

659.2(075)

У67

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

Підручник



659.2(075)
У67

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф.,
Палеха Ю.І., Іщенко Т.Д.**

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

Підручник



659.2(075) У67 2015

Управлінський консалтинг

Київ
Видавництво Ліра-К
2015

659.2.1005

УДК 061:66:631.115(075.8)

ББК 67.400.5я73

У66

Рецензенти:

М. Й. Малік — д. е. н., професор, академік УААН, завідувач відділу підприємництва Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»;

О. Д. Гудзінський — д. е. н., професор кафедри менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України;

О. М. Варченко — д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів та кредиту Білоцерківського національного аграрного університету;

М. Я. Дмитришак — к. с.-г. н., доцент кафедри рослин Національного університету біоресурсів і природокористування України.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих навчальних закладів
(Лист від 11 листопада 2014 р. №1/11-8448)*

У66

Управлінський консалтинг : підручник / [Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. — К.: Видавництво Ліра-К, 2015. — 336 с.

ISBN 978-966-2609-77-6

У підручнику розглядається розвиток управлінського консалтингу в світі та його становлення в Україні. Надається характеристика основних видів консалтингових послуг, маркетингових досліджень та професіоналізму у консультуванні. Подається методичний матеріал з основ аналізу та консультування з інвестиційної діяльності сільських товаровиробників, методів експрес-аналізу і консультування з економічного оцінювання технологій в АПК.

Підручник розроблено для опанування студентами дисципліни «Управлінський консалтинг» з напрямів підготовки студентів і слухачів всіх форм навчання з використанням дистанційних навчальних технологій. Може бути корисним для викладачів вищих і середніх спеціальних навчальних закладів.

475639

УДК 061:66:631.115(075.8)

ББК 67.400.5я73

ISBN 978-966-2609-77-6

© Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф.,

Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д., 2014

© Видавництво Ліра-К, 2014

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ I. ПОНЯТТЯ, МЕТА І ЗАВДАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ	8
1.1.Поняття управлінського консалтингу.....	8
1.2.Мета та завдання управлінського консультування	12
1.3.Роль і місце управлінського консалтингу у розвитку сільськогосподарського виробництва	14
1.4.Термінологія.....	16
РОЗДІЛ II. ІНСТИТУТ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	20
2.1.Виникнення та тенденції розвитку інституту управлінського консультування.....	20
2.2.Суб'єкти та об'єкти управлінського консультування	25
2.3.Лідери консалтингового бізнесу	30
2.4.Види консалтингових послуг	31
2.5.Основні характеристики консалтингових послуг та напрями їх розвитку	38
2.6.Класифікація консалтингових послуг.....	44
2.7.Тенденції та перспективи розвитку управлінського консалтингу в Україні.....	48
РОЗДІЛ III. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	55
3.1.Поняття маркетингу консалтингових послуг.....	55
3.2.Мета та зміст маркетингової діяльності в консалтингу...	56
3.3.Попит та пропозиція консалтингових фірм в аграрному секторі економіки України	58
3.4.Міжнародний маркетинг.....	61
3.5.Методи просування маркетингових послуг	64
3.6.Етапи маркетингу консалтингових послуг та їх зміст	66
3.7.Цінова політика консалтингових фірм	67
РОЗДІЛ IV. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА КОНСУЛЬТУВАННЯ З ЕКОНОМІЧНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ПИТАНЬ	74
4.1. Особливості консультування сільськогосподарських товаровиробників	74
4.2.Аналіз фінансового стану і виробничо-фінансової діяльності підприємства.....	79

4.2.1. Структура аналізу фінансового стану підприємства	79
4.2.2. Принципи проведення аналізу фінансового стану підприємства	80
4.3. Експрес-аналіз та його методи	81
4.4. SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін)	82
4.5. Аналіз на основі часткових бюджетів	91
4.6. Аналіз на основі часткових бюджетів	94
4.7. Аналіз фінансової звітності сільськогосподарських підприємств	96
4.8. Баланс підприємства	96
4.8.1. Побудова агрегованого балансу	97
4.8.2. Оцінювання балансу	97
4.8.3. Аналіз витрат	99
4.8.4. Грошові потоки	99
4.8.5. Аналіз ліквідності	100
4.8.6. Оцінювання фінансової стійкості	101
4.8.7. Показники фінансового аналізу підприємства	101
4.8.8. Організація збирання інформації для прийняття рішень	107
РОЗДІЛ V. МЕТОДИ КОНСУЛЬТУВАННЯ З ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ В АПК	111
5.1. Застосування методики Грос Марджин для прийняття управлінських рішень щодо планів розвитку підприємства	111
5.2. Економічний аналіз на основі методики Грос Марджин	116
5.3. Порядок прийняття управлінських рішень на основі розрахунку маржинального прибутку за кожним видом продукції окремо і загалом по підприємству	117
5.3.1. Методика Грос Марджину за сільськогосподарськими культурами	117
5.3.2. Методика розрахунку валового доходу за видами тварин	118
5.4. Оцінювання окремих галузей на підприємстві	120
5.5. Вибір виробництва найбільш ефективних видів продукції	121
5.6. Розробка виробничої програми на основі маржинального доходу	124
5.7. Аналіз беззбитковості бюджету під час оцінювання ефективності окремих видів продукції	128

РОЗДІЛ VI. КОНСУЛЬТУВАННЯ З ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	137
6.1. Методи аналізу та консультування з інвестиційної діяльності	137
6.1.1. Альтернативна вартість капіталу	137
6.1.2. Цінність грошей у часі	138
6.1.3. Маржинальний аналіз.....	145
6.1.4. Витрати, що не відшкодовуються	148
6.1.5. Основні критерії оцінки проектів.....	149
6.1.6. Фінансова реалізація проекту	168
6.2. Аналіз інвестиційних проектів	173
6.2.1. Технічний аналіз	174
6.2.2. Інституційний аналіз	181
6.2.3. Соціальний аналіз	183
6.2.4. Екологічний аналіз	189
6.2.5. Комерційний аналіз	192
6.3. Методика розробки інвестиційної політики господарства.....	193
6.3.1. Основні складові потоків витрат і вигод.....	193
6.3.2. Фінансові вигоди	197
6.4. Фінансовий аналіз проектів	209
6.5. Кредитування проектів	213
6.6. Обслуговування боргу	214
6.6.1. Традиційна схема обслуговування боргу	216
6.7. Складання інвестиційних проектів	220
6.7.1. Призначення бізнес-планів інвестиційних проектів.....	220
6.7.2. Склад типового бізнес-плану інвестиційного проекту.....	223
6.8. Методика аналізу інвестиційних проектів та бізнес-планування	225
РОЗДІЛ VII. КОМУНІКАЦІЇ ТА ЕТАПИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІНСЬКОМУ КОНСАЛТИНГУ	269
7.1. Схема процесу консультування	269
7.2. Поняття комунікаційного процесу.....	270
7.3. Важливість комунікації для агроконсалтингової діяльності	271

7.4. Фактори, що впливають на результат комунікаційного процесу.....	272
7.5. Етапи комунікаційного процесу.....	274
7.6. Вимоги до джерела інформації	276
7.7. Налаштування комунікаційного процесу в колективі.....	278
РОЗДІЛ VIII. СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АГРОКОНСАЛТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	282
8.1. Поняття про інформаційні технології.....	282
8.2. Мета, завдання і пріоритетні напрями інформатизації аграрної сфери	288
8.3. Інформаційні технології в агроконсалтинговій діяльності	293
8.4. Інформаційно-комунікаційні технології	295
8.5. Бази даних науково-технічної і ринкової інформації.....	296
8.6. Експертні системи	298
8.7. Веб-технології.....	302
8.8. Дистанційне навчання. Системи підтримки прийняття управлінських рішень	307
8.9. Удосконалення діяльності консультанта з використанням інформаційних технологій	309
ГЛОСАРІЙ	311
ЛІТЕРАТУРА	331

ВСТУП

Важливим кроком на шляху формування принципово нових виробничих відносин між сільськогосподарськими товаровиробниками, учасниками аграрного ринку та органами державної влади, управління аграрною наукою і освітою є розбудова Національної дорадчої служби в Україні.

Підручник «Управлінський консалтинг» призначений для дистанційного навчання студентів III-IV рівнів акредитації, професійних консультантів, керівників і спеціалістів підприємств сільського господарства методам аналізу та консультування з інвестиційної діяльності. Основною метою цього навчального посібника є узагальнення та систематизація міжнародного досвіду викладання управлінського консалтингу і методів експрес-аналізу та консультування з економічного оцінювання технологій в АПК. Підручник складається з 10 розділів, в яких викладено поняття, мета і завдання управлінського консалтингу, історія його розвитку, дослідження ринку консалтингових послуг, застосування новітніх методів експертного оцінювання стану діяльності господарства та технологій в АПК.

Підручник буде корисним як студентам, аспірантам, науковим працівникам і викладачам аграрних навчальних закладів, так і управлінським працівникам АПК та дорадчих служб, сільськогосподарським товаровиробникам усіх рівнів.

Підручник написано відповідно до вимог вищої освіти та програми навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг» спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» (спеціалізація «Інформаційно-консультаційна діяльність в АПК»).

РОЗДІЛ І **ПОНЯТТЯ, МЕТА І ЗАВДАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ**

- *Поняття управлінського консалтингу*
- *Мета та завдання управлінського консультування*
- *Роль і місце управлінського консалтингу у розвитку сільськогосподарського виробництва*
- *Термінологія*

1.1. Поняття управлінського консалтингу



Управлінський консалтинг (УК) – це професійна допомога спеціалістів-консультантів керівникам та управлінському персоналу різних організацій щодо аналізу та вирішення проблем їх функціонування та розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій та спільно відпрацьованих рішень.

Консалтинг сьогодні – це поняття ринкової економіки. Він відбувається на комерційних засадах незалежними працівниками консалтингових послуг в умовах конкурентної боротьби. Це ставить високі вимоги до якості та ефективності таких послуг та орієнтує їх на клієнта.

У країнах з ринковою економікою запрошення професіоналів-консультантів до співпраці є престижним і свідчить про те, що фірма має достатню ділову культуру.

Можна виділити два основних підходи до консультування.

У **першому випадку** використовується широкий функціональний погляд на консультування. Фріц Стееле визначає його таким чином: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги відносно утримання, процесу або структури задачі або серії задач, за якої консультант сам не відповідає за виконання задачі, але допомагає тим, хто відповідальний за це».

Другий підхід розглядає консультування як особливу фахову службу і виділяє низку характеристик, які вона повинна мати. За Леррі Грейнером і Робертом Метцгером «управлінське консультування – це консультативна послуга, що діє за контрактом

і надається консалтинговими фірмами за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, що допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо рішення цих проблем і сприяють, за необхідності, виконанню рішень». Ці два підходи вважають взаємодоповнюючими.

Для порівняння Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (ФЕАКО) дає таке визначення: «Менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань

Таблиця 1.1

Визначення понять управлінського консультування

№ з/п	Визначення	Джерело
1	2	3
1.	УК – висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організацій, що надається незалежними (що не входять до складу організації) експертами, що спеціалізуються у визначеній галузі	Чакиров К. Управлінське консультування – організація процесу. – Софія, 1986.
2.	УК – різновид експертної допомоги керівникам організації в справі рішення задач перебудови управління у зовнішніх і внутрішніх умовах, які змінюються	Рапопорт В.Ш. Діагностика управління: (практичний досвід і рекомендації). – М. : Економіка, 1988.
3.	УК – це діяльність і професія, його утримання є допомога керівникам у рішенні їхніх проблем і впровадженні досягнень науки і передового досвіду	Юксьвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управлінське консультування : теорія і практика. – М. : Економіка, 1988.
4.	УК – певним чином організований процес взаємодії між консультантом і персоналом підприємства (організації), результатом якого є здійснена на ньому організаційна заміна або проект його впровадження	Основні положення програми (матеріали до вченої ради МЄ й ОПП З АН СРСР від 13.01.88). – Новосибірськ, 1988.

1	2	3
5.	УК – послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими спеціалістами (консультантом або їхньою групою) із метою допомогти керівнику організації в діагностиці, аналізі і практичному рішенні управлінських і виробничих проблем	Прокопенко І. Управлінське консультування як послуга // Проблеми теорії управління. – М., 1988.
6.	УК – послуга, що надається консультантом із метою допомогти підприємству в діагностиці, аналізі і практичному рішенні проблем	Комаров В.Ф. Програма робіт лабораторії управлінського консультування. – Н 1988
7.	УК – ефективна форма раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки і передового досвіду	Слмшев О.К. Управлінське онсультування: питання теорії і практики. – Іжевськ :
8.	Консалтинг – це фахова допомога із боку спеціалістів з управління господарським керівникам і управлінському персоналу різноманітних організацій (клієнту) у рішенні проблем і функціонуванні їхнього розвитку, здійснюваний у формі порад, рекомендацій і спільно вироблюваних із клієнтом рішень	Посадський А.П., Хайниш С.В. Консультаційні послуги в Росії. – М. : Фінстатінформ, 1995.
9.	Бізнес-консалтинг – забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, фаховими навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках чинної нормативно-законодавчої бази	Консалтинг в Україні. – К. : Асоціація «Укрконсалтинг», 1996.
10.	Управлінське консультування – це сервіс, що забезпечує клієнта незалежною й об'єктивною радою і наданий спеціалізованою компанією або спеціалістом для ідентифікації й аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта	Саврук А., Красюк Р. Готових рішень не буває // Ринок капіталу. – 1998. – №23-24.

управління, включаючи визначення й оцінювання проблем і/або можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомоги у їх реалізації». Такого самого визначення притримується Американська Асоціація консультантів з економіки і керування (АСМЕ) і Інститут менеджментів-консультантів (ІМС).

З метою повного розкриття поняття консалтингової діяльності в Україні проаналізуємо існуючі формулювання управлінського консультування (табл. 1.1).

Якщо на початку 80-х рр. у поняттях УК були тільки принципи щодо фахових характеристик консалтингових послуг, то в міру просування до ринкової економіки їх доповнювали характеристиками консалтингу як підприємницької діяльності. Сьогодні під консалтингом розуміють такий вид інтелектуальних послуг, який зв'язаний з вирішенням складних проблем підприємства у сфері управління та організаційного розвитку.

У більшості формулювань, наведених у табл. 1, виділяється професіоналізм консультантів, що можна вважати однією із найважливіших характеристик консалтингової діяльності. Формулювання 5 і 10 вказують на незалежність консультантів і груп консультантів, а це ще раз свідчить про їх професіоналізм.

Консультант має знати організацію бізнесу, володіти всією ситуацією на ринку, знати запити клієнтів та прорахунки керівництва фірми. Консультанти з управління необхідні для подолання *невизначеності*, яка з'являється в процесі підготовки, прийняття та реалізації важливих управлінських рішень. Саме невизначеність у сфері управління стимулює попит на консалтингові послуги.

Аналіз наведених формулювань не дає можливості взяти якусь з них за зразок, оскільки кожна фіксує лише певний бік консалтингової діяльності.

Більш повне і системне визначення консалтингової діяльності може дати поєднання цих формулювань.

Управлінський консалтинг – це комплекс знань, пов'язаний із науковим пошуком, виконанням досліджень, ставленням експериментів з метою розширення та отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проєктів для успішного розвитку організації. Управлінський консалтинг спирається на наукову організацію праці, системний аналіз, науково

обґрунтовані методи прийняття рішень.

1.2. Мета та завдання управлінського консультування

Дисципліна «Управлінський консалтинг» спрямована на вивчення методів, методик та технологій сучасного консультування для підготовки дорадників, необхідних ринковим умовам.

В основу дисципліни покладено сучасну теорію розвитку консалтингу в розвинутих країнах світу як синтез професійної та комерційної діяльності, що забезпечує прибутковість сільськогосподарського виробництва з урахуванням його особливостей та специфіки.

Метою цієї дисципліни є надання студентам, працівникам сільськогосподарських дорадчих служб та підприємств агропромислового комплексу необхідних теоретичних та практичних навичок з основ та методів управлінського консультування.

Основним **завданням** управлінського консалтингу є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування організації.

Консалтинг – це певний вид управлінського мистецтва. Як відомо, мистецтво управління складається із сукупності знань прийомів та методів, що дозволяють учаснику ринку вести свої справи ефективно. І досвідчені консультанти мають володіти всім цим арсеналом. Професійний консультант поряд із спеціальними знаннями має також бути з великим досвідом роботи з людьми, гнучко та фахово вести справу в тому напрямі, що необхідний клієнту в певний момент.

На сучасному етапі інтенсивні та суттєві зміни в технологіях, ринках збуту, вивченні потреб клієнтів стали звичайним явищем. Тому підприємства, щоб підвищити свою конкурентоспроможність, мусять весь час перебудовувати свою стратегію та тактику, впроваджувати нові технології. У таких умовах допомога професійних консультантів і компаній набирає все більшого значення, стає необхідною.

Виділимо деякі характерні риси управлінського консультування.

Професійна допомога керівникам

Як основне заняття і тимчасова послуга, управлінське консультування забезпечує професійні навички й знання щодо практичних проблем управління.

Людина стає консультантом з питань управління, коли нагромаджує шляхом навчання та практичного досвіду значні знання різноманітних управлінських ситуацій та набуває навичок, необхідних для вирішення проблем і обміну досвідом, визначення проблем, знаходження потрібної інформації, аналізу та синтезу, розробки пропозицій для вдосконалення роботи, спілкування з людьми, планування змін, подолання опору змінам, допомоги клієнтам у накопиченні досвіду тощо.

За роки роботи консультанти допомагають вирішенню проблем багатьом організаціям, уміють розрізняти загальні тенденції та причини виникнення цих проблем, крім того, вони постійно відстежують наукові розробки і є сполучною ланкою між теорією і практикою управління.

Дорадча діяльність

Консультанти надають, зазвичай, консультаційні послуги і поради. Вони – радники і не мають безпосередньої влади приймати рішення про зміни та втілювати їх у життя. Дорадники відповідають лише за якість та завершеність консультаційного процесу, клієнти ж несуть відповідальність, що витікає з його прийняття.

Незалежна служба

Дорадча служба – це незалежна служба. Консультант має можливість оцінювати будь-яку ситуацію, казати правду та пропонувати чесні та об'єктивні рекомендації відносно того, що слід робити клієнту, не турбуючись про те, як це може вплинути на його власні інтереси. Це передбачає насамперед фінансову, адміністративну, політичну та емоційну незалежність.

Залежно від проблеми, з якою зіткнулась організація клієнта, перед консультантом можуть бути поставлені такі завдання:

1. На виправлення ситуації – потрібно відновити попередній стан, знайти негативні причини.
2. На вдосконалення роботи – поліпшення існуючої ситуації, передбачає деякі зміни.
3. На створення нового – знаходження нових сфер діяльності, диверсифікація послуг клієнта.

Проте, більшість завдань передбачає залучення всіх трьох типів

завдань. Отже, виконуючи завдання на вдосконалення, консультанту слід провести певні заходи з виправлення. Або завдання на виправлення може призвести до цілком нового підходу.

1.3. Роль і місце управлінського консалтингу у розвитку сільськогосподарського виробництва

У період реформування аграрного сектору економіки і переходу до ринкових відносин в Україні відбулися кардинальні зміни. З'явилися нові господарства, засновані на приватній власності на землю та майно.

На кінець 2003 року в Україні вже функціонувало понад 16,5 тис. великих сільськогосподарських підприємств, 43 тис. фермерських господарств, значно зросла роль особистих селянських господарств, загальна чисельність яких становить понад 12 млн. Частка громадян у валовому виробництві сільськогосподарської продукції сягала близько 65%. Господарська діяльність цих господарств керується Законами України «Про особисте селянське господарство» та «Про фермерське господарство». Процес перерозподілу земельних та майнових ресурсів у бік зосередження їх у приватній власності та користуванні виробників сільськогосподарської продукції продовжується.

Новостворені господарства, що зіткнулися з різними проблемами діяльності в ринковому середовищі, потребують інформації, консультацій, нових знань із менеджменту та маркетингу, новітніх технологій у сільському господарстві тощо.

Попит на такі послуги стрімко зростає. Все це сприяло виникненню консалтингової діяльності в АПК, розвитку дорадчих служб та агроконсалтингової освіти.

Головна роль управлінського консалтингу полягає у наданні кваліфікованими спеціалістами незалежних і об'єктивних порад та консультацій фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння їм у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Як свідчить міжнародний досвід, консалтингова діяльність в аграрному секторі економіки існує практично у всіх розвинутих країнах світу і орієнтована на фермерів.

Функції, які виконують консультаційні фірми аграрного спрямування, можна об'єднати у п'ять груп:

1. Передання фермерам нових знань, одержаних в результаті проведених сільськогосподарських досліджень.

2. Консультування фермерів з питань їх поточної виробничо-фінансової діяльності.

3. Надання допомоги у підвищенні освіти фермерів до рівня, який би дозволяв їм приймати відповідальні господарські рішення.

4. Сприяння фермерам у пошуках власного шляху, виборі цілей відповідно до наявних можливостей.

5. Стимулювання бажаного напрямку аграрного розвитку.

Відповідно до названих груп функцій склалося кілька категорій установ, організацій та агентств, які разом утворюють загальну систему консультаційного обслуговування: консультаційні відділи в державних органах та органах місцевого самоврядування; державні консультаційні служби; приватні консультаційні служби та громадські організації.

За кордоном державний сектор консультаційних служб до цього часу є домінуючим і на кінець минулого століття, за даними Світового банку, на нього припадало 81% послуг, що надавалися на національному, територіальному і провінціальному рівнях. Але зараз спостерігається скорочення бюджетних витрат на консультаційні служби, взято курс на відшкодування витрат за рахунок користувачів. Усе більше залучаються міжнародні програми технічної допомоги, фонди, гранти.

Консалтингова діяльності в аграрному секторі Україні полягає сьогодні у вирішенні наступних питань.

По-перше, для прибуткового розвитку сільськогосподарського виробництва, сільських територій, підвищення рівня життя сільського населення, необхідно створювати інфраструктуру аграрного ринку шляхом формування маркетингової мережі збуту сільськогосподарської продукції від товаровиробника до споживача через сільські кооперативи, районні кооперативні агроторгові доми, оптові ринки (плодоовочеві, продовольчі), аукціони живої худоби та птиці, товарні і ф'ючерсні біржі, переробні підприємства, роздрібну торгівлю, заклади харчування тощо.

Особлива увага приділяється управлінській інфраструктурі, яка створює необхідні умови для якісного й ефективного функціонування аграрного ринку і сприяє формуванню і тісній

взаємодії всіх його елементів. Об'єкти управлінської інфраструктури – організації, фірми, кооперативи, біржі тощо, мають розвиватися швидше порівняно з іншими елементами інфраструктурного комплексу для того, щоб активно впливати на його формування як цілісної системи.

В умовах інтеграції української економіки у світову, роль управлінського консалтингу в обслуговуванні бізнесу набуває величезного значення для керівників підприємств. Усі вони стають перед проблемою перетворення форм власності на основі роздержавлення й акціонування підприємств, росту цін, іноземного інвестування і переплетення українських та іноземних капіталів, а також зміни їх внутрішньої структури, наближення її до тих пропорцій, що характерні для світової економіки загалом.

Основу управлінської інфраструктури становлять організації і фірми управлінського консультування, або консалтингові фірми.

Другим важливим напрямом консалтингової діяльності є сприяння сільськогосподарським товаровиробникам у доступі до кредитних ресурсів, у тому числі через створення кредитних спілок та кооперативних банків. Великі сільськогосподарські підприємства також потребують порад у підготовці бізнес-планів для отримання кредитів у комерційних банках.

Третій напрям консалтингової діяльності – це сприяння селянам у розвитку несільськогосподарського підприємства у сільській місцевості, вирішення проблеми зайнятості сільського населення, в тому числі шляхом поширення сільського зеленого туризму.

Четвертим напрямом є консультування з питань отримання земельних і майнових паїв у власність та документального їх оформлення, ефективного використання паїв, реструктуризації сільськогосподарських підприємств, диверсифікації їх виробничої діяльності тощо.

Отже, розвиток ринку сільськогосподарських дорадчих послуг в Україні набирає все більшого значення.

1.4. Термінологія

Дорадчі послуги – послуги, що надаються суб'єктами сільськогосподарської дорадчої діяльності суб'єктам

господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості, сільському населенню, а також органам місцевого самоврядування та органам виконавчої влади.

Кваліфікаційне свідоцтво сільськогосподарського дорадника, сільськогосподарського експерта-дорадника – документ, який підтверджує достатній фаховий рівень підготовки сільськогосподарського дорадника сільськогосподарського експерта-дорадника за програмою базової підготовки для самостійного здійснення сільськогосподарської дорадчої діяльності.

Сертифікат сільськогосподарської дорадчої служби – документ, що засвідчує право суб'єкта сільськогосподарської дорадчої діяльності на надання дорадчих послуг шляхом внесення його до Реєстру сільськогосподарських дорадчих служб.

Сільська місцевість – території, що знаходяться за межами міст і є переважно зонами сільськогосподарського виробництва та сільської забудови;

Сільськогосподарська дорадча діяльність – сукупність дій та заходів, спрямованих на задоволення потреб особистих селянських та фермерських господарств, господарських товариств, інших сільськогосподарських підприємств усіх форм власності і господарювання, а також сільського населення у підвищенні рівня знань та вдосконаленні практичних навичок прибуткового ведення господарства.

Сільськогосподарська дорадча служба – юридична особа незалежно від її організаційно-правової форми та форми власності, що здійснює дорадчу діяльність, у складі якої працює не менше трьох дорадників та яка пройшла реєстрацію відповідно до законодавства і внесена до Реєстру дорадчих служб.

Сільськогосподарський дорадник – фізична особа, яка на професійній основі проводить дорадчу діяльність, склала кваліфікаційний іспит та одержала кваліфікаційне свідоцтво і внесена до Реєстру сільськогосподарських дорадників та сільськогосподарських експертів-дорадників.

Сільськогосподарський експерт-дорадник – фізична особа, яка

проводить дорадчу діяльність не на постійній основі, має достатній фаховий рівень та одержала кваліфікаційне свідоцтво відповідно до вимог законодавства і надає дорадчі послуги на запит дорадчих служб та дорадників і відповідає вимогам, передбаченим цим Законом. Експертами-дорадниками є працівники закладів науки та освіти, інші вузькоспеціалізовані фахівці, які внесені до Реєстру дорадників.

Соціально спрямовані дорадчі послуги – послуги, що надаються суб'єктам господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості, та сільському населенню за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів.

Суб'єкти сільськогосподарської дорадчої діяльності – дорадники, експерти-дорадники, дорадчі служби.

Розрізняють зовнішніх та внутрішніх консультантів.

Зовнішні – це незалежні консультанти, або фірми, які надають послуги клієнту на основі відповідного договору. Такі консультанти не є співробітниками компанії клієнта та не підпорядковані її керівництву.

Внутрішні – це фахівці власної організації, які покликані надавати їй консультаційну допомогу.

Клієнти консультантів – це власники або менеджери приватних підприємств, керівники державних підприємств або відповідних відомств, центральні та місцеві органи влади, керівники технопарків, екополісів, технополісів та інші.

Консалтингова фірма – підприємство, що займається професійним консалтингом.

Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Вона, як будь-який інший продукт, має свій життєвий цикл, в якому виділяються етапи досліджень, розробки, апробації, виходу на ринок, росту, зрілості, насичення, спаду. Для кожного з них характерні певні темпи зростання, питома вага в доході консультанта, витрати на освоєння та збут конкретного виду послуг.

Ринок консалтингових послуг – це послуги, що формуються під впливом потреб клієнтів і визначаються співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців і покупців на цьому ринку.

Сегментація ринку – розподіл споживачів на більш-менш однорідні групи.

Сегмент ринку – є група споживачів однорідних послуг.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення управлінського консалтингу.
2. Хто такі внутрішні та зовнішні консультанти?
3. Що є основною метою управлінського консалтингу?
4. Основне завдання управлінського консалтингу.
5. Характерні риси управлінського консультування.
6. У чому полягає головна роль управлінського консалтингу?
7. Основні напрями консалтингової діяльності на селі.

РОЗДІЛ II

ІНСТИТУТ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

- *Виникнення та тенденції розвитку інституту управлінського консультування*
- *Суб'єкти та об'єкти управлінського консультування*
- *Лідери консалтингового бізнесу*
- *Види консалтингових послуг*
- *Основні характеристики консалтингових послуг та напрямки їх розвитку*
- *Класифікація консалтингових послуг*
- *Тенденції та перспективи розвитку управлінського консалтингу в Україні*

2.1. Виникнення та тенденції розвитку інституту управлінського консультування

Консалтинг у світі зародився в XIX ст. в Англії – у ході промислової революції, коли стали з'являтися перші фабрики, а конкуренція змусила підприємця вдосконалювати свої справи та методи управління.

У табл. 2.1. показано етапи розвитку управлінського консалтингу в світі.

Таблиця 2.1

Розвиток управлінського консалтингу в світі

Період	Назва служби	Види діяльності	Консультанти
1	2	3	4
Дру-га полови на XIX ст.	Консультування з організації підприємства	Наукове управління з питань продуктивності та ефективності роботи фабрики, раціональної організації праці та зменшення витрат виробництва	Експерти з ефективності

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Початок ХХ ст.	Відкриті перші консалтингові служби	Консультування	Засновники: Т.Перрі та Г.Емерсон
1914 р. Чикаго	Заснована служба ділових дослідників Буз Аллен і Хамилтон	Консультування	Засновник Едвін Буз
ХХ ст.	З'являються інші фірми	Управління людськими ресурсами, управління збутом та маркетингом з управління фінансовими ресурсами	Консультанти
1925 р.	Заснована компанія, що дала початок найкрупнішим світовим фірмам «Мак Кінсі» і «Е.Т.Карні»	Консультанти	Джеймс О. Мак Кінсі, Ендрю Томас Карні
20-30 роки «великі депресії»	Управлінський консалтинг для великих промислових фірм	Консультанти у всіх промислово розвинутих країнах	Консультанти
1941-1945 рр.	Управлінський консалтинг для великих промислових фірм	Консультування державного сектору та військового комплексу	Консультанти
1950-1960 рр. «золотий вік консалтингу»	Створені консалтингові фірми	Консультування пов'язане з ростом післявоєнного будівництва, ділової активності, прискоренням технологічного процесу, інтеграції промисловості, торгівлі та фінансів	Консультанти
1943 р.	«РА» (Велика Британія)	Те саме	6 консультантів
1943 р.	«РА» (Велика Британія)	- " -	370 консультантів
1943 р.	«РА» (Велика Британія)	- " -	Більш ніж 1300 консультантів у 22 країнах

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Початок 60-х років	Створено бухгалтерські консалтингові фірми	- " -	
У другій половині 60-х років	Включення великих аудиторських фірм у провідні консалтингові компанії – призвело до зменшення їх кількості. Утворилися консалтингові транснаціональні корпорації	- " -	
Початок 80-х років	«велика вісімка»	Мають розгалужену мережу представництв у всьому світі	Arthur Andersen, Arthur Coopers and Lybrand, Haskings and Sells, Erthur Whinney, Peat., Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touché Ross.
Початок 90-х років	«велика шестірка»	Мають розгалужену мережу представництв у всьому світі	Arthur Andersen, Ernst and Young, Coopers and Lybrand, Deloitte and Touché, KPMG, Price Waterhouse.
1998 р.	«велика п'ятірка», найкрупніша аудиторська консалтингова корпорація	Мають розгалужену мережу представництв у всьому світі	Злились Price Waterhouse з Coopers and Lybrand
Кінець XX ст.	Великі багатофункціональні фірми	Обслуговують великі компанії з прибутком 81 млн на рік, мають весь спектр управлінських послуг у вирішенні найскладніших проблем та дослідницьку діяльність	Стратегічні консультанти

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4
Кінець XX ст.	Вузькоспеціалізовані фірми	Надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам	
Кінець XX ст.	Університети, навчальні центри	Підготовка спеціалістів дорадчої діяльності	
Кінець XX ст.	Незалежні окремі консультанти	Експертні послуги із різних проблем або постійні консультаційні послуги окремих фірм	

На початку XX ст. сфера впливу консалтингу збільшилася. З'явилися перші професійні консультанти: Фредерік Тейлор (засновник теорії наукового управління підприємством), Артур Литтл, Тоуерс Перрі та Гаррінгтон Емерсон.

У 1914 році в Чикаго (США) засновано службу ділових дослідників «Буз Аллен і Хамилтон». З'явилися інші консалтингові фірми, які почали займатись управлінням людських ресурсів, збутом та маркетингом, управлінням фінансовими ресурсами.

У 1925 році Джеймс О.Мак Кінсі та Ендрю Томас Карні заснували компанію, що дала початок двом найкрупнішим у світі консалтинговим фірмам «Мак Кінсі енд Кампані» та «А.Т.Карні».

У 20-30 роки XX ст. після «великої депресії» консалтинг поширився на всі промислово розвинуті країни, і в першу чергу на Англію та Німеччину. Послугами його користувалися великі промислові фірми. Розпочалося консультування державного сектору економіки та консультування військово-промислового комплексу. Це відіграло велику роль під час другої світової війни.

В 50-60-х роках XX ст. на Заході склався сучасний набір консалтингових послуг. Ці роки називають «золотим віком консалтингу».

Це було пов'язано із післявоєнним прискоренням розвитку та інтернаціоналізацією економіки, що призвело до зростання потреби в консалтингових послугах. У ці самі роки консалтингові фірми з'явилися в Азії, Африці, Латинській Америці.

У другій половині 60-х років включення великих аудиторських фірм у провідні консалтингові компанії призвело до зменшення їх кількості. Утворилася консалтингова транснаціональна корпорація «велика вісімка»: Arthur Andersen; Arthur Young, Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touch Ross.

У подальшому на початку 90-х років деякі із цих фірм об'єдналися і утворилася «велика шістка»: Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse.

У 1998 р. відбулось злиття двох із цих фірм: «Price Waterhouse» з «Coopers and Lybrand» і утворилася найбільша аудиторсько-консалтингова корпорація «велика п'ятірка».

У травні 1987 р. у Парижі відбулася всесвітня конференція консультантів з управління, у якій взяли участь консультанти із 231 консалтингової фірми із Великої Британії, США, Аргентини, Австралії, Бельгії, Бразилії, Голландії, Данії, Канади, Китаю, ФРН, Фінляндії, Франції, Ісландії, Індії, Ірландії, Італії, Японії, Монако, Норвегії, Португалії, Іспанії, Швеції, Швейцарії, та Філіппін. Ця конференція відкрила нову еру розвитку консалтингу. У наступні роки спостерігався особливий зріст консалтингових послуг у світі.

Отже, можна виділити три «хвилі» у розвитку консалтингу в світі.

Консультанти *«першої хвилі»* – це колишні підприємці, управлінці, які досягли в діловій сфері успіхів і з різних причин відійшли від справ. Зберігши ділову активність, вони стали пропонувати свій досвід молодшим керівникам. Спочатку це давало позитивні результати, проте з ускоренням темпів суспільного розвитку методи та способи організації бізнесу, якими користувалися колишні управлінці, стали застарілими. Як результат підвищився попит на професіональних консультантів, тому «перша хвиля» почала регресувати.

«Друга хвиля» 50-60-х рр. – «золотий вік консалтингу», пов'язана з післявоєнним розвитком економіки, підвищила його значення як елемента ринкової інфраструктури. Цей етап характеризується спеціалізацією із конкретних управлінських проектів. Консультування полягало у пристосуванні типової системи до специфічних умов конкретного клієнта з урахуванням конкретних особливостей масштабів організації, персоналу типу

виробництва.

За своїм походженням консультанти нового типу були університетськими викладачами і дослідниками, працівниками апарату управління, фахівцями з якої-небудь управлінської операції.

«Третю хвилю» консалтингу знову породив попит. Під час розділення діяльності консультантів з управління на різноманітні аспекти виявилось, що для зміни одного з них необхідно змінити інший, тому з'явилася необхідність у комплексному підході, системності рішень.

Як результат з'явилася нова категорія консультантів, яка пропонувала не поради або проекти, а методичне забезпечення рішення проблем корпорацій. Здебільшого – це соціологи, психологи, менеджери, економісти.

Стабільний ріст консультаційного бізнесу став можливий за розширення галузевого різноманіття обслуговуючих корпорацій і за рахунок громадського сектору. Таким чином експерти зазначають, що в світі в столітті основним споживачем консультаційних продуктів залишиться виробництво.

До значного розширення ринків управлінського консалтингу призвело реформування економіки в постсоціалістичних країнах.

Найбільш перспективним ринком міжнародна спільнота консультантів з управління вважає Китай. Основними причинами росту попиту на консультаційні послуги є підвищення конкуренції, інтернаціоналізація і глобалізація ринку. Це в свою чергу веде до якісних змін у консалтинговому бізнесі: поява нових організаційних форм управлінського консалтингу, навчання консультантів з управління і підвищення якості послуг, розвиток методичного інструментарію.

2.2. Суб'єкти та об'єкти управлінського консультування

Суб'єктами управлінського консалтингу є фізичні та юридичні особи, які здійснюють консалтингову діяльність. До них належать дорадчі служби, приватні дорадники, експерти дорадники, інформаційно-консультаційні відділи державних установ та місцевого самоврядування, консалтингові фірми, університети та навчальні центри, консалтингові асоціації.

Об'єктами управлінського консалтингу (клієнтами консультантів) є власники або менеджери сільськогосподарських підприємств усіх організаційно-правових форм господарювання, керівники державних підприємств, центральні або місцеві органи влади, технопарки, екополюси, технополіси, лізингові компанії тощо.

Розвиток інституту консультування передбачає надання незалежних і об'єктивних послуг. Консалтингові фірми, які просувають на ринок свої послуги, проголошують свою незалежність під час вирішення завдань клієнта. Такий вид консультування є **зовнішнім**, оскільки консультанти працюють з клієнтом на основі відповідного договору і вони не є співробітниками компанії клієнта та не підпорядковані її керівнику. Такі консультанти називаються **зовнішніми**.

Поряд із використанням зовнішнього консультування провідні корпорації та й невеликі підприємства створюють **внутрішні консультаційні підрозділи** для надання консультаційної допомоги власній організації. Спеціалісти таких підрозділів називаються **внутрішніми** консультантами. Їх відрізняє глибокі знання проблем своєї організації, гарантія конфіденційності, знання корпоративної культури, доступність та вартість їх послуг.

Як свідчить світова практика, навіть добре фінансування внутрішнього консультанта на 30-50% дешевше за зовнішнього.

Окремими консультантами можуть бути:

- досвідчені фахівці з інших організацій;
- робітники організацій, вищих за рангом;
- робітники спеціалізованих організацій (проектних, науково-дослідних, викладачі ВНЗ).

До переваг окремих зовнішніх консультантів слід віднести їх високу індивідуальність, гнучкий підхід, а також низьку вартість послуг порівняно з консультаційними фірмами.

Сучасні тенденції зовнішнього та внутрішнього консультування характеризуються їх взаємопроникненням.

1. У великих компаніях іде процес формування внутрішніх консультаційних підрозділів, які можуть поширювати свій досвід за межами компанії.

2. У деяких випадках внутрішні консультанти разом із директорами та президентами компаній, що мають успішні розробки, відкривають свої власні консалтингові фірми.

3. Зовнішні консультанти беруть участь у реалізації проектів і створюють спільні команди із фахівцями організації клієнта. Таким чином вони беруть участь у впровадженні розробок.

4. Під час впровадження своїх розробок в організації клієнта, зовнішні консультанти відшукують кандидатів на посаду внутрішніх консультантів та навчають їх цій роботі.

5. Зовнішні консультанти розвивають довготривале співробітництво із організацією клієнта.

Однак окремі консультанти практично ніколи не вирішують складних завдань, які потребують значних досліджень, не можуть запропонувати клієнту комплексного обслуговування, оскільки серед них рідко зустрічаються спеціалісти-універсали.

Сьогодні на ринку консалтингових послуг діють:

- великі багатофункціональні транснаціональні фірми, які працюють із клієнтами широкого спектра і вирішують проблеми будь-якої складності з повним набором управлінських послуг;
- аудиторсько-бухгалтерські фірми, які крім своїх послуг, пропонують послуги з управління кадрами та професійної підготовки;
- дрібні консалтингові фірми, що спеціалізуються в одній або кількох галузях промисловості або сферах послуг. Найчастіше вони займаються загальним управлінським консультуванням дрібних і середніх фірм;
- консультативні фірми, що спеціалізуються на інженерно-технічних послугах. Їх співробітниками є спеціалісти в галузі телекомунікацій, програмного забезпечення, економетрії.

Велику роль у створенні ринку консалтингових послуг та стандартів професійного консультування відіграють **професійні консалтингові асоціації**. Такі асоціації існують сьогодні вже у 42 країнах світу.

Звичайне членство в них є корпоративним, оскільки вони поєднують не індивідуальних консультантів, а консалтингові фірми. Такі асоціації є неприбутковими організаціями, які функціонують за рахунок внесків своїх членів. Членство в таких організаціях є престижним, тому що вони надають деякі переваги: навчання; сертифікацію; рекламу; високу якість інформаційного й маркетингового обслуговування тощо.

Існують два провідних міжнародних професійних об'єднання консалтингових фірм.

1. Європейська асоціація консультантів з економіки і управління.

2. Міжнародна асоціація консалтингових фірм.

Європейська асоціація консультантів з економіки і управління (FEACO), яку було засновано у Парижі у 1960 р., а з 1991 р. її штаб-квартира знаходиться у Брюсселі. Її членами нині є 25 національних асоціацій країн Європи (по одній із кожної країни, у тому числі 17 – із країн Західної Європи і 8 – із країн Центральної і Східної Європи). Члени FEACO – є 1200 консалтингових фірм, що нараховують більш ніж 12000 консультантів.

Міжнародна асоціація консалтингових фірм із штаб-квартирою в Гаазі, яку засновано у 1929 р. як національну асоціацію консалтингових фірм США. Вона є найстарішою у світі консалтинговою асоціацією. Це транснаціональне об'єднання, міжнародний статус якого ґрунтується на тім, що членами є найбільші американські консалтингові фірми, які мають філії практично у всіх регіонах світу.

Індивідуальні консультанти створили свої спеціальні об'єднання у формі **«інститутів менеджмент-консалтингу»**. Національні консалтингові інститути об'єднані в Міжнародну раду консалтингових інститутів зі штаб-квартирою в Торонто (Канада).

Головними статутними задачами професійних асоціацій і інститутів консультантів є забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійного поведіння своїх членів.

Для цього застосовуються:

- кваліфікаційні вимоги до членства;
- кодекси етики консультантів;
- обмін досвідом і навчанням (конференції, курси і семінари для консультантів).

У більшості асоціацій та інститутів-консультантів членство збігається із сертифікацією, тобто членське посвідчення є документом, що підтверджує відповідність члена визначеним стандартам кваліфікації і професійного поведіння.

Процедура сертифікації здійснюється самими професійними асоціаціями за спеціальними стандартами (ISO-9001), а також може здійснюватися професійними організаціями консультантів разом з вищими навчальними закладами та урядовими органами з акредитації. Міжнародні стандарти якості надання послуг, наприклад, стандарти ISO-9001, розроблені **Міжнародною організацією із стандартизації (ISO)**. Можливе також застосування

стандартів **Європейського фонду управління якістю (EFTQM)**.

Крім професійних консалтингових асоціацій існують також організації, у які консультанти включаються поряд з іншими фахівцями у сфері менеджменту: викладачами, професійними менеджерами тощо. До таких організацій належать Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної і Східної Європи (CEEMAN), американська асоціація менеджменту (AMA), Всеяпонська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NOH-REN).

В Україні 1992 р. було створено **Асоціацію консультаційних фірм «Укрконсалтинг»**. Це недержавна, безприбуткова некомерційна організація, основною метою якої є формування консалтингової галузі на інформаційному ринку України. До її складу входять понад 100 консалтингових структур України. В 1997 р. асоціацію «Укрконсалтинг» було прийнято в Асоціативні члени FEACO.

Іншою асоціацією професійних консультантів України є **Українська асоціація менеджмент-консультантів (УАМК)**, яку було створено у 1998 р. і до складу якої входить близько 30 фірм.

Об'єкти консультування поділяються на такі групи:

- залежно від форми власності (державні, приватні,
- акціонерні та змішані підприємства);
- за розмірами (малі, середні та великі підприємства);
- за територіальною ознакою (центральні, регіональні, обласні та районні адміністративні утворення).

За консалтинговими послугами звертаються, перш за все, такі організації:

- молоді, швидко зростаючі приватні підприємства та банки;
- прогресивно спрямовані місцеві органи влади;
- державні та роздержавлені підприємства, що знаходяться у кризовій ситуації.

Для перших двох груп застосовується **«золоте правило»** менеджменту, яке сформулював Томас Петерсен: «Реформувати треба те, що працює добре, тому що в цьому випадку сили можна мобілізувати миттєво, або швидше ніж у інших сферах». Що до третьої групи – у консалтингу існують спеціальні методи подолання кризових ситуацій . Це спеціальні програми реформування та оздоровлення підприємств, які знаходяться у **«зоні найближчого банкрутства»**.

2.3. Лідери консалтингового бізнесу

Ринок консалтингових послуг у світі чітко розділений на сегменти і швидко розвивається. У світі нараховується близько 1720 консалтингових фірм. За чисельністю спеціалістів та обсягом річного обороту послуг 40 фірм з-поміж них можна вважати значними, 180 – середніми, а 1500 фірм – дрібними.

Світовий ринок управлінських консультаційних послуг при цьому поділений таким чином: 40 значних консалтингових фірм обслуговують 66% цього ринку; 180 середніх фірм – 25%; 1500 дрібних фірм – 9%. Значна фірма має від 300 до 30000 професіоналів і річний прибуток від 68 млн до 3 млрд доларів. У середній фірмі працює від 100 до 300 професіоналів, генеруючи річний прибуток до 20 млн доларів. Дрібні фірми – це фірми, у яких у середньому близько 4-х фахових консультантів і річний прибуток не більше 0,5 млн доларів.

Слід зазначити, що на частку США припадає майже 49% усього світового ринку управлінських консалтингових послуг.

Сумарні прибутки «великої п'ятірки» за 1998 рік становили 60 млрд доларів, а їхній персонал складав приблизно 500000 осіб. У секторі аудиту вони займають абсолютно домінуюче положення – із кожного заробленого в галузі долара майже 80 центів припадає саме на ці п'ять компаній.

Але такі фірми, як A.T. Kearney, Bain & Company, Booz-Allen & Hamilton, the Boston Consulting Group, Mc Kinsey & Company, Mercer Management Consulting та інші є гідною конкуренцією для «великої п'ятірки» на ринку управлінського консалтингу.

Найвищі темпи розширення консалтингової діяльності за останні роки показала фірма «Boston Consulting Group Inc.» (Бостон, США), якій вдалося збільшити обсяги своєї діяльності в півтора рази. На фірмі працюють 1,3 тис. консультантів, її прибуток у 1993 р. становив \$350 млн.

Серед світових лідерів є консалтингова компанія «Coopers & Lybrand» (Нью-Йорк, США), яка має у своєму штаті близько 8 тис. консультантів і отримала прибуток в 1993 р. у \$ 1,4 млрд.

Компанія «A.T. Kearney inc.» (Чикаго, США), що знаходиться в десятці світових лідерів консалтингу, має у своєму штаті майже 1 тис. консультантів і одержала в 1993 р. понад \$300 млн. прибутку.

З-поміж 30 найбільших консалтингових фірм світу 21 (70%) –

американського походження, 4 – англійського, 2 – французького, по одній – німецького, голландського та канадського.

Щоб запросити одну з головних фірм-консультантів для серйозного вивчення стратегії, клієнту потрібно мати значний бюджет. Тому основним ринком для головних стратегічних консультантів є компанія з прибутком понад \$1 млрд.

Підраховано, що таких компаній близько 500 в Азії, 1100 у Європі і 1100 у Північній Америці. На ринках, що розвиваються, попит на консультантів зростає і серед інших компаній з меншими прибутками.

2.4. Види консалтингових послуг



Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування. Вона є товаром.

Особливість товару «консалтингова послуга» полягає у такому:

- удавана невідчутність послуги;
- неможливість її реалізації без наявності споживача;
- складність кількісного виміру її корисності;
- безпосередня залежність якості консалтингової послуги від майстерності консультанта;
- унікальність кожної послуги.

Кон'юнктура ринку консалтингових послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку.

Існують різні підходи до поділу консалтингових послуг та їх групування за видами. Сучасний набір консалтингових послуг на Заході склався в «золотий вік консалтингу» у 1950-1960 роках.

У Європейському довіднику-покажчику консультантів з менеджменту нині виділено 94 види консалтингових послуг, які поєднані у 8 основних груп.

1. Загальне управління:

- визначення ефективності система керування;
- оцінювання бізнесу;
- управління нововведеннями;
- визначення конкурентоздатності;
- вивчення кон'юнктури ринку;

- диверсифікація або становлення нового бізнесу;
- міжнародне управління;
- оцінювання управління;
- злиття і придбання капіталу;
- організаційна структура і розвиток;
- приватизація;
- управління проектом;
- управління якістю;
- реорганізація інженерних служб;
- дослідження і розвиток;
- стратегічне планування.

2. Адміністрування:

- аналіз роботи канцелярії;
- розміщення або переміщення відділів;
- управління офісом;
- організація і методи управління;
- регулювання ризику;
- гарантії безпеки;
- планування робочих приміщень і їх оснащення.

3. Фінансове управління:

- системи обліку;
- оцінювання капітальних витрат;
- обіг фірми;
- зниження собівартості;
- неплатоспроможність (банкрутство);
- збільшення прибутку;
- збільшення доходів;
- оподатковування;
- фінансові резерви.

4. Управління кадрами:

- професійний рух і скорочення штатів;
- культура корпорації;
- забезпечення рівних можливостей;
- пошук кадрів;
- добір кадрів;
- здоров'я і безпека;
- програми заохочення;
- внутрішні зв'язки;
- оцінювання робіт;

- трудові угоди і зайнятість;
- навчання менеджменту;
- планування робочої сили;
- мотивація;
- пенсії;
- аналіз функціонування;
- психологічна оцінка;
- винагорода;
- підвищення кваліфікації працівників.

5. Маркетинг:

- реклама і сприяння збутові;
- корпоративний образ і відносини з громадськістю;
- післяпродажне обслуговування замовників;
- дизайн;
- прямий маркетинг;
- міжнародний маркетинг;
- дослідження ринку;
- стратегія маркетингу;
- розробка нової продукції;
- ціноутворення;
- роздрібний продаж і дилерство;
- керування збутом;
- навчання збутові;
- соціально-економічні дослідження і прогнозування.

6. Виробництво:

- автоматизація;
- використання устаткування і його технічне обслуговування;
- промисловий інжиніринг;
- переробка матеріалів;
- регулювання внутрішнього розподілу матеріалів;
- упакування;
- схема організації робіт на підприємстві;
- конструювання й удосконалювання продукції;
- управління виробництвом;
- планування і контроль за виробництвом;
- підвищення продуктивності;
- закупівля;
- контроль якості;
- контроль за постачанням вузлів і деталей.

7. Інформаційна технологія:

- системи автоматичного проектування АСУ;
- застосування комп'ютерів в аудиті й оцінюванні;
- електронна видавнича діяльність;
- інформаційно-пошукові системи;
- адміністративні інформаційні системи;
- проектування і розробка систем;
- вибір і установа систем.

8. Спеціалізовані послуги:

- навчальне консультування;
- консалтинг з управління електроенергетикою;
- інженерний консалтинг;
- екологічний консалтинг;
- інформаційний консалтинг;
- юридичний консалтинг;
- консалтинг з управління розподілом матеріалів і матеріально технічному постачанню;
- консалтинг у державному секторі;
- консалтинг з телекомунікацій.

Наведена класифікація є предметною. Консультанти виробляють рекомендації з виконання вищеперерахованих послуг.

Існує інший розподіл консалтингових послуг. Так, американський консультант J.H. Fuchs визначає 100 чинників, що належать до компетенції управлінського консультування та групує їх у 10 видів послуг.

Асоціація консультантів Великої Британії виділяє 63 чинники консультаційної активності, згруповані під такими заголовками:

1. Розвиток організації та розробка політики.
2. Керування виробництвом.
3. Маркетинг, збут і розподіл.
4. Фінанси і керування.
5. Керування персоналом і його добір.
6. Економічний аналіз.
7. Управлінські інформаційні системи й електронне опрацювання даних.

В Україні ринок консалтингових послуг ще тільки розвивається і має хаотичний характер, коли консалтингові послуги переплітаються із іншими видами фахових послуг, що не належать до консалтингових.

Найбільш розповсюджені види консалтингових послуг, що надаються сьогодні в Україні, поділяються на 13 груп.

1. Управлінський консалтинг:

- оргдіагностика, експрес-діагностика;
- організаційний розвиток;
- антикризове управління;
- стратегічне планування і управління;
- інноваційний консалтинг;
- розробка організаційних структур і систем управління;
- управління організаційними змінами;
- реструктуризація;
- управління корпоративними фінансами;
- управлінський облік;
- аутсорсинг;
- «прокат директорів»;
- діловодство (розробка посадових інструкцій).

2. Інвестиційний консалтинг:

- управління проектами;
- підготовка інвестиційних меморандумів;
- розробка і комплексна експертиза інвестиційних проектів;
- розробка бізнес-планів, ТЕО;
- управління фінансовими ризиками;
- лізинг;
- аналіз і моніторинг інвестиційних проектів;
- супровід інвестиційних проектів;

3. Аудитинг:

- загальногосподарський аудит;
- аудит фінансових інститутів;
- внутрішній аудит;
- системний і фінансовий аналіз господарської діяльності;
- ставлення і ведення бухгалтерського обліку;
- податкове планування й оптимізація оподаткування;
- взаєморозрахунки;
- аудит бюджетних видатків.

4. Фондовий консалтинг:

- управління фінансовими ресурсами;
- оцінювання майнових комплексів;
- оцінювання і котирування цінних паперів;

- розміщення і купівля цінних паперів;
- емісія цінних паперів;
- брокерське обслуговування;
- оцінювання немайнових прав та інтересів.

5. Управління якістю:

- створення системи якості;
- сертифікація системи якості;
- проведення аудиту системи якості;
- проведення внутрішніх перевірок системи якості;
- аналіз документації системи якості;
- написання посібника з якості;
- розробка і впровадження елементів системи якості.

6. Інжиніринг:

- оцінювання технологічних можливостей підприємства;
- підготовка виробничого процесу;
- забезпечення процесу виробництва;
- впровадження нових технологій, нової техніки;
- виробничий дизайн.

7. Інформаційно-технологічний консалтинг:

- автоматизація офісів і документообігу;
- автоматизація бізнесів-процесів;
- реінжиніринг бізнесів-процесів;
- планування ресурсів підприємства;
- розробка і супровід спеціалізованого програмного забезпечення;
- створення і супровід спеціалізованих баз даних;
- системне програмування;
- створення і супровід комп'ютерних систем;
- проектування й установлення комп'ютерних мереж;
- надання Інтернет-ресурсів;
- установлення Web-серверів і розробка Web-сайтів в Інтернеті.

8. Маркетинговий консалтинг:

- маркетинг-планування;
- комплексний аналіз ринку;
- розробка систем стимулювання ринку;
- аналіз тенденцій збуту;
- ціноутворення і цінова політика;
- пошук ділових партнерів;
- оптимізація логістики.

9. Реклама і відносини з громадськістю (public relations):

- формування іміджу організації;
- комплексні рекламні кампанії;
- медіа-планування;
- підготовка і проведення кампаній public relations;
- інформаційна підтримка.

10. Кадровий консалтинг:

- оптимізація організаційної структури;
- оптимізація взаємодії підрозділів (формування команди);
- розробка стратегії мотивації персоналу;
- вирішення внутрішніх конфліктів;
- медіаторство;
- консультування з питань психології.

11. Навчання:

- конференції;
- курси;
- семінари;
- «круглі столи»;
- тренінги;
- ділові ігри;
- організаційно-ділові ігри;
- рольові ігри;
- метод майстер-класу;
- кейс-технології;
- теорія рішення винахідницьких задач.

12. Безпека організації:

- технічні системи безпеки;
- охоронні послуги;
- перевірка благонадійності потенційних партнерів;
- проведення експертизи об'єктів та інформації;
- патентна діяльність;
- захист інформації.

13. Юридичний консалтинг:

- створення, реєстрація і акредитація підприємств;
- акціонування підприємств;
- експортно-імпорتنі операції;
- патентознавство і ліцензування;
- повернення боргів, банкрутство, ліквідація;
- реструктуризація заборгованості;

- ведення справ в арбітражних судах;
- юридична експертиза документів;
- лобювання інтересів клієнта;
- участь у переговорах.

2.5. Основні характеристики консалтингових послуг та напрями їх розвитку

Розглянемо основні характеристики консалтингових послуг та напрями їх розвитку.

Управлінський консалтинг

Головна мета управлінського консалтингу полягає в розробці комплексу заходів, спрямованих на поліпшення якості керівництва і підвищення ефективності роботи як підприємства загалом, так і кожного співробітника.

Діагностика стану підприємства є вихідною точкою в процесі управлінського консультування як під час розробки будь-якого інвестиційного проекту, так і будь-яких інших змін, запланованих на підприємстві. Цей вид послуг поряд з такими послугами, як стратегічне планування, реструктуризація, розробка управлінських рішень, управління організаційними змінами й інноваційний консалтинг мають відносно постійний попит як у нашій країні, так і за кордоном. Що стосується антикризового управління, це здебільшого специфіка країн постсоціалістичного табору і країн, що розвиваються.

Одними з нових на нашому ринку і найбільш перспективних видів консалтингу є аутсорсинг і «прокат директорів».

Аутсорсинг (*outsourcing*) заснований на повній або частковій передачі рутинних функцій підприємства (наприклад, таких, як бухгалтерські розрахунки, розрахунок податків, керування персоналом тощо) консалтинговій фірмі з метою зосередження власних зусиль на рішенні ключових стратегічних завдань.

Прокат директорів використовується у разі тимчасової відсутності порадника або його недавнього звільнення.

Організаційний розвиток і діловодство або адміністрування є окремими видами консалтингу, але в Україні їх віднесли до управлінського консультування в силу нерозвиненості попиту на них.

Такі послуги, як **управління корпоративними фінансами й управлінський облік** також є відносно новими і досить актуальними під час переходу на західні стандарти управління фінансовими ресурсами.

Основною метою створення системи управлінської звітності є забезпечення менеджерів підприємства своєчасною і необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

В основу реалізації практично всіх послуг покладено аналіз існуючих і очікуваних фінансових потоків підприємства. Найбільш ефективною методикою, що рекомендується, є адаптований до сучасних умов ефективний інструментарій «*Business Toolkits*», підготовлений групою закордонних компаній, серед яких можна зазначити Arthur Andersen, Carana Corporation, Deloitte Touche Tohmatsu International, а також фахівцями Міжнародного Корпуса Експертів (International Executive Service Corps).

Інвестиційний консалтинг

Збереження і нарощування виробничого, технологічного, фінансового й економічного потенціалу підприємств є найбільш важливою задачею сучасного бізнесу. Діяльність у такому напрямі зветься інвестиційною, і слугує умовою розвитку підприємства, поки існують інвестиційні фонди, банки, програми розвитку, приватні вкладники тощо. Такий вид консалтингу матиме найбільший попит, особливо в країнах, що розвиваються.

Фандрейзинг (пошук інвестування) є одним з базових видів інвестиційного консалтингу. Одним з перших кроків під час одержання інвестування є одержання і вивчення інформації про найбільш ймовірні джерела фінансування, оскільки умови одержання тих або інших видів фінансових ресурсів прямо визначають конкретні фінансові показники інвестиційного проекту, що просувається, і саму можливість його реалізації. Багато консалтингових фірм мають свої бази даних потенційних інвесторів або ж є офіційними посередниками під час одержання фінансування.

Лізинг є видом інвестиційної діяльності щодо придбання майна і передання його на підставі договору лізингу фізичним або юридичним особам за визначену плату, на певний строк і на визначених умовах, обумовлених договором, із правом викупу майна лізингоодержувачем. Лізингова схема, за рахунок віднесення лізингових платежів у собівартість лізингоодержувача, може мати істотні переваги перед звичайними схемами фінансування

інвестиційних проєктів.

Управління проєктами ми вважаємо найбільш перспективним на ринку консалтингових послуг в Україні. Такий вид послуг містить у собі всі перераховані вище види інвестиційного консалтингу.

Аудитинг



Аудит – це системний процес одержання й оцінювання об'єктивних даних про економічні дії і події, що встановлює рівень їх відповідності визначеному критерію і надає результати зацікавленому користувачу.

Основною метою аудиторської діяльності є встановлення достовірної бухгалтерської (фінансової) звітності економічних суб'єктів і відповідності зроблених ними фінансових і господарських операцій нормативним актам. Першочергова мета аудиту, таким чином, полягає в захисті інтересів користувачів економічною інформацією, у наданні їм об'єктивних даних про фінансовий стан того або іншого підприємства. Завдання аудитора полягає в оцінюванні вірогідності фінансових звітів і зниженні ризику появи у них спотворених даних.

Поряд із уже давно розповсюдженими аудиторськими послугами є досить перспективний вид послуг – **бюджетування**.

Впровадження системи бюджетування дозволяє керівництву підприємства одержати значний позитивний ефект за рахунок можливості узгодження діяльності підрозділів у середині компанії і підпорядкування їх загальній стратегічній меті.

Безсторонні бюджети дозволяють менеджерам спочатку конкретизувати поставлені задачі, а потім проаналізувати стан справ у компанії: як пройшов поточний період – чи приніс прибутки або збитки, чи є гроші на рахунку, що можна чекати в найближчому майбутньому.

Фондовий консалтинг

Фондовий консалтинг є одним зі стабільних консалтингових ринків. Ріст попиту на оцінні послуги постійно зростає. Одним із принципово нових видів фондового консалтингу є нематеріальні активи. До нематеріальних активів належать об'єкти, що не мають фізичних властивостей, але включаються в активи підприємства і зазвичай потребують поступової амортизації протягом терміну їхнього використання. Такими є патенти, авторські права й

інтелектуальна власність, права на власність і користування землею і корисними копалинами, торговельні марки, програмне забезпечення ЕОМ тощо.

Управління якістю

В останнє десятиліття спостерігається підвищений інтерес до якості продукції, що поставляється споживачеві. Наявність у постачальника системи якості стає важливим фактором підвищення конкурентоздатності його продукції і необхідною умовою для виходу на світовий ринок. Розробка систем якості ведеться відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000.

Стандарти ISO серії 9000 мають на меті задоволення споживачів, залучення персоналу фірми в боротьбу за якість свого товару. Принциповою відмінністю створюваних у постачальника систем якості, заснованих на стандартах ISO серії 9000, є їхня чітка спрямованість на задоволення конкретних запитів споживача.

Найновішою є послуга з розробки і впровадження елементів загальної якості (*Total Quality Management – TQM*).

Цей вид послуг порушує питання про керування якістю консалтингових послуг і впровадження системи якості в консалтингових фірмах..

Інжиніринг

Інжиніринг є одним з родоначальників консалтингу і являє собою послуги з інженерної підготовки і забезпечення процесу виробництва, будівництва й експлуатації різних об'єктів.

Інформаційно-технологічний консалтинг

Усі послуги на цей вид консалтингу є новими і дуже перспективними внаслідок росту попиту на інформаційну техніку й інформаційні технології. Під інформаційними технологіями розуміються способи автоматизованої переробки інформації.

Новими і досить перспективними є послуги з **моделювання бізнес-процесів** і їх реінжинірингу.

Уперше термін «реінжиніринг бізнес-процесів» (від англ. *Business process reengineering, BRR*) ввели М.Хаммер і Д.Чампі, які визначають цей вид діяльності як «фундаментальне перепроєктування бізнесів-процесів компаній для досягнення корінного поліпшення в основних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги і темпи».

Реінжиніринг є напроямом, що виник на межі двох різних сфер діяльності – управління (менеджменту) та інформатизації. Саме

тому реінжиніринг потребує нових специфічних засобів представлення й обробки проблемної інформації, зрозумілих як менеджерам, так і розроблювачам інформаційних систем. Подібні засоби потребують інтеграції ключових досягнень інформаційних технологій і створення відповідних інструментальних засобів підтримки реінжинірингу. Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів орієнтований на докорінну перебудову всієї діяльності підприємства, а не на часткові зміни в тій або іншій сфері керування.

Маркетинговий консалтинг

Найпоширеніше захворювання в бізнесі – «ринкова сліпота», що породжує безліч ускладнень. За статистикою понад 75% усіх банкрутств у світі відбуваються внаслідок недостатнього знання свого власного продукту, споживача, каналів поширення і конкурентів.

Реклама і відносини з громадськістю

Метою цього виду послуг є створення в очах громадськості позитивного і водночас особливого, що відрізняється від конкурентів, образу (іміджу) товару або фірми.

Однією із нових і незвичних для нашого суспільства, але найбільш ефективних видів послуг, є **передвиборні технології**. Більшість новоспечених, а також і старих політиків часто використовують такі послуги.

Кадровий консалтинг (рекрутмент)

Кадровий консалтинг – це послуги з добору й оцінювання кадрів. Цей вид послуг розвився у зв'язку з постійно зростаючою потребою в керівних кадрах і висококваліфікованих фахівцях. Кадровий консалтинг є одним з найбільш розповсюджених в Україні видів послуг, тому що не потребує особливої кваліфікації консультантів у певній області.

Консалтинг в сфері **конфліктології** є новим видом послуг у кадровому консалтингу і тільки набирає силу на нашому ринку консалтингових послуг.

Навчання

Навчальне консультування є найстарішим видом консалтингу в нашій країні, що називали підвищенням кваліфікації керівного складу. Відмінність різних видів навчання від управлінського консультування полягає в тому, що тренер не рекомендує менеджерам управлінські рішення з різних проблем, а лише передає їм свої знання про те, як їх треба приймати, і надає інформацію із

відповідної проблематики.

Вважається, що навчання в дії, а саме активно-ігрові методи, такі як ділові ігри, організаційно-дієві ігри, рольові ігри та метод майстер-класу – є найбільш ефективними і перспективними, тому що надають не тільки інформацію з проблеми, яка цікавить, але й змушують менеджера самому приймати рішення в екстремальних ситуаціях, програючи різні варіанти вирішення проблеми.

Безпека організації

Безпека організації – найновіший напрям у консалтингу.

Економічна безпека підприємства – це забезпечення захищеності господарських відносин, розвиток економічного потенціалу компанії, підвищення рівня добробуту всіх її співробітників і формуючих основ захищеності фірми від різних небезпек і погроз, джерелом зародження і розвитку яких виступають внутрішні і зовнішні протиріччя.

Захист інформації є найбільш актуальним на сьогоднішній день і найбільш розповсюдженим видом послуг з безпеки. Кілька років тому Британський Інститут Стандартів (BSI) за підтримки групи комерційних організацій, серед яких були Shell, National Westminster Bank, Midland Bank, British Telecommunications, Marcs & Spencer, Logica та інші, розпочав розробку стандарту інформаційної безпеки, що отримали згодом позначення BS 7799. Стандарт BS 7799 визначає загальну організацію, класифікацію даних, системи доступу, пряму планування, відповідальність співробітників, використання оцінювання ризику у контексті інформаційної безпеки. В Україні аналоги BS 7799 відсутні, тому перевага віддається саме їй, тому що британська схема є найбільш старою і розвинутою.

Юридичний консалтинг

Юридичний консалтинг є одним з основних родоначальників консалтингу і взагалі професійних послуг. Юристи роблять послуги як у формі порад, так і шляхом безпосереднього ведення справ своїх клієнтів. Вони також можуть давати експертні висновки про відповідність дії або документа юридичним нормам.

За останні 10 років спостерігається дуже великий ріст консалтингових послуг. Це пов'язано із глобалізацією світової економіки. Насичення традиційних ринків товарів зажадало пошуку нових підходів до споживача. Саме тому 81% портфеля замовлень головних консультативних фірм становлять замовлення на послуги

із реорганізації та реструктуризації бізнесу. Аналіз структури послуг, вироблених 40 найбільшими управлінськими консалтинговими фірмами, дав такі результати:

- 31% – консалтингові послуги з питань керування операціями і процесами, включаючи питання реорганізації бізнесу й загального керування якістю (TQM);
- 17% – консультування з питань корпоративної стратегії;
- 17% – консультування з питань інформаційно-технологічної стратегії;
- 16% – консультування з питань розвитку бізнесу;
- 11% – консультування з питань організаційного проектування;
- 6% – фінансове консультування;
- 2% – послуги з питань маркетингу і продаж.

Аналіз консалтингових послуг за різноманітними сферами діяльності показує такі результати:

- 22% – замовлення від підприємств фінансового сектору економіки;
- 11% – від підприємств із виробництва товарів господарського споживання;
- 11% – від інших промислових підприємств;
- 9% – від підприємств енергетичного сектору;
- 9% – від урядових установ;
- 9% – від установ охорони здоров'я;
- 8% – від науково-дослідних установ;
- 3% – від засобів масової інформації і підприємств шоу-бізнесу;
- 2% – від підприємств оптової торгівлі;
- 6% – від інших джерел.

2.6. Класифікація консалтингових послуг

Наведений консалтинговий класифікатор є предметним, тобто за наданими консалтинговими послугами. Консалтингова діяльність розрізняється і за іншими критеріями й ознаками, що наведені в табл. 2.2.

Необхідно наголосити на професійності консалтингової діяльності, тому що вона є самостійним і основним елементом інфраструктури ринкової економіки.

Таблиця 2.2

Класифікація консалтингових послуг

Ознаки	Типи
1	2
За предметом роботи	<ul style="list-style-type: none"> • проектне консультування • процесне консультування
За типами консультування	<ul style="list-style-type: none"> • інформаційне • експертне • процесне • навчальне
За цілями	<ul style="list-style-type: none"> • цільове • багатоцільове
За результатами	<ul style="list-style-type: none"> • нормативне • оцінне • проблемне
За завданнями	<ul style="list-style-type: none"> • оперативне • стратегічне • організаційне • розвивальне
За спеціалізацією консультантів	<ul style="list-style-type: none"> • фахове • дженералістичке
За місцем розташування консультантів	<ul style="list-style-type: none"> • зовнішнє • внутрішнє
За тривалістю проведення робіт	<ul style="list-style-type: none"> • короткострокове • середньострокове • довгострокове • разове • періодичне • абонементне
За клієнтурою	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальне • організаційне
За масштабами клієнта	<ul style="list-style-type: none"> • для державних підприємств • для приватизованих підприємств • для середніх підприємств • для малих підприємств

1	2
За галузями клієнта	<ul style="list-style-type: none"> • з банківської справи • з енергетики • з транспорту • з охорони здоров'я тощо
За місцем розташування консалтингової фірми	<ul style="list-style-type: none"> • локальні • регіональні • всеукраїнські • багатонаціональні
За методом роботи	<ul style="list-style-type: none"> • діагностичне • розрахункове • інформаційне • навчальне
За функціями консультанта	<ul style="list-style-type: none"> • експертне • аудиторське • ідеологічне • викладацьке • тренерське • менеджерське
За типами консультаційних пропозицій	<ul style="list-style-type: none"> • рекомендації з конкретних змін відносин • нові ціннісні орієнтації • методики рішення проблем

Кваліфікований консультант буде свою діяльність за такими основними принципами:

- компетентність;
- репутація;
- етичні норми;
- інтереси клієнта;
- широкі суспільні інтереси;
- зміна системи;
- залучення персоналу
- науковість;
- гнучкість;
- об'єктивність;

- конкретність;
- ефективність;
- взаєморозуміння.

Західні теоретики управлінського консультування виділяють такі характерні риси управлінського консультування.

По-перше, консультанти роблять фахову допомогу керівним робітникам. Досвідчені консультанти проходять через багато організацій і навчаються використовувати придбаний досвід, надаючи допомогу новим і старим клієнтам у різноманітних ситуаціях. Отже, вони вміють розпізнавати загальні тенденції та звичайні причини проблем. Більш того, фахові консультанти постійно стежать за літературою з проблем управління і розвитком теорій методів і систем управління, а також за ситуацією на ринку. Таким чином, вони виконують роль сполучної ланки між теорією і практикою керування.

По-друге, консультанти, зазвичай, дають поради. Це означає, що вони – тільки радники і не мають безпосередню владу приймати рішення про зміни і перетворювати їх у життя. Консультанти відповідають за якість і закінченість поради. Клієнти несуть усю відповідальність, що виникає з прийняття поради.

По-третє, консультативна служба – це незалежна служба. Консультант оцінює будь-яку ситуацію, пропонує об'єктивні рекомендації щодо потреби клієнта. Консультант має такі види незалежності: фінансову, адміністративну, політичну, емоційну.

Все це ставить високі вимоги до якості й ефективності консалтингових послуг і викликає їх орієнтованість на інтереси клієнта.

Проте, існує ще багато проблем з консалтинговою діяльністю в Україні. Бракує кваліфікованих спеціалістів. Не відрегульована нормативно-правова база. Постійно ставиться питання якості консалтингових послуг. Не адаптовані методики консалтингової діяльності до умов економіки України. Все це спонукає до проведення наукових досліджень із подальшим застосуванням результатів на практиці.

2.7. Тенденції та перспективи розвитку управлінського консалтингу в Україні

Консалтингова діяльність зародилася в нашій країні всередині 20-х років і вплинула на формування теорії й удосконалювання практики управління. Джерела управлінського консультування беруть початок у концепції наукової організації праці (НОТ) 20-30-х років, коли Інститут техніки управління при Наркоматі РКІ займався консультаційною діяльністю. Пізніше в період організації великих підприємств, в епоху індустріалізації і зміцнення адміністративно-директивного стилю управління, консалтингову діяльність було різко згорнуто.

Багато років консалтингова діяльність носила короточасний, епізодичний характер, зусилля консультантів були розосереджені і базувалися переважно на особистій ініціативі.

У 1971 р. було прийнято Комплексну програму подальшого поглиблення й удосконалювання співробітництва і розвитку соціалістичної економічної інтеграції, де особливо акцентувався процес обміну виробничим досвідом між країнами – членами СЕВ. У Міжнародному науково-дослідному інституті проблем управління (МНДПУ, Москва) було підготовлено кілька описів досвіду господарської діяльності деяких передових підприємств країн Європи, а саме організації науково-технічним розвитком і створенням конкурентоздатності продукції і практики управління інноваціями.

У СРСР був накопичений значний досвід з управлінського консультування. У цьому напрямі плідно працювали спеціалізовані центри в Таллінні, Москві, Ленінграді, Києві, Новосибірську. У 80-і роки радянські і болгарські фахівці проводили спільні розробки з практичного експериментування методів діагностичного аналізу й управлінського консультування. Накопичене за останні три десятиліття розуміння процесів розвитку професійної консалтингової діяльності має велику теоретичну і практичну цінність. Цей період оцінюється вітчизняними вченими як період безперервного розвитку управлінського консультування за післявоєнний час.

У 80-і роки почали відроджувати служби наукової організації праці (НОТ), споконвічно націлені на рішення питань підвищення ефективності праці і керування (і фактично ліквідовані в наш час).

За змістом вони найбільш близькі до служби внутрішніх консультантів (СВК) у США. Порівняльний аналіз задач, що розв'язувалися СВК у США і службами НОТ в Україні, наведено в таблиці 2.3.

Таким чином, для СВК головним є пошук нововведень і підвищення сприйнятливості до них, а для НОТ характерні велика предметність, емпіризм та ідеологічне навантаження.

