки відповідно одержали 589,7; 662,8; 329 та 564,3 тис.грн. прибутку. В свою чергу рентабельність підприємства склала у відповідні роки 136,5; 65,6; 42,1 і 51,6%.

Слід додати, що в діяльності ПП «ВЕКТРА» спостерігається чергування підйомів та спадів виробництва, які обумовлені нестабільністю діяльності підприємства, високою залежністю від природного фактору, значним коливанням цін на сільськогосподарську продукцію на ринку, наявністю застарілої матеріально-технічної бази, що є причиною високої собівартості продукції.

Висновки до другого розділу

1. ПП «ВЕКТРА» орендує 1053 га, це 146 паїв. Середній розмір паю становить 7,3 га. Щорічно господарство згідно договору про оренду здійснює плату за землю. Орендна плата за 1 пай в 2020 році становила 2116,62 грн. за

1 фізичний гектар, крім того пайшики відповідно до договору одержують продукцію в натуральному вигляді (зерно, борошно, крупи, олію та ін.), а також, по потребі, господарство здійснює сільськогосподарські роботи (оранка, культивація, посів городів та збір врожаю).

2. Середньорічна чисельність працівників в 2020 році порівняно з 2016 збільшилася на 17 чоловік (81,0%). При цьому більш, ніж в 3,5 рази зріс рівень використання трудових ресурсів і відповідно одним працівником відпрацьовано на 1418,8 люд.-год. більше, а саме 278 днів у рік, це свідчить про раціональну кількість працівників зайняту у виробництві. Однак трудове навантаження на одного працівника на 147,7 год.

3. Для отримання більшого прибутку слід збільшити посівні площі насінневого та товарного ярого ячменю, а також вирощувати соняшник та кукурудзу. Виробництво таких культур як гречка, просо, озиме жито, овес та льон не є вигідним для підприємства. Необхідно зменшити в структурі посівні площі озимої пшениці. За даних умов неповністю використаними є трудові (7211,4 люд.-год.) та матеріальні ресурси (99123,75 грн.)

4. Витрати на виробництво окупаються і підприємство отримує прибутки. Так, з 2016 по 2020 роки відповідно одержали 589,7; 662,8; 329 та 564,3 тис.грн. прибутку. В свою чергу рентабельність підприємства склала у відповідні роки 136,5; 65,6; 42,1 і 51,6%.

5. В діяльності ПП «ВЕКТРА» спостерігається чергування підйомів та спадів виробництва, які обумовлені нестабільністю діяльності підприємства, високою залежністю від природного фактору, значним коливанням цін на сільськогосподарську продукцію на ринку, наявністю застарілої матеріально-технічної бази, що є причиною високої собівартості продукції.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ СІЛЬГОСПТОВАРОВИРОБНИКІВ В АПК

3.1. Методичні аспекти організації системи УК в агропромисловому комплексі

Організація системи УК у сільському господарстві не відповідає запитам ринку консультаційних послуг, оскільки система має нести своїм змістом завдання об'єднання існуючих розрізнених елементів, що виконують тією чи іншою мірою інформаційну, консультаційну, інноваційну, науково-дослідну та навчальну функції.

В умовах, що склалися, частина завдань, що підлягають виконанню спеціалізованими підрозділами системи УК, здійснюється органами управління АПК, викладачами вищих навчальних закладів (ВНЗ), керівниками та спеціалістами підприємств та ін. Ефективність автономної участі цих структур і посадових осіб залишається, як показує виконуваний аналіз на недостатньо високому рівні.

Тим самим визначається необхідність формування аграрної системи УК, що складається з наступних підсистем:

- 1) інформаційну, що забезпечує доступ до інформаційно-довідкових баз даних;
- 2) інноваційну, що включає наукові організації, зайняті створенням інновацій та систематизацією банку інноваційних розробок;
- 3) консультаційну, що включає структури управління АПК, регіональний ІКЦ;
- 4) навчальну, що включає аграрні навчальні заклади всіх рівнів, систему додаткової професійної освіти, центри навчання кадрів, інститути підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів тощо;

5) науково-дослідну, пов'язану з вирішенням проблем менеджменту та виявленням факторів, тенденцій розвитку сільського господарства, які можуть мати вирішальний вплив на результати роботи сільгосптоваровиробників.

При проведенні дослідження був застосований системний підхід до управлінського консультування, спрямований на виявлення факторів, зв'язків, взаємодій даної системи, без урахування яких уявлення про неї, її дію та очікувані результати дії виявяться суттєво спотвореним.

Модель взаємодії проектованої консультаційної служби із суб'єктами господарювання та управлінськими структурами, наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема взаємодії консультаційної служби АПК із суб'єктами господарювання та управлінськими структурами у регіоні

Організоване на основі системного підходу – управлінське консультування забезпечить підвищення якості рішень керівниками фірм, компаній, організацій, що обґрунтовуються, оскільки взаємодія з консультантами дозволяє переймати їх знання та досвід. З іншого боку, кожен консультант зацікавлений у підвищенні власної кваліфікації, нарощуючи свій рейтинг і ще більше затверджуючись у цій формі бізнесу.

Враховуючи відмінності в рівні професіоналізму та особистих якостей сторін – учасників процесу консультування, а також безліч прийомів, засобів та способів впливу на процес відтворення в АПК, пропонується здійснювати

консультування сільгосптоваровиробників за допомогою наступних форм та каналів:

- організації виставок, ярмарків, аукціонів, демонстраційних полів;
- проведення навчальних заходів (семінарів, нарад, конференцій, лекцій);
- видання науково-технічної, довідкової, методичної, навчальної літератури, випуск відеопродукції;
- дистанційного консультування з використанням комунікаційних каналів зв'язку;
- індивідуального консультування з конкретних питань;
- поширення інноваційних розробок та передового досвіду у засобах масової інформації.

Управлінське консультування є процес, що починається з звернення за консультаційною допомогою внаслідок виникнення проблемної ситуації на підприємстві та закінчується впровадженням пропозицій щодо вирішення проблеми на підприємстві.

Використання у практиці управління сільськогосподарським підприємством розробленого алгоритму вироблення та прийняття рішення щодо вибору форм та основних напрямів інформаційно-консультаційного обслуговування забезпечить досягнення взаємовигідних договірних умов співпраці сільгосптоваровиробників із консультаційним центром регіонального АПК.

Найбільш поширеною причиною звернення до консультаційної допомоги є необхідність отримати незалежну та об'єктивну думку спеціаліста; бажання підприємства заощадити наявні матеріальні та трудові ресурси; недолік на підприємстві кваліфікованих фахівців, якими є консультанти, здатні вирішувати управлінські проблеми та ін.

З метою підвищення якості консультування, пропонуються основні критерії оцінки професіоналізму консультанта, тобто вимоги до особистості та професійної компетентності, які спираються на принципи консультаційної

діяльності та наукову організацію праці в управлінні (табл. 3.1). Будь-яка система формується та функціонує відповідно до певних принципів (правил), дотримання яких забезпечує ефективну її діяльність.

Консультант повинен мати творче мислення, навички, впевненість у собі, самокритичність, ділову хватку, здатність до самовдосконалення та ділового спілкування, мати гарне здоров'я.

