

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ А.М. Пугач
«_____» лютого 2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: МОЖЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ
ОБҐРУНТУВАННЯ НОВИХ БІЗНЕС-ІДЕЙ**

Здобувач

Карлова М.О.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Бербенець О.В.

Дніпро – 2021

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студенту

КАРЛОВІЙ МАРИНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

- Тема роботи** «Можливості операційного консалтингу для обґрунтування нових бізнес-ідей», **керівник роботи** Бербенець Олена Вікторівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 20__р. № ____.
- Строк подання студентом роботи** – _____ лютого 2021 року.
- Вихідні дані до роботи** річні звіти ФГ «Пролісок-17» за 2015-2019 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Основні підходи операційного консалтингу в мотивації до змін. 2. Дослідження сучасного стану діяльності ФГ «Пролісок-17». 3. Шляхи удосконалення використання можливостей операційного консалтингу.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - Типи консалтингу за функціональними потребами клієнтів.
 - Типові організаційні патології діяльності підприємства.
 - Структура управління ФГ «Пролісок-17»
 - Визначення поняття «консультування»
 - Матриця організаційних проблем підприємства.
 - Загальні відомості про ФГ «Пролісок-17».
 - Показники економічної ефективності діяльності ФГ «Пролісок-17».
 - Витрати операційної діяльності по проекту.
 - Плановий бюджет проекту.
 - Очікуваний прибуток ФГ «Пролісок-17» на 2021-2023 роки.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Можливості операційного консалтингу для обґрунтування нових бізнес-ідей»

Дипломна робота: 103 с., 7 рис., 34 табл., 2 додатки, 84 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес операційного управління сільськогосподарського підприємства.

Мета дипломної роботи: вивчення теоретичних та практичних аспектів операційного консалтингу сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний, SWOT-аналіз. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні і запровадженні проекту з вирощування квітів в захищеному ґрунті та застосуванні проектного методу управління, який дасть можливість ФГ «Пролісок-17» працювати більш ефективно, що підтверджується проведеними розрахунками. Результати роботи впроваджено в ФГ «Пролісок-17» Дніпровського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управлінський консалтинг, операційний консалтинг, бізнес-процес, бізнес-ідея, конкурентні переваги.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управленческий консалтинг, операционный консалтинг, бизнес-процесс, бизнес-идея, конкурентные преимущества.

KEYWORDS

Management consulting, operational consulting, business process, business idea, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО КОНСАЛТИНГУ	8
1.1. Сутність операційного консалтингу	8
1.2. Можливості операційного консалтингу в розвитку підприємства	17
1.3. Інструментарій операційного консалтингу	27
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «Пролісок-17»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства	38
2.2. SWOT-аналіз аграрного підприємства	48
2.3. Аналіз результатів діяльності та обґрунтування перспектив операційного консалтингу в ФГ «Пролісок-17»	56
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	66
3.1. Операційне управління як фактор розвитку нових бізнес-ідей	66
3.2. Обґрунтування, розробка та оцінка проекту з розвитку квіткового бізнесу	73
3.3. Результати впровадження бізнес-проекту з вирощування в захищеному ґрунті квітів у контейнерах	83
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми. Управлінський консалтинг – складова інфраструктури сучасного бізнес-середовища і важлива сфера підприємництва в економіці багатьох країн. В Україні необхідність формування і розвитку інфраструктурних інституцій, що формують здатність до генерування нових знань і бізнес-ідей та загалом до інноваційної діяльності, створення інтелектуальних ресурсів зумовив процес інтеграції України у глобальний економічний простір.

В сучасній економіці роль управлінського консультування пов'язана з суттю інтелектуального продукту, який створюється з метою покращення конкурентної позиції підприємств і сприяння мобілізації і ефективному використанню ресурсів.

Кожне підприємство в процесі своєї діяльності, на різних етапах розвитку і в різних ситуаціях, потребує отримання консультаційних послуг, що надаються сторонніми організаціями. Ступінь затребуваності таких послуг залежить від багатьох чинників

Консалтингові послуги можуть обслуговувати поточну діяльність підприємства: бухгалтерське обслуговування, доступ в Інтернет, надання інформації та баз даних, реклама товарів та послуг. Крім цього консалтингу під силу розв'язання проблемних ситуацій, які періодично виникають на підприємствах: консультації з фінансових і юридичних питань, пошук партнерів, підбір кадрів, реєстрація та ліквідація підприємств та ін. Ступінь потреби в консалтингових послугах залежить від внутрішніх характеристик підприємства: фінансове становище, наявність профільних фахівців, положення на ринку і т.д.

Об'єкт дослідження: процес операційного управління сільськогосподарського підприємства.

Предмет дослідження: процеси удосконалення і реалізації операційного консалтингу підприємства як комплекс методів, спрямованих на покращення діяльності ФГ «Пролісок-17».

Суб'єкт дослідження: ФГ «Пролісок-17» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Мета дипломної роботи: вивчення теоретичних та практичних аспектів операційного консалтингу сільськогосподарського підприємства.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

- узагальнити теоретично-методичні основи операційного консалтингу;
- провести організаційно-економічний аналіз діяльності суб'єкта дослідження;
- обґрунтувати заходи по удосконаленню операційного управління, впровадженню нових бізнес-ідей, забезпеченню росту ефективності виробництва господарства в ринковому середовищі;
- розробити та запропонувати до впровадження проект з вирощування квітів в захищеному ґрунті, що дозволить зайняти нішеву позицію на ринку та збільшити диверсифікованість підприємства та підвищити прибутки.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження: аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний, SWOT-аналіз. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження слугували: законодавчі та нормативні документи, навчально-методична література, наукові публікації в періодичних виданнях, фінансова та бухгалтерська звітність ФГ «Пролісок-17» за період з 2015 по 2019 рр.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в розробленні проекту з вирощування квітів в захищеному ґрунті. А також, на

базі аналізу теоретичних та методичних основ управлінського консультування проведено оцінку можливостей операційного консалтингу в обґрунтуванні шляхів удосконалення бізнес-процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що застосування проектного методу управління дасть можливість ФГ «Пролісок-17» працювати більш ефективно, що підтверджується проведеними розрахунками. Результати роботи впроваджено в ФГ «Пролісок-17» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідались на науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Молоді науковці аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» (25.02-28.02.2020 р.).

Крім того, основні положення дослідження направлені в ФГ «Пролісок-17» для обґрунтування нових бізнес-процесів в рослинництві.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 84 найменувань. Обсяг дипломної роботи становить 103 сторінки тексту та включає 34 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО КОНСАЛТИНГУ

1.1. Сутність операційного консалтингу

Загострення соціальних і економічних проблем, посилення конкуренції в ринковій економіці створюють складності в умовах функціонування вітчизняних підприємств. Все це потребує покращення їх адаптаційних можливостей до змін зовнішнього середовища.

В умовах інтеграції української економіки у світову постають питання, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, які мають велике значення для керівництва підприємств. Усі вони стикаються з нагальними проблемами, які пов'язані зі зміною їх внутрішньої структури, із зростанням цін, з іноземним інвестуванням. Лише після їх вирішення може початися рух країни до світового рівня ефективності економіки, що і є головною метою перетворень.

Особливої уваги потребує управлінська інфраструктура як одна із складових інфраструктурного комплексу розвитку бізнесу. Управлінська інфраструктура створює необхідні умови для якісного і ефективного функціонування обслуговуваних сфер народного господарства і сприяє формуванню та тісній взаємодії усіх елементів інфраструктурного комплексу. В порівнянні з іншими елементами інфраструктурного комплексу об'єкти управлінської інфраструктури повинні розвиватися швидше для того, щоб активно впливати на його формування як цілісної системи.

Організації управлінського консультування, або консалтингові фірми, складають основу управлінської інфраструктури.

«Консалтинг – це галузь сучасного підприємництва і в сьогоденні стає обов'язковою ланкою в системі заходів підвищення ефективності діяльності підприємств різних галузей народного господарства завдяки акумуляції знань і досвіду в господарській діяльності, підтримці прийняття виважених управлінських рішень, стимулюванню впровадження доцільних змін у діяльності суб'єктів господарювання» [18, 25, 39, 53].

Консалтинг по сукупності проблем, які вирішує в сфері аналізу юридичних, фінансових, технологічних, економічних, соціально-психологічних та інших аспектів діяльності організації, має міждисциплінарний і багатофункціональний характер Посадський виділяє такі «види консалтингу:

1. Управлінське консультування. Це загальні питання управління, до яких належать: розробка стратегії; маркетинг; управління виробництвом, трудовими ресурсами, структура управління; аналіз ринку.

2. Фінансове консультування. Це питання обліку та аудиту; оцінка ризиків, розробка фінансової стратегії; розрахунок ефективності проектів, оцінка результатів діяльності; оптимізація витрат; та ін.

3. Юридичне консультування. Питання, які пов'язані з юридичними аспектами оподаткування, створенням, реорганізацією підприємств; зовнішньоекономічною діяльністю, ліцензуванням, патентуванням і ін.» [61].

Напрямок дослідження дипломної роботи є управлінське консультування, тобто консалтинг покликаний вирішувати проблеми, які пов'язані з організацією управління. Потреба в ньому виникає в разі запланованих змін у діяльності, погіршенні загальних результатів або невизначеності перспектив в майбутньому підприємства.