Сьогодні управлінське консультування в Україні перебуває в такій стадії розвитку, коли відпрацьовується логіка теорії, тобто набір правил у рамках цієї теорії. Управлінське консультування має перебороти сформоване відставання, головним чином, шляхом високої самоорганізації, взаємодії й інтеграції з досвідом управлінського консультування закордонних країн і практичного внеску в створення теорії управлінського консультування.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз задач, що розв'язувались СВК у США і службами НОТ в Україні

СВК 70-80-і роки	НОТ 80-і роки
1. Аналіз виробничо-господарської діяльності, виявлення проблем, що потребують нововведень	1. Удосконалення кооперації і поділу праці, нормування й оплати праці
2. Розробка або пошук нововведень, здатних вирішувати ці проблеми	2. Поширення передових прийомів праці
3. Проведення перебудов в управлінні	3. Рациональна організація й обслуговування робочих місць
4. Підвищення загальної сприйнятливості до нововведень та їх поширення в організації	4. Наукові методи підбору, розміщення і просування кадрів

Існують такі три основні загально визнані причини, що сприяють створенню і просуванню професійного консультування в Україні:

1. Створення професійних вітчизняних служб, що змогли б зменшити залежність країни від іноземних експертів.

2. Оптимальне пристосування «ноу-хау» у сфері керування до специфічних умов України саме місцевими професіоналами.

3. Скорочення використання дорогих іноземних фахівців, що дозволить зменшити вартість консультаційної частини багатьох

проектів, отже, заощадить валюту, а також зробить ці послуги доступними для місцевих клієнтів, включаючи дрібних підприємців.

Необхідно зазначити відмінність українських консультантів по управлінню від західних консультантів.

Рівень професіоналізму

Західні консультанти мають професійне утворення і постійно накопичують досвід і обмінюються їм на відповідних семінарах і конференціях. Однак у них відсутній досвід роботи в Україні зі своїми ментальними особливостями, проте є велика наукова і методологічна база, а також необмежений доступ до літератури.

Українські консультанти рідко мають професійну освіту (закордонні курси, семінари, стажування) і багатий досвід. Втім вони краще розуміють проблеми українських підприємств та їх керівників.

Економічна результативність і ринкова цінність

Західні консультанти мають більш чітке усвідомлення змісту і потенційного позитивного економічного ефекту, що може дати їх професійна діяльність. Вони розглядають відносини «консультант – клієнт» об'єктивно.

Українські консультанти виявляють менше впевненості у тому, як можна оцінити результати їхньої діяльності для організацій. Бачення ними взаємин консультанта і клієнта більш суб'єктивно і засновано на пріоритеті людських цінностей над економічною доцільністю.

Процеси змін і керування

У змішаному культурному середовищі західні консультанти виявляють у край нормативне поведіння. Українські консультанти, що мають досвід у психології, демонструють більш м'яку, гнучку і толерантну поведінку. Оскільки західні клієнти більш схильні віддавати управління в руки консультантові, дії західних консультантів коливаються від «м'яких» до вкрай «твердих». Українські компанії менш схильні віддавати контроль у чужі руки, тому дії українських консультантів часто обмежуються тренінгами і супроводом процесу.

Роль формальних взаємин

Українські консультанти використовують систему особистих відносин для доступу в організацію і подальше спілкування в ній. Вони розглядають консультування як спосіб життя і можуть поширювати відносини з клієнтами в інші сфери професійних і

особистих взаємин.

Західні консультанти більш жорстко прив'язані до формальних ставлень і норм поведіння. Вони розглядають консультування тільки як професію, якою потрібно займатися в робочий час. Відносини консультант – клієнт обмежуються, зазвичай, терміном дії контракту.

Позитивне мислення й емоції

Західне ділове середовище і ділове мислення є більш оптимістичними, орієнтованими на дію й ініціативу. В українських консультантів більше емоційно орієнтованого поведіння, рефлексії і менше прагматичного підходу до професійних проблем.

Загалом можна констатувати, що консалтинг в Україні оформився як професія, хоча і не має офіційного юридичного статусу. Він багато в чому схожий, але не ідентичний консалтингу на Заході. І хоча іноземний консультант – звична сьогодні фігура на українському ринку, слід зазначити, що прийти в Україну з готовими рішеннями неможливо, необхідна адаптація.

Сьогодні в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, з яких 42% – тільки консультують, 30% – присвячують консультуванню лише 80% від загального обсягу робіт, 28% – організації, що мають відділи консалтингових послуг. Окрім того, третина навчальних організацій має власні консультаційні підрозділи.

Паралельно із вітчизняними консалтинговими фірмами в Україні працює велика кількість іноземних консалтингових компаній. Так, починаючи з 1992 року на ринку України з'явилися і фірми «великої п'ятірки». Вони прийшли для супроводу своїх клієнтів, які інвестують в Україну значні кошти.

Розвиток консалтингової діяльності в Україні підтримується за рахунок коштів Агенції з міжнародного розвитку США – USAID, програми Європейського Співтовариства – TACIS, Міжнародної фінансової корпорації – IPC, урядів Великої Британії – Програма DFID, Канади – програма FARM, Агентства із розвитку підприємництва та іншими інституціями.

У табл. 2.4 наведено динаміку структури експорту-імпорту консалтингових послуг за 2000 рік за кварталами, які вперше були надані Держкомстатом України.

**Динаміка експорту-імпорту консалтингових послуг в
Україні за 2000 рік, тис дол. США**

Консалтингові послуги	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Разом
Експорт	1054,71	610,6	1281,3	2772,84	5719,44
Імпорт	3877,53	7582,88	5639,98	6544,77	23645,16

Сьогодні українські консалтингові фірми становлять досить гідну конкуренцію західним фірмам, особливо в таких видах діяльності, як управління якістю, інжиніринг, інформаційні технології, маркетинг, аудитинг, кадровий консалтинг і навчання. Більш того, методичні розробки у таких видах діяльності, як активні методи навчання, навчання в дії, інжиніринг і аудитинг більш досконалі, ніж закордонні аналоги.

Сьогодні можна чітко виділити основних постачальників консалтингових послуг в Україні. Це:

- філії великих іноземних багатофункціональних фірм, що мають консультаційні проекти з українськими державними структурами з питань оподаткування, бюджетного регулювання, удосконалення нормативно-правової бази, а також спільні та іноземні компанії, що обслуговують банківські структури;
- представництва іноземних консультаційних фірм, які здійснюють стратегію завоювання нових ринків та досліджують привабливість українського ринку;
- іноземні консультаційні фірми, що працюють за програмами донорських організацій та надають технічну допомогу з питань управлінського консультування в пріоритетних галузях народного господарства (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);
- вітчизняні консультаційні фірми, які спеціалізуються на наданні послуг з питань приватизації підприємств, включаючи оцінювання майна, підготовку документального супроводу процесу приватизації тощо;
- спеціалізовані консалтингові фірми, котрі надають консультаційні послуги за окремими напрямками управлінського консультування (бізнес-планування, фінансового оцінювання, маркетингу, податкового планування, митного регулювання тощо).

У табл. 2.5 наведено міжнародні консалтингові фірми та послуги, які вони надають в Україні.

Таблиця 2.5

Міжнародні консалтингові фірми та послуги, які вони надають в Україні

Назва фірми	Клієнти	Послуги в Україні
1	2	3
Price Waterhouse Coopers	Міжнародні фінансові організації, Міністерства України, аудиторські фірми, міжнародні компанії, інвестиційні фонди, американські інвестори, українські підприємства та підприємці	Управлінські, податкові, аудит, у сфері корпоративних фінансів
Project Consulting Group	Аудиторські фірми, міжнародні компанії, інвестиційні фонди, американські інвестори, українські підприємства та підприємці	Інвестиційний консалтинг, менеджмент-консалтинг, ринкові дослідження
Roland Berger & Partner	Компанії сфери послуг, торгові фірми, органи державного управління, інвестори	Розробка стратегії, бізнес-планування, реструктуризація, інвестиційний консалтинг
Dr. Wieselhuber & Partners	Інвестори	Менеджмент-консалтинг, створення компанії, інвестиційний консалтинг, фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу
Robertson & Blums Corporation	Аудиторські компанії підприємства	Впровадження і підтримка програмних продуктів

Управлінський консалтинг в Україні має великі перспективи. Можливий успіх консультаційних організацій в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє консалтингу пов'язане із підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Коли виникло управлінське консультування?
2. Етапи розвитку консалтингу в світі.
3. Суб'єкти управлінського консультування.
4. Об'єкти управлінського консультування.
5. Як поділяють консультантів?
6. Професійні консалтингові асоціації.
7. Світові лідери консалтингового бізнесу.
8. Що таке консалтингова послуга?

РОЗДІЛ ІІІ

МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

- *Поняття маркетингу консалтингових послуг*
- *Мета та зміст маркетингової діяльності в консалтингу*
- *Попит та пропозиція консалтингових фірм в аграрному секторі економіки України*
- *Міжнародний маркетинг*
- *Методи просування маркетингових послуг*
- *Етапи маркетингу консалтингових послуг та їх зміст*
- *Цінова політика консалтингових фірм*

3.1. Поняття маркетингу консалтингових послуг



Маркетинг консалтингових послуг — процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів — купувати консультаційний продукт.

Маркетинг консультаційних послуг значно відрізняється від маркетингу споживчих товарів або засобів виробництва, це пов'язано з особливостями товару «консалтингова послуга».

Внаслідок неможливості наочно продемонструвати вид та якість консультаційної послуги, споживач не має чітких критеріїв порівняння її з товарами-аналогами, тому головним завданням маркетингу є надання послугі «матеріального» вигляду.

У такому разі консультант має продавати не послугу, а компетентність, кваліфікацію і досвід персоналу консалтингової фірми, підкреслюючи вигоди і переваги, які отримує користувач послуги.

Складність оцінювання товару полягає у розбіжності між собівартістю послуги, як її собі уявляє клієнт, та ціною, яку він має сплатити, адже клієнт, як правило, не враховує необхідності здобуття консультантом нових знань, необхідних для виконання поставленого завдання.

Наступною проблемою маркетингу консультаційної послуги є

вірогідність зміни її якісної характеристики у процесі обслуговування клієнта.

Іноді в результаті ускладнень під час збору в організації клієнта інформації та опору її персоналу запропонованим змінам початковий консультаційний продукт може трансформуватися, що дещо знижує його цінність.

Успішність продажу консультаційних послуг значною мірою залежить від маркетингової кваліфікації консультанта.

Основними завданнями маркетингу консультаційних послуг є вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери), розробка методів пристосування до ринкових умов (просування товарів), визначення ефективної цінової політики.

3.2. Мета та зміст маркетингової діяльності в консалтингу

Про важливість маркетингу як складової успіху фірми свідчить той факт, що лідери консалтингового бізнесу під час підготовки своїх співробітників обов'язково навчають їх маркетингу, оскільки високопрофесійний маркетинг власних послуг є частиною іміджу фірми.

Метою маркетингової діяльності в консалтингу є пошук нового продукту, який міг би зацікавити клієнта. Такий продукт користуватиметься попитом, якщо він міститиме нові оригінальні ідеї.

Змістом маркетингової діяльності в консалтингу є формування системи заходів, покликаних стимулювати продаж консультаційного продукту. Ними можуть бути:

- визначення нинішніх та потенційних покупців послуг фірми;
- визначення змісту рекламного звернення та засобів поширення інформації про фірму тощо.

Більшість консультаційних фірм, організованих у формі партнерства, доручають роботу із заохочення нових клієнтів окремим партнерам, а не корпоративним відділам маркетингу. Однією з причин такої політики є персоніфікація продажу консультаційної послуги.

Типовість рекламних текстів, які розробляються маркетинговими службами консультаційних фірм, призводить до того, що клієнти не в змозі відрізнити одну консультаційну фірму від іншої.

Персоніфікація маркетингу консалтингової послуги сприяє ідентифікуванню клієнтом послуг конкретної консультативної організації.

Результатом маркетингової діяльності є кількість і якість (інноваційний потенціал, профіль та місце фірми в галузі) клієнтів, з якими працюють консалтингові фірми.

Отже, аналіз клієнтських організацій, видів послуг, а також частки інтелектуальних та творчих робіт у їх загальному обсязі може характеризувати напрям розвитку консалтингової фірми.

Запорукою успіху консультативної фірми є поєднання консультативного професіоналізму та маркетингової кваліфікації. Ці поняття утворюють конкурентний статус консультативної фірми. Нині схвалюються зусилля консультантів, що спрямовані на генерацію конкурентоспроможних ідей, оскільки саме вони визначають майбутній розквіт фірми. Стимулом для такої роботи може бути збільшення винагород та преміювання.

Багато фірм спрямовує на розвиток інтелектуального потенціалу своїх кадрів значні кошти, здійснює дослідницькі роботи з питань збільшення та глобалізації компанії. У таких компаніях часто проводять внутрішні інтелектуальні олімпіади, де конкурують стажери і молодші консультанти, які прагнуть перевершити один одного у вирішенні управлінських завдань.

Таке сприяння з боку фірми підвищенню якості консультативної послуги пояснюється жорсткою конкуренцією на консалтинговому ринку, де інтелектуальне лідерство продукту може бути забезпечене його фірмовою приналежністю.

Для побудови успішної маркетингової діяльності консультант має з'ясувати такі моменти:

- що саме бажає отримати клієнт у результаті консультування;
- чи можливе письмове підтвердження клієнтом компетентності і професіоналізму консультанта, оскільки більшість нових клієнтів керуватимуться відгуками попередніх споживачів цього консалтингового продукту.

Професіонали мають регулярно зустрічатися зі своїми клієнтами для обговорення їх справ, відвідувати їх збори, проводити семінари та надавати дрібні послуги. Таким чином, особливості маркетингової діяльності консалтингових фірм полягають в особистій участі кожного консультанта у цьому процесі, оскільки саме в процесі консультування, взаємодії і співробітництва з

клієнтом формується репутація фірми.

Для утримання своєї частки ринку та стимулювання клієнтів до споживання консалтингових послуг саме своєї фірми консультант має зацікавити клієнта в подальшому співробітництві, бажано на тривалій основі. Закінчення консультаційного завдання не повинно означати припинення співробітництва з клієнтом.

3.3. Попит та пропозиція консалтингових фірм в аграрному секторі економіки України

Нині більшість вітчизняних консультаційних фірм надають у процесі своєї діяльності консультаційні послуги з управлінського, фінансового, юридичного консультування. До 40% консультаційних фірм у свій асортимент включають:

- послуги з маркетингу (управління маркетингом і збутом);
- консультаційні послуги з питань оцінювання ризиків, розміщення, купівлі, оцінювання цінних паперів;
- консультації з питань оподаткування, зовнішньоекономічної діяльності.

Щодо інноваційної політики консультаційних фірм, то найбільш перспективними визнані послуги з приватизаційного супроводу, залучення інвестицій, послуги з інформаційних технологій, роботиз цінними паперами, послуги з розробки бізнес-планів. Нині найбільш прибутковою послугою є оцінювання. Для відновлення свого асортименту 90% фірм використовують особисті дослідження і розробки, з яких кожна друга вивчає дослідження різних інститутів і університетів.

Нині на ринку України діють як вітчизняні, так і закордонні консалтингові фірми. Серед закордонних можна виділити такі групи:

1. Представництва великих консалтингових фірм, що обслуговують:

- державні структури, органи державного управління з питань оподаткування, бюджетного регулювання;
- банківські структури з питань аудиту
- закордонні і спільні підприємства.

2. Консультаційні фірми, що починають свою діяльність в Україні, мають тут, як правило, одного-двох представників, основна

задача яких – визначення ступеня привабливості українського ринку для своєї фірми й оптимальної стратегії виходу на нього.

3. Консультаційні фірми, що працюють в Україні за програмами CIS, AID й інших аналогічних структур. За даними Відділу технічної допомоги TACIS, з ними працюють близько 150 консультаційних фірм із усіх країн Європейської співдружності переважно з питань управлінського і фінансового консультування у таких галузях народного господарства:

- сільське господарство;
- енергетика;
- атомна енергетика;
- транспорт;
- зв'язок .

Особливістю діяльності цих фірм є те, що клієнтами частково або цілком покриваються витрати на консультаційні послуги в рамках зазначених програм.

Вітчизняні консультаційні фірми можна розділити на такі групи.

1. Фірми, що виникли і розвивалися на базі проведеного державою процесу зміни форм власності, що починали свою діяльність з надання комплексних послуг з приватизації, що охоплювали питання управління, законодавства, оподаткування тощо.

2. Консультаційні фірми, що виникли протягом останніх двох років, з наперед визначеною спеціалізацією діяльності. Надають консультаційні послуги, спеціалізовані як за видами (маркетинг, податкове планування.), так і напрямками і галузями (проведення постприватизаційної підтримки, приватизація земельних ділянок, консультування підприємств агропромислового комплексу).

Розмаїтість клієнтів і ринків, послуг, застосовуваних підходів і осіб, що беруть участь у консультуванні – причина великої розмаїтості типів консультаційних організацій. Так, в Україні можна виділити:

1) великі багатофункціональні закордонні консультаційні фірми. Зазвичай, вони в Україні представлені філіями. Загальна кількість штату таких фірм становить декілька сотень, а то і тисяч професіоналів. Для роботи на українському ринку вони намагаються набирати наших фахівців;

2) дрібні і середні консультаційні фірми. За американськими

стандартами ця група охоплює організації, у яких працює від декількох до 100 консультантів. Українські фірми мають таку кількість: до 7 осіб – 65%, 8-20 осіб – 29%, понад 20 осіб – 6%;

3) консультаційні підрозділи установ, що займаються загальнонаціональною і галузевою ефективністю, підвищенням кваліфікації керівних кадрів і удосконаленням роботи невеликих установ;

4) відділи бізнес-консультування при інжинірингових фірмах. Багато фірм, що надають консультаційні послуги з інжинірингу, мають у своїй структурі відділи бізнес-консультування;

5) консультанти-індивідуали. Це можуть бути універсали, що підкреслюють свій широкий досвід у сфері управління, або фахівці, які працюють у вузькій технічній сфері. Їх сила – чітко індивідуалізований і гнучкий підхід, що складніше застосовувати більш великій консультаційній фірмі. Послуги досвідченого одинака-консультанта дешевші, тому що він може уникнути багатьох накладних витрат, які є у великих організаціях. Часто консультанти-індивідуали взаємопов'язані, збираючись у «команду» для виконання великих і складних завдань в галузі, що виходить за межі їх компетенції. Проблема полягає в тому, що консультанти бувають не тільки висококваліфікованими, що люблять свою справу, але і посередніми, і не завжди легко визначити, з ким маєш справу;

6) професори-консультанти. Водночас як консультант-одинак заробляє собі на життя консультуванням, є категорія фахівців: професори управління, лектори, інструктори, науковці, основне заняття яких не консультування, але вони ним періодично займаються. Вони можуть братися за виконання тривалих проектів і звільнятися від основної роботи на кілька місяців або просто на місці давати поради з управління, що важливі, але не вимагають багато часу;

7) нетрадиційні джерела послуг з консультування. В останні роки з'явилася нова група осіб, що роблять послуги з управлінського консультування. Ця група досить неоднорідна, але консультування для них не є їх первісною і основною функцією, а розглядається як вигідне доповнення до інших послуг. У цю групу з-поміж інших входять:

- постачальники і продавці комп'ютерів і засобів зв'язку;
- фірми, які постачають програмне забезпечення;
- комерційні і інвестиційні банки, маклери, страхові компанії і

інші організації у фінансовому секторі;

- постачальники обладнання і проектів «під ключ» у галузі енергетики, транспорту, водопостачання та інших комунальних служб;
- інші організації, які перетворили свої внутрішні групи з управлінських послуг у зовнішні консультаційні служби.

3.4. Міжнародний маркетинг



Міжнародний маркетинг – процес, який полягає не тільки у кращому ніж у конкурентів визначенні і задоволенні потреб глобального покупця як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, а також в опануванні певного сегменту міжнародного ринку та координації маркетингової діяльності з врахуванням обмежень глобального середовища.

Були часи, коли міжнародна торгівля означала, що країни, що розвиваються, експортували сировину в розвинуті країни й імпортували з них торговельні вироби. Тепер це вже не так. Нова варіація на ту тему (яка, очевидно, незабаром стане домінуючою) – експорт розвинутими країнами технології виробництва в країни, що розвиваються, щоб готові вироби рухалися у зворотному напрямі. Це має відповідні зміни у консультативній роботі з маркетингу, коли консультантів розвинутих країн просять оцінити перспективні ринки у країні, що приймає, у зв'язку з пропозиціями про передачу технології через спільні підприємства або інші угоди, а консультантів у країнах, що розвиваються — оцінити ринки в розвинутих країнах для готової продукції і створити відповідні канали для маркетингу. І ті, і інші мають відшліфувати свої знання у сфері систем гарантії експортних кредитів, систем «кращих тарифів, націй найбільшого сприяння», угод у торгівлі і тарифах, а також інших факторів, що впливають на міжнародну торгівлю. Їм також доведеться, звичайно, визначити, наскільки їхній досвід і кваліфікація у сфері маркетингу специфічні для їх культурного середовища і можуть бути перенесені в інші країни.

Крім цієї нової тенденції до консультанта можуть звернутися за порадою щодо більш традиційної форми експортного маркетингу. Він відрізняється від міжнародного скоріше не за формою, а за

ступенем, основна відмінність — велика кількість необхідних паперів (фірми-постачальники зазвичай беруть на себе цей обов'язок) і додаткові труднощі, пов'язані з роботою з торговельними агентами у віддалених країнах (мова, відстань, знання продукції). Банкіри з їх міжнародними зв'язками можуть бути корисні в перевірці референцій і оцінюванні кредитоспроможності. Експортер і його консультант можуть також звернутися за допомогою до торговельного представника в посольстві своєї країни в країні призначення.

Сутність і етапи переходу до міжнародного маркетингу наведено в табл. 3.1.

Особливості міжнародного маркетингу полягають у тому, що його організація і методи проведення мають враховувати такі фактори, як:

- незалежність держави;
- національні валютні системи;
- національне законодавство;
- економічна політика держави;
- мовні, культурні, релігійні, побутові та інші особливості.

Це означає, що міжнародний маркетинг ширше вітчизняного, тому що він охоплює велику гаму факторів.

Розглянемо особливості маркетингу на закордонних ринках, що повинні враховуватися вітчизняними підприємствами.

По-перше, під час вивчення зовнішніх ринків необхідно дослідити їхні можливості. Цей відправний момент в експортній маркетинговій діяльності більш складний і трудомісткий, ніж вивчення внутрішнього ринку. Звідси виникає необхідність у створенні підприємствами-експортерами відповідних дослідницьких підрозділів і/або пошук у країні, куди здійснюється (або буде орієнтований) експорт, спеціалізованих фірм-консультантів, що представляють за плату інформацію про товарні ринки.

По-друге, для успішної діяльності на зовнішніх ринках необхідно більш ретельно дотримуватися принципів і методів маркетингу, ніж на внутрішньому ринку. Зовнішні ринки висувають високі вимоги до запропонованого на їхніх ринках товарів, їхньому сервісові, рекламі тощо. Це супроводжується гострою конкуренцією, перевагою «ринку покупців», тобто помітним перевищенням пропозиції над попитом.

Таблиця 3.1

Сутність і етапи переходу до міжнародного маркетингу

№	Етап	Сутність
1	2	3
1	Традиційний експорт	Продаж товару за кордон без подальшого супроводу товару. Експортер несе відповідальність перед покупцем тільки до моменту продажу і постачання і, як правило, не цікавиться подальшою долею проданого товару
2	Експортний маркетинг	Експортер систематично обробляє закордонний ринок і прилаштовує своє виробництво під вимоги і стандарти цього ринку. При цьому експортер досліджує цей ринок постійно і намагається контролювати весь шлях товару до кінцевого споживача
3	Міжнародний маркетинг	Експортер глибоко досліджує ринок і використовує для його обробки весь набір інструментів маркетингу, а також різні форми зовнішньоекономічних зв'язків: науково-технічний обмін, виробничу кооперацію, спільні підприємства, створення дочірніх підприємств і інші, а не тільки експорт
4	Глобальний маркетинг (у сполученні з міжнародним менеджментом)	Маркетингова діяльність за кордоном охоплює не тільки збут, але і практично усі функціональні сфери діяльності підприємства: постачання, дослідження і розробка, персонал, фінанси тощо. Фактично – це ринково орієнтоване управління підприємством у закордонних умовах

По-третє, для ефективної діяльності на зовнішньому ринку необхідно творчо і гнучко використовувати маркетингові методи. Стандартних підходів тут немає. Фірма має сама вирішувати, що для неї більш ефективно:

- підтримувати прямі зв'язки із закордонними покупцями або діяти через агентські фірми;
- здійснювати експорт товарів або продавати ліцензії на право їх виробництва;
- брати участь у торгах самостійно або в складі консорціумів;
- використовувати лізинг (здавання товару в оренду) як засіб стимулювання експорту або обмежитися традиційним продажем

товарів.

По-четверте, відповідність вимогам світового ринку (а точніше, вимогам покупців) означає не тільки необхідність дотримання прийнятих на ньому умов збуту товарів. Вирішальне значення мають розробка і виробництво таких експортних товарів, що навіть через кілька років після виходу на ринок відрізнялися б високою конкурентоздатністю.

Займаючись експортом, варто пам'ятати, що він не є швидким способом рятування від зайвої продукції або знайти вихід для вільних виробничих потужностей. Створення ефективної міжнародної збутової мережі вимагає часу і значних зусиль, і, щоб домогтися успіху, до цього питання варто підходити з усією серйозністю. Для реалізації спланованої програми з конкретними цілями знадобляться додаткові фінансові і людські ресурси.

3.5. Методи просування маркетингових послуг

У розпорядженні консультантів є великий асортимент методів створення професійної репутації у своїх клієнтів. Їх мета — не маркетинг окремих завдань, а пробудження інтересу до консалтингової фірми та її продукції у потенційних клієнтів, створення нових можливостей для контакту з ними, а також пропаганда та реклама консалтингових послуг.

У зарубіжній практиці пропаганда продукту має назву public relations. Особливістю пропаганди консалтингового продукту є отримання про нього інформації із незалежного джерела (Internet, друковані засоби масової інформації, проведення семінарів, зустрічей, презентацій, безкоштовних консультацій).

Деякі методи націлені тільки на відносини із суспільством і створення іміджу (наприклад, рекламування), мета інших методів — викликати інтерес клієнтів шляхом постачання їм інших корисних технічних послуг (наприклад, інформація, навчання).

Особливості консалтингового продукту визначили специфічність методів його просування на ринок та вибору комплексу маркетингових комунікацій.

Найважливішими методами просування консалтингового продукту є:

1. Отримання рекомендацій та обмін інформацією серед

клієнтів щодо консалтингових фірм

Чутка — один з найстаріших і найефективніший спосіб, за допомогою якого професійна фірма стає відомою новим клієнтам.

У пошуках консультанта бізнесмени і керівники спочатку звертаються до своїх знайомих за порадою, котрі у своїй практиці вже вирішували аналогічні проблеми, перш ніж звернутися до будь-якого іншого джерела інформації. Зазвичай, вони обмінюються як позитивною, так і негативною інформацією щодо роботи консультантів.

Отже, бездоганне обслуговування клієнтів та подальша співпраця з ними має вирішальне значення у становленні іміджу фірми та залученні нових клієнтів. Задоволені клієнти — кращі маркетингологи, до того ж роблять це абсолютно безкоштовно.

2. Професіональні публікації

Монографії, довідкові та навчальні посібники, методичні рекомендації, статті та інформаційні бюлетені — все це дозволяє потенційним клієнтам відчувати глибину та новітність ідей, що дають змогу консультантам вирішувати широкий спектр складних управлінських проблем.

Водночас цей метод може забезпечити успіх лише тоді, коли в публікаціях містяться посилання на консультаційну фірму, про яку дається інформація, розповідається про специфіку продукту та дається описання успішного досвіду роботи з конкретним клієнтом.

3. Проведення та участь у семінарах, тренінгах, конференціях та «круглих столах»

Подібні види робіт консультантів дозволяють не тільки отримати грошові винагороди за виступи, але й стимулювати отримання нових консультаційних завдань. Відомі фірми можуть використовувати такі форми для демонстрації своїх досягнень, ініціюючи появу нових клієнтів.

4. Участь консультантів у роботі асоціацій, добровільних товариств

Представництво в подібних об'єднаннях забезпечує фірмам формальне і неформальне спілкування як з колегами-професіоналами, так і діловими партнерами, підприємцями, представниками державних структур.

Надання добровільної допомоги громадським організаціям, соціальним установам забезпечує фірмі громадське визнання заслуг консультаційних компаній.

3.6. Етапи маркетингу консалтингових послуг та їх зміст

Маркетинг консалтингових послуг – це процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатися про послуги консультантів і оцінити їх здатність вирішувати управлінські проблеми. Він складається з таких етапів:

1. Визначення типів консалтингових продуктів, що їх може запропонувати фірма.
2. Аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг, який передбачає визначення:
 - потенційної місткості ринку, його меж;
 - тенденцій та перспектив розвитку;
 - доступності ринку;
 - рівня конкуренції;
 - поведінки конкурентів.
3. Сегментування ринку, що включає:
 - регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг;
 - дослідження потреб клієнтів кожного сегмента, виявлення можливостей для задоволення цих потреб.
4. Вибір цільової групи споживачів (позиціонування), з якою працює фірма, потребує відповіді на такі запитання:
 - з якими клієнтами бажає працювати фірма?
 - які потреби клієнтів?
 - у чому полягають конкурентні переваги?
 - яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг; у якому сегменті намагається знаходитись фірма?
5. Систему просування консалтингових послуг, яка націлена на:
 - формування попиту та стимулювання збуту;
 - виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту;
 - організацію рекламних компаній;
 - заходи щодо формування громадської думки;
 - особисті продажі.
6. Продаж консалтингової послуги, а саме:
 - розробку методів заохочення клієнтів;
 - підготовку консультаційних пропозицій.
7. Збереження клієнтів, яке передбачає:

- забезпечення і підтримку зворотного зв'язку з клієнтом;
- дотримання конфіденційності.

Специфічність консалтингового продукту визначає вибір інструментарію маркетингу, основними елементами якого мають бути відповідний комплекс маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда), цінова політика, індивідуалізація послуг, управління попитом і пропозицією консалтингових послуг.

3.7. Цінова політика консалтингових фірм

Цінова політика консалтингової фірми є одним з основних елементів маркетингу та складається з таких заходів: визначення ціни консалтингового продукту, систему знижок та умови оплати роботи консультанта. Цінова політика має провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг.

Розрізняють **пряму** цінову політику (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури) та **опосередковану**, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.

У практиці консультування використовують такі **форми оплати** консалтингових послуг: почасова, поденна, паушальна та оплата за результатом.

Почасову оплату консультаційної послуги розраховують на основі вартості консультанто-години або дня. Погодинну оплату використовують, коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день.

Поденна оплата застосовується, коли консультант виконує роботу для клієнта протягом всього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня. Для розрахунку ціни консалтингової послуги за методом поденної оплати консультант має зробити приблизний розрахунок свого часу на виконання замовлення.

При цьому не рекомендується обговорювати точні дати з клієнтом, оскільки, якщо виконання завдання забере більше обговореного строку, у клієнта можуть виникнути сумніви, що консультант навмисно зволікає з виконанням завдання для одержання додаткової оплати або має недостатню кваліфікацію. У разі вибору поденного методу оплати можна запропонувати схему,

за якою під час виконання консультаційного завдання раніше запланованого терміну консультант має право претендувати на оплату частини «невикористаного часу».

Таблиця 3.2

Розрахунок попереднього часу консультування

Етап	Час	Дія
1	2	3
1	2 дні	Збирання основної інформації
2	1 день	Підготовка, заповнення і збирання анкет із запитаннями
3	10 днів	Оцінювання основних ланок
4	1 день	Попереднє ранжування ланок
5	1 день	Оцінювання і градація
6	2 дні	Підготовка до оцінювання неосновних ланок
7	1 день	Ранжування неосновних ланок
8	1 день	Аналіз інформації щодо заробітної плати
9	2 дні	Підготовка структури заробітної плати
10	2 дні	Розробка схем виплати заробітної плати
Разом:	23 дні	

Визначення термінів виконання робіт для консультантів є дуже складним процесом і має свої нюанси, оскільки воно пов'язано із складанням загального попереднього кошторису.

Терміни виконання замовлення встановлюються аналітично, процес виконання роботи розбивається на окремі часові відрізки, які підсумовуються. Наприклад, консультант працює над створенням структури заробітної плати для підприємства. Досвід підказує, що для оцінювання першої ланки співробітника консультант має витратити половину дня.

Таких ланок двадцять, таким чином, для виконання цієї частини замовлення потрібно 10 днів.

Наступні етапи роботи визначаються у такий самий спосіб. Час, необхідний для виконання всієї роботи, визначається простим підсумком робочих днів за кожний етап.

У разі виконання завдання консультаційною командою необхідно враховувати різний кваліфікаційний рівень працівників що беруть участь у реалізації проекту. У цьому випадку доцільно застосовувати погодинну оплату праці.

Згідно з цим методом менеджер проекту у розрахунок ціни продукту включає час виконання роботи кожним консультантом окремо, помножений на установлену в компанії погодинну ставку оплати праці робітників певної кваліфікації. Остаточна ціна продукту визначається підсумком вартості роботи у членів команди.

Такий метод ціноутворення традиційно використовують західні компанії. Незважаючи на можливість необґрунтованого збільшення консультантами часу виконання консультаційного завдання та негативного сприйняття клієнтом запропонованих погодинних розцінок, почасова оплата сьогодні є найбільш поширеним способом установлення ціни на консультаційні послуги.

Паушальна, або фіксована оплата на певний вид консультаційної послуги більш придатна для ринку, що розвивається у тому числі і українського. Для клієнтів є привабливим метод остаточно зафіксованої вартості послуги. Однак вказана перевага є очевидною лише для клієнта, оскільки у консультантів можуть виникнути серйозні проблеми, що пов'язані з покриттям фактичних витрат по проекту та об'єктивною неможливістю виконати завдання у встановлені строки.

Оплата консультаційної послуги **на основі отриманого ефекту (за результатом)** клієнтської організації є методом ціноутворення, в першу чергу, цікавим для клієнта. Оплата у формі відсотків від отриманих результатів роботи консультантів має значні проблеми.

По-перше, консультант не завжди бере участь у процесі запровадження змін та їх моніторингу і внаслідок цього не несе відповідальності за результати консультування.

По-друге, досить складно визначити ступінь участі консультанта в отриманому ефекті.

По-третє, немає можливості однозначно визначити ефект таких заходів, як підвищення кваліфікації співробітників клієнтської організації та надану їм можливість самостійного вирішення власних проблем.

Водночас управлінське консультування інколи визначає результативність на основі поліпшення прибутковості компанії клієнта, збільшення обсягу продажу та зниження витрат на виробництво.

Під час розрахунку оплати методом оцінювання результативності консалтингового процесу можна користуватися такою формулою:

$$E_i = \Pi_i \times K_{ii} \times K_2,$$

де E_i – економічний ефект від управлінського консультування за i -м показником;

Π_i – зміни (приріст, зменшення) за i -м показником;

K_{ii} – частка управлінського консультування в результатах робіт за i -м показником;

K_2 – частка консультантів в отриманні ефекту.

Основними факторами ціноутворення є величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції і дискримінації, забезпечення необхідного рівня дохідності та гонорарів консультантів (рис. 3.1).

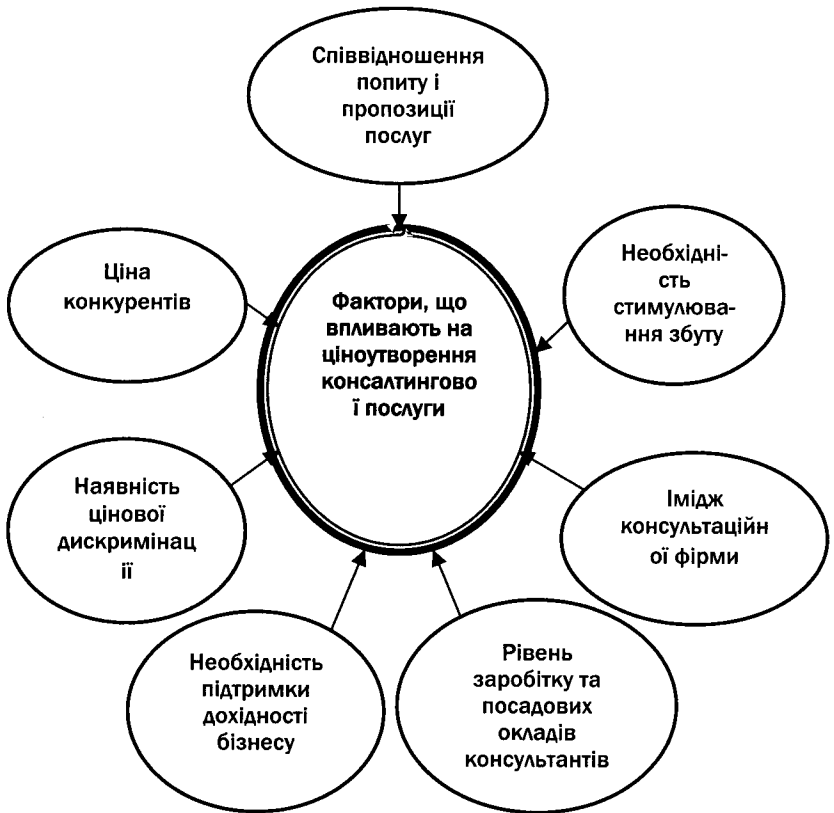


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на ціноутворення послуг

Встановлюючи ціну на послуги консалтингових фірм, враховують репутацію та досвід роботи на певному ринку і у галузі, знання проблем клієнта та специфіки питання, наявність засобів, персоналу й інших факторів, а також необхідність покриття власних витрат.

Цілком природно, що консультанти з великим досвідом роботи, серйозними професійними знаннями і набором засобів і моделей для вирішення проблем клієнта можуть претендувати на більш високу оплату порівняно з новачками і малодосвідченими колегами.

Особливості ціноутворення в Україні зумовлені, в першу чергу, складністю сприйняття клієнтом високої вартості інтелектуального продукту, нематеріальності консалтингової послуги, а також складним економічним станом загалом у країні та фінансовим станом замовників зокрема.

Як компроміс консультант може запропонувати клієнту так званий «комбінований» варіант оплати: спочатку консультанту оплачуються всі витрати, які він мав під час виконання завдання (враховуючи виплату гонорару консультантам, витрати на проїзд, мешкання, сплату субконтрактів тощо). Друга частина винагороди консультанта залежатиме від отриманих клієнтом результатів у встановленій пропорції.

Таким чином, консультант ставить свою винагороду (тобто прибуткову частину) в залежність від кінцевого результату. Якщо у консультанта є достатньо підстав для того, щоб бути впевненим в успішній реалізації своєї послуги, він може визнати таку форму оплати; у цьому випадку задоволеним буде і клієнт, оскільки він не несе ніяких витрат до отримання результату.

Ця форма оплати часто застосовується під час виконання консультантом завдань, пов'язаних з отриманням клієнтом кредитів, грантів, інвестицій, фінансової допомоги та інших видів зовнішнього фінансування, а також під час досягнення економії фінансових коштів.

Остаточна ціна на консалтингову послугу формується в процесі переговорів консультанта з клієнтом і залежить не тільки від готовності самого клієнта сплачувати запропоновані консультантом суми, але більшою мірою і від уміння консультанта вести переговори і переконувати клієнта в обґрунтованості ціни.

Під час переговорів слід пам'ятати, що краще не називати фіксовану ціну роботи. Консультант не повинен скорочувати часові рамки на виконання завдання, тому що це може викликати у клієнта

підозру про завищення наведених цифр. Якщо клієнт наполягає на зменшенні часу консультування, можна погодитися на зменшення своєї участі в роботі та виконання частини роботи співробітниками клієнта під наглядом та керівництвом консультанта.

Оплата клієнтом послуг консультаційної фірми можлива за такими варіантами:

1. Оплата виконаної роботи за визначений період (щотижнева плата, місячна) за виставленим рахунком. У рахунку необхідно відобразити всю інформацію, що цікавить клієнта:

- номер рахунка;
- час, за який виставляється рахунок;
- виконання послуги (перелік, дати, обсяг робіт, виконаних кожним консультантом окремо);
- тарифні ставки і повну ціну;
- витрати, рахунок на які виписується окремо від гонорару;
- строк оплати рахунка;
- форму оплати рахунка (валюта, метод оплати, номер платіжного документа);
- дата відправлення рахунка;
- відомості про консультанта;
- підпис, подяка.

2. Авансова оплата всього гонорару, що фактично підтверджує зобов'язання доручити виконання завдання консультанту;

3. Найбільш поширеним варіантом оплати є упорядкований графік платежів, який може бути побудований за такою схемою: 30% – під час підписання контракту; два внески по 20% – протягом виконання завдання, 30% – через місяць після одержання клієнтом заключного звіту.

У деяких випадках строки виплати настільки важливі для клієнта, що з огляду на фінансові можливості клієнтів варто змінити строки виконання завдання.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає особливість товару “консультаційна послуга”?
2. Основне завдання маркетингу консультаційних послуг.
3. Яка мета маркетингової діяльності в консалтингу?
4. Розкрийте зміст маркетингової діяльності в консалтингу.
5. Які групи вітчизняних і закордонних консалтингових фірм діють в Україні?
6. У чому особливості міжнародного маркетингу?
7. Основні методи просування консалтингових послуг.
8. З яких етапів складається маркетинг консалтингових послуг?
9. Форми оплати консалтингових послуг?
10. Які чинники впливають на ціноутворення консалтингових послуг?

РОЗДІЛ IV

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА КОНСУЛЬТУВАННЯ З ЕКОНОМІЧНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ПИТАНЬ

- *Особливості консультування сільськогосподарських товаровиробників*
- *Аналіз фінансового стану і виробничо-фінансової діяльності підприємства*
- *Експрес-аналіз та його методи*
- *SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін)*
- *Аналіз на основі часткових бюджетів*
- *Аналіз фінансової звітності сільськогосподарських підприємств*
- *Баланс підприємства*

Для виявлення проблем, які існують у господарстві, впровадження інвестиційних програм, визначення черговості їх вирішення, розробка варіантів рішень з прогнозом можливих варіантів застосовують експрес-аналіз. У цьому разі аналізують сукупність показників, зібраних і оброблених за невеликий проміжок часу, що дозволяють досить об'єктивно оцінити стан підприємства, а також провести оцінювання деяких пропозицій з удосконалення фінансово-господарської діяльності.

До важливих методів аналізу, за допомогою яких оцінюється стан діяльності господарства належать аналіз фінансового стану, SWOT-аналіз, аналіз на основі часткових бюджетів, спрощений інвестиційний аналіз та аналіз фінансової звітності.

4.1. Особливості консультування сільськогосподарських товаровиробників

Особливості консультування сільськогосподарських товаровиробників визначаються складністю та специфікою сільського господарства, великою кількістю взаємозв'язаних і взаємозумовлених сторін діяльності, що мають свої пріоритети та визначаються:

- спеціалізацією господарства;
- сезонністю робіт;

- залежністю результатів робіт від кліматичних та погодних умов;
- залежністю від діяльності державних та законодавчих органів;
- залежністю від рівня розвитку та ефективності роботи ринкової сільськогосподарської інфраструктури.

Це зумовлює відповідні вимоги до завдань і методів агроконсалтингової діяльності.

Поряд із негативними тенденціями в кадровому забезпеченні АПК спостерігається дефіцит інформаційного забезпечення товаровиробників, оскільки колишня державна система НТІ нині практично не діє.

Найбільш популярними джерелами одержання інформації є спеціалізовані видання – газети та журнали. Багато спеціалістів сільського господарства звертаються за допомогою до більш інформованих колег, користуються інформацією з виставок, семінарів та з'їздів, консультуються з працівниками органів управління. Дорадча служба в цьому рейтингу поки що посідає одне з останніх місць. Це має стимулювати співробітників агроконсалтингових формувань активізувати роботу щодо поширення інформації про свою діяльність, цілі, завдання та можливості надання агроконсалтингових послуг.

Під час оцінювання доцільності відкриття районного або регіонального (міжрайонного) агроконсалтингового формування, а також під час вирішення питань організації його роботи слід урахувати співвідношення очікуваних прибутків та витрат. Користь від роботи формування оцінити складніше, ніж витрати. Отже, особливо на етапі становлення регіональної служби і створення нових районних служб необхідно вибирати такі напрями їхньої роботи, які забезпечуватимуть найкраще співвідношення між витратами й очікуваними прибутками.

Як відомо, коректне оцінювання витрат передбачає урахування не лише поточних витрат, пов'язаних із конкретним заходом, але й видатків на створення умов для роботи служби. Так, наприклад, консультації, проведені з виїздом у господарства, здебільшого можна вважати кориснішими, порівняно з консультаціями в офісі дорадчої служби. Однак для того, щоб зробити цей вид роботи регулярним, у службі має бути у розпорядженні власний автотранспорт. Окрім того, оплату транспортних витрат (пальне та знос автомашини) в такому випадку буде складно перекласти на клієнтів служби. Не менш важливо враховувати і рівень кваліфікації консультантів служби, їх готовність на місці вирішувати спадні питання і давати на них

кваліфіковані відповіді, іноді без підготовки і за відсутності довідників чи доступу до баз даних

Отже, у багатьох випадках такий вид роботи для районної консультаційної служби буде занадто дорогим. До того ж для забезпечення ефективної виїзних консультацій слід дотримуватись умов щодо кваліфікації консультантів, характеру вирішуваних на місці завдань та можливості підготовки до відповідей на конкретні запитання клієнтів.

Можна рекомендувати такий порядок прийняття рішень щодо створення та організації роботи районного агроконсалтингового формування.

1. Оцінити потреби в інформаційно-консультаційних послугах сільськогосподарських товаровиробників конкретного району і можливість задоволення цих потреб за рахунок існуючих у регіоні наукових і освітніх закладів або вже створених центрів.

2. Вибрати варіант створення нового центру або організації консультаційної діяльності на базі існуючої структури у такий спосіб, щоб сільськогосподарські товаровиробники мали змогу одержувати необхідні послуги.

3. Оцінити характер потреб сільськогосподарських товаровиробників району з урахуванням спеціалізації, розмірів господарств, наявності та кваліфікації фахівців у штаті.

4. Вибрати варіант комплектування штату дорадчої служби, визначити потребу в приміщеннях технічних засобах і програмному забезпеченні.

5. Скласти кошторис витрат на створення або доукомплектування служби, враховуючи витрати на навчання або перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу.

6. Скласти план роботи служби, який містить насамперед заходи щодо сприянь товаровиробникам району у вирішенні виявлених проблем.

7. Серед заходів, ефект від яких приблизно однаковий, слід вибрати найменш витратні.

8. Скласти кошторис витрат на функціонування служби з урахуванням плану заходів, а також плану розвитку її діяльності.

Як зазначено вище, визначення функцій дорадчої служби є важливим елементом в організації її роботи. Від вибору на пряму залежатиме загальний результат як у науковому плані, так і практичній діяльності.

Визначаючи функції, потрібно керуватися таким правилом: на кожному наступному рівні (районний, регіональний, державний) мають вирішуватися ті завдання, які не можна ефективно вирішити на попередньому. Наприклад, серед функцій регіональної служби доцільно вказати надання підтримки районним формуванням у вирішенні тих питань, які на районному рівні не можна вирішити самостійно (немає відповідних фахівців чи потужностей). Державні органи мають забезпечувати підтримку служб усіх рівнів та вирішувати завдання, що принципово не вирішуються на нижчих рівнях, наприклад, законодавство або представництво інтересів служби на державному рівні. Неповний перелік основних функцій дорадчої служби з розподілом за трьома основними рівнями наведено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Функції дорадчої служби

Районний рівень	Регіональний рівень	Державний рівень
Проведення навчальних семінарів, «днів поля» для товаровиробників; організація зустрічей товаровиробників для об-міну досвідом	Підготовка і підвищення кваліфікації консуль-тантів районного та регіонального рівнів, тематичне навчання сільськогосподарських товаровиробників регіону Видання навчально-методичної літератури для сільськогоспо-дарських товаровиро-бників і консультантів певного регіону	Підготовка і підвищення кваліфікації спеціалістів-консультантів регіонального рівня (керівники, спеціалісти, викладачі)

Визначаючи функції регіональної служби, потрібно узгодити їх із функціями служб інших рівнів. Слід пам'ятати, що центральною ланкою у системі інформаційно-консультаційного обслуговування сільськогоспо-дарських товаровиробників є дорадча служба району. Її головна функція – регулярне і безпосереднє інформаційне обслуговування та консультування сільськогосподарських товаровиробників, натомість регіональна служба має насамперед забезпечувати умови для успішної роботи цієї ланки.

Значну роль у діяльності сільськогосподарських дорадчих служб відіграє Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України, покликана забезпечувати дотримання інтересів представників основних суб'єктів агроконсалтингової діяльності. Досвід іноземних держав свідчить про велике значення таких суспільних органів для діяльності служби. Так, у США в кожному окрузі функціонує рада, що складається з найбільш авторитетних фермерів, бізнесменів та банкірів, які підтримують тісні контакти з товаровиробниками. Рада контролює витрати коштів на консультаційну службу, бере участь у комплектуванні штату служби, разом зі співробітниками служби визначає потреби товаровиробників і складає річний план роботи.

У Латвії для забезпечення вибору стратегії діяльності й основних завдань служби створено Консультаційну раду, до складу якої входять представники федерації товаровиробників, міністерств, аграрного університету та безпосередньо сільськогосподарські товаровиробники. Очолює раду виключно фермер. До виконавчої ради входять директор (посада виборна), чотири консультанти сільського консультаційного центру і представник товаровиробників.

У Румунії на всіх трьох рівнях сформовано Консультаційні ради, членами яких є сільськогосподарські товаровиробники, представники наукових та освітніх закладів, переробних підприємств, організацій із забезпечення сільського господарства тощо.

Національна рада з інформаційно-консультаційного обслуговування сільського господарства досить відчутно впливає на діяльність національного центру, а відтак, і всієї консультаційної системи Польщі. Ця структура сформована з представників сільськогосподарського виробництва, науки й освіти, Міністерства сільського господарства і Міністерства фінансів. Національна рада вивчає суспільні інтереси й спеціалізується на вирішенні економічних завдань під час реалізації державної аграрної політики в сільських зонах.

У Голландії спілки товаровиробників разом із фермерськими робочими спілками представляють Сільськогосподарське правління – громадську організацію, яка консулює уряд із питань проведення сільськогосподарської політики і бере участь у прийнятті важливих рішень. Зокрема, правління збирає щорічний обов'язковий податок із товаровиробників. Ці кошти через урядові канали спрямовуються на наукову роботу, консультаційну діяльність та освіту.

4.2. Аналіз фінансового стану і виробничо-фінансової діяльності підприємства

Під час проведення аналізу фінансового стану і виробничо-фінансової діяльності господарства необхідно знати структуру аналізу та принципи проведення експертної оцінки діяльності господарства.

4.2.1. Структура аналізу фінансового стану підприємства

Перед тим, як приступити до проведення аналізу фінансового стану підприємства, необхідно точно визначити **основну мету аналізу**. Від мети залежить ступінь деталізації і глибина досліджень за окремими *напрямами аналізу*:

- аналіз структури витрат;
- аналіз структури балансу й оборотних коштів;
- аналіз ліквідності і фінансової стійкості;
- аналіз грошового потоку;
- аналіз оборотності;
- аналіз прибутковості;
- аналіз ефективності діяльності компанії.

Під час проведення аналізу фінансового стану декількох сільськогосподарських підприємств експерти виділяють низку типових проблем в аналітичній роботі:

- відсутні достовірні і порівнянні аналітичні дані за попередні періоди;
- на підприємствах бракує фахівців, здатних грамотно і глибоко проаналізувати фінансові результати;
- керівники недооцінюють важливість управління внутрішніми фінансовими ресурсами, сподіваючись, здебільшого, на надходження засобів від зовнішніх інвесторів;
- для більшості компаній одержання прибутку є вищим пріоритетом діяльності на словах, але не на ділі;
- нестабільність зовнішнього оточення компаній (податкова система, законодавство);
- українська система бухгалтерського обліку відрізняється від міжнародної, що ускладнює використання багатьох існуючих ефективних діагностичних методик.

Аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити:

- фінансове становище підприємства;
- майновий стан підприємства;
- ступінь підприємницького ризику (можливість погашення зобов'язань перед третіми особами);
- достатність капіталу для поточної діяльності і довгострокових інвестицій;
- потреба в додаткових джерелах фінансування;
- здатність до нарощування капіталу;
- раціональність використання позикових засобів;
- ефективність діяльності компанії.

4.2.2. Принципи проведення аналізу фінансового стану підприємства

Під час проведення аналізу фінансового стану підприємства використовують такі принципи:

- системний підхід, коли кожен досліджуваний об'єкт розглядається як складна динамічна система, що складається з низки елементів, певним чином зв'язаних між собою і зовнішнім середовищем;
- оцінювання даних на основі порівняння;
- вірогідність вихідних даних, від якої залежить точність розрахунків і вірогідність висновків (недостовірні дані – неточні результати);
- недопустимо змішувати несумісні дані;
- облік взаємозв'язків (багато відносних показників взаємозалежні і можуть розраховуватися відносно один одного; тут за математичним взаємозв'язком приховується важливий економічний зміст відносних показників, які необхідно враховувати);
- аналіз має бути діючим (необхідно вчасно виявляти недоліки, прорахунки, недогляди в роботі й інформувати про це керівництво підприємства, щоб воно могло активно впливати на хід виробництва і його результати);
- своєчасність проведення аналізу.

Аналіз фінансового стану підприємства розбивають на чотири етапи.

1. Збір і підготовка вихідної інформації.

2. Розрахунково-аналітична робота.
3. Інтерпретація результатів.
4. Висновки і рекомендації.

4.3. Експрес-аналіз та його методи

Експрес-аналіз являє собою аналіз сукупності показників, зібраних і оброблених за невеликий проміжок часу, що дозволяють досить об'єктивно оцінити стан підприємства. Експрес-аналіз дозволяє також провести оцінювання деяких пропозицій з удосконалення фінансово-господарської діяльності.

Експрес-аналіз дозволяє за короткий проміжок часу за мінімуму даних досить об'єктивно оцінити стан підприємства і підсумки його виробничо-фінансової діяльності.

Метою експрес-аналізу є виявлення проблем, що існують на підприємстві і визначення черговості їхнього рішення, вироблення варіантів рішення з прогнозом можливих результатів. Водночас визначається порядок подальшого заглибленого вивчення підприємства.

Показники для експрес-аналізу характеризуються простотою їхнього збору і розрахунку. Висновки і пропозиції, формовані на основі експрес-аналізу мають характер попередніх.

Важливою частиною експрес-аналізу є експрес-діагностика – побудова й аналіз системи взаємозалежних показників, що характеризують *ефективність діяльності компанії* з погляду її відповідності *оперативним* (тактичним) цілям бізнесу.

З погляду відповідності *стратегічним* цілям бізнесу проводиться **оцінювання фінансової діяльності компанії** – побудова й аналіз системи взаємозалежних показників, що характеризують *ефективність фінансово-господарської діяльності*.

До методів експрес-аналізу належать SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін підприємства), аналіз на основі часткових бюджетів, спрощений інвестиційний аналіз, а також аналіз фінансової звітності сільськогосподарського підприємства.

Для визначення поточної ситуації на підприємстві необхідно виконати такі операції:

Збір інформації і загальний аналіз даних про підприємство.

- Кількість і фонд заробітної плати (ФЗП) персоналу за категоріями працівників.

- Структура основних фондів.
- Зношення і завантаженість основних виробничих фондів.
- Обсяг випуску продукції на основного працівника й обсяг продажів на гривню ФЗП (загальних працівників і окремо – керівництва).
- Планові і фактичні показники реалізації, собівартості й обсягів виробництва.
- Структура реалізації, а саме:
 - частка грошових надходжень у загальному обсязі реалізації;
 - частка продажів за довгостроковими контрактами у реалізації;
 - частка продажів на експорт у загальній реалізації.

4.4. SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін)

Ситуаційний, або SWOT-аналіз, свою назву отримав від перших літер англійських слів: Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози (перешкоди). Цей метод експрес-аналізу може застосовуватися для діагностики проблем будь-якого об'єкта дослідження – для підприємства, окремих видів бізнесу, людини, машини тощо. Його результати використовуються в подальшому для напрацювання заходів з поліпшення ситуації.

Він базується на використанні знань та досвіду особистості, або групи експертів-консультантів, з тим, щоб виявити позитивні і негативні сторони в діяльності об'єкта, вичленити окремі важливі проблеми, які необхідно вирішувати, розробити шляхи їх вирішення і використати отримані результати аналізу під час розробки подальших планів поліпшення стану об'єкта дослідження.

Суть аналізу в тому, що, досліджуючи різні сторони діяльності об'єкта (наприклад, фермерського господарства), спочатку необхідно виявити сильні і слабкі сторони, а також загрози і можливості, а потім встановити ланцюжки зв'язків між ними. Ці ланцюжки в подальшому можуть бути використані для формування стратегії, політики і тактики дій.

Вичленення сильних і слабких сторін базується на дослідженні стану внутрішнього середовища організації, її виробничої, маркетингової, фінансової, кадрово-організаційної складових діяльності. Так, наприклад, до сильних сторін виробничої діяльності

сільськогосподарського підприємства у виробничій сфері належать (якщо вони є) родючі землі, освоєна передова технологія, висока забезпеченість технікою, продуктивні породи тварин, наявність переробних підприємств; у сфері маркетингу – наявність договорів на збут продукції, складських приміщень; у сфері фінансів – відсутність заборгованості перед працівниками; у сфері персоналу – наявність висококваліфікованих фахівців з агрономії тощо.

До слабких сторін, якщо це відповідає дійсності, можуть бути: зношеність техніки, поганий контроль за постачанням матеріальних ресурсів, незадовільна постановка обліку (велика кредиторська заборгованість), незадовільна трудова дисципліна тощо.

Під час аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його діяльність загалом, аналізують не тільки окремі складові діяльності, а і загальна організаційна культура, тобто система мотивації, психологічний клімат у колективі тощо. Адже організаційна структура може сприяти тому, що організація в цілому виступає сильною стороною, а може ослабляти організацію, не даючи можливості їй розвиватися, незважаючи на високий техніко-технологічний і фінансовий потенціал.

Можливості і загрози в діяльності організації визначаються, виходячи із зовнішнього середовища і факторів його впливу на підприємство. На ці фактори організація не може впливати, але може їх використати для поліпшення своєї діяльності. Так, до можливостей підприємства належать, наприклад, місце розміщення недалеко від курортної зони (хороші перспективи щодо ринку збуту, овочів, фруктів, м'яса), високі ціни і попит на поросят, наявність державних програм підтримки діяльності тощо.

Загрози підприємству або перешкоди його ефективній діяльності можуть лежати в площині клімату, погоди, високої конкуренції на традиційних і нових ринках, корупції і рекету, мінливої податкової політики, високих відсоткових ставок кредитів, невідповідності до роботи в нових умовах тощо.

Визначаючи фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, важливо їх чітко формулювати як проблеми, які можуть бути вирішені на практиці за дотримання певних умов. Перелік же проблем необхідно намагатися зробити якомога більш повним, виходячи із наявних даних, знань, навичок і досвіду. З цією метою доцільно застосовувати методики активного навчання і консультування: **«Мозкова атака»** (активно

використовується колективний розум); «**case study**» (розробка декількох варіантів SWOT-аналізу, проблеми з окремими групами фахівців та порівняння результатів), «**ділова гра**» (шляхом розподілу ролей між експертами групи) тощо.

Результати такого аналізу можна систематизувати в одній таблиці, як показано на рис. 4.1.

Фактори, що впливають на діяльність підприємства	Позитивні	Негативні
Внутрішні (на які підприємство може впливати)	2. Сильні сторони: 2.1. _____ 2.2. _____ 2.3. _____ та ін.	3. Слабкі сторони: 3.1. _____ 3.2. _____ 3.3. _____ та ін.
Зовнішні (на які підприємство не може впливати)	1. Можливості: 1.1. _____ 1.2. _____ 1.3. _____ та ін.	4. Перешкоди (загрози): 4.1. _____ 4.2. _____ 4.3. _____ та ін.

Рис. 4.1. Таблиця для систематизації проблем під час SWOT-аналізу

Наступним кроком у проведенні SWOT-аналізу є напрацювання заходів, які, виходячи із аналізу можливостей, сильних і слабких сторін, перешкод і загроз, можна було б здійснити для поліпшення діяльності. У цьому разі необхідно дати відповіді на чотири запитання:

1. Чому можливості підприємства не використовуються повною мірою?
2. Як зробити слабкі сторони сильними?
3. Чи можна ще поліпшити сильні сторони?
4. Чи можна усунути загрози?

Добре продумані відповіді і будуть основою для більш детального аналізу можливостей їх реалізації, очікуваних результатів, необхідних ресурсів, строків і таке інше, та складання плану заходів.

Можна впорядковувати процес аналізу проблем господарства і напрацювання заходів з їх вирішення, встановивши ланцюжки

зв'язків між факторами (рис. 4.2).

Зовнішні фактори Внутрішні фактори	1. Можливості: 1.4. _____ 1.5. _____ 1.6. _____ та ін.	4.Перешкоди (загрози): 4.1. _____ 4.2. _____ 4.3. _____ та ін.
	2. Сильні сторони: 2.1. _____ 2.2. _____ 2.3. _____ та ін.	Поле «СиМ» 21+11; 21+12; 21+13; 22+11; 22+12; 22+13; 23+11; 23+12; 23+13
3. Слабкі сторони: 3.1. _____ 3.2. _____ 3.3. _____ та ін.	Поле «СлМ» 31+11; 31+12; 31+13; 32+11; 32+12; 32+31; 33+11; 33+12; 33+13	Поле «СлП» 31+41; 31+42; 31+43; 32+41; 32+42; 32+43; 33+41; 33+42; 33+43

Рис. 4.2. Матриця SWOT-аналізу

У підметі матриці виділяються два розділи, в які відповідно вносять всі виявлені на першому етапі аналізу фактори, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства. У верхній частині матриці також виділяють два розділи, в які вносяться всі можливості і перешкоди (загрози).

Непарне перехрещення розділів утворює чотири поля: «СиМ» (сила і можливості), «СиП» (сила і перешкоди), «СлМ» (слабкість і можливості), «СлП» (слабкість і перешкоди). У кожному полі дослідник має розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті з них, які можуть бути враховані під час розробки стратегії поведінки підприємства. За тими парами факторів, які вибрані з поля «СиМ», необхідно опрацювати стратегію на використання сильних сторін для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Для пар факторів поля «СлМ», стратегія має будуватися так, щоб за рахунок можливостей ліквідувати наявні на підприємстві слабкі сторони. Якщо пара знаходиться в полі «СиП», то стратегія полягає у використанні сили підприємства для усунення

перешкод або загроз. Якщо пара знаходиться в полі «СлП», то необхідно опрацювати таку стратегію, яка дозволила б підприємству ліквідувати як слабкі сторони, так і зменшити залежність від загроз.

Для успішного застосування методики SWOT важливо вміти не тільки виявити можливості і загрози, але і оцінити їх з точки зору, наскільки важливими для підприємства є урахування в стратегії його поведінки кожної із виявлених можливостей і загроз.

Для оцінювання можливостей застосовується прийом позиціонування кожної із можливостей, наведений на матриці (рис. 4.3).

Ймовірність використання можливостей	Вплив можливостей на організацію		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле "BC"	Поле "BG"	Поле "BM"
Середня	Поле "CC"	Поле "CP"	Поле "CM"
Низька	Поле "HC"	Поле "HP"	Поле "HM"

Рис. 4.3. Матриця оцінювання можливостей

Під час побудови матриці оцінюється величина впливу тієї чи іншої можливості на організацію (сильний, помірний, малий), а також ймовірність їх використання на підприємстві (висока, середня, низька). Отриманий у результаті розподіл можливостей по десяти полях вказує на їх різну значимість для підприємства. Так, можливості, віднесені до полів «СМ», «НП» і «НМ» практично не заслуговують на увагу. Щодо інших можливостей, то їх доцільно обов'язково використати, якщо у підприємства є для цього достатньо ресурсів.

Подібна матриця складається і для оцінювання загроз (рис. 4.4).

Ті загрози, які потрапляють на поля «ВЛ», «ВК» і «СЛ», є великою загрозою для підприємства аж до його ліквідації і потребують негайного і обов'язкового усунення. Загрози, що належать до полів «ВВ», «СК» і «НЛ» також мають постійно знаходитись у полі зору вищого керівництва підприємством і усуватися першочергово. Щодо загроз, які знаходяться на полях «ВН», «СВ» і «НК», то тут необхідно уважно і відповідально підходити до їх усунення. Щодо загроз, розміщених на полях, що залишилися, то в більшості випадків завдання по їх першочерговості усунення може не ставитися.

Таким чином, застосування методології SWOT-аналізу для діагностики проблем підприємства дозволяє виявляти фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність, оцінити силу їх впливу (як позитивного, так і негативного), провести ранжування цих факторів і можливих заходів для ефективного використання сильних сторін і можливостей, зменшення впливу слабких сторін і усунення загроз і на цій основі визначати тактичні, політичні і стратегічні заходи щодо виживання, підвищення ефективності та подальшого розвитку підприємства.

Отже, зміну у прибутковості господарювання можна побачити, відмінусувавши суму негативних наслідків упровадження змін від суми позитивних.

Ймовірність здійснення загроз	Вплив загроз на підприємство			
	Ліквідація	Критичний стан	Важкий стан	Незначний вплив
Висока	Поле "ВЛ"	Поле "ВК"	Поле "ВВ"	Поле "ВН"
Середня	Поле "СЛ"	Поле "СК"	Поле "СВ"	Поле "СН"
Низька	Поле "НЛ"	Поле "НК"	Поле "НВ"	Поле "НН"

Рис. 4.4. Матриця оцінювання загроз

У табл. 4.2 і 4.3, наведено два приклади SWOT (аналізу по агрофірмі «Ххх» і по одному з переробних підприємств.

Після проведення попереднього фінансового аналізу діяльності підприємства, ці результати можуть бути додані до SWOT-аналізу. Наприклад, можуть бути перераховані галузі господарства із сильними або слабкими фінансовими результатами, і зроблений аналіз балансу.

Очевидні переваги SWOT-аналізу – його простота, логічність, зручність сприйняття.

Таблиця 4.2

Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз) агрофірми «Ххх»

Внутрішні фактори	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добре організована соціальна структура в господарстві, а саме: наявність підсобних виробництв (швейний цех, пекарня, магазин, їдальня тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Кредиторська заборгованість ➤ Несвоєчасні виплати (податки, позабюджетні фонди)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Виробництво продукції ведеться відповідно до замовлень ➤ Освоєна і застосовується голландська технологія виробництва овочів ➤ Гарні меліоровані землі ➤ Наявність декількох точок збуту молока ➤ Наявність цеху комбікормів ➤ Усі корми для галузі тваринництва виробляються в господарстві ➤ Гарне функціонування МТП ➤ Справна сільгосптехніка ➤ Одержання кредиту Світового Банку ➤ Великий ринок робочої сили 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Дочірні підприємства – «Лаванда», «Овочі Ххх», «Молоко Ххх» – не функціонують (виробництво законсервоване («Молоко Ххх» було споконвічно не життєздатним) ➤ Наявність великої кількості основних засобів ➤ Внесення добрив не за потребами, а за можливості. ➤ Швейний цех зупинений ➤ Пекарня працює тільки влітку ➤ Недостатньо оборотних коштів ➤ Зарплата не нараховується, розрахунки з працівниками здійснюються натуральною оплатою
Зовнішні фактори	
Можливості	Перешкоди (погрози)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Планується реанімація дочірніх підприємств ➤ Планується збільшення поголів'я ➤ Більш раціональне й ефективне використання виробничих ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Недостача високо-кваліфікованих працівників ➤ Застаріла техніка й устаткування ➤ 70% у загальній реалізації має належати сільгосппродукції ➤ Злодійство з полів і з теплиць ➤ Податкова політика держави

Приклад SWOT-аналізу переробного підприємства

Внутрішні фактори	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • Бажання керівництва вирішити проблеми, що склалися у керуванні підприємством 	<p>Відсутність чітко поставлених вищих (стратегічних) цілей розвитку підприємства (тут виникає запитання про культуру і філософію підприємства)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Стійке фінансове становище підприємства, що забезпечує гнучкість у зміні структури керування і прийнятті управлінських рішень • Закінчений цикл виробництва • Випуск необхідної продукції для населення • Наявність могутнього виробничого і трудового потенціалу • Великий потенціал і оптимізм колективу • Керівництво не боїться нових методів вирішення проблем • Великий потенціал у творчій роботі фахівців 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність стратегічного (довгострокового) плану розвитку підприємства (на 3-5 років) • Відсутність точно відпрацьованого оперативного плану на один рік • Неточні розрахунки щодо інвестицій • Неточні розрахунки за кредитами • Неповне виконання функцій щодо роботи з кадрами, тобто відсутня кадрова політика підприємства (яка визначається в стратегічному плані) і слабкий контроль руху кадрів • Слабка робота з контролю фінансової діяльності підприємства, немає довгострокового фінансового плану (який визначається в стратегічно) – відповідно поточний фінансовий план складається в оперативному порядку і виконує безпосередню підтримку роботи підприємства, що спричиняє нерідко плутанину; слабкий контроль за оплатою договорів, іноді нестачу коштів • Застаріле обладнання • Слабка організація маркетингової діяльності • Зайва централізація керування • Відсутність керування витратами • Відсутність чіткої фінансової політики • Відсутність мотивації конкретного працівника в кінцевому результаті праці

	<ul style="list-style-type: none"> • Незатребуваність наявного потенціалу працівників • Недостатня інформованість працюючих (про цілі і задачі, підприємства) • Психологічна і (або) професійна неготовність більшості керівників верхньої і середньої ланки до ефективної роботи в ринкових умовах • Дефіцит фахівців, що володіють ефективними методами роботи в ринкових умовах • Розлади у керуванні і фінансах • Немає згуртованої команди однодумців • Відсутність злагодженої роботи, дублювання функцій • Низький рівень інформації, не всі рішення доходять до підлеглих • Відсутність чітких цілей і задач перед підлеглими • Негнучкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі
Зовнішні фактори	
Можливості	Перешкоди
<ul style="list-style-type: none"> • Великий асортимент, розрахований, здебільшого, на середнього покупця • Продукція завжди буде користуватися попитом за визначеної корекції, зазвичай, у разі вивчення попиту і моду • Бажання працювати і домогтися кращого • Проведення робіт з удосконалення структури керування: – складання довгострокового стратегічного плану на п'ять років (план маркетингу, кадрова політика, 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока залежність від зниження попиту • Погроза для працівників залишитися без роботи • Старі знання, невміння перебудуватися • Непідготовленість до роботи в нових умовах <p>На підприємстві можливе вирішення виявлених проблем, але невизначеність виникає через нинішню політику в країні (нестабільність економіки, постійно мінлива податкова політика й інші зовнішні фактори, що заважають і в деяких випадках не дають проводити зміни в структурі керування підприємства), але цей вплив дуже незначний. Підприємство в дійсних умовах являє собою самостійний суб'єкт, що халяює, і тільки правильно виважені</p>

<p>фінансовий план та ін.); – складання оперативного плану діяльності підприємства на основі стратегічного плану; – організація робіт з контролю за фінансовою діяльністю підприємства; – виділення самостійного фінансового</p> <p>Виконання таких робіт потребує запрошення фахівців-консультантів, також можлива самостійна підготовка фахівців з цих галузей</p>	<p>самостійні рішення допоможуть підприємству вийти з лабіринту утруднень, що створився</p>
---	---

4.5. Аналіз на основі часткових бюджетів

До методів ситуаційного аналізу, крім розглянутого вище SWOT-аналізу, належать також метод часткових бюджетів.

Для того, щоб оцінити фінансові наслідки змін виробничо-фінансової діяльності господарства, використовують один із методів експрес-аналізу – метод «часткових бюджетів».



Бюджет – це документ, в якому відображені рух ресурсів, які необхідні для досягнення цілей господарства. Частковий бюджет – це спрощена форма бюджетного аналізу, яка використовується під час розрахунків доходності відносно невеликих змін. Оскільки такий бюджет оцінює невеликі зміни, то в ньому слід ураховувати тільки ті показники, які змінюються. Це є спрощеним процесом підготовки даних.

Для його застосування необхідно мати мінімум даних, які, зазвичай, легкодоступні. Але отримане рішення, в результаті проведеного аналізу, слід вважати попередніми рекомендаціями. Прийняття ж кінцевого рішення вимагає більш глибокого аналізу.

який уточнює узагальнення, які отримані за використання одного із методів ситуаційного аналізу.

Метою часткового бюджету є визначення зміни чистого доходу (приросту або його зниження) в результаті запропонованих змін. Це відносно простий та швидкий метод оцінювання наслідків невеликих змін у системі господарювання.

Метод «часткових бюджетів» ґрунтується на побудові таблиці. Структуру та порядок побудови часткового бюджету наведено в табл. 4.4.

Мінусувавши суму позитивних наслідків запропонованих змін від суми негативних наслідків, можна зробити висновок про прибутковість змін. Так, розрахунок $(A+B) - (C+D)$ показує прибутковість (збитковість) змін. Якщо $(A+B) > (C+D)$, тобто, якщо сума надходжень більша за суму витрат, то зміна фінансово виправдана.

Таблиця 4.4

Побудова часткового бюджету

Приріст надходжень	Приріст витрат
(А) Додатковий дохід – отриманий від використання запропонованих змін додаткових доходів	(С) Втрачений дохід – вигода, яку втратить господарство у разі використання запропонованих змін
(В) Економія витрат – затрати, які будуть зекономлені у разі використання запропонованих змін	(D) Додаткові витрати – нові витрати, які понесе господарство в разі використання запропонованих змін
Загальна вигода $(A+B)$	Загальні витрати $(C+D)$

Коли ця робота проведена, залишається обдумати, які зміни позитивно вплинуть на прибуток господарства (додатковий дохід або економія витрат), а які не принесуть фінансової користі (зменшення доходу або додаткові витрати). Отже, зміну у прибутковості господарювання можна побачити, віднявши суму негативних наслідків впровадження змін від суми позитивних.

Найбільш поширеними прикладами використання методики «часткового бюджету» є використання нових сортів сільськогосподарських культур або порід тварин, застосування нових технологій, заміна одного сорту сільськогосподарських культур на інший, одного виду тварин на інший, будівництво

виробничих приміщень, використання додаткової робочої сили тощо.

Слід зауважити, що ця методика ставить за мету оцінити вплив невеликих змін у господарювання. Великі ж зміни необхідно аналізувати у загальному бюджеті господарювання.

Приклад часткового бюджету показано у табл. 4.5.

ЗАДАЧА: Розрахувати заміну посіву 50 га ярового ячменю на озиму пшеницю.

Таблиця 4.5

Приклад часткового бюджету

Щорічний приріст надходжень	Тис. грн	Щорічний приріст витрат	Тис. грн
1	2	3	4
(А) Додатковий дохід 50 га пшениці * 70 ц/га * 1 тис. грн/т	350 000	(С) Загублений (упущений) дохід 50 га ярового ячменю 50 ц/га 800 тис. грн/т	200000
1	2	3	4
(В) Зекономлені витрати Витрати на виробництво ярового ячменю (насіння, добрива, хімікати) – 2000 грн/га	100 000	(D) Додаткові витрати Витрати на виробництво озимої пшениці (насіння, добрива, хімікати) 2500 грн. /га	125 000
Плата за сушіння ячменю, 20 грн/т	5000	Додаткова плата за сушіння зерна 20 грн/т	7000
Плата за збереження і транспортування ячменю, 30 грн/т		Додаткова плата за збереження і транспортування 30 грн/т	10500
Загальні надходження (А+У)	462500	Загальні втрати (З+D)	342500
Чиста вигода = 120000 грн			

Особливу увагу необхідно звернути на вплив окремих статей

витрат на отриманий підсумок.

Після складання й одержання результатів часткового бюджету варто дати відповідь на такі запитання.