Таблиця 3.1

Критерії оцінки професіоналізму консультанта

Консультант		
Вимоги до особи (повинен мати):	Вимоги до професійної компетенції (має знати)	Вимоги до професійної компетенції (має вміти)
Творче мислення	Проблеми теорії та практики управління	Формулювати суть проблеми
Впевненість в собі	Методи керування	Обґрунтовувати управлінські рішення
Самокритичність	Процедури ведення звітності	Навчати та передавати знання
Ділова хватка	Системи обробки інформації	Заохочувати працівників до творчої діяльності
Здатність самовдосконалення	Організаційні засади консультування	Трансформувати накопичений досвід вирішення проблем
Здатність ділового спілкування	Методичні засади консультування	Формувати та систематизувати бази даних
Аналітичні здібності	Чинники, що впливають на ефективність господарської діяльності	Узагальнювати форми та методи ведення консультаційної діяльності
Професійна етика	Основи обчислювальної техніки	Переконувати людей у корисності нововведень

Ефективність діяльності консультанта у створеній системі консультування визначатиметься досвідом, комунікабельністю, знанням галузевих особливостей, технологій управління, інформаційних технологій, здатністю до аналізу та синтезу проблем, до формулювання проблем та ін., тому важливо розробити комплекс заходів щодо закріплення консультаційних кадрів (створення системи категоризації) та атестації

консультантів, удосконалення системи матеріальної винагороди консультантів, розробка заходів відповідальності). Цьому сприятиме визначення статусу ІКЦ та його спеціалістів як головних учасників процесу консультування, чітке визначення обов'язків, прав, відповідальності спеціалістів, створення необхідних умов для ефективної роботи та підвищення кваліфікації консультантів.

Діяльність фахівців з консультування повинна регулюватися Положенням про ІКЦ та посадовими інструкціями, розробленими відповідно до поділу праці консультантів. Посадові інструкції консультанта визначають його права, обов'язки та відповідальність, кваліфікаційні вимоги та стосунки з персоналом підприємства. Фахівці ІКЦ будують свою роботу відповідно до календарного плану роботи центру, на підставі якого вони розробляють свої кварталні та робочі плани. Робочий план складається щодня. У вільні дні консультант повинен займатися курсами, брати участь у семінарах, вивчати нову спеціальну літературу, обмінюватися думками з колегами, проводити наукові дослідження, займатися підготовкою оглядів з публікаціями, викладацькою роботою у системі підвищення кваліфікації консультантів та ін.

Відповідно до календарного та індивідуального планів робіт консультанти складають робочу програму перевірки по ділянках консультування. Програма виконання обов'язків консультантом, на наш погляд, включає такі складові частини:

- графік роботи консультанта, який визначає граничні терміни підготовки та подання матеріалів для складання консультаційного звіту;
- докладні процедури виконання роботи. Програма консультанта готується письмово. У програмі детально описуються процедури, необхідні для виконання консультаційної перевірки, а також цілі та завдання щодо кожної ділянки консультування. Подробиця робочої програми необхідна у зв'язку з тим, що вона є своєрідною інструкцією для консультантів та

залучених до консультування осіб, а також є елементом контролю під час виконання консультаційних послуг;

- персонал. У програмі визначається необхідність залучення до консультування фахівців інших служб, їх чисельність, обсяг та зміст роботи.

- матеріальні витрати. У програмі визначаються необхідні роботи матеріали.

Робоча програма включає: тестування операцій, аналітичні процедури, методи консультування тощо.

З метою ефективної організації роботи ІКЦ та у зв'язку з відсутністю загальноприйнятих стандартів консультування необхідно розробити методичні рекомендації для здійснення конкретних видів консультування. Методичні рекомендації розробляються відділом (службою) ІКЦ та приймаються до керівництва після затвердження керівником центру. Вони розробляються на основі принципів консультаційної діяльності та вимог до її результатів. Вони необхідно враховувати конкретні умови діяльності підприємства, його специфіку. У методичних рекомендаціях визначаються основні завдання щодо кожного виду консультування, способи їх здійснення, процедури консультування, ціль та засоби. Склад контрольних процедур консультування розробляється керівником відділу (служби) ІКЦ та затверджується керівником центру.

Управлінське консультування на конкретному підприємстві може тривати від півгодини до кількох місяців чи років. У першому випадку йдеться про нескладні питання, а в другому – про складні, де необхідна етапність проведення консультаційної роботи. Якщо буде пропущено хоча б один етап процесу, тоді значно знизиться якість кінцевих результатів консультаційної діяльності. Розроблену організаційну модель процесу консультаційної діяльності запропоновано у додатку Г.

Планування консультування на етапі попередньої діагностики повинно мати такі складові:

- 1) одержання відомостей про об'єкт консультування;

- 2) попередня аналітична перевірка об'єкта консультування;
- 3) попередня оцінка масштабів робіт із консультування;
- 4) оцінка консультаційного ризику;
- 5) розробка загального плану (стратегії) консультування;
- 6) розробка незалежних процедур тестування;
- 7) розробка програми (тактики) консультування.

Здатність консультанта правильно впізнати та ідентифікувати проблему є основним моментом для встановлення та побудови успішних відносин між консультантом та підприємством-замовником консультаційних послуг.

В результаті дослідження виділено основні елементи визначення проблеми:

- 1) розпізнавання проблеми – опис її суті;
- 2) діапазон проблеми - люди, охоплені проблемою та її природа;
- 3) місцезнаходження проблеми – місце, де спостерігалася дана проблема;
- 4) напруженість - важливість проблеми в абсолютних та відносних умовах, ступінь впливу на порушених нею людей;
- 5) розрахунок часу;
- 6) ідентифікація сил і чинників, що є причиною проблеми.

Звіт про виконану роботу з консультування дає консультанту можливість привернути увагу керівництва підприємства до наявної проблеми, встановити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливі напрямки вдосконалення, визначити можливу допомогу консультанта, запровадити пропозиції щодо вирішення проблеми. Стандартної форми звітів не існує і, ймовірно, ніколи не існуватиме через різноманітність об'єктів консультування, відмінностей в особливостях та інтересах керівництва підприємства. Проте звіт консультанта має бути точним, зрозумілим, чітким та своєчасним. Він має містити основні елементи, запропоновані автором як на схемі рис. 3.2.

У ході консультацій обмін інформацією між консультантом та клієнтом здійснюється в основному в усній формі. Протягом усієї роботи консультанти та керівники тісно співпрацюють один з одним, але особливу важливість мають поетапність та регулярна звітність про виконану роботу.