За результатами аналізу консалтинг дає можливість сформулювати рекомендації щодо стратегії загального планування, основних цілей діяльності, структури управління та контролю за діяльністю організації.

Сутність консалтингу і його особливості розкриваються в роботах таких вчених, як Ф. В. Зінов'єв [34], В. А. Верба [13-18], О. П. Посадський [61], В. В. Давиденко [26], В. Ш. Рапопорт [62], М. Я. Хабаук [74], Я. А. Лейман [47], Р. К. Юксвярав [82], М.Ф. Безкровний [4, 5], Е. Бейч [6] та інші.

У процесі розвитку управлінського консультування до визначення сутності консалтингу в середовищі науковців виникло декілька підходів, серед яких виділяються два основних.

У першому випадку використовується широкий функціональний погляд на консультування. Ф. Стеєле визначає його так: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги відносно змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це» [82].

Другий підхід розглядає консультування як особливу професійну службу і виділяє низку характеристик, які вона повинна мати. Згідно з Л. Грейнером і Р. Метцгером «консультування – це консультативна служба, яка працює за контрактом і робить послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, за необхідності, виконанню рішень» [8, 55].

Ці підходи взаємодоповнюють одне одного и лежать в основі безлічі визначень консультування.

Зокрема, Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (ФЕАКО) дає наступне визначення: «Менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і/або можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації» [13].

Такого ж визначення дотримується Американська Асоціація консультантів з економіки і управління (АСМЕ) і Інститут менеджмент-консультантів (ІМС).

І серед вчених на сьогодні немає однозначного трактування визначення консалтингу. Так, на думку Рапопорта В. Ш.: «консалтинг – це різновид експертної допомоги керівникам організації у вирішенні завдань перебудови управління в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах» [62].

Ліппіт Г., Ліппіт Р. вважають, що: «консалтинг – це складова діяльності тих, хто керує, спрямовує, навчає або взаємодіє з іншими працівниками» [48].

Виханський О. С. пропонує: «розглядати консалтинг як підсистему менеджменту, яка базується на виконанні функції діагностики, має продукувати вплив на систему управління, спрямовувати її внутрішні сили на оздоровлення системи та її оновлення» [21].

Єлмашев О. К. визначає: «консалтинг, як ефективну форму раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки і передового досвіду» [30].

На думку Посадського О. П.: «консалтинг – це професійна допомога з боку фахівців з управління господарським керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнту) у вирішенні проблем і функціонуванні їхнього розвитку, здійснювана у формі порад, рекомендацій і рішень, вироблених спільно з клієнтом» [61].

Тюнякин М. Л. трактує: «термін *консалтинг* як вид підприємництва, спрямований на задоволення потреб ринкової економіки» [71].

Марченко О. А. стверджує, що: «економічний консалтинг являє собою підприємницьку діяльність у сфері надання ділових послуг консультативного типу, забезпечує господарські суб'єкти консалтинговими ресурсами, зміст яких становить спеціальне, специфічне, організаційне, конфіденційне економічне й управлінське знання, та інформацією ділового і спеціального характеру, адаптованою до особливостей бізнесу підприємця, який користується консалтинговими послугами» [54].

На думку Блінова А. О., Бутиріна Г. Н., Добренького Є. В.: «консалтинг – це комплекс знань, пов'язаний з науковим пошуком, проведенням досліджень, експериментів з метою розширення наявних і набуття нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, обґрунтування проектів успішного розвитку організації» [7].

У радянські часи це називалося «впровадженням науки у виробництво». Проте консалтинг – це поняття актуальне для ринкової економіки, отже, і відрізняється від науково-впроваджувальної діяльності так само, як ринкова економіка відрізняється від планово-централізованої.

Доцільно проаналізувати зміни існуючих формулювань консультування з метою повного розкриття поняття консалтингової діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «консультування» [64]

Визначення	Автор
Консультування – висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організацій, яка надається незалежними (що не входять до складу організації) експертами, що спеціалізуються у певній області	Чакыров К. Управленческое консультирование – организация процесса. – София, 1986.
Консультування – це діяльність і професія, його змістом є допомога керівникам у вирішенні їх проблем і у впровадженні досягнень науки і передового досвіду.	Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 1988.
Консультування – певним чином організований процес взаємодії між консультантом і персоналом підприємства (організації), результатом якого є здійснювана в ньому організаційна зміна або проект його впровадження	Основные положения программы (материалы к Ученому совету МЭ и ОПП СО АН СССР от 13.01.88). – Новосибирск, 1988.
Консультування – послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їх групою) з метою допомогти керівникові організації в діагностиці, аналізі і практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем	Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. – М., 1988.
Консультування – послуга, що надається консультантом із метою допомоги підприємству в діагностиці, аналізі і практичному вирішенні проблем	Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования. – Новосибирск, 1988.
Бізнес-консалтинг – забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації фінансово-економічного стану, що склався на підприємстві (організації), у рамках діючої нормативно-законодавчої бази	Консалтинг в Украине. – К.: Ассоциация “Укрконсалтинг”, 1996.
Консультування – це сервіс, що забезпечує клієнта незалежною і об'єктивною порадою, і що надається спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації і аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта.	Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает // Рынок капитала. – 1998. – №2

Якщо на початку 1980-х рр. в них містилися тільки принципи, що стосуються професійних характеристик консалтингових послуг, то у міру просування до ринкової економіки вони доповнювалися характеристиками консалтингу як підприємницької діяльності.

У більшості формулювань, представлених в табл. 1.1, наголошується на професіоналізмі консультантів, що можна вважати важливою характеристикою консалтингової діяльності, і консультування розглядається як вид експертної допомоги керівництву організації у вирішенні завдань зміни управління в рухливих зовнішніх і внутрішніх умовах. Швидше експертна допомога спирається на судження фахівців тому є частиною консультаційного процесу. Тобто консультування за обсягом і змістом набагато ширше і глибше поняття ніж експертиза.

Більше того, експертна допомога виконується для клієнта, а консультаційний процес здійснюється разом з клієнтом.

«В визначенні терміну «консалтинг» допоможуть функції управлінського консультування виділені в роботах дослідників:

1. *Функція інформування.* Полягає в наданні інформації про об'єкти і особливості його розвитку. Функція дозволяє формувати інформаційний простір та сприяє наданню допомоги суб'єктам господарювання у вирішенні економіко-управлінських проблем в усіх сферах діяльності. Механізм надання допомоги зводиться до чотирьох етапів:

- а) виявлення і аналіз економіко-управлінських проблем (діагностика);
- б) розробка пропозицій щодо вирішення проблем (планування дій);
- в) здійснення заходів з впровадження пропозицій в практику;
- г) здійснення контролю ефективності впроваджених пропозицій.

2. Наукова, або пізнавальна. Пов'язана з поширенням сучасних наукових досягнень і передового досвіду у сфері виробництва.

3. Дослідницька, або діагностична. Функція дозволяє встановити і вивчити ознаки, що характеризують стан об'єктів, що сприяє своєчасному ухваленню необхідних управлінських рішень.

4. Посередницька функція полягає в наданні допомоги у виборі правильної стратегії, підборі ділових партнерів, у виявленні найбільш перспективних об'єктів співпраці для здійснення прямих інвестицій, спільних дій в області виробництва, збуту продукції тощо.

5. Освітня функція пов'язана з організацією і проведенням семінарів для працівників з підвищення управлінської кваліфікації керівників; розвитком нових, передових навичок управління» [24].

Отже, спираючись на досвід вищезазначених вчених, можна визначити, що консалтинг – це вид управлінської діяльності менеджерів з надання кваліфікованих, незалежних та професійних, послуг певним суб'єктам господарювання з використанням інтелектуального потенціалу, що дозволить керівникам підприємств швидко реагувати на організаційні зміни середовища підприємства, своєчасно виявляти проблеми і використовувати нові можливості в управлінні, впроваджувати зміни.

Залежно від функціональних потреб клієнтів виділяють п'ять типів консалтингу (рис. 1.1) [46].