- Чи перешкоджають додаткові витрати 50 га збиранню інших культур?
- Чи достатня ємність сховищ для збереження додаткової кількості зерна?
- Пшениця убирається пізніше, чи порушить це сівозміна або створить ризик утрат врожаю?
- Інше.

Можливі приклади використання методики часткових бюджетів:

- застосування нових технологій
- використання нових сортів або порід тварин
- заміна одного виду тварин на інший (одного сорту рослини на інший)
- визначення вигоди від застосування добрив або розпилювачів у рослинництві;
- будівництво ферм;
- використання додаткових трудових ресурсів;
- створення нового підприємства;

4.6. Спрощений інвестиційний аналіз

Простий інвестиційний аналіз дозволяє без проведення складних розрахунків приблизно визначити важливі показники для розрахунку ефективності інвестицій. Розглянемо застосування цього методу на конкретному прикладі.

Умови:

- 1) купуємо новий комбайн вартістю 200 000 грн;
- 2) продаємо старий комбайн за 40 000 грн;
- 3) термін використання нового комбайна 8 років;
- 4) на купівлю нового комбайна береться кредит;
- 5) запитання: яка вигода?
- 6) кредит береться під 10% річних;
- 7) позиковий капітал = 160 000 грн;
- 8) позиковий капітал буде повертатися рівними частками,

звідси сума заборгованості в 1-й рік = 160 000 грн, в останній = 0 грн;

9) розрахуємо суму відсотків, що сплачується в рік за кредит:
 $(160\ 000+0) / 2 = 80\ 000$; $80\ 000 * 10\% = 8\ 000$ грн у рік;

10) розрахуємо виплату основної суми позики в рік (приблизно термін повернення кредиту береться рівним терміну використання комбайна (8 років):

$160\ 000 / 8 = 20\ 000$ грн у рік;

11) разом орієнтована щорічна виплата по кредиту становить:

$20\ 000 + 8\ 000 = 28\ 000$ грн;

12) складемо частковий бюджет заміни старого комбайна на новий (див. табл. 4.6).

Приймаємо вартість 1 тонни зерна – 2 000 грн. Застосування нової техніки зменшує втрати зерна, підвищує якість зерна. Унаслідок чого одержуємо: втрати скоротяться на 35 т (під час збирання врожаю на площі 50 га).

Таблиця 4.6

Частковий бюджет

Щорічний приріст надходжень	Грн	Щорічний приріст витрат	Грн
(А) Додатковий дохід Застосування нової техніки зменшує втрати зерна, збільшує якість зерна 35 X 1 000	35 000	(С) Загублений (втрачений) дохід	
(В) Зекономлені витрати Заощаджуються витрати на ремонт техніки, споживання ГСМ скоротилося тощо	3 000	(D) Додаткові витрати Виплата кредиту і відсотків Додаткове збереження і транспортування 35, 30 грн/т Втрати від збереження 35 тонн, 20 грн/т	28000 1050 700
Загальні надходження (А+У)	38 000	Загальні втрати (З+D)	29750

Висновок простого інвестиційного розрахунку:

Чистий дохід = 6250 грн.

4.7. Аналіз фінансової звітності сільськогосподарських підприємств

Аналіз фінансової звітності є невід'ємною частиною експрес-аналізу, оскільки практично всі необхідні вихідні дані містяться в офіційних документах.

4.8. Баланс підприємства



Баланс – це двостороння таблиця, де ліва сторона (актив) відображає склад і розміщення господарських засобів, а права – (пасив) відображає джерела утворення господарських засобів та їх цільове призначення.

Баланс відповідає на запитання «Що являє собою підприємство на цей момент?», але не на запитання «У результаті чого склалося таке положення?».

Баланс дає вартісну оцінку всіх активів і пасивів на визначений день. На основі балансу підприємства можна одержати значний обсяг інформації:

- визначити ступінь забезпеченості підприємства власними засобами;
- визначити, за рахунок яких статей змінитися величина оборотних коштів;
- оцінити загальний фінансовий стан;
- оцінити фінансовий ризик;
- оцінити ліквідність підприємства.

Багато проблем дозволяє виявити горизонтальний і вертикальний аналіз балансу, і розрахунок порівняльного аналітичного балансу:

- горизонтальний аналіз полягає в побудові однієї чи декількох аналітичних таблиць, у яких абсолютні балансові показники доповнюються відносними темпами росту;
- вертикальний аналіз полягає у розрахунку питомої ваги окремих статей у підсумку балансу й оцінюванні його змін;
- порівняльний аналітичний баланс будують на основі горизонтального і вертикального аналізу.

Аналіз балансу допомагає:

- здійснити аналіз динаміки структури майна;
- виявити специфіку (стратегію) діяльності підприємства;
- провести оцінювання змін і виявити фактори, що вплинули на них;
- виявити джерела припливу нових засобів і в які активи вони вкладені тощо.

4.8.1. Побудова агрегованого балансу

Побудова агрегованого балансу ґрунтується на таких припущеннях:

- активи розташовуються в порядку зростання ліквідності: на початку – повільно ліквідні активи, а наприкінці – швидко ліквідні;
- пасиви розташовуються в порядку наближення погашення заборгованості: на початку – власний капітал і довгострокові зобов'язання, наприкінці – короткострокові зобов'язання.

Під постійними активами розуміють активи з терміном оборотності понад один рік.

Під поточними активами розуміють активи з терміном оборотності менше одного року.

Під довгостроковими зобов'язаннями розуміють зобов'язання терміном погашення понад один рік.

Під короткостроковими зобов'язаннями розуміють зобов'язання терміном погашення менше одного року.

4.8.2. Оцінювання балансу

Аналіз структури і зміни статей балансу свідчить:

- яка величина поточних і постійних активів, як змінюється їхнє співвідношення, а також за рахунок чого вони фінансуються;
- які статті ростуть випереджальними темпами і як це позначається на структурі балансу;
- яку частку активів становлять товарно-матеріальні запаси і дебіторська заборгованість;
- наскільки велика частка власних засобів, і до якої міри компанія залежить від позикових ресурсів;
- який розподіл позикових засобів по терміновості;
- яку частку в пасивах становить заборгованість перед

бюджетом, банками і трудовим колективом.

Структура й аналіз звіту про фінансові результати

Звіт про фінансові результати має характеризувати фінансові результати діяльності організації за звітний період. За допомогою звіту про фінансові результати можна:

- провести структурний аналіз;
- розглянути динаміку зміни за звітами за кілька періодів;
- провести аналіз прибутку та ін.

Звіт про прибутки і збитки містить інформацію для оцінювання ефективності діяльності підприємства, що визначається за допомогою показників прибутковості підприємства. На зміну прибутку впливають різні фактори:

- зміна відпускних цін на продукцію;
- зміна обсягу продукції;
- зміна в структурі реалізованої продукції;
- зміна в собівартості продукції;
- зміна в собівартості за рахунок структурних зрушень у складі продукції;
- зміна цін на матеріали і тарифів на послуги;
- зміна витрат на 1 гривню продукції тощо.

На основі звіту про прибутки і збитки і додаткових відомостей, що містяться в інших формах звітності сільськогосподарського підприємства, можна провести факторний аналіз – оцінити вплив окремих факторів на фінансовий результат діяльності підприємства.

Аналіз фінансової звітності на ту чи іншу дату дозволяє відповісти на запитання: наскільки правильно підприємство керувало фінансовими ресурсами протягом періоду, що передує цій даті.

У ході аналізу звіту про прибутки і збитки розраховують частки за окремими елементами:

- собівартість;
- операційний прибуток;
- виплата відсотків і податків;
- чистий прибуток;
- реінвестований прибуток.

Це дозволяє оцінити ступінь впливу окремих показників на підсумкове значення чистого і реінвестованого прибутку.

Для поглиблення аналізу необхідні додаткові зведення, що

розкривають структуру основних позицій звіту.

4.8.3. Аналіз витрат

У собівартості продукції необхідно виділити найбільш вагомі і швидко зростаючі статті, після чого необхідно проаналізувати можливість і необхідність їхнього скорочення без збитку для виробництва.

Для проведення заглибленого аналізу доцільно розділити витрати на постійні і змінні, що дозволить розрахувати мінімальний обсяг продажів, що забезпечують покриття усіх витрат, тобто «точку беззбитковості». Крім того, з'явиться можливість оцінити і скорегувати виробничу програму для одержання максимального прибутку за заданих обмежень (продажу, фінансові і виробничі ресурси тощо).

Під час експрес-аналізу, зазвичай, обмежуються виділенням двох зазначених груп витрат. Так, заробітна плата керівників підприємства, витрати на ремонт і технічне обслуговування тих основних засобів, що обслуговують кілька галузей, та інші аналогічні витрати включають до категорії постійних витрат. Витрати на оплату праці доярок чи комбайнерів на збиранні конкретної культури розглядають як залежні від кількості корів чи площі посівів за фіксованого рівня продуктивності худоби і врожайності сільськогосподарських культур. Більш детального розподілу витрат на умовно-постійні (тобто залежні тільки від площі чи кількості голів) і умовно-перемінні (тобто залежні в першу чергу від обсягу зробленої продукції) під час експрес-аналізу не є обов'язковим.

4.8.4. Грошові потоки

Однією з головних умов нормальної діяльності компанії є забезпеченість коштами, оцінити яку дозволяє аналіз грошових потоків.

Розрізняють грошові потоки:

- від основної діяльності (операційний грошовий потік): рух коштів у процесі виробництва і реалізації основної продукції;
- від інвестиційної діяльності: доходи і витрати від інвестування засобів і реалізації позаоборотних засобів;

- від фінансової діяльності: одержання і виплата кредитів, випуск акцій тощо.

Розрахувати величину грошових потоків за кожним видом діяльності і проаналізувати основні припливи і відтоки коштів можна за даними балансу і звіту про фінансові результати (про прибутки і збитки) на основі зміни окремих статей цих документів. Під час експрес-аналізу рух коштів оцінюється в середньому за рік (рідше на основі квартальної звітності), тому проблеми сезонності грошових потоків витрат і вигод, зазвичай, не фіксуються.

Для аграрних підприємств найбільш вагомим показником є величина грошового потоку від основної діяльності. Необхідно, щоб суми надходжень засобів було достатнє (як мінімум) для покриття усіх витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції.

Аналіз грошового потоку дозволяє одержати відповіді на запитання.

- Чим пояснюються розходження між отриманим прибутком і наявністю коштів?
- Звідки отримані і на що використано кошти?
- Чи досить отриманих засобів для обслуговування поточної діяльності?
- Чи вистачає підприємству засобів для інвестиційної діяльності?
- Чи спроможне підприємство розплатитися за своїми поточними боргами?

4.8.5. Аналіз ліквідності

Ліквідність балансу свідчить, про здатність підприємства розплатитися за короткостроковими зобов'язаннями поточними активами.

Для оцінювання ліквідності використовують коефіцієнти:

➤ коефіцієнт загальної ліквідності = Поточні активи / Поточні зобов'язання;

➤ коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності = (Кошти + Короткострокові фінансові вкладення + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання;

➤ коефіцієнт абсолютної ліквідності = (Кошти + Короткострокові фінансові вкладення) / Поточні зобов'язання.

Як базовий можна використовувати коефіцієнт загальної

ліквідності. Два інших коефіцієнти використовуються в разі потреби поглиблення аналізу для відображення впливу окремих статей поточних активів.

Зниження значення ліквідності найчастіше свідчить про загальне погіршення ситуації із забезпеченістю оборотними коштами і про необхідність серйозних заходів для керування ними.

У цьому прикладі показник загальної ліквідності нижче прийнятого нормативного значення. Навіть з урахуванням галузевої специфіки такий фінансовий стан не можна вважати сприятливим, оскільки в разі потреби погашення заборгованості підприємство має буде позбавитися більшої частини своїх поточних активів.

4.8.6. Оцінювання фінансової стійкості

Фінансова стійкість відбиває рівень ризику діяльності компанії і залежності від позикового капіталу.

Як оцінні коефіцієнти використовують:

- коефіцієнт фінансування = Власні засоби/ Позикові засоби;
- коефіцієнт автономії = Власні засоби/ Усього активів;
- коефіцієнт маневреності власних засобів = Власні оборотні кошти/ Власні засоби.

Як основний можна використовувати коефіцієнт фінансування. Коефіцієнти автономії і маневреності власних засобів дозволяють додаткового оцінити структуру капіталу.

4.8.7. Показники фінансового аналізу підприємства

До важливих показників фінансового аналізу підприємства належать оборотність поточних активів і пасивів.

Для оцінювання ефективності використання власних оборотних коштів використовують коефіцієнти оборотності (рис. 4.5):

Оборотність дебіторської заборгованості	Оборотність запасів	Оборотність кредиторської заборгованості
$\frac{\text{Реалізація Дебіторська заборгованість}}{\text{Дебіторська заборгованість}}$	$\frac{\text{Собівартість Запаси}}{\text{Запаси}}$	$\frac{\text{Собівартість Кредиторська заборгованість}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$

Період обороту дебіторської заборгованості
$\frac{360}{\text{Оборотність дебіторської заборгованості}}$

(Термін реалізації) період обороту запасів
$\frac{360}{\text{Оборотність запасів}}$

Період обороту кредиторської заборгованості
$\frac{360}{\text{Оборотність кредиторської заборгованості}}$

Рис.4.5. Коефіцієнти оборотності

Ці коефіцієнти використовують також під час аналізу фінансової діяльності підприємства. Нижче буде розглянуте їх використання для комплексного оцінювання діяльності підприємства.

Фінансовий цикл

На базі показників оборотності поточних активів і пасивів розраховують тривалість фінансового циклу.

Її визначають як суму періоду обороту дебіторської заборгованості і запасів за винятком періоду обороту кредиторської заборгованості.

Оборотність активів

Показник оборотності активів (рис.4.6) відображує, скільки разів за період обертається капітал, вкладений в активи підприємства. Ріст цього показника свідчить про підвищення ефективності їх використання.

Звіт про фінансові результати

Баланс

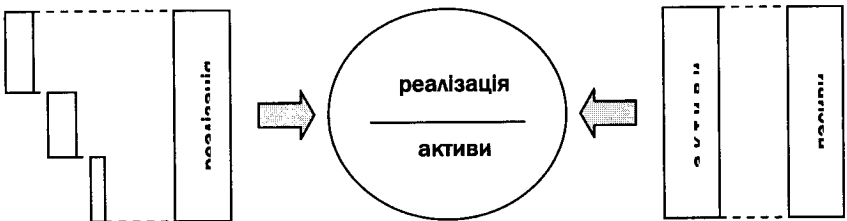


Рис. 4.6. Схема розрахунку коефіцієнта оборотності активів

Ще одним параметром, що оцінює інтенсивність використання активів, є показник періоду обороту в днях, що розраховується як відношення тривалості обраного періоду до оборотності активів за цей період.

Рентабельність активів

Рентабельність активів – це комплексний показник, що дозволяє оцінювати результати основної діяльності підприємства. Він виражає віддачу, що приходиться на гривню активів компанії.

$$\text{Рентабельність активів} = \text{Операційний прибуток} / \text{Середня сума активів}$$

Для оцінювання впливу різних факторів можна використовувати іншу формулу:

$$\text{Рентабельність активів} = \text{Рентабельність продажів} * \text{Оборотність активів}$$

Досліджуючи це співвідношення, для подальшого заглибленого аналізу можна визначити ступінь впливу кожного з елементів.

Робочий капітал і чисті активи

Величина робочого капіталу – це різниця між поточними активами і поточними зобов'язаннями (збільшеними на суму короткострокових кредитів). Вона показує, яка сума оборотних коштів фінансується за рахунок власних коштів підприємства і банківських кредитів.

Чистими активами називається різниця між сумою всіх активів і поточними зобов'язаннями. Ця величина показує, якими активами може оперувати компанія за рахунок постійного капіталу. Поняття чистих активів використовується під час аналізу довгострокової ефективності діяльності підприємства.

Оборотність чистих активів

Даний показник характеризує обсяг продажів, що може бути генерований цією кількістю чистих активів.

Він показує, наскільки ефективно використовуються чисті активи, а також – ефективність використання довгострокового (постійного) капіталу.

Рентабельність чистих активів

Рентабельність чистих активів – це показник ефективності

оперативної діяльності підприємства. Він показує те повернення, що генерується фондами (власним капіталом і кредитами банків), використовуваними в бізнесі.

Цей показник зв'язує баланс і звіт про прибутки і збитки, він розділяє операційну і фінансову діяльність підприємства.

$$\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Обсяг продажів}} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чисті активи}}$$

Рис. 4.7. Схема формування показника рентабельності чистих активів

Рентабельність власного капіталу

Даний показник є найбільш важливим для акціонерів компанії. Він характеризує прибуток, що припадає на власний капітал. Цей коефіцієнт містить такі важливі параметри, як платежі за відсотками за кредит і податок на прибуток (див. розшифрування нижче).

Коефіцієнт реінвестування

Існує два способи зацікавити потенційних акціонерів вкладати гроші в бізнес: обіцянка високих дивідендів через короткий проміжок часу чи обіцянка швидкого росту компанії і, як наслідок, гарних доходів у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт реінвестування, по суті, характеризує дивідендну політику підприємства, тобто показує, яку частину чистого прибутку після оподаткування фірма вилучає з обігу у вигляді виплачуваних дивідендів, а яку реінвестує у виробництво.

Якщо отриманий коефіцієнт, щоб бути технічно акуратним, помножити на поправний коефіцієнт співвідношення власного капіталу на кінець року до власного капіталу на початок року, то одержимо остаточну формулу моделі Du Pont:

Економічний ріст компанії – це показник того максимуму росту в продажах, який може досягти компанія, не змінюючи інші оперативні показники. Суть цього показника відбивається в кількості прибутку, що реінвестує підприємство протягом одного

календарного року як відсоток до власного капіталу, що був у підприємства на початок року.

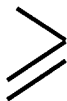


Рис.4.8. Матриця Бостонської консалтингової групи

Модель Du Pont

Середньозважена

Рентабельність чистих активів



вартість капіталу

—
1 – ставка податку на прибуток

Якщо рентабельність чистих активів вище середньозваженої вартості капіталу (з виправленням на податок на прибуток), то підприємство здатне виплатити не тільки відсотки за кредитами і обіцяні дивіденди, але також реінвестувати частину чистого прибутку у виробництво. Рівність лівої і правої частини означає, що підприємство здатне тільки розрахуватися перед банком, перед

акціонерами і за поточними зобов'язаннями, при цьому нічого не залишивши для реінвестування. Якщо рентабельність чистих активів нижче середньозваженої вартості капіталу, то в підприємства можуть виникнути серйозні проблеми із залученням нового капіталу. Саме тому відстеження цього співвідношення є однією з найважливіших задач економіста.

Показники оборотності

Навіть незначна зміна одного з показників оборотності може істотно поліпшити рентабельність чистих активів. Ці показники впливають на неї через величину робітника (оборотного) капіталу. Будь-яке збільшення робочого капіталу – фактор негативний, зменшення – позитивний.

За великих обсягів продажів збільшення періоду обороту дебіторської заборгованості навіть на два-три дні може поліпшити показник рентабельності на кілька відсотків, те саме можна сказати і про період обороту запасів. Зменшення кредиторської заборгованості погіршує цей показник.

Період обороту дебіторської заборгованості = $\frac{\text{Середній обсяг дебіторської заборгованості}}{\text{Середній щоденний обсяг продажів}}$
або

= $\frac{\text{Середній обсяг дебіторської заборгованості}}{\text{Обсяг продажів за період}} * \text{Кількість днів періоду}$

- Період обороту запасів сировини і матеріалів:

$\frac{\text{Середній запас сировини і матеріалів}}{\text{Сума сировини і матеріалів в обсязі продажів}} * 360 \text{ днів}$

- Період обороту незавершеного виробництва:

$\frac{\text{Середній обсяг незавершеного виробництва}}{\text{Виробничі витрати в обсязі продажів}} * 360 \text{ днів}$

- Період обороту запасів готової продукції:

$\frac{\text{Середній запас готової продукції}}{\text{Виробничі витрати в обсязі продажів}} * 360 \text{ днів}$

- Період обороту кредиторської заборгованості:

$\frac{\text{Середній обсяг кредиторської заборгованості}}{\text{Обсяг закупівель сировини і матеріалів}} * 360 \text{ днів}$

Якщо під час керування поточними активами основна увага має

бути спрямована на збільшення показників оборотності, то під час керування кредиторською заборгованістю і поточними пасивами загалом необхідно якомога довше затягувати платежі, і відповідно, зменшувати показник оборотності.

Середньозважена вартість капіталу

Показник середньозваженої вартості капіталу розглядається як найбільш узагальнююча характеристика фінансового стану підприємства. Показник розраховується за досить складною формулою на основі кредитної ставки банку, ставки податку на прибуток, суми кредитів банків, розміру власного капіталу і відсотка дивідендів.

Додана ринкова вартість компанії – це оцінювання здатності компанії генерувати чистий прибуток у майбутньому.

$$\begin{array}{l} \text{Додана} \\ \text{Ринкова} \\ \text{вартість} \end{array} = \frac{\text{Економічна Додана вартість}_1}{\left[1 + \frac{\text{Середньоз. вартість капіталу}}{\text{Середньоз. вартість капіталу}} \right]^1} + \frac{\text{Економічна Додана вартість}_2}{\left[1 + \frac{\text{Середньоз. вартість капіталу}}{\text{Середньоз. вартість капіталу}} \right]^2} + \dots$$

4.8.8. Організація збирання інформації для прийняття рішень

У діяльності фахівців дорадчих служб трапляються ситуації, коли правила підготовки і прийняття рішень добре відомі, але немає інформації, необхідної для їхнього застосування. У такому разі можливі різні ситуації, наприклад:

- інформацію, яка точно й повно відображає всі обставини, взагалі не вдається одержати (не існує, є комерційною таємницею, занадто дорога);
- детальну й точну інформацію можна отримати пізніше;
- частина інформації доступна, але решти важливих даних немає.

Майже для всіх випадків можна застосувати метод аналогій, що потребує використання даних, які можуть бути такою аналогією в певному випадку. Отже, потрібне створення своєї

інформаційної бази, в якій зберігатимуться зібрані й використані дані, результати проведених розрахунків та найрізноманітніші додаткові відомості. Так, під час розробки бізнес-плану інвестиційного проекту можуть бути використані:

- кошторис витрат на будівництво будь-якого об'єкта (ці дані можна використовувати для визначення співвідношення між вартістю основного обладнання і вартістю будівельно-монтажних робіт та допоміжного устаткування);
- індекси подорожчання будівельно-монтажних робіт, які публікує Держкомстат;
- проспекти фірм-постачальників технологічного обладнання;
- оцінювання вартості устаткування, навчання і шефмонтажу на підставі прайсів та рекламних публікацій різних фірм;
- документи митного і податкового відомств;
- дані фінансової та статистичної звітності підприємств;
- бухгалтерська документація з обліку витрат на виробництво, включаючи дані систем автоматизації обліку;
- технологічні карти;
- матеріали програмного комплексу Gross-Margin;
- дані фірм-постачальників обладнання про чисельність персоналу, який його обслуговує, споживання установкою електроенергії та нормативну витрату води;
- дані про нормативні запаси обігових коштів та норми нарахування амортизації.

Наприклад, для певного господарства розробляють бізнес-план інвестиційного проекту впровадження лінії переробки молока на сир і сметану. Якщо на етапі попередніх розрахунків не вистачає даних про витрату ресурсів на одиницю продукції під час використання певної установки, але є дані про аналогічну установку більшої або меншої потужності, то можна застосувати наявні дані про структуру витрат за статтями. Загальний розмір витрат можна одержати на підставі пропорції між потужністю відомої та проекрованої ліній, попередньо внести відповідні зміни з урахуванням різниці (зазвичай, більш потужні лінії в розрахунку на одиницю продукції менш трудомісткі, вимагають менше витрат на водопостачання та електроенергію; витрати молока на кілограм сиру або сметани, найімовірніше, не зміняться).

Обговорення результатів попередніх розрахунків проходить продуктивніше, якщо включені до розрахунку параметри, наближені

до реальних. Тому бажання не очікувати одержання точної та повної інформації, а просуватися вперед, маючи наближені значення вихідних даних, цілком виправдано. Деталі можна уточнити пізніше, але без попереднього оцінювання результатів багато питань на цьому етапі робіт не виникатимуть. Отже, проблеми виявляться пізніше, і розроблення бізнес-плану затягнеться.

У сучасних умовах з'являються нові способи одержання інформації, пов'язані з комп'ютерними інформаційними технологіями. Використання Інтернету дає змогу успішно знаходити рекламну інформацію фірм-виробників або продавців обладнання.

Важливі для економічних розрахунків правила оподаткування та переліки товарів, за які під час перевезень через кордон треба сплатити митні збори, можна отримати без особливих зусиль (але не завжди безкоштовно) через комп'ютерні мережні системи «Ліга» і «Право-М».

Ці системи використовують як джерела інформації під час підготовки консультацій щодо вирішення фінансових проблем підприємств АПК, з метою підвищення професійного рівня консультанта, оскільки обізнаність у питаннях права не менш важлива, ніж знання економіки галузі.

Додатковими джерелами інформації можуть бути адміністративні звіти, довідки, протоколи засідань, матеріали семінарів та публікації у ЗМІ. Дані, отримані з таких джерел, зазвичай, надійні й об'єктивні, тому що не відображають інтересів співробітників агроконсалтингових формувань. Ці матеріали можуть містити інформацію щодо зворотного зв'язку (позитивне оцінювання діяльності або недоліки, критичні зауваження, невирішені проблеми тощо).

Найефективніший зворотний зв'язок, організований консультантами, фахівцями дорадчих служб безпосередньо після надання послуг. Але отримана інформація може не відповідати дійсності через небажання клієнта скривдити співробітника формування. Цього можна уникнути, залишивши сільськогосподарським товаровиробникам після надання послуг стислий листок оцінювання, який вони мають заповнити і направити третій стороні (керівнику працівника, який проводив консультування). Через певний час керівник та консультант матимуть змогу об'єктивно і конструктивно обговорити відомості, надані клієнтом.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Особливості консультування сільськогосподарських товаровиробників.
2. Порядок прийняття рішення щодо створення районної дорадчої служби.
3. Якими показниками проводять аналіз фінансового стану і виробничо-фінансової діяльності підприємства?
4. Методи експрес-аналізу господарства.
5. Які задачі ставляться під час проведення SWOT-аналізу?
6. Методи ситуаційного аналізу.
7. Які дані необхідно мати під час проведення аналізу діяльності господарства на основі часткових бюджетів?
8. У чому полягає спрощений інвестиційний аналіз?
9. Які показники визначають під час аналізу фінансової звітності підприємства.

РОЗДІЛ V

МЕТОДИ КОНСУЛЬТУВАННЯ З ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ В АПК

- *Застосування методики Грос Марджин для прийняття управлінських рішень щодо планів розвитку підприємства*
- *Економічний аналіз на основі методики Грос Марджин*
- *Порядок прийняття управлінських рішень на основі розрахунку маржинального прибутку за кожним видом продукції окремо і загалом по підприємству*
- *Оцінювання окремих галузей на підприємстві*
- *Вибір виробництва найбільш ефективних видів продукції*
- *Складання оптимальної виробничої програми*
- *Аналіз безбитковості бюджету під час оцінювання ефективності окремих видів продукції*

5.1. Застосування методики Грос Марджин для прийняття управлінських рішень щодо планів розвитку підприємства

Під час оцінювання окремих напрямів діяльності підприємства, вибір виробництва найбільш ефективних видів продукції, складання оптимальної виробничої програми та прийняття управлінських рішень важливе місце займає метод Грос Марджин (Gross Margin).

Аналіз і планування діяльності та підготовки управлінських рішень на основі розрахунків із застосуванням методу маржинального доходу застосовується для оцінювання ефективності окремих галузей чи технологій виробництва продукції, прийняття рішень щодо обсягів виробництва і площ посівів, складання оптимальної виробничої програми тощо.

Він базується на поділі виробничих витрат на постійні та змінні.



Постійні витрати – це витрати, які не залежать від обсягів робіт щодо виробництва продукції. До них належать витрати на управління, утримання техніки, виробничої інфраструктури, соціальної сфери тощо.



Змінні витрати – це витрати, які змінюються залежно від обсягів виконуваних робіт або обсягів валового виробництва і реалізації продукції. Це затрати на сировину

(насіння, корми, пальне, добрива, засоби захисту), комплектуючі вироби, заробітну плату відрядно працюючих тощо.

З поділу виробничих витрат на постійні і змінні впливає і поняття «точка беззбитковості» виробництва продукції, або, з точки зору інвестицій капіталу, «точка окупності інвестицій» (рис. 5.1).

На графіку можна визначити :

- співвідношення та розміри постійних і змінних витрат за різних обсягів виробництва продукції;
- обсяги виручки під час реалізації отриманої продукції;
- точку беззбитковості виробництва продукції (окупності інвестицій);
- зони збитковості та прибутковості виробництва продукції;
- розміри прибутку (збитку) за різних обсягів виробництва.

У математичному виразі обчислити точку беззбитковості можна за формулою:

$$T_6 = \frac{P_6}{B - Z_6},$$

де T_6 – точка беззбитковості;

P_6 – постійні витрати;

B – валовий дохід з одиниці площі, однієї голови тварин, однієї голови птиці на одиницю промислової продукції;

Z_6 – змінні витрати на одиницю продукції.

Приклади застосування точки окупності інвестицій:

1. Під час розрахунків обсягів агротехнічних робіт з використанням власної техніки:

а) для агрегатів:

$$Q_{\min}^i = \frac{0,01 \cdot S_i \cdot (K_A^i + K_P^i + K_{СТР}^i + K_{КТ}^i + K_{ТО}^i)}{M_T - (0,07 \cdot S_i \cdot (K_A^t + K_P^t + K_{СТР}^t + K_{ТО}^t + K_{КТ}^t)) / (H_v \cdot T_i) - C_n \cdot H_{ВП}}$$

б) для самохідних машин:

$$Q_{\min}^i = \frac{0,01 \cdot S_i \cdot (K_A^i + K_P^i + K_{СТР}^i + K_{КТ}^i + K_{ТО}^i)}{(M_T - C_n \cdot H_{ВП})}$$

2. Під час визначення величини вартості (маркетингового тарифу) на агротехнічні послуги:

а) під час роботи агрегатів:

$$MT_{\text{агр}} = (0,07 \cdot K_p \cdot (0,01 \cdot S_i \cdot (K_A^i + K_{\text{СТР}}^i + K_{\text{КТ}}^i + K_{\text{ТО}}^i) / T_i) + (0,01 \cdot S_i \cdot (K_A^i + K_{\text{СТР}}^i + K_{\text{КТ}}^i + K_{\text{ТО}}^i) / T_i) + (\text{Ц}_n + H_{\text{вп}} / 7) + \text{Ч}_o^i) / H_v$$

б) на надання агротехнічних послуг самохідними машинами (комбайнами, самохідними шасі):

$$MT_{\text{СМ}} = 0,07 \cdot K_p \cdot (0,01 \cdot S_i \cdot (K_A^i + K_{\text{СТР}}^i + K_{\text{КТ}}^i + K_{\text{ТО}}^i) / ((T_i + (\text{Ц}_n + H_{\text{вп}}) / 7) + \text{Ч}_o^i) / H_v$$

3. Під час визначення величини вартості оренди техніки:

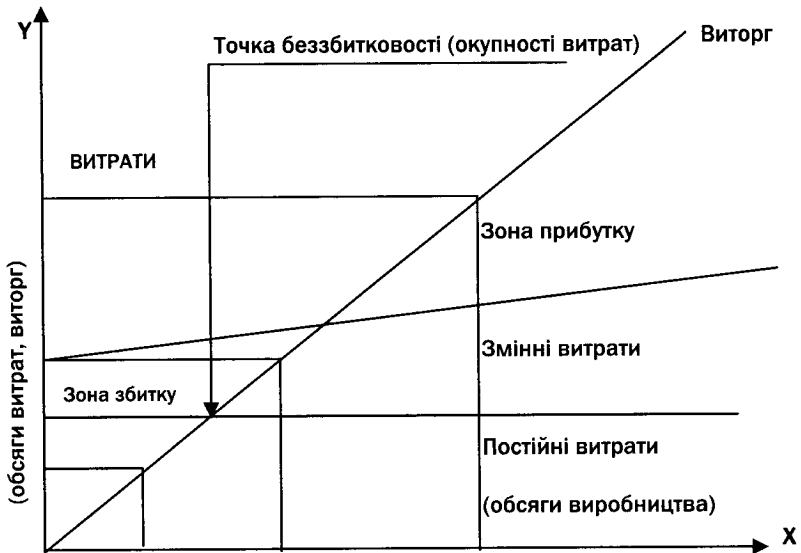


Рис. 5.1. Визначення обсягів прибуткового виробництва продукції та точки беззбитковості

а) вартість короткострокової оренди (прокату) техніки:

$$MT_{\text{ПР}} = 0,07 \cdot K_p \cdot (0,01 \cdot S_i \cdot (K_A^i + K_{\text{СТР}}^i + K_{\text{КТ}}^i + K_{\text{ТО}}^i) / T_i);$$

б) вартість довгострокової оренди техніки:

$$V_o^i = 0,07 \cdot K_p \cdot (0,01 \cdot S_i \cdot (K_A^i + K_{\text{СТР}}^i + K_{\text{КТ}}^i + K_{\text{ТО}}^i) / 360) \cdot D_o,$$

де Q_{min}^i – мінімальний річний обсяг робіт (га), який доцільно виконувати своєю i -ю причіпною машиною в агрегаті з трактором;

H_v – норма виробітку агрегату за 7-годинну робочу зміну, га;

S_i – балансова вартість i -ї причіпної машини, грн;

S_t – балансова вартість трактора, грн;

K_A^i і K_A^t – відсотки відрахувань на амортизацію відповідно i -ї причіпної техніки і t – трактора;

$K_{\text{СТР}}^i$ і $K_{\text{СТР}}^t$ – відсотки страхових внесків відповідно i -ї – машини і t -трактора (якщо вони застраховані);

$K_{\text{ТО}}^i$ і $K_{\text{ТО}}^t$ – відсотки витрат на технічне обслуговування і ремонт, включаючи запасні частини і витрати на збереження техніки відповідно i -ї машини і t – трактора;

$K_{\text{КТ}}^i$ і $K_{\text{КТ}}^t$ – відсотки плати за кредит відповідно i -ї причіпної машини і t – трактора;

K_p^i і K_p^t – відсотки прогнозної рентабельності відповідно i -ї машини і t – трактора;

M_T – маркетинговий тариф (ціна) агротехнічних послуг (грн./га);

$C_{\text{П}}$ – комплексна ціна 1 л пально-мастильних матеріалів, грн.;

$H_{\text{ВП}}$ – норма витрат пально-мастильних матеріалів, л/зміну;

T_i – нормативне річне завантаження i -ї машини в агрегаті;

T_t – нормативне річне завантаження трактора;

$Ч_o^t$ – оплата праці оператора i -ї машини в агрегаті за годину;

V_o – вартість довгострокової оренди без права викупу;

D_o – тривалість оренди в днях.

Під час застосування методу необхідно зважати на те, що аналіз робиться на перспективу, для планування майбутнього. Тут необхідно враховувати, що існуюча нині система обліку витрат, яка формувалася в рамках планово-розподільної економічної системи, може призвести до викривленого оцінювання результатів в умовах ринкової системи.

Основні недоліки цієї системи обліку витрат наступні:

- викривлення оцінювання діяльності за рахунок перерозподілу засобів між галузями всередині підприємства;
- викривлення результатів ринкового оцінювання ефективності за рахунок формального перерозподілу між галузями постійних витрат (наприклад, амортизаційних відрахувань);
- повторний облік витрат за окремими статтями (наприклад, затрати за кормами).

За цією системою обліку з'являються викривлення під час аналізу та оцінювання. У ринкових умовах ціни на матеріали і сировину постійно ростуть, і затрати, які понесли навесні для проведення польових робіт, зазвичай, обліковують під час калькуляції собівартості восени, коли отримано урожай. Це неправильно, тому що ціни за цей період вирости і цим самим занижується собівартість продукції в перспективі. У такому випадку застосовують метод заміщення цін за тими статтями витрат, які можна відобразити за цінами, що складаються на ринку на цей момент (або прогнозними цінами).

На деяку продукцію не існує ринкових цін (наприклад, вартість сіна). У цьому випадку вартість сіна відображається за сумою змінних витрат на його виробництво.

Альтернативним є метод відображення витрат за витратами минулих періодів, коли допускається, що ці затрати можна було б використати альтернативно, наприклад, вкласти ці гроші в банк на депозит, і отримати дохід у вигляді банківського відсотка. За такого способу відображення витрат до змінних витрат включається дохід у вигляді банківського відсотка.

Тому оцінюючи конкурентоспроможність галузей, технологій тощо, необхідно використовувати не традиційні показники, а показники визначення умовного валового і умовного чистого доходу, або, як їх ще називають маржинального доходу 1 (Cross margin 1) і маржинального доходу 2 (Cross margin 2). Розрахунки за цією методикою можна проводити на будь-якому сільськогосподарському підприємстві незалежно від розміру підприємства.

Розрахунок маржинального доходу можна проводити з будь-якої культури, групи тварин незалежно від розмірів (площ посівів, обсягів виробництва, кількості утримуваних тварин). Доцільно при цьому розрахунки виконувати на одиницю площі, одну голову, одиницю промислової продукції, послуг тощо.

5.2. Економічний аналіз на основі методики Грос Марджин

Як відомо, кожне господарство складається з чітко розділених окремих галузей: озимі, ярі, свинарство, скотарство, рослинництво тощо.

Щоб спланувати ефективно поєднання галузей, необхідно визначити відносний внесок кожної галузі у загальний прибуток господарства. Звичайно, кожна галузь має приносити якийсь певний дохід. Якщо від цього галузевого доходу мінусувати змінні витрати, які пов'язані з цією галуззю, то отримаємо такий показник, який називається «Грос Марджин».

Отже, **Грос Марджин** – це показник, який дорівнює різниці між валовим виходом продукції галузі та її змінними витратами.



Змінні витрати – це витрати, які змінюються від розміру та продуктивності галузі та чітко пов'язані з конкретною галуззю. До них належать витрати на: добрива, насіння, засоби захисту, корма, оплата праці за контрактом.

Інші витрати розподіляють між галузями в господарстві. Їх практично неможливо розрахувати для конкретної галузі без ведення детальних записів з кожної галузі. Вони належать до всієї системи господарювання. Це витрати на: оплату праці, амортизацію, ремонт, пально-мастильні матеріали. Ці витрати називають «постійними витратами». Характерною рисою постійних витрат є незмінність за незначного розширення або скорочення галузі.

Зазначимо, що розмір постійних витрат прямо залежить від методу господарювання та типу господарства. Найкращим методом визначення постійних витрат для господарства є аналіз фінансових облікових записів.

Слід зауважити, що Грос Марджин не слід ототожнювати з прибутком господарства. Прибуток господарства – це різниця між загальним Грос Марджином господарства та загальною сумою витрат. Загальний Грос Марджин господарства – це сума всіх Грос Марджинів за галузями .

5.3. Порядок прийняття управлінських рішень на основі розрахунку маржинального прибутку за кожним видом продукції окремо і загалом по підприємству

На основі розрахунку маржинального прибутку за кожним видом продукції можна розрахувати структуру посівних площ або визначити глибину переробки сільськогосподарської продукції.

5.3.1. Методика Грос Марджину за сільськогосподарськими культурами

Зазвичай, Грос Марджин у галузі розраховують за один виробничий цикл. Здебільшого цей цикл триває понад один рік. Так, озима пшениця, яка засіяна восени 2002 року, може бути не продана до весни 2004 року. Тому вихід продукції та змінні витрати, які пов'язані з вирощуванням цієї озимої пшениці, входять у Грос Марджин.

Наведемо приклад розрахунку Грос Марджин у рослинництві.

Таблиця 5.1

Розрахунок Грос Марджину озимої пшениці

Урожайність, т/га	3,0	5,0	7,0
Ціна за 1 т продукції, грн	320	320	320
Загальний вихід продукції, грн	960	1600	2240
Змінні витрати:			
Насіння 0,24 т/га. Ціна 1000 грн/т		240	
Добрива, грн.			
Тукосуміш 0,1 т/га. Ціна 350 грн/т		35	
Нітроамофоска 0,3 т/га. Ціна 800 грн/т		240	
Аміачна селітра 0,3 т/га. Ціна 450 грн/т		135	
Засоби захисту, грн.			
Протруєння: Вітавакс 200 ФФ, 2,5 л/т, ціна 67 грн/т		40,2	
Гербицид: 2,4 –Дамінна сіль, 1,2 л/га ціна 30 грн/л		36	
Фунгіцид: Рекс, 0,6 л/га, ціна 166 грн/л		99,6	
Всього змінних витрат, грн		826	
Грос Марджин, грн	134	774	1414

Таким самим чином розраховуємо Грос Марджин всіх

сільськогосподарських культур, які вирощує господарство. Потім необхідно розрахувати загальний Грос Марджин у рослинництві.

5.3.2. Методика розрахунку валового доходу за видами тварин

Принципи розрахунку Грос Марджина в рослинництві і тваринництві подібні.

Розглянемо приклад розрахунку Грос Марджину під час вирощування свиней.

Таблиця 5.2

Розрахунок Грос Марджину галузі свинарства

Вихід	Кількість, шт.	Маса, кг	Ціна, грн	Всього
Продаж поросят	20	15	15	4500
Продаж вибракуваних свиноматок	0,25	150	2,8	105
Вартість введених свиноматок	0,25	100	2,8	-70
Продаж вибрак. кнурів	0,05	200	3,5	35
Вартість введених кнурів	0,05	100	12	-60
Загальний вихід продукції				4510
Змінні витрати	Кількість, кг/добу	Кількість днів	Ціна, грн/кг	
Комбікорм для 20 поросят	0,6	60	3,2	115,2
Комбікорм для свиноматки	1,46	365	3,0	1598,7
Молоко на 1 свиноматку та її поросят	0,42	100	4,2	176,4
Вет. послуги та препарати				50
Всього змінних витрат				1940,3
Загальний Грос Марджин				2569,7

У галузі тваринництва винятком є галузь виробництва молока, для якої Грос Марджин розраховують щорічно.

Так, розглянемо розрахунок Грос Марджину для молочних корів з продуктивністю 3000 літрів за лактацію (таблиця 5.3).

Таблиця 5.3

Розрахунок Грос Марджину для молочних корів

Вихід продукції	Од. виміру	Кількість	Ціна, грн	Всього, грн
1	2	3	4	5
Молоко	літри	3000	0,3	900
Телята	телята	0,8	100	80
Продаж вibraкуваних корів	корови	0,2	950	190
Вартість введених телиць	телиці	0,2	1300	-260
Загальний вихід продукції				910
Змінні витрати				
Комбікорм	т	0,3	1200	360
Штучне осіменіння				15
Вет. послуги та препарати				25
Фураж	т	0,553	62	34,29
Сіно	т	2,0	23	46,00
Силос	т	3,460	40	138,40
Зелена маса	т	8,640	17	146,88
Кормові буряки	т	1,200	80	96,00
Загальна вартість змінних витрат				861,57
Грос Марджин після вирахування				48,43
Фуражні гектари				0,77
Грос Марджин на фуражний, га				62,89

5.4. Оцінювання окремих галузей на підприємстві

На основі методики Грос Марджин можна оцінити ефективності виробництва окремих видів продукції. З цією метою необхідно провести розрахунок маржинального доходу. Але цей розрахунок за різними галузями роблять відповідно на один гектар, на один квадратний метр (у рослинництві), на одну голову худоби (у тваринництві). Тому показники маржинального доходу різних галузей слід приводити до одного єдиного показника.

У цьому випадку розрахунки можна побудувати двома способами.

Перший спосіб – це розрахунок відношення маржинального доходу до вартості валової продукції. Таке відношення визначає питому вагу маржинального доходу у вартості валової продукції. Вирахувавши таке співвідношення, можна порівняти ефективність окремих видів продукції та скласти ранжований ряд (табл. 5.4).

Такий спосіб дозволяє порівнювати ефективність культур відносно витрат.

Наступним способом буде приведення усіх величин маржинального доходу на одиницю дефіцитного ресурсу. У сільськогосподарському виробництві найбільш дефіцитним ресурсом здебільшого виступають земельні ресурси, тому усі величини маржинального доходу необхідно розрахувати у відношенні на один гектар посівних площ.

Таблиця 5.4

Оцінювання ефективності окремих видів продукції фермерського господарства на основі розрахунку відношення маржинального доходу до вартості валової продукції

№ з/п	Вид продукції	Відношення маржинального доходу до вартості валової продукції за видами продукції, %
1	Черешня	97,7
2	Помідори	94,0
3	Капуста	93,3
4	Огірки	93,0
5	Кавуни	87,4
6	Озима пшениця	68,2
7	Ярий ячмінь	55,7

8	Соняшник	53,9
9	Продукція за молочним стадом	46,7
10	Продукція за КРС на відгодівлі	25,6

У табл. 5.5 уже наведено розрахунок маржинального доходу на 1 га посівних площ.

Таблиця 5.5

Оцінювання ефективності окремих видів продукції фермерського господарства на основі розрахунку маржинального доходу на 1 га посівних площ

№ з/п	Вид продукції	Маржинальний дохід у розрахунку на 1 га посівних площ, грн
1	Помідори	18800
2	Огірки	14875
3	Черешня	14650
4	Капуста	13440
5	Кавуни	3060
6	КРС на відгодівлі	1000
7	Озима пшениця	873
8	Основне стадо	836
9	Соняшник	550
10	Ярий ячмінь	485

Таким чином, найбільше доходу ми отримаємо з 1 га помідор, (18800 грн) і найменше – з ярого ячменю (485 грн).

5.5. Вибір виробництва найбільш ефективних видів продукції

Найбільшої ефективності використання земельних ресурсів можна досягти, використовуючи розрахунки маржинального доходу на одиницю площі.

Враховуючи те, що сучасне сільськогосподарське підприємство багатогалузеве, в першу чергу, необхідно визначитися з площами, які займають багаторічні насадження та площі під спорудами закритого ґрунту. Потім визначити необхідну площу земельних

ресурсів під зелений конвеєр для годівлі тварин. Залишок ріллі розподіляється під товарне виробництво овочів, зернових та технічних культур.

Послідовність визначення площ землекористування зображено на рис. 5.2.

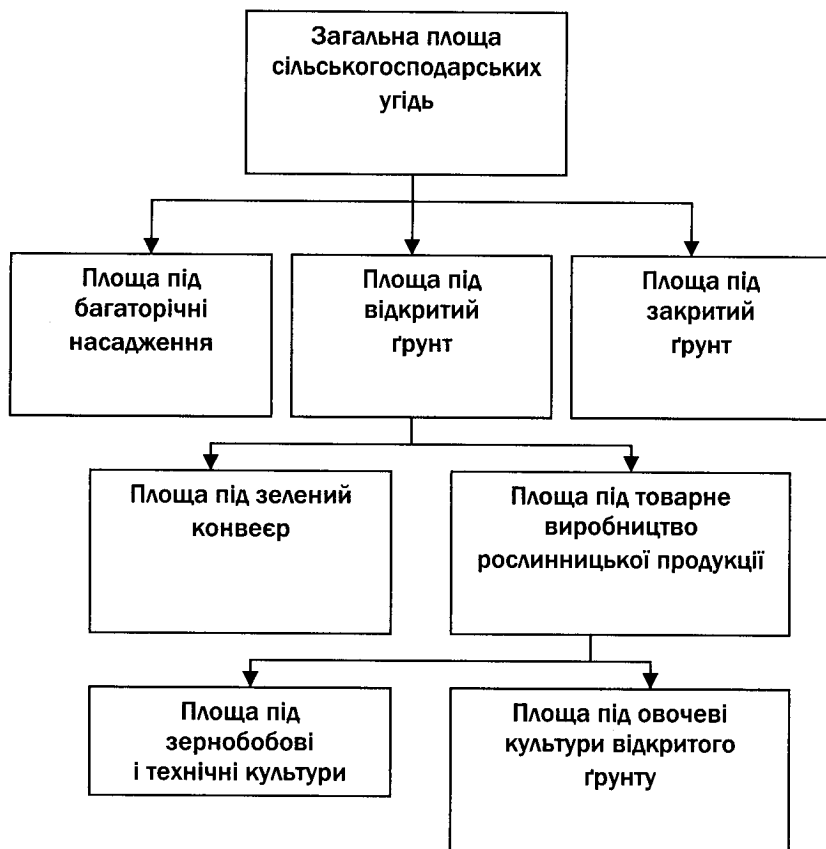


Рис. 5.2. Схема розподілу сільгоспугідь

Під час розподілу сільгоспугідь необхідно враховувати стан земельних ресурсів, їх розміщення, наміри щодо їх перспективного використання, трудові ресурси та інші фактори, які впливають на розподіл площ під галузі виробництва.

Для кожної з виданих під виробництво площ сільгоспугідь розробляється раціональна виробнича програма, виходячи з вимог сівозміни (польової, кормової, овочевої, закритого ґрунту тощо), обмежень у забезпеченні матеріальними і трудовими ресурсами, кон'юнктури ринку збуту товарної сільськогосподарської продукції.

У такому разі першою визначається площа під найбільш прибуткову культуру, другою – за другою за прибутком культурою тощо. Результати планування раціональної структури посівних площ під товарне виробництво рослинницької продукції наведено в табл. 5.4.

Як бачимо із таблиці, з наявних у фермерського господарства 634 га площ сільгоспугідь під черешню відведено 30 га, які ми виключаємо з подальшого розподілу як багаторічне насадження.

Площа, що залишається, в господарстві використовується нерационально – під пар відведено 104 га, озима пшениця займає 350 га.

Розрахована раціональна структура посівних площ (шляхом їх перерозподілу між культурами) дозволить отримати 2082 тис. грн доходу проти 1809 тис. грн за фактичного розподілу площ сільськогосподарських угідь під культури (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Планування раціональної структури посівних площ

Показник	Маржинальний дохід на 1 га	Фактична структура посівів		Планова структура посівів	
		площа, га	маржинальний дохід з усієї площі	площа, га	маржинальний дохід з усієї площі
Площа сільськогосподарських угідь		634		634	
Черешня	14650	30	439500	30	439500
Рілля		604		604	
Пар (згідно із сівозміною 10%)		112		64	
Помідори	18800	40	752000	50	940000
Огірки	14875	2	29750	5	74375
Капуста	13440	17	228480	20	268800
Кавуни	3060	4	12240	5	15300
Озима пшениця (обмеження за сівозміною – 50%)	873	350	305550	300	261900
Соняшник (1/7 від площі, але узгодити з паром)	550	52	28600	64	35200
Ярий ячмінь	1079	27	13095	96	46560
разом			1809215		2081635

5.6. Розробка виробничої програми на основі маржинального доходу

Загальна площа фермерського господарства становить 64 га. Приблизно 24 га розміщено близько від будинку фермера, що дуже вигідно. Сорок гектар площ розміщені на відстані сорок кілометрів, внаслідок чого їх неможливо використовувати під товарні культури через низку причин, тому ці площі використовують для вирощування кормових культур: 13 га – під однорічні трави, інші площі – під багаторічні

трави.

Цибуля на гідропоніці і гриби вирощують на спеціальних установках. Тому вони не ввійшли в розрахунки табл. 5.7. Площі під них обмежені. Одна установка – 70,4 м². У господарстві є 12 таких установок. Звідси загальна площа під цибулю і гриби становить 844,8 м². Фактично в господарстві вирощується тільки зелена цибуля, а розрахунки щодо грибів зроблені як альтернатива вирощування на тих самих установках, тому що вирощування грибів потребує менше трудових витрат. Щодо галузі тваринництва, то розрахунки за ВРХ на відгодівлі зроблені також як альтернатива.

На основі пророблених розрахунків складено оптимальну з огляду на розподіл земельних ресурсів виробничу програму для селянського господарства (табл. 5.7-5.10).

Таблиця 5.7

**Розподіл площ і розрахунок маржинального доходу
за продукцією рослинництва**

Вид продукції	Площа	Маржинальний дохід на 1 га, грн	Разом маржи-нальний дохід, грн
Капуста	4,0	28436,0	113744,0
Кабачки	0,5	11861,0	5930,5
Патисони	0,5	9475,0	4737,5
Салат	0,5	43025,0	21512,5
Кріп	0,5	9882,0	4941,0
Редиска	0,5	77916,0	38958,0
Огірки	0,5	32261,0	16130,5
Разом	7,0	X	205954,0

Таблиця 5.8

**Розподіл площ і розрахунок перемінних витрат
за кормовими культурами**

Вид продукції	Врожайність, к. од/га	Площа, га	Змінні витрати на 1 ц корм. од., грн.	Разом перемін- них витрат, грн
Багаторічні трави на сіно	2 889	2,6	8,5	632,9
Багаторічні трави на сінаж	3 269	0,0	6,5	0,0
Багаторічні трави на силос	2 813	2,3	7,5	478,1
Багаторічні трави на зелений корм	4 545	2,2	3,7	367,7
Однолітні трави на сіно	3 500	5,3	30,5	5667,4
Однолітні трави на силос	7 500	3,3	13,8	3427,9
Однолітні трави на зелений корм	13 091	0,4	7,5	411,6
Разом кормових культур	X	16,1	X	10985,6

Таблиця 5.9

**Розрахунок маржинального доходу за продукцією
тваринництва**

Вид продукції	Кількість голів	Маржинальний дохід на 1 голову	Разом маржинальний дохід
Молочні корови	27,0	1598,3	43153,1

**Розподіл площ і розрахунок маржинального доходу
на гідропоніці щодо цибулі і грибів**

Вид продукції	Площа, га	Маржинальний дохід на 1 м ² на місяць, грн	Разом маржинальний дохід на місяць, грн	Разом маржинальний дохід у рік, грн
Цибуля на 1 м ² гідропоніці, на	704,0	22,2	15628,8	187545,6
Гриби, на 1 м ²	140,8	36,4	5125,1	61501,4
Разом	844,8	X	20753,9	249047,0

Загальна сума маржинального доходу загалом по господарству в рік становила 498154 грн (сума підсумків таблиць 5.7, 5.8 і 5.9). Ця величина є максимальною для селянського господарства з урахуванням умов ставлення задачі, звідси випливає, що проведений розподіл посівних площ є оптимальним для цього господарства.

Проведемо аналіз складеної виробничої програми. Ті площі, що розміщені у безпосередній близькості від будинку і господарських будівель цілком розподілилися, а площі, розміщені на відстані сорок кілометрів використовують не до останку. Разом залишилося незайнятих площ 23,9 га. В минулі роки невикористані площі займали багаторічні трави. Їх врожайність не контролювалася, і тому, відбиваючи у виробничій програмі фіксовану врожайність кормових культур, одержали вільні площі. Невикористані площі необхідно розглядати як втрачений дохід. Втрачений дохід можна розрахувати за допомогою визначення доходу від альтернативного використання цих земель. Оскільки фермер через низку причин має можливість вирощувати на цих землях тільки однолітні і багаторічні трави, то розглядатимемо як альтернативу той дохід, який би він одержав від продажу врожаю цих трав. Тут ще одна складність – немає ринкової вартості або вартості заміщення сіна, силосу, зеленої маси однолітніх і багаторічних трав, але з прогнозних даних ми можемо визначити вартість заміщення, що дорівнює середній величині прямих витрат на виробництво кормів. Таким чином, розраховуємо вартість заміщення на один гектар невикористаних

посівних площ. Вона дорівнює 68,40 грн. Звідси упущений дохід становить 1635 грн.

5.7. Аналіз безбитковості бюджету під час оцінювання ефективності окремих видів продукції

Наступним видом прийняття управлінських рішень на основі розрахунків маржинального доходу є проведення аналізу безбитковості. Проведемо аналіз безбитковості на основі складеної виробничої програми по селянському господарству.

Для більш наочного уявлення складемо графік 1, що ґрунтується на відношенні маржинального показника до вартості валової продукції. У літературі такий графік зустрічається під назвою СПО-графік, тобто відношення суми покриття до чистого обороту.

Складання графіка ґрунтується на лінійному рівнянні:

$$y = \frac{M}{V} x,$$

де M – маржинальний дохід,
 V – вартість валової продукції.

За віссю абсцис відкладається вартість валової продукції, за віссю ординат – розмір маржинального доходу.

Для складання графіка проведемо відповідні розрахунки (табл. 5.11) і за ознакою прибутковості окремих видів продукції складемо ранжований ряд.

Таблиця 5.11

Побудова ранжованого ряду на основі розрахунку відносини маржинального доходу до валової продукції

Вид продукції	Валова продукція	Маржинальний дохід	Маржинальний дохід у % до валової продукції
Редис	42 500,00	38 958,00	91,67
Кабачки	6 600,00	5 930,50	89,86
Патисони	5 500,00	4 737,50	86,14
Салат	25 000,00	21 512,50	86,05
Огірки	18 750,00	16 130,50	86,03
Кріп	6 000,00	4 941,00	82,35
Капуста,	174 000,00	113 744,00	65,37
Цибуля на гідропониці, на м ²	287 232,00	187 545,60	65,29
Гриби, на м ²	101 376,00	61 501,44	60,67
Молочні корови	118 521,90	43 153,09	36,41
Всього	785 479,90	498 154,13	63,42
Втрачений дохід	1 634,76	0	0,00

Побудова проводиться за такими етапами (рис. 5.3). Спочатку визначається розмір збитку, одержаний за обсягу виробництва = 0. У цьому випадку збиток дорівнює величині постійних витрат – точка А (153 451 грн). Від точки А за віссю ординат відкладаємо розмір маржинального доходу – точка М. За віссю абсцис від початкової величини відкладаємо загальний обсяг виробництва у вартісному вираженні – точка Д. Знайшовши координати, відіб'ємо на графіку крапку В. Відрізок АВ являє собою відношення усього маржинального доходу до усієї валової продукції, при цьому лінійне рівняння має такий вигляд:

$$y = \frac{M}{V}x - A,$$

де А – величина постійних витрат

$$y = \frac{498154,1}{785479,9}x - 153451, \text{ або } v = 0,6342 * x - 153451.$$

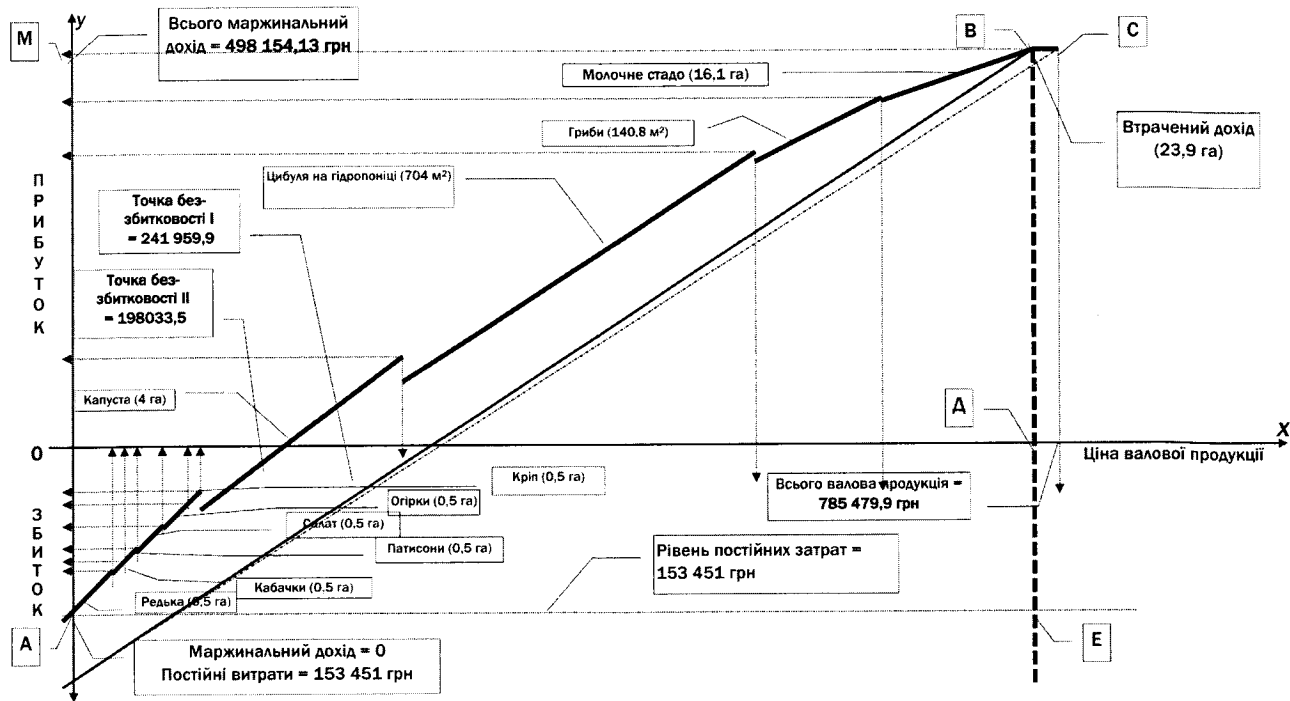


Рис. 5.3. Аналіз беззбитковості сільськогосподарського виробництва селянського господарства

Відрізок ВД показує загальну величину прибутку по господарству.

Точка перетинання лінії АВ осі абсцис є точкою беззбитковості – на рис. 5.3 *точка беззбитковості I*. Точка беззбитковості I (або критичний обсяг виробництва, при якому прибуток дорівнює нулю), у наведеному прикладі, дорівнює 241960 грн.

Цей показник є загальним для господарства і не відбиває конкретні обсяги виробництва окремих видів продукції. З цією метою проведемо більш детальний аналіз, а саме розіб'ємо загальну величину вартості валової продукції і маржинального доходу на величини окремих видів продукції і зазначимо їх на графіку 1 у порядку прибутковості цих видів продукції (відносно до маржинального доходу окремого виду продукції до обсягу виробництва цієї продукції у вартісному вираженні). Тобто, у першу чергу, відбиваємо найбільш дохідні види продукції, а потім менш дохідні. Внаслідок чого одержуємо криву АВ, що відбиває реальну картину беззбитковості господарства. На рис. 5.3 бачимо, що чим більше відношення маржинального доходу до вартості валової продукції, тим крутіше крива, показуючи, що за збільшення обсягів виробництва найбільш дохідних видів продукції точка беззбитковості зміститься вліво.

Перетинання кривої АВ з лінією абсцис показує реальну крапку беззбитковості – на рисунку *точка беззбитковості II*. Точка беззбитковості II (або критичний обсяг виробництва, за якого прибуток дорівнює нулю), під час розподілу доходів за видами виробництва, дорівнює 198 034 грн. Прибуток господарства вже в точці беззбитковості I становить 28 714 грн у рік. Можна сказати, що овочівництво цілком покриває всі постійні витрати, і господарство одержує вже позитивні фінансові результати.

Також із графіка 1 бачимо, що ріст величини прибутку підприємства під час розгляду окремих видів продукції стає не прямо пропорційний росту обсягів виробництва, і у разі наближенні до точки У величина прибутку росте все з меншим коефіцієнтом щодо обсягу виробництва.

Втрачений дохід (вигода) на рисунку представлений відрізком ВР. Тому що оцінювання втраченого доходу проводили за рівнем змінних витрат, де маржинальний дохід дорівнює нулю, при цьому прибуток господарства не змінився. Під час обліку втраченого доходу змінилася точка беззбитковості I, але на точку

беззбитковості II це не вплинуло.

На особливу увагу заслуговує структура обсягу виробництва. бачимо, що найдохідніші види продукції мають невеликі обсяги виробництва. Це пов'язано з високою трудомісткістю вирощування овочевих культур. Відповідно, для кожної культури можна провести розрахунки змінних витрат залежно від обсягу виробництва, і визначити, як це вплине на загальний прибуток підприємства і наскільки зміниться точка беззбитковості.

Розрахунки, наведені в табл. 5.12, показують, що найбільший обсяг виробництва забезпечує цибуля на гідропоніці, яку вирощують на спеціальних установках.

Таблиця 5.12
Обсяг окремих видів продукції селянського господарства

Вид продукції	Валова продукція	Частка валової продукції, %
Цибуля на гідропоніці, на 1 м ²	287232,00	36,57
Капуста,	174000,00	22,15
Молочні корови	118521,90	15,09
Гриби, на 1 м ²	101376,00	12,91
Редис	42500,00	5,41
Салат	25000,00	3,18
Огірки	18750,00	2,39
Кабачки	6600,00	0,84
Кріп	6000,00	0,76
Патисони	5500,00	0,70
РАЗОМ	785 479,90	100,00

Проведемо аналіз, що ґрунтується на припущенні, ніби під цибулю або під гриби були використані цілком усі площі установок. На рис. 5.4 відображено величини маржинального доходу й обсягу виробництва у вартісному вираженні цибулі і грибів. Виробництво як цибулі, так і грибів покриває всі постійні витрати в господарстві, і фермер може розглядати ці виробництва як основні. Відношення маржинального доходу до вартості валової продукції грибів нижче, ніж зеленої цибулі, але прибутковість грибів у розрахунку на один квадратний метр значно вище. Також із рис. 5.4 бачимо, наскільки виробництво грибів на тих самих площах збільшує прибуток

господарства.

Також на основі розрахунків маржинального доходу для прийняття управлінських рішень можна застосувати такі прості методи, як частковий бюджет і безбитковий бюджет.

Наприклад, фермер вирішив зробити заміну виробництва цибулі на гідропоніці на гриби. У такому випадку додаткове виробництво грибів веде до скорочення виробництва цибулі. Розрахунки зроблені в табл. 5.13 методом часткового бюджету в розрахунку на один квадратний метр у рік.

Таблиця 5.13

**Розрахунок заміни виробництва зеленої цибулі грибами
методом часткового бюджету**

Додатковий дохід	Упущений дохід
Обсяг виробництва грибів = 720 грн	Обсяг виробництва зеленої цибулі = 408 грн
Заощаджені витрати	Додаткові витрати
Змінні витрати на виробництво зеленої цибулі = 88,8 грн	Змінні витрати на виробництво грибів = 283,2 грн
Разом доходів = 808,8 грн	Разом витрат = 691,2 грн

Чиста вигода для господарства від заміни виробництва зеленої цибулі на виробництво грибів становить 117,6 грн на один квадратний метр у рік.

Якщо необхідно визначити у разі заміни цибулі на гриби найменшу ціну на реалізацію грибів, то можна застосувати метод розрахунку безбиткового бюджету. Розрахунки наведено в табл. 5.14; 5.15.

Таблиця 5.14

**Розрахунок маржинального доходу від виробництва зеленої
цибулі
у розрахунку на 1 м² у рік**

Найменування доходів і витрат	Грн
Валова продукція	408,0
Змінні витрати	88,8
Разом маржинальний дохід	319,2

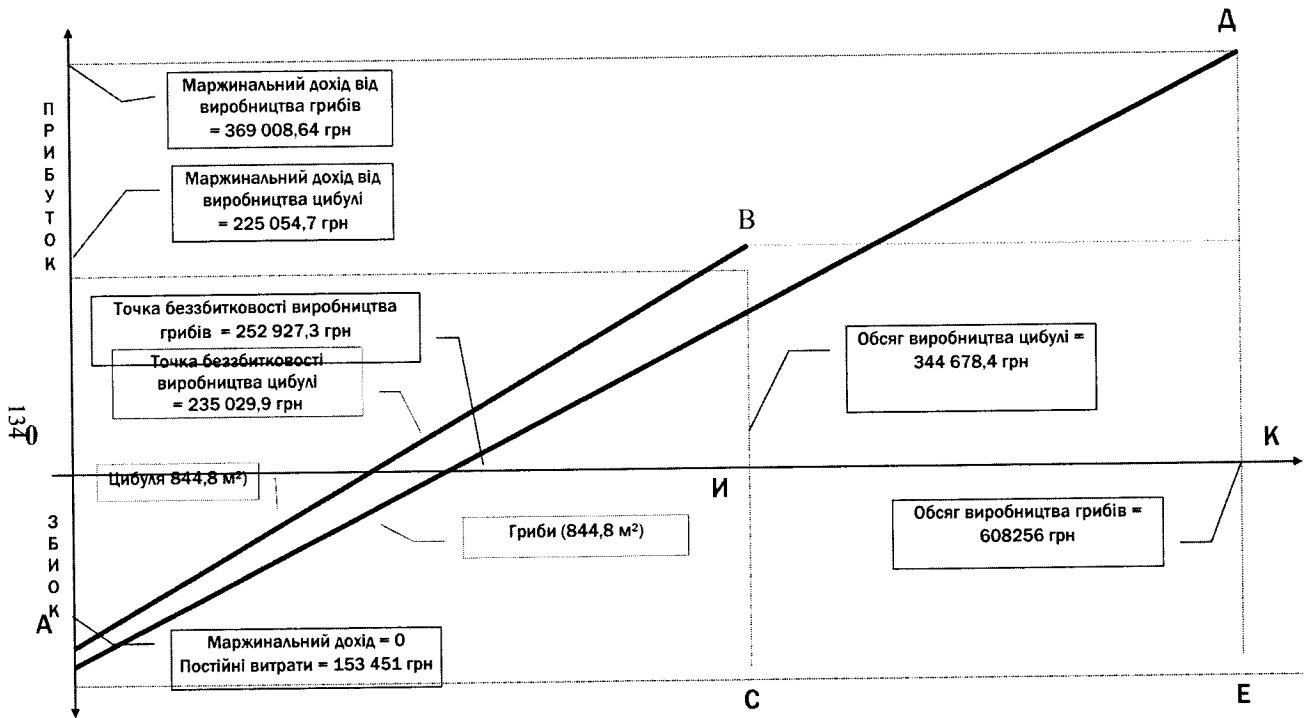


Рис. 5.4. Аналіз беззбитковості з виробництва зеленої цибулі і грибів

**Розрахунок маржинального доходу від виробництва грибів
за беззбиткового виробництва**

Найменування доходів і витрат	Грн
Змінні витрати	283,2
Маржинальний дохід від виробництва зеленої цибулі	319,2
Мінімальна валова продукція на 1 м², що має бути отримана під час вирощування грибів	602,4

Мінімальна реалізаційна ціна на гриби за врожайності 36 кг/м² у рік становитиме 16,7 грн/кг.

Таким чином, проведені розрахунки маржинального доходу окремих видів продукції й аналіз беззбитковості господарства дає привід керівникові до прийняття таких рішень:

- скорочення або збільшення виробництва тих або інших видів продукції;
- заміна виробництва одного виду продукції на інший;
- раціональне використання земель;
- пошук альтернативного використання земель;
- раціональний розподіл трудових та інших ресурсів;
- аналіз беззбитковості за збільшення або зниження виробництва того або іншого виду продукції.

Усі ці передбачувані рішення і проведені розрахунки не залежать від розподілу постійних витрат і є найбільш об'єктивними показниками для прийняття управлінських рішень усередині підприємства.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає методика Грос Марджин?
2. Які показники визначають під час аналізу фінансової звітності підприємства.
3. Які джерела інформації використовують під час розробки бізнес-плану інвестиційного проекту?
4. Як використовувати можливості інформаційних технологій для пошуку інформації?
5. Коли застосовують методику Грос Марджин для прийняття управлінського рішення?
6. Який порядок прийняття управлінських рішень на основі розрахунків маржинального прибутку за кожним видом продукції?
7. Оцінювання окремих галузей на підприємстві з використанням методики Грос Марджин.
8. Як вибирається найбільш ефективна сільськогосподарська продукція в діяльності господарства?
9. Як проводять аналіз беззбитковості бюджету під час оцінювання ефективності окремих видів продукції?

РОЗДІЛ VI **КОНСУЛЬТУВАННЯ** **З ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

- *Методи аналізу та консультування з інвестиційної діяльності*
- *Аналіз інвестиційних проектів*
- *Методика розробки інвестиційної політики господарства*
- *Фінансовий аналіз проектів*
- *Кредитування проектів*
- *Обслуговування боргу*
- *Складання інвестиційних проектів*
- *Методика аналізу інвестиційних проектів та бізнес-планування*

6.1. Методи аналізу та консультування з інвестиційної діяльності

Методика аналізу інвестиційного проекту допускає не тільки його оцінювання за всіма розглянутими вище аспектами з дотриманням правильної послідовності дій, але також застосування спеціально розроблених інструментів. За їх допомогою забезпечується коректність оцінювання ефективності й здійсненості конкретного проекту, вибір найкращого варіанта із безлічі альтернатив.

6.1.1. Альтернативна вартість капіталу

Принцип альтернативного оцінювання — один із базових у ринковій економіці. Будь-які ресурси потенційно можуть бути використані декількома різними способами. Так, мінеральні добрива того самого виду можуть вноситися під різні сільськогосподарські культури. Земельна ділянка в місті може використовуватися для розміщення на ній житлових будинків, офісних будинків, промислових підприємств. Іноземна валюта, що є в країні, може використовуватися для імпорту курячого м'яса або устаткування для птахофабрик, зерна або зернозбиральних комбайнів, консервів або устаткування для виробництва сучасної склотари тощо. Використання обмежених ресурсів автоматично виключає

можливість їхнього альтернативного використання.

Альтернативна вартість ресурсу, визначається цінністю, що він міг би мати у разі використання найкращого з можливих способів. Тому, оцінюючи проект, необхідно враховувати всі гіпотетично можливі доходи, що підприємство *не одержить*, вкладаючи в нього кошти. Іншими словами, альтернативна вартість ресурсу дорівнює упущеній вигоді, що пов'язана з його можливим альтернативним використанням. Такий підхід має застосовуватися до усіх видів ресурсів, включаючи природні, трудові, інтелектуальні, фінансові тощо.

6.1.2. Цінність грошей у часі

У проектному аналізі враховується, що сума грошей, отримана або витрачена сьогодні, цінується вище, ніж така сама сума, яку можна одержати (витратити) у майбутньому. Цей ефект пояснюється тим, що маючи вільні гроші сьогодні, їх можна використовувати для накопичення (наприклад, покласти в банк на депозит або вкласти в операції, що приносять дохід іншим способом). Іншими словами, визначена сума грошей (призначена для накопичення, а не споживання) дорівнює такій самій сумі через визначений проміжок часу плюс додатковий дохід від їх використання найкращим з реально доступних способів.



Приклад. Слід зазначити, що різниця в цінності будь-якого ресурсу сьогодні й у майбутньому спостерігається не тільки щодо коштів.

Допустимо, що в господарстві на початок року є 2200 т картоплі, яку можна використовувати для усіх видів споживання. У такому випадку говорити про зміну її цінності в часі немає необхідності. З іншого боку якщо 1100 т використовувати на насіння, можна отримати врожай 5500 т. Тому можна вважати, що, витративши на споживання частину насінного фонду сьогодні (наприклад, 100 т узимку), господарство позбавляє себе можливості одержати 500 т восени. І навпаки, відкладаючи на насіння додатково 100 т, господарство розраховує одержати восени додатково 500 т. У такому разі 100 т навесні в цьому господарстві рівноцінні 500 т восени.

Але для виробництва недостатньо одного насіння. Якщо частину картоплі використовують на насіння, то водночас це означає

необхідність збільшення витрат палива, праці, добрив й інших ресурсів Врожай, що виправдує усі витрати, буде отриманий тільки під час використання для нагромадження пропорційного обсягу всіх ресурсів. Не для кожного з них можна визначити відношення такого типу, як для картоплі на насіння і вирощену картоплю (витрачається паливо, а вирощується картопля).

Для порівняння різнорідних ресурсів між собою, а також ресурсів і продукції використовують вартісні оцінки. Отже, кінець кінцем прийнято говорити про зміну в часі цінності грошей, з огляду на те, що за цим стоїть зміна цінності цілком конкретних матеріальних благ (ресурсів, що можуть стати продукцією, що знову поділяється на споживану частину і ресурси для подальшого розвитку).

Зазначимо також, що, на жаль, саме для грошей характерна інфляція – процес, що ускладнює оцінювання співвідношення цінності сьогodнішніх і майбутніх грошей, але практично не стосується зміни цінності інших ресурсів у часі.