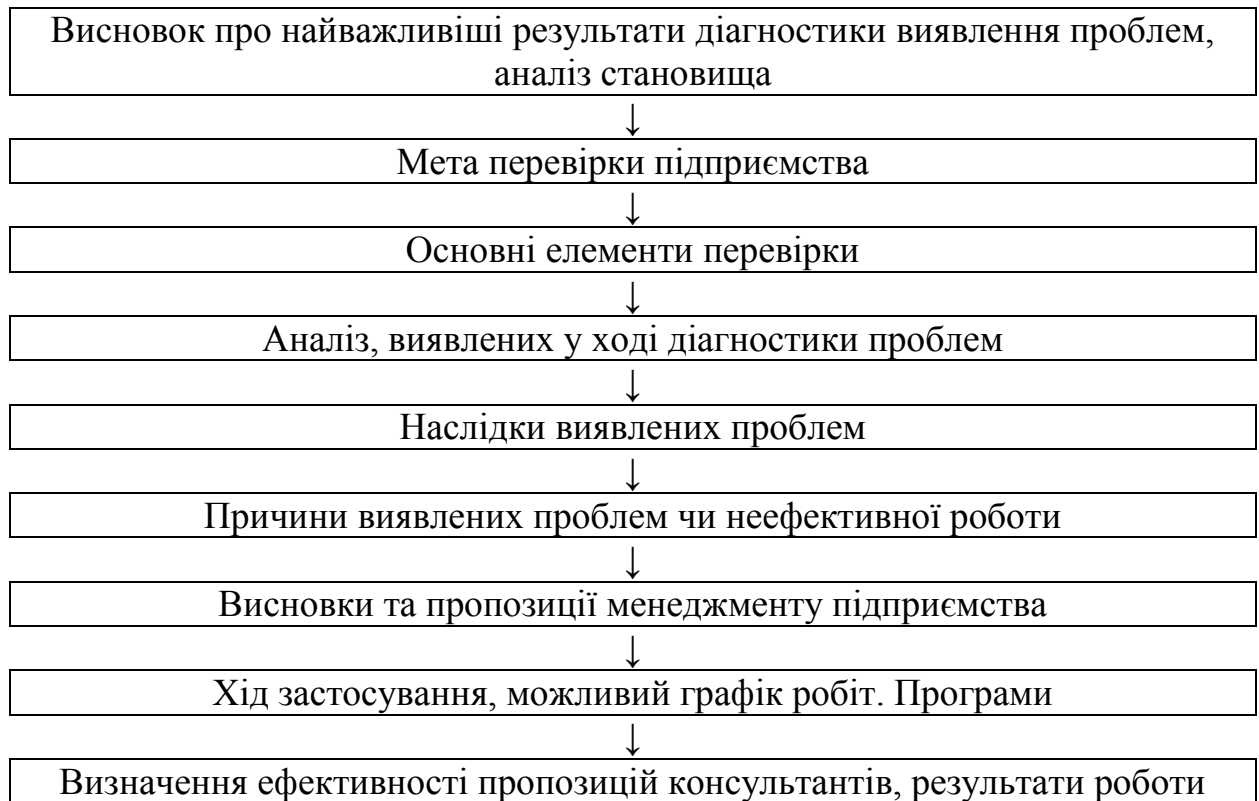


Рис. 3.2. Схема формування звіту про виконання консультаційних робіт

Під час передачі звіту завжди необхідно усно доповнити та пояснити питання, які у звіті не висвітлюються (неофіційна інформація, зауваження щодо конкретних питань тощо).

Робота консультанта вважається закінченою тоді, коли питання, поставлені у звітах консультантів, розглянуті керівником підприємства та видано офіційне розпорядження про прийняття (неприйняття) рекомендацій консультанта.

Взаємодія між консультантами та керівниками продовжується і після завершення роботи консультантом. За рішенням підприємства-замовника консультаційних послуг і консультантів, впроваджувати свої пропозиції можуть самі консультанти, або підприємство-замовник послуг самостійно.

Але й за самостійного впровадження пропозицій підприємствами-замовниками, консультанти - професіонали повинні стежити за змінами на підприємстві після завершення роботи на ньому.

3.2. Вибір стратегії інноваційної діяльності в галузі рослинництва

Завданням окремого підприємства є визначення своїх стратегічних пріоритетів у своїй інноваційній діяльності.

Інноваційна стратегія будь-якої фірми визначається двома важливими складовими:

1. обсягом і характером її ресурсів (кадровим потенціалом, фінансами, портфелем патентів і ліцензій, якістю ринкової інформації);
2. ринковою позицією і загальногосподарською стратегією (часткою ринку, ступенем доступу до джерел фінансування і сировини, лідерством у галузевій конкуренції і т.д.).

Сучасні економічні умови ставлять вітчизняні сільськогосподарські та переробні підприємства у більш жорсткі умови конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Це викликає необхідність стратегічного управління АПК, розробки заходів та механізмів підтримки конкурентоспроможності аграрного виробництва.

На наш погляд, необхідною умовою отримання домінуючої конкурентної позиції на ринку є формування ефективної стратегії розвитку аграрних підприємств в системі регіонального менеджменту, яка забезпечить виробництво потрібної продукції та її своєчасну реалізацію, підвищення підприємницької прибутковості та споживчої задоволеності. При цьому необхідно адекватне розуміння поточної економічної ситуації на конкретному товарному ринку, конкурентних позицій основних учасників і шляхів підвищення їх конкурентоспроможності.

Формування та розвиток конкурентних стратегій входить у компетенцію завдань стратегічного управління і може бути успішно

вирішено для підприємства під час функціонування цієї системи управління. Фахівці вважають, що без стратегічного управління суб'єкт господарювання здатний приймати лише короткострокові рішення. Це пояснюється тим, що для ринкової економіки характерна нестабільність зовнішнього середовища, що посилюється, також підвищуються темпи та швидкість змін, які значно перевищують швидкість відповідної реакції сільськогосподарських товаровиробників.

Стратегічне управління в аграрному виробництві дозволяє нівелювати нестабільність не тільки ринкового середовища, а й природно-кlimатичних чинників, забезпечує стійке функціонування у довгостроковій перспективі за високої конкурентоспроможності його продукції. При цьому слід зазначити складність розробки та реалізації стратегічного управління, яка обумовлена тим, що:

по-перше, воно охоплює всі його підвиди: виробництво, збут, персонал, фінанси, інвестиції тощо;

по-друге, це має бути безперервний процес, спрямований не тільки на вибір та реалізацію пріоритетних цілей, але й на вибір ефективних форм інвестування, на забезпечення можливості відтворення інвестиційного процесу;

по-третє, воно має на меті оптимізацію різних економічних інтересів у процесі формування та використання ресурсів підприємства.

Стратегії управління сільськогосподарським підприємством спрямовуються на:

- підвищення виробничої та/або соціально-економічної ефективності;
- модернізацію технологічних процесів;
- оновлення асортименту продукції та/або підвищення її якості;
- створення нових порід тварин та/або сортів сільськогосподарських культур;
- вихід на нові ринки збуту (його сегменти) та ін.

Важливо відзначити, що концепція побудови стратегічного управління аграрними підприємствами і, зокрема, сам процес формування та реалізації конкурентних стратегій істотно відрізняється від тих підходів, які використовуються в інших галузях економіки.

Це пояснюється наявністю специфічних умов діяльності аграрних організацій та відповідних проблем виробничого, управлінського, соціально-економічного та екологічного характеру.

Зокрема, для оцінки конкурентоспроможності та обґрунтування конкурентних переваг аграрного підприємства доцільно розглядати його як систему, в якості елементів якої виступають процеси (постачання, виробництво, реалізація продукції та ін.), а в якості зв'язків - взаємодія процесів, у ході яких результати діяльності одного процесу використовуються як вихідні ресурси для іншого. Як, наприклад, при оптимальному поєднанні рослинництва та тваринництва, основних виробництв з переробкою аграрної сировини та ін.

Аграрне підприємство можна як представити організацію, у якій на систематичній основі органічно поєднуються три види процесів: виробництво продукції, її реалізація і відтворення витрачених ресурсів.