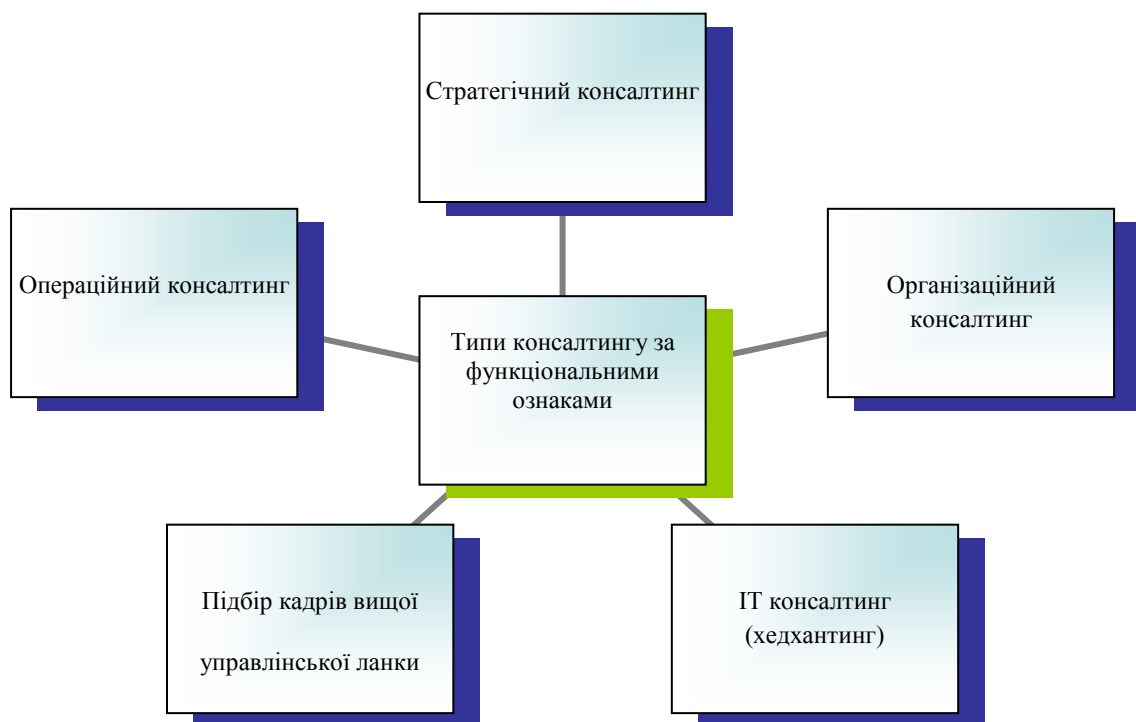


Рис. 1.1 – Типи консалтингу за функціональними потребами клієнтів

«Операційний консалтинг зв'язаний з операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, управлінні якістю, персоналом, витратами, постановці управлінського обліку.

Операційний консалтинг включає:

- 1) аналіз поточної ситуації, опис ситуації: вивчення бізнес-процесів, визначення меж і, підбір найкращих бізнес-практик для даної компанії, визначення основних і змінних витрат, існуюче ІТ – забезпечення, вивчення документообігу; розробку рекомендацій і проектування рішень;
- 2) проектування змін, опис бізнес-процесів: адаптація бізнес-практик, розробка системи мотивації персоналу, ключових показників ефективності, регламентів взаємодії між учасниками процесів, оцінка планованого ефекту від впроваджуваних перетворень з вказівкою впливу на вартість компанії, оцінка ризиків проведення перетворень;
- 3) впровадження розроблених рекомендацій;
- 4) методологічна підтримка впродовж всього етапу впровадження, здійснення контролінгу бізнес-процесів після впровадження» [50].

Операційний консалтинг – є управлінською діяльністю з оцінки поточного стану підприємств, їх бізнес-процесів і стратегій, яка спрямована на підвищення загальної ефективності діяльності.

Вважається, що операційний консалтинг фокусується на виробничих підприємствах або виробничих можливостях. Насправді кордони операційного консалтингу набагато ширше.

Навіть підприємства, які надають послуги, а не випускають матеріальні продукти можуть отримати вигоду з операційного консалтингу.

Операційний консалтинг починається з процесу оцінки шляхом діагностики структури робочого процесу бізнесу, тобто з вивчення організаційної структури і поділу обов'язків між керівництвом підприємства.

Потім вивчається робота різних підрозділів, оцінюється їх ефективність, взаємодія один з одним в процесі виконання програми

виробництва товарів або послуг. Зміст операційного консалтингу полягає в тому щоб визначити місце кожного компоненту бізнес-процесу і його вплив на виробництво.

Після отримання уявлення про реальний стан справ, а також визначення причин проблем в організаційних структурах, складаються пропозиції як поліпшити різні операційні функції. Вони включають в себе опис існуючих процесів і стратегій, перелік бізнес-операцій, в яких існують можливості для поліпшень, що підвищили б сильні сторони операційної складової в діяльності підприємства. Одним з найскладніших етапів процесу операційного консалтингу – це протидія існуючої системи управління, яка прагне відкидати пропозиції по удосконаленню.

Наступний етап операційного консалтингу полягає у впровадженні необхідних змін. На цьому етапі операційний консалтинг може бути залучений в процес удосконалення активно або пасивно. Активний супровід впровадження змін дає кращі результати на виході.

«Залежно від потреб, операційний консалтинг може зосередитися тільки на конкретних сферах діяльності підприємства, для прикладу, оцінки та уточнення взаємозв'язку між підтриманням необхідного рівня запасів і ефективності роботи відділу закупівель» [9].

«Операційний консалтинг допомагає у розвитку операційних стратегій і поліпшенні виробничого процесу. При розвитку стратегії фірми увага акцентується на аналізі її операційних можливостей у світлі стратегії конкуренції. Припустимо, що лідерство на ринку досягається за допомогою трьох стратегій: лідерства у продукції, що видаються досягненнями в менеджменті й установленням тісних взаємин з покупцями. Кожна із цих стратегій волає до різних методів керування й концентрації зусиль» [26].

1.2. Можливості операційного консалтингу в розвитку підприємства

Управлінський консалтинг – складова інфраструктури сучасного бізнес-середовища, яка за останні десятиліття стала важливою сферою в економіці багатьох країн. В Україні необхідність формування та розвитку таких інфраструктурних інституцій, які формують здатність до інноваційної діяльності, генерування нових знань та створення інтелектуальних активів зумовили процеси інтеграції України у світовий економічний простір.

«Визначальна роль консультування в сучасній економіці пов'язана передусім із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консалтингові компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації та ефективному використанню їх матеріальних і нематеріальних ресурсів» [3, 12, 20].

Кожне підприємство в процесі своєї діяльності, на різних етапах розвитку і в різних, ситуаціях потребує отримання тих чи інших консультаційних послуг, що надаються сторонніми організаціями. Рівень потреби в таких послугах залежить від ряду чинників

«Консалтингові послуги можуть обслуговувати поточну діяльність підприємства, бухгалтерський облік, доступ в Інтернет, надання інформації, рекламу товарів і послуг та ін. Консалтингу також до снаги розв'язання проблемних ситуацій, які виникають періодично на підприємствах: консультації з юридичних і фінансових питань, пошук ділових партнерів, рекрутинг кадрів, реєстрація і ліквідація підприємств і т. п. Ступінь потреби в консультуванні залежить від внутрішніх характеристик підприємства: рівень наукомісткості виробництва, фінансове становище, наявність профільних фахівців, положення на ринку і т. п.» [15].

«Зупинимося на такому способі організації і розвитку малих фірм, як франчайзинг, виступаючому своєрідним способом консультування. Під франчайзингом розуміють надання незалежному підприємцю, на основі

компенсації права користування, концепцією і брендом бізнесу. Це право обмежується правом виносити постанови, опікою і контролем з боку правовласника. Французьке *franchir* означає право на вільне ведення діяльності. Франшизодавець, або франчайзер (*franchisor*), встановлює певні правила продажу продукту або послуги. А франшизоодержувач, або франчайзі (*franchisee*), отримує дозвіл використовувати назву компанії, її імідж, продукт і послуги, маркетингові стратегії, експертизу.

Вклавши капітал у франшизу і ліцензію, підприємець отримує можливість почати свій бізнес, використовувати торговельну марку відомої компанії і вийти на ринок в певному регіоні з її товарами. Франчайзинг перетворюється на все більш популярний спосіб поширення товарів я послуг. Втім, при найближчому розгляді франчайзинг виявляється куди більш багатогранним явищем, ніж елементарне право на оренду торгової марки. Адже франшиза – це повна система бізнесу, яку франчайзер передає партнерові (франчайзі)» [50].

«Обмежена і сфера докладання малого бізнесу, так як малому бізнесу рідко знаходиться місце в фондомістких та наукомістких галузях, пов'язаних, як правило, з великими капіталовкладеннями. Підприємства в сфері малого бізнесу не можуть використовувати переваги оптових цін при купівлі сировини, так як обсяги покупок лімітуються масштабом виробництва.

Відсутність необхідних коштів не дає їм можливості організувати власну службу маркетингу і дилерську мережу, проводити наукові дослідження та перспективні починання. Обмежена номенклатура продукції, що випускається робить мале підприємство вразливим з точки зору кон'юнктури ринку. Завдання керівників малих фірм - послабити негативний вплив недоліків малого бізнесу на результати діяльності.

Управлінський консалтинг – спосіб послабити негативний вплив недоліків малого бізнесу на ефективність діяльності підприємства» [59].

«Існують наступні три фактори, які впливають на процес консалтингу малого бізнесу:

- компанія зазвичай фінансується за рахунок власних коштів або коштів однієї сім'ї;
- менеджер працює в тісному особистому контакті з усіма співробітниками підприємства;
- компанія діє в географічно обмеженому регіоні» [50].

«У зв'язку з цим консалтинг в даній області буде стикатися з цілою низкою проблем, які привносять певну специфіку в його діяльність.

Основні проблеми для управлінського консалтингу:

1. Менеджер малого підприємства дещо ізольовано вирішує як стратегічні, так і оперативні проблеми і коли виникає необхідність важливих змін, він може бути зайнятий поточними оперативними проблемами.

2. Незначні фінансові можливості підприємства призводять до того, що він може платити невисоку зарплату, запропонувати низький рівень гарантій зайнятості, невеликі можливості отримання пільг та заохочень.

3. Обмеження у можливостях збільшення початкового капіталу і отримання позик.

4. Менеджер не завжди здатний правильно зрозуміти й інтерпретувати урядові постанови, акти та інші документи з вигодою для себе» [35].