Таким чином, у різні моменти часу гроші мають різну цінність, і тому під час оцінювання грошових потоків проекту необхідно враховувати ці розходження. Зокрема, під час підсумовування витрат і результатів за різні періоди відповідні величини грошового потоку мають бути приведені до порівнянного виду, а точніше – до єдиного моменту часу.

При цьому можуть застосовуватися різні методи. Так, для розрахунку майбутньої цінності (FV, Future Value) сьогodнішньої суми грошей застосовують складні відсотки (метод компаундування), а для обчислення поточної цінності (PV, Present Value) – метод дисконтування.

Під час компаундування береться величина поточних (сьогodнішньої) кількості грошей і переводиться в майбутнє з нарахуванням складних відсотків шляхом множення на відповідний коефіцієнт (CF – Compound Factor). Цей метод аналогічний викладенню суми грошей на ощадний депозит і зняттю з рахунка прирослої величини через кілька років (у проектному аналізі кількість років дорівнює тривалості розрахункового періоду). Навпаки, у разі дисконтування беруться майбутні суми грошей і приводяться до цінності на сьогodнішній день шляхом розподілу на коефіцієнт складних відсотків.

Складний відсоток для періоду I за незмінної ставки дисконту

(Kale) обчислюється за формулою:

$$CF_t = (1 + Rate)^t.$$

Коефіцієнт дисконтування (DF – Discount Factor) є зворотним до складного відсотка і розраховується за формулою:

$$DF_t = \frac{1}{CF_t} = \frac{1}{(1 + Rate)^t}.$$

Так, якщо середня доступна підприємству можливість нагромадження вільних засобів (або швидкість росту грошей) становить 10% у рік, то наявна на нульовий момент часу сума (у 1000 од.) через 1 рік виросте до величини 1100, через 2 роки — до 1210, через 3 — до 1331 од. і т.д. Якщо швидкість росту грошей становитиме 20% у рік, то ті самі 1000 од. через 1 рік виростуть до 1200, через 2 роки — до 1440 од. тощо.

Очевидно, що чим більше ставка дисконту, тим швидше ростуть значення майбутньої вартості.

Зворотний процес використовують під час перерахування майбутніх грошей у поточні. Якщо 100 од. сьогодні відповідають 121 од., то очевидно, що 100 од. через два періоди відповідають $100/1,21 = 82,64$ од. сьогодні.

Завжди слід пам'ятати, що рівність (або нерівність) сьогоднішніх і майбутніх сум і взагалі будь-яке порівняння величин, що належать до різних періодів часу, засновано на можливості щорічно збільшувати (нагромаджувати) вільні (вилучені зі споживання) засоби з визначеною швидкістю (ставкою дисконту Rate).



Приклад. Допустимо, що інфляції немає (пізніше буде показано, як її враховувати).

Ми знаємо, скільки товару можна придбати за 1000 грн сьогодні. Це можуть бути, зокрема, товари тривалого збереження, такі як цукор, мило, будівельні матеріали, інструмент тощо. Наприклад, можна купити 50 кг цукру по 20 грн. Вважатимемо, що його цінність згодом не зміниться.

Якщо ж ми використовуємо 1000 грн для нагромадження (наприклад, для розширення виробництва або переводимо ці засоби на депозит), то в такому випадку через рік ми матимемо 1100 грн (або 1200 грн залежно від ставки дисконту, тобто від наших можливостей).

Відповідно через рік ми зможемо придбати на ці гроші вже не 50, а 55 (або 60) кг цукру. Якщо ми цього не зробимо, а продовжимо використання отриманих засобів для накопичення, то ще через рік матимемо у своєму розпорядженні суму 1210 (або 1440) грн. Отже, через

2 роки на нагромаджені засоби ми зможемо купити 60,5 (або 72) кг цукру.

Якщо у нас хто-небудь сьогодні попросить у борг 1000 грн з обіцянкою повернути через два роки 1300 грн, то ми розуміємо, що зараз ми позбавляємо себе можливостей, еквівалентних покупці мішка цукру (50 кг), але через два роки одержуємо можливість придбати товарів на суму 1300 грн. У вигляді цукру це дорівнює 65 кг.

Для людини з можливостями накопичення 10% у рік така угода вигідна, оскільки, зазвичай, вона може за два роки нагромадити засобів на суму 1210 грн, або на 60,5 кг цукру. Для іншої (ставка дисконту $Rate = 20\%$) така угода призведе до втрати. Зазвичай, вона змогла б нагромадити кошти, рівноцінні 72 кг (1440 грн).

Тут ми всі розрахунки проводили «методом компаундування», тобто в майбутніх ієнах і цінностях. Ці самі оцінки можна одержати і на основі «методу дисконтування».

Для людини з можливостями накопичення 10% за рік кошти, еквівалентні 1000 грн сьогодні, у певному сенсі відповідають 1210 грн через 2 роки. Відповідно, якщо $Rate = 10\%$ очікуване (що повертається) через 2 роки 1300 грн відповідають $1300/1,21 = 1074,4$ грн.

Угода вигідна: даємо в борг 1000, а одержуємо (з урахуванням дисконту) 1074,4 грн.

Навпаки, якщо $Rate = 20\%$ очікувані через 2 роки 1300 грн відповідають нинішнім $1300/1,44 = 902,8$ грн; ми віддаємо 1000, а одержуємо тільки 902,8 грн. Угода не вигідна.

Таким чином, за допомогою дисконтування можна оцінити грошові потоки будь-якого року за їх цінністю на нульовий момент часу. Тим самим усі потоки приводяться до порівнянного виду, можуть сумуватися і виражаються в цілком зрозумілих (відчутних) величинах «поточних» грошей.

Як ставку дисконтування під час розрахунку грошових потоків інвестиційних проектів використовують відсоток, рівний альтернативній вартості капіталу. Зміст такого розрахунку полягає в

тім, що методом дисконтування з номінального грошового потоку виключається та його частина, що отримана в результаті реалізації властивості росту грошей за рахунок їх використання з альтернативного напрямку, а не завдяки здійсненню самого проекту. Підсумовування не дисконтованих потоків завжди призводить до завищення ефективності проекту, оскільки не враховує альтернативної вартості капіталу. Чистий же ефект має показати, наскільки вигідніше здійснити проект, ніж від нього відмовитися.

У проектному аналізі користуються двома видами ставок дисконтування – реальної (не включає інфляцію) і номінальної. Якщо в розрахунках використовується реальна ставка, усі вартісні параметри проекту (витрати і ціни) мають виражатися в постійних (очищених від інфляції) цінах, наприклад у цінах базисного періоду. У протилежному разі використовують поточні (прогнозовані) ціни, що включають очікуваний інфляційний ріст.

Недотримання цього правила є, можливо, найпоширенішою помилкою в проектному аналізі. Змішання реальних ставок з поточними призводить до великого перекручування на користь одних потоків вигод і витрат на шкоду іншим.

Здебільшого під час аналізу проектів міжнародні організації застосовують реальні показники вигод і витрат, навіть якщо немає абсолютно точних даних про реальні ставки дисконту. По-перше, це викликано бажанням спростити розрахунки, а по-друге, досить точний прогноз темпів і рівня інфляції (особливо в умовах нестабільної економіки) неможливий, що призводить до додаткових помилок і підвищення невизначеності результатів. Проте деякі автори дотримуються іншої точки зору і вважають прогноз цін і інфляції обов'язковим. У найбільш розповсюджених програмних продуктах, що автоматизують розрахунки аналізу проектів і бізнес-планування (Project Expert, Альт-Інвест, Тео-інвест тощо), забезпечується можливість такого прогнозування. На наш погляд, найбільш раціональним усе-таки є аналіз у цінах базисного періоду (постійних) з використанням реальної ставки дисконту.

Для «очищення» номінальної ставки дисконту від інфляції використовують відоме з фінансового аналізу правило:

$$(1 + Rate_{\text{номінальна}}) = (1 + Rate_{\text{реальна}})(1 + \text{Індекс інфляції}).$$

Наприклад, якщо єдиною можливістю нагромадження є вклад грошей на депозит під 32%, а прогнозована інфляція становить 20%,

то реальна ставка дисконту дорівнюватиме:

$$(1+32\%)/(1+20\%)-1=1,32/1,2-1=1,1-1=0,1=10\%.$$

Ще одним важливим моментом є визначення ставки дисконту відповідно до тривалості кроку розрахункового періоду. Звичайно вихідна ставка визначається в розрахунку на рік (наприклад, 10%). Однак за необхідності крок розрахункового періоду може дорівнювати півріччю, кварталу або місяцю. Часто для першого року реалізації проекту необхідний детальний розрахунок (за місяцями або навіть декадами), для наступних — досить мати щоквартальний розрахунок, а інші роки розглядаються загалом без деталізації.

Відповідно до тривалості кроку розрахунку необхідно застосовувати ставку дисконту, що відображає альтернативні можливості накопичення за місяць, квартал або півріччя, з огляду на, що загалом за рік така можливість уже визначена. Необхідні показники розраховують за формулами:

$$Rate_{\text{за.півріччя}} = (1 + Rete_{\text{за.год}})^{1/2} - 1;$$

$$Rate_{\text{за.квартал}} = (1 + Rate_{\text{за.год}})^{1/4} - 1;$$

$$Rate_{\text{за.місяць}} = (1 + Rete_{\text{за.год}})^{1/12} - 1.$$

Наприклад, якщо річна ставка дисконту дорівнює 12%, то піврічна становитиме 5,83%, квартальна — 2,874, а місячна — 0,949%.

Варто пам'ятати, що якщо розрахунковий період розбитий на кроки різної тривалості або для різних кроків розрахункового періоду вирішено використовувати різні ставки дисконту, то і розрахунок значень коефіцієнтів дисконтування для 2-го, 3-го і наступних кроків має враховувати таке рішення:

$$DF_t = DF_{t-1} / (1 + Rate_t), \text{ а бл } DF_t = \Pi [1 / (1 + Rate_t)]$$

У табл. 6.1. наведено приклад такого розрахунку.

Таблиця 6.1

Визначення цінності грошей за перемінної ставки дисконту і неоднакової тривалості кварталів розрахункового періоду

Показники	На початок розрахункового періоду	Квартали 1-го року			
		I	II	III	IV
Момент часу, t	0	1	2	3	4
Ставка дисконту за період (за 12% на рік)	-	2,874%	2,874%	2,874%	2,874%
Майбутня вартість 100 од. до кінця періоду	100,00	102,87	105,83	108,87	112,00
Коефіцієнт дисконтування, DF_t	1,0000	0,9721	0,9449	0,9185	0,8929
Поточна (на нульовий момент часу) цінність майбутніх 100 од., PV	100,00	97,21	94,49	91,85	89,29

Показники	На початок розрахункового періоду	Півріччя		3-й рік
		I	II	
Момент часу, t	0	5	6	7
Ставка дисконту за період (за 12% на рік)	-	5,830%	5,830%	12,0%
Майбутня вартість 100 од. до кінця періоду	100,0	118,53	125,44	140,49
Коефіцієнт дисконтування, DF_t	1,0000	0,8437	0,7972	0,7118
Поточна (на нульовий момент часу) цінність майбутніх 100 од., PV	100,00	84,37	79,72	71,18

6.1.3. Маржинальний аналіз



Маржинальний (граничний) аналіз (англ. Marginal analysis) — це різновид економічного аналізу, за якого приріст одного з показників (витрат, цін, доходу) розглядають залежно від позитивних або негативних приростів інших (обсягу виробництва, продажів, вкладень, ресурсів тощо). Найбільше значення тут мають два поняття:

граничні (маржинальні) витрати — приріст витрат на виробництво додаткової одиниці продукції;

маржинальна (гранична) цінність ресурсу (продукту) — вартість додаткового корисного ефекту, що виникає як результат використання додаткової одиниці ресурсу або випуску ще однієї одиниці продукту.

Зазвичай, додаткові вкладення сприяють збільшенню результативних показників, однак цей ріст має визначені межі, в разі виходу за які нові витрати вже не дають приросту результату або навіть погіршують його. Проілюструємо це на умовному прикладі залежності чистого доходу в розрахунку на 1 га посівів від обсягу внесення мінеральних добрив (рис. 6.1).

Чистий дохід росте зі збільшенням дози внесення добрив до 2 ц на

1 га, а потім починає знижуватися. На основі цього графіка можна розрахувати граничний ефект за будь-якої заданої дози. Очевидно, наприклад, що за рівня 2 ц на 1 га цей ефект дорівнює нулю.

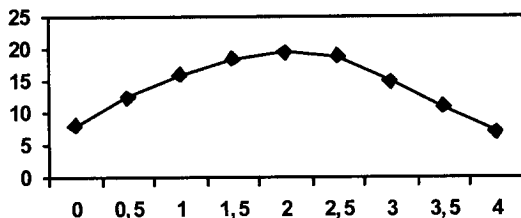


Рис. 6.1. Залежність чистого доходу від обсягу внесених добрив

Граничні витрати, що відбивають приріст витрат, необхідний для виробництва додаткової одиниці продукції, практично ніколи не збігаються із *середніми витратами*. Проілюструємо це твердження ще на одному умовному прикладі. Допустимо, у господарстві є 3 однакові за розміром (200 ското-місць) молочнотоварні ферми (МТФ), у яких утримують 500 корів дійної череди. Ферми розрізняються середньою продуктивністю поголів'я; крім того, дві з них використовують цілком, а третя завантажена лише наполовину (100 голів на 200 ското-місць). За наведеною у табл. 6.2 інформацією легко розрахувати собівартість молока на кожній з ферм, а також середню за господарством загалом — 533 од. на 1 ц.

Таблиця 6.2

Розрахунок середньої собівартості виробництва молока за поголів'я 500 корів

МТФ	Надій на 1 корову в рік, ц	Кількість ското-місць	Утримується тварин, гол.	Фактичний обсяг виробництва, ц	Фактичні витрати, тис. од.	Собівартість 1 ц, од.
№1	50	200	200	10000	5000	500
№2	40	200	200	8000	4400	550
№3	30	200	100	3000	1800	600
<i>Разом</i>	X	600	500	21000	11200	533

Допустимо, керівництво господарства, вивчивши ринок молока, прийняло рішення збільшити поголів'я корів ще на 50 голів. Це можливо тільки за рахунок їх розміщення на фермі № 3, тому що перші дві ферми вже заповнені. Інакше кажучи, граничні витрати (приріст витрат, необхідний для збільшення виробництва на одиницю) становлять 600 од. на 1 ц.

Оскільки собівартість виробництва на фермі № 3 вища, ніж на інших, то середня собівартість у господарстві зросте до 538 од. на 1 ц (табл. 6.3).

Розрахунок середньої собівартості виробництва молока за поголов'я 550 корів

МТ Ф	Надій на 1 корову в рік, ц	Кіль- кість ското- місць	Утриму- ється тварин, гол.	Фактич-ний обсяг вироб- ництва, ц	Фак- тичні витрати, тис. од.	Собів ар- тість 1 ц, од.
№1	50	200	200	10000	5000	500
№2	40	200	200	8000	4400	550
№3	30	200	150	4500	2700	600
<i>Раз ом</i>	<i>X</i>	600	550	22500	12100	538

Для ухвалення рішення про доцільність розширення поголів'я необхідна інформація про ціни, за якими молоко реалізуватиметься на ринку. Допустимо, ціна 1 ц становить 550 од. Це більше середніх витрат як за поголів'я 500, так і поголів'я 550 корів (533 і 538 од. на 1 ц відповідно).

Якщо рішення про розширення поголів'я приймати на основі порівняння ціни із середньою собівартістю, то у такому випадку воно, мабуть, буде позитивним.

Однак таке рішення помилкове. Подивимося, як зміниться прибуток у випадку прийняття цієї пропозиції.

Виторг збільшиться на 825 тис. од.:

$550 \text{ од./ц} \cdot 30 \text{ ц/гол.} \cdot 50 \text{ гол.} = 825 \text{ 000 од.}$ Однак витрати водночас зростають на 900 тис. од.: $600 \text{ од./ц} \cdot 30 \text{ ц/гол} \cdot 50 \text{ гол.} = 900000 \text{ од.}$

Таким чином, збільшення виторгу досягається занадто великою ціною, а прибуток знижується на 825 тис. од. – 900 тис. од. = 75 тис. од.

Порівняння маржинальних витрат, що у такому випадку дорівнюють 600 од. на 1 ц, з ціною (550 од.) і без цих розрахунків показує, що результат буде негативним.

Навпаки, за ціни 650 од. за 1 ц зміна прибутку буде позитивною, оскільки ціна перевершує граничні витрати.

Це можна перевірити прямим розрахунком. Приріст виторгу становитиме.

$650 \text{ од./ц} \cdot 30 \text{ ц/гол.} \cdot 50 \text{ гол.} = 975 \text{ 000 од.}$

Приріст витрат не залежить від ціни реалізації і залишається на рівні 900 тис. од. Таким чином, збільшення поголів'я призводить до росту прибутку на $975 \text{ тис.} - 900 \text{ тис.} = 75 \text{ тис. од.}$

Границею у цьому прикладі буде ціна молока 600 од. за 1 ц (тобто ціна, рівна граничним витратам). За такої ціни зміна прибутку, що викликана збільшенням поголів'я, буде нульовою.

Таким чином, під час обґрунтування розширення виробництва завжди варто користуватися граничними, а не середніми величинами.

6.1.4. Витрати, що не відшкодовуються

На практиці часто виникають ситуації, коли до складу проекту включаються об'єкти, створені до початку його реалізації, до того ж витрат на їх створення вже не можна ні уникнути, ні відшкодувати. Їх називають *витратами минулого періоду*, *витратами, що не відшкодовуються*, або *необоротними витратами* (sunk, sunk costs), і до розрахунків за проектом вони не входять. Суть проектного аналізу – оцінювання *майбутньої* віддачі від *майбутніх* витрат, яких може взагалі не бути (якщо проект відкидається).

Так, витрати, що були зроблені за яким-небудь проектом, що залишився незакінченим, можуть не враховуватися під час аналізу ефективності нового проекту, що використовує частину будинків і споруджень, що залишилися від колишнього. Точно кажучи, необоротні витрати можна враховувати під час розрахунку грошових потоків, але це не має ніякого сенсу, оскільки вони ніяк не впливають на результати. Проілюструємо це на умовному прикладі.

Допустимо, ми досліджуємо проект будівництва на сільськогосподарському підприємстві цеху з переробки молока, для якого використовується вже існуючий фундамент, побудований раніше під будинок іншого призначення. У такому випадку капітальні витрати на фундамент (400 од.) були зроблені до того, як ми стали розглядати можливість реалізації нового проекту. Це і є витрати, які не можна повернути.

Якщо ж техніка для кормовиробництва вже закуплена, понесені капітальні витрати не мають враховуватися під час оцінювання ефекту від придбання машин для нової технології вирощування і збирання картоплі. У цьому випадку в ситуації «без проекту» мають бути враховані усі витрати і вигоди господарства, що мають бути,

якщо техніка для картоплі не буде закуплена, включаючи повернення кредитів, отриманих для придбання тракторів, плугів і кормозбиральних машин. Ці самі позиції мають бути враховані й у ситуації «із проектом», оскільки здійсненність проекту визначається для господарства загалом. Нові закупівлі можуть стати непосильними для підприємства, зобов'язаного погасити борги, що викликані вже зробленими закупівлями.

Безсумнівно, раніше понесені витрати забезпечують помітну економію засобів у другому проекті. Однак тут не важливий розмір цих «минулих» витрат, важливі лише майбутні витрати й очікувана зміна вигод.

За наявності у господарстві додаткових потужностей другий проект не зажадає великих капітальних витрат. Тому співвідношення приростів вигод і приростів витрат, викликаних його реалізацією, у цих умовах буде вище. Як, коли і якою ціною створені ці додаткові потужності, уже не має значення для оцінювання другого проекту. Краще розглянути альтернативи розвитку картоплярства з використанням цих потужностей і вибрати кращу з них.

Іншими словами, практично той самий проект (упровадження нової технології в картоплярстві) може бути ефективним в одних умовах, але зажадати додаткових витрат і виявитися малоефективним в інших. Проте під час його оцінювання враховувати вартість створення умов, що вже склалися до початку його реалізації, не має сенсу.

6.1.5. Основні критерії оцінювання проектів

Критерії оцінювання інвестиційних проектів можна розділити на дві основні категорії — його здійсненності і його ефективності.

У багатьох відносинах критерії здійсненності варто визнати більш важливими. По-перше, якщо проект не можна здійснити (або невідомо, як це зробити), оцінювання його ефективності будуть ілюзорними.

По-друге, для багатьох типів проектів, що здійснювалися і завжди будуть необхідні, значення критеріїв ефективності (особливо фінансової) дуже часто виявляються негативними. Це стосується не тільки освітніх або екологічних проектів, проектів в галузі охорони здоров'я тощо. У багатьох комерційних проектах вигоди також не

можуть бути точно обмірювані й оцінені (наприклад, реконструкція офісу і відновлення офісного устаткування). Таким чином, і за негативних значень критеріїв ефективності проекти дуже часто реалізуються, оскільки очікуються вигоди, що не включені до розрахунку. Навпаки, якщо грошові потоки проекту такі, що не гарантується його фінансова здійсненність, він має бути переглянутий або відхилений.

Проте, в першу чергу, варто розглянути критерії ефективності інвестиційних проектів. Важливо розуміти, що проекти, привабливі за ефективністю, заслуговують на більшу увагу, оскільки до їх реалізації легше залучити зацікавлених партнерів і тим самим забезпечити здійсненність шляхом розподілу витрат між декількома учасниками.

Автори розділяють загальноприйнятую точку зору, відповідно до якої основним критерієм ефективності проекту має вважатися чистий дисконтований дохід від проекту за весь період його життя. Важлива особливість підходу, що тут викладається – те, що реалізація проекту на діючому підприємстві (у регіоні, країні) розглядається не як особливий, а як основний випадок. Іншими словами, коректне оцінювання ефективності проекту може бути отримано через порівняння ситуацій «із проектом» і «без проекту», тобто на основі потоку *приростів чистих вигод*, а не самих *чистих вигод* (на основі цього потоку перевіряють фінансову здійсненність проекту).

Звичайно, іноді виникає проблема оцінювання проекту з позицій організації або підприємства, спеціально створюваного для його реалізації. У такому випадку ситуація «без проекту» – це нульові потоки витрат і вигод, якими можна знехтувати. Але в дійсності саме рішення про реалізацію проекту або про відмовлення від нього завжди приймають уже діючі організації (потенційні засновники, акціонери, інвестори, кредитори тощо). Для усіх них ситуація «без проекту» ніколи не буде нульовою (і завжди будуть альтернативи вкладенню засобів у цей проект). Під час оцінювання бюджетного або економічного ефекту ситуацію «без проекту» також не можна ігнорувати, оскільки бюджетні засоби, що відволікаються для підтримки проекту, і ресурси національної економіки також мають альтернативні варіанти використання.

Безумовно, у визначені періоди проект «вимагає жертв», тобто в разі відмовлення від його реалізації в ці періоди результати

діяльності будуть кращі, ніж у разі його прийняття. В інші періоди реалізація проекту забезпечує визначені переваги. Оцінюванню підлягає *узгаальнений результат за час, що нас цікавить*.

Позиції, з яких здійснюється оцінювання, також можуть відрізнятись. Наприклад, можна порівнювати розмір податкових надходжень у бюджет країни, регіону або району у випадку реалізації проекту і за відмови від нього. Якщо проект забезпечує позитивну різницю, то його можна вважати ефективним щодо такого бюджету.

Оскільки завжди є кілька зацікавлених сторін, ті самі критерії ефективності можуть розраховуватися з різних позицій:

- фінансової ефективності самого проекту незалежно від складу учасників, способу розподілу між ними вигод і витрат;
- фінансової ефективності участі в проекті для підприємства — його ініціатора;
- те ж для підприємств і організацій, що виступають як партнери ініціатора проекту;
- бюджетної ефективності проекту (за бюджетами різних рівнів);
- регіональної і народногосподарської ефективності проекту тощо.

Розбіжності у вихідних даних для зазначених оцінювань будуть розглянуті пізніше; поки ж ми зосередимося на самих критеріях і їх змісті, абстрагуючись від того, чю позицію (точку зору) буде прийнято в остаточному підсумку.

Найвідомішим і найчастіше застосовуваним критерієм є NPV (англ. Net Present Value) — чиста приведена цінність (ЧПЦ), називається також чистою приведеною вартістю (ЧПВ), чистою поточною вартістю (ЧПВ), чистим дисконтованим доходом (ЧДД). Вона являє собою суму дисконтованим приростів вигод від проекту за винятком суми дисконтованих приростів витрат щодо нього. Очікувані в майбутньому зміни вигод і витрат зводяться разом завдяки дисконтуванню. Формула для NPV має такий вигляд:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{\Delta B_t - \Delta C_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{(B_t - B_t^0) - (C_t - C_t^0)}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{(B_t - C_t) - (B_t^0 - C_t^0)}{(1+r)^t},$$

де $\Delta V_t = (V_t - V_t^0)$ – приріст вигод на кроці t ; $\Delta C_t = (C_t - C_t^0)$ – приріст витрат на кроці t ; t – номер кроку (1, 2, 3, ..., n); n – термін життя (тривалість розрахункового періоду) проекту, кроків; m – ставка дисконту; V_t і C_t – вигоди і витрати на кроці t у ситуації «із проектом»; V_t^0 і C_t^0 – вигоди і витрати на кроці t у ситуації «без проекту»; $(V_t - C_t)$ і $(V_t^0 - C_t^0)$ – чисті вигоди в ситуаціях «із проектом» і «без проекту» на кроці t .

У наведених тут і далі формулах розрахунок починається з $t=1$, оскільки умовно вважається, що на кроці 0 ми приймаємо рішення, а зміна витрат і вигод за проектом почнеться з кроку 1 залежно від прийнятого рішення. Втім ці рішення немає потреби переглядати, якщо за початок відліку прийняти нульовий період (це зроблено в багатьох прикладах для спрощення розрахунків). Тому у всіх формулах можна починати підсумовування як з $t = 1$, так і $t = 0$.

Критерій добору за NPV означає, що проект може бути схвалений, якщо його $NPV > 0$ (для незалежних проектів). Іншими словами, проект можна вважати ефективним, якщо сума дисконтованих приростів вигод не менше суми дисконтованих приростів витрат. Коли робиться вибір між взаємовиключними проектами, перевагу варто надати проекту з більш високим (позитивним) значенням NPV.



Приклад. Вище був розглянутий проект, грошові потоки якого порівнювалися з альтернативним варіантом використання засобів. При цьому порівняння проводили в грошах 4-го періоду.

Розрахунок NPV, однак, проводили в грошових одиницях поточного часу; у такому випадку це буде нульовий період. Відповідно усі вартісні показники майбутніх періодів варто перерахувати виходячи зі ставки дисконту ($Rate = 20\%$):

Таким чином, проект перевершує альтернативу на 92,59 од. у «сьогоднішніх» грошах.

В одиницях 4-го року це становить $92,59 - 1,728 = 160$ од., що відповідає раніше отриманому результату.

Нагадаємо, що під час розрахунку КРУ враховано дві альтернативи.

- 1) відмовлення від проекту (у розрахунку беруть участь прирости чистих вигод щодо ситуації «без проекту»),
- 2) «нормальний» для підприємства спосіб накопичення засобів ($Rate = 20\%$).

Результати перерахунку NPV майбутнього періоду

Період	0	1	2	3
Складний відсоток	100	120	144	172,8
Альтернативний спосіб накопичення засобів, номінально	500	600	720	864
Те саме, з урахуванням дисконту	500	500	500	500
Грошовий потік проекту, номінально	-500	+100	+400	+400
Те саме, з урахуванням дисконту	-500	+83,33	+277,78	+231,48
Результат реалізації проекту наростаючим підсумком	-500	-416,67	-138,89	+92,59

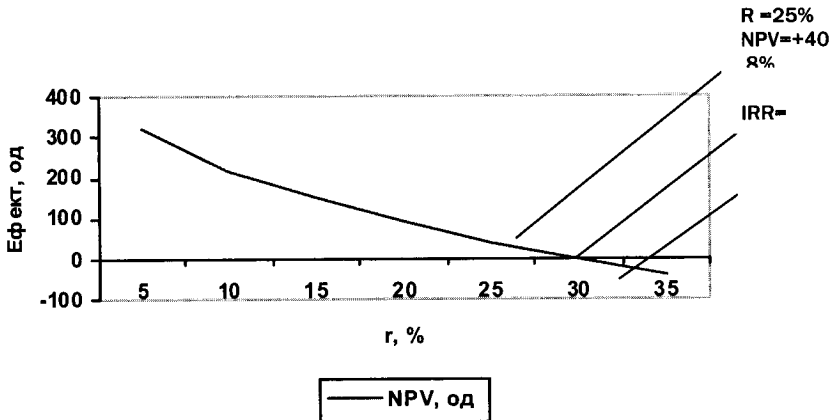


Рис. 6.2. Графік залежності NPV проекту від ставки дисконту

Інший критерій, широко застосовуваний у проектному аналізі, – IRR (англ. Internal Rate of Return, внутрішня ставка прибутковості). Інші назви цього критерію – внутрішня норма рентабельності проекту (ВНР), внутрішня норма прибутковості (ВНП). Формально IRR визначається як ставка дисконту, за якої NPV проекту дорівнює

нулю. Іншими словами, за такої ставки дисконту сумарна наведена вартість приростів вигод дорівнює сумарній наведеній вартості витрат, а сума дисконтованих приростів чистих вигод дорівнює нулю. При цьому існує додаткова умова: за всіх значень $Rate > IRR$ значення NPV негативне, а за всіх значень $Rate < IRR$ значення NPV позитивне.

У протилежному разі вважається, що IRR не існує. За заданих значень грошових потоків у ситуаціях «із проектом» і «без проекту» ця величина розраховується методом послідовних наближень.

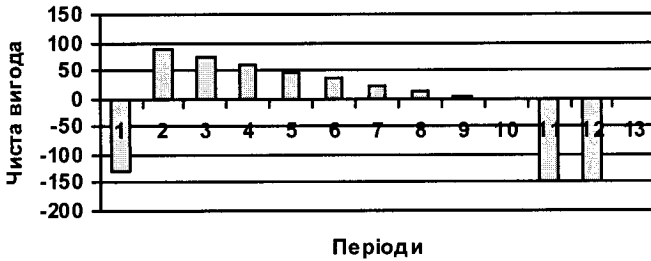
Фактично величина IRR показує, який відсоток приносить вкладення засобів у цей проект. Тим самим вона дає інвесторам важливий еталон для порівняння з альтернативною вартістю капіталу підприємства, що реалізує проект (Rate). Якщо $IRR > Rate$, то проект має переваги перед альтернативним використанням засобів. У протилежному разі ($IRR < Rate$) звичайні можливості підприємства приносять більший ефект, ніж використання засобів у проекті.

Щодо IRR необхідно зробити деякі застереження. По-перше, теоретично можливі ситуації, коли $NPV = 0$ за декількох різних ставок дисконту. Це буває, коли потік приростів чистих вигод змінює знак більше одного разу (рис. 6.3а). По-друге, не виключені ситуації, коли чистих вигод просто не існує, оскільки за будь-якої ставки дисконту $NPV > 0$ (рис. 6.3б). Це можливо, зокрема, у разі одержання кредиту, що більше мінімально необхідного обсягу фінансування проекту.

Крім того, під час використання укрупнених річних інтервалів, коли витрата засобів навесні перебивається осінніми приростами чистих вигод, виникає ілюзія наявності в будь-який момент часу позитивних значень приростів чистих вигод.

Показник, що рекомендується деякими авторами, «модифікованої внутрішньої ставки прибутковості» (МІДО.К) формально дозволяє першу з названих проблем. Для розрахунку

а



б

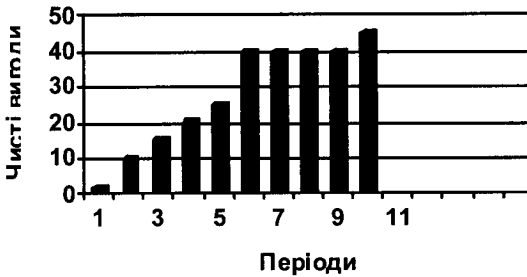


Рис. 6.3. Особливі випадки розрахунку внутрішньої норми рентабельності (IRR проекту)

МІДО. До всі негативні значення приростів чистих вигод дисконтуються і належать до нульового моменту часу. Усі позитивні значення компаундуються і належать до моменту завершення проекту. Однак розрахована на основі цього «модифікованого» потоку внутрішня ставка прибутковості позбавлена реального змісту. IRR з визначеними застереженнями можна інтерпретувати як «середню швидкість росту накопичень, вкладених у проект», чого не можна сказати про MIRR. Крім того, цей показник не вирішує другу із зазначених проблем (за цілком позитивних потоків MIRR, як і IRR, не існує).

Зазначені ситуації трапляються досить рідко. Здебільшого існує єдине значення IRR, що і використовується в аналізі.

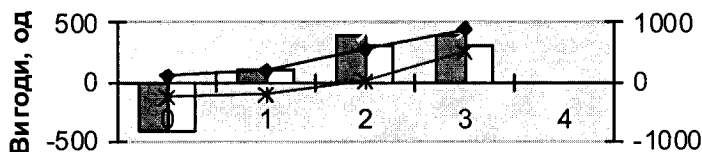
Зазначаючи переваги і недоліки двох основних критеріїв ефективності (NPV і IRR), варто нагадати, що для розрахунку NPV необхідно знати *точно значення ставки дисконту*. Для оцінювання за IRR також необхідно порівнювати її значення з цією величиною. Іншими словами, у будь-якому випадку необхідно спочатку з'ясувати реальні альтернативні можливості накопичення (Rate), що є досить складною задачею (мають бути враховані рівень ризиків, тривалість періоду оцінювання, стабільність ставки дисконту за цей період і багато чого іншого).

Щодо порівняння IRR і Rate досить знати *вразковий діапазон* можливостей підприємства з накопичення засобів. Якщо значення ІКК. проекту набагато перевершує цей діапазон, то проект можна вважати не тільки ефективним, але і досить стійким до зміни умов реалізації. Спеціальний аналіз чутливості швидше за все підтвердить цю гіпотезу. Навпаки, якщо значення IRR істотно нижче Rate, будь-які зусилля зробити проект фінансово ефективним навряд чи принесуть успіх.

Близькість значення IRR і передбачуваного діапазону значень альтернативної ставки накопичення свідчить про нестійкість очікуваного ефекту. За однієї комбінації умов проект виявиться ефективним, іншої (не менш ймовірної) — уступатиме альтернативним можливостям використання засобів.

Водночас варто враховувати, що реальна маса грошей, ресурсів, товарів практично важливіше, ніж абстрактне поняття «швидкість росту накопичень». Тому за інших рівних умов завжди варто робити вибір на користь проекту, варіанта проекту або способу його реалізації, для якого значення І NPV вище.

На практиці найбільше широко використовуваним критерієм ефективності є *строк окупності проекту* Тік (англ. Payback period). Розрахунок критерію буде коректним, якщо враховувати альтернативні можливості підприємства, тобто дисконтувати потоки коштів. У цьому випадку строк окупності можна визначити як інтервал часу І, після закінчення якого сума дисконтованих приростів чистих вигод дорівнюватиме нулю, і надалі залишається ненегативним числом.



Кроки розрахункового періоду

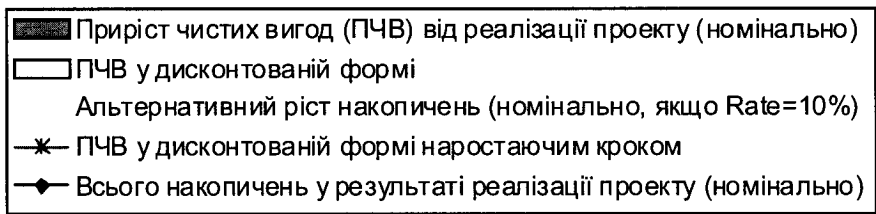


Рис. 6.4. Визначення строку окупності проекту



Приклад. Вище був розглянутий номінальний грошовий потік проекту $-500; +100; +400; +400$. Номінально первісний приріст витрат (-500) окупається до кінця 2-го періоду ($+400 + 100 = +500$). Однак якщо враховувати альтернативні можливості накопичення засобів через дисконтування, то бачимо, що реально до кінця ПРО, 1 і 2-го періодів проект усе ще поступається альтернативі; якщо $Rate = 10\%$ різниця після закінчення цих трьох періодів становить 8,5 од.:

На рис 6.3.строк окупності відповідає точці перетинання осі абсцис з лінією «ПЧВ і дисконтованій формі наростаючим підсумком» (приблизно 3,2 періоди з початку проекту тобто посаді 0 1 2 і частини 3-го періодів).

Важливо, що і коректний розрахунок у номінальних значеннях показує той самий строк окупності. Графік нагромадження засобів, отриманих від проекту, перетинає лінію альтернативного способу нагромадження також через 3, 2 періоди Цей самий результат виходить під час аналізу даних і нижньої частини таблиці. Наприклад, номінальна різниця між проектом і альтернативою до кінця 2-го періоду 95 од. що відповідає $-78,5$ у дисконтованій формі,

а до кінця 3-го періоду проект перевершує альтернативу (номінальна перевага +295,5).

Кроки розрахункового періоду	0	1	2	3
Приріст чистих вигод від реалізації проекту	-500	100	400	400
Те саме, у дисконтній формі	-500	90,9	330,6	300,5
Те саме, з наростаючим підсумком	-500	-409,1	-78,5	222,0
Альтернативний ріст накопичення (Rate=10%)	500	550	605	665,5
Ріст накопичення в результаті реалізації проекту від приросту чистих вигод				
1-го кроку	-	100	110	121
2-го кроку	-	-	400	440
3-го кроку	-	-	-	400
Усього накопичень у результаті реалізації проекту	-	100	510	961
Різниця між проектом і альтернативою до кінця кожного кроку	-500	-450	-95	295,5
Те саме, у дисконтованій формі	-500,0	-409,1	-78,5	222,0

Перерахування номінальних значень різниці між проектом і альтернативою за допомогою дисконтування показує помітну відповідність між результатами розрахунку в «сьогоднішніх» і «майбутніх» грошах. Наприклад, номінальна підсумкова перевага проекту дорівнює +295,5, відповідає КРУ проекту 222.

Строк окупності проекту як критерій ефективності має багато недоліків. По-перше, під час розрахунку враховуються тільки ті прирости чистих вигод, що передують цьому терміну. Наступні події вже не впливають на оцінювання. У результаті за цим критерієм між двома проектами вибір може бути зроблений усупереч здоровому глузду.



Приклад. Проект А характеризується таким потоком приростів чистих вигод за кроками (з обліком

дисконтування): -100 +100 +80 +60 +40 +20 +0 (NPV = +200).

Відповідно строк окупності цього проекту становить 2 періоди з початку реалізації, оскільки сума приростів за 2 періоди дорівнює нулю, а надалі всі доданки позитивні.

Проект Б характеризується більш повільним виходом на повну потужність:

-100 +0 +100 +140 +150 +150 +150 (NPV = +600).

Строк окупності проекту Б – 3 кроки. За обраним критерієм він поступається проекту А, хоча у підсумку забезпечує більше значення КРУ.

По-друге, строк окупності не існує (його не можна обчислити) для проектів, у яких усі значення приростів чистих вигод позитивні (див.

рис. 6.3б). Якщо значення NPV можна розрахувати за будь-яким грошовим потоком, то поняття «внутрішня ставка прибутковості» і «строк окупності» втрачають сенс, оскільки у випадку позитивних приростів чистих вигод не видно *вкладення коштів у проект* (дивно говорити про прибутковість або окупність коштів, що не вкладалися).

Аналогічний недолік властивий ще одному показнику, що у спеціальній літературі часто належить до критеріїв ефективності проектів. Мова йде про відношення вигод і витрат. Він визначається як сума дисконтованих вигод, ділена на суму дисконтованих витрат:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1 + Rate)^t}{\sum_{t=1}^n C_t / (1 + Rate)^t}.$$

Згадаємо, однак, що будь-який показник, побудований не на приростах вигод і витрат, викликаних реалізацією проекту, а на отриманих при цьому результатах, не може оцінювати його *ефективність*. Отже, судити про це можна, лише порівнюючи ВСК «з проектом» і ВСЯ «без проекту». Якщо перша величина більше другої, мабуть, що проект дає ефект (забезпечує краще співвідношення вигод і витрат).

Можна спробувати розрахувати ВСК як відношення суми дисконтованих приростів вигод до суми дисконтованих приростів витрат:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n [(B_t - B_t^0)/(1 + Rate)^t]}{\sum_{t=1}^n [(C_t - C_t^0)/(1 + Rate)^t]}$$

Але в багатьох випадках це призводить до абсурдних результатів. Наприклад, для ресурсощадних проектів, у яких ефект досягається не за рахунок росту вигод (збільшення витрат), а за рахунок економії витрат, чисельник дорівнюватиме нулю, а знаменник може виявитися негативним числом. Для «нормальних» проектів, де позитивний підсумковий приріст вигод досягається за рахунок реального збільшення витрат, застосування цього критерію цілком припустимо.



Приклад. Використовуючи дані, наведені вище, якщо Rate = 10% одержимо:

Кроки розрахункового періоду	0	1	2	3	Разом
Капітальні витрати (приріст)	500	-	-	-	500
Приріст поточних витрат	-	100	200	200	500
Приріст витрату	-	200	600	600	1400
Приріст чистих вигод	-500	100	400	400	400
Дисконтований приріст вигод	0,0	181,8	495,9	450,8	1128,5
Те саме, наростаючим підсумком	0,0	181,8	677,7	1128	X
Дисконтований приріст витрат	500,0	90,9	165,3	150,3	906,5
Те саме, наростаючим підсумком	500,0	590,9	756,2	906,5	X
BCR=1128,5/906,5=1,245					

Однак, якщо ті самі значення приростів чистих вигод отримані за збереження вигод на колишньому рівні, що і без проекту, тільки за рахунок економії витрат, то BCR дорівнює нулю:

Кроки розрахункового періоду	0	1	2	3	Разом
Капітальні витрати (приріст)	500	-	-	-	500
Приріст поточних витрат	-	-100	-400	-400	-900
Приріст виторгу	-	0	0	0	0
Приріст чистих вигод	-500	100	400	400	400
Дисконтований приріст вигод	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Дисконтований приріст витрат	500,0	-90,9	-330,6	-300,5	-222,0
$BCR=0,0/-222,0=0,000$					

Ще більш дивною ситуація стає, коли ріст вигод супроводжується економією витрат. В останньому прикладі економія на поточних витратах перевищує розмір капітальних витрат і знаменник дробу залишається негативним. Значення BCR для цього проекту дуже важко інтерпретувати і порівнювати з BCR інших «нормальних» проектів:

Кроки розрахункового періоду	0	1	2	3	Разом
Капітальні витрати (приріст)	500	-	-	-	500
Приріст поточних витрат	-	-100	-300	-300	-700
Приріст виторгу	-	-	100	100	200
Приріст чистих вигод	-500	100	400	400	400
Дисконтований вигод	-	-	82,6	75,1	157,8
Дисконтований приріст витрат	500,0	-90,9	-274,9	-225,4	-64,2
$BCR=157,8/-64,2=-2,456$					

Значно більш придатним критерієм є *індекс прибутковості інвестицій* (англ. *Profitability Index – PI*). Зазвичай, обчислювати його значення необхідно з обліком дисконтування:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n [(\overline{B}_t - \overline{B}_t^0) - (\overline{C}_t - \overline{C}_t^0)] / (1 + Rate)^t}{\sum_{t=1}^n [(I_t - I_t^0) / (1 + Rate)^t]}$$

Тут, як і раніше, $\overline{B}_t, \overline{C}_t, \overline{B}_t^0, \overline{C}_t^0$ – вигоди і витрати «із проектом» і «без проекту», але враховуються тільки потоки від операційної і фінансової діяльності; I_t, I_t^0 – вигоди і витрати від інвестиційної діяльності в ситуаціях «із проектом» і «без проекту». При цьому $\overline{B}_t - \overline{C}_t - I_t = \overline{B}_t - \overline{C}_t - I_t^0 - I_t^0 = \overline{B}_t - \overline{C}_t - I_t^0 - I_t^0$, тобто результат при поділі потоків (на інвестиційний, операційний і від фінансової діяльності) має бути тим самим, що і до поділу.



Приклад. Припустимо, що розглянутий у попередніх прикладах потік приростів чистих вигод (—500; +100; +400; +400) утвориться за рахунок капітальних витрат у розмірі 500 од., що до кінця життєвого циклу частково зберігають свою вартість (залишкова вартість 100 од.). Крім того, варто врахувати приріст робочого капіталу (необхідне для реалізації проекту збільшення оборотних коштів); у нашому прикладі він прийнятий рівним нулю

Якщо в ситуації «без проекту» капітальні витрати відсутні, то потік засобів з інвестиційної діяльності матиме вигляд. +500; 0; 0; -100. У дисконтованому вигляді сума за цим потоком становить 424,9 од. Під час розрахунку PI це значення буде знаменником.

Чисельником буде сума дисконтованих приростів чистих вигод від операційної діяльності, що включає приріст вигод (виторгу) і приріст поточних витрат. Таким чином, значення індексу прибутковості інвестицій у дисконтованій формі дорівнює 1,523:

У наведеному прикладі показаний розрахунок PI «до фінансування», тобто до розгляду запитання про те, на яких умовах і з яких джерел будуть фінансуватися усі витрати за проектом. Якщо підприємство здійснює проект за рахунок власних коштів, то такого розрахунку досить.

Якщо ж підприємство для реалізації проекту змушено залучати позикові засоби, то під час розрахунку індексу прибутковості необхідно врахувати і фінансову діяльність, зв'язану з проектом.

Кроки розрахункового періоду	0	1	2	3	Разом
Капітальні витрати	500	-	-	-	500
Залишкова вартість	-	-	-	100	100
Інвестиційна діяльність (приріст витрат)	500	-	-	-100	400
Те саме, з обліком дисконтування	500	-	-	-75,1	424,9
Приріст поточних витрат	-	100	200	300	600
Приріст виторгу	-	200	600	600	1400
Приріст чистих вигод від операційної діяльності	-	100	400	300	800
Дисконтований приріст чистих вигод від операційної діяльності	-	90,9	330,6	225,4	646,9
Приріст чистих вигод (усі види діяльності)	-500	100	400	400	-
$PI = 646,9/424,9 = 1,523$					

Припустимо, що той самий потік приростів чистих вигод утворився за рахунок наведених нижче в таблиці потоків від інвестиційної, операційної і фінансової діяльності. Капітальні витрати в розмірі 600 од. фінансуються за рахунок кредиту на суму 100 од. і за рахунок власних коштів у розмірі 500 од. Залишкова вартість становить до кінця 3-го кроку 100 од., потік від інвестиційної діяльності: 600; 0; 0; -100. Сума дисконтованих значень становить 524,9 од.

Отриманий кредит через період необхідно повертати з відсотками. Загальний розмір виплат становить 200 од. Таким чином, потік від фінансової діяльності має вигляд: +100; -200; 0; 0.

Потік від операційної діяльності включає різницю між приростами виторгу і приростами поточних витрат: 0; +300; +400, +300. Якщо необхідно визначити характеристики проекту «до фінансування», то за цим потоком має сенс обчислити суму дисконтованих приростів. У нашому випадку вона дорівнює 828,7 од. Відповідно PI «до фінансування» дорівнює $1,579 > 1$. Проект ефективний.

Для оцінювання ефективності проекту «після фінансування» потоки від фінансової й операційної діяльності необхідно об'єднати, підсумковий потік включає такі величини: +100; +100; +400; +300.

Сума дисконтованих значень за цим потоком (+746,9) менше, ніж «до фінансування», оскільки відсоток за кредит (100%) значно вище ІКК цього проекту «до фінансування»

Таким чином, PI «після фінансування» за цим прикладом дорівнює $1,423 > 1$. За заданих умов участь у проекті для підприємства вигідна.

Таким чином, для оцінювання ефективності можна рекомендувати застосування такої системи критеріїв:

Проект ефективний, якщо	$NPV > 0$	$IRR > Rate$	$PI > 1$	$T_{ok} < T_{pp}$
Проект не ефективний, якщо	$NPV < 0$	$IRR < Rate$	$PI < 1$	$T_{ok} > T_{pp}$

де T_{pp} — тривалість розрахункового періоду проекту. Якщо $NPV=0$, то $IRR=Rate$, $PI=1$, $T_{ik} = T_{pp}$.

Кроки розрахункового періоду	0	1	2	3	Разом
Капітальні витрати	600	-	-	-	600
Залишкова вартість	-	-	-	100	100
Інвестиційна діяльність (приріст витрат)	600	0	0	-100	500
Те саме, з обліком дисконтування	600	0	0	-75,1	524,9
Приріст поточних витрат	-	100	-200	300	600
Приріст виторгу	-	400	600	600	1600
Приріст чистих вигод від операційної діяльності	0	300	400	300	1000
Дисконтований приріст чистих вигод від операційної діяльності	0,0	272,7	330,6	225,4	828,7

PI «до фінансування» = $828,7/524,9 = 1,579$					
Одержання кредиту	100,0	-	-	-	100
Повернення кредиту з відсотками	-	200,0	-	-	200
Сальдо щодо фінансової діяльності	100,0	-200,0	0,0	0,0	-100
Приріст чистих вигод (сальдо) від операційної і фінансової діяльності	100,0	100,0	400,0	300,0	900
Дисконтований приріст чистих вигод від операційної і фінансової діяльності	100,0	90,9	330,6	225,4	746,9
Приріст чистих вигод (усі види діяльності)	-500,0	100,0	400,0	400,0	-
PI «після фінансування» = $746,9/524,9 = 1,423$					

Усі вищенаведені показники взаємозалежні і засновані на дисконтований потоків приростів чистих вигод або утворюючих їхніх потоків за видами діяльності. У разі їх застосування важливо враховувати певні обмеження. Так, для проектів різної тривалості і різного масштабу значення NPV можуть бути різними за приблизно рівних значень строків окупності або індексів прибутковості. Тому важливо забезпечити порівнянність порівнюваних проектів. Крім того, важливо враховувати такі обставини, як незалежність проектів, можливість або неможливість їхньої одночасної реалізації, а також обмеження за ресурсами, які можна використовувати для реалізації набору проектів.

У літературі іноді зустрічається деякий звід правил, згідно з якими в одній ситуації рекомендується використовувати NPV, а в іншій – застосовувати ранжирування проектів за значеннями IRR. і PI. Подібні рекомендації мають сенс для організацій, де за формальними правилами необхідно різко скоротити число аналізованих проектів, оскільки без такого скорочення детальний розгляд кожного з них неможливий. Під час детального вивчення

(наприклад, аналізу ризиків) часто з'ясовуються додаткові обставини. Ці відомості можуть істотно скорегувати рішення, попередньо сформоване на основі порівняння оцінок ефективності.

Зокрема, практично завжди схема погашення кредиту, отриманого для реалізації проекту, що забезпечує максимальний ефект, створює проблеми зі своєчасним виконанням зобов'язань. Іншими словами, рішення, що характеризуються максимумом ефективності, зазвичай, більш ризикові, ніж інші, що забезпечують менший ефект, але з більш високим рівнем надійності. Додатково важливо врахувати, що всі розглянуті критерії ефективності орієнтовані на вартісну (грошову) оцінку витрат і вигод за проектом.

Таким чином, на практиці застосування чисто формальних критеріїв ефективності і системи формальних правил прийняття рішень помітно обмежено додатковими умовами. Однак це не означає, що розрахунок показників ефективності й обліку отриманих значень під час прийняття рішень не має сенсу. Неможливість застосування чисто формальних правил оцінки проектів означає, що отримані результати мають оцінюватися з урахуванням безлічі обставин. Значна частина яких вимагає неформального розгляду. Отримані розрахункові показники ефективності за такого аналізу є базою для прийняття обґрунтованих рішень на вибір проекту і варіанта його реалізації.

Під час розгляду конкретного проекту NPV майже завжди є більш кращим критерієм, оскільки він спрямований на максимізацію чистих вигод для інвестора (фінансовий аналіз) або для суспільства (економічний аналіз).

Це правило варто скорегувати для особливих випадків. Наприклад, дуже часто в проектному аналізі витрати проекту можна визначити і розрахувати кількісно без особливих зусиль, тоді як виразити вигоди в грошових одиницях набагато сутужніше. У цьому випадку такі критерії, як NPV, IRR і PI, можуть бути обчислені лише дуже приблизно і виявитися некоректними.

Критерій прийняття рішень, що оцінює проекти тільки за одними витратами, використовується в ситуації, коли існує два або більш альтернативних (конкуруючих або взаємно виключають) способи одержання того самого результату. Таким чином, вигоди від альтернативних способів визначаються, як рівні і для вибору проекту не потрібно виражати їх у вартісній формі. У таких випадках правило ухвалення рішення становиться у виборі проекту,

що характеризується найменшим рівнем витрат, за якого досягається той самий результат.

Слід зазначити, що в літературі часто в систему показників ефективності проектів включають різного роду *тонкі беззбитковості*. Найчастіше йдеться про обсяги виробництва, що необхідні для забезпечення беззбитковості проекту (рівності NPV нулю). При цьому обсяг може вимірятися не тільки натуральними, але і вартісними величинами. Застосовуються також оцінки беззбитковості в одиницях ресурсів: скільки гектарів ріллі необхідно зайняти під картоплю, щоб закупівля картоплезбирального комбайна виправдала себе за встановлений термін; яким має бути середньорічне поголів'я молочної череди, щоб закупівля доїльної зали окупилася хоча б до кінця терміну його експлуатації та ін.

Значення точок беззбитковості можуть застосовуватися для оцінювання ефективності і стійкості проекту. Наприклад, якщо для окупності інвестицій, необхідних для переходу на безрозсадну технологію вирощування капусти, потрібно не менш 120 га, а в господарстві площі під цією культурою становлять 230 га, то очевидно, що розрахунковий строк окупності буде менше життєвого циклу пропонованого проекту, а КРУ проекту буде більше нуля. При цьому, ефект швидше за все, буде досить стійким до різних змін.

Однак подібні критерії мають допоміжний характер і в багатьох випадках дають не зовсім коректний результат. Наприклад, комплекс техніки для нової технології виправдує своє застосування на площі 120 га і забезпечує дотримання оптимальних агротехнічних термінів у разі обробки до 200 га. Для переходу на нову технологію на площі 230 га потрібно більше одного комплексу. При цьому перший комплекс цілком себе окупить, а другий оброблятиме лише 30 га, що істотно нижче точки беззбитковості. За рівномірного розподілу навантаження між комплексами кожний з них оброблятиме по 115 га ($230/2$), тобто їх закупівля може виявитися збитковою.

Часто в систему оцінок включають і показник «потреба у фінансуванні», однак він не оцінює ефективність, а характеризує розмір засобів, мінімально необхідних для забезпечення здійсненності проекту.

6.1.6. Фінансова реалізація проекту

Найпростішим і мінімальним критерієм фінансової здійсненності проекту є *не заперечність накопиченого сальдо* на кожному кроці розрахунку протягом життєвого циклу проекту. З цією метою досить розрахувати чисті вигоди в ситуації «із проектом». Якщо сальдо на визначеному кроці негативно, то це означає, що в цей період припливи коштів не покривають усіх необхідних витрат. У цьому випадку для продовження діяльності підприємству буде необхідно витрачати раніше накопичені засоби. Якщо ж і цих засобів не вистачає для виконання всіх зобов'язань (для закупівлі сировини, комплектуючих матеріалів, запасних частин, для оплати праці, енергії, послуг тощо), то, отже, проект не може бути доведений до кінця таким чином, як це відображено в розрахунках. Необхідний перегляд проекту, пошук способів зробити його фінансово реалізованим, щоб у кожен момент часу були засоби для здійснення всіх необхідних у цей період витрат.

Насправді, вимоги фінансової здійсненності є набагато більш твердими. Для впевненості в тому, що проект є фінансово стійким, необхідно перевірити цілий комплекс показників: ліквідність, платоспроможність, співвідношення власних і позикових засобів тощо. Такі розрахунки мають забезпечити прогноз фінансового стану підприємства на перспективу з кожним періодом життєвого циклу проекту.

У цьому посібнику ці досить складні критерії фінансової стійкості проекту розглядатися не будуть; зосередимо увагу на найпростіших і необхідній операції — перевірці накопиченого сальдо.

Для забезпечення фінансової здійсненності проекту необхідно підібрати схему фінансування, тобто схему надходження і повернення грошей, «зовнішніх щодо проекту». Це можуть бути власні і (або) залучені засоби.

Приклад. Продовжимо розгляд попереднього прикладу.

Допустимо, що приріст вигод (0; +400; +600; +600), а також прирости поточних витрат (0, +100, +200, +300) утворюється за рахунок змін, наведених нижче в таблиці. За відомого потоку приростів витрат від інвестиційної діяльності (-600; ПРО; ПРО; + 100) легко обчислити прирости чистих вигод від інвестиційної й операційної



діяльності (-600; +300; +400; +400). Інтегральні показники ефективності проекту за ставки дисконту Rate = 10% дорівнюють $NPV = +303,8 > \text{ПРО}$, $IPN = 35,5\% > \text{Rate}$; $PI = 1,58 > 1$. Таким чином, проект варто вважати більш ефективним, ніж альтернативні способи накопичення у разі відмови від його реалізації.

Допустимо, що підприємство має у своєму розпорядженні власні засоби, виділені для реалізації проекту – 250 од.

Якщо проект буде реалізований, очікуються такі результати за періодами 0-й період, сальдо = -400 (надходження менше необхідних витрат), 1-й період, сальдо = +500 (надходження перевищують витрати), 2-й і 3-й періоди сальдо = +600 (виторг за період більше витрат).

За підсумками 0-го періоду сальдо (воно ж накопичене сальдо) дорівнює -400;

за підсумками двох періодів +100 (-400 + 500 = +100);

до кінця 3-го періоду +700 (+100 + 600 = +700);

до кінця терміну оцінювання проекту накопичений результат дорівнює +1300 (+700 + 600 = +1300 або -400 + 500 + 600 + 600 = 1300).

Найбільше негативне значення в рядку «накопичене сальдо» характеризує мінімальну потребу у фінансуванні: $\text{ПФ} = 400$.

Кроки розрахункового періоду	0	1	2	3	Разом
Оцінювання проекту «до фінансування»					
Капітальні витрати	600	-	-	-	600
Залишкова вартість	-	-	-	100	100
Інвестиційна діяльність (приріст витрат)	600	-	-	-100	500
Поточні витрати «із проектом»	200	300	400	500,0	1400
Поточні витрати «без проекту»	200	200	200	200	800
Приріст поточних витрат	-	100	200	300	600
Виторг «із проектом»	400	800	1000	1000	3200
Виторг «без проекту»	400	400	400	400	1600
Приріст виторгу	0	400	600	600	1600
Приріст чистих вигод від	0	300	400	300	1000

операційної діяльності					
Приріст чистих вигод (ПЧВ) від інвестиційної й операційної діяльності	-600,0	300,0	400,0	400,0	500,0
Показники ефективності проекту: NPV= 303,8; IRR = 35,5%; PI = 1,58					
Сальдо з інвестиційної та операційної діяльності (чисті вигоди «із проектом»)	-400	500	600	600	1300
Накопичене сальдо	-400	100	700	1300	
Потреба у фінансуванні ПФ = 400					
Накопичене сальдо до кінця періоду з обліком раніше накопичених засобів (250 од.)	-150	350	950	1550	X

Таким чином, проект без додаткових засобів здійснити не можна. У нульовому періоді раніше накопичених засобів підприємства вистачає тільки на частину необхідних витрат. Накопичене сальдо стає нижче нуля (-150). Це значить, що після використання всіх наявних засобів залишається потреба у фінансуванні витрат, як мінімум, на суму 150 од.

Допустимо тепер, що планується залучення позикових засобів у розмірі 200 од: на умовах: відсоток = 100% за період; термін повернення – 1 період.

Кроки розрахункового періоду	0	1	2	3	Разом
<i>Оцінювання проекту з урахуванням одержання кредиту («після фінансування»)</i>					
Сальдо з інвестиційної та операційної діяльності «із проектом»	-400	500	600	600	1300
Одержання кредиту	200,0	-	-	-	200
Повернення кредиту з відсотками	-	400,0	-	-	400
Сальдо з фінансової діяльності	200,0	-400,0	0,0	0,0	-200
Приріст чистих вигод (ПЧВ) за всіма видами діяльності	-400,0	-100,0	400,0	400,0	300,0
Показники ефективності проекту: NPV=140,2; IRR=22,8%; PI=1,27					

Сальдо за всіма видами діяльності (чисті вигоди «із проектом»)	-200	100	600	600	1100
Нагромаджене сальдо до кінця періоду з обліком раніше накопичених засобів (250 од.)	50	150	750	1350	X

В останньому рядку негативні числа відсутні, тому проект можна вважати здійсненним. Він також є більш вигідним способом використання власних засобів, ніж альтернативні способи накопичення за ставки дисконту $Rate = 10\%$.

Дійсно, до кінця нульового періоду в підприємства залишаються нагромадження в розмірі 50 од. У цьому періоді надходження від поточної (операційної) діяльності не покривають поточних і інвестиційних витрат. Різниця (-400) частково покривається за рахунок позикових засобів (+200), а частково за рахунок власних раніше нагромаджених (200). Таким чином, залишок засобів у підприємства або нагромаджене сальдо становить +50 од. Надалі, незважаючи на необхідність виплат і погашення боргу, нагромаджене сальдо залишається позитивним.

Зрозуміло, що в разі скорочення запасу власних засобів проект може виявитися нездійсненним для підприємства. Наприклад, нагромаджено не 250, а тільки 150 од.; тоді одержимо:

Кроки розрахункового періоду	0	1	2	3	Разом
Сальдо з інвестиційної та операційної діяльності «із проектом»	-400	500	600	600	1300
Сальдо з фінансової діяльності	200,0	-400,0	0,0	0,0	-200
Приріст чистих вигод (ПЧВ) за всіма видами діяльності	-400,0	-100,0	400,0	400,0	300,0
Показники ефективності проекту: $NPV=140,2$; $IRR=22,8\%$; $PI=1,27$					
Сальдо з усіх видів діяльності (чисті вигоди «із проектом»)	-200	100	600	600	1100

Нагромаджене сальдо до кінця періоду з обліком раніше нагромаджених засобів (150 од.)	-50	50	650	1250	X
---	-----	----	-----	------	---

У цьому випадку проект не можна здійснити без залучення додаткових засобів, хоча показники ефективності не змінилися. Наявність негативних значень у рядку «нагромаджене сальдо» свідчить про те, що на критерії ефективності орієнтуватися поки рано. Необхідно спочатку знайти спосіб зробити проект фінансово реалізованим.

Не завжди це вдається з першої спроби. Так, у нашому прикладі збільшення кредиту для вирішення проблеми недостачі засобів у нульовому періоді може призвести до негативного значення нагромадженого сальдо в інших періодах:

Кроки розрахункового періоду	0	1	2	3	Разом
Сальдо з інвестиційної та операційної діяльності «із проектом»	-400	500	600	600	1300
Одержання кредиту	300,0	-	-	-	300
Повернення кредиту з відсотками	-	600,0	-	-	600
Сальдо з фінансової діяльності	-300,0	-600,0	0,0	0,0	-300
Приріст чистих вигод (ПЧВ) за усіма видами діяльності	-300,0	-300,0	400,0	400,0	200,0
Показники ефективності проекту: NPV=58,4; IRR=15,5%; PI=1,11					
Сальдо з усіх видів діяльності (чисті вигоди «із проектом»)	-100	-100	600	600	1000
Нагромаджене сальдо до кінця періоду з обліком раніше нагромаджених засобів (150од.)	50	-50	550	1150	X

У такій ситуації (дуже високий відсоток – 100% за період) не

збільшення, а саме скорочення кредиту формально робить проект реалізованим. Однак скорочення його до 250 од. створює для підприємства небезпечну ситуацію: накопичене сальдо в нульовому і першому періодах дорівнює нулю. Інакше кажучи, надходжень ледь вистачає на покриття витрат без найменшого резерву:

Кроки розрахункового періоду	0	1	2	2	Разом
Сальдо з інвестиційної і операційної діяльності «із проектом»	-400	500	600	600	1300
Сальдо з фінансової діяльністю	250,0	-500,0	0,0	0,0	-250
Приріст чистих вигод (ПЧВ) за усіма видами діяльності	-350,0	-200,0	400,0	400,0	250,0
Показники ефективності проекту: NPV=99,3; IRR=19,2%; PI=1,19					
Сальдо з усіх видів діяльності (чисті вигоди «із проектом»)	-150	0	600	600	1050
Накопичене сальдо до кінця періоду з обліком раніше накопичених засобів (150 од.)	0	0	600	1200	X

У такій ситуації необхідний перегляд проекту або пошук кредиту на інших умовах. Можливий і варіант мобілізації власних засобів у більшому розмірі (продаж не використовуваного устаткування, збільшення використання нерозподіленого прибутку минулих років для цілей проекту та ін.).

6.2. Аналіз інвестиційних проектів

Одним з найважливіших етапів проектного циклу є підготовка техніко-економічного обґрунтування, що має дати відповідь на запитання щодо доцільності реалізації проекту. Оцінювання здійсненності, ефективності і ризикованості проекту проводиться за допомогою спеціальної методики, що дозволяє системно оцінити його переваги. У літературі, зазвичай, виділяють 7 основних

аспектів проектного аналізу: технічний; інституціональний; соціальний; екологічний; комерційний; фінансовий; економічний (з позицій національної економіки).

Кожен з цих аспектів дозволяє розглянути проект під визначеним кутом зору, не упустивши істотних його сторін. Результати аналізу за всіма аспектами узагальнюються і робиться остаточний висновок про здійсненність й ефективність проекту.

6.2.1. Технічний аналіз

Під час розробки й у ході здійснення практично всіх інвестиційних проектів виникають проблеми технічного характеру. Спектр цих проблем, зазвичай, настільки широкий, що призводить до необхідності їх об'єднання у великі відносно однорідні категорії: масштаб проекту; компонентний склад; розміщення; терміни реалізації; вибір технології; інші технічні і технологічні запитання.

Технічний аналіз завжди проводиться паралельно з іншими видами аналізу, оскільки в ньому використовуються результати фінансового, екологічного, комерційного й іншого оцінювання.

Компонентний склад проектів

Багато проектів розвитку складаються з компонентів, що належать до різних секторів або видів діяльності. Наприклад, проект, пов'язаний із сільськогосподарським виробництвом, може включати освоєння систем зрошення і дренажу, виробництво різних видів продукції, створення служби сприяння розвитку території, будівництво сільських доріг і таких елементів соціальної інфраструктури, як клуби, системи водопостачання, школи і медичні установи.

Першочергова задача аналізу — з'ясувати взаємини між різними компонентами проекту. Створення шкіл, клубів і медичних установ може бути дуже тісно пов'язане з продуктивністю сільськогосподарського виробництва в одному випадку і не мати до нього ніякого відношення в іншому.

Якщо різні компоненти проекту тісно зв'язані (взаємозалежні), то розподіляти вигоди і витрати за індивідуальними компонентами не має сенсу; тому розраховувати ставки прибутковості необхідно окремо для різних компонентів. У цьому випадку варто розрахувати чистий ефект для всього проекту загалом, а потім визначати, чи

можна його збільшити шляхом зміни масштабу одного або декількох компонентів.

Навпаки, якщо окремі компоненти пов'язані слабко, має сенс аналізувати їх окремо. З цією метою використовують їх фінансові характеристики, до того ж різні компоненти можуть виявитися взаємозамінними, взаємодоповнювальними або незалежними щодо одержуваних вигод.

Компоненти вважаються *взаємозамінними*, якщо сумарна вигода від їх спільної реалізації менша, ніж сума вигод від їх реалізації окремо, і *взаємодоповнювальними* в протилежному разі. Якщо проект складається із *незалежних* компонентів, сума вигод від кожного з них дорівнюватиме сумарній вигоді від проекту загалом. Аналогічний аналіз може проводитися й щодо витрат.

Деякі багатокомпонентні проекти є взаємодоповнювальними щодо витрат і взаємозамінними щодо вигод. У цьому разі фінансовий аналіз має продемонструвати, чи буде економія витрат під час реалізації багатокомпонентного проекту окупати втрату ефективності, що призводить до зменшення вигод. Крім того, практичне оцінювання багатокомпонентних проектів має враховувати технічні, технологічні, комерційні й інші аспекти аналізу.



Приклад. Під час розгляду проекту, що включає будівництво холодобойні і ковбасного цеху, були розглянуті такі схеми реалізації:

1) будівництво холодобойні за рахунок кредиту, повернення кредиту, накопичення засобів для їхнього реінвестування в будівництво ковбасного цеху;

2) будівництво ковбасного цеху за рахунок кредиту, повернення кредиту, накопичення засобів для їхнього реінвестування в будівництво холодобойні;

3) будівництво одночасне холодобойні і ковбасного цеху за рахунок кредиту.

Основні переваги першого варіанта – майже повна забезпеченість сировиною власного виробництва (худоба, свині), можливість погашення кредиту за 2 роки. Його недоліки – порівняно низькі показники ефективності проекту, оскільки основні вигоди надходять від реалізації кінцевої продукції (ковбас), а не охолодженого м'яса і напівфабрикатів, висока невизначеність на найбільш вигідному ринку

на який підприємство може вийти зі своєю продукцією не раніше ніж через 3–4 роки.

Основним недоліком другого варіанта є незабезпеченість сировиною ковбасного виробництва (вирощену у господарстві худоби в промислових обсягах можна забивати й обробляти тільки на одному із сусідніх м'ясокомбінатів, що не зацікавлені у самостійності сільськогосподарських підприємств – постачальників худоби).

Третій варіант був відкинутий через високі фінансові ризики для всіх потенційних учасників. Ризик пов'язаний з обсягом позикових засобів, необхідних для будівництва і холодобойні, і ковбасного цеху одночасно.

У результаті надалі розглядався тільки проект будівництва холодобойні як реально здійснений У перспективі (через 3–4 роки) передбачалося повернутися до другої частини першого варіанта проекту – будівництва ковбасного цеху за рахунок засобів, отриманих від реалізації першої частини проекту (разом із позиковими засобами).

Щодо ефективності схема з одночасною реалізацією двох складових цього проекту була найкращою. Значення основного критерію ефективності (NPV) під час реалізації комплексного проекту було вище, ніж сума значень з кожного з компонентів. Однак вимога здійсненності обмежила кількість припустимих рішень.

Місце розташування

Фактори, що визначають місце розташування проекту, настільки ж різноманітні, як і фактори, що впливають на його масштаб, і вони також мають бути проаналізовані. Найкращим є таке місце розташування, що максимізує кінцевий результат. Здебільшого його вибір пов'язаний з необхідністю компромісу між різними розуміннями. Кожному рішення властиві свої переваги і недоліки; їх оцінюють, вибирають найкраще.

Різні варіанти розглядають з урахуванням близькості і вартості:

- відповідної земельної ділянки з прийнятними фізичними характеристиками (ландшафт, умови для будівництва тощо);
- ринків сировини і матеріалів;
- ринків продукції, виробництво якої передбачається за проектом;

- джерел енергії;
- виробничої інфраструктури (води, ліній електропередач, палива, засобів зв'язку, автомобільних і залізниць тощо);
- соціальної інфраструктури (дитячих садів, шкіл, магазинів, поліклінік, лікарень тощо);
- робочої сили (кваліфікованої, низькокваліфікованої, некваліфікованої).

Обраний варіант має забезпечувати стійку реалізацію проекту й одержання максимальних доходів за мінімальних витрат.



Приклад. Під час розгляду проекту будівництва тепличного комбінату було виділено два компоненти: будівництво теплиці для вирощування огірків, салату й інших овочів, будівництво теплиці для вирощування грибів. Уся продукція призначалася для населення прилеглих районних центрів і наукових містечок. Дорожня мережа забезпечувала оперативну доставку продукції, що швидко псується, до пунктів реалізації.

Спочатку обидва компоненти розглядали як незалежні. При цьому аналіз показав порівняно низьку ефективність першої частини проекту (IRR менш 12%) і високу ефективність будівництва грибниці (IRR понад 20% за розрахунку в базисних цінах).

Більш докладний розгляд проекту показав, що третім компонентом, який об'єднує два перших, є енергетичний блок. Типовий проект передбачав, що його потужності на 2/3 витратимуться на виробництво овочів, а 1/3 – на виробництво грибів. Таким чином, відмова від будівництва теплиці для овочів призведе до істотного використання потужності енергетичного блоку. При цьому економія поточних витрат була значно меншою, ніж втрати виторгу. Варіанти будівництва блоку меншої потужності (з економією капітальних і поточних витрат) з низки причин виявилися технічно і фінансово неспроможними.

Був розглянутий і варіант будівництва двох (і навіть трьох) теплиць для вирощування грибів. Однак і цей варіант був визнаний занадто ризикованим за результатами комерційного аналізу: збут грибів з однієї типової теплиці був гарантований, подвоєння обсягу реалізації потребувало організації інших каналів збуту і виходу на ринки, що вже зайняті конкурентами. Успіх проекту в такому випадку ставав сумнівним. Місце розташування проекту (віддаленість від мережі теплопостачання) значною мірою

визначило масштаб його компонентів.

Терміни реалізації проекту

Запитання про терміни є предметом окремого розгляду на стадії підготовки проекту, тому що їх оптимальність має бути чітко обґрунтована. Проект може виявитися передчасним з тієї причини, що попит на передбачувану продукцію, стан технологій або можливості будь-яких додаткових капіталовкладень недостатні, щоб зробити проект економічно доцільним. З іншого боку, проект може і запізнитися.



Приклад. Процес розробки й узгодження бізнес-плану комплексного проекту розвитку кормовиробництва, що стартував у листопаді, не був довершений до березня. У результаті господарство постало перед вибором: відкласти реалізацію проекту на рік і при цьому ретельно зважити всі наслідки своїх рішень або почати часткову реалізацію проекту з весни. У другому випадку велика небезпека того, що в проект поряд з необхідними елементами будуть включені і такі, вигідність яких низка.

Можливий і варіант із доробкою проекту протягом березня – червня з придбанням кормозбиральної техніки до осені поточного року. Однак сутність технологічних удосконалень така, що придбання частини техніки до періоду збирання практично вже не впливає на продуктивність кормових угідь.

Керівництво підприємства з урахуванням ймовірних ризиків прийняло рішення про часткову реалізацію проекту з весни поточного року, незважаючи на незавершеність пророблення техніко-економічного обґрунтування. До складу техніки, що купується, включений комплекс машин, що забезпечує перехід на нову технологію вирощування кукурудзи на силос з підвищеним вмістом поживних речовин. Інша техніка, придбання якої робить проект комплексним, за планами має бути закуплена восени і до весни наступного року після більш ретельної оцінки. Втрати, що пов'язані з річною затримкою в реалізації проекту, були визнані більш вагомими порівняно із втратами від неточного оцінювання деталей комплексного проекту.

Якщо ставка прибутковості за перший рік експлуатації менше, ніж ставка дисконту (альтернативна вартість капіталу), то відстрочка проекту призведе до збільшення загального ефекту. І навпаки, якщо

швидкість росту капіталу в перший рік реалізації проекту більше ставки дисконтування, будь-яка відстрочка небезпечна і призведе до зменшення ефекту.

У багатьох випадках запитання про терміни реалізації проекту варто ставити перш, ніж запитання про його прийнятність. У цьому разі визначають, чи забезпечують вигоди за перший рік експлуатації проекту достатню прибутковість. Чистий дохід за перший рік експлуатації порівнюється з капітальними витратами на проект, включаючи процентний дохід, загублений за період будівництва (підрахований методом нарахування складних відсотків, а не шляхом дисконтування). Якщо відношення доходів до витрат нижче альтернативної вартості капіталу, то проект є передчасним, якщо вище — проект можна було починати і раніш.