Процедури аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища взаємопов'язані, оскільки результат стратегічного аналізу є синтезом висновків, отриманих на кожному з цих двох етапів. Проте цілі дослідження, інформаційна база та особливості аграрної сфери, зазначені вище, дозволяють розглядати їх ізольовано.

На відміну від зовнішнього середовища, яке здебільшого однакове для більшості сільськогосподарських організацій, що не мають вузької спеціалізації, їхнє внутрішнє середовище дуже індивідуальне. Аналіз внутрішнього середовища об'єкта планування пов'язаний, насамперед, із виявленням сильних та слабких сторін, конкурентних переваг, оцінкою ресурсного потенціалу.

У своїй діяльності ПП «ВЕКТРА» пріоритетними цілями визначило:

- а) створення високорентабельного та високотехнологічного виробництва основних сільськогосподарських культур;
- б) якомога повне задоволення потреб споживачів продукцією рослинництва;
- в) розширення ринків збуту;
- г) виховання колективу однодумців;
- д) постійна активізація інноваційної діяльності.

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності господарства.

Проведемо SWOT-аналіз (додаток Ж). Виходячи з узагальненої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище ПП «ВЕКТРА» та представлені їх групування в SWOT-матриці, маємо можливість вплинути на слабкі місця.

У результаті проведеного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства та виявленого потенціалу, можемо запропонувати таку стратегію розвитку підгалузей рослинництва ПП «ВЕКТРА»: «Впровадити нову технологію обробітку ґрунту No-Till з метою одержання високих і стабільних врожаїв, захищаючи при цьому землі від ерозії та зберігаючи родючість ґрунтів; забезпечити розширення ринків збуту продукції, зокрема посадкового матеріалу; постійно підвищувати професіоналізм управління та добробут працівників підприємства при високому рівні організаційної культури».

3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Розробимо для ПП «ВЕКТРА» інвестиційний проект – придбання жниварки очісуючого типу «Слов'янка УАС-7U» та сівалки «АГРО-СОЮЗ» Turbosem II 19-60.

Вартість машин 2000 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%. Грошові надходження від реалізації продукції на поточні витрати в цінах базового періоду, а також прогнозований рівень інфляції подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Грошові надходження та витрати інвестиційного проекту

Показники	Роки			
	2022	2023	2024	2025
Грошові надходження, тис. грн.	2000	2020	2040	2060
Поточні витрати, тис. грн.	1460	1480	1500	1520
Прогнозований рівень інфляції, %:				
надходжень	25	40	10	5
витрат	20	35	20	5

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

Зведемо проміжні результати в розрахункову таблицю 3.5.

NPV проекту складає 376,4 тис.грн.

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

$$PI = \frac{2000 + 376,4}{2000} = 1,19$$

Тобто, можна сказати, що при реалізації нашого проекту ми матимемо доходність дев'ятнадцять копійок на одну гривню.

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

$$DPP = \frac{2000}{(2000 + 376,4) / 4} = 3,37$$

Таблиця 3.5

Прогнози грошових потоків, тис. грн.

Показники	Початковий період	Роки			
		2022	2023	2024	2025
Придбання технологічної лінії	-2000				
Грошові надходження від реалізації продукції в цінах базового періоду		2000	2020	2040	2060
Грошові надходження від реалізації продукції скореговані на прогнозований рівень інфляції		2500	3535	3927	4163,78
Поточні витрати на виробництво продукції в цінах базового періоду		1460	1480	1500	1520
Поточні витрати на виробництво продукції скореговані на прогнозований рівень інфляції		1752	2590	2916	3102,62
Амортизаційні відрахування		500	500	500	500
Прибуток		248	445	511	561,15
Чистий грошовий потік		748	945	1011	1061,15
(1+ r) ⁿ		1,2	1,44	1,728	2,0736
Коефіцієнт дисконтування		0,8333	0,6944	0,5787	0,4823
Приведена поточна вартість	-2000	623,3	656,2	585,1	511,8
Чистий приведений дохід		376,4			
(1+ r) ⁿ		1,3	1,69	2,197	2,8561
Коефіцієнт дисконтування		0,7692	0,5917	0,4552	0,3501
Приведена поточна вартість	-2000	575,4	559,2	460,2	371,5
Чистий приведений дохід		-33,7			

Характеризуючи отриманий результат, ми можемо зробити висновок, що вкладені інвестиції будуть окуплені через 3,37 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.

Внутрішня норма доходності:

$$IRR = 20 + [376,4 / (376,4 - (-33,7))] * (30 - 20) = 29,18\%$$

Тобто можна сказати, що проект буде беззбитковим за можливої відсоткової ставки 29,18 %.

Висновки до третього розділу

1. При проведенні дослідження був застосований системний підхід до управлінського консультування, спрямований на виявлення факторів, зв'язків, взаємодій даної системи, без урахування яких уявлення про неї, її дію та очікувані результати дії виявиться істотно спотвореним.

2. Найбільш поширеною причиною звернення до консультаційної допомоги є необхідність отримати незалежну та об'єктивну думку спеціаліста; бажання підприємства заощадити наявні матеріальні та трудові ресурси; нестача на підприємстві кваліфікованих спеціалістів.

3. Діяльність фахівців з консультування має регулюватися Положенням про інформаційно-консультаційний центр та посадовими інструкціями.

4. Після закінчення роботи консультант надає сільгосптоваровиробнику звіт про виконану роботу.

5. У результаті проведеного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства та виявленого потенціалу, можемо запропонувати таку стратегію розвитку підгалузей рослинництва ПП «ВЕКТРА»: «Впровадити нову технологію обробітку ґрунту No-Till з метою одержання високих і стабільних врожаїв, захищаючи при цьому землі від ерозії та зберігаючи родючість ґрунтів; забезпечити розширення ринків збуту продукції, зокрема посадкового матеріалу; постійно підвищувати професіоналізм управління та добробут працівників підприємства при високому рівні організаційної культури»

6. Пропонуємо для ПП «ВЕКТРА» інвестиційний проект – придбання жниварки очісуючого типу «Слов'янка УАС-7U» та сівалки «АГРО-СОЮЗ» Turbosem II 19-60. Вкладені інвестиції будуть окуплені через 3,37 років, що не перевищує терміну життя проекту. Проект буде беззбитковим за можливої відсоткової ставки 29,18 %.

ВИСНОВКИ

1. У існуючих умовах ведення та стан ресурсного, в т.ч. кадрового забезпечення, інформаційно-консультаційне обслуговування сприяє оволодінню менеджментом нових функцій (маркетингу, управління ризиками, стратегічного планування, інформаційних технологій тощо), впровадженню в сільському господарстві нових технологій та загалом підвищенню ефективності виробництва.

2. Аналіз існуючої організації інформаційно-консультаційної діяльності показав, що в системі ІКС сільськогосподарських товаровиробників, що формується в даний час, не знайшли відображення соціально-економічні особливості, умови, тенденції розвитку, а також запити окремих груп товаровиробників. Дослідженням встановлено чинники, що стримують розвиток системи інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників: недостатня увага приділяється роботі з особистими підсобними господарствами та власниками садово-городницьких ділянок, що виробляють більшу частину сільськогосподарської продукції; не укомплектованість ІКС кваліфікованими спеціалістами різних спеціальностей призвело до звуження спектра послуг; відсутність чітко збудованого моніторингу розвитку сільгосптоваровиробників, слабка матеріально-технічна забезпеченість служби, нерозвиненість організаційних структур та ін.