«Таким чином, управлінський консалтинг в малому бізнесі повинен володіти диференційованими підходами до підприємництва і забезпечувати взаємозв'язок всіх управлінських завдань. Він повинен бачити загальну картину підприємства для того, щоб забезпечити взаємозв'язок адміністративних і оперативних функцій. Консультант змушений вирішувати всі види проблем: з питань фінансів, збуту, виробництва, закупівель і т.п. Основні проблеми малих підприємств зазвичай ділять на загальні і специфічні» [70]

Проблеми загального характеру – це перш за все обмеженість фінансування і складності з доступом до кредитних ресурсів, відсутність кваліфікованої управлінської допомоги, нестабільність зовнішнього

середовища і слабе законодавство в сфері малого бізнесу, недостатнє стимулювання зі сторони системи оподаткування та ін.

До специфічних проблем малого підприємництва відносяться:

- труднощі у використанні сучасних інформаційних систем через необхідність додаткових витрат коштів;
- складності з залученням висококваліфікованої робочої сили, тому що це потребує виплати високої заробітної плати;
- слабкі гарантії зайнятості і обмеження в можливостях кар'єрного росту;
- неможливість значних змін та збільшення асортименту товарів і послуг;
- відсутність напрацьованої системи маркетингу і т. п.

Перераховані проблеми зумовлюють необхідність використання консультування з питань дрібного бізнесу, знань і досвіду у всіх сферах управлінського консалтингу.

Чинники, які значно ускладняють операційний консалтинг на підприємстві:

- Постійна зайнятість керівника в управлінні.
- Нестача потрібної інформації, яка ускладнює діагностику і розробку різних варіантів рішень.
- Дефіцит в висококваліфікованих фахівцях.
- Можливі похибки і недоопрацювання консалтингу на дрібних підприємствах більш помітні і можуть завдати відчутної шкоди підприємству.

Ускладнення ділової активності в підприємстві, особливо в дрібному і середньому, обумовлює потребу у зовнішньому управлінському консультуванні. У своєму прагненні бути конкурентоспроможними керівники дрібного та середнього підприємництва все частіше розглядають можливість використання управлінського консалтингу поряд з представниками спеціальних служб, такими як юристи, бухгалтера та ін.

«Сфера дрібного бізнесу є досить динамічною, тому активна участь консалтингу в діяльності малих підприємств здатна зробити істотний вплив на економічний розвиток всього суспільства.

Необхідність розвитку малого бізнесу підтверджується багатьма роками історії практично всіх країн світу. Однак цей розвиток відбувається з різним ступенем успіху і залежить від ставлення до нього консалтингу. При цьому ці відносини далеко не прості. Гостра потреба малого бізнесу в консалтинговій підтримці часто не може бути реалізована, тому що вартість якісного консалтингу занадто велика для нього. У свою чергу, консалтинг, як підприємницька структура, готовий надати допомогу малому бізнесу, але практично унеможливорює збереження мінімально допустимої рентабельності свого власного бізнесу. Однак незважаючи на всі ці труднощі, управлінське консультування в сфері малого бізнесу швидко розвивається» [64].

На сьогодні управлінський консалтинг малих підприємницьких структур, особливо в сільському господарстві починає стрімко розвиватися. Багато керівників дрібних і середніх підприємств часто самі не зважуються звертатися за поміччю до зовнішніх консультантів з управління, так як вважають, що дозволити собі великі витрати з оплати консультацій здатні тільки великі підприємства. Керівники дрібних підприємств також неохоче знайомлять сторонніх з матеріалами, що стосуються їх діяльності, тим більше, що ця інформація дуже часто носить і особистий характер. Велику роль відіграють і причини тільки психологічного характеру, тому що запрошення зовнішнього консультанта розглядається керівником як визнання власної некомпетентності і безпорадності. Для менеджера дрібного підприємства, важко залучити компетентного консультанта, який володіє практичним досвідом діяльності в галузі.

«Методологічні принципи розуміння організації та її функціонування:

- організація – це високоорганізована система, здатна пристосовуватися і мінятися, володіє власною життєдіяльністю, більш складною, ніж життєдіяльність людей всередині неї, і наділена здатністю самозбереження;

- організація – це відкрита система і є сукупністю підсистем з певними владними структурами, ключовими фігурами та системами комунікацій;
- організація прагне:
 - досягти певної мети, для чого мобілізує всі ресурси та використовує можливості оточення;
 - сталого функціонування, для чого має: систему цінностей, історію, культуру і традиції;
 - ідеалу, для чого має: принципи, інструкції, установки, процедури, виробничі нормативи, кодекси поведінки, методи контролю» [11, 23, 56, 57].

Організаційна діагностика – це постійний збір і аналіз інформації про стан організації, її окремих підсистем з метою своєчасного виявлення проблем функціонування та визначення шляхів їх подолання.

Діагностика виявляє ієрархію проблем.

Цілі проведення діагностики – практичне вирішення проблем.

Організаційна діагностика поширена в управлінському консультуванні, як перший етап реалізації будь-якого проекту.

«Завдання організаційної діагностики характеристика стану об'єкта та прогнозування ситуації, а також пошук шляхів вирішення поточних і можливих проблем. У роботі бізнесу можливе порушення його функціонування – організаційна патологія. Для ефективної роботи організації потрібно своєчасно виявити патологію та реалізувати заходи щодо запобігання проблемам. Поняття *організаційна патологія* вперше введено в 1972 році польською дослідницею Я. Станішкіс при аналізі організаційних структур. Продовжив вивчення цього поняття А.І. Пригожин» [64].

«Організаційна патологія – це дисфункція, коли у функціонуванні організації виникають проблеми з причин, джерела яких складно встановити і які важко усунути.

Значення поняття «організаційна патологія»:

1) як відхилення від норми. Недолік даної трактовки: не існує чіткого визначення організаційної норми через різноманіття форм організацій;

2) дисфункція – збій у виконанні функції або стійке недосягнення мети організації, або досягнення мети, але з істотно великими витратами часу, сил і засобів у порівнянні із запланованим рівнем.

Ознаки організаційної патології:

- суперечність між структурою та функцією організації;
- суперечність між частинами і цілим;
- суперечність між стабільністю, якої прагне будь-яка організація з моменту народження, і змінами (інноваціями), які необхідні для адаптації до середовища, яке змінюється.

Причини патологій:

а) ситуація змінилася, а в організації немає необхідних засобів для адаптації до неї;

б) у новій ситуації організація використовувала старі методи адаптації, які не відповідали ситуації;

в) адаптація до нового погіршила якість пристосування до зовнішнього оточення і призвела до необхідності нового адаптаційного циклу всередині всієї організації» [64].

«Кожній фазі життєвого циклу організації властиві патології:

- Зародження супроводжується пануванням структури над функцією, переважають неформальні відносини.

- На стадії розвитку виникають інверсії.

- Етап юності небезпечний як переломний момент і характеризується виникненням різних патологій: відособленістю підрозділів, некерованістю, дублюванням організаційного порядку, демотивацією керівництва.

- Етап розквіту (досягнення організацією найвищої стадії розвитку) не припускає патологій.

- На стадії стабілізації можлива придушення розвитку функціонуванням.

- Етап аристократизму характеризується стагнацією, безсуб'єктністю, розсіюванням мети.

- Заключні стадії розвитку організації – бюрократизація і смерть – виражаються в розриві рішень та реалізації, придушенні розвитку функціонуванням, відособленості підрозділів, бюрократизацією» [64].

Багато патологій, які не прив'язані до якогось етапу з певних причин: через несумісність особи і функції, недотримання організаційного порядку, маятникові рішення, конфлікт в відносинах, поява перешкод і демотивація розсіювання мети.

Розглядаючи діяльність різних організацій, А.І. Пригожин, наголосив на наступних типових патологіях (рис. 1.2.):

1. Патології в структурі організацій;
2. Патології в управлінських рішеннях;
3. Патології в організаційних відносинах.

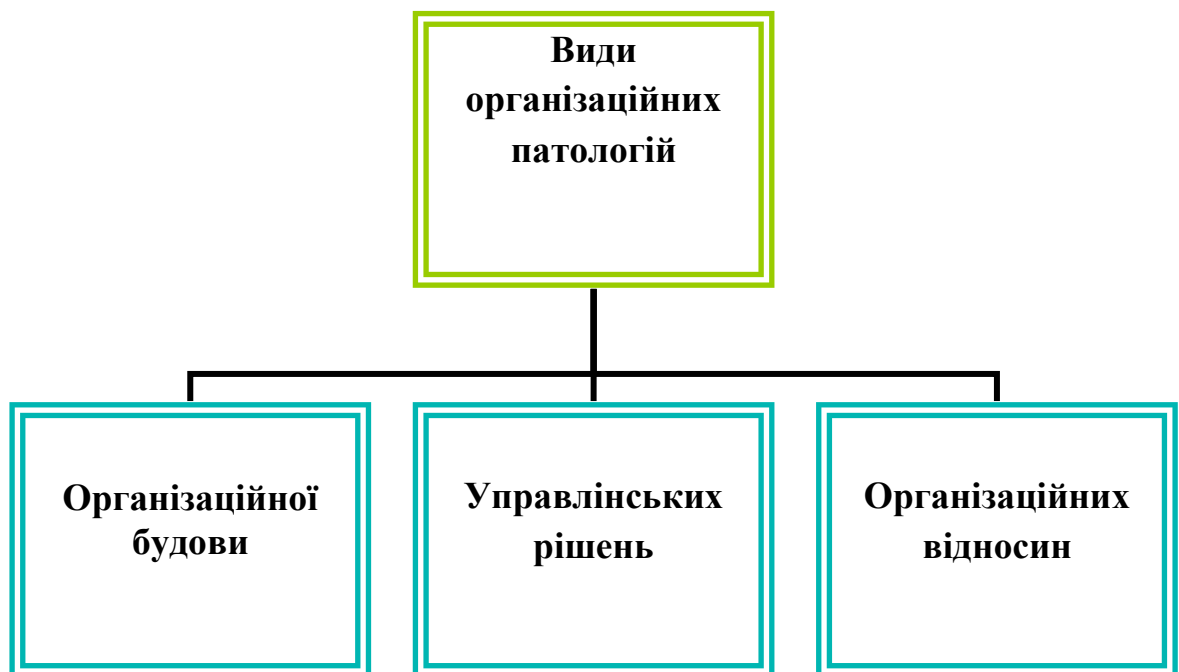


Рис. 1.2 – Типові організаційні патології діяльності підприємства.