Безумовно, як і в інших випадках, перевірка за формальним критерієм має супроводжуватися обліком інших обставин, включаючи технологічні вимоги. Використання цього критерію є першим кроком на шляху до повномасштабної перевірки графіка реалізації проекту з огляду на його здатність забезпечити максимальний ефект. Рік, коли чистий дохід (або вигода) вперше забезпечує рентабельність капіталовкладень, що дорівнює вартості капіталу, збігається з роком, у якому загальний ефект наростаючим підсумком вперше стає позитивним (проект «окупився»).

У методиці проектного аналізу існує поняття *розрахункового періоду*. Це період, для якого розраховують фінансові потоки за результатами усіх видів інвестиційної, операційної і фінансової діяльності проекту, а також значення критеріїв здійсненності проекту, оцінюють ризики і невизначеності.

Розрахунковий період розбивають на *кроки*; для кожного з них визначають значення за кожним грошовим потоком. Сукупність (ряд) крокових значень грошових потоків за весь розрахунковий період є основою для наступного визначення здійсненності й ефективності проекту.

Розрахунковий період, зазвичай, збігається в часі з фазою реалізації життєвого циклу проекту. Водночас визначення моментів його початку і завершення на фазах ідентифікації і розробки проекту потребує особливої уваги, вивчення всіх конкретних обставин, оскільки від цього значною мірою залежить якість прийняття рішень за проектом.

За початок розрахункового періоду зазвичай приймають момент

початку інвестиційної стадії. Це означає, що всі розрахунки починаються з моменту висновку (або вступу в дію) контракту на надання кредиту або перерахування першого траншу на фінансування проекту (для тих випадків, коли проект фінансується за рахунок позикових засобів). Якщо передбачається, що проект реалізується безпосередньо за рахунок бенефіціарія, то за початок розрахункового періоду можна прийняти момент першого фінансового вкладення в реалізацію проекту.

Однак трапляються випадки, коли за початок розрахункового періоду варто приймати інший момент часу. Наприклад, якщо проект потребує завчасного вилучення з обігу ділянки землі або частини основних фондів, що можуть використовуватися у випадку відмови від реалізації проекту, це призведе до зміни фінансових потоків до початку прямих інвестицій у проект. Очевидно, таке вилучення вплине на результати розрахунків здійсненності й ефективності проекту. Отже, у такому випадку за початок розрахункового періоду необхідно прийняти момент вилучення.

Резюмуючи, можна відзначити, що розрахунковий період починається з першої дії, що спричиняє зміни грошових потоків на об'єкті інвестицій, що пов'язані з початком реалізації проекту.

Вибір технології

Технічний аналіз включає вивчення альтернативних варіантів інженерно-технічного пророблення проекту. Зокрема, якщо передбачається виробництво нової продукції або впровадження нової (для цього об'єкта інвестицій) технології, зазвичай, є вибір з декількох варіантів. Під час його здійснення керуються звичайними міркуваннями доцільності й ефективності. З доступних технологій вибирають ту, котра найбільше відповідає цілям проекту і сформована (або планована) згідно з умовами на об'єкті, у тому числі:

- кваліфікації інженерно-технічних кадрів та іншого персоналу, що застосовуватиме цю технологію;
- технічним умовам застосування устаткування (наявність джерел енергії, потужність, напруга і стабільність електропостачання, системи водопостачання, каналізації, зв'язку тощо);
- можливостям розміщення елементів технології тощо.

За інших рівних умов, якщо два або більше технічних і технологічних рішення забезпечують однакові вигоди, під час вибору можна використовувати критерій мінімуму сумарних витрат (інвестиційних і поточних з обліком дисконтування).



Приклад. Для організації експлуатації 180 га багаторічних культурних пасовищ (БКП) необхідні три дощувальні установки на базі тракторів ДТ-75. Сезон їхнього активного використання в середні і посушливі роки займає близько 5 місяців (кінець квітня – кінець вересня). Вартість однієї установки становить 370 тис. грн, загальна вартість усіх установок становить близько 1/3 усіх капітальних витрат на розвиток БКП.

З одного боку, такі витрати різко знижують показники ефективності проекту. З іншого боку, без закупівлі цієї техніки не буде досягнутий очікуваний ефект підвищення продуктивності БКП і приріст виробництва продукції тваринництва за зниження поточних витрат. Водночас зрозуміло, що поза сезоном поливу закуплені трактори з успіхом можуть бути використані на інших роботах, що можна вважати додатковим ефектом від проекту.

З урахуванням зазначених обставин керівництво підприємства прийняло такі рішення:

1) розподілити придбання техніки на 2 роки (дві установки закупити в перший рік проекту; ще одну – у другий), оскільки не всі площі БКП вводяться в експлуатацію з першого року; такий розподіл витрат дозволяє більш рівномірно витрачати кошти і не омертвляти їх із самого початку на тривалий термін (перенос витрат на більш пізній термін завжди позитивно впливає на показники ефективності проекту);

2) під час визначення графіка виплат і погашення кредиту, призначеного для реалізації проекту, врахувати ефект, що одержують в інших галузях, від використання цієї техніки; при цьому очікувана зміна вигод порівнюється з очікуваною зміною витрат.

6.2.2. Інституційний аналіз

Результати реалізації проекту багато в чому залежать, з одного боку, від внутрішніх характеристик організацій, що його здійснюють (фірми, підприємства, агентства й ін.), з іншого – від

зовнішніх інституціональних умов, у середовищі яких проект виконується (система державної економічної політики і регулювання, правове поле, система інститутів державної влади тощо).'

Інституціональний аспект проектного аналізу порушує організаційні і політичні умови реалізації проекту. Його спрямованість може розрізнятися залежно:

- від масштабу проекту (рівень країни, галузі, регіону, підприємства, фірми);
- капіталу, задіяного в проекті (державний, приватний, кооперативний тощо);
- складу учасників (за кількістю, організаційно-правовим формам);
- призначення проекту (суспільно значимий, призначений для розвитку приватного підприємництва і т. ін.).

Мета інституціонального аналізу полягає в оцінюванні якості як внутрішніх, так і зовнішніх інституціональних умов реалізації проекту й виробленні необхідних заходів для розширення можливостей бенефіціарія для успішного його виконання.

Для оцінювання надійності і життєздатності фірми використовують спеціальні методи фінансового аналізу, що дозволяють визначити місце фірми на ринку, її рентабельність, фінансову стабільність тощо.

Аналіз **зовнішніх інституціональних умов**, від яких може залежати фірма-бенефіціарій (а виходить, і результати реалізації проекту), проводиться за двома основними напрямками:

- аналіз державної політики на всіх рівнях ієрархії: національному, регіональному, місцевому. Оцінюється вплив існуючих законів і політики регулювання на окремі елементи, простота і на кінцевий результат. Зокрема, розглядають обмеження, пов'язані з охороною навколишнього середовища, оподаткуванням, ціновим регулюванням, дотаціями, правилами міжнародної торгівлі, політикою обмінного курсу й ін.;
- аналіз взаємин фірми-бенефіціарія з іншими фірмами, підприємствами, громадськими організаціями, політичними партіями, інститутами влади (федеральної, регіональної, місцевої), галузевими відомствами і т.д. Результати дослідження мають показати місце фірми в системі її відносин з іншими інститутами, її можливості по використанню сформованих

зв'язків для реалізації проекту, виявити необхідність і напрямки розвитку зовнішніх взаємин.



Приклад. Для реалізації проектів, фінансованих за рахунок позик Всесвітнього банку (вартістю не менш 50 млн дол.) при кожному міністерстві, що курирує конкретний проект, формується робоча група, що керує всіма роботами. До складу будь-якої групи реалізації проекту мають входити: фахівець з організації підготовки і проведення міжнародних або національних конкурсних торгів за встановленими правилами (procurement), фахівець з витрати засобів відповідно до правил Всесвітнього банку (disbursement).

Ці співробітники групи мають пройти спеціальне навчання, оскільки відповідні правила досить складні та їх дотримання вимагає високої кваліфікації. Аналогічні знання мають бути в їх партнерів в Мінфіні і Мінекономіки, а також у Казначействі й у банках, що обслуговують проект. Певною мірою ці правила мають знати і представники регіональних адміністрацій, а також керівники підприємств – учасників проекту.

Не менш важливі знання про методику аналізу інвестиційних проектів, за оцінюванням і підбором схем їх фінансування, оцінюванням фінансового стану підприємств — кандидатів на участь у них. Організація навчання також є частиною інституціонального розвитку.

6.2.3. Соціальний аналіз

Головна задача соціального аналізу – визначити ступінь відповідності цілей проекту інтересам соціального середовища, у якій він здійснюватиметься. Необхідні заходи, що забезпечили б йому суспільну підтримку, у тому числі шляхом стимулювання змін у соціальній позиції населення. У тих випадках, коли соціальний аспект виключається з проектного аналізу, дизайн проекту часто підпадає під вплив ціннісних орієнтацій самих розроблювачів, а не соціальних груп населення, прямо або побічно пов'язаних з ним.

Соціальний аналіз, як і інші його аспекти, є істотним і невід'ємним компонентом єдиного інтегрованого підходу до оцінювання інвестиційного проекту і має охоплювати усі фази і стадії життєвого циклу – від ідентифікації до оцінювання отриманих

результатів.

Він включає чотири основних напрями:

- соціально-культурні і демографічні характеристики населення в зоні реалізації проекту (чисельність і соціальна структура, у тому числі за етнічним складом, віком, освітою, рівнем доходів);
- форми організації виробничої діяльності в регіоні, структура господарювання, наявність і доступність трудових ресурсів, відносини власності на землю, доступ до природних ресурсів і можливість контролю за їх використанням;
- прийнятність проекту огляду на загальноприйняті соціальні норми (і здатність адаптуватися до них), а також щодо можливості вплинути на поведінку людей, надати їм засоби для реалізації власних запитів;
- стратегія залучення населення і місцевих організацій до участі в реалізації проекту (з метою забезпечення їх зацікавленості в його здійсненні).

Соціально-психологічні і демографічні характеристики

На першому етапі соціального аналізу досліджується чисельність і структура населення в зоні реалізації проекту. Вже на ранніх стадіях розробки варто врахувати основні характеристики населення, щоб уникнути помилок. Зазвичай, спосіб життя тих, для кого призначений проект, істотно відрізняється від способу життя самих розроблювачів. Тому завжди існує ризик, що проект буде відкинутий через невідповідність місцевим умовам, якщо тільки розроблювач не докладе всіх зусиль для згладжування цього протиріччя.

Населення в оточенні проекту завжди неоднорідно за добробутом, рівнем освіти, етнічною приналежністю, ступенем мобільності тощо. Якщо розбіжність уважно розглядається в ході планування, проект може бути розроблений так, що в окремих його компонентах враховуватимуться специфічні потреби різних груп. Ідентифікація цих груп може потребувати спеціальних зусиль, якщо розроблювач не знає ситуацію в регіоні. Опитування місцевих лідерів навряд чи буде достатнім, оскільки думка членів інших груп (наприклад, бідних верств суспільства) у цьому разі не буде врахована. Щоб одержати досить повну картину, можуть знадобитися спеціальні прийоми соціологічного дослідження.



Приклад. Під час вибору сільськогосподарської техніки керівництво підприємства не може орієнтуватися тільки на співвідношення вартості і продуктивності тракторів, комбайнів, автомобілів. Для збереження і залучення кадрів (особливо молоді) необхідно враховувати престижність роботи на сучасних машинах.

Морально застаріла і фізично зношена техніка вимагає постійних ремонтів і переналагодження. Це не дозволяє створити досить комфортні умови трактористу-машиністу під час роботи в полі. Навіть відносно більш висока зарплата для випускників шкіл і професійних училищ не забезпечує привабливості такої праці, звичної для представників старшого віку. Таким чином, через причини, виявлені під час соціального аналізу, часто доцільно надати перевагу більш дорогій техніці, робота на якій престижна для молоді і характеризується, насамперед, більш комфортними умовами.

Порівняння вітчизняної техніки з імпоротною (наприклад, комбайнів «Дон» і «Джон Дір») показує, що різниця в продуктивності становить не більше 1/3 за різниці в ціні в 5 разів. Однак, вищезазначеними причинами, багато господарств схильні придбати, здавалося б, невиправдано дорогую техніку. Це не що інше, як *вартість рішення соціальної проблеми* закріплення на селі молодих механізаторів.

Дослідження соціально-культурних і демографічних характеристик особливо необхідно, коли проект потребує переселення людей (наприклад, будівництво гідроелектростанцій, гребель і штучних водойм). Вимушене переселення породжує низку специфічних соціально-психологічних проблем: викликає почуття безпорадності і відчуження, призводить до дроблення груп і зниження потенціалу продуктивної діяльності населення.

Детальний аналіз проблем переселення і розробка відповідних контрзаходів (включаючи грошові компенсації людині, що переїжджає, створення нових робочих місць тощо) потрібні, щоб переконливо показати, всім хто переселяється, що на новому місці буде, принаймні, не гірше (а може і краще), ніж на старому. Зрозуміло, усі витрати, пов'язані з вирішенням соціальних і демографічних проблем, мають бути враховані під час підготовки техніко-економічного обґрунтування і бізнес-плану проекту.

Порівняльні характеристики комбайнів

Комбайн	Вартість, тис. дол.	Виробництво т/ч	Втрати біологічного врожаю, %	Періодичність ремонту, дні	Витрата ТСМ на 1 т зерна, кг	Оплата праці, грн/т
СК-5М-1 «Нива» (Росія)	28000	7	10	3	3,0	3
«Дон-1500» (Росія)	50000	12	10	4	3,0	3
«Джон Дір» (США)	245000	16	1	15	2,1	4
«Домінатор» (Німеччина)	215000	16	1	15	2,1	4



Приклад. Заміна лінійних доїльних установок із прив'язним утриманням корів на сучасний доїльний зал із безприв'язним утримання призводить до різкого скорочення числа доярок. Наприклад, дійна череда на 800 голів, що обслуговується 30 доярками, за сучасної технології потребує лише 6 доярок (кількість працівників інших професій не міняється).

У регіонах, де важливо забезпечити зайнятість населення, таке скорочення робочих місць небажано. Вирішення проблем, що виникають у такому разі може коштувати дорожче ніж заробітна плата і прибуток від молочного скотарства.

Важливо зазначити, що зайнятість населення може не порушувати інтереси керівництва сільськогосподарських підприємств. Після передачі об'єктів соціальної інфраструктури муніципальним адміністраціям вони входять у компетенцію останніх. Таким чином, у застосуванні більш ефективного обладнання і скороченні персоналу зацікавлені одні представники місцевої еліти, а в рості зайнятості – інші.

Організація виробничої діяльності в регіоні

Цей розділ дослідження має відповідати на такі запитання:

- у яких місцевих інститутах (підприємствах, організаціях, кооперативах, асоціаціях, об'єднаннях та ін.) населення робить і реалізує свою продукцію і послуги;
- як (індивідуально або колективно) люди працюють у них;
- чи сприяють ці інститути розвитку регіону або обмежують його можливості;
- як взаємодіють місцеві інститути на більш високому ієрархічному рівні, чи сприяє це розвитку виробничої діяльності;
- чи здатні сільські товаровиробники впливати на ринки і регіональну економічну політику і чи мають достатню інформацію про них;
- чи є можливість одержання кредиту істотним обмеженням для подальшого розвитку виробництва;
- які альтернативні можливості одержання додаткового доходу крім основної зарплати (особисте підсобне господарство, друга робота і т. ін.); це важливо під час визначення реальної вартості робочої сили у фінансовому й економічному розділах проектного аналізу;
- що думають люди про свої доходи, витрати, ризиках і можливості у ситуаціях «із проектом» і «без проекту».

Відповідність проекту уявлення і традиціям населення

У цьому розділі розглядаються такі моменти:

- наскільки компоненти проекту відповідають уявлення, традиціям, звичкам, звичаям місцевого населення;
- чи можуть основні параметри проекту і спосіб життя населення бути адаптований один до одного;
- чи розглядають люди елементи проекту, які дають додаткові стимули для поліпшення їх життя, одержання нових знань і досвіду;
- чи розуміють люди мету і задачі проекту і чи згодні вони з ними; якого роду навчання, інформаційні програми (заходи) або зміни в самому проекті могли б поліпшити це розуміння;
- які зміни у поведінці людей передбачає проект, які стимули необхідні для цього і чи здатний проект забезпечити ці стимули;
- які невідповідності є між цілями і засобами проекту, з одного боку, і бажаннями (очікуваннями) населення — з іншого; що необхідно зробити, щоб зменшити або ліквідувати ці

невідповідності;

- як населення ставиться до фахівців, консультантів та інших «чужинців», що беруть участь у реалізації проекту і стають, хоча б тимчасово, жителями даної місцевості.

Дуже важливо, щоб як проект, так і спосіб життя населення були досить гнучкими і адаптувалися до постійно мінливих умов. Як показує практика, у ході успішної реалізації найчастіше змінюється як первісна структура проекту, так і люди в його оточенні.

Стратегія залучення місцевого населення

Проект може вважатися соціально проробленим тільки в тому випадку, якщо він має спеціальну програму із залучення місцевого населення до активної участі в реалізації проекту. Відповідний розділ складається з таких моментів:

- як буде забезпечено зацікавленість населення і його участь;
- чи залучалося населення до процесу попереднього пророблення проекту на стадії ідентифікації;
- як передбачається залучити місцевих жителів до моніторингу й оцінювання проекту;
- чи допоможуть люди, залучені в проект, досягти його головних цілей, застосувати заплановані методи, виконати основні заходи й одержати очікувану вигоду;
- якого роду навчання і допомога необхідні населенню, щоб забезпечити його ефективну участь;
- які категорії працівників відсутні серед місцевого населення;
- наскільки чітко населення уявляє собі суть цього проекту, чи вважає воно його реалізацію бажаною у світлі власних інтересів, пріоритетів і можливостей.

Необхідно особливо підкреслити, що рішення залучити населення на стадії розробки техніко-економічного обґрунтування і бізнес-плану є спізнілим. Якщо ми хочемо, щоб проект був успішним, варто зацікавити всіх людей, які прямо або побічно беруть участь у його реалізації уже на стадії ідентифікації. І дуже небезпечно розраховувати на те, що прямо пов'язані з проектом окремі люди або групи людей мають достатній вплив у зоні дії проекту і зможуть тримати ситуацію під своїм контролем без реалізації спеціальних заходів щодо залучення місцевого населення і без виділення з бюджету проекту додаткових ресурсів.



Приклад. Для експлуатації холодильного устаткування потрібен кваліфікований персонал, що може бути відсутнім серед жителів тих населених пунктів, що знаходяться по сусідству зі споруджуваним сучасним овочесховищем.

Керівництво сільськогосподарського підприємства, що реалізує зазначений проект, може вибрати різні способи вирішення цієї проблеми:

- відібрати серед працівників господарства кандидатів на вакантні посади фахівців з холодильного устаткування й оплатити їх навчання; у цьому випадку необхідно враховувати, що додаткова освіта дає навченим нові можливості, у зв'язку з цим зростає небезпека переходу працівника, на підготовку якого витрачені засоби підприємства, на іншу, краще оплачувану роботу;
- запросити фахівців з боку, витрачаючи додаткові засоби на забезпечення його самого і членів його родини житлом і роботою.

У будь-якому випадку це запитання потребує обережного підходу, оскільки відомі десятки випадків, коли після одержання житла або завершення навчання нові працівники воліли піти на іншу роботу і та сама проблема виникала знову.

6.2.4. Екологічний аналіз

Вплив на навколишнє середовище — один з суттєвих і добре відомих обмежувальних факторів реалізації проектів. Будівництво іригаційних і дренажних систем, наприклад, може призвести до порушення водного балансу в місці розташування проекту, зміни якості питної води, поширенню хвороб тощо. Пов'язані з цим втрати можуть багаторазово перевищити очікувані вигоди від реалізації проекту. Це стосується не тільки великомасштабних, але і багатьох локальних проектів у різних сферах діяльності.

Екологічні екстерналиї мають складний характер і, зазвичай, не піддаються звичайному оцінюванню щодо співвідношення вигод і витрат. Тому екологічний аналіз потребує особливої уваги від розробника; до того ж відносини між діяльністю людини і навколишнім середовищем не до кінця відомі, не завжди адекватно сприймаються і нерідко призводять до безповоротних утрат

природних ресурсів.



Приклад. Проект розширення багаторічних культурних пасовищ, розміщених поруч з однієї з товарних ферм, передбачає істотне збільшення розміру зрошуваних сільськогосподарських угідь (з 60 до 180 га), отже і помітне збільшення обсягів водоспоживання. У такому випадку необхідна серйозна екологічна експертиза: як впливатиме зміна водозабору і поливу на стан навколишніх водойм, рух підземних водних потоків й інші локальні, кліматичні, природно-кліматичні фактори. При цьому важливе не тільки вартісне оцінювання, але і суто екологічне, яке зводиться не до грошового виміру. Наприклад, організація водопостачання з найбільших за розміром водойм може бути у фінансовому вираженні дорожче, ніж використання води з невеликого озера, на якому двічі на рік зупиняються зграї перелітних птахів. Однак збиток, який чиниться виснаженням цієї ближньої водойми, може бути дуже істотним для природи тих місць, де ці птахи постійно гніздяться.

Мета екологічного аналізу — завчасне виявлення збитку, що може бути нанесений навколишньому середовищу під час реалізації проекту і подальшої роботи об'єкта, прийняття рішень щодо мінімізації втрат або їх запобігання.

У процесі розробки проекту необхідна не тільки база даних з можливих наслідків для навколишнього середовища і система моніторингу, але і установлення визначених стандартів з впливу елементів проекту на екологію, а також система контролю за їхнім дотриманням.

Існує поняття мінімальних стандартів безпеки, що затверджують уряди країн і (або) міжнародні екологічні організації. Такі стандарти є в галузі охорони здоров'я, захисту національних парків і природних заповідників, тваринного і рослинного світу тощо. Під час розробки проектів варто враховувати, що прийняті параметри безпеки мають бути не нижче цих мінімальних стандартів.

Під час інвестиційного проектування іноді допускається певний ступінь деградації навколишнього середовища. Наприклад, може виявитися більш вигідною (менше витратною) і тому кращою матеріальна компенсація людям за шкідливі наслідки (шум від побудованої поруч із селом дороги і т. ін.), ніж ліквідація або

зниження цих шкідливих наслідків шляхом великих додаткових витрат (будівництво захисних огорож уздовж дороги або звукоізоляція будинків). Але в будь-якому випадку варто пам'ятати, що всі додаткові витрати з ліквідації або зниження шкідливого впливу проекту на навколишнє середовище, а також будь-які компенсації населенню мають розглядатися як нормальні (звичайні) і необхідні витрати на проекту і включатися в розрахункові грошові потоки.

Проекти з екологічними компонентами, зазвичай, не піддаються прямому аналізу вигод і витрат. Методологія і критерії їх оцінювання такі: проект має забезпечити досягнення запланованого результату з найменшими витратами, і зіставлені між собою дисконтовані витрати і вигоди (з урахуванням розбіжностей у ситуаціях «із проектом» і «без проекту») мають забезпечувати внутрішню норму прибутковості вище за альтернативну вартість капіталу. Проблема полягає у вимірі і прогнозуванні ефекту, оскільки вигоди і витрати в екологічних проектах, зазвичай, не очевидні і (або) значно зрушені в часі.

Природа не тільки дає людині ресурси, але і надає широкий спектр «послуг», таких як підтримка й очищення системи водопостачання, природний захист ґрунтів і переробка відходів, навіть регулювання клімату. Ці послуги часто не «помічаються» або, принаймні, недооцінюються, оскільки вони майже завжди є суспільним надбанням, що не має ринкової оцінки. Відповідно, збиток заподіяний природному середовищу, дуже важко, а іноді і неможливо виміряти у вартісному вираженні.

У тих випадках, коли можна передбачити ступінь і характер екологічних змін, ринки і ціни що існують на них, дозволяють дати таку оцінку. Наприклад, втрати врожаю за обсягом і (або) якістю в результаті забруднення води у зрошувальній системі можуть бути оцінені з досить високим ступенем точності.

Збиток, нанесений здоров'ю людей у результаті забруднення повітря або зниження якості питної води, виміряти важче. Можна підрахувати, наприклад, додаткові витрати на охорону здоров'я і зміну місця проживання тієї частини населення, що буде змушена переїхати із зони дії проекту, але багато інших витрат залишаться неврахованими, а потерпілі не одержать адекватної компенсації.

Ще важче кількісно оцінити збиток, який чиниться навколишньому середовищу.

Коли неможливо одержати цифрові показники, проводять якісний аналіз. Зазвичай це робиться паралельно з кількісним аналізом загальних прогнозованих вигод і витрат, що дає можливість хоч якось порівняти негативні наслідки того або іншого варіанта проекту з його перевагами. У цьому разі досліджують, за можливості, усі види негативних впливів (задимлення і забруднення повітря, води, ерозія ґрунту, погіршення здоров'я людей, шкода для тварин і рослин і т. ін.).

Під час планування витрат, що відшкодовують, на зниження або ліквідацію негативних наслідків від проекту необхідно враховувати всі можливі джерела фінансування, і, в першу чергу, бенефіціарів проекту. Той, хто завдає шкоди навколишньому середовищу заради одержання додаткових доходів, той і має нести основні витрати на її відновлення. Крім того, можуть використовуватися засоби державних бюджетів усіх рівнів (зазвичай, у формі дотацій), засоби з бюджетів державних цільових програм з охорони навколишнього середовища, спеціальних екологічних фондів тощо.

6.2.5. Комерційний аналіз

Мета комерційного аналізу — оцінити перспективи проекту з огляду на ринки продукції і послуг, передбачуваних для виробництва, а також ринки матеріальних і фінансових ресурсів, що необхідні для його реалізації. В остаточному підсумку успіх або провал проекту певною мірою залежить від споживачів продукції проекту, користувачів його послуг, постачальників ресурсів і потенційних інвесторів.

Комерційний аналіз завжди починається з вивчення ринків. Після дослідження поточної кон'юнктури на продукцію проекту, матеріальні, трудові і фінансові ресурси, необхідні для його реалізації, визначають тенденції розвитку відповідних ринків і прогнозується динаміка показників, що належать до проекту, на весь період життєвого циклу.

6.3. Методика розробки інвестиційної політики господарства

Під час проведення фінансового аналізу будь-якого інвестиційного проекту використовують весь розглянутий вище інструментарій. Однак для досягнення цілей аналізу і систематизації намічених дій, а також полегшення взаєморозуміння між тими, для кого цей аналіз проводиться, рекомендовано дотримання певних правил, що викладені в цьому розділі.

6.3.1. Основні складові потоків вигод і витрат

Для розрахунку нагромадженого сальдо (основного показника *реалізації* проекту) необхідно знати величину *чистих вигод*, очікувану на кожному кроці розрахункового періоду. Навпаки, під час розрахунку кожного з показників його *ефективності* для кожного кроку розрахункового періоду рекомендується використовувати значення *приросту чистих вигод*, викликаного реалізацією проекту. Таким чином, для перевірки здійсненності й ефективності проекту необхідні такі дані.

1. Відомості про грошові потоки в ситуації «із проектом»: дані про операційну або виробничо-збутову діяльність (виторг та інші надходження; експлуатаційні або поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції):

- інвестиційні витрати і пов'язані з інвестиційною діяльністю реальні або умовні надходження (капітальні вкладення, приріст або економія оборотних коштів, залишкова вартість, виторг від продажу замінного устаткування тощо);
- дані про фінансову діяльність, що пов'язана з реалізацією проекту (використання власних засобів, одержання субсидій, дотацій і кредитів, виплата відсотків, повернення основного боргу, продаж акцій, виплата дивідендів, лізингові платежі та ін.).

2. Відомості про грошові потоки в ситуації «без проекту», у тому числі:

- дані про виробничо-збутову діяльність;
- дані про інвестиційну діяльність (наприклад, витрати на капітальний ремонт або заміну частини устаткування, що використовується «без проекту»);

- показники фінансової діяльності підприємства, що не пов'язана з реалізацією проекту і не порушується їм.

Наведений перелік необхідних відомостей практично однаковий для ситуацій «із проектом» і «без проекту». Найбільша коректність і точність аналізу забезпечуються тоді, коли ці відомості представлені по підприємству загалом. Інакше кажучи, імовірність припуститися помилки буде менша, якщо проводиться розрахунок очікуваних значень грошових потоків не тільки за тими видами діяльності, що безпосередньо порушуються проектом, але і всіма іншими галузями і видами діяльності.

Це особливо важливо для перевірки здійсненності проекту, коли необхідно знати, чи досить у будь-якому періоді засобів для здійснення всіх планованих витрат. Аналіз тільки тих видів діяльності, що безпосередньо порушуються проектом, не може дати повної відповіді на це запитання. Можливі періоди, коли не тільки за проектом, але і за іншими видами діяльності сумарні витрати перевершують надходження і накопичене сальдо може виявитися негативним. З іншого боку, прибуток, отриманий в інших галузях, може компенсувати витрати на реалізацію проекту в ті періоди, коли в рамках проекту витрати перевершують надходження.

Водночас обсяг інформації, що характеризує господарство загалом, зазвичай, набагато перевершує обсяг даних про проект і його безпосередній вплив на грошові потоки підприємства. У зв'язку з цим часто рекомендуються різні спрощені підходи, коли відомості про види діяльності або ігноруються, або наведені в інтегрованій формі (з меншою деталізацією, чим дані про проект).

Такий підхід особливо характерний для розрахунку грошових потоків у ситуації «без проекту». Часто прогноз розвитку ситуації загалом не ставиться, і вона розглядається як стабільна (практично прирівнюється до ситуації «до проекту»). Для попереднього аналізу це іноді допустимо, якщо необхідна оцінка в першому наближенні.

Однак не слід забувати про специфіку сільськогосподарського виробництва, у якому значна частина витрат прямо не належить до товарної продукції. Наприклад, інвестиції і збільшення поточних витрат за проектом можуть призначатися для зміцнення кормової бази скотарства. У цьому випадку збільшення витрат або скорочення витрат відбувається не в тій галузі, де реалізується проект, а де спостерігається ріст витрат. У таких ситуаціях необхідно або відобразити вплив проекту у всіх видах діяльності,

що взаємодіють, або непрямим образом давати вартісну оцінку кормам й іншим ресурсам власного виробництва; обидва варіанти досить складні для розрахунку.

Існує також проблема *послідовності* розгляду питань. Спроба відразу дати остаточну оцінку ефективності і здійсненності проекту з позицій конкретного учасника не тільки стикається з безліччю технічних перешкод, але і різко обмежує аналіз.

Дійсно, конкретні умови участі в проекті багато в чому визначають схему фінансування, порядок оподатковування і багато інших деталей, що важливі для підприємства. Водночас відсутність загального погляду на проект (без обліку розподілу ролей між учасниками) не дозволяє з'ясувати причини вигідності або невикладності тієї або іншої ролі. В одних випадках можливий компроміс, коли деякі учасники згодні на скромніші результати, а інші без перегляду умов розподілу вигод і витрат воліють відмовитися від участі. В інших випадках компроміс неможливий, оскільки сам проект є збитковим або позитивний результат занадто незначний, щоб за будь-якого розподілу витрат і вигод забезпечити зацікавленість усіх сторін.

Таким чином, можна рекомендувати такий порядок проведення аналізу.

1. Вивчення грошових потоків проекту «самого по собі»; такий аналіз можна порівняти з оцінюванням з позицій підприємства-ініціатора у випадку, коли воно планує реалізацію проекту самостійно, без залучення партнерів і фінансування з боку. Метою такого аналізу є оцінювання ефективності вкладень у проект будь-яких засобів незалежно від їх реальних джерел; якщо показники ефективності виявляються низькими, у фінансовому аспекті проект неспроможний; якщо ж «сам по собі» він оцінюється як високоефективний, цей розрахунок дозволяє визначити загальну потребу у фінансуванні.

2. Аналіз грошових потоків кожного з учасників проекту, начебто усі вони мають реалізувати свою частину проекту без залучення засобів з боку. На цьому етапі кожен учасник попередньо оцінює ефективність власних вкладень і розраховує потребу у фінансуванні.

Зазначені два етапи прийнято називати аналізом проекту «до фінансування», тобто до розгляду питань фінансування, пов'язаних із проектом витрат. Якщо проект або участь у ньому не дають

бажаного ефекту, то пошук засобів для його реалізації свідомо не має сенсу.

3. Аналіз грошових потоків кожного з учасників з урахуванням конкретної схеми фінансування і конкретних умов оподаткування, що впливають з неї, і інших обставин. Це, так званий, аналіз «після фінансування», тобто з урахуванням конкретних умов фінансування усіх витрат. Саме на цьому етапі перевіряється здійсненність проекту (не заперечність накопиченого сальдо, значення коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан). У випадку позитивної відповіді на запитання про здійсненність виробляється оцінка ефективності участі в проекті за конкретних умов фінансування.

Почнемо з розгляду переліку вигод і витрат для проекту загалом (проекту «самого по собі»), орієнтуючись на правила розрахунку показників ефективності і здійсненності.

Фінансові вигоди («із проектом» і «без проекту»):

- виторг від реалізації продукції (послуг);
- залишкова вартість інвестицій;
- інші вигоди, що порушуються проектом (особливо важливо врахувати їх за учасниками).

Фінансові витрати («із проектом» і «без проекту»):

- капітальні витрати (інвестиції), включаючи навчання, повторні капіталовкладення, необхідні для заміни устаткування, капітального ремонту й інших робіт;
- поточні або експлуатаційні витрати (враховуються тільки реальні витрати без амортизації; на цьому етапі розрахунки проводять без обліку кредитних операцій і податків; ці статті рекомендується врахувати пізніше);
- приріст оборотних коштів (витрати на збільшення оборотних коштів, необхідні як у разі розширення діючого виробництва, так і для запуску нового; розрахунок проводять на основі детальних або укрупнених галузевих нормативів);
- інші витрати, що порушуються проектом і (або) за участю в його реалізації.

У цій класифікації пріоритет належить напрямкові руху коштів: спочатку розглядають надходження, а потім витрати усіх видів. В останніх, офіційних методичних рекомендаціях усі частіше використовується принцип поділу надходжень і витрат по видах діяльності (інвестиційна, виробничо-збутова, фінансова). При

коректному обліку всі результати оцінки будуть однаковими (від зміни місць доданків сума не міняється).

Зараз ми зосередимо основну увагу на наведеній вище послідовності відображення вигод (надходжень) і витрат (витрат). Пізніше розглядатимуться й інші варіанти систематизації даних, необхідних для оцінювання ефективності і здійсненності проектів.

Необхідно відзначити важливість обліку всіх перерахованих вигод і витрат, оскільки ігнорування деяких з них є однією із найтипівіших помилок.

6.3.2. Фінансові вигоди

Перша позиція переліку вигод майже завжди береться до уваги. Однак часто під час розрахунку виторгу від реалізації продукції або послуг підприємства використовують зайво спрощений метод: загальний обсяг випуску продукції множать на середню ціну реалізації. Для підприємств аграрного сектору доцільно навіть на етапі попереднього оцінювання проекту не забувати про те, що обсяг реалізації багатьох видів продукції не збігається з обсягом виробництва. Наприклад, товарність картоплі залежить від досягнутої врожайності і необхідності використовувати частину отриманого врожаю на насіння. Отже, питома вага реалізованої картоплі змінюватиметься залежно від врожайності (рис. 6.5). Аналогічне положення і з молоком, що використовується на випоювання теляти. Коефіцієнт товарності залежатиме від досягнутого рівня продуктивності.

Щодо овочів відкритого ґрунту, частина яких закладається на збереження, різниця між обсягом виробництва й обсягом продажів значною мірою визначатиметься програмою реалізації, тому що втрати під час збереження будуть тим більше, чим більшу частку продукції (в очікуванні весняного підвищення цін) планується продавати у другому кварталі (рис. 6.6).

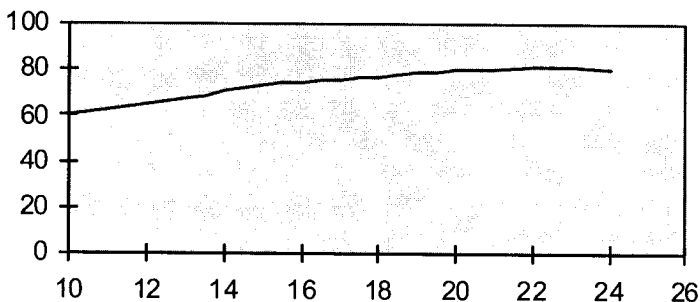


Рис. 6.5. Залежність товарності картоплі від врожайності (за норми висіву 4 т на 1 га)

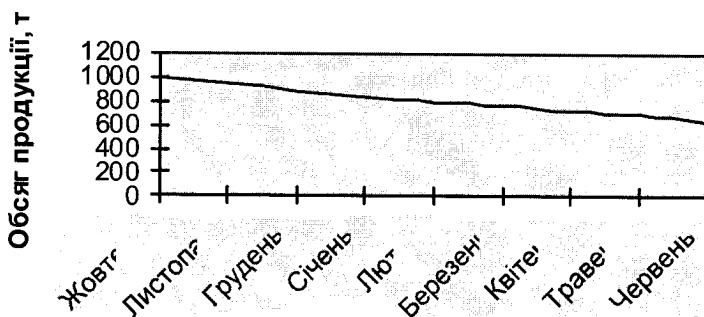
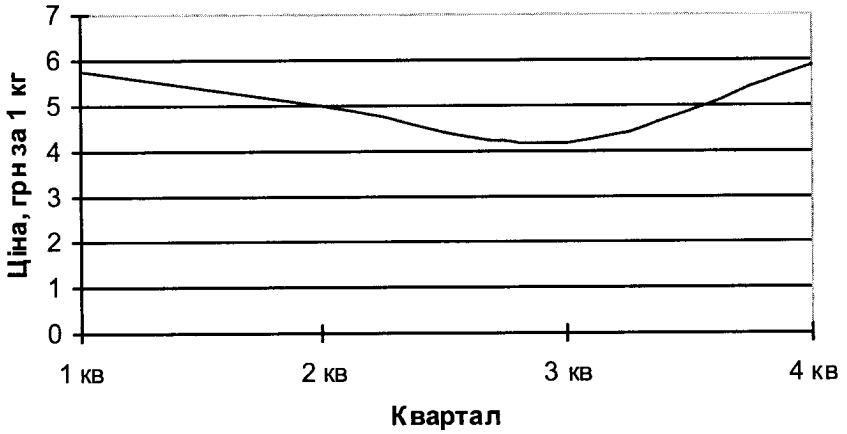


Рис. 6.6. Зміна кількості овочів, придатних до реалізації (закладення 1000 т у жовтні, відходи – 5% на місяць)

Додаткові ускладнення під час оцінювання розміру виторгу пов'язані із сезонністю. Як на можливі обсяги виробництва і реалізації, так і на ціни на сільськогосподарську продукцію впливають сезонні коливання; це добре бачимо на рис 6.7, де наведено дані про реалізацію молока в одному з господарств за 1999-2000 р.

а



б

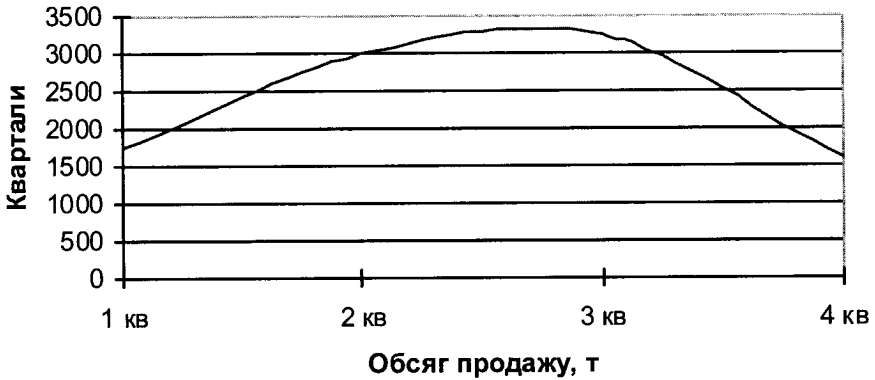
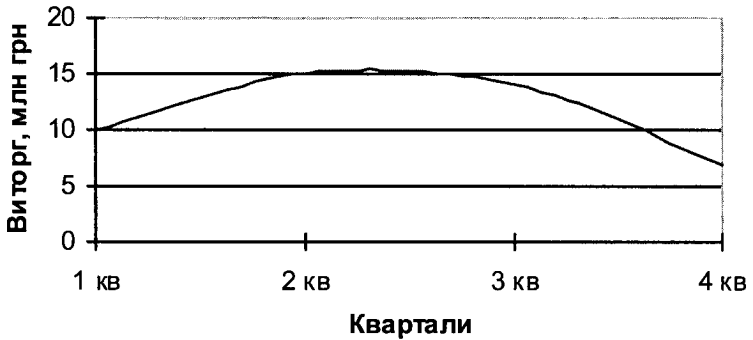


Рис. 6.7. Динаміка цін, обсягів продажів і виторгу від реалізації молока за кварталами

В

Закінчення рис. 6.7

Не менш важливий облік асортименту продукції і каналів її реалізації. Наприклад, за наявності сховищ виробництво продукції овочівництва багатьох господарств розподіляють так, що пізніші (більше улежаними) сортам належить значна частка у загальному обсязі. Осіння реалізація продукції «з поля» змушує звертатися до великооптових покупців (заготівників). До того ж важко розраховувати на вигідні ціни. Поетапна реалізація зі сховищ може бути здійснена відносно дрібним оптовикам і навіть населенню.

Аналогічно організація переробки молока й іншої зробленої в господарстві продукції (фруктів, зерна, овочів, м'яса) дозволяє більш гнучко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, шукати оптимальний асортимент і найбільш вигідні канали реалізації. Тому можливість зміни співвідношень між продажем продукції рослинництва і тваринництва і продажем тієї самої продукції після переробки і (або) збереження важливо враховувати під час побудови схем розрахунку виторгу для ситуацій «без проекту» і «із проектом». Надалі це дозволить моделювати реально можливі ситуації і шукати найбільш раціональний варіант реалізації конкретного проекту.

Щодо другої позиції в переліку залишкової вартості слід зазначити, що про неї нерідко зовсім забувають або визначають її не цілком коректно.

По-перше, важливо розуміти, що ігнорування залишкової вартості може дуже сильно позначитися на оцінках ефективності проекту, якщо розрахунковий період відносно малий і до його завершення значна частина інвестицій усе ще зберігає свою цінність.



Приклад. Розглянемо два проекти, за якими інвестиційні і поточні витрати, а також вигоди щодо фінансування однакові. А саме потік приросту чистих вигод (без обліку залишкової вартості) за кожним з проектів за 5 років має вигляд:

1	2	3	4	5
- 20000	+5000	+10000	+10000	+10000

У цьому випадку $NPV = +6503$ (якщо $Rate = 10\%$).

Фізично 50% інвестицій в одному проекті представлені будівництвом цегельного будинку з терміном експлуатації 25 років (вартість 10 000 од.). В іншому проекті будинок має ту саму вартість, але термін його служби – 5 років. Допустимо, що розрахунковий період визначений на основі терміну служби устаткування й в обох проектах його вартість становила 10000 од., а термін служби 5 років.

Якщо не враховувати залишкову вартість, а тільки витрати, то між цими проектами немає розходжень. Водночас зрозуміло, що після закінчення 5-літнього терміну від першого проекту залишається будинок, який можна експлуатувати ще 20 років. У разі вибору другого проекту до кінця цього терміну залишається тільки ефект, отриманий від експлуатації створеного об'єкта, а сам він уже не має ніякої цінності.

Безумовно, перший проект за будь-якого розумного оцінювання має бути визнаний більш вигідним. Облік залишкової вартості автоматично вирішує цю проблему. КРУ першого проекту буде більше, ніж КРУ другого, на величину залишкової вартості цегельного будинку до кінця 5-літнього періоду (з обліком дисконтування).

Поки залишається відкритим запитання про правила оцінювання залишкової вартості будинків, споруджень і устаткування. В ідеалі вона має визначатися за загально визнаною методикою оцінювання об'єктів нерухомості (яка має низку модифікацій — за відбудованою

вартістю, за прогнозованою на момент оцінювання за ринковою ціною тощо). Дійсно, реальна цінність будинку або устаткування після закінчення декількох років може виявитися як нульовою, так і такою, що перевищує первісну ціну. На жаль, такі розрахунки досить складні і дорого коштують, тому частіше використовують звичайні бухгалтерські правила.



Приклад. Допустимо, що в тільки-но розглянутій парі проектів цегельний будинок вартістю 10 000 од. і терміном служби 25 років щорічно зношується на 4% (втрачає 400 од. вартості). До кінця 5-літнього терміну знос становитиме 2000 од., а залишкова вартість — 8000 од. Відповідно потік приростів чистих вигод з урахуванням залишкової вартості, що характеризує цей проект, матиме вигляд:

1	2	3	4	5
- 20000	+5000	+10000	+10000	18000 (10000=800)

Одержуємо $NPV = + 11470$ (якщо $Rate = 10\%$).

Дисконтоване значення залишкової вартості будинку, визначеної за правилами бухгалтерського обліку, до кінця 5-літнього терміну становитиме 4967 од.

Для другого проекту залишкова вартість приймається рівною нулю, оскільки терміни служби будинку й устаткування збігаються з розрахунковим періодом. Таким чином, NPV другого проекту становитиме 6503 од. — набагато менше, ніж у першого.

По-друге, під час розрахунку залишкової вартості варто враховувати тільки ті інвестиції, що пов'язані з реалізацією проекту або порушуються ними. Це стосується як ситуації «із проектом», так і ситуації «без проекту». Якщо «без проекту» прогнозується якась інвестиційна діяльність, що під час реалізації проекту стає зайвою, то відповідні витрати і вигоди мають бути враховані під час оцінювання його ефективності.



Приклад. Допустимо, що у разі відмови від реалізації проекту покупки доїльної зали через 3 роки буде необхідно провести капітальний ремонт усього доїльного устаткування, що знаходиться в експлуатації. Відомий розмір відповідних витрат, і вартість устаткування зросте

на цю суму. Наприкінці розрахункового періоду залишкова вартість цих інвестицій має бути врахована в складі вигод для ситуації «без проекту».

Відповідно вартість устаткування, що здобувається за проектом, визначатиме залишкову вартість для ситуації «із проектом».

Інакше кажучи, у разі відмовлення від проекту до кінця розрахункового періоду підприємство користуватиметься старим, але капітально відремонтованим кілька років тому устаткуванням. Результат цього ремонту є частиною вигод «без проекту» у формі залишкової вартості.

У випадку реалізації проекту підприємство матиме у своєму розпорядженні устаткування, що придбано замість того, що раніше експлуатувалося. Його залишкова вартість також є частиною вигод, але для ситуації «із проектом».

По-третє, залишкова вартість інвестицій має включати приріст робочого капіталу. Дійсно, під час реалізації проектів, пов'язаних з розширенням виробництва або інших змін, зазвичай, змінюються склад поточних витрат і їх вартісна оцінка. Нове обладнання або нові технології потребують збільшення (або скорочення) запасів сировини і готової продукції, палива і мастильних матеріалів, кормів і насіння, мінеральних добрив і коштів тощо. Усі запаси, що створені під час розширення виробництва, підтримуються протягом усього життєвого циклу проекту. На момент підбиття підсумків його реалізації (наприкінці розрахункового періоду) усі ці запаси є реальною цінністю. В основі її оцінювання лежить таке припущення: якщо створене за проектом виробництво буде згорнуто, то останні місяці можна не обновляти ці запаси, а готову продукцію, що накопичилася, продати.

У ситуації «без проекту» можуть бути передбачені зміни робочого капіталу, що у випадку реалізації проекту будуть не потрібні. Такі зміни мають бути відбиті як приріст робочого капіталу в ситуації «без проекту» або у будь-який інший спосіб.



Приклад. Допустимо, що у разі відмови від реалізації проекту зернозбиральні комбайни, що знаходяться в експлуатації, з кожним роком потребуватимуть усе більших витрат на поточний ремонт. Крім того, зношена техніка споживатиме усе більше палива в розрахунку на той самий обсяг робіт. Отже, підприємству «без проекту» буде необхідно збільшувати запас оборотних коштів, але

умовний виторг від реалізації цих запасів наприкінці розрахункового періоду буде більшим.

Таким чином, і «без проекту» робочий капітал до кінця розрахункового періоду може відрізнятись від того, котрий існував на початку. Цю зміну необхідно врахувати в складі залишкової вартості інвестицій «без проекту».

Ситуація «без проекту», роки	1	2	3	4	5
Виторг	20000	20000	20000	20000	20000
Поточні витрати	15000	16000	17000	18000	19000
Приріст робочого капіталу	500	500	500	500	-
Чисті вигоди (Вигоди – Витрати)	4500	3500	2500	1500	1000
Залишкова вартість інвестицій	-	-	-	-	2000
Робочий капітал (довідково)	7500	8000	8500	9000	9500

У наведеному прикладі для забезпечення безперервного виробничого процесу запас обігових коштів має становити 50% від вартості поточних витрат У 1-й рік досить мати робочий капітал на суму 7500 од., але водночас необхідно застосувати заходи для його збільшення до 8000 од. Таким чином, різниця між виторгом і всіма необхідними витратами в першому році становитиме 4500 од. (20 000 - 15 000 - 500).

В останньому році розрахункового періоду приріст робочого капіталу не планується. Таким чином, наприкінці розрахункового періоду різниця між виторгом і поточними витратами становитиме 1000 од. Крім того, реалізація накопиченого робочого капіталу може принести 9500 од., або на 2000 од. більше, ніж було в першому році.

Залишкова вартість інвестицій дорівнює сумі приростів робочого капіталу за весь розрахунковий період

Наведений приклад показує, що до складу залишкової вартості для оцінювання ефекту немає потреби включати вартість усіх товарно-матеріальних запасів підприємства. На показники ефективності впливатимуть тільки зміни в робочому капіталі протягом розрахункового періоду (див. також два наступні приклади).

І нарешті, зазначимо, що залишкова вартість інвестицій може бути і негативною величиною. Найбільш типовою причиною цього можуть бути витрати на демонтаж і вивезення устаткування після завершення проекту (наприкінці розрахункового періоду), що перевищать виторг від реального або умовного продажу створених запасів оборотних коштів і ліквідованої техніки, непотрібних будинків тощо.

Другою типовою причиною є скорочення поточних витрат (і відповідно робочого капіталу) до кінця розрахункового періоду порівняно із запасом оборотних коштів на початок цього періоду.



Приклад. Допустимо, що у разі відмови від реалізації проекту підприємство має намір поступово згортати діюче виробництво.

Ситуація «без проекту», роки	1	2	3	4	5
Виторг	20000	18000	16000	14000	12000
Залишкова вартість	-	-	-	-	-2000
Усього вигод	20000	18000	16000	14000	10000
Поточні витрати	15000	14000	13000	12000	11000
Приріст робочого капіталу	-500	-500	-500	-500	-
Усього витрат	14500	13500	12500	11500	11000
Чисті вигоди (Вигоди – Витрати)	5500	4500	3500	2500	-1000
Робочий капітал (довідково)	7500	7000	6500	6000	5500

У цьому випадку скорочуватимуться розміри необхідних запасів сировини, матеріалів, готової продукції, коштів тощо. Це скорочення робочого капіталу до кінця розрахункового періоду варто врахувати у складі залишкової вартості «без проекту».

Чисті вигоди кожного року складаються з різниці між виторгом і витратами, до якого додається економія оборотних коштів. У цьому прикладі запас оборотних коштів, що становить 50% від розміру поточних витрат, можна щорічно скорочувати на 500 од. (наприклад, продаючи непотрібні запаси товарно-матеріальних цінностей). У результаті за перші 4 роки буде додатково отримано 2000 од. вигод. В останньому році розрахункового періоду підприємство зробить необхідні поточні витрати й одержить відповідний виторг, але до

кінця 5-го року робочий капітал буде на 2000 од. менший, ніж був на початку розрахункового періоду.

У разі відмовлення від скорочення робочого капіталу його реальна вартість до кінця розрахункового періоду залишається колишньою (7500 од.). Відповідно не фіксуються ні негативні значення в рядку «Приріст робочого капіталу», ні негативне значення в рядку «Залишкова вартість»:

Ситуація «без проекту», роки	1	2	3	4	5
Виторг	20000	18000	16000	14000	12000
Залишкова вартість	-	-	-	-	0
Поточні витрати	15000	14000	13000	12000	11000
Приріст робочого капіталу	0	0	0	0	-
Чисті вигоди (Вигоди – Витрати)	5000	4000	3000	2000	1000
Робочий капітал (довідково)	7500	7500	7500	7500	7500

Якщо намічений до реалізації проект належить до ресурсощадного, то й у ситуації «із проектом» за рахунок скорочення робочого капіталу залишкова вартість інвестицій може виявитися негативною величиною.



Приклад. Допустимо, що у випадку реалізації проекту замість наміченого «без проекту» поступового згорання виробництва підприємство продовжуватиме випуск продукції в тому самому обсязі, але з меншими витратами. За збереження колишнього нормативу запасу обігових коштів (50% від розміру поточних витрат) робочий капітал можна скоротити до 6000 од., починаючи з 2-го року. Економія фіксується як негативний приріст робочого капіталу. Таке саме скорочення робочого капіталу наприкінці розрахункового періоду варто врахувати в складі залишкової вартості інвестицій для ситуації «із проектом».

У першому періоді підприємство несе капітальні витрати на впровадження нової технології (термін служби дорівнює розрахунковому періоду, тому залишкова вартість інвестицій

визначається тільки змінами в робочому капіталі). У цьому самому періоді підприємство продовжує працювати за старою технологією, тобто несе поточні витрати на суму 15000од. і одержує виторг 20 000 од.

З одного боку, економія за рахунок скорочення запасів дає позитивний ефект у першому році проекту, з іншого – на ту саму суму зменшується залишкова вартість (що фіксується в останньому році розрахункового періоду). Однак з урахуванням фактора часу ці величини будуть різними, що визначає необхідність їх відображення в грошових потоках:

Ситуація «без проекту», роки	1	2	3	4	5
Виторг	20000	20000	20000	20000	20000
Залишкова вартість інвестицій	-	-	-	-	-15000
Усього вигод	20000	20000	20000	20000	18500
Поточні витрати	15000	12000	12000	12000	12000
Приріст робочого капіталу	-1500	0	0	0	-
Капітальні витрати	5000	-	-	-	-
Усього витрат	18500	12000	12000	12000	12000
Чисті вигоди (Вигоди – Витрати)	1500	8000	8000	8000	6500
Робочий капітал (довідково)	7500	6000	6000	6000	6000

Таким чином, у ситуаціях «із проектом» і «без проекту» робочий капітал до кінця розрахункового періоду може відрізнитися від того, котрий існував на початку. Цю зміну необхідно врахувати в складі залишкової вартості інвестицій для кожної із ситуацій.

Останню позицію переліку вигод (інші вигоди) доцільно розглядати паралельно з аналогічною позицією переліку витрат, оскільки в більшості випадків проект веде до зміни і тих, і інших. Під час реалізації проекту це устаткування можна продати, оскільки буде нова доільна зала. Продаж устаткування дає додатковий виторг, але і потребує визначених витрат на демонтаж. Ці вигоди і витрати саме і належать до розглянутої категорії.

Особливо важливо оцінити інші витрати і вигоди за окремими учасниками проекту, оскільки для деяких з них ці позиції можуть

виявитися дуже вагомими.



Приклад. За одним з іригаційних проектів господарство одержувало у своє розпорядження понад 2000 га меліорованої ріллі. Якщо проект не буде реалізований, то цю територію як і раніше використовуватиме місцеве населення як пасовище для вигулу худоби.

Під час аналізу проекту було враховано, що переведення пасовищ у зрошувану ріллю призведе до скорочення виробництва м'яса в масштабах району. Для розрахунку були використані відповідні нормативи. Зіставлення чистих вигод від реалізації проекту і втрат показало, що проект загалом варто визнати досить ефективним. Важливо помітити, щодо господарства «до проекту» (і відповідно «без проекту») ці території є «чужими», ними розпоряджається районна адміністрація.

Однак, якщо розглянути проект із позиції місцевих жителів (які водночас є працівниками господарства), співвідношення втрат і вигод буде зовсім іншим. Ріст виробничих потужностей господарства на сімейному бюджеті відібується як збільшення заробітної плати, що є одним з важливих, але далеко не єдиним джерелом доходів. Вирощування худоби на пасовищах, ліквідованих за проектом, дає багатьом родинам основний доход.

Таким чином, «інші» (з позицій господарства) вигоди і витрати для жителів (учасників проекту) є одними з головних.

Ігнорування подібних «інших» вигод і витрат під час аналізу проекту з позицій підприємства-ініціатора, імовірніше всього, може призвести до реалізації заходів, що розглядатимуться населенням вкрай негативно. У такому випадку важко очікувати успіху, якщо ці помилки не будуть виявлені під час проведення аналізу за соціальним аспектом.

Тут варто нагадати, що якщо оцінювання проекту з позицій національної економіки показує його ефективність, проблема не є нерозв'язною. За допомогою механізмів, що є у розпорядженні держави, можна забезпечити такий розподіл ефекту між учасниками проекту (включаючи населення), за якого всі вони будуть зацікавлені в його реалізації.



Приклад. Під час будівництва холодобойні за рахунок пайових внесків декількох сусідніх сільськогосподарських підприємств ініціатор проекту надає свою територію і комунікації для новостворюваного акціонерного

товариства «Холодобойня».

Під час аналізу цього проекту з позицій кожного з учасників виявляється їх різне ставлення до однієї зі статей поточних витрат АТ «Холодобойня» – платі за користування послугами, наданими господарством-ініціатором.

Основний дохід всі акціонери одержують від того, що продають худобу на холодобойню за більш високими цінами, чим у разі її продажу на сусідні м'ясокомбінати. Крім того, акціонери можуть розраховувати на дивіденди. Співвідношення між вигодою від підвищення закупівельних цін і дивідендами для всіх акціонерів практично однакове. Хоча розмір дивідендів і залежить від частки кожного в статутному капіталі, прибутковості створеного АТ і дивіденди, що одержані не настільки істотні порівняно з продажем худоби за «правдивими» цінами.

Водночас для АТ «Холодобойня» витрати на оплату послуг, наданих ініціатором, впливають на розмір одержуваного прибутку, що розподіляється між акціонерами. А для підприємства-ініціатора це стаття додаткових доходів, які можна віднести до інших.

Чим вище плата, тим більше зацікавленість господарства-ініціатора і тим менша зацікавленість інших акціонерів. Ігнорувати це протиріччя не можна, якщо піклуватися про успішну реалізацію цього проекту.

6.4. Фінансовий аналіз проектів

Перша позиція переліку витрат, безумовно, є однією з найважливіших характеристик проекту. Зазвичай, розглядаючи інвестиційний проект, спочатку називають величину капітальних витрат на нього.

Тут важливо нагадати, що під час аналізу проекту необхідно враховувати не тільки первісні інвестиції в будівництво, придбання і монтаж устаткування, закупівлю сільськогосподарської техніки й автотранспорту, але і низку інших витрат капітального характеру, що плануються протягом розрахункового періоду — на відновлення устаткування і техніки, на капітальний ремонт, навчання персоналу, демонтаж ліквідованого устаткування і знос будинків тощо. У кожному проекті цей перелік необхідно ретельно продумати і включити в нього усі витрати, що виробляються одноразово, до того

ж віддача від них продовжується тривалий час (більше року).

Тільки за надзвичайно спрощеного підходу капітальні витрати можна вважати одноразовими. Важливо пов'язати всі плановані події з графіком витрати коштів (наприклад, перерахування авансу фірмі, що виграла конкурс на будівельно-монтажні роботи, оплату виконаних робіт під час здачі об'єкта «під ключів тощо»). У попередніх розділах уже розглядалися приклади, в яких важливою умовою прийняття раціональних рішень був облік сезонності сільськогосподарських робіт та інших тимчасових обмежень. Кількість таких прикладів можна значно збільшити.



Приклад. 1. Для переходу на нову технологію вирощування картоплі господарство планує закупівлю могутнього трактора, оборотного плуга і гребнеутворювачі до весни наступного року. Частина техніки, що необхідна для догляду за посівами, має бути доставлена в господарство до кінця травня – початку червня. Картоплезбиральний комбайн планується придбати за лізингом до кінця літа.

Такий графік закупівлі за наявності надійних партнерів (постачальників і лізингодавця) дозволяє більш рівномірно витратити кошти господарства, знижує гостроту фінансових проблем і забезпечує впровадження перспективної технології за один сезон.

За кварталами капітальні витрати за цим проектом розподіляються в такий спосіб: 1-й – 50% (включаючи навчання трактористів-машиністів і фахівців у центрі технічного навчання фірми-постачальника); 2-й і 3-й – по 25%.



Приклад. 2. Підприємство-учасник проекту, фінансованого за рахунок засобів і за правилами Всесвітнього банку, планувало завершити основну частину будівництва овочесховища до вересня, щоб у нього можна було закласти врожай цього року. Запровадження в дію лінії предреалізаційної обробки овочів планувалося на грудень. Відповідно до цих планів розроблялися графік витрати і графік запозичення засобів. 80% – до початку 4-го кварталу, 20% – на грудень.


Внаслідок затримки будівництва сховища виявилось не готовим до закладання овочів. Були переглянуті графіки реалізації проекту, витрати засобів і оформлення кредиту, оскільки лінія доробки овочів

не була куплена в грудні 1-го року через відсутність овочів у сховищі. До червня наступного року було відкладене приймання об'єкта «під ключ» і відповідно момент остаточного розрахунку господарства з генпідрядником.

Як результат остання частина позикових засобів була перерахована господарству до цього самого терміну, і в 1-й половині 2-го року проекту підприємство мало виплачувати відсотки тільки з раніше отриманої частини кредиту (ця сума дорівнює величині уже витрачених засобів). Графік запозичень, визначальний графік наступних платежів, остаточно набув такого вигляду: 80% – 1-й рік проекту, 5% – 1-й і 15% – 2-й квартали 2-го року проекту.

Важливо пам'ятати, що інвестиційну діяльність і відповідні витрати необхідно враховувати не тільки «із проектом», але і «без проекту»; це однаковою мірою належить до всіх капітальних витрат.

Поточні (експлуатаційні) витрати потребують, що реалізує проект (друга позиція переліку витрат), вимагають правильного обліку тих самих факторів, що вже були розглянуті під час оцінювання виторгу від реалізації продукції і послуг підприємств АПК (сезонність, залежність від погодних умов і застосовуваних технологічних рішень). Важливою особливістю сільськогосподарського виробництва є те, що значна частина ресурсів, що використовуються, виробляється в самому господарстві і часто не має ринкової ціни.



Приклад 3. Підприємство, що має розвинуту галузь молочного скотарства, хоче організувати відгодівлю свиней. З цією метою розробляється бізнес-план проекту з двох компонентів: свиновідгодівельний комплекс на 1000 т свинини на рік і комбікормовий завод. Будівництво заводу має вирішити дві задачі: здешевлення раціонів для корів і забезпечення кормами свиновідгодівельний комплекси.

У випадку, якщо потужність заводу буде меншою за потребу господарства в комбікормах, виникне необхідність купувати відсутній обсяг кормів за цінами, що істотно перевищують витрати на власне виробництво. Якщо ж типовий проект комбікормового заводу розрахований на потужність, що перевищує потреби господарства, то можливо декілька варіантів вирішення цієї ситуації: неповне завантаження заводу; збільшення поголів'я великої рогатої худоби (це вже інший проект); продаж надлишку зроблених комбікормів сусіднім господарствам.

Якщо такий продаж реальний у технічному, комерційному, організаційному й іншому аспектах, то виникає запитання: яка реальна ціна корму, витраченого для виробництва молока і свинини у власному господарстві?

Тут важливо не забувати про концепції альтернативної вартості: використовуючи кожен центнер корму у своєму господарстві, підприємство не має можливості продати його на сторону і тим самим позбавляє себе вигод, рівних ціні реалізації. Отже, під час оцінювання ефективності будівництва свиновідгодівельного комплексу необхідно в складі поточних витрат враховувати корму не за собівартістю його виробництва на заводі, а за потенційною ціною реалізації.

Різниця між ціною можливого продажу і собівартістю ресурсу власного виробництва може бути досить велика. Застосування собівартості як бази для оцінювання витрат може призвести до істотної помилки.

Важливим є також коректний облік витрат за видами і операціями технологічного процесу з наступним розподілом за сезонами, півріччями, кварталами і місяцями, а також з виділенням умовно-постійних і умовно-перемінних витрат. Величина перших залежить від площ, займаних тією або іншою культурою, і від поголів'я тварин. Загальна величина умовно-перемінних витрат, крім того, залежить від погодних умов, що впливають на врожайність, а також від рівня продуктивності. Без обліку цього розподілу неможливо навіть приблизно вирішувати запитання про вплив можливих коливань погоди на загальний розмір витрат і відповідно на рух коштів, можливість вчасно робити необхідні виплати тощо.

Додаткові складності виникають у зв'язку з тим, що та сама культура (один вид тварин) може давати кілька видів продукції. Наприклад, багаторічні трави можуть скошуватися на сіно, на сінаж, на зелений корм. Збільшення використання врожаю будь-яким одним з можливих способів автоматично скорочує обсяг виробництва альтернативних видів продукції на тих самих площах.

Третій позиції в переліку витрат (приріст робочого капіталу) вже була приділена достатня увага під час розгляду проблеми залишкової вартості в попередньому підрозділі. Тут варто нагадати, що цей приріст є не менш важливою частиною інвестиційних витрат, ніж будівництво будинків і споруджень, придбання техніки й устаткування, навчання персоналу й інше, оскільки за відсутності

мінімально необхідного запасу обігових коштів неможливо одержати ніякої віддачі від капітальних витрат — процес їхньої експлуатації навіть не почнеться. Це саме стосується як і діючого виробництва, так і виробництва, що розширюється за проектом. Зазвичай, запас кормів, насіння, добрив, палива й інших ресурсів у таких випадках має збільшуватися.

Остання позиція переліку витрат (інші витрати) також була розглянута вище, паралельно з іншими вигодами.

6.5. Кредитування проектів

Одержання кредитів і повернення позикових засобів з виплатою визначених відсотків — найбільш типові фінансові операції, аналіз яких необхідний під час оцінювання ефективності реалізації проектів у конкретних умовах.

Проект сам по собі може бути досить привабливим, але, зазвичай, для його реалізації у підприємств немає достатніх вільних власних засобів. Пошук інших джерел призводить до розробки тих чи інших схем, фінансування, що враховують конкретні умови залучення додаткових засобів. Будь-яка схема фінансування має забезпечувати фінансову реалізацію проекту як за рахунок власних коштів ініціатора, ініціатора-підприємства-ініціатора, так і за рахунок засобів, залучених з боку. У такому разі у разі надходження коштів із сторони здебільшого враховується необхідність не тільки повернення боргу, але і виплати відсотків, тобто оплати використання чужих (позикових) коштів.

Конкретна схема фінансування проекту й обслуговування боргу, що виник, може помітно змінити показники його ефективності з огляду на потенційного позичальника. В одних випадках використання позикових засобів забезпечує реалізацію проекту за збереження його привабливості для позичальника, інші умови кредитування такі, що реалізація проекту втрачає зміст. Можуть виникати і більш складні випадки, коли, здебільшого, ефект від реалізації проекту за заданих умов кредитування залишається позитивним, але у певний момент підприємство виявляється неспроможним. Такі ситуації потребують перегляду джерел і умов фінансування, пошуку дійсно прийнятних рішень, що забезпечують як здійсненність проекту, так і його ефективність з погляду

підприємства-позичальника.

6.6. Обслуговування боргу

Існує безліч схем обслуговування боргу. Укладаючи між собою угоду, кредитор і позичальник вибирають ту або іншу схему обслуговування. Не претендуючи на повноту викладу, необхідно класифікувати ті схеми, що будуть розглянуті надалі.

Наведемо кілька визначень, необхідних для розуміння запитання.



Фінансування – надання коштів на будь-які заходи, діяльність. Виділяється фінансування *бюджетне* і з *власних джерел*. Останнє, у свою чергу, розглядається як покриття витрат юридичної або фізичної особи за рахунок власних коштів, а також за рахунок кредитів.

Кредит – позичка в грошовій або товарній формі на умовах зворотності і, зазвичай, зі сплатою відсотка. Юридична або фізична особа, що видала засоби в борг, називається кредитором, а той, хто отримав позичку – позичальником.

Обслуговування боргу (англ. debt service) – операції, пов'язані як з поверненням отриманих засобів, так і виплатою відсотків, а також всі інші операції, пов'язані з одержанням кредиту на визначених умовах. Обговорені умови створюють схему кредитування й обслуговування боргу.

Наведемо класифікацію джерел фінансування інвестиційних проектів і стисло характеристику схем обслуговування боргу (табл. 6.5).

Класифікація джерел фінансування проектів і стисла характеристика схем обслуговування боргу

Джерело фінансування, схема обслуговування боргу	Повернення засобів	Виплата відсотків	№ розділу фінансування
1	2	3	4
Власні засоби підприємства-ініціатора:			
накопичення нерозподіленого прибутку	Немає	Немає	-
притягнутий акціонерний капітал	Викуп акцій	Виплата дивідендів	-
Бюджетне фінансування (без повернення засобів)	Немає	Немає	-
Позикові засоби:			
від реалізації коштовних боргових паперів (векселя, облігації, боргові розписки, тощо)	Так	За договором	-
фінансова оренда (лізинг)	Так	Так	-
цільове бюджетне фінансування (з поверненням засобів)	Так	Немає	5
кредити, що видаються в один термін або частинами: 1) умовно на початку кожного кроку; 2) у міру реалізації проекту як компенсація понесених витрат:	Так	Так	2-13
з погашенням в один термін	В один термін	До моменту погашення	-
з погашенням на виплат	За <i>n</i> кроків	Те саме	2-13
з виплатою основного боргу рівними частинами і сплатою відсотка від суми боргу на момент виплат (традиційна схема); можливе відтермінування виплат основного боргу і капіталізація відсотків	Те саме	“-“	2-8

з виплатою рівних сум, що включають як відсотки, так і частину основного боргу; можливе відтермінування виплат основного боргу і капіталізація відсотків	--	--	8-9
проектне фінансування – усі засоби, що утворюються від реалізації проекту (або обговорена частина цих засобів), направляються на обслуговування боргу (класична схема):	Те саме	Те саме	10,11,13
проектне фінансування з повним регресом на позичальника	--	--	11
проектне фінансування з приватним регресом на позичальника	--	--	11

6.6.1. Традиційна схема обслуговування боргу

Для розгляду найбільш типових схем обслуговування боргу, а також пов'язаних з ними термінів, оцінювання впливу тих або інших модифікацій на реалізацію і ефективність проекту використовуємо такий найпростіший приклад (табл. 6.6).

Розмір кредиту — 60020% річних (за крок) Термін повернення — 3 роки (кроки).

Зазначимо, що у другій графі таблиці варто інтерпретувати як остаточний результат взаємодії конкретних потоків витрат і вигод у ситуаціях «із проектом» і «без проекту», тобто як «приріст чистих вигод» (англ. *incremental net benefit*). Наприклад, для проекту, реалізованого «на чистому місці», цей результат може бути наслідком взаємодії наступних потоків витрат (1-й рік – 1000 капітальні, 2,3,4-й роки –200 поточні) і вигод (2,3,4-й роки –I– 700 – виторг):

1-й рік: вигоди (0) – витрати (1000) = –1000;

2, 3, 4-й роки: вигоди (700) - витрати (200) = +500.

Основний приклад для подальших побудов, од.

Рік (крок)	Грошовий потік проекту «до фінансування»	Одержання кредиту	Повернення основного боргу	Виплата відсотків	Частка фінансування	Грошовий потік «після фінансування»
1	-1000	600	-	-	600	-400
2	500	-	-200	-120	-320	180
3	500	-	-200	-80	-280	220
4	500	-	-200	-40	-240	260
Разом	500	600	-600	-240	-240	260
NPV	221,3	X	X	X	X	128
IRR.%	23,38	X	X	X	X	27,82

Для проекту реконструкції деякого діючого виробництва (із зупинкою на рік реконструкції) той самий результат міг би бути отриманий із взаємодії потоків витрат «без проекту» (усі роки – 300) і вигод «без проекту» (усі роки – 400), а також витрат «із проектом» (1-й рік – 900 капітальні, 2,3,4-й роки – 200 поточні) і вигод «із проектом» (2,3,4-й роки +800 – виторг):

1-й рік:

«з проектом» : вигоди (0) – витрати (900) = –900; «без проекту» : вигоди (400) — витрати (300) = +100; приріст = –900 – 100 = –1000.

2,3,4-й роки:

«з проектом» : вигоди (800) – витрати (200) = +600; «без проекту» : вигоди (400) — витрати (300) = +100; приріст = 600 – 100 = +500.

Можна запропонувати десятки інших варіантів взаємодії різних вихідних потоків витрат і вигод, що у підсумку дають грошовий потік проекту «до фінансування», наведений у табл. 5.7. Під час вивчення цієї теми його походження не має значення.

Як свідчать наведені розрахунки, проект (сам по собі) виглядає досить привабливим: негативний результат 1-го року (-1000) перебивається позитивними підсумками наступних трьох років (+500, +500, +500). Загалом проект за 4 роки приносить 500 од. або на 500 од. більше, ніж вимагає в 1-му році. Не розглядаючи поки інші критерії (КРУ, ІКК), будемо вважати, що проект обіцяє вигоди.

Однак найважливіша проблема полягає в тому, що власних засобів підприємства недостатньо для реалізації проекту і воно змушено шукати засоби на стороні (наприклад, позичати, одержувати кредит у банку).

Допустимо, банк згодний дати кредит у розмірі 60% потреби, тобто 600 од. При цьому термін повернення становить 3 роки (або 3 кроки). Крім того, за використання позикових засобів доведеться сплачувати 20% річних (20% за крок).

Відповідні дані про одержання кредиту і розрахунки з обслуговування боргу представлені в 3-5-й гр. табл. 5.7. У 1-му році підприємство одержує кредит (+600). Далі воно має за 3 роки (або за 3 кроки) повернути позикові засоби. Отже, щоразу варто повертати по 1/3 суми, або по 200 од.: повернення основного – боргу сума боргу : кількість років (кроків); $600 : 3 \text{ роки (кроки)} = 200$.

Крім того, з тієї суми, що підприємство ще не повернуло банку, випливає, що після закінчення кожного кроку необхідно сплачувати по 20%:

на 2-му кроці (році) 20% від 600=120;

на 3-му кроці (році) 20% від 400=80;

на 4-му кроці (році) 20% від 200=40.

Сума, від якої розраховується відсоток, постійно зменшується, оскільки щорічно основний борг скорочується на 200. Наприклад, до 4-го кроку уже виплачено 2/3 основного боргу (тобто 400). Отже, 20% від залишку (тобто $600 - 400 = 200$) становитимуть 40 од.

6-та графа табл. 5.7 – «Чисте фінансування» (англ. net financing) показує підсумок взаємодії позичальника з банком. Так, у 1-му році підсумком буде +600, оскільки, є надходження від банку на цю суму і немає ніяких повернень ($+600 - 0 - 0 = +600$). В інші роки немає надходження засобів, але є виплати основного боргу і відсотків. Наприклад, підсумок 3-го року утвориться з надходжень (0), повернення 1/3 основного боргу (-200) і виплати відсотків (-80). Разом: $0 - 200 - 80 = -280$.

Поняття «чисте фінансування», або «приріст сальдо за фінансовою діяльністю, викликаний реалізацією проекту», має сенс і для більш складних схем обслуговування боргу з кількарізовим одержанням засобів від банку з використанням системи кредитів (довгострокових, середньострокових і короткострокових). Іншими словами, доцільно розраховувати підсумок взаємодії з банком для кожного кроку, підсумовуючи надходження і мінусуючи виплати. Загальна картина, а

також підсумки за кожним видом кредиту корисні не тільки для перевірки правильності розрахунків, але і для оцінювання ефекту від взаєморозрахунків з банком.