4. Вивчення досвіду діяльності ІКС інших регіонів дозволяє зробити висновок: у кожному регіоні служба розвивається різними шляхами залежно від підтримки органів управління АПК, розуміння її завдань та оцінки запитів сільгосптоваровиробників; всі регіональні ІКЦ недостатньо приділяють увагу розширенню кола користувачів своїх послуг; погано оснащені сучасними засобами зв'язку. Однак повсюдно за порівняно короткий термін служби перетворилися на центри розповсюдження нових знань та стали невід'ємною частиною ринкової інфраструктури.

Підвищується роль висококваліфікованих консультантів, які мають новітніми знаннями та методами у технічних, технологічних, фінансових, економічних, управлінських, інформаційних сферах, у підвищенні кваліфікації фахівців та керівників, що працюють у сільськогосподарських організаціях.

5. При укладанні договору на консультування до консультанта, який надає інформаційні, консультаційні та ін. послуги пред'являються високі вимоги: він повинен мати високу кваліфікацію, мати необхідні інформаційні ресурси і користуватися довірою сільгосптоваровиробників. З метою підвищення якості консультування запропоновано основні критерії оцінки професіоналізму консультанта, які спираються на принципи консультаційної діяльності.

6. Організація системи УК у сільському господарстві має відповідати запитам ринку консалтингових послуг та нести своїм змістом завдання об'єднання існуючих розрізнених елементів, що виконують тією чи іншою мірою інформаційну, інноваційну, консультаційну та освітню функції.

7. Обґрунтована організаційно-структурна модель системи УК в АПК складається із сукупності: консультаційна підсистема, що об'єднує органи управління сільського господарства, регіональний ІКЦ, інформаційної підсистеми, що об'єднує органи управління АПК, наукові та освітні установи, інноваційної підсистеми, що включає наукові організації та інші структури, що займаються створенням інновацій.

8. Організаційна модель консультаційної діяльності (що включає такі стадії: підготовчу, оцінку проблемної ситуації, формування проблеми, спеціалізацію для вирішення пріоритетної проблеми, розробку пропозицій щодо вирішення проблеми, впровадження пропозицій та оцінку ефективності консультування) дозволить значно підвищити якість кінцевих результатів консультаційної діяльності. Консультування - це етапний процес, і за пропуску хоча б одного етапу якість консультування знизиться.

9. Організаційна структура проектного регіонального ІКЦ як ядра регіональної ІКС включає: планово-економічний відділ, бухгалтерію, службу

внутрішнього інформаційно-технічного обслуговування, відділи консультування: юридичний, технологічний відділи та відділ економіки, що мають певні цілі та виконують безліч завдань із реформування підприємств, проведенню аналізу фінансово-господарську діяльність, з питань бізнес-планування, організації виробництва, з питань законодавства, сприяння підвищенню ефективності виробництва та інших.

10. Діяльність фахівців із консультування регулюється Положенням про ІКЦ АПК та посадовими інструкціями, розробленими відповідно до поділу праці консультантів. Посадові інструкції консультанта визначають його права, обов'язки та відповідальність, кваліфікаційні вимоги та стосунки з персоналом підприємства.

11. Формування системи УК у регіоні, орієнтованої максимально повне задоволення інформаційних потреб всіх її суб'єктів, дозволить забезпечити як підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та впровадження результатів науково-технічного прогресу в господарську діяльність підприємств, а й дає потужний імпульс подальшого розвитку структур, що входять до цієї системи.

12. Пропонуємо для ПП «ВЕКТРА» інвестиційний проект – придбання жниварки очісуючого типу «Слов'янка УАС-7U» та сівалки «АГРО-СОЮЗ» Turbosem II 19-60. Вкладені інвестиції будуть окуплені через 3,37 років, що не перевищує терміну життя проекту. Проект буде беззбитковим за можливої відсоткової ставки 29,18 %.

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, 2019. 231 с.
3. Бланк И.А. Управление инвестициями предприятия. К.: Ника-Центр, 2019. – 480 с.
4. 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).
5. Бондарчук Н.В. Економічна роль інформаційно-консультаційних послуг у відтворювальному процесі. *Ефективна економіка*. 2010. № 2. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=119> (дата звернення: 9.01.2022)
6. Васильєв Г.А. Управлінське консультування: Навчальний посібник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 318 с.
7. Васьків О. М. Аналіз і оцінка ризиків у бізнесі. https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/NMK_L_5_IT.pdf. (дата звернення: 5.12.2021)
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. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. Вип. 683. Львів, 2010. С. 49-54.
11. Верніков Г.Г. Консалтинг. URL: <http://www.cfin/consulting/vernicov/ru> (дата звернення: 22.09.2021).

12. Виноградський М.Д. Управління персоналом. : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
13. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика, 2010. 468 с.
14. Войнаренко М. Економічна конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість України. *Економіст*. 2017. № 12. С.25-28.
15. Галлямов Ф.Ф. Управлінське консультування Режим доступу: <https://ukrdoc.com.ua/text/26777/index-1.html?page=3>
16. 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.
17. 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.
18. Гончарова М.Л. Основні напрями консультування реінжинірінгу бізнес-процесів. *Економика. 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>
19. 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.
20. Горьовий В.П., Прудивус Л.В. Аграрна політика у розвитку фермерства в Україні. *Економіка АПК*, 2016. № 12. С. 10-16.
21. Гринберг Джеральд. Организационное поведение: от теории к практике. М. : Вершина, 2020. 878 с.
22. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.

23. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг: Уроки тренера коучей. М.: Добрая кн., 2005. 281 с.
24. Дем'яненко І.В. Інвестиційно-інноваційний чинник економічного зростання *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 11. С.3-11.
25. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
26. Дешлюк С.М. Методологічні орієнтири розвитку аграрного сектору України в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2017. №1. С. 145-150.
27. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2007. 362 с.
28. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. 269 с.
29. Едилбаев Н.Б. Особенности оказания консультационных услуг в сельском хозяйстве. *Фундаментальные исследования*, 2015. № 9. С. 137-141.
30. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною діяльністю: Монографія. Х.: ХДЕУ, 2019. 342 с.
31. Євтушенко Н.О. Європейський ринок консалтингових послуг: особливості і перспективи розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (22), 2017. С. 63-72.
32. 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.
33. Єльнікова Г. В. Управлінське консультування : навч.-метод. комплекс. К.: УМО АПН України, 2013. 27 с.
34. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. – СПб. : Питер, 2006. 432 с.
35. Історія економічних учень: Навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2005. 583 с.

36. Как правильно провести преобразования организационной структуры. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm216.html> (дата звернення 13.07.2021).

37. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*, 2018. Випуск 27. С. 54-58.

38. 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).

39. 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).

40. Книш М.Г., Буньо М.Б. Методологічні підходи консалтингу: проектне, процесне експертне консультування. URL: http://vlp.com.ua/files/27_16.pdf

41. 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.

42. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 190 с.

43. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка. URL: <https://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html> (дата звернення: 18.07.2021).

44. 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.