Класифікація проблем організації А. І. Пригожина утворює матрицю типів проблем (ситуативні, вбудовані, соціокультурні) і їх формулювання. (антитезисні, і називні, причинно-наслідкові) (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Матриця організаційних проблем підприємства [64].

Тип формулювання	Тип проблем:		
	вбудовані	соціокультурні	ситуативні
Називні	Працівникам очікують багато отримувати та мало працювати	В працівників достатньо часті перерви	Дублювання відділом збуту роботи відділку маркетингу
Причинно-наслідкові	Слабкий зв'язок між трудовим внеском та заробітною платнею, що не зацікавлює працівника	Традиційні перерви віднімають багато робочого часу	Відділки дублюють один одного, тому що не розроблено посадові інструкції
Антитезисні	Продуктивність праці знижується, а заробітна платня зростає	Перерви шкодять іміджу організації	У новій структурі організації створено відділ маркетингу але компетенції відділку збуту не змінено

Протиріччя вбудованих проблем (які не вирішуються повністю):

- між стабільністю і розвитком;
- між цілями підприємства і цілями її працівників.

Протиріччя соціокультурних проблем (тривалі в часі) мають зовнішні причини (звички, традиції).

Ситуативні проблеми пов'язані зі станом організації і оточенням.

Називні проблеми по сутності - це скарги. При формулюванні причинно-наслідкових проблем назмають причини й слідство.

Антитезисне оголошення проблеми містить завдання для її рішення.

Етапи розв'язання проблем в організації:

- 1) формулювання цілей дослідження проблем;
- 2) виявлення проблем;
- 3) опис наявних проблем;
- 4) аналіз виявлених проблем (важливість, актуальність, складність);
- 5) генерування альтернатив рішення проблем;
- 6) вибір оптимального рішення;
- 7) підготовка заходів для змін (забезпечення ресурсами);
- 8) прийняття змін (пошук прибічників і нейтралізації противників);
- 9) оцінка доцільності рішень (рівень досягнення мети);
- 10) корегування рішень проблем.

«Консалтинг як комплексний та ефективний засіб допомоги підприємцям, менеджерам у галузі діагностики стану бізнесу, з'ясування причин існуючих труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття конкретних рішень.

Роль управлінського консалтингу зростає також внаслідок збільшення темпу змін, що відбуваються в бізнес-оточенні компанії чи організації. Успішні підприємства тим і відрізняються від збанкрутілих, що спроможні розробити ефективну систему пристосування до змін, а саме до:

- впливу з боку економічних, науково-технічних, державних інституцій;
- тиску з боку колективних, групових, індивідуальних інтересів;
- змін, що відбуваються щодо кількості та якості робочої сили» [41.].

Ці заходи можливо здійснити, застосовуючи потенціал управлінського консалтингу, що дозволить запобігти втратам через помилки менеджерів і вищого керівництва організації та підвищити рівень управління організацією, збільшити швидкість проходження управлінських рішень по ієрархічним шаблонам нижчого рівня.

1.3. Інструментарій операційного консалтингу

Основою переваги управлінського консалтингу є різноманітність методичного інструментарію.

Широко поширені в консалтингу методи, які розроблені в соціології, економіці, психології, статистиці, математиці та інших науках: інтерв'ю, опитування, експертні оцінки, мозкова атака, дерево цілей, тестування, спостереження, групова робота, ділові ігри, і т.п.

Постійна зміна зовнішнього середовища і умов функціонування організацій викликає появу нових проблем і це стимулює розробку нових методів, методик і підходів до процесу консультування. Тому інструментарій створюється цілеспрямовано для вирішення конкретних завдань.

«Підходи до класифікації методів вирішення консалтингових проблем. Найбільш поширеним підходом є виділення груп методів по етапах консультаційного процесу (методи діагностики, методи вироблення рішень, методи впровадження розробок і рекомендацій).

Методи залучення клієнта в роботу над проектом: технічні (методи вирішення змістовної частини проблеми) і людські (методи створення взаємовідносин, сприятливих для проведення змін).

Методи за умовами застосування:

- на спеціалізовані, які застосовуються для певного типу організацій;
- універсальні, які застосовуються практично у всіх типах організацій незалежно від галузі, форм власності, масштабів діяльності» [33].

Специфіка застосування і класифікації методів консультування в великій мірі визначається переходом на новітній рівень, який отримав назву «інтеграційний консалтинг» коли їх особливістю в вирішенні проблем стає комплексний характер.

Розглянемо сучасні методи консалтингу, які набули широкого поширення.

Реінжиніринг бізнес-процесів (businessprocess reengineering – BPR) , під яким розуміється фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою поліпшення істотних показників функціонування компанії. З усіх існуючих на сьогоднішній день методів це найбільш прогресивний, радикальний і універсальний, що виник на стику управління і інформатизації.

Вперше термін «реінжиніринг бізнес-процесів» був введений Майклом Хаммером в 1990 р в статті «Реінжиніринг: якщо не автоматизуєте - знищуйте», який визначає цей вид діяльності як фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів компаній для досягнення корінних покращень в основних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги і темпи.

«Базовими поняттями BPR є:

- Бізнес-система – це пов'язане розмаїття бізнес-процесів, кінцевою метою яких є випуск продукції.
- Бізнес-процес – це горизонтальна ієрархія внутрішніх функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її компонентів.
- Ділова процедура – це функція, завдання, ланцюг подій, що відбуваються протягом певного проміжку часу» [33].

Бізнес-процеси можна розділити на виробничі і управлінські.

«Етапи і заходи успішного реінжинірингу:

- сприяння з боку керівництва компанії;
- координація стратегії (зі стратегічними цілями компанії);
- план дій (поставити завдання, виконання яких можна контролювати);
- перевірена методологія (що включає в себе механізм прогнозування);
- ефективне управління змінами (питання зміни корпоративної культури);
- прийняття змін (свідоме співробітництво і система звітності);

- оптимальний склад робочої групи (чисельність і необхідні кваліфікації)» [75].

«Принципи реінжинірингу бізнес-процесів:

- горизонтальне стиснення процесу (кілька операцій поєднуються в одну);
- вертикальне стискання процесів (розширення повноважень виконавців);
- операції процесу виконуються в звичному порядку;
- варіантність виконання процесів (залежно від конкретної ситуації);
- усунення зайвої інтеграції, що підвищує ефективність процесу;
- зменшення кількості перевірок і керуючих впливів;
- мінімізація кількості погоджень через скорочення зовнішніх контактів;
- єдина точка контакту забезпечується уповноваженим менеджером»[83]:

На практиці реінжиніринг бізнес-процесів нерідко закінчується провалом, основна причина яких полягає в тому, що вищий управлінський апарат не сприймає зміни, частина співробітників відмовляється серйозно сприймати перебудову, відсутнє розуміння необхідності корпоративної культури. Проте застосування реінжинірингу бізнес-процесів мало і приголомшливі результати, тому очевидно, що техніка реінжинірингу служить каталізатором далекосяжних змін в стандартах і культурі компанії.

Бенчмаркінг (від англ. Benchmark - початок відліку, зарубка) – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних, фірм.

Бенчмаркінг можна застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства. На думку багатьох дослідників, бенчмаркінг входить в трійку найпопулярніших методів управління бізнесом, тому що він допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси, дозволяє зрозуміти як працюють передові компанії і досягти таких же, а можливо, навіть кращих результатів.

Бенчмаркінг – метод вивчення стороннього досвіду, який не є таємницею. Як пише Р. Кох: «бенчмаркінг – одне з ключових слів менеджмента 1990-х рр.» [40].

«Родоначалниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські і американські товари і послуги, виявляли їх сильні і слабкі сторони, а потім випускали подібні за нижчою ціною.

Контрольне порівняння являє собою процес детального дослідження продуктивності, якості та цінності підрозділів фірми і виробничих операцій, що проводиться шляхом порівняння з існуючими стандартами» [40]. При цьому використовується база даних еталонних показників, які виявляються в процесі спостереження за діяльністю інших компаній. Далі з ними порівнюються показники ефективності роботи підрозділів об'єкту аналізу.

«Виділяють три методи контрольного порівняння:

1. Зразкова практика. Метод дозволяє порівнювати показники роботи різних підрозділів однієї компанії. Організація роботи в зразковому підрозділі може бути прийнята як еталон, за яким слід вивіряти роботу.