7-ма графа табл. 6.7 містить результат об'єднання грошових потоків проекту «до фінансування» і «чистого фінансування», тобто загальний підсумок реалізації проекту для його ініціатора з урахуванням запропонованої схеми фінансування. Так, у 1-му році проекту витрати (капіталовкладення) становлять -1000, у цьому самому році від банку надходить +600. Підсумок $-1000 + 600 = -400$. У 3-му році підсумок утвориться з надходження засобів від проекту («приріст чистих вигод» +500) і виплат банкові $-280 : +500 - 280 = +220$.

За українською термінологією поняттю «приріст чистих вигод «після фінансування» відповідає термін «приріст сальдо від усіх видів діяльності». До приросту сальдо від інвестиційної й операційної діяльності (тобто до приросту чистих вигод «до фінансування») додається сальдо від фінансової діяльності, що викликана проектом.

Зазначимо також, що на основі приростів чистих вигод (приростів сальдо) оцінюється *ефективності* проекту. Під час перевірки здійсненності проекту аналізується не приріст сальдо за усіма видами діяльності, а саме сальдо за усіма видами діяльності. Показник здійсненності («накопичене сальдо») формується на основі підсумків діяльності підприємства, а не зміни цих підсумків, що викликані проектом. У нашому основному прикладі (див. табл. 6.7) всю увагу сконцентровано на ефективності проекту. Дані для перевірки його здійсненності поки не розглядаються.

У табл.6.7 сума за 7-м рядком позитивна (+260). Це означає, що у разі використання запропонованої схеми номінально проект приносить більше вигод, ніж потребує витрат. Тому до застосування більш складних критеріїв вважатимемо реалізацію проекту (у поєднанні з цією схемою обслуговування боргу) привабливою для підприємства.

6.7. Складання інвестиційних проектів

6.7.1. Призначення бізнес-планів інвестиційних проектів

Під терміном «бізнес-план» розуміють детальний план діяльності підприємства на доступне для огляду майбутнє. У бізнес-плані мають бути сформульовані мета і задачі організації на майбутній період, визначені основні заходи й очікувані фінансові результати. На його основі здійснюються моніторинг і оцінювання поточної діяльності, виявляються відхилення від запланованих програм. У бізнес-плані мають бути передбачені і заходи протидії можливим негативним явищам, що реалізуються у випадку серйозних відхилень фактичного положення від плану.

Зазвичай, йдеться про всебічний розгляд питань виробництва і реалізації продукції або послуг з урахуванням стратегії розвитку, стану ринків продукції і необхідних ресурсів, методів протидії конкурентам, стимулювання працівників підприємства і його партнерів. Важливо зазначити, що в багатьох випадках під час планування варто враховувати необхідність радикального відновлення устаткування, зміни технології, відкриття нових виробництв тощо. У всіх цих випадках важливо грамотно порівняти витрати інвестиційного характеру й очікувані зміни поточних витрат і вигод.

До складу бізнес-плану підприємства мають входити розділи, що присвячені реалізації інвестиційних проектів. Розглядаючи вплив будь-якого проекту на діяльність підприємства, необхідно врахувати усі види майбутніх витрат і вигод (не тільки капітальних, але і поточних) у випадку його реалізації.

Можна знайти безліч збігань між бізнес-планом поточної діяльності підприємства і бізнес-планами інвестиційних проектів. Це, зокрема необхідність аналізу:

- ринку, його стану на певний момент і перспективу з обліком можливого його реагування у на плановані дії (комерційний аналіз);
- зацікавленості працівників підприємства і ставлення населення до тих або інших заходів, що плануються (соціальний аналіз);
- зацікавленості і готовності до співробітництва партнерських

організацій і власних підрозділів (інституціональний аналіз);

- фінансової ефективності і фінансової реалізації дій, що заплановані (фінансовий аналіз) тощо.

Водночас існують і розбіжності в підходах: під час розробки бізнес-планів інвестиційних проектів основна увага *приділяється* оцінюванню ефективності капітальних витрат, що мають створювати віддачу тривалий час. У зв'язку з цим найважливішими запитаннями стають технічна здійсненність, вплив проектів на екологію, економіку країни. Особливу важливість має оцінювання наслідків реалізації проекту для ринку, соціального середовища, фінансового стану учасників. До того ж обов'язкове оцінювання не тільки самого плану, але й альтернатив, включаючи найважливішу альтернативу – розвиток підприємства в ситуації «без проекту». Тут необхідно використовувати всі розглянуті вище інструменти і правила проведення аналізу.

Таким чином, бізнес-план інвестиційного проекту варто розглядати як документ, у якому головна увага приділена опису проекту з урахуванням масштабності змін у діяльності підприємства, пов'язаних з його *реалізацією* (синонім – «техніко-економічне обґрунтування проекту», англ. *feasibility study*).

Усі деталі аналізу ситуації і розрахунки, шляхи пошуку оптимального рішення проблем, що виникають перед організацією, виявлені обставини, проміжні рішення і так далі, безумовно, не слід подавати в документі, що виходить за межі організації. У зв'язку з цим важливо розрізнити офіційний документ, призначений для всіх партнерів з реалізації проекту, і матеріали аналізу, що залишаються на підприємстві-ініціаторі проекту (бізнес-план «для себе»). Останній за призначенням і змістові схожий з бізнес-планом поточної діяльності (аналог виробничо-фінансового плану сільськогосподарського підприємства), оскільки в ньому мають бути відображені усі важливі для керування проектом обставини, а також варіанти дій за зміни будь-яких умов реалізації проекту.

Економічне оцінювання інвестицій необхідне не тільки для розробки бізнес-планів інвестиційних проектів. Матеріали проектного аналізу, що є в розпорядженні підприємства-ініціатора, дозволяють на їх основі готувати офіційні документи різні за структурою і змістом на вимогу фінансових організацій або інших учасників проекту. Якщо аналіз проведений у повному обсязі з дотриманням всіх основних методичних правил, то оформлення

документів відповідно до тих або інших формальних вимог не є складним.

У тих випадках, коли аналіз проводиться з метою формально обґрунтувати вже прийняте рішення, бізнес-план (як офіційний документ) подібний до будинку без фундаменту. Будь-який критичний погляд на викладені в такому документі відомості, зазвичай, виявляє масу недоробок, оптимістичних стверджень, відсутність відповідей на запитання, від вирішення яких залежить успіх або провал проекту.

Було б великою помилкою вважати, що просте виконання вимог будь-якого фінансового органу (регіонального фонду розвитку, федерального міністерства, банку тощо) щодо заповнення визначених форм і проведення розрахунків ефективності й здійсненності проекту вирішує запитання його оцінювання з позиції підприємства-ініціатора. Зазвичай такі документи не дають відповіді на головні запитання:

- чи ефективний проект для ініціатора;
- який кращий для нього варіант реалізації проекту;
- яка краща для нього схема фінансування проекту і схема обслуговування боргу під час використання позикових засобів;
- які порушення і пошук компромісних рішень від кращого варіанта є допустимими під час переговорів з партнерами, а які з них неприпустимі через високий ризик нездійсненності, втрати ефективності і з інших причин.

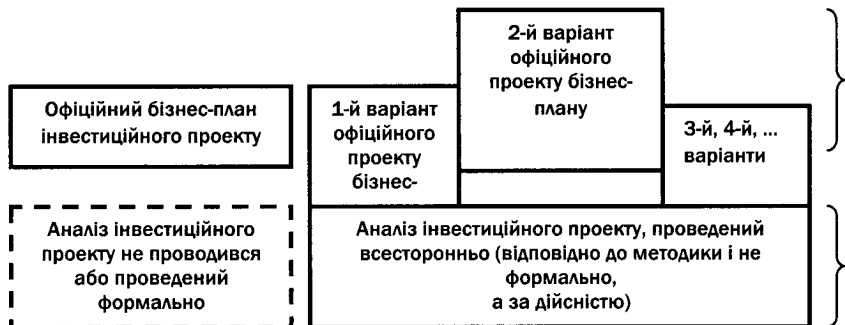


Рис. 6.8. Співвідношення між аналізом проектів і розробкою офіційних документів (варіантів бізнес-планів інвестиційних проектів)

6.7.2. Склад типового бізнес-плану інвестиційного проекту

Практично кожна фінансова організація ставить свої вимоги до оформлення документів, які вона готова прийняти до розгляду на різних стадіях проектного циклу. Прикладом можуть бути такі міжнародні організації, як Європейський банк реконструкції і розвитку (ЄБРР), Міжнародне агентство недержавних інвестицій, Міжнародна фінансова корпорація (МФК), що досить активно працюють з сільсько-господарськими підприємствами. Зокрема, в ЄБРР прийнята практика поетапного розгляду спочатку первинних заявок (обсягом 5-7 сторінок), потім більш детальних і, нарешті, повного бізнес-плану. Інформація на кожному етапі практично відповідає розглянутим стадіям проектного циклу: попереднє визначення, визначення, розробка, експертиза. Для спрощення процедур форми заявок і бізнес-плану регламентовані.

Вітчизняні фінансові організації також додержуються цієї практики. До того ж у деяких випадках за основу взяті ті самі форми ЄБРР або іншої авторитетної організації.

Згідно з вимогами до складу бізнес-плану входять такі основні розділи:

- резюме проекту;
- вступна частина;
- аналіз положення справ у галузі;
- виробничий план;
- план маркетингу;
- організаційний план;
- фінансовий план.

Резюме проекту має такий вигляд.

Мета резюме – дати найзагальніше уявлення про проект на основі необхідного мінімуму відомостей.

Для всіх інших розділів існує перелік основних питань, що мають бути висвітлені. Зміст кожного підрозділу також регламентовано. Крім того, визначено форми таблиць, на які необхідно посилатися під час викладу того або іншого розділу, і схема розрахунків. Зазвичай, основні таблиці входять до складу додатка 1 до основних матеріалів бізнес-плану.

Резюме проекту			
1.1. Організація-заявник	Закрите акціонерне товариство «АБВ»		
Адреса	-ська обл., -ський район, сел. ДЕ, тел.: (999)999-99-99 р/р 8888888888888888 у АКБ		
Банківські реквізити	Кор. Рахунок 77777777 БИК 6666, ИНН 5555555,		
1.2. Засновники організації-заявника	ТОВ «КЛМ», м. Київ 51 % акцій Тел/факс: (444) 444-44-44 Компанія «НОП», м. 49% акцій Тел.: (333)333-33-33, факс:(333)333-33-22		
1.3. Керівник організації	Сидоров Петро Іванович директор ЗАТ		
1.4. Суть проекту	Проект передбачає розвиток системи (до 5-ти діб)		
1.5. Форма участі держави у фінансовому забезпеченні проекту	Фінансування за рахунок засобів бюджету розвитку –ської області України		
1.6. Фінансування проекту	Джерела засобів	Торба, тис. грн	У % до підсумку
	Вільні засоби організації заявника	80
	Позикові засоби:		
	вітчизняні	-	-
	іноземні	-	-
	Засобу державної підтримки	20
1.7. Характер будівництва	Реконструкція приміщень і установлення устаткування для		
1.8. Кошторисна вартість проектутис. грн (включаючи витрати на приріст робочого капіталу в розмірі.....тис. грн)		
1.9. Рядка реалізації проекту	2004-2007		
1.10 Ким і коли розроблене обґрунтування інвестицій	Обґрунтування інвестицій розроблене ЗАТ «АБВ»		
1.11 Наявність висновків позавідомчої й екологічної експертизи	Екологічна експертиза буде зроблена під час розробки проектної документації		
1.12. Заява про комерційну таємницю	Вся інформація, що міститься у бізнес-плані, може обнародуватися винятково за згодою ЗАТ «АБВ»		

Так, у розділі «Виробничий план» необхідно розглянути і представити детальну інформацію з таких питань:

- програма випуску продукції, технологія виробництва, вимоги до організації виробництва;
- склад устаткування й умови його постачань;
- постачальники сировини і матеріалів, умови постачань;
- альтернативні джерела постачання;
- кількість працюючих і витрати на оплату праці;
- вартість основних виробничих фондів, амортизаційні відрахування;
- витрати на випуск продукції;
- вартість будівельно-монтажних робіт і устаткування, загальна вартість проекту;
- забезпечення екологічної і технічної безпеки.

Установлено такий перелік обов'язкових таблиць:

1. Потреба в капітальних вкладеннях.
2. Інвестиції.
3. Джерела засобів.
4. Програма виробництва і реалізації продукції і послуг.
5. Кількість працюючих, витрати на оплату праці і відрахування на соціальні нестатки.
6. Витрати на виробництво і збут продукції.
7. Амортизаційні відрахування.
8. Фінансові результати виробничої і збутової діяльності.
9. План грошових надходжень і виплат.
10. Бюджетний ефект від реалізації проекту.

Крім того, дозволено включати в документацію додаткові таблиці (наприклад, з розрахунками з кредитування й обслуговування боргу), основні результати фінансової діяльності (одержання і повернення кредитів, виплата відсотків).

6.8. Методика аналізу інвестиційних проектів та бізнес-планування

Роль бізнес-плану для діяльності фірм широка і багатофункціональна. Вибравши свою справу, необхідно спланувати, як вона має бути організована. Кожен підприємець, починаючи власну діяльність, має чітко уявляти собі перспективну

потребу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх одержання а також вміти чітко оцінити економічну ефективність використання всіх ресурсів у процесі господарської діяльності.

Використання бізнес-плану дозволяє підприємцю оцінювати виконання запланованих програм, цілей; бізнес-план дає можливість оцінити фактичні відхилення від цільових показників і виявити причини відхилень.



Бізнес-планування – це процес розробки і детального обґрунтування концепції реалізації підприємницької ідеї, що містить аналіз інформації про майбутні дії, визначення найкращих способів досягнення поставленої мети.

Ось деякі визначення бізнес-плану.

Бізнес-план – це документ, що описує всі основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує всі проблеми, з якими воно може стикатися, а також визначає способи вирішення цих проблем.

Бізнес-план – це документ, у якому представлене комплексне дослідження основних сторін підприємницького проекту; опис механізму створення і функціонування нового чи реконструйованого підприємства.

Бізнес-план – стислий, точний, доступний і зрозумілий опис пропонованого бізнесу, найважливіший інструмент під час розгляду великої кількості різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективне вирішення і визначити засоби для його досягнення.

Бізнес-плани складають:

Для зовнішнього використання

Призначається для виправдання довіри інвесторів і кредиторів, переконання їх у потенційних можливостях компанії, компетентності її співробітників, а також необхідності надання їй стратегічної і фінансової допомоги. Іншими словами, відсутність ретельно продуманого бізнес-плану, систематично відкоректованого відповідно до змінних умов, є істотним недоліком, що відображає слабкість управління компанією і як результат ускладнює можливості залучення фінансових ресурсів та досягнення довгострокової стабільності в конкурентному середовищі.

Для внутрішнього використання

Тут справа представляється з усіма сильними і слабкими сторонами. Цей бізнес-план використовується постійно як

інструмент управління.

Для практичної реалізації бізнес-планування як процесу є важливим дотримання основних принципів:

- гнучкості, що передбачає постійну адаптацію до змін середовища, у якій функціонує ця організація;
- безперервності, що допускає мінливий характер планування;
- комунікативності, під якою розуміється координація й інтеграція зусиль (усе має бути взаємопов'язане і взаємозалежне);
- ітеративності, що передбачає творчий характер планування і неодноразовість пророблення вже складених розділів плану;
- багатоваріантності, що дозволяє вибрати найкращу з альтернативних можливостей досягнення поставленої мети;
- участі, що допускає важливість самого процесу планування з погляду залучення всіх можливих учасників майбутньої організації;
- адекватності відображення реальних проблем і самооцінювання в процесі планування.

У світовій практиці бізнес-план розробляється на основі стандартних вимог до його оформлення:

1. Простота і чіткість викладу плану.
2. Достатність, надійність і вірогідність інформації.
3. Обґрунтованість і об'єктивність.
4. Досяжність поставлених цілей.
5. Комплектність.
6. Перспективність.
7. Гнучкість і оптимальність.
8. Контроль (складання графіків робіт, термінів, показників).
9. Виконання усіх вимог можливо під час визначення структури бізнес-плану.
10. Зміст конкретного бізнес-плану залежить від таких факторів:
 - галузевої приналежності підприємства;
 - розміру підприємства;
 - стратегії підприємства (розширення, створення);
 - умов фінансування.

Основні цілі і задачі бізнес-плану:

1. Бізнес-план слугує для обґрунтування передбачуваного бізнесу й оцінювання результатів за визначений період часу. У цьому зв'язку він може розглядатися як мірило досягнення успіху.

2. Бізнес-план є документом, що дозволяє висвітлити курс дій і керувати бізнесом. Тому бізнес-план є невід'ємним елементом стратегічного планування і як керівництво для виконання і контролю.

3. Бізнес-план здебільшого використовується як засіб одержання необхідних інвестицій. У цьому аспекті він є наживкою для інвесторів і могутнім інструментом фінансування бізнесу.

4. Важливо розглядати бізнес-план як сам процес планування і внутрішньофірмового управління. Це постійно поновлюваний документ, що робить організацію сприйнятливою до різного роду нововведень – технічних, технологічних, організаційних, економічних тощо.

5. Бізнес-план може бути достойною рекламою для пропонованого бізнесу, створюючи ділову репутацію бути своєрідною візитною карткою організації, тому він має бути компактним, красиво і кваліфіковано оформленим, інформаційно спрямованим.

6. Бізнес-план є свого роду документом, що страхує успіх пропонованого бізнесу. Він демонструє готовність підприємства йти на ризик і отримувати прибутки.

7. Бізнес-план – інструмент самонавчання. У цьому аспекті його розробка – це процес пізнання і самопізнання.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що бізнес-планування – творчий процес, що вимагає професіоналізму і мистецтва.

Можемо виділити такі функції бізнес-планування:

- бізнес-план змушує керівників активно займатися процесами стратегічного планування діяльності компаній з розрахунком на перспективу;
- бізнес-план дозволяє здійснювати більш чітку координацію зусиль, спрямованих на досягнення поставлених перед компанією цілей і задач;
- бізнес-план дозволяє установити для підприємства цільові показники, яких необхідно досягти, а потім здійснювати контроль за успішністю виконання запланованих програм;
- бізнес-план змушує топ-менеджерів більш конкретно визначати цілі фірми, формувати стратегію і тактику щодо їх досягнення;

- бізнес-план допомагає компанії краще підготуватися до раптових змін ринкової ситуації, тобто робить компанію більш адаптованою до зовнішнього середовища.

Таким чином, бізнес-план дозволяє проаналізувати можливості діяльності підприємства й обґрунтувати вибір пріоритетних цілей, тобто визначити стратегію функціонування фірми.

Класифікацію бізнес-планів за об'єктами бізнесу наведено на рис. 6.9.

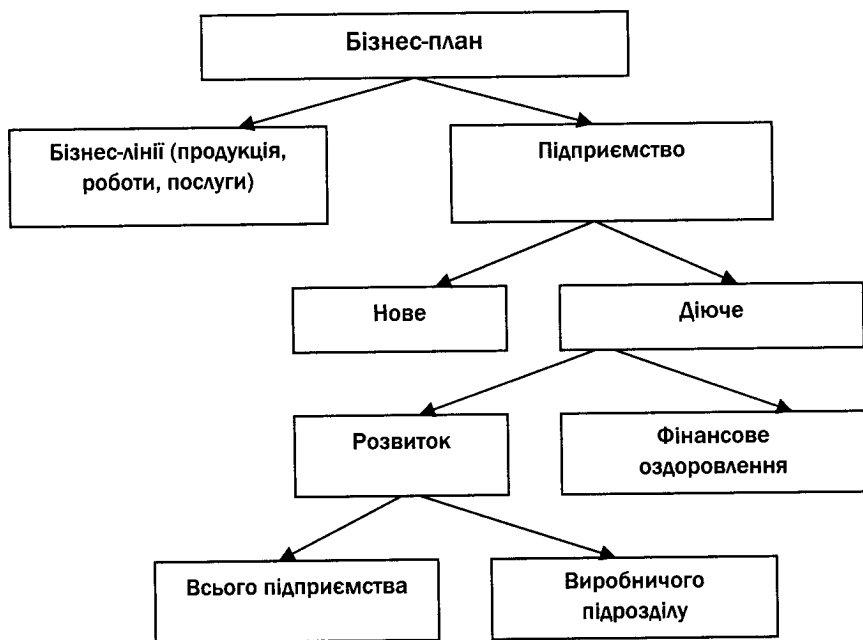


Рис. 6.9. Типологія бізнес-планів за об'єктами бізнесу

Можливі й інші класифікації бізнес планів, наприклад за компонентами менеджменту.

Початкові дані для розробки бізнес-плану

Мета проекту

Опишіть проект, для якого необхідне фінансування.

- Який товар або послугу ви пропонуєте?
- Як будуть використані гроші? Ви збираєтеся відкрити нову

справу або розширити вже існуючу?

- Який вплив фінансування на обсяг продажів, виробництво і прибуток?

- Який найбільший ризик несе інвестування в цей проект?

Стислі відомості про підприємство (фірму)

Наведіть стислі відомості про ваше підприємство (фірму).

- Як і для чого було засновано ваше підприємство (фірма)?

- Хто є основними акціонерами? Що вони роблять? Чи є можливість додаткового фінансування від існуючих нині акціонерів?

- Чи було коли-небудь ваше підприємство (фірма) державним? Коли воно було приватизовано? Яким методом?

- Які досягнення є у вашого підприємства (фірми) на сьогоднішній день?

- Які труднощі були на шляху підприємства (фірми)? Як підприємство (фірма) їх пододало?

Основне керівництво підприємства (фірми)

- Наведіть основні дані про керівних співробітників підприємства (фірми), включаючи їх повні імена, вік і освіту. Розкажіть про їх досвід роботи в цій галузі і останні досягнення. Можна також дати їх резюме.

- Чи піддавалося підприємство (фірма) за останній рік істотним організаційним перетворенням?

- Які необхідні для вашого проекту навички відсутні у керівних працівників?

Опис продукції (товару або послуги)

- Опишіть продукцію (товар або послугу), яку виробляє підприємство (фірма). За можливості унікайте складних технічних термінів:

- Опишіть продукцію (товар або послугу) і наведіть її характеристики.

- Як виробляється продукція (товар або послуга)? Як надається послуга?

- Чи є це незвичайним або унікальним? Чому?

- Чому ваша продукція (товар або послуга) необхідна?

- Які є можливості для розширення виробництва в майбутньому?

- Якими каналами реалізації продукції (товару або послуг) ви

користуєтесь?

- Чи існують якісь серйозні обмеження з погляду охорони навколишнього середовища, оподаткування і законодавства?
- Які необхідні патенти, дозволи і/або ліцензії?
- Які приміщення і устаткування має орендувати підприємство (фірма)?
- У якому технічному стані знаходяться будівлі і устаткування?
- Яке основне устаткування необхідне для виробництва продукції (товару або надання послуги)?
- Яке додаткове майно і устаткування необхідне для виконання мети бізнес-плану?

Постачальники

- Яка необхідна сировина: матеріали; комплектуючі і вироби, що купуються (послуги сторонніх організацій)?
- Скільки постачальників має підприємство (фірма)? Де вони знаходяться? Чи проводите ви закупівлі за кордоном? У якій кількості?
- Чи є у вас проблеми з поставками? Як контролюються можливі неув'язки; невчасність поставок і якість?
- Який обсяг виробництва? Чи достатньо цього для майбутнього?

Послідовність складання і принципи деталізації бізнес-плану для різних компаній і проектів не збігаються. Під час складання бізнес-плану необхідно враховувати, що це завжди ітераційний процес, що має за мету внесення змін на основі щойно отриманої інформації і застосування різних сценаріїв. Водночас існує внутрішня логіка структури бізнес-плану і загальновизнані принципи його розробки.

Структура бізнес-плану може змінюватися, залежно від характеру бізнесу і вимог інвестора. Розглянемо деякі структури бізнес-плану.

Відповідно до рекомендацій ЮНІДО бізнес-план має містити такі основні розділи.

1. Концепція бізнесу (резюме).
2. Ситуація в конкретну годину і стисло інформацію про підприємство.
3. Характеристика об'єкта бізнесу.
4. Дослідження й аналіз ринку.
5. Організаційний план (у тому числі правове забезпечення).
6. Персонал і управління.

7. План виробництва.
8. План маркетингових дій.
9. Потенційні ризики.
10. Фінансовий план і фінансова стратегія.

Адаптований до російсько/українських умов бізнес-план має таку структуру.

1. Мета діяльності.
2. Стислий опис бізнесу.
3. Аналіз ринку.
4. Продукція (послуги).
5. Організація виробництва.
6. Інвестиційний клімат і ризики.
7. Досягнення необхідної якості.
8. Забезпечення конкурентоспроможності.
9. Реалізація продукції.
10. Управління і кадри.
11. Фінансування.
12. Ефективність бізнесу і можливі перспективи.
13. Додатки.

Зазвичай документ має такий вигляд.

1. Титульний аркуш.
2. Конфіденційність.
3. Резюме.
4. Зміст.
5. Опис компанії і її історії.
6. Характеристика товару або послуги.
7. План маркетингу – обґрунтування обсягу продажів.
8. План виробництва – обґрунтування витрат.
9. Організаційний план.
10. Юридичний план.
11. Управління ризиками.
12. Фінансовий план.
13. Додатки.

1. Титульний аркуш

Титульний аркуш бізнес-плану – це візуальне звернення від вашого підприємства до потенційного інвестора або партнера. Він робить перше враження на читача, тому титульний аркуш має бути лаконічним і привабливим.

Якщо ви маєте таку можливість, то краще всього на титульному

аркуші розмістити емблему і логотип вашого підприємства. Це гарантія того, що документ запам'ятується.

На титульному аркуші обов'язково вказують:

- назву підприємства;
- назву проекту (або інше призначення вашого бізнес-плану);
- місце розташування підприємства, номери телефонів, за якими можна зв'язатися із власником (керівником) або уповноваженим для ведення переговорів;
- прізвище, ім'я, по батькові (повністю) власника (керівника) і розробника бізнес-плану;
- дату (місяць і рік) складання.

Часто дуже важливо дати проекту стислу назву, яка потім може з'явитися на зовнішній вивісці підприємства, в рекламних матеріалах, на упаковці тощо, житиме разом з бізнесом. Назва має відповідати вашому роду занять, вказувати на вас, ваш бізнес або місце розташування і викликати позитивні емоції як у читачів бізнес-плану, так і потенційних клієнтів.

2. Конфіденційність

Меморандум про конфіденційність складається з метою попередження осіб, які мають ознайомитися з бізнес-планом, про конфіденційність інформації.

У меморандумі може міститися нагадування про те, що особи, які ознайомилися з бізнес-планом, беруть на себе відповідальність і гарантують нерозповсюдження інформації, що міститься в ньому, без попередньої згоди автора.

Також у ньому може міститися вимога про повернення бізнес-плану автору, якщо він не викликає прагнення інвестувати засоби в його реалізацію.

Приклад інформації про конфіденційність бізнес-плану:

цей бізнес-план подається на розгляд на конфіденційній основі виключно для ухвалення рішення з фінансування проекту і не може бути використаний для копіювання або якої-небудь іншої мети, а також передаватися третім особам.

прохання повернути бізнес-план, якщо він не викликає прагнення в його реалізації.

3. Резюме

Це стислий і чіткий підсумок бізнес-плану. Цей розділ має привернути інтерес того, кому буде адресований бізнес-план. Саме з цього розділу потенційні інвестори одержують своє перше враження, яке часто має вирішальне значення для майбутнього проекту загалом. Бізнес-план призначений для потенційних інвесторів, через руки яких, зазвичай, проходить не один бізнес-план. Вони хочуть з'ясувати, в чому суть проекту і його потенційна ефективність, скільки коштів вам необхідно і джерела фінансування бізнес-плану.

У цьому розділі в декількох пунктах у стислій формі подається весь бізнес-план, розкриваючи суть і мету проекту. Основою для написання цього розділу є інформація, що міститься у всіх розділах розробленого бізнес-плану, тому, зазвичай, пишеться після того, як всі інші розділи бізнес-плану складені.

Резюме має включати таку інформацію:

- стислий опис проекту, його мета і задачі;
- ресурсне забезпечення;
- механізм реалізації;
- унікальність або конкурентоспроможність продукції або послуги;
- обсяг необхідного зовнішнього фінансування;
- прогноз обсягу продажів і прибутків;
- повернення позик інвесторам.

Основна вимога до резюме – простота і лаконічність викладу, мінімум спеціальних термінів. Обсяг не має перевищувати 1-2 друкованих сторінок. Ключовим моментом тут є розуміння менеджерами найістотніших точок бізнес-плану і можливості їх викладу в стислій формі. Дуже детальне і об'ємне резюме цієї мети не досягне. Не буде також ефективним дуже стисле резюме, в якому пропущені основні моменти. У разі потреби (за можливості) залучення іноземних інвесторів резюме складається як державною, так і англійською мовами.

4. Зміст

Призначений для швидкого пошуку необхідної інформації. Необхідний, коли бізнес-план розглядають декілька різнофахових спеціалістів, яких цікавить конкретний розділ.

5. Опис компанії та її історії

Призначення розділу – показати і довести реальність підприємницького починання через опис форми практичних дій з

урахуванням реальної ситуації у обраній сфері бізнесу. В цьому розділі чітко і стисло мають бути пояснені два основні моменти:

- Що являє собою підприємство як засіб отримання прибутку?
- На чому базуватиметься його успішна діяльність?

Зразок структури розділу

- Чим підприємство займається (додатково займатиметься), що є продуктом (послугою), хто є клієнтами?
- Опис ситуації у сфері бізнесу (як підприємство вписується у обрану сферу бізнесу, стан справ у цій сфері, оцінювання перспектив розвитку).
- Організаційно-правова форма підприємства, організаційна структура, засновники, персонал і партнери, дата створення.
- Минулі досягнення і сильні сторони на сьогодні.
- Минулі проблеми і слабкі сторони нині.
- Критичні чинники успіху компанії і потенційні проблеми і ризики.
- Фінансово-економічні показники діяльності підприємства.
- Місце розташування підприємства (стисло описати: адреса підприємства, характеристика будівлі або приміщення, власність або оренда, необхідність реконструкції, чим приваблює це місце для розташування бізнесу). Опишіть місце і причини його вибору. Якщо місцеположення є важливим з огляду на плану маркетингу, зупиніться більш детально на цьому в маркетинговому розділі бізнес-плану.
- Специфіка роботи (сезонність, час роботи, інші особливості, пов'язані із сферою бізнесу або ресурсами, що використовуються).

Якщо підприємство тільки створюється, то цей розділ має додатково містити обґрунтування успіху створюваного підприємства і досвід у цій сфері бізнесу. Зокрема, бажані посилення на договори або попередні домовленості з постачальниками або споживачами.

Якщо проект реалізується в рамках індивідуальної підприємницької діяльності, то наводиться опис бізнесу, яким займається. Розділ має переконати інвестора в надійності і перспективності фірми, що пропонує проект.

Оскільки багато з цих даних та інформація є звітними або фактичними, то в цьому розділі частково використовують відомості з попередніх бізнес-планів. Цей розділ бажано складати керівнику

компанії, а не функціональним фахівцем внаслідок широкого кола освітлюваних питань.

6. Характеристика товару або послуги

Будь-який підприємницький проект базується на тій продукції (послугі), яка буде запропонована споживачу (покупцю) і принесе прибуток підприємцю.

Основою основ підприємницької діяльності є знання того, що отримає покупець за свої гроші – споживацькі характеристики продукції (послуги) і їх переваги перед конкурентами.

У цьому розділі наводиться докладна характеристика продукції або послуг, що виробляються, проводиться порівняння її з продукцією конкурентів, аналізуються плани розвитку виробництва.

Характеристика продукції:

- функціональне призначення продукції, для чого вона призначена;
- приклади використання продукції;
- вартість залежно від обсягу виробництва;
- технологічність;
- універсальність;
- відповідність продукції прийнятим стандартам;
- на якій стадії знаходиться продукт сьогодні (ідея, робочий проект, дослідний зразок, серійне виробництво тощо);
- вимоги до контролю якості;
- вимоги до підготовки користувачів;
- вимоги до гарантійного і післягарантійного обслуговування;
- чи є можливості для подальшого розвитку продукту;
- патентно-ліцензійний захист.

Аналіз продукції конкурентів, що є на ринку:

- опис функціональних і споживацьких властивостей конкуруючих продуктів;
- чому продукти конкурентів користуються певним попитом;
- принципи ціноутворення конкурентів;
- способи стимулювання збуту, що використовуються конкурентами.

Дослідження і розробки:

- мета і опис планованих НІОКР;
- існуючі технологічні ризики;
- технологічний стан конкурентів, можливість їх технологічних

досягнень впливати або вплинути в майбутньому на діяльність підприємства;

- опис концепції розвитку продукту наступних поколінь.

Фінансування:

- прийнята концепція ціноутворення ;
- оптимальні розміри замовлень і форми оплати;
- умови придбання сировини, матеріалів і комплектуючих;
- рівень запасів;
- виробнича кооперація.

Одним з ключових положень цього розділу є життєвий цикл кожної продуктової групи і її внесок у формування прибутку. На цих даних ґрунтуються рішення про припинення виробництва продукції, інвестиціях у розробку нової продукції, проведенні заходів щодо зниження витрат виробництва, шляхом його модернізації або вдосконалення технологічних процесів.

7. План маркетингу – обґрунтування обсягу продажів

Після того, як визначений стан підприємства, галузь, до якої воно належить, і основні характеристики продукції, що випускається, можна переходити до маркетингового аналізу.

Цей розділ бізнес-плану часто буває найзначущим, і після його детального опрацювання можна дійти висновку, чи варто займатися цим видом діяльності, випускати цю продукцію чи ні.

Основні завдання маркетингового аналізу:

- вивчення платоспроможного попиту на продукцію, ринків збуту і обґрунтування планів виробництва і реалізації продукції відповідно до обсягу і асортименту;
- аналіз чинників, що формують еластичність попиту і оцінювання ступеня ризику незатребуваності продукції;
- оцінювання конкурентоспроможності продукції і вишукування резервів її підвищення;
- розробка стратегії, тактики, методів і засобів формування попиту і стимулювання збуту продукції;
- оцінювання ефективності виробництва і збуту продукції

Інформація розділу має переконати інвестора в існуванні ринку збуту для вашої продукції (послуги) і у вашій здатності її продавати. Споживачі (покупці) характеризуються місцем в ланцюжку реалізації: оптові покупці, роздрібні продавці, кінцеві споживачі.

Серед споживацьких характеристик товару виділяються такі, як зовнішній вигляд (привабливість), призначення, ціна, міцність

(термін служби), безпека користування.

Основна мета маркетингового аналізу полягає у вивченні попиту на продукцію і у формуванні прогнозного портфеля замовлень. Реалізацію цієї мети можна розділити на декілька етапів.

Характеристика ринку:

- розміри ринку (регіон, СНГ, світовий ринок);
- рівень і тенденції розвитку ринку;
- динаміка цін на ринку за останні 5 років;
- специфічні особливості ринку, наприклад, труднощі доступу до операцій на ринку;
- незалежні прогнози щодо розвитку ринку в майбутньому;
- передбачувана частка ринку, яку займе продукція підприємства;
- плани щодо зарубіжних ринків; експортний потенціал;
- особлива мета на ринку.

Характеристика споживачів продукції:

- тип споживача (покупці, виробники, одиничні самостійні споживачі тощо);
- їх географічне розташування;
- їх думка про продукцію.

Стратегія просування продукції на ринок:

- розрахунок і обґрунтування ціни. Цінова політика;
- система розподілу (продажів) сьогодні і в перспективі;
- реклама;
- стимулювання збуту;
- сервісне і гарантійне обслуговування;
- зв'язки із громадськістю.

Характеристика конкурентів:

- перелік підприємств – основних конкурентів;
- їх сильні і слабкі сторони;
- їх фінансове положення;
- рівень технології;
- питома вага в обороті ринку;
- що використовуються конкурентами стратегії маркетингу;
- можлива реакція конкурентів.

Зразок структури розділу:

- Опис вимог споживачів до продукції (послуг) і ваших можливостей задовольнити їх. Напрями вдосконалення

продукції з урахуванням терміну проходження життєвого циклу товару, у відповідь на дії конкурентів, реакції споживачів, вимог до упаковки, її параметрів і зовнішнього вигляду.

- **Опис конкуренції.** Визначте ваших конкурентів і проаналізуйте їх основні характеристики, їх сильні і слабкі сторони, їх частку на ринку, визначити ключові чинники успіху на ринку: цінова політика, якість продукту, надійність, якість обслуговування клієнтів, стиль поведінки, імідж, система просування продукції і тощо.
- Проаналізуйте свої можливості.
- **Опис ринку збуту продукції (послуги).** За регіонами і споживачами, де необхідно вказати обсяг реалізації товару в натуральних і грошових одиницях для планованого терміну реалізації проекту. Якщо не відомий життєвий цикл товару, то термін має бути не менше 3-5 років або до виходу на проектну потужність.
- **Опис поставки товару від місця виробництва до місця продажу або споживання.** Повний опис включає: упаковку, складування в місці виробництва, комплектування для відправлення, транспортування до місця продажу, передпродажний сервіс, власне, продаж.
- **Опис каналу збуту продукції (послуги).** Продаж може бути здійснений через такі канали збуту: магазин роздрібною торгівлі, дрібнооптові бази або магазини, роз'їзну службу (агенти, комівояжери) тощо.
- **Стратегія залучення споживачів, виходячи з ваших можливостей** (можливі варіанти: рекламні кампанії, безкоштовне надання зразків, участь у виставках тощо).
- **Ціна і обсяг збуту вашої продукції.** Саме ціна продажу продукту (послуги) визначає, врешті-решт, величину прибутку, прибутковість проекту. Необхідно забезпечити ув'язку параметрів «ціна – якість – рентабельність».

8. План виробництва – обґрунтування витрат

Цей розділ бізнес-плану призначений тільки для підприємців, які хочуть зайнятися виробництвом. Головна задача розділу – довести потенційним партнерам, що ви в змозі реально проводити потрібну кількість товарів у потрібні терміни і необхідної якості.

Для підприємців це найважчий розділ, оскільки нестабільність господарських зв'язків; ненадійність постачальників і неможливість

отримати якісні комплектуючі вироби і матеріали для власного виробництва здатна знеохотити займатися бізнесом навіть у найстійкіших людей.

«А навіщо про все це писати? – запитують деякі читачі. – Врешті-решт, нікого не стосується, як організовано моє виробництво. Вкладників має цікавити лише те, чи зможуть вони ці гроші повернути і отримати відсотки або дивіденди». Але таке пояснення сьогодні нікого не переконує. У всьому світі фінансисти вникають у всі деталі виробничого циклу позичальників не для того, щоб пропонувати їм свої рішення, а тому що хочуть оцінити кваліфікацію керівництва фірми і обґрунтованість її планів. Для задоволення цього інтересу вам слід відповісти на безліч запитань. До бізнес-плану необхідно включити відповіді лише на основні запитання, а деталі можна перенести у додатки.

Основні запитання, на які необхідно відповісти в цьому розділі бізнес-плану, такі:

- де виготовлятимуться товари – на діючому або заново створюваному підприємстві?
- які для цього будуть необхідно виробничі потужності і як вони зростатимуть рік від року?
- де і у кого, на яких умовах закуплятимуться сировина, матеріали і комплектуючі?
- яка репутація цих постачальників і чи є вже досвід роботи з ними?
- чи передбачається виробнича кооперація і з ким?
- чи можлива яка-небудь лімітація обсягу виробництва або поставок ресурсів?
- яке устаткування буде потрібно і де намічається його придбати? Чи можливі при цьому проблеми і якого роду?

Дані цього розділу бажано наводити в перспективі на 2-3 роки, а для великих підприємств – на 4-5 років. Дуже корисною тут може стати схема виробничих потоків на підприємстві, яка наочно покаже, звідки і як поступатимуть всі види сировини і комплектуючих виробів, в яких цехах і як вони перероблятимуться в продукцію, як і куди ця продукція поставлятиметься.

У схемі має знайтися місце і для процесів контролю за якістю. Не можна обійти мовчанням це питання і в тексті. Необхідно повідомити, на яких стадіях і якими методами проводитиметься контроль за якістю і якими стандартами при цьому ви

керуватиметеся?

Завершить цей розділ бізнес-плану оцінювання можливих витрат виробництва і їх динаміка на перспективу. До того ж ви не маєте забувати про витрати, що пов'язані з утилізацією відходів і охороною навколишнього середовища. Тут завжди можливі найнеприємніші обмеження з боку урядових органів і громадськості, і краще наперед це передбачити.

До плану виробництва необхідно також включити такі відомості, як вид необхідних виробничих потужностей, необхідні виробничі приміщення, потреба в основних виробничих фундаціях і робочій силі (як постійної, так і тимчасової). Для бізнесу в оброблювальній промисловості необхідно включити також в цей план політику управління запасами, забезпечення, управління виробництвом. Визначте, які комплектуючі вироблятимуться на своєму виробництві, а які необхідно купувати на стороні.

Бізнес у сервісі вимагає особливої уваги до місцеположення (близькість до клієнтів стає головною вимогою). Вдале розташування фірми і сервіс знижують не вигідні витрати і можуть забезпечити конкурентну перевагу.

Загалом структура цього розділу має такий вигляд

Виробничий цикл. Наведіть графічно характеристику виробничого циклу вашого бізнесу. Висловіть, як ви будете справлятися з сезонними коливаннями завантаження виробничих потужностей (наприклад, за рахунок створення запасів і їх використання у пікові періоди).

Виробничі потужності та їх розвиток. Для вже існуючого бізнесу опишіть виробничі потужності, включаючи виробничі і адміністративні приміщення, склади і майданчики, спеціальне устаткування, механізми і інші виробничі фундації, що є на фірмі. Вкажіть, як і коли будуть придбані додаткові потужності. Зазначте, чи збираєтеся ви купити або орендувати устаткування і приміщення (нові або вживані), скільки це коштуватиме, коли ви запланували це зробити і яка частка коштів, отриманих від зарубіжного партнера, піде на виробничі потужності та їх розвиток. Укажіть ваші потреби в устаткуванні на найближчі три роки. Поясніть, як і коли в подальші три роки ви плануєте розширювати приміщення і нарощувати потужність устаткування для збільшення обсягу продажів, яка вартість всього цього.

Стратегія у забезпеченні і виробничий план. Опишіть весь

виробничий процес, рішення за субконтрактами на комплектуючі і компоненти. Підтвердьте правильність цих рішень з погляду витрат на підтримку запасів, кваліфікації робочої сили, розміру партій продукту тощо. Вкажіть найвірогідніших субпідрядників і постачальників і охарактеризуйте ступінь їх надійності. Підготуйте виробничі плани з інформацією, що характеризує залежність витрат від обсягу виробництва для рівнів продажів з розбиттям за вживаними матеріалами, працею, компонентами і невігідними витратами виробництва, що закупаються; покажіть необхідний рівень запасів як функцію різних рівнів продажів. Опишіть підхід до контролю якості, управлінню виробництвом і запасами, поясніть, як інспекційні процедури і система контролю якості дозволять звести до мінімуму рівень браку.

Державне і правове регулювання. Вкажіть будь-які урядові, місцеві або зарубіжні нормативні акти щодо вашого бізнесу, включаючи закони, ліцензії, пропускний режим у заборонених зонах, вимоги реєстрації в місцевих або центральних органах влади тощо. Зазначте будь-які нормативні акти, які можуть впливати на характер і терміни відкриття або функціонування вашої фірми (проекту).

Цей розділ доцільно завершити відповідями на три найважливіші запитання і потім заповнити табл. 6.7.

Наявність сучасної технології _____
 Витрати на отримання технології _____
 Характеристика виробничої бази _____

Таблиця 6.7

Витрати за виробничою базою за роками

Витрати	Роки								
	1-й				2-й	3-й	4-й	5-й	Всього
	Квартали								
I	II	III	IV						
Субпідрядники									

План НІОКР та інженерної доробки продукту

Необхідно достатньо детально розглянути питання, що пов'язані з технічною доробкою продукту. Нерідко трапляється, що час і

витрати, що необхідні для цього, недооцінюють. Такими роботами з доведення продукту можуть бути: інженерні роботи, необхідні для перетворення лабораторного прототипу в кінцевий продукт; розробка спеціального устаткування; роботи з дизайну, щоб зробити продукт привабливішим для споживача тощо.

Структура розділу

Поточний стан. Слід описати поточний стан кожного продукту або послуги і пояснити, що ще необхідно зробити для їх виходу на ринок. Корисно вказати, які навички має або повинна мати фірма для виконання цих задач. Якщо є можливість, то слід перерахувати споживачів або кінцевих користувачів, які беруть участь у розробці і випробуваннях продукції і послуг. Необхідно вказати поточні результати цих випробувань і коли очікується отримання готової продукції.

Проблеми і ризик. Виділіть будь-які великі передбачувані проблеми в конструкції продукту, що розробляється, і підходи до їх вирішення. Оцініть можливий вплив цих проблем на витрати з розробки продукту і на час його виходу на ринок.

Поліпшення виробів і нові продукти. Окрім опису розробок і початкових продуктів, укажіть роботи з їх вдосконалення, заплановані для підтримки їх конкурентоспроможності, і роботи із створення нових продуктів і послуг, які можуть бути запропоновані тій самій групі споживачів. Вкажіть споживачів, які беруть участь у цих розробках, і їх думка про перспективність останніх.

Витрати. Представте кошторис витрат на НІОКР, включаючи заробітну платню, витрати на матеріали і т.д. Врахуйте, що недооцінювання цього кошторису може вплинути на очікуваний прибуток, знизивши її на 15-30%.

Питання власності. Укажіть будь-які патенти, торгові марки, копірайт, якими ви володієте або збираєтеся придбати. Опишіть будь-які контракти або угоди, що дають вам рацію ексклюзивності або власності на розробки або винаходи. Опишіть дію будь-яких невіршених питань або існуючих проблем, таких, як суперечки про право власності на конкурентну перевагу, яка у вас є.

9. Організаційний план

Організаційний план – необхідний розділ бізнес-плану. В ньому фіксується часовий графік ключових дій (розробка продукту і процесу його виробництва, аналіз ринку, розробка програми продажів). Слід вказати і найважливіші приватні завдання, критичні

події, що визначають успіх справи. Перелік таких подій включає: завершення дизайну; представлення продукту на виставках; замовлення сировини, матеріалів і комплектуючих у кількостях, необхідних для організації планованого обсягу виробництва; початок виробництва; отримання першого замовлення; перший продаж; оплату перших рахунків. Складання організаційного плану дозволяє контролювати ключові моменти справи, передбачати і коректувати виникаючі збої з тим, щоб зменшити можливий ризик.

Чітко складений організаційний план демонструє зарубіжному партнеру професіоналізм управлінської команди. Підприємці мають схильність недооцінювати час, що необхідний для виконання різних задач, тому намагайтеся бути реалістами.

Покажіть на графіку вирішальні для успіху вашого бізнесу події:

- створення фірми;
- закінчення НЮКР;
- створення прототипу виробу;
- досягнення домовленостей з торговими представниками;
- вихід на торгові покази продукції;
- укладання угод з оптовиками;
- замовлення матеріалів у кількостях, необхідних для виробництва перших партій;
- початок виробництва;
- отримання перших замовлень;
- поставка перших партій товару;
- отримання перших платежів і надходжень на рахунок.

На графіку вкажіть, скільки часу проходить від моменту придбання сировини до отримання виторгу з кожного продукту або послуги, як змінюється кількість управлінського і виробничого персоналу, йде процес придбання або будівництво будівель, споруд і устаткування у міру розвитку бізнесу.

У розробці цього розділу бізнес-плану вам допоможе заповнення табл. 6.8.

1. Виділіть ключові галузі діяльності. Складіть список видів діяльності, які є життєво важливими у вашій справі.

2. Визначте дату початку кожної роботи. З цією метою розгляньте місце цієї роботи у загальному плані робіт.

3. Визначте термін завершення кожної роботи.

4. Назвіть відповідальних за кожну ключову галузь діяльності; при цьому необхідно, щоб за кожну галузь відповідала одна особа.

5. Обговоріть можливі збої в розкладі і дії з їх коректування.

6. Обговоріть вплив відхилень у розкладі на потенційну життєздатність бізнесу, що робиться.

Організаційна структура управління бізнесом, особові характеристики і кваліфікація персоналу, форми юридичного і банківського обслуговування – все це ключові моменти, особливо в малому бізнесі, для успіху справи загалом. Особливістю малої форми бізнесу є те, що в організаційному плані формальна структура фірми може бути максимально суміщена з конкретними характеристиками і вимогами до ключового персоналу.

Під час формування структури управління необхідно пам'ятати, що найістотніша відмінність встановлення організаційної структури від вироблення технічних рішень полягає у вирішальній ролі людського чинника на всіх стадіях діяльності. Індивідуальні і групові інтереси, досвід і традиції, кваліфікаційні і соціально-психологічні характеристики керівників і фахівців слід враховувати вже на ранніх етапах підготовки структури проекту.

Таблиця 6.8

Критичні події бізнес-плану

Галузь діяльності (події)	Відповідальність	Дата початку події	Дата закінчення події	Можливі збої в розкладі та їх коректування	Критичні відхилення в розкладі
---------------------------	------------------	--------------------	-----------------------	--	--------------------------------

Якщо підприємство невелике, то залучення ключових працівників і фахівців у творчий процес формування структури управління є заставою ефективної роботи колективу.

Відомі типові організаційні структури управління: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, програмно-цільова, матрична. Під час формування організаційної структури невеликого колективу важливо звернути увагу на основні принципи ефективних структур управління: оптимальний розподіл обов'язків, інформаційну забезпеченість керівника, зацікавленість виконавця в результаті, наявність контролю і, нарешті, єдиноначальність. Тут доречно нагадати відомий афоризм: «Тіло з двома головами – чудовисько».

У малому бізнесі ефективну організаційну структуру рекомендується формувати під певну команду. У цьому разі слід пам'ятати, що робота персоналу фірми успішна лише у тому

випадку, коли інтереси виробництва, здібності та інтереси працівника злагожені.

Найбільш поширено два підходи до організації управління персоналом: американський і японський.

Американський заснований на індивідуальному ухваленні рішень і індивідуальній відповідальності, спеціалізації, достатньо швидкому оцінюванні і просуванні службовими сходами, найманні працівника на певний час. Для **японського** підходу характерне колективне ухвалення рішень і колективна відповідальність, неспеціалізована діяльність, повільне просування службовими сходами, довічне наймання працівників.

Під час добору співробітників і подальшої роботи з ними вказані переліки ознак мають бути трансформовані і доповнені з урахуванням специфіки власної справи і конкретних видів робіт, оскільки кожний з них чинитиме прямий вплив на положення і доходи фірми.

Нарешті, необхідно вказати форму юридичного обслуговування бізнесу. Юридичний захист часто має визначальне значення для успіху. Продумайте також запитання про консультантів і референтів.

Ефективна команда

Ця частина організаційного плану включає опис структури управління фірмою, розподіл ролей між основними членами управлінської команди і взаємодія їх один з одним. Інвестори, зарубіжні партнери хотіли б бачити управлінську команду, в якій були б представлені на рівних як адміністративні навички, так і навички в управлінні фінансами, маркетингом, виробництвом. Тому слід відобразити послужний список засновників, досвід роботи в цій галузі, обов'язки і відповідальність, заохочення і ресурси, які має свій в розпорядженні фірма.

Схема цього розділу складається з таких пунктів.

Організаційна структура. Назвіть ключові управлінські посади у фірмі і людей, які їх займуть (корисною є схема організаційної структури). Якщо неможливо заповнити всі посади співробітниками без надмірного збільшення невігідних витрат, то з'ясуйте, як і ким їх функції виконуватимуться (з використанням працівників-сумісників, консультантів або шляхом поєднання функцій). Наведіть приклади успішної спільної роботи головних дійових осіб управлінської команди, щоб продемонструвати, як навички і досвід

кожного доповнюють і створюють ефективну управлінську команду.

Головні керівники фірми. Опишіть права і обов'язки кожного члена команди управління: хто яку роботу виконує; хто підлеглий; хто ухвалює остаточні рішення.

На кожного керівника складіть резюме, необхідне як ілюстрація ділових якостей і досягнутих результатів в управлінні, що свідчить про його здатність справитися з майбутніми обов'язками.

Резюме складається з таких основних частин:

- ім'я і прізвище керівника;
- адреса службова і домашня;
- телефон службовий і домашній;
- посада, на яку рекомендується кандидат;
- стисла характеристика (вказіть вік, здібності, інтереси і кваліфікацію кандидата, мотиви заняття підприємницькою діяльністю, чи підходить він за станом здоров'я для роботи на цій посаді).

Трудовий досвід (почніть з останнього місця роботи і назвіть їх у зворотному порядку; зазначте, чи є досвід роботи в цій сфері підприємницької діяльності, чи є навички управління);

- сімейний стан кандидата;
- рекомендації (адреси і телефони людей, які могли б рекомендувати кандидата).

Компенсація за керівництво і питання власності. Вкажіть розмір заробітної платні кожного члена управлінської команди, порівнявши її з тією, що вони одержували на останньому місці роботи. Загальна практика за **кордоном** полягає в тому, що на початковому етапі функціонування підприємства його керівники задовольняються скромною величиною винагороди – на рівні попереднього місця роботи і нижче.

Інші інвестори. Опишіть інших інвесторів фірми, кількість і частку акцій, що належать їм, дату придбання і вартість однієї акції.

Наймання, інші угоди опціони і преміальні системи. Висловіть існуючі або передбачувані умови найму ключових співробітників. Укажіть будь-які обмеження на придбання акцій і вкладення капіталу, які вплинуть на розподіл власності. Узагальніть всі підходи до розподілу акціонерного капіталу, існуючі і плановані, які важливі для ключового персоналу і співробітників. Подайте намічену систему опціонів і преміальних виплат.

Рада директорів. Наведіть рішення фірми щодо розмірів і

структури ради директорів. Назвіть передбачуваних його членів і стисло розкажіть про їх внесок у розвиток фірми.

Інші утримувачі акцій. Перерахуйте решту утримувачів акцій, їх права і обов'язки, наведіть письмові гарантії (якщо такі є).

Професійні радники і послуги. Це бухгалтер, юрист, банкір, агент страховки або брокер, послуги яких потребують всі фірми незалежно від їх розміру.

Назвіть імена і організації ваших радників-професіоналів з аудиту, реклами, права і банківських операцій.

Пам'ятайте, згідно з дослідженнями чинників, що обумовлюють банкрутство дрібних фірм, 98% поразок пояснюється непрофесійним управлінням і 2% – причинами, не залежними від фірм.

Протиотрути від некомпетентності не існує, зате є два надійні засоби захисту від вузького професіоналізму або недосвідченості: здобувати необхідний досвід своїми силами, мати партнера або найняти людину, що має його. Банкрутства із останніх двох причин майже завжди можна уникнути. Наприклад, страхування обереже фірму від втрат, пов'язаних з обманом або стихійними бідами.

Управління персоналом – складна проблема, яку не кожний може подолати. Тому можна найняти фахівця, який допоміг би відремонтувати систему управління, найму і підготовки кадрів, а також навчив би вас методам керівництва персоналом. Спочатку це здаватиметься дуже дорогим задоволенням, проте витрати, що виникли внаслідок невмілого найму, здатні призводити до катастрофічних наслідків.

Управління персоналом, як і всяке управління, потребує ретельного планування. Ось декілька кадрових питань, над якими слід задуматися.

1. Скільки людей вам потрібно зараз, у найближчому майбутньому, через 5 років?
2. У яких фахівцях ви маєте потребу? Чи є вони? Де?
3. На яких умовах – повної або часткової зайнятості – вони будуть прийняті на роботу?
4. Як винагороджуватиметься їх праця? Тверді оклади або почасова оплата?
5. Які додаткові виплати плануються?
6. Чи оплачуватиметься наднормовий час?
7. Чи будете ви займатися підготовкою кадрів? Якщо так, то в що це обійдеться фірмі?

При цьому пам'ятаєте, що витрати на навчання можуть виявитися неприємним сюрпризом. До найму додаткових працівників слід вдаватися тільки в тому випадку, якщо це підвищить прибутковість фірми. Тому перш, ніж приймати на роботу нових людей, подумайте, чи дійсно вони потрібні.

Загалом цей розділ бізнес-плану можна представити так.

1. Потреби в ключових працівниках.

- Назвіть види робіт, які вам будуть необхідні в найближчій перспективі.
- Вкажіть необхідну кваліфікацію за цими видами робіт.
- Призначте ключовий персонал, у тому числі і відповідального за операції на зовнішньому ринку.
- Вкажіть, чи мають ключові працівники досвід роботи в галузі зовнішньоекономічних зв'язків.

2. Кваліфікаційна матриця за видами робіт (табл. 6.9).

- Наведіть імена ключових працівників, відповідальних за виділені види робіт. Знаком «х» необхідно помітити ті роботи, які будуть закріплені за ними.
- Якщо рядок матриці виявився порожнім, то в останньому стовпці робиться відповідна помітка. В цьому випадку вам буде потрібен відповідний працівник.

Таблиця 6.9

Кваліфікаційна матриця за видами робіт

Роботи	Працівники	Відсутній ключовий персонал
Маркетингові дослідження		
Реклама		
Виробництво		
Проектування продукції		
Продажу		
Післяпродажне обслуговування		
Фінанси		
Бухгалтерія		
Транспорт		
Діловодство		
Юридичне обслуговування		
Інформаційне і комунікаційне обслуговування		

3. Політика щодо персоналу.

Намітьте перспективи розвитку робіт різного виду і відповідну політику щодо ключового персоналу.

4. Кваліфікаційна матриця персоналу для робіт на зовнішньому ринку (табл. 6.10).

Мета цього кроку – експертиза із встановлення відповідності наявної кваліфікації персоналу вимогам до нього у разі виходу фірми на зовнішній ринок. Якщо у фірмі є співробітник відповідної кваліфікації, то зробіть помітку на перетині із стовпцем «достатні знання». У протилежному випадку поставте інший знак на перетині з одним із подальших стовпців відповідно до того, чи необхідне підвищення наявної кваліфікації або отримання такої кваліфікації потрібне в повному обсязі.

5. Способи підвищення кваліфікації.

Для кожної галузі (рядки матриці), за якою наявна кваліфікація недостатня, вкажіть способи її поповнення (компенсації).

6. Форма юридичного обслуговування вашої справи.

Вкажіть, чи користуватиметеся ви послугами юридичних фірм або створите власну юридичну службу.

Таблиця 6.10

Кваліфікаційна матриця для робіт на зовнішньому ринку

Галузь знань	Рівень знань		
	достатні	необхідне підвищення кваліфікації	необхідне отримання кваліфікації
Мова Культура і традиції Економічна політика і державне регулювання Законодавство і облік Міжнародна банківська діяльність Міжнародний маркетинг Транспорт Документація Зв'язок Досвід поїздок і особисті контакти			

10. Юридичний план

Включається до бізнес-плану залежно від ситуації.

Для підприємства, що організовується, вказують організаційно-правову форму власності, взаємостосунки між власниками, між менеджерами і власниками, відносини з працівниками і профспілками.

Вказати наявні ліцензії і патенти.

Крім того, важливо вказати, чи користується ваш проект підтримкою регіонального уряду. Також слід описати чинне законодавство, яке може сприятливо або негативно позначатися на результатах реалізації проекту.

11. Управління ризиками

Поняття ризику, його оцінювання, прогнозування і навіть управління ним – річ малознайома для наших підприємців, хоча їх повсякденна діяльність пов'язана з таким рівнем ризику, за якого будь-який західний підприємець не взявся б за справу. Для великих проектів необхідний ретельний прорахунок ризиків із використанням теорії вірогідності. Для незначних проектів достатній аналіз ризику за допомогою суто експертних методів. Головне тут – не складність розрахунків і не точність обчислень вірогідності перебоїв, а уміння авторів бізнес-плану наперед виявити всі типи ризиків, з якими вони можуть зіткнутися, джерела цих ризиків і момент їх виникнення. Встановивши ризики, необхідно розробити заходи щодо скорочення і мінімізації втрат, які вони можуть викликати. Чим глибше ви пропрацюєте цю проблему, тим вище довіра потенційних партнерів і інвесторів. Вірять не тому, хто оптимістично стверджує, що його справа – безпрограшна, а тому, хто здатний наперед передбачати проблеми і пояснити, як він збирається виходити з скрутного становища.

Можливість виникнення ризику, на жаль, вельми широка: це можуть бути зміни в податковому регулюванні і коливання валютних курсів тощо. Ви маєте хоча б орієнтовно визначити, які ризики найбільш вірогідні та в що вони можуть обійтися. Знаючи це, ви зможете відповісти на запитання: як зменшити ризики і втрати? Відповідь ця має складатися з двох розділів: у першому ви вкажете організаційні заходи профілактики ризиків, у другому – свою програму страхування від ризиків. Наприклад, у разі перебоїв у графіку залізничних перевезень матеріалів і комплектувальних складників можна пропрацювати альтернативну програму

транспортування необхідних виробів за допомогою авіаційного або автомобільного транспорту.

Обміркуйте такі проблеми:

- ризик витратити всю готівку до отримання замовлення на продукт;
- ризик зниження цін через дії конкурентів;
- можливі тенденції в розвитку галузі;
- ризик перевищення запланованих рівнів;
- витрати розробки і виробництва продукту;
- невихід на намічений об'єм продажів;
- зрив графіка розробки продукту;
- труднощі в поставках сировини і комплектувальних складників;
- труднощі в отриманні банківського кредиту;
- ризик виявитися без готівки після масового надходження замовлень.

Слід зазначити, які з потенційних проблем є критичними для успіху підприємства, і описати плани з мінімізації впливу несприятливих чинників. Для різних сфер підприємництва характерний різний рівень ризику. Схема цього розділу має такий вигляд.

Ступінь ризику комерційної невдачі для вашої сфери бізнесу залежить від таких чинників.

- Чи належить ваш бізнес до вже добре освоєної галузі підприємництва, нової освоюваної галузі або новітньої, неосвоєної галузі?

- Чи належить ваш бізнес у своїй галузі підприємництва до підприємств із високим середнім або низьким рівнем ризику?

Ступінь забезпеченості отримання і продажу продукту.

- Вкажіть вірогідність технічного успіху в отриманні продукту.
- Визначте частку виду продукції, що продається, від загального обсягу продукції, призначеного для продажів.

Рентабельність вашої справи з урахуванням ризику.

- Наведіть прогнозований чистий прибуток (ці дані є в розділі «Фінансовий план»).
- Вкажіть загальні витрати і розрахуйте рівень рентабельності за оптимістичним і песимістичним показниками.
- Конкретні види ризиків для вашої справи.

- Наведіть найістотніші види ризику, з якими ви можете зустрітися в бізнесі і які доцільно страхувати (знищення, розкрадання або псування товару під час транспортування; невиконання субпідрядниками своїх зобов'язань).

- Наведіть найістотніші види ризику, незалежні від страхування, що потребують використання спеціальних способів зменшення негативних наслідків (пов'язані з неправильним вибором проекту і коливанням кон'юнктури, змінами цін і попиту; комерційний ризик; фінансовий ризик; помилки менеджерів; соціальна нестабільність тощо).

Заходи щодо зменшення збитку, пов'язаного з підприємницьким ризиком.

- До яких організацій страховок і компаній плануєте звернутися?
- Які типи договорів про страхування і на які суми плануєте укласти?
- Чи маєте намір використовувати хеджування для зменшення можливого збитку?
- Вкажіть заходи щодо нестрахованих видів ризику.

12. Фінансовий план

Управління фінансовою діяльністю тісно пов'язане з управлінням виробничою і комерційною діяльністю фірми. Фінансова діяльність відображається, перш за все, в таких документах:

- бухгалтерському балансі фірми;
- звіті про рух грошових коштів фірми;
- звіті про фінансові результати фірми.

У бізнес-плані розрізняють два види фінансового планування: довгострокове і короткострокове.

Визначення потреби в капіталі – основа довгострокового фінансового планування, що дозволяє здійснити вибір і терміни отримання кредитів, розділити капітал на власний і позиковий.

Найважливіше місце у фінансовій політиці фірми займають два основні джерела, що забезпечують формування власних засобів, – прискорена амортизація і резервний фонд. Останній визначається результатами діяльності фірми і залежить від стабільності доходу, стану платоспроможності, регулярності грошових надходжень, перспектив кон'юнктури.

Позикові грошові кошти використовують у період жвавої

кон'юнктури. Позикові засоби притягуються з розрахунку на те, що прибуток перекриє витрати на оплату відсотків за кредит.

Мета цього розділу – виявити, які будуть доходи від продажів і прибуток за перший і подальші роки як результат обраної фінансової стратегії.

Одне з основних питань: як багато потрібно засобів для інвестицій і підтримки справи в даному періоді?

Фінансовий план виявляє потенціал справи. Він має бути відрекомендований в бізнес-плані у вигляді розкладу з фінансування (для знову початої справи всі оцінки є прогнозними).

Для нової справи прогноз надходження грошових коштів є більш важливим, ніж прогноз прибутків, оскільки деталізує суму і час притоку і відтоку грошей. Звичайно рівень прибутків (особливо у стартовий період) недостатній для фінансування потреб за операціями. Прогноз рівня продажів і витрат, прогноз надходження грошей вкажуть пік вимог до капіталу, визначать необхідність у можливих змінах у деяких критичних обставинах, додатковому фінансуванні. Вам належить визначити допустимість і форми змін у зобов'язаннях, як і на яких умовах може бути отримано додаткове фінансування, як може бути повернений кредит. Ця інформація стає частиною прогнозу надходження грошей.

Фінансові прогнози складаються на 5 періодів: на 1-й рік – щомісячно, на подальші два роки – щоквартально і останні два роки – щорічно.

У разі роботи фірми на зовнішньому ринку, де особливо великий фінансовий ризик, рекомендується використовувати спеціальні методи регулювання платежів (акредитиви, інкасо без документів, платіж на відкритий рахунок тощо) і за можливості мати повну інформацію про фінансове положення клієнта. Таку інформацію можна отримати через банки або спеціальні фірми. Існують спеціальні види страхування, що охоплюють кредитний ризик.

У бізнес-плані відображаються названі напрями фінансової діяльності, включаючи попереднє оцінювання ефективності інвестицій.

Системи бухгалтерського обліку і звітності відрізняються від зарубіжних, якщо мета фірми полягає в тому, щоб співпрацювати із західними партнерами або отримати інвестиції від них, фірма має скласти фінансові документи за західними зразками. Загалом партнера цікавить кредитоспроможність, тобто фінансовий стан

фірми, оцінювання витрат на її організацію і функціонування, відомість прибутків і збитків, балансова відомість і касовий план. За кордоном всі ці документи мають певний стандарт.

Щоб підтвердити кредитоспроможність фірми, необхідно представити передбачуваному зарубіжному партнеру відомість прибутків і збитків, а також балансовий звіт фірми за поточний рік (прогноз) і за 2-3 попередні роки. Справа у тому, що зарубіжні корпорації зобов'язані публікувати подібні документи, тому бухгалтерський звіт фірми не може бути конфіденційним. Крім того, можна попросити ці фінансові документи у передбачуваного західного партнера. І це його переконає в тому, що він має справу із солідною фірмою.

Для кредитора необхідний детальний перелік витрат (табл. 6.11), пов'язаних із пуском виробництва, разом із повними експлуатаційними витратами.

Фінансові показники діяльності фірми

У кінці фінансового плану слід оцінити за основними фінансовими показниками діяльність фірми.

Чистий дохід від продажів визначається розподілом прибутку після сплати податків за рік.

Поточний коефіцієнт стану активів і пасивів фірми рівний відношенню поточних активів до поточних зобов'язань. Більшість фірм розглядають як фінансово здорові, коли цей показник рівний або більше 2.

Рентабельність розраховується розподілом чистого прибутку на інвестований капітал.

Для зарубіжного партнера вкладення капіталу в українську економіку є ризикованим підприємством. За кордоном подібні вкладення здійснюються, якщо повернення на капітал становить не менше 40-60%.

Пропозиції щодо рівня фінансування (ступінь фінансової участі зарубіжного партнера).

Цей підрозділ бізнес-плану має відображати:

- кількість грошей, які будуть потрібні;
- час, коли буде необхідність у них;
- можливості їх використання.

Витрати на підготовку виробництва і експлуатаційні витрати

Найменування витрат	Витрати, тис. грн
Одноразові витрати	
Устаткування, машини, рухоме майно	
Вартість установки устаткування	
Впорядкування території виробничих приміщень	
Початкові запаси сировини і матеріалів	
Різні застави і одноразові виплати	
Платня за ліцензії і допуски	
Реєстрація і презентація	
Готівка для несподіваних витрат	
Разом одноразових витрат	
Поточні (що повторюються) витрати	
Вся заробітна плата і винагороди	
Оренда	
Реклама	
Транспортні витрати	
Експлуатаційні витрати	
Страхування всіх типів	
Застави (державні і місцеві)	
Виплата відсотків за позиками і кредитами	
Ремонт і профілактика	
Витрати з підготовки персоналу	
Несподівані витрати	
Загальні поточні витрати	
Разом витрат підготовки виробництва	

На основі проектного бухгалтерського балансу і оцінювання того, скільки грошей необхідні в період від 3 до 5 років для розвитку і розширення бізнесу, можна визначити, скільки з них буде отримано від західного партнера і скільки – через позики у інших організацій; яка частка участі українського партнера, якщо створюється спільне підприємство.

Інвестори хочуть дізнатися, як буде витрачений капітал, зокрема, скільки буде використано на НІОКР, устаткування, маркетинг і поповнення оборотного капіталу. У зв'язку з цим необхідно навести плани розрахунків з інвесторами, до планів переходу фірми у відкрите акціонерне товариство, коли акції цього підприємства

вільно продають і купують на фондовій біржі. Такий перехід може плануватися через 5-7 років.

Використовування кредиту і очікуваний ефект

Результативність використання кредиту має важливе значення незалежно від того, чи фінансуватиметься фірма за рахунок власних засобів або позикових.

У цьому розділі мають бути відповіді на такі запитання.

1. На що буде витрачена позика? Відповідь може бути в загальній формі, а саме функційний капітал, нове устаткування, запаси тощо.
2. Що буде конкретно придбано?
3. Хто є постачальником фірми?
4. Скільки коштує ця покупка?
5. Яка модель або марка машини буде придбана?
6. Яку суму потрібно заплатити у вигляді податків, платня за установку і доставку устаткування?
7. Як використання позики підвищить прибутковість фірми?

Представникам банку цікаво знати, на що витрачаються гроші тому що все куплене фірмою буде заставою позики.

Оцініть можливу вигоду від оренди частини капітального устаткування і приміщень як альтернативи їх придбання в приватну власність. За наявності грошей останнє може виявитися більш вигідним.

В оренді є свої переваги: у міру зростання фірми можна маневрувати основним капіталом. Оренда дає деякі податкові пільги.

Відсотки за кредит – це пряме вирахування з доходу. Вдаючись до позики або вкладаючи власні гроші, фірма має знати, як спрацюють ці гроші, який дохід принесуть. Необхідно переконатися, що прибуток від використання кредиту вище за витрати щодо його залучення.

Поки не завершена робота над фінансовою частиною плану, немає можливості навести точні цифри, що характеризують використання і очікуваний ефект від кредиту. Проте вартість елементів основного капіталу, які планується придбати, а також розрахункова величина функційного капіталу можуть і мають бути відображені. Завжди можна відмовитися від наміченого варіанта на користь більш скромного, якщо цього потребує стан фінансів.

Орієнтовна схема написання фінансового плану, що

рекомендується.

Джерела, фінансова політика, контроль.

1. Назвіть джерела фінансування ресурсів фірми за рахунок власних грошових коштів, за рахунок позикових грошових коштів.

2. Яка політика розподілу прибутку після сплати податків?

3. Які умови контролю за платежами покупців?

4. Яка фінансова політика фірми щодо страхування кредитів?

Ефективність інвестицій

Способи і критерії оцінювання ефективності інвестицій, які ви використовуєте. Обов'язково вкажіть:

- прибуток вашої фірми в 1-й рік щомісяця, у подальші два роки – щоквартально і ще на два роки – щорічно;
- баланс вашої фірми в 1-й рік щомісяця, в подальші два роки – щоквартально і ще на два роки – щорічно.

Стратегія фінансування

У розділі наводиться план отримання засобів для створення або розширення підприємства. При цьому слід вирішити, скільки необхідно засобів для реалізації проекту, визначити джерело і форму отримання грошей, коли можна чекати повного повернення вкладених засобів і отримання інвесторами доходу на них.

Фінансування через кредити переважно для проектів, що пов'язані із розширенням виробництва на діючих (і діючих успішно) підприємствах. З одного боку, від таких підприємств банкіри не вимагатимуть підвищеної платні за кредит, оскільки ризик вкладень тут невеликий, з іншого – не важко знайти матеріальне забезпечення кредитів.

У деяких випадках залучення засобів партнерів і акціонерів підприємці вважають небажаним через можливість позбавитися контрольного пакету акцій, розмір якого звичайно оцінюється в 51%. Насправді контрольний пакет може бути і значно меншим за 51%. Для контролю над підприємством може виявитися достатнім і 10-15% акціонерного капіталу.

Для повернення позикових засобів необхідне проведення і включення в бізнес-план спеціальних розрахунків, що дають можливість визначити термін окупності вкладень. Формули цих розрахунків можна знайти у відповідних довідниках.

Якщо бізнес-план призначений для отримання позики і буде запропонований потенційному кредитору або фінансовій організації, то супровідний лист має містити відомості про створювану фірму і мету

обігу за кредитом. Лист такого змісту має бути надрукований на якісному папері.

13. Додатки

Додаток є важливою частиною бізнес-плану, сприяє розвантаженню основного тексту від подробиць, дозволяючи зробити вичерпним і достатньо компактним зміст основного документа і дає можливість надати потенційним партнерам і інвесторам різні додаткові матеріали, що:

- підтверджують і розкривають відомості про підприємство (копії реєстраційного свідоцтва, статуту і засновницького договору підприємства, наявні ліцензії і сертифікати, почесні дипломи і свідоцтва, копії матеріалів преси про діяльність підприємства, відгуки замовників і партнерів щодо спільної діяльності тощо);
- характеризують продукцію (фото, малюнок, креслення, патент, відгуки, результати випробувань і сертифікації продукції, інші відомості);
- переконливі у затребуванні продукції (матеріали маркетингового дослідження, порівняльні дані про конкурентів, договори, протоколи про наміри і заявки на поставку продукції);
- показують можливості виробництва (фотографії підприємства, його провідних ділянок, устаткування, копії документів із сертифікації виробництва тощо);
- розкривають організаційно-правову готовність проекту (схеми організаційної структури, механізму реалізації проекту, виписки з нормативних документів тощо);
- фінансово-економічні розрахунки, що обґрунтовують (калькуляції, таблиці тощо);
- підтверджують спрямованість, значущість (масштабність) і ефективність проекту (рішення, програми, плани, акти, листи, відгуки тощо);
- підтверджують реальність заходів попередження ризику, нейтралізації форс-мажорних обставин і реальність гарантій повернення позики (гарантійні листи, договори, склад і вартість застави, виписування із законодавчих і нормативних документів, інші матеріали).

Промування проекту

- Рекомендації з визначеності привабливості проекту.
- Рекомендації із звернення до потенціальних партнерів та

інвесторів.

- Презентація бізнес-плану.
- Типові недоліки бізнес-планів.
- Що необхідно додатково врахувати під час підготовки інвестиційного проекту для надання інвестору?

Під час реалізації будь-якого підприємницького проекту необхідні партнери і інвестори, у кожного з яких є свої інтереси.