45. Консультативні послуги як джерело інформації. URL: <http://helpiks.org/5-89119.html> (дата звернення: 18.07.2021).
46. Коростелёв Виктор Андреевич. Роль консалтинга в управлении бизнесом : Учеб. пособие. Межрегион. акад. упр. персоналом. К., 2014. 249 с.
47. Коростельов В.А. Управлінське консультування. Навч. посіб. К.: МАУП, 2013. 104 с.
48. Костін В.П. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с.
49. Коуп М. 7 основ консалтинга [пер. с англ.]. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
50. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления. СПб.: Москва - Харьков – Минск, 2016. 430 с.
51. 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>
52. 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, 2018. 147 с.
53. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: Монографія. Х.: Право, 2016. 280 с.
54. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. К. : НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
55. 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.

56. Наумко О.С. Ефективність використання трудових ресурсів сільських територій. *Агросвіт*. № 11. 2011.
57. 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.
58. Основи управлінського консультування: Опорний конспект лекцій. К.:КНТЕУ, 2006. 97 с.
59. Парслоу Э., Рей М. Коучинг в обучении. СПб, 2019.
60. Пилипчук В.П., Данніков О.В. Управління продажем: навч. Посібник. К,: КНЕУ, 2011. 627 с.
61. Посадский А. П. Основы консалтинга. М. : ГУ ВШЭ, 1999. 240 с.
62. 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>.
63. Резніченко О.Я. Методи управлінського консультування. *Modern issues of practice and theory*. Abstracts of II International Scientific and Practical Conference. London, Great Britain, 2022. С.185-188.
64. Резніченко О.Я. Специфіка консультаційних послуг. *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. 120-123.
65. Ровенська В.В., Дегтярьова К.О. Основи використання консалтингу в управлінні персоналом. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/117.pdf>
66. 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
67. Смарт Дж. К. Коучинг. Пер. с англ., под ред. О.Б.Бетиной. СПб. : Изд. Дом «Нева», 2020. 191 с.

68. Спільник І.В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156 с.
69. 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.
70. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2007. 536 с.
71. Терещенко М.В., Харченко Є.М. та ін.. Моделювання технологічних процесів у середовищі Microsoft Excel: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Пороги, 2006. 266 с.
72. Товба А. С., Ціпес Г. Л. Управління проектами: стандарти, методи, досвід. - М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2019. 240 с.
73. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования. М.: МЭСИ, 2020. 317 с.
74. 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.
75. Управленческое консультирование. Введение в профессию. М.: Планум, 2020. 976 с.
76. 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.
77. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с.
78. Управлінський консалтинг: підручник. К.: Видавництво Ліра-К, 2015. 336 с.

79. 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.

80. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2008. 240 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, 2019. 318 с.

86. Steele, F. Consulting for organisational change / F. Steele. – Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1975. Цит. по: Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. 4-е изд. Пер. с англ. под ред. Гладышева А.А. – М. : Планум, 2020.

87. Greiner, L.E., Metzger, R.O. Consulting to management / L.E. Greiner, R.O. Metzger. – NJ, Prentice Hall, 1983.

ДОДАТКИ

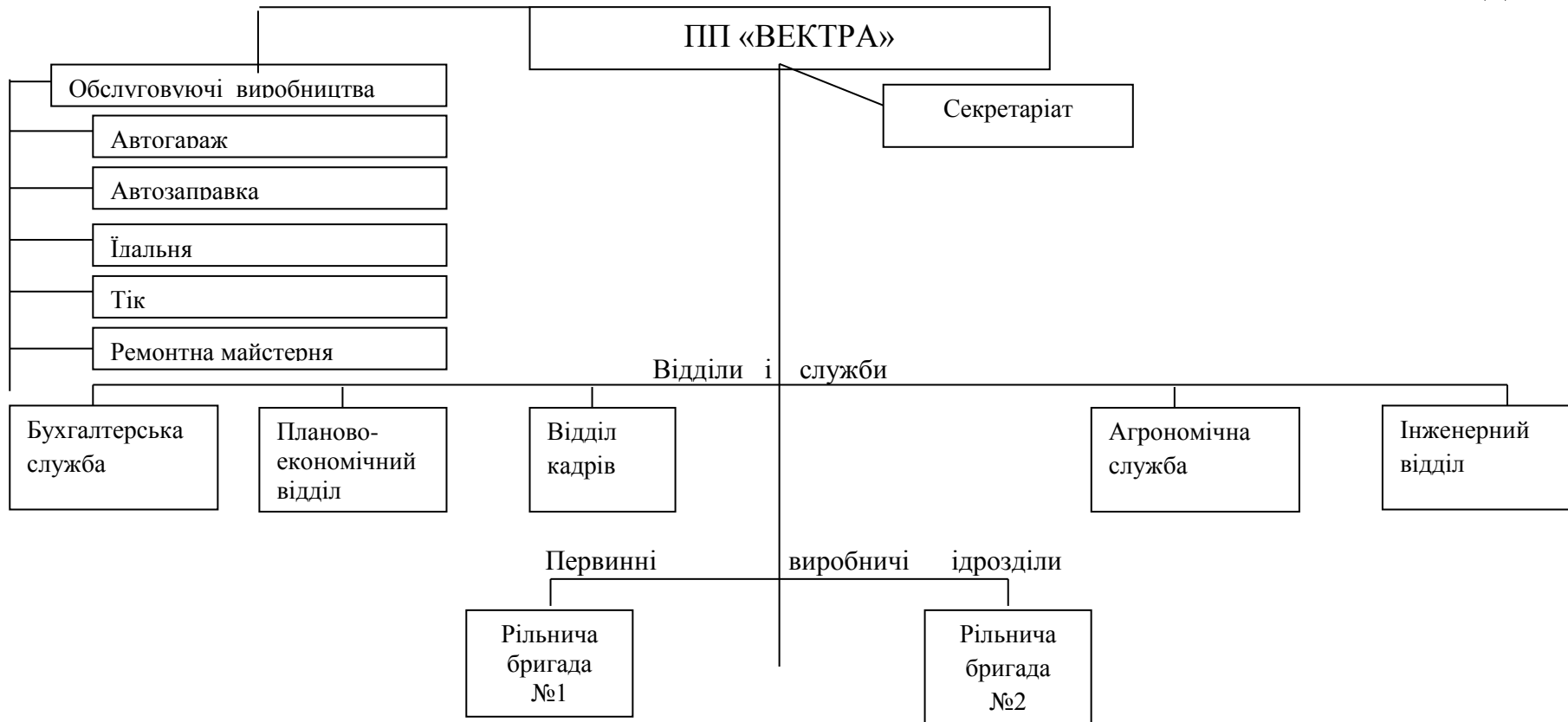


Рис. Організаційна структура ПП «ВЕКТРА»