2. Відносна позиція по витратах. Метод полягає в визначенні питомих витрат на одну одиницю виручки окремо по кожному елементу структури витрат і підрахунку відносної позиції по витратах фірми А по відношенню до її конкурента, фірми Б.

3. Зразкова практика партнера. Метод аналогічний методу зразкової практики, відмінність полягає в тому, що порівнюється діяльність різних фірм, які скооперувалися для проведення збору і порівняння даних» [40].

«Основні принципи концепції бенчмаркінга:

1. Концентрація на якості. Тобто безперервна робота в області якості.

2. Важливість бізнес-процесів. Для бенчмаркінгу бізнес-процеси набагато важливіші ніж функціонування інших підрозділів.

3. Необхідність обліку недосконалості класичної моделі TQM в процесі планування бенчмаркінгової діяльності.

4. Систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу. Створення основи для послідовної реалізації процесу удосконалення.

5. Бенчмаркінг – основа виживання. Тобто без бенчмаркінгу виживання організації в умовах агресивного зовнішнього середовища неможливо» [50].

Передумови успішної реалізації концепції бенчмаркінгу: схвалення керівництва і переконаність в необхідності змін та попереднє планування процесу його впровадження.

Аутсорсинг – (від англ. Outsourcing- використання зовнішніх джерел, або коштів) - це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. Аутсорсинг дозволяє підвищити ефективність виконання певних функцій в області інформаційних технологій, постачання, фінансів, забезпечення персоналом і навіть виробництва.

На Заході аутсорсинг приваблює клієнтів тим, що за договором замовник має право здійснювати контроль, стежити за процесом виконання робіт, направляти в потрібне русло спільні технічні зусилля. Це призводить до того, що обидві сторони виявляються однаково зацікавленими.

«Аутсорсинг дозволяє вирішити кілька завдань:

- По-перше, підвищити прозорість бізнесу: акціонерам і інвесторам стають зрозумілими витрати на підрядні роботи, спрощується їх облік.
- По-друге, за рахунок проведення тендерів серед організацій, що надають послуги, знижується вартість і підвищується якість цих послуг» [43].

Ф. Касале, виконавчий директор Інституту аутсорсингу, називає десять основних переваг аутсорсингу: «концентрація на пріоритетних напрямках; доступ до найкращих технічними можливостями; прискорення реінжинірингу; поділ ризиків; вивільнення ресурсів на інші цілі; розширення фінансової бази; збільшення оборотних коштів; зниження операційних витрат; отримання ресурсів, відсутніх всередині компанії; зменшення кількості об'єктів контролю» [50].

У самому загальному вигляді аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) містить передачу сторонній організації деяких бізнес-процесів, щої не є для основними, тобто бізнес-утворюючими. На думку американського інституту, аутсорсинг бізнес-процесів є стрімко зростаючим, причому найбільший ріст

в сфері фінансів і бухгалтерського обліку. Також швидко розвивається аутсорсинг кадрових процесів.

Загальне управління якістю – (англ. Total Quality Management, TQM). В основі підходу знаходиться працівник, який розуміє, що таке якість, і прагне «зробити свою роботу з першого разу». Це вигідно відрізняється від контролю якості спеціальними відділами технічного контролю, перевіряючими якість роботи після того, як вона вже виконана [79].

Ідеологія TQM з'явилася в США, проте вперше масово застосовувалася після Другої світової війни в Японії, завезена туди американцями, зокрема засновником науки управління якістю Вільямом Демінгом.

Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не тільки над якістю виробленої продукції, але і над якістю організації загалом, включаючи роботу персоналу, що дозволить досягти більш швидкого і ефективного розвитку діяльності.

«Елементи Total Quality Management:

- Управління окремими процесами.
- Систематичність поліпшень.
- Робота на рівні всієї організації, а не окремих підрозділів.
- Орієнтація на споживача. Ступінь задоволеності споживача - головний індикатор якості.
- Управління на основі фактів (Management-by-Fact).
- Залучення працівників до процесу оптимізації повсякденної діяльності компанії.
- Крос-функціональне управління якістю. Менеджери повинні максимально залучені до відповідних процесів.
- Тиск на постачальників. Постачальники не є зовнішніми чинниками.
- Визнання TQM як центральної стратегії завоювання високої конкурентоспроможності та частки ринку» [81].

Практика застосування ідеї показала, що успіху можна досягти тільки при наявності серйозного прагнення у менеджменту всіх рівнів до реалізації наміченої мети.

«Шість сигм». Концепція «Шість сигм» – це спосіб керувати всією компанією або окремим підрозділом. Ця концепція націлена на вирішення трьох основних завдань:

- підвищити задоволеність клієнтів;
- скоротити час, необхідний для виконання одного операційного циклу;
- зменшити число дефектів.

Грег Брю зазначав: «Шість сигм – це технологія вирішення проблем, в якій використовуються ваші людські активи, показники, вимірювання і статистика для виявлення кількох життєво важливих факторів, робота з якими дає змогу знизити втрати і усунути дефекти, одночасно підвищуючи ступінь задоволеності споживачів, прибуток і курс акцій вашої фірми» [50].

Методологія «Шість сигм» базується на добре обґрунтованих статистичних методах управління якістю, процедурах аналізу даних в поєднанні з систематичним навчанням персоналу на всіх рівнях.

Основна ідея управління на платформі «Шести сигм» полягає в тому, що якщо ви в змозі вимірювати число похибок у процесі, то можете визначати і способи, що дозволяють їх виправити, тобто вийти на рівень якості з практично з відсутністю браку в продукції.

Коучинг – «Coaching» в перекладі з англійської означає «тренерство», «супровід». В консалтингу коучингом називають особистісне тренування на досягнення найвищих результатів в мінімальні терміни.

Тім Голлуей, що випустив в 1974 р книгу «Граючи в теніс всередині себе» і зробив великий внесок в процес появи професії коуча в менеджменті. Ключова думка в книзі: «великим тенісистам був необхідний тренер, що забезпечує високий рівень їх підготовки і результатів». Філософія Голлуея: «успіх у професійній діяльності = потенціал - перешкоди», давала натяк на те, що завданням діяльності коуча в першу чергу є звільнення самопізнання і

потенціалів, прихованих в кожному працівникові. Ключ до вирішення цього завдання - розвиток самосвідомості і почуття відповідальності у людини, зайнятого професійною діяльністю» [52].

Послугами коучингу користуються ділові люди, які потребують новаторства, розвитку і чіткого уявлення перспектив.

«Лідерство в бізнесі і перевага на ринку залежать від системи управління і мотивації. Коучинг спрямований на трансформацію застарілих уявлень про ефективність діяльності, вироблення нових стратегій поведінки менеджера, колективу. Суть коучингу полягає в розкритті потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності» [16].

«Коучинг - це партнерська співпраця, що розкриває потенціал і сприяє досягненню результатів.

Коучинг - це модель взаємодії, завдяки якій керівник підвищує рівень мотивації і відповідальності як у себе самого, так і у своїх співробітників.

Управлінський коучинг – це робота з вищим менеджерським складом, перспективними співробітниками або робочими групами» [60].

Коучинг – це метод управління, метод взаємодії з людьми, спосіб мислення, спосіб буття. «Настане пора, коли слово «коучинг» повністю зникне з нашого лексикону і це стане способом нашого відношенні один до одного не тільки на роботі, але і всюди» - відзначає Дж. Уїтмор [50].

«Метою коучингу є надання експертної та психологічної підтримки, які спрямовані на вирішення актуальних завдань клієнта. Результатом коучингу є прийняття клієнтом рішень, важливих для ситуацій, де відповідальність за реалізацію прийнятих рішень бере на себе клієнт.

Коучинг може носити як ситуаційний характер (разові сесії щодо вирішення конкретних завдань), так і проектний, тобто представляти із себе ряд цілеспрямованих заходів для досягнення заздалегідь обумовлених цілей. В останньому випадку неминуча робота з окремими службовцями компанії або цілою групою співробітників: персоналом відділу, сектору, підрозділу.

Коучинг може бути індивідуальним і груповим. Індивідуальне консультування може проводитися в різних формах:

- особисті зустрічі;
- консультації по телефону;
- листування по електронній пошті.

Коуч допомагає людині удосконалювати і максимально ефективно використовувати його особисті сильні сторони, про які більшість з нас або не здогадується, або здогадується, але не використовує як основу для подальшого руху вперед» [73].

Персональна робота з власником або керівником компанії дає потужний імпульс розвитку всього бізнесу в цілому і допомагає:

- визначення чітких цілей і напрямів розвитку;
- вироблення стратегій реалізації планів;
- освоєння необхідних навичок і технік управління справами і людьми.

«Коучинг знаходиться на стику управлінського консалтингу і психології. Найбільш очевидні варіанти застосування коучингу в роботі: • мотивація персоналу; • оцінка; • делегування повноважень; • виконання завдань; • вирішення проблем; • планування і контроль; • регулювання взаємовідносин; • розвиток персоналу; • створення робочих груп; • робота в групах» [72].

Корисність коучингу як методу, протилежного інструктування, для менеджера і його співробітників і для організації, яка приймає те, що є культурою коучингу:

- Поліпшення продуктивності діяльності.
- Розвиток персоналу.
- Краще навчання.
- Поліпшення взаємин.
- Поліпшення якості життя.
- Поліпшення взаємин
- Більше часу для менеджера.