Першою і, мабуть, основною умовою успішного пошуку партнерів і інвесторів є наявність привабливості проекту не тільки для вас, але і для потенційних партнерів та інвесторів, це допоможе зробити вашу справу і їх справою – тобто загальною справою.

Успіху сприяє наявність партнерів з пошуку інвесторів, забезпечення просування вашого проекту (консультанти, юристи тощо)

Безпосередньо пошук партнерів і інвесторів, зазвичай, триває місяцями і потребує відповідного планування та обліку результатів поведінки з коригування як бізнес-плану, так і стратегії пошуку інвесторів.

Рекомендації щодо визначення привабливості проекту

Перш за все, необхідно відзначити, що інвесторами є не тільки банки, різні фундації, але й інші структури і організації, що зацікавлені в успішній реалізації проекту і отриманні різного роду ефектів (економічного, екологічного, соціального, технічного і т.д.). Вони, зазвичай, здатні забезпечити ту або іншу підтримку (пряме фінансування, пільгові кредити, податкові пільги, передоплату продукції тощо).

Потенційних партнерів та інвесторів може привернути:

- малий термін окупності;
- висока прибутковість проекту;
- пропозиція купівля акцій;
- отримання екологічного ефекту;
- створення нових робочих місць;
- наявність податкових пільг, субсидій;
- можливість експорту продукції;
- можливість імпортозаміщення;
- випуск соціально-значущої продукції (послуги);

- наявність дешевої сировини і трудових ресурсів;
- високий імідж фірми;
- упродовження на новий ринок;
- отримання частини продукції для продажу;
- використання товарної марки.

Рекомендації щодо звернення до потенційних партнерів і інвесторів

Вашими потенційними партнерами і інвесторами можуть бути:

- фундації підтримки підприємництва (надання пільгових кредитів);
- бізнес-інкубатори, бізнес-центри (надання пільгових кредитів і послуг);
- міжнародні фундації, проекти, програми (надання кредитів і грантів);
- державний, регіональний або місцевий бюджет (фінансування);
- інвестиційні фундації (фінансування);
- комерційні банки (кредити);
- фірми-виробники продукції (вкладення власних засобів);
- лізингові компанії (надання устаткування в лізинг);
- компанії страховок (страхування ризиків);
- соціальні фундації (фінансування);
- фундація зайнятості (пряме, безповоротне фінансування створення робочих місць для малозабезпечених і пільгове для решти категорій).

Знайти партнера, інвестора можна:

- перш за все, серед своїх давніх партнерів або за їх рекомендаціями;
- у комп'ютерних базах даних (адреси, дайджести);
- серед інформації у пресі та інших засобах масової інформації (рекламні оголошення потенційних партнерів);
- в адресних книгах і довідниках;
- під час відвідування виставок, конференцій, презентацій;
- за допомогою реклами;
- через постійну готовність до встановлення ділових контактів;

- завжди виявляючи зацікавленість;
- в інтернеті.

Презентація бізнес-плану

Представлення вашого проекту може відбуватися як у формі презентації на фірмі із запрошенням потенційних інвесторів, так і у формі відвідин потенційного інвестора.

Що найважливіше для інвестора?

Ваші особисті та ділові якості, особисті, ділові і професійні якості членів вашої команди, які є найважливішим гарантом успіху реалізації проекту.

У чому головна задача презентації?

Переконати інвестора в тому, що ви і ваша команда здатні досягти успіху, що це є життєво важливо для вас, що ви повні енергії і ентузіазму, але при цьому тверезо оцінюєте ситуацію.

Які ключові питання зазвичай розглядаються під час першої зустрічі?

- фірма, її історія, положення та юридичний статус, продукція і послуги;
- ринок збуту і конкуренти, маркетингова стратегія;
- команда, яка реалізовуватиме проект, партнери;
- необхідний для вас розмір інвестицій, мета і графік їх витрачання;
- привабливість для інвестора, ефективність, ризики і гарантії;
- умови надання інвестицій і їх повернення.

Як готуватися до презентації?

- зібрати максимум інформації про потенційного інвестора;
- поставити себе на його місце, спробувати передбачити його запитання та продумати необхідну інформацію і ваші відповіді;
- передбачити заходи, щоб викликати його інтерес, і презентацію перетворити на діалог (а не у ваш монолог);
- вислати матеріали (бізнес-план і т. ін.) для попереднього ознайомлення;
- приготувати копії матеріалів для передачі безпосередньо на зустрічі.

Яка тривалість презентації?

Необхідно бути готовим, щоб за 15-20 хвилин викликати інтерес у інвестора.

Як готуватися до зустрічі?

Ваш одяг має відповідати одягу інвестора (у разі звернення до банку слід одягнутися строго, у костюм з краваткою). Передбачте все можливе, щоб зустріч відбулася в намічений час.

Чи готові ви до презентації (контрольні запитання)?

- Чи знаєте ви інтереси і бажання потенційного інвестора, його пріоритети?
- Чи приготували ви «родзинку» конкретному інвестору?
- Чи передбачили заходи, які дозволять співрозмовнику запам'ятати вас?

Як поводитися на презентації?

- Бути впевненим у підготовці до зустрічі.
- Почніть із теплої усмішки і міцного рукоштовтання.
- Налаштуйте себе на те, що ви не прохач, а партнер, який запрошує співрозмовника до участі у взаємовигідній справі.
- Ведіть зустріч у формі діалогу, а не монологу. Намагайтеся, щоб співрозмовник дивився вам в очі.
- Пред'явіть у відповідний момент зразок продукції, фотографію, патент.
- Вживайте ствердні вирази.
- Поводьтеся упевнено, уникайте невизначеності.
- Підключайте до розмови членів вашої команди.
- Зробіть так, щоб зустріч запам'яталася співрозмовнику.
- Зацікавте партнера суттю проекту.
- Розмову про ціну ведіть тільки після прояву інтересу до проекту.

Типові недоліки бізнес-планів

- Весь акцент робиться на наявний потенціал виробництва продукції (науково-технічний рівень, вільні виробничі потужності).
- Слабке економічне опрацювання.
- Слабке знання ринку, його місткості, тенденцій розвитку, конкуренції.
- Неопрацьованість системи збуту продукції, доведення її до покупця, бездоказовість або безпідставність оцінок можливого збуту продукції, що наводяться.
- Недостатня увага до питань власності (і, перш за все, інтелектуальної, земельної).

- Не опрацьовується питання можливих пільг (у тому числі податкових).
- Під час фінансових розрахунків «упускають» ПДВ, місцеві податки, можливі акцизні збори.
- Невідповідність запитів ресурсів розміру підприємства або фірми, величині статутного капіталу, наявності власних засобів, майна або інших активів, досвіду роботи в цій галузі, наявності кваліфікованого штату працівників.
- Недостатність гарантій повернення засобів інвесторам.
- Часом відсутня чітка схема повернення позикових засобів (початок, етапи, суми).
- Орієнтація здебільшого на іноземних партнерів.
- Не показано привабливість проекту для потенційного партнера, інвестора.
- Низька рентабельність і довгі терміни окупності проектів.
- Погано представлено команду проекту, її здатність успішно реалізувати проект.
- Не пропрацювали організаційні питання реалізації проекту.

Помилки просування проектів, що часто повторюються

- Відсутність альтернативних варіантів шляхів просування проекту, що пропрацювали.
- Звернення тільки на одну адресу.
- Звернення не за адресою.
- Не враховані інтереси потенційних партнерів і інвесторів.
- Не враховані психологічні чинники.
- Недостатньо переконливо доведено, що за проектом стоїть згуртована команда професіоналів, партнерів.
- Надання документів у неповному складі.
- Не оперативне надання додаткових відомостей, відповідей на запитання.
- Не гнучкий облік побажань потенційних партнерів і інвесторів, не адекватне коректування своїх пропозицій.
- Бажання отримати всі засоби в одному місці, у одного інвестора.
- Запит суми, яка не відповідає проекту.

Що потрібно додатково врахувати під час підготовки інвестиційного проекту для інвестора?

Окрім детального проекту бізнес-плану потенційний кредитор

обов'язково запитас такі документи.

Копії засновницьких документів:

- Статут.
- Засновницький договір.
- Свідоцтво про реєстрацію.
- Зареєстровані зміни в Статуті.
- Копії балансів і звітів про фінансові результати підприємства.

Документи, що характеризують інфраструктуру підприємницької діяльності

- Договори на оренду виробничих, складських, торгових приміщень.
- Договори на поставку сировини, устаткування, комплектуючих тощо.
- Договори на збут продукції.
- Сертифікати на продукцію, що випускається (у разі потреби).
- Ліцензія на вид діяльності (якщо ця діяльність ліцензується).
- Перелік основного майна.
- Документи, що підтверджують наявність гарантій повернення кредиту.

Перераховані документи в тій або іншій послідовності і з можливими поправками залежно від вимог конкретного інвестора/кредитора доцільно готувати паралельно з бізнес-планом.

Крім того нижче пропонується *перелік інформації, яку іноземні інвестори, найімовірніше вимагають у підприємств, що є потенційними об'єктами інвестицій.*

Ця інформація розділяється на чотири категорії:

1. Інформація з фінансових і податкових питань.
2. Інформація з правових питань.
3. Інформація з організаційних питань.
4. Інформація стратегічного характеру (прогнози і бізнес-плани).

Вищевказані переліки можуть здаватися дуже детальними, проте їх наведено для того, щоб показати діапазон і ступінь деталізації інформації, яка може бути цікава для інвесторів.

I. Інформація з фінансових і податкових питань

1. Фінансова звітність, складена відповідно до державних стандартів з проведеною аудиторською перевіркою.
2. Результати будь-яких податкових перевірок, проведених податковими органами, і дата проведення останньої за часом

перевірки.

3. Перелік непогашених зобов'язань, включаючи отримані позики і активи, що закладені як позикове забезпечення.

4. Перелік основних засобів і нематеріальних активів, включаючи закладені активи.

5. Товарно-матеріальні запаси. Відомості сальдо товарно-матеріальних запасів на початок і кінець попереднього року із зазначенням категорій товарно-матеріальних (сировина, незавершене виробництво і готова продукція), кількості і вартості кожної позиції товарно-матеріальних запасів, дати придбання, а також методики оцінювання незавершеного виробництва і готової продукції.

6. Розрахунки з дебіторами та кредиторами: відомості дебіторської і кредиторської заборгованості на початок і кінець попереднього календарного року із зазначенням сальдо дебіторської або кредиторської заборгованості.

7. Детальне розшифрування виручки від реалізації і витрат:

- Розшифрування виторгу від реалізації, собівартості реалізації і прибутку за основними групами реалізованої продукції з розбиттям за місяцями. Детальні дані про виторг від реалізації в перерахунку на одиницю продукції і ціну реалізації одиниці продукції за кожною категорією продукції з розбиттям за місяцями.

- Відомість реалізації основним замовникам, із зазначенням умов оплати, випадків продовження термінів оплати і даних про фактичні платежі з розбиттям по місяцях.

- Відомість операційних витрат за основними категоріями (сировина, комунально-побутові послуги, витрати виробництва і транспортні витрати) з розбиттям за місяцями.

- Відомість витрат, включаючи витрати за розрахунками з персоналом та інші, що пов'язані з оплатою праці, витрати фінансового характеру, адміністративні витрати і витрати на маркетинг, з розбиттям за місяцями.

- Статті звіту про прибутки і збитки, незвичайні, однократні або виняткові операції, що відображають, за минулі і майбутні періоди, з розбиттям за місяцями.

8. Відомість витрат із відрахувань до фондів соціального забезпечення на початок і кінець попереднього календарного року.

Інформація з правових питань

1. Організаційна структура:

• схема, що відображає структуру компанії загалом, включаючи її філії і дочірні підприємства, частки участі материнської компанії в дочірніх підприємствах та інші форми контролю, а також ступінь впливу.

2. Структура власності:

• суми дозволеного до випуску і сплаченого акціонерного капіталу;

• кількість і номінальна вартість звичайних акцій;

• кількість і номінальна вартість привілейованих акцій;

• будь-які нові емісії акцій після приватизації;

• перелік всіх колишніх і нинішніх акціонерів із зазначенням їх часток в акціонерному капіталі і прав голосу, а також копія реєстру акціонерів.

3. Копії статутних або інших засновницьких документів і реєстраційних свідоцтв.

4. Копії протоколів засідань керівництва компанії за останні три роки.

5. Копії всіх ліцензій, виданих компанії.

6. Копії всіх контрактів і договорів, укладених усередині країни за останні два роки, а також раніше укладених контрактів, що зберігають для компанії обов'язкову силу на сьогодні.

II. Інформація з організаційних питань

1. Організаційна схема із зазначенням всіх господарських підрозділів і відповідальних співробітників кожного підрозділу.

2. Обов'язки відповідальних співробітників і підрозділів щодо таких фінансових аспектів:

• планування і складання кошторисів;

• оцінювання фінансових потреб і проведення переговорів про залучення зовнішнього фінансування;

• загальногосподарський облік;

• аналіз витрат;

• управління грошовими коштами і ліквідністю;

• аналіз капітальних вкладень;

• внутрішній аудит і засоби фінансового контролю.

III. Інформація стратегічного характеру (прогнози і бізнес-плани)

1. Копія бізнес-плану компанії.
 2. Копії відповідних прогнозів руху грошових коштів і балансу.
-

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які ви знаєте методи аналізу і консультування з інвестиційної діяльності?
2. Як проводиться аналіз інвестиційних проектів?
3. Що таке проектний аналіз?
4. Перерахуйте аспекти аналізу інвестиційних проектів.
5. Що таке фінансовий аналіз проектів?
6. Як проводиться кредитування інвестиційних проектів?
7. Як обслуговується борг у разі виконання інвестиційних проектів?
8. Основні складові під час складання інвестиційних проектів.
9. Як відбувається консультування з бізнес-планування?

РОЗДІЛ VII

КОМУНІКАЦІЇ І ЕТАПИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІНСЬКОМУ КОНСАЛТИНГУ

- *Схема процесу консультування*
- *Поняття комунікаційного процесу*
- *Важливість комунікації для агроконсалтингової діяльності*
- *Фактори, що впливають на результат комунікаційного процесу*
- *Етапи комунікаційного процесу*
- *Вимоги до джерела інформації*
- *Налагодження комунікаційного процесу в колективі*

7.1. Схема процесу консультування

Діяльність сільськогосподарських інформаційно-консультаційних формувань спрямована насамперед на розвиток людських ресурсів і передачу досягнень науково-технічного прогресу товаровиробникам. Одна з найважливіших функцій дорадчої служби – навчити сільських товаровиробників приймати оптимальні рішення для вирішення існуючих або можливих проблем.

Потреби в консультаційних послугах у товаровиробників можуть бути поодинокими, аналогічними в кількох клієнтів служби, можуть виникати в багатьох клієнтів на території району, регіону або кількох регіонів. Ефективність роботи служби багато в чому залежить від вибору методів діяльності.

У країнах із розвинутою ринковою економікою запрошення професійних консультантів є престижним, воно свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства і високу ділову культуру його керівництва. Відсутність консультантів під час розробки відповідального рішення розглядається як, наприклад, відсутність архітектора під час розробки проекту будинку або лікаря під час діагностування хворого.

Здебільшого консультування клієнта службою аграрного консалтингу – це безперервний процес. Спрощену його схему зображено на рис.7.1.

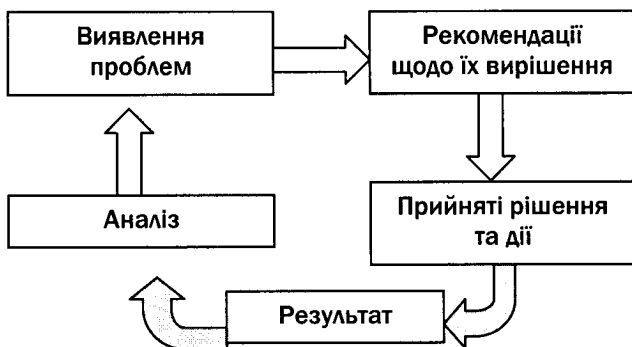


Рис.7.1. Схема процесу консультування

Визначивши проблеми товаровиробника, консультант розробляє варіанти їх вирішення, проте певний варіант рішення вибирає сам клієнт. За прийнятим варіантом товаровиробник починає діяти й одержує результат. Він може бути різним – від найвдалішого до найгіршого. Будь-який результат аналізується. Під час аналізу можуть бути виявлені нові проблеми, недоліки та недогляди, що потребують втручання консультанта, або (за позитивних результатів) матеріали аналізу можуть бути корисними під час консультування інших товаровиробників.

Отримати інформацію про потреби товаровиробників у послугах аграрного консалтингу співробітники служб можуть безпосередньо від клієнтів або за результатами моніторингу діяльності клієнтів. Методи одержання інформації про потреби клієнтів аналогічні методам одержання зворотної інформації про діяльність дорадчих служб.

7.2. Поняття комунікаційного процесу

Консультування, незалежно від його виду передбачає передавання інформації. Це – комунікаційний процес.

Для будь-якого методу агроконсалтингової діяльності схема цього процесу буде однаковою. Тому перед вивченням методів консультування слід зрозуміти сутність комунікаційного процесу.

Комунікація – це процес передавання інформації від однієї людини до іншої або до багатьох людей. Однією з найпростіших форм цього процесу можна вважати розмову двох людей. Складні форми комунікації є множиною прямих і непрямих шляхів доведення інформації до тисяч або мільйонів людей у вигляді складних процесів. Комунікаційний процес складається з чотирьох елементів (рис. 7.2):

- *джерело* – людина або група людей, які формулюють ідею чи думку й бажають передати їх іншій людині або іншим людям;
- *повідомлення* – інформація, що передається від джерела іншій людині або іншим людям;
- *канал* – середовище, через яке передається повідомлення;
- *одержувач* – людина або група людей, які приймають повідомлення.

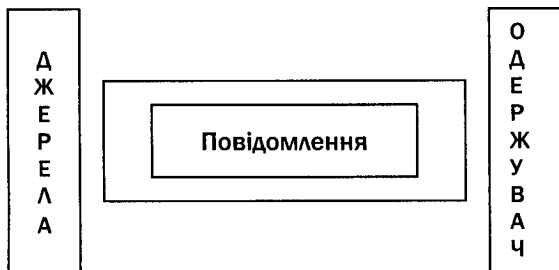


Рис.7.2. Елементи комунікаційного процесу

7.3. Важливість комунікації для агроконсалтингової діяльності

Комунікація є універсальним засобом спілкування в соціальних групах. Діяльність агроконсалтингових формувань – це постійні комунікаційні зв'язки, спрямовані на вирішення проблем сільських товаровиробників, підвищення ефективності сільського господарства через поширення досягнень науково-технічного прогресу і реалізацію інших заходів. Чим тіснішими є такі зв'язки, тим вищими будуть досягнення у спільній роботі. Ефективність

діяльності будь-якого агроконсалтингового формування залежить від комунікабельності його фахівців.

Комунікабельність керівника – це його перевага, а нерозуміння ним комунікаційних процесів може ускладнювати роботу з підлеглими. Фахівці агроконсалтингових формувань постійно контактують із керівниками, трудовими колективами сільськогосподарських підприємств тощо, оскільки саме вміння налагодити комунікаційний процес є запорукою успішної консультаційної діяльності.

7.4. Фактори, що впливають на результат комунікаційного процесу

Для успішної реалізації своїх функцій співробітники консалтингового формування повинні добре володіти методами роботи служби. Слід вибирати ті з них, які найпридатніші для передавання клієнту навичок та досвіду.

Дослідження свідчать, що за ступенем сприйняття, освоєння та впровадження інновацій сільських товаровиробників поділяють на п'ять категорій (рис. 7.3).

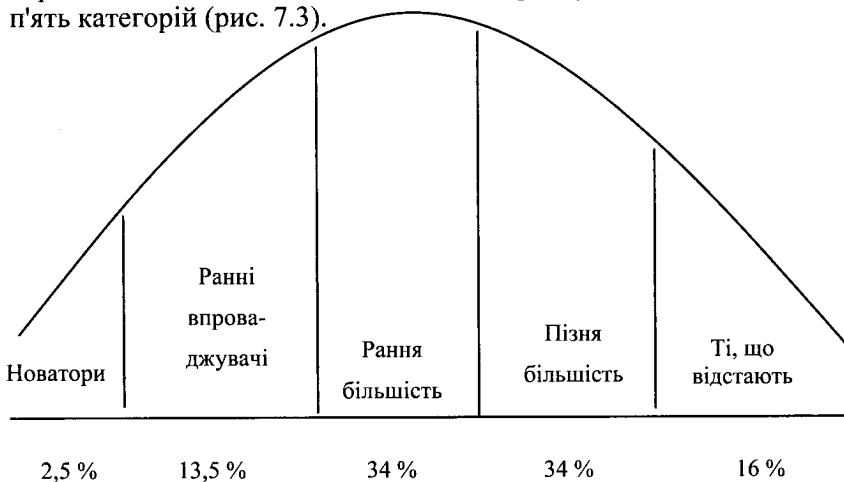


Рис. 7.3. Категорії сприйняття, освоєння та впровадження інновацій сільських товаровиробників

♦ **Новатори (2,5% населення).** Це люди, які люблять ризик, досить легко долають невизначеність і мають багато зв'язків за межами району. Мислять абстрактно, незвичайно. Вони мають здібності й можливості для того, щоб бути новаторами. Здебільшого їх вважають за лідерів, оскільки вони переважно працюють лише на себе.

♦ **Ранні впроваджувані (13,5% населення).** Люди з високим рівнем освіти, менш догматичні, надають перевагу науці й технології. Мають абстрактне мислення, вирізняються діловим підходом до прийняття рішень і користуються повагою в суспільстві.

♦ **Рання більшість (34% населення).** Добре інтегруються в систему, приймають рішення про впровадження та інновації значно раніше від середнього рівня. Добре обмірковують можливі наслідки, не є лідерами думки.

♦ **Пізня більшість (34% населення).** Зазвичай, скептики, їм потрібно виключити всі можливі ризики від впровадження і невизначеність. Впроваджують інновації через економічну необхідність.

♦ **Ті, що відстають (16% населення).** Зазвичай це товаровиробники, в яких немає ресурсів. Посилаються на традиції та історію, аби лише не впроваджувати нові розробки чи нові методи господарювання у виробництво, мають вузький кругозір.

Результати наукових досліджень, виділення серед товаровиробників різних категорій і особистісних характеристик людей, які належать до цих категорій, впливають на організацію роботи консультантів. Якщо консультанту треба апробувати нову технологію, методіку, схему управління або іншу інновацію чи провести польові експерименти, насамперед слід мати справу з новаторами.

Якщо ж потрібно розпочати масове впровадження апробованого й добре зарекомендованого нововведення (або, іншими словами, розпочати освоєння нового ринку), то слід робити ставку на неформальних лідерів, орієнтуючись на яких, нововведення освоюватимуть й інші.

Саме через неформальних лідерів найбільш ефективно відбуваються навчання, поширення знань і впровадження науки у виробництво.

Характеристика категорій товаровиробників свідчить, що серед новаторів і представників ранньої більшості знайти неформальних лідерів майже неможливо. Люди, які належать до першої категорії, не люблять передавати досвід і працюють переважно на себе. Представники ранньої більшості часто некомпетентні. Отже, неформальні лідери найчастіше зосереджені в групі раних впроваджувачів. Консультанти мають виявити їх через соціологічне опитування серед товаровиробників, поставивши, скажімо, запитання: «Вкажіть двох чи більше товаровиробників, з якими ви найчастіше спілкуєтеся?» чи «До кого ви найчастіше звертаєтеся за порадою про застосування нового методу?».

Представників ранньої більшості використовують для того, щоб завоювати новий ринок. Категорія клієнтів з групи «пізня більшість» характеризується тією особливістю сприйняття нововведень, якій відповідає прислів'я «не помагає – не повірять». Для того щоб представники цієї категорії клієнтів сприйняли й освоїли нововведення, потрібно організувати виставки, демонстраційні покази чи дні поля.

Для того, щоб нововведення взяли на озброєння представники з групи «ті, що відстають», недостатньо організації інформаційно-консультаційних заходів, а слід допомагати клієнту знайти інвестора чи отримати кредит.

Отже, ефективність комунікації під час передавання знань залежить не лише від рівня професійної підготовки консультантів, а й від методів передавання знань клієнтам – методів агроконсалтингової діяльності.

7.5. Етапи комунікаційного процесу

Процес передавання інформації від джерела до одержувача проходить у шість етапів (рис. 7.4).

1. **Створення повідомлення.** Осмислення того, що джерело повідомлятиме одержувачу, усвідомлення джерелом того, що повідомлення буде зрозуміле одержувачу.
2. **Кодування.** Думка чи ідея виражаються у вигляді символів (їх можна побачити, почути або відчути), що стають виразниками змісту повідомлення. Вони мають бути добре зрозумілими одержувачу (слова, жести, міміка, звуки, схеми та рисунки).
3. **Передавання.** Думка чи ідея, закодовані завдяки символам у

повідомлення, передаються одержувачу через їх відтворення: використанням жестів, виконанням музики, демонстрацією фільму чи рисунків. Вибір каналів передавання повідомлень залежить від наявних засобів зв'язку в конкретній ситуації, відстані, технічних і фінансових можливостей джерела і одержувача. Вибираючи канал, джерело має прагнути до його максимальної зручності для одержувача, своєчасного надходження повідомлення за достатньої повноти й без перекручувань.



Рис. 7.4. Етапи комунікаційного процесу

4. Прийом. Одержувач отримує повідомлення. Умови навколишнього середовища можуть сприяти прийому повідомлення або перешкоджати. Наприклад, сильний шум перешкоджатиме прийому звукових повідомлень, погане освітлення негативно впливатиме на прийом візуального повідомлення тощо. Важливі правильність і точність прийому повідомлення, що залежить від того, на яке з чуттів одержувача (зір, слух, смак, дотик чи нюх) ця інформація найбільше впливає. Не існує одного чуття, з використанням якого можна було б довгостроково і надійно здійснювати цей процес. Джерело має намагатися передати повідомлення з використанням різних каналів, що дали б змогу одержувачу прийняти повідомлення з використанням різних способів його одержання.

5. Розшифрування. Підготовка інформації, отриманої одер-

жувачем, для сприйняття її значення. Ефективність цього етапу залежить від знання одержувачем символів, за допомогою яких вона зашифрована. Для високої ефективності розшифровування між джерелом і одержувачем мають бути постійними прямий і зворотний зв'язок.

6. Сприйняття. Це завершальний етап комунікаційного процесу. Закладені у повідомленні ідеї та думки мають інтегруватися й бути пов'язані з тією інформацією, якою одержувач уже володіє. Без такої асиміляції, символи, що містяться у розшифрованому повідомленні, можуть залишитися марними, не базуючись на відомій для одержувача інформації. Чим більший досвід має людина, яка виступає в ролі одержувача, тим більша ймовірність, що накопичені нею знання можуть містити окремі елементи, пов'язані з ідеями і думками в переданому повідомленні.

Перші три етапи комунікаційного процесу належать до сфери дії джерела повідомлення. Повідомлення, передане каналом, джерело вже не контролює. Отримання (або ні) одержувачем повідомлення залежить від умов навколишнього середовища, за яких воно було відправлене, від якості його прийняття за досягнення місця призначення та бажання його сприймати одержувачем.

7.6. Вимоги до джерела інформації

Щоб визначити, чи зацікавить інформація сільськогосподарських товаровиробників, консультант має відповісти на запитання.

Що має на меті інформація і що в ній цікавого для товаровиробників?

На яку категорію користувачів розрахована інформація?

Який рівень освіти користувачів і які проблеми їх цікавлять?

Важливим етапом комунікаційного процесу є передавання інформації від консультанта до товаровиробника. Щоб інформація зацікавила товаровиробників, вона має відповідати таким вимогам:

- технічні аспекти слід викласти у доступній формі, зрозумілою мовою, абстрактна мова й жаргон у повідомленнях недопустимі;
- повідомлення має бути структурованим, з чіткою аргументацією, ідеї – логічними, головні й другорядні частини – легко відокремлюватися одна від одної;
- основні аспекти у повідомленнях потрібно формулювати

стисло, аргументацію спрямовувати на досягнення основного завдання;

- повідомлення потрібно викласти так, щоб стимулювати товаровиробників його прочитати, прослухати чи переглянути.

Однією з невід'ємних складових роботи дорадчих служб у регіонах є участь у формуванні регіонального банку науково-технічної і ринкової інформації з питань ведення сільського господарства (РБНД), без якого неможливо надавати кваліфіковані інформаційні й консультаційні послуги сільськогосподарським виробничим формуванням і населенню.

Для ведення РБНД у структурі служби має бути передбачено посади адміністратора бази (банку) даних, програміста і бібліотекаря. РБНД – це довідково-інформаційний фонд, який містить галузеву науково-технічну і ринкову перспективну (прогнозну), поточну (оперативну) та ретроспективну (архівну) інформацію й має відповідати таким вимогам користувачів:

- своєчасно оновлюватися;
- забезпечувати легкий доступ до інформації;
- слугувати засобом оперативного розповсюдження інформації і, насамперед, ринкової;
- на основі інформаційних ресурсів здійснювати обслуговування нормативною, правовою та іншою інформацією своїх користувачів.

Розпочинати формування РБНД слід із систематизації і використання існуючих масивів сільськогосподарської науково-технічної, ринкової, правової та інших видів агроінформації, а також сервісних послуг.

Обробка зібраних даних – останній етап збирання даних. Під час обробки дані поділяють на такі групи:

- за подіями – час, частота, швидкість, тенденції, причини та наслідки;
- за працівниками – рік, стать, сімейний стан, кваліфікація, освіта, трудовий стаж та заробіток;
- за продукцією і матеріалами – розмір, вартість, технічні характеристики та джерела;
- за ресурсами, затратами, доходами, процесами і процедурами— показники виробничої активності, місцезнаходження, центр управління, географічний розподіл та використання обладнання.

7.7. Налагодження комунікаційного процесу в колективі

Комунікація – це складний процес, що складається із взаємозалежних кроків. Кожний із цих кроків дуже потрібний для того, щоб зробити наші думки зрозумілими іншому. Обмін інформацією починається з відбору або з формулювання ідеї. Відправник вирішує, яку значиму ідею або інформацію варто зробити предметом обміну. Ідея має бути чітко сформульована. Лейтмотив цього кроку – «не починайте говорити, не почавши думати». Стримуйте себе доти, поки у вас не сформулювався досить продуманий план; не поспішайте говорити про речі, які вам самим не ясні або які не входять до справи.

Перш ніж передати ідею, відправник має за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонацію, жести. У багатьох випадках форма виявляється важливішою за зміст. Кодування перетворює ідею в повідомлення. Але все-таки чільне значення має змістовний бік. Відправник також повинен вибрати канал, сумісний з типом символів, використовуваних для кодування. Усно або письмово, особисто або за допомогою телефону.

Після передачі повідомлення відправником, одержувач переводить символи відправника у свої думки.

Основна мета комунікаційного процесу – це забезпечення розуміння прийнятого інформаційного повідомлення.

У комунікаційному процесі на шляху до розуміння суті повідомлення інформація зустрічає різні перешкоди й пастки. Вона може спотворюватися, фільтруватися, відсіюватися, коректуватися. Тому ефективний обмін інформацією має бути двобічно спрямованим: необхідна наявність зворотного зв'язку, що дозволяє визначити, якою мірою повідомлення було сприйняте й зрозуміле.

Комунікації й ефективність керування. Комунікація у фірмі – це обмін інформацією, на основі якої керівник одержує відомості, необхідні для прийняття рішень, і доводить ухвалені рішення до виконавців.

Обмін інформацією входить в усі основні види управлінської діяльності (функції керування). Тому комунікації називають сполучним процесом. Якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, то вони не зможуть працювати разом, формулювати загальні цілі й досягати їх.

Обмін інформацією існує:

- а) між фірмою й зовнішнім середовищем;
- б) між ієрархічними рівнями керування фірми (за вертикаллю);
- в) між підрозділами одного рівня (за горизонталлю);
- г) між керівником і підлеглими (становить 2/3 загального обсягу);
- д) неформально між працівниками фірми («чутки», рівень точності яких може бути досить високий).

Для обміну інформацією використовують різні засоби, а саме ділові бесіди, обговорення, наради, телефонні розмови, збори, службові записки, звіти, довідки й тому подібну документацію, що циркулює усередині фірми, і найчастіше є реакцією на можливості або проблеми, створювані оточенням.

Комунікації мають здійснюватися в потрібний час (вчасно), бути достовірними (не розходитися між словом і справою) і досить повними (надмірні комунікації шкідливі).

Керівник витрачає на ділове спілкування (комунікації) від 50% до 90% свого робочого часу. Приблизно 70% керівників вважають головною перешкодою на шляху досягнення ефективної роботи погані комунікації. Здатність керівника спілкуватися (його комунікабельність) є однією з основних його якостей.

Ефективні керівники – це люди, які ефективні в діловому спілкуванні. Вони розуміють суть комунікаційного процесу, мають добре розвинене вміння усного й письмового спілкування, уявляють, як середовище впливає на обмін інформацією.

Якщо комунікації налагоджені погано, то й рішення можуть виявитися помилковими; підлеглі можуть неправильно розуміти, чого від них хоче керівництво. Нарешті, від цього можуть страждати міжособистісні відносини. Тому ефективність комунікацій визначає не тільки якість прийнятих рішень, але й те, як вони в дійсності будуть реалізовані.

Розрізняють два види комунікацій – міжособистісні й організаційні комунікації.

Міжособистісні комунікації. Міжособистісні комунікації забезпечують обмін інформацією між окремими особами й групами.

На шляху міжособистісних комунікацій можуть траплятися такі групи перешкод.

1. Можливі перекручування й вибірковість у сприйнятті інформації. Розглянемо вплив на це різних причин.

Люди можуть по-різному сприймати й інтерпретувати ту саму інформацію залежно від компетенції й накопиченого досвіду. Інформація, що вступає в протиріччя з нашим досвідом або раніше засвоєними поняттями, найчастіше або повністю відкидається, або спотворюється відповідно до нашого досвіду й поняття.

Причинами вибіркового сприйняття інформації можуть бути коло інтересів і потреба, емоційний стан людей, їх зовнішнє оточення.

Ще одна причина труднощів сприйняття інформації полягає в існуванні групи перешкод, обумовлених соціальними установками людей, симпатіями-антипатіями. Так, керівник, що не створює позитивний клімат у відносинах з іншими, отримує урізаний обсяг інформації від своїх співробітників. Згодом може скластись обстановка недовіри, антагонізму, самозахисту.

2. Можливі семантичні труднощі, пов'язані з розумінням змісту окремих слів.

3. Невербальні перешкоди, пов'язані з різним розумінням жестів, міміки, інтонації сказаного.

4. Відсутність зворотного зв'язку також вказує на перешкоди в комунікаціях.

5. Невміння слухати є великою перешкодою в комунікаціях, що знижує їх ефективність. Уміння слухати є важливою якістю керівника. При цьому мало вміти сприйняти факти, потрібно вміти прислухатися до почуттів.

Організаційні комунікації. Організаційні комунікації – це рух ділової інформації в організаційних структурах. Керівник повинен мати дані про можливі перешкоди на шляху обміну інформацією у фірмі.

Коли інформація рухається усередині фірми донизу, то зміст повідомлень може дещо змінитися. Інформація спотворюється, фільтрується, відсівається, коректується.

Розглянемо найбільш характерні випадки зміни інформаційних повідомлень.

I. Свідоме перекручування інформації може мати місце, коли керівник не згодний з повідомленням. Він може модифікувати повідомлення, щоб трохи змінити його зміст.

II. Може існувати потреба фільтрувати повідомлення, не направляючи окремі з них під час передавання на інший рівень керування. Наприклад, «не повідомляти керівництву погані

новини».

III. Керівник у випадку своєї переважаності може сам відсівати менш важливу інформацію. А розуміння «важливості» – суб'єктивне, воно може відрізнятись в різних керівників.

IV. Якщо структура фірми продумана погано, то може виникнути корекція інформації під час переходу її з рівня на рівень.

Удосконалювання комунікацій. Розглянемо деякі способи вдосконалювання обміну інформацією, яких керівник повинен навчитися використати у своїй повсякденній діяльності.

1. Керівник має оцінювати якісний й кількісний бік своїх інформаційних потреб і потреб підлеглих і колег.

2. Керівник має регулювати потоки інформації за допомогою особистих зустрічей, нарад.

3. Керівник має перевіряти інформованість своїх підлеглих для з'ясування інформованість про цілі їх діяльності.

4. Керівник має використовувати сучасну комп'ютерну техніку й створювати свою базу даних.

5. Керівник має сприяти виданню інформаційних бюлетенів, які містять інформацію для всіх працівників.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке комунікаційний процес?
2. Які елементи та етапи комунікаційного процесу?
3. Назвіть категорії сільгоспвиробників за ступенем сприйняття інновацій.
4. До якої категорії належать неформальні лідери?
5. Для яких категорій сільгоспвиробників необхідні демонстраційні покази?
6. Якій категорії сільгоспвиробників потрібна допомога в пошуку ресурсного забезпечення?

РОЗДІЛ VIII **СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АГРОКОНСАЛТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

- *Поняття про інформаційні технології*
- *Мета, завдання і пріоритетні напрями інформатизації аграрної сфери*
- *Інформаційні технології в агроконсалтинговій діяльності*
- *Інформаційно-комунікаційні технології*
- *Бази даних науково-технічної і ринкової інформації*
- *Експертні системи*
- *Веб-технології*
- *Дистанційне навчання. Системи підтримки прийняття управлінських рішень*
- *Удосконалення діяльності консультанта з викорис-танням інформаційних технологій*

8.1. Поняття про інформаційні технології

Прискорений розвиток виробництва і впровадження комп'ютерної техніки та засобів телекомунікацій за останні десятиріччя радикально змінили майже всі сфери людської діяльності. З розвитком можливостей техніки виникають все нові та нові галузі її застосування. Окрім досить важливих технічних аспектів розвитку та застосування комп'ютерної техніки важливою складовою є технології використання цих технічних засобів – інформаційні технології (ІТ).



Інформаційні технології – це система методів і способів збирання, нагромадження, зберігання, пошуку, а також обробки і розповсюдження інформації, за допомогою яких забезпечується перехід практики управління, регулювання матеріального виробництва, наукових досліджень й інших галузей людської діяльності на індустріальний рівень.

Дослідження технічних та технологічних засобів обробки інформації започаткували окрему галузь наукових знань, яку називають інформатикою.



Інформатика – це галузь науково-технічної діяльності, що досліджує процеси отримання, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації, вирішує проблеми створення, впровадження та використання інформаційної техніки і технологій у всіх сферах суспільного життя. Інформатика належить до одного із головних напрямів науково-технічного прогресу.

На ринку консалтингових послуг виник новий вид консалтингу – інформаційно-технологічний консалтинг. Цей вид консалтингу є досить перспективним внаслідок підвищення попиту на інформаційну техніку й інформаційні технології.

Новими і досить перспективними є послуги з моделювання бізнес-процесів та їх реінжинірингу.

Вперше термін «реінжиніринг бізнес-процесів» уведено М. Хаммером і Д. Чампі, які визначають цей вид діяльності як «фундаментальне перепроектування бізнес-процесів компаній для досягнення докорінного поліпшення основних показників їх діяльності: вартість, якість, послуги і темпи».

Реінжиніринг – напрям, що виник унаслідок розвитку двох різних сфер діяльності – управління (менеджменту) й інформатизації. Саме тому реінжиніринг потребує нових специфічних засобів подання й обробки проблемної інформації, зрозумілих і менеджерам, і розробникам інформаційних систем. Такі засоби вимагають інтеграції ключових досягнень інформаційних технологій і створення відповідних інструментальних засобів підтримки реінжинірингу. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів орієнтований на докорінну перебудову всієї діяльності підприємства, а не на часткові зміни в тій чи іншій сфері управління.

Ринок комп'ютерної техніки досить широкий, тому фахівцям агроконсалтингових формувань під час вибору апаратних і програмних засобів потрібен певний рівень професійних знань. Вибір потужності та моделі комп'ютера потрібно починати з визначення задач, які будуть розв'язувати з його допомогою. У цьому розділі наведено окремі характеристики апаратних засобів і програмного забезпечення, що дозволить керівникам та фахівцям агроконсалтингових формувань зорієнтуватись щодо їх вибору. Проте найкращий варіант вибору такий, коли, знаючи основи комп'ютерної техніки та задачі, які потрібно розв'язувати, дорадники знаходять надійних партнерів на ринку комп'ютерного та програмного забезпечення, що здійснюють

продаж, гарантійні зобов'язання, сервісне обслуговування та модернізацію.



Програмне забезпечення (ПЗ) – сукупність всіх програмних продуктів, які дозволяють керувати комп'ютером та вирішувати різноманітні прикладні задачі. Програмне забезпечення можна умовно поділити на три великі групи: системне, прикладне, інструментальне.

Основа *системного ПЗ* – операційні системи та біос. *Біос* – програма, яка записується у мікросхему на материнській платі й керує всіма пристроями та портами комп'ютера. Біос – найперша програма, яка виконується, коли комп'ютер вмикається. Біос тестує всі пристрої на справність і потім передає керування комп'ютером операційній системі. Але все одно всі команди пристроям надходять через біос.



Операційна система (ОС) – це сукупність програм, що забезпечують керування процесом обробки інформації і взаємодію між апаратними засобами та користувачем ПК. Операційна система, зазвичай, зберігається на жорсткому диску ПК, з якого вона завантажується в оперативну пам'ять комп'ютера та керує всіма пристроями та прикладним ПЗ. Але операційні системи не завжди завантажуються з жорсткого диска. Існують персональні пристрої (міні-ПК), в яких немає жорсткого диска, а все ПЗ зберігається у флеш-пам'яті (перезаписувана пам'ять, де інформація зберігається у мікросхемах).

Розрізняють клієнтські та серверні операційні системи. Клієнтські ОС встановлюються і працюють на ПК користувачів, а серверні – відповідно на серверах (потужних комп'ютерах, які надають свої ресурси для користувачів).

До клієнтських операційних систем належать такі:

- Windows 95, Windows 98, Windows Millennium, Windows 2000 Professional, Windows XP та інші – розробки корпорації Microsoft;
- MacOS різних версій, призначена для комп'ютерів фірми Macintosh Apple;
- Linux різних версій.

Найбільшого поширення набули клієнтські ОС Windows. За різним оцінюванням їм належить до 90% світового ринку. Їх перевага – дуже високий комфорт у роботі, відносна надійність, високоякісна технічна підтримка виробника та можливість легкого встановлення й

експлуатації. Недоліки ОС від Microsoft –низький рівень безпеки, висока вартість, а перевага – зручні засоби керування сервером. Усе більшої популярності набуває операційна система Linux. Це зумовлено низькою вартістю (взагалі ця ОС є безкоштовною, користувач сплачує тільки за технічну підтримку та сам носій). Операційна система Linux належить до програмного забезпечення із відкритим кодом. В Україні ця ОС досить популярна, збільшується кількість прикладних програм для неї.

Серверні ОС призначені для керування серверами (комп'ютерами, які надають у використанні свої ресурси одночасно багатьом користувачам). Серед серверних слід відзначити низку моделей Windows корпорації Microsoft та операційні системи UNIX. Перевага ОС UNIX – висока надійність за складної системи керування, що потребує високої кваліфікації системного адміністратора.



Драйвер – це окремий клас програмного забезпечення, яке потрібне для роботи ОС із різноманітним обладнанням від різних фірм-постачальників. Кожен пристрій у комп'ютері (принтер, миша, клавіатура, модем та ін.) потребує свого драйвера. Багато пристроїв ОС мають свої власні драйвери, але виробники пристроїв рекомендують використовувати фірмові драйвери (які постачаються з обладнанням). Останні версії драйверів можна отримати через мережу Інтернет на сайтах фірм-виробників.



Прикладне ПЗ використовують для вирішення певних завдань, наприклад, набору тексту, обчислення даних, ведення бухгалтерії. Ним керує ОС, яка керує роботою комп'ютера. Без операційної системи прикладне ПЗ працювати не буде. Серед усього розмаїття прикладних програм можна виділити такі групи:

► *Текстові процесори* – програми, які використовуються для обробки текстової інформації. Такі програми дозволяють не тільки набирати тексти, а й здійснювати їх форматування (звідси назва – текстові процесори). Найпоширенішим текстовим редактором є Microsoft Word фірми Microsoft, який входить до офісного пакета Microsoft Office.

► *Табличні процесори* призначені для роботи з числовими даними та для виконання різноманітних операцій над числами.

► *Системи керування базами даних (СКБД)* дозволяють

керувати великими інформаційними масивами – базами даних. Ці програмні засоби для організації і ведення баз даних широко використовуються в різних галузях людської діяльності і є основою для більшості сучасних інформаційних систем.

За типом інформації, яка зберігається в базах даних, усі СКБД можна поділити на дві великі групи: *реляційні* і *нереляційні*.

Реляційні СКБД зорієнтовані на зберігання та обробку чітко структурованої інформації (числа, слова, фото), а сама інформація зберігається у таблицях.

Нереляційні СКБД призначені для зберігання й обробки неструктурованої інформації – у вигляді документів із різномірною інформацією, наприклад, текст із числами і фотографіями.



Апаратне забезпечення – це сукупність усіх пристроїв, що входять до комп'ютера або працюють із ним.

До складу одного з основних пристроїв ПК – системного блока – входять: електронні схеми, які керують роботою комп'ютера (процесор, оперативна пам'ять, контролери пристроїв тощо); блок живлення – перетворює електричне живлення силової мережі на постійний струм низької напруги, який подається на електронні схеми комп'ютера; пристрій для читання і запису інформації на дискети; пристрій для читання і запису інформації на жорсткий магнітний диск. Процесор, оперативна пам'ять і контролери монтуються в системному блоці на спеціальний пристрій – системну (материнську) плату.

Центральний процесор – керує обчислювальним процесом і виконує всі математичні та логічні операції.

Внутрішня пам'ять – призначена для збереження службової та проміжної (оперативної) інформації.

Контролери – пристрої для керування всіма основними або периферійними пристроями.

Системна шина – «віртуальна магістраль», за якою здійснюється обмін даними між пристроями центрального обладнання.

До **периферійного обладнання** належать:

- клавіатура – для введення інформації у комп'ютер та керування ним;
- монітор – для відображення текстової та графічної інформації;
- зовнішня пам'ять – для тривалого зберігання великих обсягів інформації;

- принтер – для друку інформації на паперові носії;
- миша – маніпулятор для керування комп'ютером;
- сканер – для зчитування текстової і графічної інформації в комп'ютер;
- модем – для передавання інформації з комп'ютера в телефонну (телекомунікаційну) мережу;
- факс-модем – поєднує можливості модему і звичайного факсимільного апарата;
- цифрова камера – для введення відео- і фотоінформації безпосередньо в комп'ютер;
- джойстик – маніпулятор у вигляді укріпленої на шарнірі ручки з кнопкою, призначений здебільшого для комп'ютерних ігор;
- інші пристрої.

В оперативній пам'яті тимчасово зберігається інформація, яка обробляється процесором і постійно змінюється. У разі вимкнення живлення комп'ютера дані з цієї пам'яті втрачаються. В оперативній пам'яті зберігаються програми, чим більша ємність цієї пам'яті, тим швидше працює комп'ютер. Пристрої зовнішньої пам'яті дають можливість тривалий час зберігати інформацію.

Монітор призначений для відображення на екрані текстової та графічної інформації. Монітори можуть бути кольоровими або монохромними. Вони працюють у двох режимах: текстовому або графічному.

Принтери застосовують для виводу інформації з ПК на паперові носії. Розрізняють такі типи принтерів: лазерні, матричні, світлодіодні, струминні. Лазерні принтери забезпечують найвищу якість друку, використовуючи принцип ксерографії: зображення переноситься на папір із спеціального барабана, до якого електрично притягуються частинки тонера (дуже дрібні частинки звичайної сажі). Барабан наелектризовується променем лазера, звідси і назва лазерних принтерів.

Лазерні принтери дорожчі за струминні, але не потребують великих накладних витрат на підтримку. Як у струминних, так і в лазерних принтерах зустрічаються моделі, в яких картридж із тонером може суміщатись і не суміщатись із друкувальним механізмом.

Світлодіодні принтери за механізмом друку подібні до лазерних. Відмінність полягає у тому, що замість лазерного променя

використовується простий світловий промінь. За якістю такі принтери не поступаються лазерним, але поступаються надійністю.

Сканери призначені для введення рисунків і текстів у комп'ютер. Планшетні сканери мають вигляд планшета із відкидним верхом, під яким розміщується сканований матеріал (книги, аркуші паперу). Всередині сканера розміщена рухома матриця, яка, проходячи під сканованим матеріалом, опромінює його, а світлочутливі елементи приймають відбите світло і формують зображення.

Ручні сканери – це невеликі пристрої для сканування вручну потрібного матеріалу. В ручних сканерах також наявні опромінювачі матеріалу та світлочутливі приймачі, які формують зображення.

Кожен із розглянутих сканерів має певні сфери застосування. Ручні сканери використовують на виробництві (сканування штрих-кодів на пристроях, цінники для супермаркетів тощо). Планшетні сканери застосовують у домашніх або офісних умовах, де потрібно отримати якісне зображення для подальшої його обробки. Такі сканери дуже широко представлені на ринку. Найвідоміші фірми-виробники сканерів для масового користувача такі: HP (Hewlett parkard), Mustek, Epson, Canon, Umax.

Модеми – це пристрої для обміну інформацією між віддаленими комп'ютерами. Модем комп'ютера-передавача перетворює цифрові сигнали на аналогові, а модем-приймач здійснює зворотне перетворення: з аналогових на цифрові для передачі комп'ютеру-приймачу.

Розрізняють внутрішні (встановлюються всередині системного блока) та зовнішні модеми (окремий пристрій із власним блоком живлення). Внутрішні модеми ще називають софт-модемами, тому що на платі розміщено тільки мікросхеми, які відповідають за підняття трубки, прослуховування лінії, підсилення сигналу, а модуляцію та демодуляцію інформації для передачі виконує центральний процесор. Цим досягається значна економія коштів, але збільшується навантаження на центральний процесор. Зовнішні модеми хоч і дорожчі, але працюють стабільніше та надійніше.

8.2. Мета, завдання і пріоритетні напрями інформатизації аграрної сфери

Метою інформатизації аграрної сфери на сучасному етапі є створення умов для швидкого поширення сільськогосподарських знань

та інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень, ефективного функціонування ринкових і фінансово-кредитних механізмів, підтримки міжгалузевих зв'язків та інтеграції агропромислового комплексу України в світову економічну систему. Для досягнення цієї мети необхідно сформувати сучасні системи інформаційної підтримки діяльності основних суспільних інститутів аграрної сфери, зокрема:

- удосконалити систему соціально-економічного моніторингу розвитку сільського господарства країни, її галузей і регіонів для інформаційної підтримки діяльності органів державного і громадського управління аграрним сектором;
- створити систему інформаційного забезпечення аграрного ринку для оперативного інформування операторів про ціни, попит і пропозиції на місцевих, регіональних, загальнодержавних і міжнародних ринках продовольства і ресурсів, забезпечення їх прозорості, ефективного державного регулювання за допомогою економічних важелів;
- сформувати ринкову систему розповсюдження сільськогосподарських знань та інформації, складовими якої мають бути удосконалена система розповсюдження науково-технічної інформації для забезпечення ефективної діяльності установ аграрної науки і освіти та наближена до сільськогосподарських товаровиробників та жителів сільських місцевостей регіональна система інформаційно-консультаційного обслуговування (сільськогосподарського дорадництва);
- забезпечити ефективні комунікації між рівнями управління аграрним сектором на базі використання засобів телекомунікацій і мережі Інтернет, комп'ютерної та оргтехніки, сучасних інформаційних технологій;
- впровадити нові інформаційні технології в практику сільськогосподарських підприємств і об'єднань із метою створення умов для удосконалення їх управління на засадах маркетингового управління та управління за цілями і результатами.

У концептуальному баченні вимальовується перспективна структура інформаційно-аналітичної системи аграрного сектору як складової Національної інформаційної системи України, яка будується на засадах взаємодії державних органів, підприємницьких структур

інформаційно-консультаційного сервісу та інформаційно-аналітичних служб підприємств і об'єднань сільського господарства.

Інформатизація аграрної сфери має забезпечити інформаційну підтримку агропромислового виробництва, аграрної науки та аграрної освіти. Інформаційна система агропромислового виробництва має містити дві складові: централізовану та децентралізовану.

Централізована складова орієнтується на досягнення стратегічних цілей:

- створення інформаційно-аналітичних систем для органів державного управління агропромисловим виробництвом усіх рівнів;
- побудова телекомунікаційної мережі для зв'язку «міністерства-відомства-області-райони»;
- створення систем моніторингу аграрного ринку та соціально-економічного моніторингу розвитку агропромислового виробництва і сільських місцевостей;
- формування ринкової системи розповсюдження сільсько-господарських знань та інформації з її національними інформаційними фондами, базами (банками) даних;
- створення фонду типових комп'ютерних прикладних програм багаторазового використання;
- формування опорних зон та підприємств, на яких опрацьовуються типові рішення, досліджуються виробничі та соціальні результати інформатизації.

Децентралізована складова задовольнятиме на госпрозрахункових засадах попит державних, кооперативних, підприємницьких організацій та приватних осіб в інформації, програмно-технічних засобах обробки та обміну інформацією.

Інформатизація аграрної науково-дослідної діяльності дасть змогу суттєво скоротити строки проведення і поліпшити якість досліджень у різних галузях сільськогосподарської науки, сприятиме швидкому впровадженню результатів досліджень у виробництво з урахуванням природоохоронних умов господарювання. Вона має забезпечити товаровиробників інформацією про:

- сорти сільськогосподарських культур, породи тварин, технології виробництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції;
- результати економічних досліджень, що визначають показники розвитку та результати господарювання, а також основні характеристики розвитку підприємств та формувань АПК;

- бібліографію;
- наукові результати (методики, технології, патенти, винаходи, «ноу-хау» та ін.), передовий досвід;
- програмні продукти, інформаційні технології в Україні та за кордоном;
- юридичні аспекти.

Розвиток інформатизації передбачає:

- впровадження комп'ютерних методів проектування та інформаційне забезпечення досліджень у науково-дослідних,
- проектно-конструкторських, проектно-пошукових організаціях та у вищих навчальних закладах;
- об'єднання окремих комплексів у локальні комп'ютерні інформаційні мережі науково-дослідних установ;
- широку інформаційну взаємодію локальних комп'ютерних мереж окремих організацій на базі їх об'єднання в єдину інформаційну систему «Агроінформнаука» Національної академії аграрних наук;
- максимальний доступ до банків даних та знань інших країн світу;
- об'єднання з національною інформаційною системою в сфері виробництва та господарювання;
- реалізацію дистанційної інтерактивної науково-консультаційної служби.

Інформатизація аграрної науки забезпечить перехід наукових і науково-технічних організацій та підрозділів АПК на якісно новий рівень їх творчої діяльності, до оперативного використання інформації про досягнення світової науки та техніки, широкого застосування в наукових дослідженнях економіко-математичних методів і елементів штучного інтелекту, широкого впровадження наукових розробок.

Інформатизація освітньої діяльності має бути спрямована на створення такого інформаційного середовища, яке б, з одного боку, забезпечувало ефективне управління і розвиток аграрної освіти України, а з іншого – давало можливість задовольнити інформаційні потреби навчальних закладів, професорсько-викладацького персоналу, аспірантів, студентів та посилити їх інтеграцію в загальнодержавний і міжнародний інформаційний простір.

Основні завдання інформатизації аграрної освіти такі: широке використання інтернет-технологій, поєднання розробки центра-

лізованих баз даних колективного користування з розподіленими за навчальними закладами документальними базами даних із можливістю віддаленого доступу, активне використання сучасних комп'ютерних технологій у навчальному процесі, широке впровадження новітніх досягнень із дистанційного навчання, реалізація дистанційної інтерактивної консультаційної служби, створення загальнодержавної комп'ютерної інформаційної системи «Агроінформосвіта».

Розробляється інформаційна система управління вищими навчальними закладами аграрної освіти, яка формується на базі інформаційних систем навчальних закладів, Департаменту аграрної освіти і науки Міністерства аграрної політики і Науково-методичного центру аграрної освіти, містить формалізовані правила електронного документообігу, базується на відкритих стандартах передачі даних (протоколи TCP/IP, HTTP, формати HTML, веб-технології), програмному забезпеченні автоматизації обробки інформації і реалізується в телекомунікаційному середовищі зв'язку (локальні мережі, корпоративні мережі, комутовані телефонні лінії, виділені лінії, глобальні мережі). Створюються інформаційні системи управління підрозділами навчальних закладів, навчально-контрольні програми та освітні АРМи, передбачається створення віртуального аграрного університету.

Визначальне значення в інформатизації агроосвіти України має високоякісний, швидкісний та надійний телекомунікаційний зв'язок. Створення єдиного віртуального інформаційного простору для освітніх закладів, де можна було б повноцінно вирішувати питання дистанційного навчання, швидкого пошуку даних, інтеграції в міжнародне інформаційне середовище, є об'єктивно необхідним і одним із пріоритетних завдань інформатизації агроосвіти України. Розроблення загальнодержавної комп'ютерної системи «Агроінформосвіта» дасть можливість розв'язувати якісно нові задачі. Побудова такої системи враховує принцип інформаційної інтеграції агропромислового виробництва, агронауки і агроосвіти, щоб магістральні шляхи передачі даних та інформаційні ресурси системи використовувались ефективно як виробничими підприємствами, організаціями, так і науковими установами та навчальними закладами.

Інформатизація АПК на державному і регіональному рівнях має супроводжуватись утворенням інформаційно-аналітичних підрозділів

в органах державного управління сільським господарством, в Національній академії аграрних наук України, формуванням регіональних інформаційних фондів, баз (банків) ринкової і науково-технічної інформації, систем їх збору, систематизації і розповсюдження. На рівні підприємств і об'єднань сільського господарства потрібно удосконалити їх інформаційні системи із застосуванням інформаційних і комп'ютерних технологій для збору і використання даних про стан фінансово-господарської діяльності і навколишнього середовища, бізнес-планування, витратно-ціновий аналіз, фінансовий і управлінський облік – як необхідних складових управління сільськогосподарськими формуваннями в нових умовах.

8.3. Інформаційні технології в агроконсалтинговій діяльності

Ефективне господарювання сільськогосподарських товаровиробників значно залежить від їх поінформованості про нові технології виробництва і переробки сільськогосподарської продукції, ринкові ціни на вироблену продукцію та матеріально-технічні ресурси, прогнози аграрного ринку тощо. Але існуюча система поширення науково-технічної та ринкової інформації не відповідає сучасним виробничим відносинам. Особливо гостро виявилась така невідповідність після запровадження приватних форм господарювання на селі. Керівники новостворених приватних формувань не в змозі приймати зважені управлінські рішення через брак достовірної і повної ринкової інформації. Ґрунтовної допомоги з питань ведення господарства вони не отримують, і, як наслідок, рівень господарювання знижується.

Впровадження сучасних ІТ в агроконсалтинговій діяльності має за мету:

- розповсюдження знань, інформації про нові технології, передовий досвід, досягнення НТП, стан аграрного ринку;
- забезпечення доступу сільськогосподарських товаровиробників до електронних інформаційних джерел із використанням можливостей мережі Інтернет;
- вирішення безпосередньо в дорадчих службах чи господарствах низки завдань розрахункового і технологічного ха-

рактеру, які раніше не можна було вирішити через відсутність комп'ютерної техніки;

- оперативний обмін інформацією між консультантами, дорадчими службами і сільськогосподарськими товаровиробниками за допомогою електронної пошти;
- автоматизацію офісної діяльності агроконсалтингових формувань.

Основними завданнями органів державного управління та дорадчих служб на місцях є створення умов для ефективного функціонування аграрного ринку, організація моніторингу та прогнозування кон'юнктури ринку, надання інформаційної підтримки з питань господарської діяльності.

Працівники районних управлінь сільського господарства – фахівці-консультанти (агрономи, зоотехніки, землевпорядники, економісти, фахівці з автоматизації виробничих процесів та ін.) зосереджують свою діяльність на практичній допомозі організаторам сільськогосподарського виробництва безпосередньо в господарствах.

Для ефективної роботи вони повинні мати в своєму розпорядженні комп'ютерну техніку з комплексом комп'ютерних програм з автоматизації управління, моделювання виробництва, автоматизації виробничих процесів, а також актуальні бази даних науково-технічної та ринкової інформації.

Відповідно, основними завданнями фахівців дорадчих служб щодо застосування сучасних ІТ є створення та розвиток системи інформаційного забезпечення товаровиробників та інших учасників аграрного ринку, компонентами якої мають бути:

- формування, систематизація і розповсюдження інформаційних ресурсів для забезпечення умов прозорості ринкового середовища та передумов для державного регулювання аграрного ринку;
- розробка та супроводження розподілених підприємницьких і банків даних ринкової інформації;
- впровадження комп'ютерних ІТ для обміну інформацією між учасниками аграрного ринку, органами державного управління, агронаукою та агроосвітою;
- розробка та систематизація комп'ютерних технологій інформаційної підтримки безпосередньо ринкових формувань, зокрема, з питань планування, обліку, аналізу, документообігу та

звітності;

- розробка та супровід автоматизованих робочих місць (АРМ) фахівців ринкових формувань;
- адаптація систем, що забезпечують електронну інформаційну взаємодію формувань аграрного ринку з агроконсалтинговими та фінансово-кредитними структурами – банками, інвестиційними та страховими компаніями, інноваційними фондами та ін.

Фахівці-консультанти мають вільно володіти основними типовими пакетами програм для персональних комп'ютерів, орієнтуватись у сучасних інформаційних системах.

8.4. Інформаційно-комунікаційні технології

У локальних комп'ютерних мережах (ЛКМ) комунікаційні процеси між робочими станціями, а також між робочими станціями та серверами (комунікаційними та з базами даних) забезпечують відповідні технічні засоби – мережні карти, комутатори, з'єднання та типові програмні продукти. Локальні комп'ютерні мережі впроваджують на підприємствах, в установах, підприємницьких структурах із метою забезпечення інформаційної прозорості офісної діяльності, її оптимізації та організації колективного доступу до мережі Інтернет.

Найбільш прогресивними нині є телекомунікації, що побудовані з використанням технологій супутникового зв'язку – *супутникові телекомунікації*. Вони не залежать від якості телефонних ліній зв'язку, мають високу швидкість і надійність. Користувачеві необхідно мати персональний комп'ютер, супутникову станцію приймання-передавання сигналів, супутникову антену та договір на абонентське обслуговування. Для умов України з метою швидкого розгортання мереж доступу до ширококутних загальнодержавних транспортних телекомунікаційних мереж доцільне використання безпроводних технологій телекомунікаційного зв'язку, побудованих із використанням радіоканалів – *радіотелекомунікації*. До переваг такого з'єднання належать значно менші витрати і швидке розгортання мережі. Географічним центром мережі в цьому випадку є радіопередавач (радіоприймач) з радіомодемами та радіоантена. Користувачеві потрібні комп'ютер, радіомодем та радіоантена.

Загальнодержавні транспортні телекомунікації будуються на базі використання оптоволоконних технологій – *оптоволоконні телекомунікації*. До обласних центрів, великих індустріальних міст та до адміністративних районних центрів прокладені *оптоволоконні лінії зв'язку*. Цей вид телекомунікацій є базовим для його використання дорадчими службами. Обласні та районні підприємства Укртелекому, інші підприємницькі структури ринку телекомунікацій надають користувачам послуги зв'язку з використанням оптоволоконна, зокрема, і доступ до мережі Інтернет. Офіс обласної чи районної сільськогосподарської дорадчої служби підключається за допомогою прямої чи комутованої телефонної лінії до оператора зв'язку та отримує згідно з угодою певний спектр телекомунікаційних послуг.

Для сільськогосподарських товаровиробників та інших учасників аграрного ринку, які підключені до мережі Інтернет, телекомунікаційний обмін інформацією з дорадчими службами вирішується автоматично; для інших клієнтів дорадчих служб технічно і технологічно можлива організація обміну інформацією за допомогою електронної пошти. Клієнту для цього потрібно мати комп'ютер із відповідним програмним забезпеченням, модем і телефонну лінію зв'язку. Впровадження таких систем можливе лише за допомоги спеціалізованих організацій.

8.5. Бази даних науково-технічної і ринкової інформації

Для ефективної діяльності дорадчих служб особливу увагу слід приділяти створенню та супроводженню регіональних баз даних науково-технічної і ринкової інформації. Ці бази мають стати довідково-інформаційним фондом, що містить науково-технічну і ринкову інформацію – перспективну (прогнозну), поточну (оперативну) та ретроспективну (архівну), і відповідати таким вимогам користувачів:

- своєчасно оновлюватися (актуалізуватися);
- забезпечувати легкий доступ до інформації;
- бути засобом для оперативного розповсюдження інформації і, насамперед, ринкової;
- містити інформаційні ресурси загального призначення – законодавчу, нормативно-правову та іншу інформацію за-

гального користування.

До складу інформації регіонального банку даних (РнБД) мають, зокрема, входити: переліки організацій (бази) регіону, наукових установ сільськогосподарського профілю, органів державного управління, підприємницьких структур; реєстри експертів-консультантів із питань сільського господарства; тексти законів, нормативно-правових актів; дані цінового моніторингу продовольчого ринку; маркетингові дані щодо засобів захисту рослин, ветеринарних препаратів, сільгосптехніки, насінництва тощо; економічні показники розвитку регіону і базових сільськогосподарських підприємств; реферати завершених і рекомендованих до впровадження наукових розробок із питань сільського господарства; дані передового досвіду. Орієнтовну структуру РнБД наведено в табл.8.1.

Таблиця 8.1

Орієнтовна структура РнБД сільськогосподарської науково-технічної та ринкової інформації

Інформаційний фонд		
на комп'ютерних носіях (БД)	малотиражних видань	багатотиражних видань
1. Перелік організацій	Статистичні звіти й аналізи	Наукові видання
2. Реєстри експертів-консультантів	Прогнози ринків продовольства	Науково-популярні видання
3. Повні тексти законо-давчих та нормативно-правових актів	Прогнози виробництва	Описи технологій
4. Дані цінового моніторингу продовольчого ринку	Рекомендації щодо проведення сільськогосподарських робіт	Методичні рекомендації
5. Маркетингові дані: із засобів захисту рослин	Збірники нормативів, стандартів тощо	Періодичні видання(реферативні журнали)
з тваринництва і ветеринарної медицини	-	-

з насінництва	-	-
з сільгосптехніки	-	-
6. Реферати завершених, рекомендованих до впровадження наукових розробок	Збірники регламентованих документів	Видання, що продовжуються
7. Економічні показники розвитку регіону і базових господарств	Програми розвитку АПВ регіону	Довідкові видання
8. Новини науково-технічного прогресу та дані передового досвіду	Результати випробувань технологій, техніки	Зведені каталоги бібліотек регіону
Сільськогосподарська НТІ (БД на CD-ROM)	Рекламні матеріали	-

8.6. Експертні системи

Термін «експерт» у перекладі з латинської означає «досвідчений» – тобто той, хто має знання і досвід. *Експертиза* – це оцінювання групою експертів стану та особливостей певної системи чи процесу. Можливості сучасних комп'ютерів сприяють розвитку експертних методів і експертних систем. В основі експертних методів лежить комплекс логічних і математичних процедур для досягнення таких цілей: отримання від експертів інформації про досліджуваний об'єкт у найбільш повному обсязі, її аналіз із використанням певних математичних методів, розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Серед експертних методів виділяють метод експертного оцінювання, метод попарних порівнянь, метод безпосередньої оцінки.

У діяльності експертів-консультантів сільськогосподарських дорадчих служб широко використовують так званий метод Дельфі – метод групового оцінювання експертів.

Прикладом експертної системи в дорадництві є комп'ютерна аграрна інформаційно-консультаційна експертна система, реалізована в межах проекту технічної допомоги США з підвищення прибутковості приватних сільгоспвиробників Вінницької, Черкаської та Хмельницької областей Українським відділенням

Міжнародного центру наукової культури «Всесвітня лабораторія» та вченими НУБіП України і Вінницького національного аграрного університету.

На сьогодні працівники дорадчих служб у своїй повсякденній діяльності досить часто консультують сільськогосподарських товаровиробників зі складних економічних питань, зокрема:

- розробити детальний фінансовий план господарства;
- визначити схему фінансування підприємства;
- розробити план розвитку підприємства або реалізації інвестиційного проекту;
- програти різні сценарії розвитку підприємства, змінюючи значення факторів, здатних, вплинути на його фінансові результати;
- сформувати стандартні фінансові документи, розрахувати найпоширеніші фінансові показники, провести аналіз ефективності поточної й перспективної діяльності підприємства;
- підготувати бездоганно оформлений бізнес-план інвестиційного проекту, що повністю відповідає міжнародним вимогам на декількох європейських мовах.

Очевидно, такі задачі можна вирішити тільки з використанням нових математичних програмних інструментів. До таких відносяться програмні експертні системи MATLAB / SIMULINK та Project Expert. На сьогодні для оцінювання стану та прогнозу діяльності господарства в динамічному режимі все частіше використовується програмна система Project Expert.

Програма Project Expert, розроблена російською фірмою «Про-Инвест Консалтинг», дозволяє створити комп'ютерну імітаційну модель фінансової діяльності підприємства. За допомогою вибору численних параметрів зовнішнього середовища й параметрів діяльності підприємства, що вводяться користувачем (звичайно фінансовим менеджером), у діалоговому режимі можна створити досить достовірну імітаційну модель конкретного інвестиційного проекту й оцінити отримані економічні показники й показники ефективності інвестицій. Регулюючи встановлені параметри імітаційної моделі, можна спостерігати, до яких наслідків призводять ухвалені рішення або зміни зовнішніх факторів.

Project Expert – це програма, яка готова попрацювати дублером фінансового менеджера. Вона втілює імітаційну модель, за допомогою якої можна відтворити діяльність компанії. Для цього

мовою програми будується сценарій, який передбачається реалізувати на практиці. Умови, від яких залежить хід сценарію, визначаються як параметри програми. Регулюючи параметри, можна спостерігати, до яких наслідків призводять рішення зміни зовнішніх чинників не залежні від нашої волі. При цьому ми нічим не ризикуємо, роблячи стільки дублів, скільки буде потрібно, щоб переконатися, що вибране рішення призведе до очікуваного результату за заданого набору параметрів.

Програма, як інструмент фінансового аналізу, виконує дві основні функції:

- перетворить опис діяльності підприємства з мови користувача у формалізований опис грошових потоків;
- обчислює показники, за якими фінансовий менеджер може судити про результативність ухвалених рішень.

Перерахуємо завдання, які може вирішувати фінансовий менеджер-жер, побудувавши за допомогою Project Expert фінансову модель компанії:

1) розробка детального фінансового плану і визначення потреби в грошових коштах;

2) визначення схеми фінансування підприємства, оцінювання, можливість і ефективність залучення грошових коштів з різних джерел;

3) розробка плану розвитку підприємства або реалізації інвестиційного проекту з визначенням найбільш ефективної стратегії маркетингу, а також стратегії виробництва;

4) програвання різних сценаріїв розвитку підприємства з варіюванням чинників, здатних вплинути на його фінансові результати;

5) формування стандартних фінансових документів, що розраховують найбільш поширені фінансові показники, проведення аналізу ефективності поточної і перспективної діяльності підприємства;

6) підготовка бездоганно оформленого бізнес-плану інвестиційного проекту, який повністю відповідає міжнародним вимогам, на російській і декількох європейських мовах.

Варто підкреслити, що з формальної точки зору господарську діяльність будь-якого підприємства можна розглядати як безперервний ланцюг перетворень активів з однієї форми в іншу. Ці перетворення завжди проходять завдяки грошам. За гроші

здобуваються матеріали. Отримана продукція після продажу перетворюється в гроші. Таким чином, рух грошей відображає все, що відбувається в економіці. Спостерігаючи грошові потоки, можна судити про предмети, які їх породжують. Очевидно, метою будь-якої господарської діяльності також є гроші: витрата деякої суми припускає одержання доходу, що перевершує витрати. Це дійсно як для простої угоди купівлі-продажу, так і для діяльності величезного заводу. Відповідно до цього підприємство для цілей фінансового аналізу можна розглядати як генератор грошових потоків. Аналіз ефективності цього генератора проводиться в розглянутій програмі за допомогою методів, широко розповсюджених у теорії й практиці фінансового менеджменту.

На практиці фінансовому менеджеру важливо не тільки самому переконатися в обгрунтованості розробленого плану, але й переконати в цьому інвестора, якого він залучає для розширення діяльності компанії або розвитку нового бізнесу. Найчастіше доводиться звертатися до різних інвесторів, що мають різні погляди на те, як оцінювати ефективність запропонованих проєктів. Для того щоб інвестори й автори проєктів легше знаходили спільну мову, вироблено загальноприйнятий стандарт, що визначає зміст і форму подання пропозицій про фінансування. Цей документ, який називають бізнес-планом, є фундаментом будь-якої угоди. Міжнародні фінансові організації опираються у своїй практиці на стандарт, розроблений фахівцями UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) – авторитетної організації, створеної ООН. UNIDO займається виробленням стратегії економічного розвитку країн з перехідною економікою. Одним з результатів її діяльності є створення стандартів підготовки інвестиційних рішень. Найважливішим результатом застосування програми Project Expert для розробки інвестиційного проєкту є створення бізнес-плану, що задовольняє стандартам UNIDO.

Результати імітаційного моделювання за допомогою Project Expert дозволяють також підготовляти фінансові звіти, за якими можна визначити стан фірми в будь-який час, до того ж фінансові звіти формуються відповідно до прийнятих у світовій практиці стандартів бухгалтерської звітності. Це особливо важливо для проєктів, у яких використовуються іноземні інвестиції.

Таким чином, побудувавши за допомогою Project Expert імітаційну модель фінансової діяльності підприємства, можна вирішити такі завдання:

- розробити детальний фінансовий план і визначити потреби в коштах на перспективу;
- визначити схему фінансування підприємства, оцінити можливість й ефективність залучення коштів із різних джерел;
- розробити план розвитку підприємства або реалізації інвестиційного проекту, визначивши найбільш ефективну стратегію маркетингу, а також стратегію виробництва, що забезпечує раціональне використання матеріальних, людських і фінансових ресурсів;
- програти різні сценарії розвитку підприємства, змінюючи значення факторів, здатних, вплинути на його фінансові результати;
- сформувати стандартні фінансові документи, розрахувати найпоширеніші фінансові показники, провести аналіз ефективності поточної й перспективної діяльності підприємства;
- підготувати бездоганно оформлений бізнес-план інвестиційного проекту, що повністю відповідає міжнародним вимогам на декількох європейських мовах.

8.7. Веб-технології

В основу *веб-технологій* покладено властивість світової комп'ютерної мережі Інтернет, яка полягає в тому, що електронні інформаційні ресурси формуються на певних технічних засобах (веб-серверах) і за допомогою телекомунікацій стають доступними для віддалених користувачів персональних комп'ютерів. Сформована відповідним чином на веб-сервері інформація є доступною для користувачів світової комп'ютерної мережі Інтернет. Ураховуючи, що кількість користувачів мережі Інтернет в Україні вже перевищує мільйони, а в світі – сотні мільйонів, легко зрозуміти значущість такого типу ІТ – веб-технологій для поширення нових знань та інформації. Технічні можливості для «запам'ятовування» та зберігання інформації нині перевищують реально напрацьовані за галузями людської діяльності інформаційні ресурси. Тому можна

вважати, що на веб-серверах обсяг інформації технічними можливостями не обмежується.

Веб-технології та Інтернет дають унікальні можливості доступу до інформації та реалізації інтерактивного дистанційного навчання і консультування. В українському сегменті Інтернет з'явилося багато сайтів для аграрників, на яких розміщено значну кількість корисної інформації щодо агропромислового комплексу. Це переважно комерційна інформація: ціни, аналітика, попит і пропозиції. Але на цих сайтах вкрай недостатньо сільськогосподарської науково-технічної та технологічної інформації.