Додаток Б

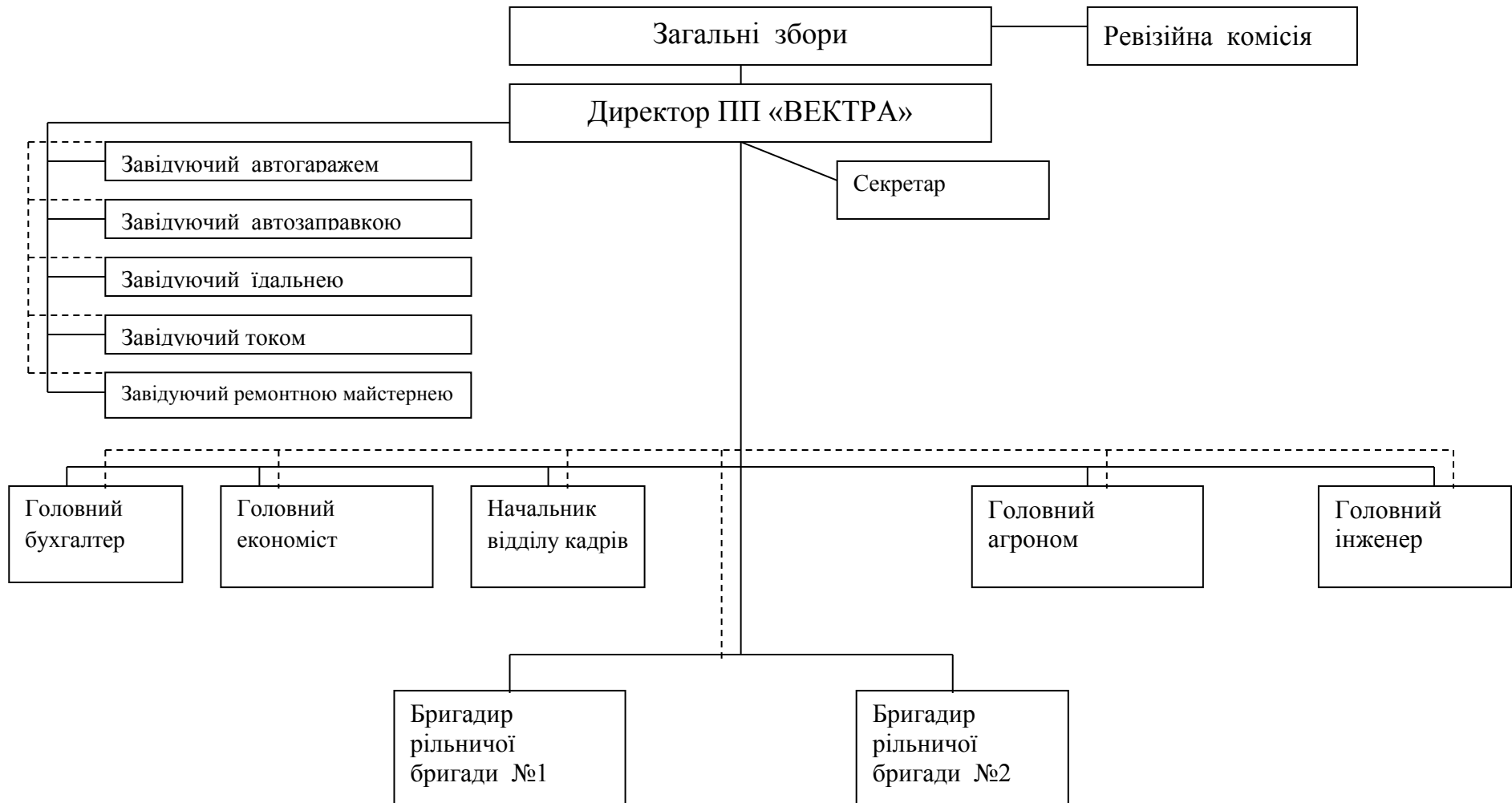


Рис. Структура управління ПП «ВЕКТРА»

Додаток В

Динаміка рівня товарності основних видів продукції в ПП «ВЕКТРА»

Види продукції	2016			2018			2020			Відхилення, % (+/-)
	товарна продукція, ц	валова продукція, ц	рівень товарності, %	товарна продукція, ц	валова продукція, ц	рівень товарності, %	товарна продукція, ц	валова продукція, ц	рівень товарності, %	
Зернові і зернобобові всього	5627	7538	74,7	19946	22176	5627	19483	26053	74,8	0,13
з них пшениця озима насіннева	-	-	-	2984	3315	-	4035	5173	78,0	78,00
пшениця озима товарна	3136	3504	89,5	9232	10258	3136	3549	4591	77,3	-12,19
гречка	-	-	-	-	-	-	232	270	85,9	85,93
кукурудза на зерно	2489	3717	67,0	3210	3210	2489	-	-	-	-66,96
ячмінь насінневий	-	-	-	-	-	-	5486	6127	89,5	89,54
ячмінь товарний	-	-	-	-	-	-	4533	4874	93,0	93,00
овес	-	-	-	-	-	-	787	3074	25,6	25,60
Насіння соняшника	3353	3592	93,4	1230	1230	3353	1038	-	-	-93,35
Льон	-	-	-	-	-	-	2110	1500	140,7	140,67
Інша продукція рослинництва	-	-	-	-	-	-	861	1945	44,3	44,27

Організаційна модель консультаційної діяльності

Стадії консультування	Джерела інформації	Виконання завдання	Результат та його документальне відображення
Підготовча	Інформація про стан основних виробництв, ділянок, законодавчі та нормативні акти	Обговорення проблем клієнта, можливостей консультанта, попередня оцінка потенціалу впровадження управлінських нововведень за умов підприємства-клієнта. Підбір консультантів	Оцінка ситуаційного становища
Оцінка проблемної ситуації	Внутрішньогосподарські регламенти, річні звіти	Встановлення сильних та слабких сторін підприємства, складання програми роботи, визначення можливої допомоги консультантів. Укладання договору	Звіт про результати попередньої діагностики
Формування проблеми	Дані обстеження	Встановлення пріоритетної проблеми	Укладання договору консультування
Спеціалізація для рішення пріоритетної проблеми	Результати діагностики стану підприємства	Визначення можливих напрямів удосконалення діяльності підприємства. Вибір консультантів, що спеціалізуються на вирішенні цієї проблеми	Рішення господарських та фінансових питань. Звіт консультанта з виявлених напрямів вдосконалення
Розробка пропозицій щодо вирішення проблеми	Первинна документація	Збір, аналіз та обробка інформації, фактів. Обґрунтування пропозицій	Формулювання попередніх висновків консультанта, обґрунтування пропозицій та рекомендацій. Звіт про результати консультаційної роботи
Впровадження пропозицій	Проект, що впроваджується консультантом щодо вирішення проблеми	Спостереження, контроль, коригування у процесі впровадження	Висновок консультанта та його рекомендації. Накази та розпорядження адміністрації про проведення заходів щодо запровадження пропозицій консультантів
Оцінка ефективності консультування	Дані первинної звітності, показники фінансово-господарської діяльності підприємства	Консультант та керівник підприємства спільно оцінюють роботу та визначають ефективність проведених заходів	Розрахунок економічних показників діяльності підприємства за результатами застосування. Оцінка ефективності консультування

Додаток Д

SWOT-аналіз ПП «ВЕКТРА»