- Більше конструктивних ідей.
- Краще використання майстерності і ресурсів ідей.
- Швидка і ефективна реакція в критичних ситуаціях.
- Більша гнучкість і адаптивність до змін

Інструментарій операційного консалтингу підрозділяють на інструменти виявлення проблеми, збору інформації, аналізу інформаційних даних і рішення проблеми, аналізу вартості й реалізації.

Потреба в управлінському консалтингу виникає у випадку намічуваних змін у діяльності підприємства, погіршення загальних результатів цієї діяльності (включаючи кризові ситуації) або неясності перспектив подальшої роботи. У такій ситуації операційний консалтинг має багатофункціональний і міждисциплінарний характер.

Консалтинг охоплює різні види ділової активності, зачіпає технологічні, економічні, фінансові, юридичні, психо-соціологічні, політичні й інші аспекти діяльності підприємства.

Після застосування методів управлінського консалтингу формуються рекомендації, що стосуються основних цілей, ділової політики й стратегії розвитку, структури, планування й контролю за роботою підприємства.

Операційний консалтинг рекомендує оптимальні способи поділу обов'язків між працівниками й розподіл останніх по відділах з одночасним розподілом завдань, які повинен вирішувати кожний підрозділ, управління людськими ресурсами, регулювання відносин у колективі й використання змін, що відбуваються, для підвищення ефективності діяльності.

Методи управлінського консалтингу можуть бути використані для рішення проблем структуризації фінансової діяльності компанії, розробки інвестиційних проектів, придбання нової компанії або злитті декількох компаній, узгодження різних фінансових систем, визначення реальної вартості підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Консалтинг – комплексний та ефективний засіб допомоги підприємцям, менеджерам у галузі діагностики стану бізнесу, з'ясування причин існуючих труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття конкретних рішень в умовах збільшення темпу змін, що відбуваються в бізнес-оточенні.

2. Потреба в управлінському консалтингу виникає у випадку намічуваних змін у діяльності підприємства, погіршення загальних результатів цієї діяльності або неясності перспектив подальшої роботи. Операційний консалтинг має багатофункціональний і міждисциплінарний характер і охоплює різні види ділової активності, зачіпає технологічні, економічні, фінансові, юридичні й інші аспекти діяльності підприємства.

3. Методи управлінського консалтингу можуть бути використані для рішення проблем структуризації фінансової діяльності компанії, розробки інвестиційних проектів, придбання нової компанії або злитті декількох компаній, узгодження різних фінансових систем, визначення реальної вартості підприємства.

4. Операційний консалтинг – це управлінська діяльність з оцінки поточного стану підприємств, їх бізнес-процесів і стратегій, яка спрямована на підвищення загальної ефективності діяльності. Операційний консалтинг пов'язаний з операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, управлінні якістю, персоналом, витратами.

5. Операційний консалтинг рекомендує оптимальні способи поділу обов'язків між працівниками й розподіл останніх по відділах з одночасним розподілом завдань, які повинен вирішувати кожний підрозділ, управління людськими ресурсами, регулювання відносин у колективі й використання змін, що відбуваються, для підвищення ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ
ФГ «Пролісок-17»

2.1. Організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства

Об'єктом дослідження дипломної роботи є фермерське господарство «Пролісок-17». У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством України, зокрема: Господарським кодексом; Статутом та розпорядженнями Засновників.

ФГ «Пролісок-17» засноване в 1999 р. на підставі статуту. Загальні відомості про підприємство наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ФГ «Пролісок-17»

Повне найменування	Фермерське господарство «Пролісок-17»
Скорочена назва	ФГ «Пролісок-17»
Код ЄДРПОУ	30597831
Дата реєстрації	15.10.1999
Уповноважені особи	Калелій Володимир Вячеславович — керівник з 21.06.2017 Буцяк Іван Іванович — представник
Розмір статутного капіталу	600,00 грн
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Адреса	Україна, 52064, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Миколаївка, вулиця Дружби, будинок 34

Головна мета створення підприємства – це отримання прибутку шляхом найбільш повного задоволення потреб громадян та підприємств у товарах та послугах, які надає ФГ «Пролісок-17».

В доповнення до загальних відомостей наведених в табл. 2.1. наведемо види діяльності підприємства:

1. Вирощування зернових та технічних культур в рослинництві;
2. Оптова торгівля зерном;

В рослинництві особливе місце займають соняшник, кукурудза на зерно, ячмінь та озима пшениця.

Як суб'єкт господарської діяльності підприємство має самостійний у баланс і здійснює облікову політику в відповідності до вимог діючих законодавчих норм.

Структура управління підприємством представлена на рисунку 2.1.

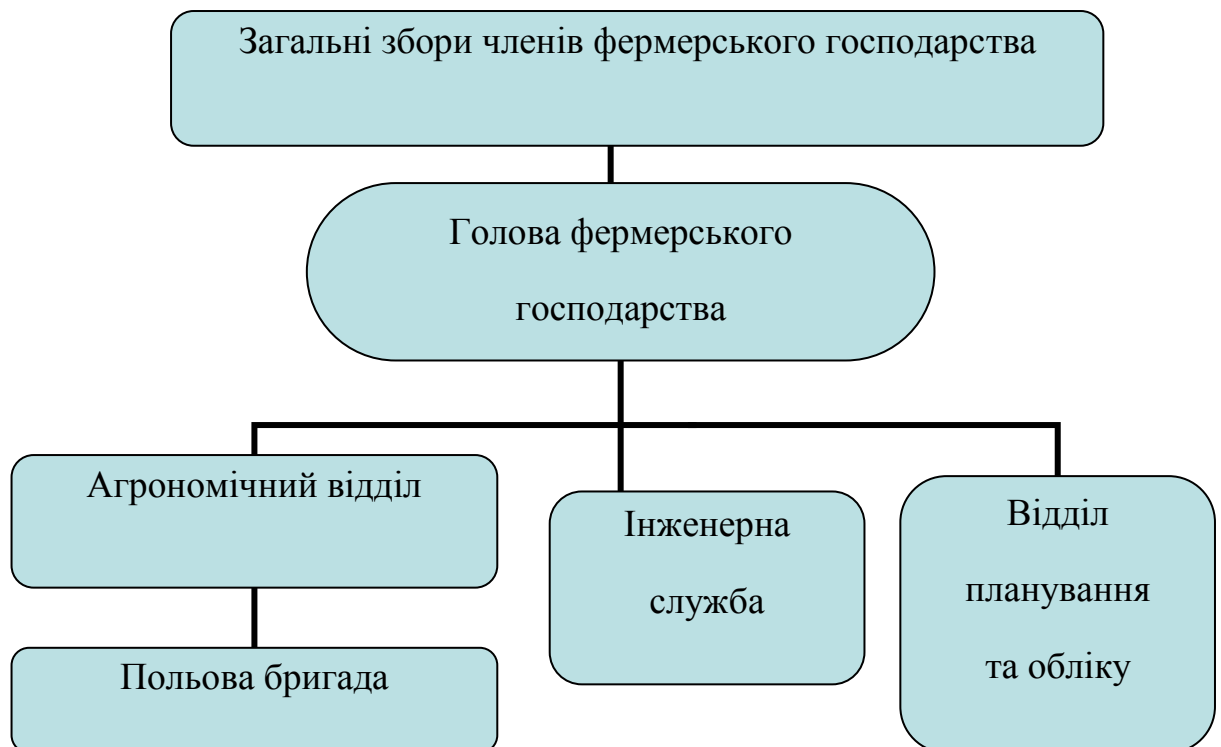


Рис.2.1 – Структура управління ФГ «Пролісок-17»

Перелік засновників ФГ «Пролісок-17» і розміри їх внесків до статутного фонду підприємства представлені в додатку А

Розташоване ФГ «Пролісок-17» в Дніпровському районі Дніпропетровської області і його «територія входить в зону північного Степу в відповідності з зонуванням України, який характеризується помірно посушливого кліматом із середньорічною температурою $+C^{\circ} 8,5$ найнижча вона у січні (мінус $5,5^{\circ} C$), найвища - в липні ($21,3^{\circ} C$). Дата останніх весняних заморозків – 1 декада травня. Дата перших осінніх заморозків – 2 декада жовтня» [28].

Таблиця 2.2

Середньомісячні температури повітря і сума опадів в Дніпровському районі за 2015-2019 рр.

	Місяць												Середня за рік
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Температура повітря, $^{\circ}C$	-5,5	- 4,1	0,8	9,4	16,0	19,6	21,3	20,6	15,4	8,4	2,5	-2,1	+8,5
Сумма опадів, мм	45	36	34	38	46	59	56	37	36	32	42	52	42,7

Максимальна кількість опадів випадає в червні-липні місяці. Випаровуваність перевищує кількість опадів, що надходять.

Тривалість вегетаційного періоду в днях для основних культур, які вирощуються у сівозміні господарства: озима пшениця – 280, кукурудза на зерно – 115-135, кукурудза на силос – 90, соняшник – 100-135, сорго – 90-115, горох – 70-90, гречка – 70-90, ячмінь ярий – 75-85.

Часті зимові відлиги приводять до обриву кореневої системи у озимих культур і багаторічних трав. Серед інших несприятливих для с.-г. культур явищ погоди у вегетаційний період є суховії, град, дуже сильний дощ, зливи, сильний вітер та пилові бурі.