У 2003 році перших відвідувачів прийняв сайт «Дорада» (www.dorada.org.ua), який розроблено Національною асоціацією сільськогосподарських дорадчих служб України для підтримки мережі дорадчих служб та партнерів, що сприяють розвитку сільськогосподарського виробництва і вирішенню проблем сільських громад в Україні (рис. 8.1).

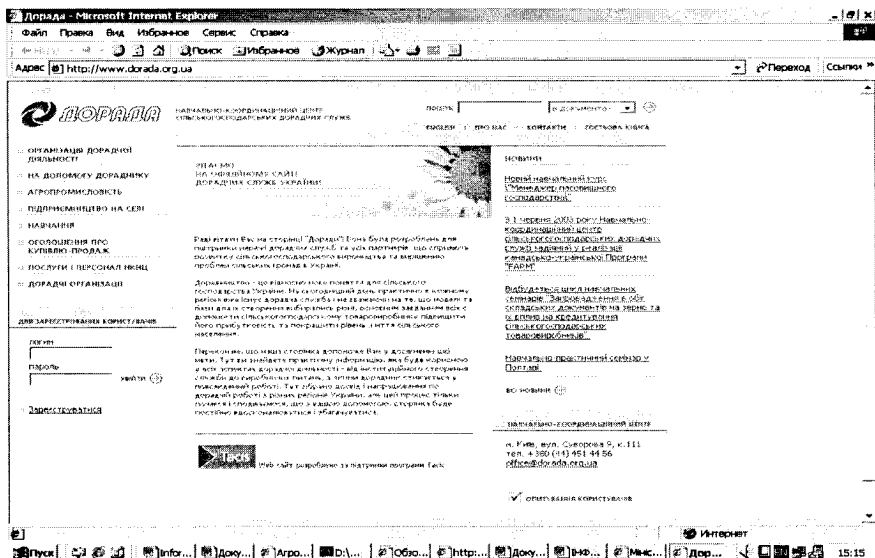


Рис. 8.1. Сайт Національної асоціації дорадчих служб «Дорада»

На сайті наведено багато практичних рекомендацій щодо організації дорадчої діяльності – від інституційного створення

служби до різноманітних виробничих питань, з якими дорадник стикається у повсякденній роботі. Тут зібрано досвід і напрацювання із сільськогосподарського дорадництва з різних регіонів України.

Зокрема наведено порядок дій, які має виконати ініціативна група для започаткування і розгортання діяльності сільськогосподарської дорадчої служби, нормативні та законодавчі документи, що регулюють здійснення дорадчої діяльності. Подано перелік та стислий опис програм навчальних курсів для тих, хто створює дорадчу службу, а також розміщено багато іншої інформації з питань розвитку дорадництва.

Вчені Національного університету біоресурсів і природокористування України розвивають веб-портал «Аграрний сектор України» (www.agro.ua.net) як централізований універсальний інформаційний ресурс для задоволення потреб в інформації аграрного спрямування (рис. 8.2). Досі ще жоден тематичний аграрний сайт України не концентрував такої кількості різнопланової сільськогосподарської інформації.

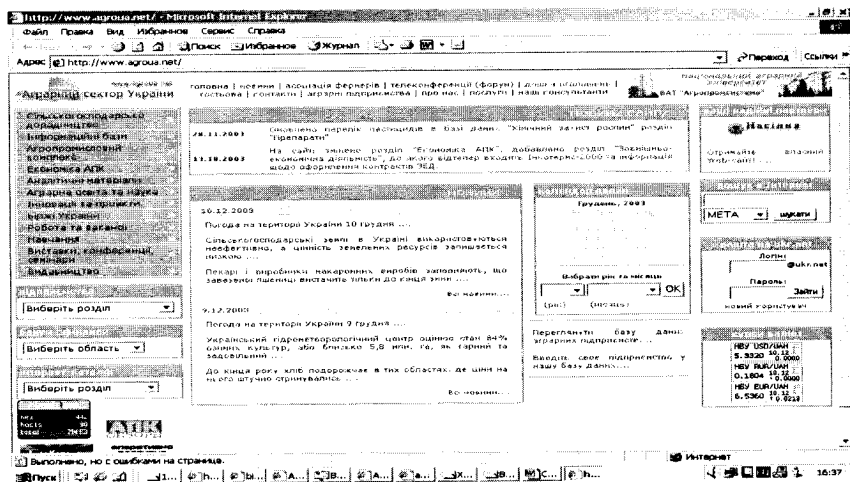


Рис. 8.2. Сайт Національного університету біоресурсів і природокористування України

Центральне місце на порталі займає розділ «Сільськогосподарське дорадництво». Тут розміщено нормативно-правові акти та

методичні матеріали з сільськогосподарського дорадництва, наведено перелік дорадчих служб із відповідними реквізитами, регіональних центрів наукового забезпечення, вказано реєстр національних експертів-консультантів, розміщено інформацію про консалтингові організації, висвітлено деякі питання реформування в АПК, проблеми та передовий досвід дорадництва в Україні, а також подано різні корисні поради. Більшість інформації на порталі наведено у вигляді баз даних. Користувачеві надається можливість вільного доступу до баз даних щодо сільськогосподарських культур, шкідників, хвороб, бур'янів, хімічних препаратів (хімічний захист рослин), ветеринарної фармакології, механізації АПК: трактори, ґрунтообробні машини, посівні та садильні машини, машини для хімічного захисту рослин, машини для внесення добрив, машини для збирання врожаю, транспортні та вантажні машини, меліоративна та дощувальна техніка, машини й обладнання для механізації тваринництва, машини й обладнання для переробки сільськогосподарської сировини.

База даних племінних господарств України вміщує інформацію щодо 1877 племінних господарств та 174 порід худоби. У ній створено розділи з молочного та м'ясного скотарства, свинарства, вівчарства і козівництва, конярства, бджільництва, звірівництва і кролівництва, рибництва, птахівництва. В базі даних із птахівництва передбачено підрозділи: інформація про курей, качок, гусей, індиків, перепелів. Під час розроблення інтерфейсу користувача передбачено доступ до інформації племінних господарств у межах створених розділів. У разі потреби вибору за територіальною ознакою можна скористатися розгорнутим меню, в яке введено всі адміністративні області України.

Під час формування інформаційних ресурсів реалізовано принцип комплексного викладу даних. Наприклад, у базі даних про лікарські рослини щодо кожної рослини є інформація про її поширення, ботанічні характеристики, активні речовини, використання, біологічні особливості, технічні параметри вирощування та переробки.

У базу даних із насінництва овочів та квітів введено інформацію щодо 65 різновидів квітів, 36 різновидів овочів та 17 пряно-смакових культур (аніс, меліса, коріандр тощо), всього про 373 сорти квітів, овочів і пряно-смакових культур. На порталі розміщено інформацію з питань рослинництва, тваринництва, аграрної освіти та науки, матеріали з економіки АПК, його правового забезпечення,

основ бізнесу, аналітичну і статистичну інформацію, інформацію цінового моніторингу сільськогосподарської продукції тощо.

Кожний розділ структуровано за відповідними рубриками. Так, структура розділу з правового забезпечення АПК така: державне регулювання (загальне, міжгалузеве, галузеве); реформування суб'єктів господарювання в АПК (загальні засади, селянські (фермерські) господарства, кооперативи, інші господарські товариства); виробничо-господарська діяльність сільськогосподарських товаровиробників (рослинництво, тваринництво, підсобні виробництва і промисли); фінансова діяльність сільськогосподарських товаровиробників (кредитування, розрахункові і касові операції, страхування майна, оподаткування); зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів агробізнесу (регулювання експортно-імпортних операцій, здійснення іноземних інвестицій в АПК); соціальний розвиток села (пріоритетність соціального розвитку села, забезпечення наукових досліджень та підготовки кадрів, житлове будівництво на селі, шляхове будівництво, культурно-побутове та спортивно-оздоровче обслуговування жителів села).

На веб-порталі багато довідкової інформації, зокрема, база даних підприємств і організацій, що працюють на аграрному ринку України. Передбачено реєстрацію підприємств і організацій в інтерактивному режимі, тобто будь-яке підприємство може ввести власні дані у загальну базу даних. На порталі також є інтернет-каталог із такими розділами: офіційні веб-ресурси сільськогосподарського спрямування країн СНД, офіційні веб-ресурси сільськогосподарського спрямування країн Європи, посилання на видавництва, які надають електронні варіанти своїх видань, адреси спеціалізованих сайтів, що містять тематичну інформацію та надають посилання на інші електронні ресурси світу, спеціалізовані веб-сайти компаній, які пропонують послуги сільськогосподарським товаровиробникам.

У рубриці «Навчання» користувачі можуть ознайомитись із дистанційними курсами, зокрема курсами з основ аграрного консалтингу.

Для проведення телеконференцій, обміну думками на порталі розміщено форум. Відвідувачі можуть висловлювати свої побажання в гостьовій книзі. Для комерційної інформації (продаж, купівля продукції, ділові пропозиції тощо) передбачено дошку оголошень. Агропортал має низку сервісних функцій, обов'язкових для такого

рівня представництва в Інтернеті: прогноз погоди, курси валют, календар новин, пошук, електронна пошта та ін.

Кількість користувачів агропорталу постійно зростає, що свідчить про велику зацікавленість в існуванні такого інформаційного ресурсу та потребу його розвитку.

8.8. Дистанційне навчання. Системи підтримки прийняття управлінських рішень

До прикладних ІТ в агроконсалтинговій діяльності належать такі, які вирішують прикладні проблеми інформаційного забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема офісної діяльності. Серед них є ті, що забезпечують інформаційну підтримку галузей сільськогосподарського виробництва, навчання персоналу, автоматизацію бухгалтерського обліку, автоматизацію управлінського обліку, розповсюдження науково-технічної та ринкової інформації тощо.

Найбільш складними проблемами навчання є обмеженість часу слухачів, дорожнеча навчальних заходів, зумовлена великими транспортними витратами, витратами на проживання, харчування тощо. Тому дорадча служба має шукати нові можливості надання освітніх послуг. Досить ефективним методом навчання в такій ситуації є дистанційне навчання.



Дистанційне навчання – це цілеспрямований процес взаємодії викладача і того, хто навчається, що базується на використанні традиційних і нових інформаційних, телекомунікаційних технологій і технічних засобів.

В основу дистанційного навчання покладено цілеспрямовану і контрольовану інтенсивну самостійну роботу того, кого навчають із спеціально розробленими навчальними матеріалами. Велику роль відіграє викладач, який проводить навчання в групі. Характерною особливістю дистанційного навчання є надання тим, кого навчають, можливості самим одержувати потрібні знання, користуючись наданими сучасними інформаційними технологіями. Інформаційні ресурси – бази даних і знань, комп'ютерні, зокрема мультимедійні навчальні і контролювальні системи, відео- й аудіозаписи, електронні бібліотеки – разом із традиційними підручниками і

методичними посібниками створюють унікальне розподілене середовище навчання, доступне широкій аудиторії.

Дистанційна форма навчання дозволяє фахівцям і консультантам, товаровиробникам навчатися і підвищувати свою кваліфікацію у зручному місці, у зручний час, використовуючи наявні комп'ютерні засоби для спілкування з викладачем та іншими учасниками навчальних програм.

Дистанційне навчання висуває нові вимоги до навчальних матеріалів. Основна вимога – модульність побудови (кожній дисципліні відповідає модуль, що дає цілісне уявлення про певну предметну галузь). Виклад матеріалу навчального курсу може чергуватись із питаннями для самоперевірки. У дистанційному навчанні широко застосовують гіпертекстові документи, які дозволяють заощадити час на пошук потрібної інформації, краще засвоювати матеріал.

Нові можливості викладу навчального матеріалу ставлять нові вимоги до викладача. При цьому змінюється його місце і роль у навчальному процесі. Мета викладача – пояснювати, як краще вивчати матеріал, консультувати. Він має знати всі модулі плану, їх взаємозв'язок, чітко простежувати всі зв'язки між дисциплінами.

Основним завданням *систем підтримки прийняття рішень* (СППР) в аграрному секторі економіки є підтримка виробленню раціональних варіантів розв'язання задач аграрного ринку. Процес прийняття рішень може бути реалізований на основі побудови відповідних інформаційних, логічних та математичних моделей. У багатьох випадках такі системи дозволяють на підставі формалізації знань підготувати цілком прийнятні рішення чи обмежити коло пошуку рішень проблем, що виникають.

Системи будують, як правило, з використанням оптимізаційних, кореляційно-регресивних та імітаційних моделей. Сільськогосподарські товаровиробники не в змозі самостійно розробляти та експлуатувати ці системи, тому вони залучають консультантів агроконсалтингових формувань, які мають досвід розв'язання таких задач із застосуванням економіко-математичних методів та інформаційних технологій.

Зокрема, СППР для рослинницької галузі розроблено спеціалістами Українського відділення Міжнародного центру наукової культури «Всесвітня лабораторія», Кібернетичного центру Національної академії наук у співпраці з ученими НУБіП України і

впроваджено для господарств Вінницької, Хмельницької та Черкаської областей.

8.9. Удосконалення діяльності консультанта з використанням інформаційних технологій

Процес управління суб'єктами аграрного ринку є насамперед інформаційним процесом, який тісно пов'язаний із збиранням, опрацюванням інформації. Тому ІТ безпосередньо впливають на ефективність управління, вони змінюють умови праці, зокрема управлінської.

Завдяки використанню ІТ значно скорочуються управлінські витрати, розширюється доступ сільськогосподарських товаровиробників та сільського населення до інформаційних джерел. Принципово змінюються можливості отримання, зберігання, поширення інформації.

Ефективність використання ІТ підвищується завдяки простоті та зручності інтерфейсу «користувач-персональний комп'ютер». Це дозволяє непрофесіоналам досить легко опанувати та використовувати розроблені прикладні пакети програм та базове програмне забезпечення.

Подальший попит на застосування ІТ зумовив розробку та впровадження інформаційних систем (ІС), які вирішують питання інформаційної підтримки прийняття рішень. Інформаційні системи першого покоління характеризувались позадачним підходом до обробки даних, ІС другого покоління ґрунтуються на концепції створення і використання розподілених баз даних, ІС третього покоління будують як СППР – вони мають не тільки спільні бази даних, але й спільні бази моделей для вирішення управлінських чи технологічних проблем. До недоліків використання ІТ належить досить висока вартість технічних засобів, що стримує їх широке застосування в сільськогосподарському виробництві та серед сільського населення. Ця обставина, в свою чергу, впливає на вартість прикладних розробок та інформаційних послуг.

Для ефективного використання ІТ необхідною умовою є наявність розвиненої телекомунікаційної інфраструктури, проте для сільської місцевості вона ще недостатньо розвинена. В Україні ІТ розвиваються досить швидко, а це сприяє впровадженню інформаційної

інфраструктури і для сільської місцевості. Тому зазначені недоліки використання ІТ є тимчасовими. Вільне володіння комп'ютером, наявність у консультанта пакетів прикладних програм для сільськогосподарських товаровиробників, регулярний підбір інформаційних ресурсів з використанням мережі Інтернет та передача їх в електронному вигляді чи на паперових носіях учасникам аграрного ринку значно сприятиме підвищенню авторитету консультанта та дорадчої служби і, відповідно, збільшенню обсягів надання дорадчих послуг, зокрема з використанням новітніх інформаційних технологій.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення інформаційних технологій.
2. Основна мета впровадження інформаційних технологій в агроконсалтингову діяльність.
3. Основні завдання консультанта щодо застосування ІТ в агроконсалтинговій діяльності.
4. Основні технології телекомунікаційного зв'язку.
5. Основні вимоги до регіональної бази даних науково-технічної і ринкової інформації.
6. Орієнтовна структура регіональної бази даних науково-технічної і ринкової інформації.
7. Що таке веб-технології?
8. Основні характеристики технічних засобів і обладнання ІТ.
9. Основні розділи веб-порталу «Аграрний сектор України».
10. Методичні підходи до вибору оргтехніки і програмного забезпечення.
11. Суть дистанційного навчання.
12. Головні завдання систем підтримки прийняття рішень
13. Переваги і недоліки використання ІТ в агроконсалтинговій діяльності?
14. Які програмні експертні системи використовують у дорадчій діяльності?

ГЛОСАРІЙ

Авторитарний стиль управління – стиль діяльності керівника (менеджера), основу якого складають абсолютизація принципу єдиноначальності і повне заперечення колегіальних (колективних) методів прийняття рішень. Характеризується прагненням керівника покладатися винятково на формальний авторитет посади, на примус.

Адаптаційний синдром (стрес) – сукупність захисно-приспосувальних реакцій організму людини. Розрізняються реакції, що властиві тому або іншому функціональному стану організму, і неспецифічні, тобто загальні для різних функціональних станів.

Адміністративні повноваження – форма повноважень, передана адміністративним функціям і керівникам, на відміну від лінійних повноважень, коли останні передаються підлеглим.

Адміністрація – це особи, визначальні цілі, задачі і політики організації.

Арбітраж – третя сторона, що має врегулювати ситуацію, ґрунтуючись на визначеній інформації про дві сторони, що сперечаються.

Аудит персоналу (кадровий) (англ. audit – перевірка або ревізія звітності) – своєрідний інструмент керування кадровими процесами, якоюсь мірою подібний фінансовому або бухгалтерському аудиту. Сутність А.п. – оцінювання відповідності кадрового потенціалу організації її цілям, стратегії, розвитку; діагностика причин виникнення проблем із вини персоналу, а також оцінювання їх важливості і можливості дозволу; формулювання конкретних рекомендацій для керівництва і служби керування персоналом з їхнього усунення.

Безробіття – соціально-економічне явище, за якого частина економічно активного населення не знаходить собі роботу і стає «зайвим» населенням.

Біржа праці (служба зайнятості) – 1) державна організація, на яку покладено вирішення питань забезпечення зайнятості населення на визначеній території, включаючи сприяння громадянам у працевлаштуванні на робочі і вакантні місця, зведення про які роботодавці у встановленому чинним законодавством порядку надають інформацію у територіальні органи державної служби зайнятості; виплата, допомога з безробіття; організація підготовки і перепідготовки незайнятого населення; організація суспільних робіт; 2) державна установа, що робить послуги з працевлаштування незайнятого населення в порядку добровільного наймання.

Бюрократичний стиль керування – прихильність менеджера до застарілих методів і прийомів роботи; небажання досконало знати справу і нести за неї відповідальність; затягування рішення справи, створення тяганини, безініціативність, націленість на вказівки зверху, дрібязкова опіка у відношенні підлеглих, непотрібне, а часом і шкідливе втручання в їх поточні

справи; прагнення перестрахувати свою діяльність посиленнями й узгодженнями.

Вербування персоналу – поширення у зовнішньому середовищі (тобто поза фірмою) інформації про пропонувані фірмою стимули і вимоги щодо відповідного виду діяльності з метою залучення потенційних найманих робітників і проведення переговорів із фірмою з приводу наймання на роботу.

Види кар'єри – *професійна кар'єра* характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, початок трудової діяльності, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно в різних організаціях; *внутрішньоорганізаційна кар'єра* – є послідовна зміна стадій розвитку працівника в рамках однієї організації, реалізується за трьома основними напрямками:

- **вертикальний** – саме з цим напрямом часто пов'язують поняття кар'єри, тобто в цьому випадку просування найбільш помітне. Під вертикальним напрямом розуміється підймання на більш високу сходинку структурної ієрархії;

- **горизонтальний** – мається на увазі або переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, або виконання визначеної службової ролі на сходинці, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми та ін.). До горизонтального напрямку кар'єри належить також розширення або ускладнення задач на попередній сходинці (зазвичай, з адекватною зміною винагороди);

- **доцентровий** – найменш очевидний, хоча в багатьох випадках досить привабливий для співробітників. Під доцентровим напрямом кар'єри мають на увазі рух до ядра, керівництва підприємства.

Витрати на персонал – інтегральний показник, що містить всі витрати, пов'язані із функціонуванням людського фактора: витрати на заробітну плату; виплати роботодавця за різними видами соціального страхування; витрати організації на різного роду соціальні виплати і пільги («заводська пенсія»); дотації на оплату житла, транспорту, надання одноразової допомоги та ін. При цьому витрати на заробітну плату або, як їх ще називають у закордонній практиці, базові витрати складають, звичайно, менше половини загальної величини витрат на персонал.

Влада в організації – форма впливу: а) визначає коло відповідальності виконавця перед керівником; формальна влада допускає застосування примусових санкцій; б) забезпечує професійну експертизу всіх прийнятих рішень шляхом включення в управлінську ієрархію потрібних і авторитетних експертів; в) зумовлює координацію зусиль всіх членів організації, тобто визнання ними обов'язкових для них рішень і загальних цілей.

Влада менеджера – форма впливу; виявляється в керуванні через цілком визначені канали. Виділяють такі різновиди В.м.:

1. *Влада примусу* – спонукання людей до діяльності всупереч їх бажанню; заснована на страху перед покаранням. Інструментами примусу виступають зауваження, догани, штрафи, звільнення, переведення на низькооплачувану роботу та ін.

2. *Влада впливу* – взаємодія менеджера із впливовими особами (із шефом, із вищими ешелонами керівництва) дає йому непрямую силу влади.

3. *Влада компетенцій* – менеджер, через свою професійну підготовленість має право виступати в ролі експерта і «судді» практично з усіх питань виробництва.

4. *Влада інформації* – люди постійно відчувають потребу у всілякій інформації. Менеджер, регулюючи доступ інформації до своїх підлеглих, здійснює на них владний вплив: яка інформація, такий і характер діяльності людей.

5. *Влада посадового положення* – чим вище посадова позиція менеджера, тим вищий ступінь його владного впливу на людей. Підлеглі, зіштовхуючись із керівником у процесі спілкування, насамперед мають справу з бригадиром, майстром, начальником цеху, головним інженером та ін. Процес спілкування спочатку тут зав'язується на вертикалі (ієрархії) підпорядкування і лише потім, якщо менеджер виявить себе як лідер, здобуває горизонтальну виразність.

6. *Влада авторитета* – менеджер, що користується у підлеглих авторитетом, здійснює свій вплив на них без демонстрації владної уповноваженості. Люди, не протестуючи, визнають авторитет керівника.

7. *Влада нагороджувати (і милувати)* – люди легко коряться тому, хто має право і можливість нагороджувати і милувати. Усі хочуть більше заробити, просуватися по службі, користуватися визнанням. Особа, яка здатна впливати на такі цінності, користується визнанням. Її влада може піднятися до значних висот.

Винагорода – один з основних елементів системи мотивації і стимулювання праці персоналу. У рамках теорії мотивації В. – це все те, що має цінність для працівника.

Гарантія зайнятості (забезпечення роботою) – заходи захисту працюючого, обговорені зазвичай у трудовому контракті і частково застосовуються у випадку введення нових методів виробництва.

Гарантія підприємницької діяльності – система умов, що необхідні для успішного ведення власної справи, вона включає:

- право займатися підприємницькою діяльністю, створювати підприємства, здобувати майно для їх функціонування і розвитку;
- юридичний і соціальний захист інтересів і прав суб'єктів підприємницької діяльності, недопущення дискримінації з боку держави, управлінських органів, посадових осіб;

- рівне право доступу суб'єктів підприємницької діяльності на ринок, до фінансових, трудових, інформаційних і природних *ресурсів*, рівні умови діяльності підприємств незалежно від видів власності й організаційно-правових норм;

- вільний вибір підприємцем сфери діяльності в межах, установлених законодавством і положеннями його статуту; вільне визначення обсягів виробництва, порядку й умов збуту продукції, розподіл прибутку на розвиток підприємства;

- економічну, правову, науково-технічну підтримку підприємницької діяльності;

- недопущення монопольного положення на ринку окремих підприємств і несумлінної конкуренції;

- можливість страхування підприємницького ризику страховими установами.

Група – соціальна одиниця, що складається з обмеженої кількості індивідумів, об'єднаних спільною метою, за визначеним типом взаємин і протягом конкретного часу.

Група мала – нечисленна за складом 2-25 осіб (найбільш ефективна та група, що складається з 5-7 чоловік) соціальна група, члени якої об'єднані єдиною метою, подібними інтересами і потребами у спілкуванні і спільній діяльності, знаходяться в безпосередньому особистому контакті один з одним, що сприяє виникненню групових цінностей і норм поведінки. Особливістю, що відрізняє її від складних і великих груп, є відносна «структурна простота».

Державна кадрова політика – 1) загальнодержавна стратегія формування, розвитку і раціонального використання трудового потенціалу країни; 2) система визнаних на державному рівні цілей, задач, пріоритетів і принципів діяльності держави з регулювання кадрових процесів і відносин.

Державне регулювання заробітної плати – здійснення заходів, спрямованих на реалізацію принципу відповідності міри праці і міри його оплати, забезпечення рівної оплати за рівну працю.

Делегування повноважень – передача частини прав однієї юридичної особи іншій (зазвичай, від вищого до нижчого), що бере на себе відповідальність за них. Вища за рангом особа делегує своїм підлеглим, в основному, відповідальність за рутинні питання, звільняючи тим самим себе для рішення інших, більш важливих проблем.

Ділова етика – сукупність принципів і норм, на які спирається організація і її члени у сфері керування і підприємництва.

Дисципліна – форма суспільного зв'язку між людьми, що є засобом підтримки і дотримання порядку, необхідного для спільної діяльності людей, функціонування і розвитку організації. Розрізняють *державну* і *суспільну* Д.

Державна Д. санкціонується державою, ґрунтується на нормах права, законодавчих актах. Це трудова (у тому числі виробнича, технологічна,

службова), планова, договірна, фінансова, військова, транспортна, навчальна, екологічна Д.

До *суспільної Д.*, гарантією якої є суспільний вплив, належать партійна, профспілкova й ін. Д. нерозривно зв'язана з демократією і її інститутами; діалектика їхньої взаємодії обумовлена відповідністю прав і обов'язків, підпорядкуванням меншості більшості, персональною відповідальністю за виконання спільно прийнятих рішень, обов'язковістю виконання розпоряджень демократично створених керівних органів.

Добір персоналу – система заходів, що забезпечує формування такого складу персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідали би меті і задачам організації; процес, за допомогою якого підприємство вибирає зі списку претендентів одного, щонайкраще відповідає вакансії.

Добробут – ступінь задоволення визначених потреб людини; характеризує забезпеченість населення необхідними матеріальними і духовними благами, тобто предметами, товарами, послугами й умовами; залежить від рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин.

Дохід – гроші або матеріальні цінності, які одержує держава, установа (промислова, торговельна та ін.), приватні особи від будь-якого підприємства того або іншого виду діяльності

Джерела наймання персоналу – 1) способи наймання, рекрутування кандидатів на роботу, що включають способи поширення інформації про наявні вакансії, способи залучення уваги потенційних кандидатів і спеціальні методи роботи із сегментами ринку робочої сили; 2) напрям пошуку потенційних працівників. Є два можливих джерела наймання: внутрішній (із працівників організації) і зовнішній (з осіб, не зв'язаних з організацією). Д.н.п. можуть бути:

- *співробітники, що звільнилися* за власним бажанням. Вони можуть назвати претендентів. Всі кандидатури, незалежно від їх колишньої роботи, мають бути ретельно розглянуті;

- *випадкові претенденти, що самостійно звертаються з приводу працевлаштування*, мають щоразу заноситися до картотеки (банк даних про зовнішніх кандидатів). Це резерв, яким не можна зневажати. На його користь свідчать: а) звичайно вони знають щось про діяльності вашої фірми; б) більш імовірно, що в них є почуття лояльності до неї;

- *школи, коледжі, інститути, комерційні школи та викладачі* цих і інших навчальних закладів. Значна більшість навчальних закладів мають служби з працевлаштування своїх студентів і випускників, до того ж, викладачі зацікавлені в тому, щоб їх випускники були належно працевлаштовані;

- *клієнти і постачальники, що пропонують кандидатів*. Таке співробітництво клієнтів із постачальниками створює гарні ділові відносини між ними;

- *державні і комерційні агентства з працевлаштування*. Надійне агентство може бути дуже корисним для виявлення претендентів на

одержання роботи, оскільки воно може провести попередню співбесіду і проекзаменувати окремих кандидатів;

• *рекламні оголошення або доповнюють наведені способи, або можуть бути основним джерелом наймання.* Мета таких оголошень – одержати ефективний результат з мінімальними витратами. Оголошення мають містити інформацію про ключові елементи роботи, необхідну кваліфікацію, місцезнаходження організації, рівні підпорядкування претендента, передбачувану заробітну плату.

ЕТС – Єдина тарифна сітка використовується як основа організації, стимулювання праці працівників бюджетної сфери.

Ергономіка – наука, що вивчає допустимі фізичні, нервові та психічні навантаження на людину в процесі праці, проблем оптимального пристосування навколишніх умов виробництва для ефективності праці.

Ефективність праці – результативність трудової діяльності персоналу, що виражається в досягненні найбільшого ефекту за мінімальних витрат праці.

На відміну від економічної ефективності виробництва, Е.п. визначається відношенням отриманого результату до витрат живої праці у всіх сферах діяльності людей: у сфері матеріального виробництва, у невиробничих галузях, в особистому підсобному і домашньому господарстві.

Життєвий цикл організації – сукупність стадій, що проходить організація за період свого функціонування: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Народження будь-якої організації пов'язано з необхідністю задоволення інтересів споживачів, з пошуком і заняттям вільної ринкової ніші. Головна мета організації на даній стадії – виживання, що жадає від її керівництва таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, шалена працездатність.

Дитинство – стадія високоризикова, у цей період відбувається нерозмірний, порівняно зі зміною управлінського потенціалу, ріст організації.

Юність – це період переходу від менеджменту, здійснюваного невеликою командою одноступінців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування і прогнозування. Головна мета організації в цей період – забезпечення прискореного росту, повне володіння своєю частиною ринку.

Зрілість організації зв'язана з її проникненням у нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією. Однак саме в цей період активно зароджується бюрократизм у керуванні, тому що керівник організації звичайно вдоволений логічністю і стрункістю системи керування, і тому інтерес до адаптації організації до змін зовнішнього середовища, до відновлення і децентралізації знижується.

У період *відродження* в організацію приходять нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дозволяють здійснювати програми внутрішньої перебудови, змінювати структури керування. У керівництві

організації, зазвичай, з'являється лідер, здатний «струснути» усю структуру керування. Головна мета в цей період – поживлення організації.

Закони організації:

1) *закон синергії*: потенціал і можливості організації як єдиного цілого перевищують суму потенціалу і можливостей її окремих елементів, що зумовлено їх взаємною підтримкою і доповненням;

2) *закон доповнення внутрішньоорганізаційних процесів і функцій протилежно спрямованими*: поділ доповнюється об'єднанням, спеціалізація – універсалізацією, диференціація – інтеграцією, і навпаки;

3) *закон збереження пропорційності між організацією і її елементами* за будь-яких можливих змін дозволяє в максимально реалізовувати їх можливості;

4) *закон композиції*: функціонування усіх без винятку організаційних елементів у тому або іншому ступені підкоряється загальній меті, а індивідуальні цілі кожного з них конкретизацією і підпорядкованими цілями;

5) *закон самозбереження*: будь-яка організація, як і діловий елемент, прагне зберегти себе як ціле, що потребує дотримання низки умов (наприклад, недопущення конфліктів, перебудов; економія і раціональне використання ресурсів; розширення сфери діяльності);

6) *закон інформування*: в організації не може бути більше порядку, ніж у її членів інформації про реальний стан речей, що дозволяє їм приймати осмислені рішення;

7) *закон онтогенезу*: життя будь-якої організації складається з трьох основних фаз, що послідовно замінюють одна одну: становлення, розвиток і згасання.

Зайнятість – ступінь участі працездатного населення в діяльності, що пов'язана із задоволенням особистих і суспільних потреб і, зазвичай, дає дохід у грошовій або іншій формі у вигляді заробітної плати, утримання, додаткових виплат і виплат натурою. Принципи державної політики забезпечення З.:

а) забезпечення рівних можливостей усім громадянам у виборі виду діяльності, незалежно від походження, соціального і майнового положення, расової і національної приналежності, статі, віку, політичних переконань, релігійних переконань;

б) сприяння забезпеченню ефективної З., запобігання безробіттю, створення нових робочих місць і умов для розвитку підприємництва;

в) координація всіх напрямків економічної і соціальної політики на основі програм З.;

г) співробітництво професійних союзів, асоціацій підприємців, власників підприємств з органами державного керування щодо розробки, реалізації і контролю за виконанням заходів для забезпечення З. населення;

д) міжнародне співробітництво у вирішенні проблем з іноземними громадянами в Україні;

Для реалізації аграрної політики створено дорадчу службу, що виконує такі функції:

а) вивчення ринку праці й інформування про його стан усіх зацікавлених в одержанні або наданні місця роботи (громадян і підприємств);

б) консультування з усіх питань про можливості одержання роботи або забезпечення людськими ресурсами;

в) облік вільних робочих місць і громадян, що не мають місця роботи;

г) надання посередницької допомоги у виборі належного місця роботи або необхідних співробітників для підприємства;

д) організація професійної підготовки і перепідготовки громадян у системі служби З. або інших місцях;

е) надання послуг з працевлаштування незайнятого населення;

ж) реєстрація безробітних і надання їм допомоги в межах своєї компетенції;

з) участь у розробці програм і заходів для соціального захисту населення від безробіття.

Заробітна плата – 1) ціна робочої сили, що зумовлена під час переговорів між працівниками і роботодавцями за участю держави, що забезпечує дотримання досягнутих домовленостей; 2) величина грошової винагороди, що виплачується працівникові за його трудовий внесок, покликана одночасно відбивати вартість його робочої сили і результати праці. З.п. – це міра праці (трудового внеску), виражена в грошових одиницях, одночасно є мірою вартості робочої сили і мірою результативності праці. З.п. базується на трьох системах, що виконують свої специфічні функції:

функція тарифної системи – приводить у відповідність інтерес підприємця (як роботодавця) і працівника за рахунок періодично виробленого адекватного оцінювання вартості робочої сили кожного працівника з урахуванням рівня кваліфікації і складності функцій, що виконуються, виявлених ділових якостей і узагальнених результатів праці;

функція сумарної системи – приводить у відповідність інтерес підприємця (як менеджера) і працівника (як виконавця) за рахунок адекватного оцінювання результативності праці працівника на основі величини тарифу. Оцінка результативності містить у собі, як оцінювання кількісних результатів праці (обсягу виконаних робіт), так і оцінювання рівня трудової, виробничої і технологічної дисципліни працівника, тобто в основу сумарної системи має бути покладений контракт (трудоий договір), покликаний регулювати трудові відносини з урахуванням дисциплінарних норм;

функція системи участі в прибутках – приводить інтерес підприємця (як власника) у відповідність з інтересом працівника (як члена організації) за

рахунок виплати працівникові визначеної частки з прибутку організації, адекватної розміру його загального трудового внеску.

Зміцнення трудової дисципліни – робота, характер якої визначається не тільки кількістю працівників, але і цілеспрямованістю. Розрізняють загальнопопереджувальну, спеціальну роботу з виховання трудової дисципліни, роботу з визначеним контингентом (новими працівниками, молодими робітниками та ін.), а також індивідуальну роботу з порушниками трудової дисципліни.

Ієрархія – поділ на вищі й нижчі посади, чини; суворий порядок підлеглості нижчих щодо посади або чину осіб вищим; розміщення частини або елементів цілого в порядку від вищого до нижчого.

Імідж – образ ділової людини, уявлення оточуючих про неї, часто цілеспрямовано створюване; образ фірми, товарів, послуг, який забезпечує становище на ринку.

Індивідуальність – 1) риса, що характеризує відмінності від інших осіб; 2) своєрідність психіки індивіда, що виявляється в рисах характеру, специфіці інтересів та ін. І. виявляється в рисах темпераменту, характері, специфіці інтересів, якостей, перспективних процесах і інтелектах, потребах і здібностях індивіда. І. – неповторна своєрідність будь-якого явища, окремої істоти.

Інновація (нововведення) – результат творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення і поширення нових видів виробів, технологій, впровадження нових організаційних рішень та ін., що задовольняють потреби людини і суспільства, що викликає

Кадрова політика – цілісна й об'єктивно обумовлена стратегія роботи з персоналом, що поєднує різні форми, методи і моделі кадрової роботи і має на меті створення міцного, відповідального і працьовитого персоналу, здатного адекватно реагувати на мінливі вимоги ринку.

Кадрова робота – 1) елемент ринку праці; 2) на підприємстві, в організації – одна із основних і найважливіших складових частин керування персоналом. Це діяльність суб'єктів кадрових відносин із реалізації кадрової політики, що включає організацію роботи з персоналом, технології, способи і методи реалізації кадрової політики.

Кар'єра – суб'єктивно усвідомлений трудовий шлях людини, спосіб досягнення цілей і результатів в основній формі особистісного самовираження; поступальне просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із діяльністю працівника. К. – це не тільки просування службовими сходами, а можна говорити і про К. домогосподарок, матерів, учнів тощо.

Кваліфікація (від лат. quails – який, якого якості + facere – робити) – 1) ступінь і вид професійної навченості (підготовленості) індивіда, наявність у нього знань, умінь і навичок, необхідних для виконання визначеної роботи. К.

працівників відбивається в їх тарифікації. Показником К. можуть бути також диплом, наявність звання або вченого ступеня. К. – ключовий елемент державного стандарту професійного утворення і характеризується ступенем і рівнем; 2) характеристика визначеного виду роботи, який вимагається; складністю, точністю і відповідальністю; 3) характеристика предмета, явища, віднесення його до будь-якої категорії, групи, наприклад К. управлінського рішення, ділової наради, безробіття, зайнятості та ін.; 4) ступінь професійної готовності працівників до виконання трудових функцій у рамках визначеної професії, спеціальності.

Кваліфікація працівника – ступінь і вид професійної навченості, що необхідні для виконання конкретного виду роботи.

Комунікації – спосіб спілкування і передачі інформації від людини до людини у вигляді усних і письмових повідомлень, мови рухів і параметрів мови.

Конкуренція – 1) наявність великої кількості незалежних покупців і продавців робочої сили і можливість для них вільно входити на ринок праці і залишати його; 2) конфліктна ситуація, що може стимулювати інновації і породжувати нові ідеї або, як вважають інші, породжувати неефективність, втрату орієнтації й інтересу до продуктивної праці. Класичний менеджмент не дає уроків конкурентної боротьби і розв'язання «конструктивних» конфліктів.

Консалтинг – це професійна допомога фахівців консультантів керівникам та управлінському персоналу різних організацій стосовно аналізу та вирішення проблем їх функціонування та розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій та сумісно відпрацьованих рішень.

Конфлікт – тимчасова емоційна зміна настрою людини або групи людей у зв'язку з одержанням нових даних, що істотно змінюють уявлення про об'єкт або процес, що їх цікавить.

Суб'єкти К. – учасники конфліктної взаємодії, якими можуть виступати окремі особистості, групи, організації.

Об'єкти К. – те, на що претендує кожна з конфліктних сторін, що викликає їх протидію, предмет їх суперечки.

Ознаки К. – наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна, неподільність об'єкта К.; бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своєї мети.

Рішення К. – усунення цілком або частково причин, що породили К., або зміна мети учасників К.

Керування К. – цілеспрямований вплив на усунення (мінімізацію) причин, що породили К., або на зближення інтересів, або на поведінку учасників К.

Лідер – 1) член групи, що має високий статус, і значно впливає на думку і поведінку членів групи і виконує комплекс функцій, подібних до функцій

керівника; 2) член групи, що у значимих ситуаціях здатний впливати на поведінку її членів; працівник, що домінує в групі під час вирішення задач певного класу. Л. у групі зумовлюється низкою факторів: рівень розвитку групи, потреби групи, умови функціонування й особистісні якості її членів тощо.

Людські відносини – зв'язки, відносини між людьми. Центром уваги керівників, як вважають прихильники теорії Л.в. у менеджменті, має бути діагностика Л.в. в організації, що є філософією всього керівного персоналу.

Людські ресурси – термін, що характеризує якісний, змістовний бік кадрового складу або весь персонал підприємства (фірми, установи, організації), робочу силу або трудові ресурси галузі, території регіону, країни загалом. Поряд із традиційними ознаками, що властиві елементам зумовленої сукупності, кадрам, персоналові, робочій силі, трудовим ресурсам, термін «Л.р.» має здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, загальну культуру і моральну надійність, визначений ефект кооперації і самоорганізації (колективні форми організації праці і прийняття рішень, «гуртки якості», «дух команди» та ін.), удосконалення трудових взаємин, мотивацію, заповзятливість і ін. Якщо терміни «кадри», «персонал», «робоча сила», «трудова ресурси» відбивають функціональний, технократичний підхід до працівника і відповідають концепції «економічної людини», то термін «Л.р.» є вираженням особистісного підходу і відповідає концепції «людини соціального». За змістом поняття «Л.р.» тісно пов'язане і співвідноситься з такими поняттями, як «кадровий потенціал», «трудова потенціал», «інтелектуальний потенціал», перевершуючи за обсягом кожне з них. Керування розвитком Л.р. – одна з найважливіших функцій керування в соціотехнічних і соціальних системах будь-якого масштабу. Функція керування розвитком Л.р. реалізується, зокрема, у: а) програмах розвитку духовної культури і системи загального утворення; б) удосконаленні професійного утворення, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; в) зміні змісту праці, форм його організації і мотивації; г) раціоналізації форм і методів добору, оцінювання, атестації і просування працівників та ін.

Людський фактор — узагальнене поняття, яке охоплюється сукупність усіх можливих проявів сутності людини, її соціальної, творчої активності і всіх можливих наслідків людської діяльності як на рівні особистості, так і на рівні трудових і будь-яких інших колективів.

Менеджер – найманий робітник, зайнятий професійною організаторською діяльністю в органах (структурах) керування підприємства, фірми, установи (будь-якої форми власності), наділений суб'єктом власності (наймачем)

визначеними повноваженнями, у тому числі правом приймати рішення в межах своєї компетенції.

Менеджмент – тип керування, що найбільше відповідає потребам і умовам ринкової економіки. Менеджмент – синонім терміна «керування», але набагато ширше, оскільки застосовується до різних видів людської діяльності (наприклад, керування автомобілем); різних сфер діяльності (керування у неживій природі, у біологічних системах, керування державою); органів керування (підрозділи у державних і громадських організаціях, а також на підприємствах і об'єднаннях).

Методи психологічного заохочення персоналу – задоволення від роботи, велика відповідальність, суспільне визнання та ін., не потребують додаткових витрат і не призводять до перенасичення.

Методи керування персоналом – сукупність визначених прийомів і способів, типових підходів до впливу на персонал (як на працівників, так і на трудовий колектив загалом) з метою досягнення конкретних результатів і координації їх діяльності в процесі виробництва.

Мінімум прожитковий – мінімальний розмір коштів, необхідних для забезпечення нормальної життєдіяльності людини за даного рівня соціально-економічного розвитку країни. М.п. розраховується практично у всіх розвинених країнах світу.

Мотиви трудової діяльності – причини, що визначають поведінку людини в процесі праці (зміст і характер праці, економічні і соціальні стимули праці, соціальні відносини в колективі тощо). Виділяють такі функції мотивів у сфері праці:

орієнтована, що націлює працівника на визначений варіант поведінку;

опосередкована, зумовлена результатом впливу на поведінку працівника як внутрішніх, так і зовнішніх спонукань;

мобілізувальна, що полягає в тому, що мотив «змушує» працівника зібратися, сконцентруватися для виконання важливих для нього видів діяльності;

виправдовувальна, відбиває відношення працівника до загальноприйнятого і встановленого зразка поведінки, тієї або іншої соціальної норми.

Нормативна культура керування – сукупність принципів, цінностей, норм управлінської діяльності. Н.к. може впливати на неформальні норми, традиції, прийняття рішень у процесі керування. Сукупність зазначених типів норм і цінностей визначає зміст нормативного керування, що має три рівні:

- *оперативне керування*; керується питаннями «як» і «за допомогою чого» можна керувати;
- *стратегічне керування*; керується питаннями «що» і «коли»;
- *власне нормативне керування*; керується запитаннями «навіщо» і «для чого».

Оборот персоналу – кількість прийнятих або тих, що вибули, працівників за звітний період.

Оборот персоналу інтенсивний – показник, що характеризується відповідними коефіцієнтами, що представляють відношення кількості працівників, прийнятих (коефіцієнт обороту за прийманням) або тих, що вибули (коефіцієнт обороту за звільненням), до середньооблікової кількості працівників за звітний період.

Організаційна культура – 1) цінності, поведінкові норми, що характерні для організації. О.к. – це типовий для членів організації підхід до рішення проблем. Виявляється у філософії й ідеології керування, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, чеканнях, нормах поведінки; 2) система цінностей, персоналу конкретного підприємства, що зв'язана з кінцевою метою його розвитку, визначає, вчинки і всю діяльність персоналу.

Організація (від лат. organize – повідомляю стрункий вид, улаштовую) – 1) різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму (мету) і діють на основі визначених принципів і правил (наприклад, служба зайнятості); 2) внутрішня упорядкованість, погодженість взаємодії щодо автономних частин системи, обумовлена її будовою; 3) одна із загальних функцій керування, сукупність процесів і (або) дій, що ведуть до утворення й удосконалювання взаємозв'язків між частинами цілого (структурними елементами системи).

Охорона праці – система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що містить правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні й інші заходи.

Оцінювання робіт – процедура, що складається з порівняльного оцінювання працівників. Проводиться з метою максимального обліку робіт і відображення відносної величини заробітної плати.

Персонал – категорія працівників, об'єднаних за ознакою приналежності до організації або професії (управлінський, адміністративний, інженерний, технічний П. та ін.).

Персонал організації – сукупність фізичних осіб, що вступають з організацією, як юридичною особою, у відносини, які регульовані договором наймання, і мають визначені якісні характеристики, що дозволяють забезпечити досягнення мети організації. Такі відносини можуть бути із фізичними особами – власниками або співвласниками організації, якщо вони крім належної їм частини доходів одержують відповідну оплату за участь у діяльності організації. Іншими словами, П.о. – це всі особи, що працюють в організації.

Планування персоналу – 1) розміщення і розвиток персоналу і напрямів його (персоналу) використання для досягнення мети організації; 2) частина загальної системи планування в організації; включає такі сфери: визначення потреби в персоналі; планування залучення персоналу;

планування вивільнення персоналу; планування розвитку персоналу; планування витрат на персонал. Планування потреби в персоналі здійснюється за трьома основними напрямками:

- 1) потреба на планований обсяг виробництва або послуг (в умовах заданої або мінливої технології) з урахуванням наявної кількості працюючих;
- 2) покриття передбачуваного (планового) вибуття персоналу;
- 3) покриття позапланового вибуття персоналу.

Принципи розміщення персоналу – складаються з принципів відповідності, перспективності, змінюваності.

Принцип відповідності означає відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам керівних посад, що заміщаються.

У разі використання *принципу перспективності* мають враховуватися такі умови: установлення вікового цензу для різних категорій посад; визначення тривалості періоду роботи на одній посаді, на тому самому місці роботи, можливість зміни професії або спеціальності, організація систематичного підвищення кваліфікації; стан здоров'я.

Принцип змінюваності полягає в тому, що кращому використанню персоналу мають сприяти внутрішньоорганізаційні трудові переміщення, під якими розуміють процеси зміни місця працівників у системі поділу праці, а також зміни місця праці у межах організації.

Продуктивність праці – кількісна характеристика роботи, що виконується персоналом, зв'язана з рівнем ефективності конкретної праці. Рівень П.т. – найважливіший показник, що характеризує економіку країни та залежить від:

- організації виробництва, праці і керування;
- техніко-технологічного рівня виробництва;
- рівня підготовки кадрів, якості трудових ресурсів і робочої сили;
- умов праці;
- ступеня вирішеності соціальних проблем у суспільстві (рівня і якості життя);
- рівня загальної і трудової культури населення.

Професійна підготовка – це організація навчання професійних кадрів за допомогою різних форм професійної освіти. П.п. має за мету прискорене придбання навичок, необхідних для виконання визначеної роботи, групи робіт, і може бути отримана в установах початкової професійної освіти, навчальних центрах служби зайнятості, освітніх підрозділах підприємств, установ, організацій, що мають відповідну ліцензію.

Психологія керування – галузь науки, що вивчає особистість і групи в соціальній системі керування. Об'єкт П.к. – спільна діяльність людей із створення матеріальних і духовних цінностей в організації, колективі і групі людей; суб'єкти керівники й інші носії тих або інших соціальних функцій. Основна група проблем П.к. – представляють психологічні аспекти діяльності керівника, його функціональні й особистісні характеристики; соціально-

психологічні відносини керівника і підлеглих; взаємозв'язок соціально-психологічних факторів і стилю діяльності керівника; друга група проблем пов'язана із соціально-психологічними факторами стимулювання праці, розвитком трудової і суспільної активності; третя група проблем пов'язана з психологією організації спільної діяльності, напрацюванням оптимальних форм спілкування в процесі колективної роботи.

Роботодавець – 1) зареєстрована законодавством юридична або фізична особа (індивідуальний підприємець), що є однією зі сторін у трудовій угоді (контракті) і здійснює від свого імені наймання на постійну або тимчасову роботу фізичних осіб для виконання ними трудових обов'язків; 2) фізична або юридична особа, що найняла на роботу як мінімум одного працівника.

Робоча сила – 1) особливий різновид товару, на ринку праці (ринку Р.с.); 2) економічна категорія, що має здатність до праці; сукупність фізичних і інтелектуальних здібностей, знань, умінь і навичок, які має людина і використовує для виробництва життєвих благ; 3) кількість населення, що пропонує свою працю на ринку Р.с.; відрізняється від кількості трудоактивного населення на величину сальдо м'ягнєвської міграції.

Резюме – 1) стислий опис біографії потенційного працівника, де вказується його освіта, досвід, інтереси й інша інформація. Мета Р. – самохарактеристика, життєпис, ефективний засіб самореклами, самомаркетингу на ринку праці. *Основні правила написання Р.:* 1) стислість; 2) конкретність; 3) активність. Необхідно використовувати енергійні дієслова, що демонструють вашу активність. Не можна писати «брав участь», «робив допомогу» – може скластися враження, що ви були остеронь; 4) вибірковість. Відбирайте інформацію, спираючись на мету вашого Р.; 5) чесність. Починати Р. необхідно з власного імені, по батькові, прізвища; далі – основні особисті дані. Обов'язково вкажіть, що ви очікуєте від майбутньої роботи, чого хотіли б домогтися в житті. Досвід попередньої роботи наводиться у зворотному хронологічному порядку з вказанням місць роботи, посад, основних функцій і досягнень. Докладно повідомте про свою освіту. Наприкінці Р. доречно дати додаткову інформацію: ступінь володіння іноземними мовами; навички роботи на комп'ютері, наявність прав водія. Наводять також прізвища, адреси і телефони людей, що можуть дати свої рекомендації здобувачам. Р. – це «візитна картка» працівника. Оскільки Р. – новий для російських безробітних документ, правильно скласти його допомагають на семінарах, наприклад, у клубах, де допомагають шукати роботу; 6) стислий висновок зі сказаного, написаного.

Самоорганізація – 1) автоматичний, що самоздійснюється процес; 2) властивість, здатність соціальних, соціально-економічних і деяких інших досить складних систем за рахунок власних зусиль (без зовнішнього керуючого впливу) упорядковувати свою структуру і (або) діяльність

підсистем (компонентів) і в результаті функціонувати зі зростаючою ефективністю.

Самореалізація в ієрархії потреб Маслоу – вище бажання людини реалізувати свої таланти і здібності. У той час як інші потреби, зазвичай, задовольняються неповністю, лише деякі люди досягають С., тому що завжди є, що треба зробити, удосконалити, завжди є мета, яку варто досягти.

Система керування персоналом (організації) – 1) методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників із метою максимального використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей. Основні функції С.к.п. – підбір, навчання і розвиток, оцінювання і винагорода персоналу; 2) система, у якій реалізуються функції керування персоналом.

Соціальна захищеність: 1) сукупність необхідних і достатніх соціально-економічних і правових гарантій, що забезпечують кожному членові суспільства реалізацію його найважливіших соціально-економічних прав, у тому числі права на гідний рівень життя, що зумовлює нормальне відтворення і розвитку особистості; 2) узагальнена характеристика ефективності системи соціального захисту, діяльності органів державного керування з реалізації соціальної політики.

Соціальна політика організації – частина політики керування персоналом, що включає в себе всі цілі і заходи, пов'язані з добровільними соціальними послугами фірми. Управлінські рішення у цій сфері значно, зумовлені існуючими в організації й у суспільстві системами цінностей.

Стиль керівництва – 1) стиль поведінки керівника відносно незмінний у різних ситуаціях. Найбільш відомі стилі керівництва: орієнтований на рішення задач; орієнтований на міжособистісні відносини; 2) сукупність своєрідних прийомів керування, існує три С.к.:

- *директивний* (вольовий, авторитарний, автократичний), який характеризується надмірною централізацією влади, прихильністю лише до єдиноначальності;

- *демократичний* (колективний, товариський), заснований на організації колективної діяльності, за якої забезпечується активна і рівноправна участь членів колективу у здійсненні всіх заходів.

- *ліберальний*, який характеризується низькою вимогливістю до підлеглих, безпринципністю керівника, прагненням здобути авторитет через надання співробітникам різних пільг і послаблень, небажанням брати на себе відповідальність за підсумки діяльності.

Стрес – стан організму, що виникає у відповідь на дію несприятливих зовнішніх або внутрішніх чинників (стресорів). С. виявляється у формі напруження або специфічних пристосувальних реакцій.

Теорії керування – досліджують комплексні взаємозв'язки між керівником, його підлеглими, організаційними вимогами й успіхом керування. Серед найбільш відомих теоретичних концепцій виділяють ситуаційні теорії, теорії чекань, теорії обміну та ін.

Тестування – процес діагностичного дослідження, що використовує стандартизовані запитання і задачі (тести). Т. застосовується при вирішенні широкого кола проблем у таких галузях, як навчання (оцінювання ефективності різних форм навчання, рівня підготовленості учнів, оцінювання їх здібностей тощо); добір і розміщення кадрів на промислових підприємствах і інших організаціях (призначення на нове місце роботи, атестація кадрів, приймання на роботу тощо); психологічне консультування (надання індивідуальної допомоги у кризових ситуаціях, ситуаціях ділового спілкування, діагностика професійних здібностей тощо). На відміну від інших психологічних методів Т. дозволяє одержати кількісні і якісні оцінки вимірюваних характеристик. Достоїнства Т.:

- *об'єктивність* – результати Т. можуть бути оцінені кількісно і якісно і майже не залежати від суб'єктивного підходу дослідника;
- *оперативність* – збір інформації у відносно стислий термін;
- *прицільність* – одержання інформації про особистість і поведінку, а не про людину взагалі;
- *практичність* – результати Т. об'єктивно визначають варіанти вибору засобів подальшого практичного впливу.

Традиція – форма передачі соціального досвіду; ідеї, звичаї, норми, що передаються з покоління в покоління.

Тимчасова робота має такі позитивні моменти: спосіб перевірити правильність свого професійного вибору, можливість «просунути ногу в двері» для особи, що не має визначеного стажу і досвіду роботи, але прийнятого тимчасово на вакантну посаду; шанс розширити свої професійні зв'язки. *Негативні моменти:* відсутність стабільності роботи, менша оплата і відсутність пільг, передбачених для постійних співробітників, більший попит і менша, чим постійним працівникам, допомога. *Упередження проти тимчасової роботи:* у минулому постійна робота була гарантом довічної З.; для звільнення працівника необхідні були вагомі докази його профнепридатності; не існувало такого поняття, як банкрутство, а персонал, що попадав під скорочення, практично ніколи не залишався без роботи.

Управління кар'єрою – 1) вплив керівника кадрової служби на цілеспрямований розвиток здібностей людини, накопичення професійного досвіду і раціональне використання його потенціалу в інтересах як співробітника, так і організації; 2) організація планомірного горизонтального і вертикального просування працівника системою посад або робочих місць організації; починається з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного його звільнення з роботи. Основна мета У.к. – надання кожному членові суспільства можливості такої кар'єри, що забезпечувала б

найбільш повну реалізацію здібностей і прагнень особистості відповідно до інтересів суспільства.

Управлінський консалтинг – комплекс заходів, спрямованих на поліпшення якості керівництва і підвищення ефективності роботи як підприємства загалом, так і кожного із співробітників.

Умови праці – 1) характеристика відношення працівника до роботи. Виділяють орієнтовані на задачу (засоби праці, методи праці, робоче приміщення й ін.) критерії для аналізу У.п.; 2) сукупність соціальних і виробничих факторів, у яких проходить трудова діяльність людини. Під соціальними факторами розуміють розміри оплати праці, тривалість робочого часу, відпустки й інші умови, що установлені законами, іншими нормативними актами, угодою сторін. Виробничі фактори – це технічні, санітарні, гігієнічні, виробничо-побутові й інші умови, що установлені законодавчими й іншими нормативними актами.

Фахівці служби керування персоналом у розвинутих країнах – це:

рекрутер – людина, що займається найманням персоналу. Його обов'язки – формувати потреби замовника; пояснити замовникові середню ринкову ціну бажаного професіонала;

інтерв'юер у соціологічному дослідженні – фахівець, що проводить опитування, в організації – фахівець, що розмовляє з прийнятими на роботу і вирішує, чи варто наймати цю людину і як його адаптувати в колективі. Під час бесіди інтерв'юер звертає увагу на життєві плани потенційного працівника, житлові умови і сімейний стан, прагнення працювати, манеру триматися, наявність почуття гумору, навіть на марку машини. Коли питання про прийняття на роботу вирішено, призначається куратор з-поміж досвідчених працівників підприємства, що має ввести новачка в колектив;

фахівець із планування кар'єри – його мета – складання графіка посадового росту працівників аж до пенсії із зазначенням, коли буде додаватися зарплата і за що. У графік включають також підвищення освітнього рівня, збереження кваліфікації, перекваліфікацію. Фахівець із планування кар'єри стежить за виконанням графіка, не допускаючи жодних непорозумінь;

фахівець з характеру – має знати характеристики всіх посадових місць і характери всіх працівників. Без його участі не проходить жодне призначення на посаду;

фахівець із сімейних відносин – зобов'язаний з'ясувати й усунути причини, що заважають нормальному життю працівника. Фірма, у свою чергу, прагне поліпшити матеріальний стан працівника з тим, щоб його сили були спрямовані на роботу, а не вирішення сімейних проблем;

аналітик роботи – у його обов'язки входить вивчення й аналіз роботи, опис обов'язків і відповідальності, а також фізичних і інтелектуальних вимог

до працівників; збір, аналіз і узагальнення даних, що характеризують професію і кваліфікацію працівників; оцінювання роботи; визначення відповідного окладу або зарплати з урахуванням ступеня складності і відповідальності роботи, що доручається; обстеження рівня оплати праці на ринку праці і вивчення змін оплати з метою внесення відповідних рекомендацій з її диференціації. Для даної категорії персоналу виділяють чотири рівня (ступеня) кваліфікації;

інспектор з моралі – ця рідкісна спеціальність зустрічається тільки на великих фірмах з кількістю працівників не нижче п'яти тисяч. Головний принцип роботи: «жодних пліток, усе має бути голосним». В області моралі на фірмах існують свої правила, записані і погоджені з профспілками;

інспектор із зв'язку з адміністрацією – це посередник у разі вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між працівниками. Він відповідає за гарний психологічний клімат у колективі;

інспектор з нарахування зарплати – його задача зробити так, щоб жоден працівник не звернувся до керівництва з вимогою роз'яснити, як нараховується йому зарплата;

досьє-виробник – у США досьє заводиться тільки на керівників вищого рангу, для всіх інших ця процедура обмежується заповненням дуже великої анкети.

Формування якості персоналу – процес, що складається з двох етапів: а) формування якісних властивостей робочої сили на стадії її навчання; б) набуття додаткових якісних властивостей безпосередньо на виробництві.

Функції керування – складова частина будь-якого процесу керування, що містить планування, організацію, керівництво, мотивацію і контроль. *Планування* – визначення мети діяльності, а також розробка методів, найбільш ефективних у конкретних умовах. Початковий елемент планування – складання прогнозів, що свідчать про можливі напрями майбутнього розвитку об'єкта, в тісній взаємодії з навколишнім середовищем. За допомогою прогнозів на майбутнє і стратегічних планів організовується робота підприємства. *Організація* – формування структури об'єкта, а також забезпечення всім необхідним його нормальної роботи: персоналом, матеріалами, устаткуванням, будинками, коштами й ін. У будь-якому плані завжди є стадія організації, тобто стадія створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. *Керівництво* – центральна Ф.к., що забезпечує його безперерійність і безперервність. Її головна задача – досягнення погодженості в роботі всіх ланок системи шляхом установаження раціональних зв'язків (комунікацій) між ними. Характер цих зв'язків може бути будь-яким, тому що залежить від координаційних процесів. Найчастіше використовуються звіти, інтерв'ю, збори, комп'ютерний зв'язок, засоби радіо- і телемовлення, документи. За допомогою цих і інших форм зв'язку встановлюється взаємодія між підсистемами, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечуються

єдність і узгодження усіх Ф.к, а також дія керівників. *Мотивація* Ф.к, – активізувати працівників і спонукати їх до ефективної праці з метою виконання поставлених цілей. Для цього здійснюється матеріальне і моральне стимулювання працівників, збагачується сам зміст праці і створюються умови для прояву творчого потенціалу працівників і їх розвитку. *Контроль* Ф.к – якісне оцінювання й облік результатів роботи. Головні інструменти виконання цієї функції – спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік і аналіз. Контроль є елементом зворотного зв'язку, за його даними коректуються раніше прийняті рішення, плани, норми і нормативи.

Характер праці – характеристика праці з погляду її напруженості, співвідношення управлінських і виконавських функцій, одноманітності і монотонності операцій, закріпленості персоналу за визначеним видом праці.

Ціннісні орієнтації – соціально-психологічне поняття, за допомогою якого виявляється визначення матеріальних і духовних явищ людей. У формі Ц.о. у процесі соціалізації фіксується істотне, найбільш важливе для людини. Виділення Ц.о. особистості як самостійний предмет дослідження поряд із ціннісною системою суспільства зумовлено відносною самостійністю зміни їх змісту й особливостями впливу на людину. Ц.о. – це стійкі, інваріантні утворення свідомості, значні компоненти світогляду. Зміст Ц.о. рухливий, відбуваються дії, що змінюють, уловлюють і закріплюють історичні тенденції. Зміни в ціннісній структурі свідомості – це зміни у світогляді, значеннєвій картині світу загалом і значеннєвій характеристиці окремих його елементів.

Юридична чинність документа – властивість документа бути справжнім доказом фактів, подій, дій. Документ має юридичну силу за наявності дати і підпису, а у деяких випадках – печатки, грифа, нотаріального посвідчення й інших реквізитів, визначених відповідними нормативними актами.

Я-концепція – її суть полягає в усвідомленні кожною людиною своєї індивідуальності, неповторності, свого «я», у тім, яким індивід бачить себе в минулому, сьогоднішньому і майбутньому. Дане поняття містить уявлення особистості про себе, свої інтереси, схильності, орієнтацію, самоповагу, впевненість.

Ярмарок вакансій (Jahrmarkt – щорічний ринок) – інструмент політики служби зайнятості на ринку праці; періодичні заходи, які організуються місцевою службою зайнятості, метою яких є сприяння у працевлаштуванні через безпосередній контакт із роботодавцем.

ЛІТЕРАТУРА

- 1.Алексанов Д.С. К вопросу о частичном самофинансировании информационно-консультационной деятельности / Д.С. Алексанов // Информ. бюл. Минсельхоза России. – № 7-8/00. – С. 42.
- 2.Безкровний М.Ф., Організація інформаційно-консультаційної діяльності : навч. посіб. / М.Ф. Безкровний. – К. : Каравела, 2009.–492 с.
- 3.Безкровний М.Ф., Організація інформаційно-консультаційної діяльності : навч. посіб. / М.Ф. Безкровний. – К. : Каравела, 2008.–456 с.
- 4.Безкровний М.Ф. Основи управлінського консалтингу : навч. посіб. / М.Ф. Безкровний, М.В. Бесчастна. – К. : НАУ, 2007. – 202 с.
- 5.Безкровний М.Ф. Організація інформаційно-консультаційної діяльності : навч. посіб. / М.Ф. Безкровний, М.В. Бесчастна. – К. : НАУ, 2007.–277 с.
- 6.Безкровний М.Ф., Основи аграрного консалтингу : навч. посіб. / М.Ф. Безкровний, М.В. Бесчастна. – К. : НАУ, 2007. – 244 с.
- 7.Бородіна О.М. Сільськогосподарське дорадництво та проблеми його кадрового забезпечення / О.М. Бородіна. – К. : ІАЕ УААН, 2001. – 72 с.
- 8.Верба В.А., Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000. – 244 с.
- 9.Гладій М. Національна сільськогосподарська дорадча служба в Україні – проблеми і нагальність. Становлення й розвиток сільськогосподарської дорадчої служби в Україні / М. Гладій. – К. : М-во Великої Британії у справах міжнар. розвитку, 2001. – 102 с.
10. Глухов В.В. Организация консультационной деятельности (Консалтинг) : учеб. пособ. / Глухов В.В., Кобишев А.Я, Козлов А.В. – СПб., 1995.
11. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / В.А. Гончарук. – М. : Дело, 1998. – 248 с.
12. Громов А.В. Роль консалтинга при разработке стратеги реформирования российских предприятий / А.В. Громов. – СПб. : ГУЗФ, 2002. – 26 с.
13. Дерлеменко В.В. Розповсюдження сільськогосподарської науко-во-технічної інформації / В.В. Дерлеменко. – К. : ІАЕ УААН, 1999. – 410 с.
14. Дерлеменко В.В. Сільськогосподарські інформаційні консультаційно-освітні служби : монографія / В.В. Дерлеменко. – К. : ІАЕ УААН, 2001. – 452 с.
15. Должностные обязанности сотрудников районных информационно-консультационных центров. – М. : АМБ-агро, 1999. – 40 с.
16. Інформатизація агропромислового комплексу: Проблеми та шляхи вирішення ; за ред. П.Т. Саблука, В.П. Ситника, М.Я. Дем'яненка,

М.Ф. Кропивка. – К. : ІАЕ УААН, 1998. – 89 с.

17. Информационно-консультационная служба в АПК : учеб. пособие ; под ред. В.М. Кошелева, В.В. Маковецкого. – М. : Агроконсалт, 2001. – 348 с.

18. Информационно-консультационная служба в сельском хозяйстве: Теоретические основы ИКС : учеб. пособ. / В.А. Стороженко, Р.И. Словцов, Л.М. Голенева и др. ; под общ. ред. проф. В.А. Стороженко. – М. : УИЦ Земля России, 1999. – 103 с.

19. Інформаційні ресурси та їх використання в агропромисловому виробництві. Зб. наук. праць. – Всеукраїнська спілка інформаційних фахівців АПК. – 2000. – № 3. – С. 98-105.

20. Комп'ютерні методи в сільському господарстві та біології : навч. посіб. / О.М. Царенко, Ю.А. Злобін, В.Г. Скляр, С.М. Панченко. – Суми : Універс. книга, 2000. – 204 с.

21. Консалтинг в Україні. – К. : Укрконсалтинг, 1996.

22. Консультирование сельских товаропроизводителей по экономике и управлению : учеб. пособ. ; под ред. Д.С. Алексанова, В.М. Кошелева. – М. : Агроконсалт, 2001. – 340 с.

23. Концепція становлення і розвитку мережі сільськогосподарських дорадчих служб в Україні: Затверджено спільним наказом Мінагрополітики України, УААН та НАУ від 25 квітня 2001 р. // Сільський час – 2001. – №21. – С. 11-12.

24. Кропивко М.Ф. Інформаційне забезпечення агропромислового виробництва України в ринкових умовах : монографія / М.Ф. Кропивко. – К. : ІАЕ УААН, 1996. – 160 с.

25. Кропивко М.Ф. Основи аграрного консальтнгу : підр. – К. : Освітня книга, 2006. – 224 с.

26. Куліцький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління : навч. посіб / С.П. Куліцький. – К. : МАУП, 2002. – 224 с.

27. Леднев В.С. Методика професіонального обучения / В.С. Леднев. – М. : ТАСИС, 2001. – 100 с.

28. Методичні вказівки до виконання лабораторних робіт з аграрного консалтнгу / [М.Ф. Кропивко, М.Ф. Безкровний та ін.]. – К. : Вид. центр НАУ, 2003. – 100 с.

29. Методичні рекомендації щодо надання науково-консультаційних та інформаційних послуг сільськогосподарським товаровиробникам і населенню регіонів / [М. Кропивко, М. Гаврилюк, С. Тивончук та ін.]. – К. : ІАЕ УААН, 1999. – 16 с.

30. Організація інформаційно-консультаційного забезпечення АПК України / [П.Т. Саблук, Б.К. Скирта, В.М. Скупий та ін.] ; за ред. П.Т. Саблука. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – 440 с.

31. Основи психолого-управлінського консультування : навч. посіб. / [Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, М.В. Войтович та ін.] ; за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : МАУП, 2002. – 136 с.
32. Основи сільськогосподарського дорадництва в Україні : навч. посіб. для дорадчих служб ; за ред. Р. Шмідта. – Львів : Українські технології, 2003. – 680 с.
33. Основы организации и функционирования информационно-консультационной службы в АПК : учеб. пособ. / Под ред. В.М. Кошелева. – М. : МСХА, 1999. – 272 с.
34. Посадский А.П. Основы консалтинга / А.П. Посадский // Высш. шк. экономики. – М., 1999. – 240 с.
35. Посадский А.П. Консультационные услуги в России : практич. пособ. / А.П. Посадский, С.В. Хайниш. – М. : Финстатинформ, 1995. – 176 с.
36. Посібник з науково-консультаційного та інформаційного забезпечення аграрних перетворень / [М.Ф. Кропивко, Б.К. Скірта, В.В. Дерлеменко та ін.]. – К. : ІАЕ УААН, 1997. – 48 с.
37. Рекомендації щодо створення Державної системи надання кон-сультаційних послуг, освоєння та пропаганди досягнень науково-технічного прогресу в агропромисловому виробництві України / [П.Т. Саблук, М.Я. Дем'яненко, В.М. Скупий та ін.]. ; Відп. за вип. М.Ф. Кропивко. – К. : ІАЕ УААН, 1997. – 32 с.
38. Рунов Б. Г. Информационно-консультационная служба в АПК. Курс лекцій / Б.Г. Рунов. – М. : МГАУ им. Горячкина, 2000. – 148 с.
39. Становлення сільськогосподарських дорадчих служб в Україні / За ред. Р. Шмідта. – К. : Мінагрополітики, 2002. – 88 с.
40. Теорія та практика дорадництва (планування та втілення програм екстеншн) : навч. посіб. – Вінниця : Консоль, 2004. – 240 с.
41. Типове положення про відділ інформаційного та консультаційно-технологічного забезпечення Регіонального центру наукового забезпечення агропромислового виробництва / [П.Т. Саблук, М.Ф. Кропивко, Б.К. Скірта та ін.] – К. : ІАЕ УААН, 1999. – 12 с.
42. Ульяновко О.В. Дослідження операцій в економіці : підруч. / О.В. Ульяновко. – Х. : Гриф, 2002. – 580 с.
43. Чаянов А.В. Основные идеи и методы работы Общественной агрономии/ А.В. Чаянов / Сост. Е.В. Серова. – М. : Моск. рабочий, 1989. – С. 64.
44. Hoffmann V. Einfhrgung in die Beratungslehre. Univ. Hohenheim, Stuttgart, 1996. – 169 p.
45. Van den Ban A.W., Hawkins H. S. Agricultural Extension: Second edition. Blackwell Science LTD, 1996. – 294 p.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

КРОПИВКО Михайло Федорович

Доктор економічних наук, професор, академік НААН, завідувач відділом проблем галузевого і територіального управління Національного наукового центру „Інститут аграрної економіки”. Він є автором концепцій реформування інформаційної системи АПК, автоматизації бухгалтерського обліку в сільськогосподарських підприємствах, Програми інформатизації агропромислового виробництва, проектів концепції та техніко-економічного обґрунтування створення Державної системи сільськогосподарського дорадництва в Україні.

Кропивко М.Ф. є висококваліфікованим спеціалістом своєї справи, про що свідчать Почесна грамота Кабінету Міністрів України і Почесна грамота Верховної Ради України.

Результати його роботи знайшли висвітлення в понад 300 наукових та навчально-методичних працях, у т.ч. він є співавтором біля 70 монографій, навчальних посібників, брошур, науково-аналітичних видань.

БЕЗКРОВНИЙ Микола Федорович

Кандидат технічних наук, доцент. Понад 35 років працює у Національному університеті біоресурсів і природокористування України.

Автор понад 180 наукових праць, з яких 14 авторських свідоцтв на винахід, автор і співавтор 13 навчальних посібників і одного підручника.

Велику увагу М.Ф.Безкровний приділяє розвитку дорадчих служб в Україні. Створив Київську обласну сільськогосподарську дорадчу службу Національного університету біоресурсів і природокористування України, Чернігівську обласну сільськогосподарську дорадчу службу Ніжинського агротехнічного інституту і чотири районні дорадчі служби (Ніжинська, Бахмацька, Бобровицька і Менська), які сертифіковані Мінагрополітики та продовольства України.

ПАЛЕХА Юрій Іванович.

Історик, культуролог, документознавець, кандидат історичних та культурологічних наук, доктор філософії з ділового адміністрування, завідувач кафедри документознавства та інформаційно-аналітичної діяльності, професор, проректор Європейського університету.

З 1980 року працював керівником кадрових служб в державних органах управління. З 1990 року свою діяльність веде у системі вищої освіти, спочатку на посаді декана, проректора, директора Інституту менеджменту і бізнесу Міжрегіональної академії управління персоналом, з 1997 року проректора Європейського університету. Організував впровадження у ВНЗ Моделі досконалості за ISO-9001. За поданими ним матеріалами університет визнано Лауреатом Всеукраїнського конкурсу з якості, а також нагороджено сертифікатом «Визнання досконалості в Європі».

Палеха Ю.І є висококваліфікованим спеціалістом своєї справи, про що свідчать знак Відмінника освіти України (2001р.), орденська відзнака «За розбудову освіти в Україні».

Палеха Ю.І. автор понад 200 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі 52 підручників та посібників з документознавства, менеджменту, етики ділових стосунків, організації сучасної ділової комунікації, іміджології, управлінського документування.

ІЩЕНКО Тетяна Дем'янівна

Кандидат педагогічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, заступник генерального директора НДІ «Украгро-промпродуктивність».

Науково-педагогічний стаж становить понад 30 років. Автор 163 наукових та навчально-методичних праць, з яких понад 20 – навчальні посібники та підручники.

Понад 20 років займалася науково-методичним забезпеченням аграрної освіти. Близько трьох років очолювала Департамент аграрної освіти Міністерства аграрної політики України.

Сьогодні Т.Д. Іщенко займається науково-технічними дослідженнями продуктивності товаровиробників і галузей агропромислового комплексу.

Навчальне видання

Калетнік Григорій Миколайович
Кропивко Михайло Федорович
Безкровний Микола Федорович
Палеха Юрій Іванович
Іщенко Тетяна Дем'янівна

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

Підручник

Авторська редакція

Підписано до друку 16.09.2014. Формат 60×84 1/16.
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Умовн. друк. аркушів — 19,53. Обл.-вид. аркушів — 15,63.
Тираж 500 Перший завод___
Зам. №_15-01

«Видавництво Ліра-К»
Свідоцтво № 3981, серія ДК.
03179, м. Київ, вул. Прилужна 14, оф. 42
тел./факс (044) 247-93-37; 450-91-96
Сайт: lira-k.com.ua, відділ збуту: lira-k@ukr.net,
редакція: zv_lira@ukr.net