	Зовнішнє середовище	Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка				
		розширення ринків збуту продукції	+2	збільшення рівня конкуренції в галузі	-1				
економія на масштабах виробництва	+2	технологічне відставання	-3						
нарощування капіталу	+2	зниження рівня кваліфікації кадрів	-1						
зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників	+2	зміни в законодавстві (насамперед в податковому)	-2						
підвищення рівнів професійності кадрів	+3	несприятливі природно-кліматичні умови	-2						
збільшення прибутковості діяльності	+2	диспаритет цін	-2						
впровадження раціональної технології землеробства	+2	складність у залученні фінансових ресурсів, інвестицій	-3						
Внутрішнє середовище	Оцінка	створення організаційної культури	+3	складність отримання кредиту, високий %	-2				
		СУМА	+18	СУМА	-16				
Сильні сторони									
достатня сировинна база	+2	30,3%	40	28,8%	38				
невисока собівартість продукції	+2								
стабільне фінансове становище	+1								
наявність кваліфікованих трудових ресурсів	+2								
вигідне географічне розташування	+3								
сприятливі умови для розвитку сільськогосподарського виробництва	+2								
широкий асортимент продукції	+1								
розгалужена мережа автодоріг	+3								
наявність сучасних систем зв'язку та можливостей доступу до інформації	+2								
співробітництво з НДІ	+2								
готовність керівництва до ризику	+2								
СУМА	+22								
Слабкі сторони									
низька продуктивність праці	-1					21,2%	28	19,7%	26
фізично і морально застаріла МТБ	-3								
неефективне використання ресурсів	-2								
непропорційне зростання власного та залученого капіталів	-1								
нестача обігових засобів	-2								
низький ступінь готовності працівників до змін	-1								
СУМА	-10								

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Керівник інформаційно-
консультаційного центру

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ
консультанта з бухгалтерського обліку інформаційно-консультаційного
центру (ІКЦ)

1. Загальні положення

1.1. Консультант з бухгалтерського обліку приймається, переміщається та звільняється з посади керівником ІКЦ за поданням керівника відділу економіки.

1.2. Консультант з бухгалтерського обліку у своїй роботі керується Законами України, постановами, положеннями, інструкціями, вказівками, нормативними актами Уряду України, положенням про ІКЦ, відділ і справжню інструкцію.

1.3. На посаду консультанта-бухгалтера призначається фахівець, який має вищу освіту, стаж роботи в галузі не менше 5-ти років та курс навчання за програмою підготовки консультантів та атестований на проведення інформаційно-консультаційної діяльності.

1.4. Діяльність консультанта повинна здійснюватись на умовах повної зайнятості в ІКЦ. Рівень його кваліфікації має забезпечувати як накопичення інформаційних ресурсів і передачу їх споживачеві, а й надання послуг з освоєння нових знань у виробництві.

1.5. Підпорядковується безпосередньо керівнику відділу економіки.

2. Обов'язки

Консультант з бухгалтерського обліку відділу економіки зобов'язаний:

2.1. Знати основні законодавчі та нормативно-правові акти, ухвали, інструкції, розпорядження з питань консультаційної діяльності, податкового регулювання, сільського господарства, інші керівні матеріали, що стосуються господарсько-фінансової діяльності.

2.2. Забезпечувати створення та безперервне поповнення інформаційних ресурсів з питань організації бухгалтерського обліку та аудиту.

2.3. Брати участь у підготовці договорів ІКЦ із сільгосптоваровиробниками та органами управління АПК регіону.

2.4. Участь у роботі з підвищення кваліфікації консультантів з бухгалтерського обліку районних служб ІКС регіону.

2.5. Брати участь у роботі з підвищення рівня кваліфікації сільгосптоваровиробників усіх форм власності з питань бухгалтерського обліку, аудиту та звітності.

2.6. Надавати консультаційну допомогу спеціалістам ІКС регіонального та районного рівнів з питань бухгалтерського обліку, аудиту та звітності.

2.7. Звітувати перед керівником відділу економіки про результати своєї роботи.

2.8. Надавати консультації керівникам та спеціалістам підрозділів, служб, матеріально-відповідальних осіб з питань оформлення первинних документів, звітів.

2.9. Проходити курси підвищення кваліфікації у центрі навчання кадрів ІКС агропромислового комплексу, не рідше одного разу на 5 років.

3. Права

Консультант з бухгалтерського обліку має право:

3.1. Користуватися обладнанням лабораторій ІКЦ, транспортом та бібліотекою.

3.2. Користуватись послугами структурних підрозділів ІКЦ.

3.3. Вносити пропозиції щодо вдосконалення діяльності ІКЦ.

3.4. Підвищувати свою кваліфікацію за кошти ІКЦ.

3.5. Залучати до запланованих перевірок спеціалістів відповідних служб (бухгалтерів з різних дільниць обліку, аудиторів).

3.6. Вимагати (з дозволу керівника підприємства) від керівників структурних підрозділів, спеціалістів підприємства, інших відповідальних осіб, необхідні для перевірки документи, довідки, розрахунки, засвідчені копії документів для докладання їх до звіту консультанта, усні та письмові пояснення з питань, що виникають у ході консультування.

3.7. Проводити виставки, ярмарки, конференції, лекції, семінари з питань бухгалтерського обліку та аудиту.

4. Відповідальність

Консультант з бухгалтерського обліку несе персональну відповідальність відповідно до законодавства:

4.1. Обґрунтованість та своєчасність подання висновків з питань бухгалтерського обліку, аудиту та звітності на підприємстві.

4.2. Обґрунтованість поданих пропозицій щодо вдосконалення бухгалтерського обліку та звітності.

4.3. Правильність консультацій, наданих керівникам структурних підрозділів, спеціалістам та працівникам апарату управління з різних питань бухгалтерського обліку, методам аналізу господарської діяльності та ін. питанням, що входять до його компетенції.

5. Кваліфікаційні вимоги

5.1. Вища економічна освіта, досвід роботи у сфері АПК не менше ніж 5 років.

5.2. Пройшов курс навчання за програмою підготовки консультантів та атестований на провадження інформаційно-консультаційної діяльності.

Начальник відділу (служби)

Керівник

Ознайомлений консультант – бухгалтер

Стратегія розвитку системи управлінського консалтингу

Головна мета стратегії розвитку системи управлінського консалтингу – створення раціональної системи управлінського консультування. Завдання стратегії розвитку:

- забезпечення реалізації інноваційних проектів та програм;
 - розвиток, розробка та реалізація інформаційно-консультаційних технологій та методів навчання, включаючи дистанційні;
 - забезпечення якості контролю консультування;
 - створення моніторингу якості консультування на основі розробки та апробації методики та технологій системної діагностики з позицій комплексного підходу до аналізу, оцінки та прогнозу розвитку та результативності системи управлінського консалтингу;
 - удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації консультаційних кадрів;
 - розвиток нормативних, економічних, організаційних та змістовних засад забезпечення політики у сфері консультування.
 - формування інформаційної бази даних з науково-технічного та економічного потенціалу підприємств та організацій, розташованих в області, різних форм власності та відомчої підпорядкованості на користь сільського господарства;
 - формування спільних програм та проектів зі структурами державного управління;
 - проведення робіт зі створення банку даних закінчених та проведених науково-дослідних робіт;
- Очікувані кінцеві результати стратегії розвитку консультування:
- реальне зростання якості консультування;
 - реалізація механізму управління якістю консультування у системі управлінського консалтингу;
 - проведення ліцензування, атестації та акредитації серед консультаційних служб (консультантів);
 - наявність законодавчої та нормативної бази, що забезпечує розвиток системи управлінського консультування;

Узагальнюючим результатом є збереження та розвиток обласної системи управлінського консалтингу, створення нормативної та правової бази її розвитку, реалізації концепцій, що забезпечують самодостатнє фінансування та діяльність сфери консультування на користь людей, підприємств та держави.