Рельєф в зоні розташування підприємства – слабо хвильова рівнина. Грунти за своїм складом – чорноземи звичайні, вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту 2,7 %.

«Основою матеріального виробництва є земельні ресурси. Від характеру і рівня ефективності їх використання залежать розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя народу» [38]. Земельні угіддя необхідні для функціонування усіх галузей народного господарства, але в сільськогосподарському виробництві земля виступає як головний ресурс для здійснення господарської діяльності. В табл. 2.3 наведені показники рівня використання сільськогосподарських угідь та землезабезпеченість ФГ «Пролісок-17».

Таблиця 2.3

Динаміка складу і рівня використання сільськогосподарських угідь та землезабезпеченість ФГ «Пролісок-17»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2015 р.
Площа с/г угідь, га	198	200	210	220	220	111,1
із них: рілля, га	198	200	210	220	220	111,1
Посівна площа, га	186	185	197	210	214	115,1
Коефіцієнт розораності землі	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,0
Коефіцієнт використання ріллі	0,94	0,93	0,94	0,95	0,95	101,1
Чисельність працівників, осіб	6	6	6	7	7	116,7
Припадає на одного працівника, га:						
сільськогосподарських угідь	33,0	33,3	35,0	31,4	31,4	95,2
ріллі	33,0	33,3	35,0	31,4	31,4	95,2
посівів	31,0	30,8	32,8	30,0	30,6	98,7

З даних представлених в табл. 2.3 ми бачимо, що загальна земельна площа представлена ріллею, тобто землями сільськогосподарського призначення. Площа сільськогосподарських угідь в ФГ «Пролісок-17» в 2019 році становила 220 га, що на 11,1 % більше ніж 2015 році. Таке розширення на 22 га земельних відбулося за рахунок збільшення кількості взятих в оренду земельних паїв. Так як земельні паї представлені ріллею, то за останні

п'ять років коефіцієнт розораності землі становить 1,0. Коефіцієнт використання ріллі за досліджуваний період має незначний ріст на 1,1 %, що в свою чергу характеризує технологічну сторону використання земельних угідь та залученням ріллі в виробництва сільськогосподарської продукції.. Землезабезпеченість ФГ «Пролісок-17» в 2019 році в порівняння з 2015 роком має незначне зменшення на 4,8 % по ріллі та 1,3 % по посівам, що пояснюється збільшенням чисельності працівників при незначному розширенні площі земельних угідь.

Розглянемо в динаміці за досліджуваний період забезпеченість підприємства основними фондами які є «матеріально-технічною базою виробництва та фундаментом його вдосконалення і розвитку» [31].

Проведений економічний аналіз забезпеченості підприємства основними фондами представлений в таблиці 2.4 і дає можливість визначити ступінь інтенсивності їх використання та пошуку резервів підвищення фондівіддачі.

Таблиця 2.4

Забезпеченість ФГ «Пролісок-17» основними фондами

Основні фонди	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2015 р.
Площа с.-г. угідь, га	198	200	210	220	220	111,1
Чисельність працівників, осіб	6	6	7	7	7	116,7
Середня вартість основних фондів, тис. грн	1568	1631	3962	4517	4925	314,1
Фондозабезпеченість на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	719,9	815,5	1886,7	2053,2	2238,6	311,0
Фондоозброєність, тис. грн	261,3	271,8	566,0	645,3	703,6	269,3

На підставі даних представлених в табл. 2.4 ми можемо стверджувати, що фондозабезпеченість в 2019 році збільшилась в 3,1 рази в порівнянні з 2015 роком. Це говорить про те, тобто технічна оснащеність ФГ «Пролісок-17» зросла на 211 % і це має сприяти нарощуванню обсягів виробництва. Тобто фондозабезпеченість даного підприємства досить висока, що вказує на збільшення інтенсифікації виробництва. Звісно природа цього показника двояка, тому що висока фондозабезпеченість сприяє зростанню собівартості одиниці

продукції за рахунок високої частки у ній амортизаційних відрахувань і без збільшення обсягів виробництва продукції ефективність виробництва падає.

Фондоозброєність в 2019 р. порівняно з 2015 р. зросла на 442,3 тис. грн, тобто 2,7 рази. Темп росту цього показника порівняно з фондозабезпеченістю нижчий, тому що збільшення чисельності працівників випереджає розширення сільськогосподарських угідь за досліджуваний період.

Розглянувши наявність та забезпеченість ФГ «Пролісок-17» основними фондами доцільно розглянути ефективність використання цих фондів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ефективність використання основних виробничих фондів в
ФГ «Пролісок-17»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2015 р.
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	1568	1631	3962	4517	4925	314,1
Середньорічна вартість оборотних фондів тис. грн	2822	3437	4670	5128	5591	198,1
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	3993	4577	4805	5994	6019	150,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1640	2069	2292	2851	3093	188,6
Фондовіддача, тис. грн	2,54	2,81	1,21	1,33	1,22	48,0
Фондомісткість, тис. грн	0,39	0,36	0,82	0,75	0,82	210,3
Припадає оборотних фондів на 1000 грн основних, тис. грн	1,80	2,11	1,18	1,14	1,14	63,3
Норма прибутку, %	53,6	49,5	29,1	32,6	27,8	-25,8 в. п.

Проаналізувавши забезпеченість підприємства основними фондами за 2015-2019 рр. можемо стверджувати, що середньорічна вартість основних фондів сільськогосподарського призначення збільшилась за рахунок придбання нової техніки на 3357 тис. грн (314,1 %), в той же час збільшення середньорічної вартості оборотних фондів має менші темпи – на 2769 тис. грн (198,1 %). При зростанні виручки від реалізації відбулося зменшення фондовіддачі на 1,32 тис.

грн. (48,0 %) та збільшення фондомісткості на 0,43 тис. грн (210,3 %). Підвищення фондовіддачі (тобто зниження фондоємності) свідчило б про зростання ефективності використання основних фондів і економію капітальних вкладень. Проте в нашій ситуації, навпаки спостерігається зниження фондовіддачі та підвищення фондомісткості.

В розрізі 2015-2019 рр. норма прибутку знизилась на 25,8 в. п., проте вона ще залишається додатною, що є добрим показником для підприємства. Також варто зазначити, що норма прибутку знизилась через неоднакову величину збільшення чистого прибутку і основних та додаткових фондів, що потягнуло за собою такі диспропорції.

Для повноти характеристики організаційно-економічного стану діяльності ФГ «Пролісок-17» проаналізуємо показники використання оборотних фондів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники використання оборотних засобів
ФГ «Пролісок-17»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2015 р.
Середньорічна вартість оборотних фондів тис. грн	2822	3437	4670	5128	5591	198,1
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	3993	4577	4805	5994	6019	150,7
Коефіцієнт оборотності	1,41	1,33	1,03	1,17	1,08	76,6
Коефіцієнт закріплення	0,71	0,75	0,97	0,86	0,93	131,0
Тривалість одного обороту, дні	257,96	274,09	354,75	312,27	339,05	131,4
Коефіцієнт ефективності обороту оборотних засобів	10,94	12,54	13,16	16,42	16,49	150,7

На підставі наведених даних встановлено, що забезпеченість підприємства оборотними засобами за 2015-2019 рр., можна стверджувати, що середньорічна вартість оборотних фондів збільшилася на 98,1 %, при тому що темпи росту виручки від реалізації продукції дещо менші (50,7 %). Така ситуація має відображення і в показниках які характеризують рівень використання оборотних

фондів. Так коефіцієнт оборотності знизився на 0,33 (23,7 %), це призвело до збільшення тривалості обороту на 81 день (31,4%), проте порівнюючи з 2017 р. тривалість одного обороту знизилась на 15 днів. Коефіцієнт закріплення збільшився на 0,22 (31,0 %) через збільшення середньорічної вартості оборотних фондів. Також прослідковується збільшення ефективності обороту оборотних засобів на 50,7 %.

«Спеціалізація сільського підприємства – це переважний розвиток однієї або кількох галузей у виробництві товарної продукції. Розвиток цих галузей і визначають виробничий напрям сільського підприємства» [78]. Для аналізу динаміки складу та структури товарної продукції ФГ «Пролісок-17» розглянемо дані таблиці 2.7, а на рис. 2.2 представлена структура товарної продукції більш наочно.

Таблиця 2.7

Склад і структура товарної продукції в ФГ «Пролісок-17»

Вид продукції	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2019 р. у % до 2015 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Пшениця озима	951,0	23,8	881,2	19,3	925,7	19,3	929,9	15,5	730,9	12,2	76,9
Кукурудза на зерно	770,2	19,3	1108,8	24,2	676,5	14,1	1090,1	18,2	1125,3	18,7	146,1
Ячмінь ярий	423,1	10,6	542,0	11,8	540,3	11,2	589,0	9,8	681,0	11,3	161,1
Соняшник	1848,7	46,3	2045,0	44,7	2662,2	55,4	3385	56,5	3481,8	57,8	188,3
Всього по господарств у	3993,0	100	4577,0	100	4805,0	100	5994,0	100	6019,0	100	150,7

Виходячи з даних представлених в наведеній вище таблиці можна стверджувати, що за період з 2015 по 2019 рр. підприємство спеціалізується на виробництві соняшнику та зернових культур, як і зазначено при реєстрації підприємства. Але по окремих культурах за досліджуваний період відбулися суттєві зміни.

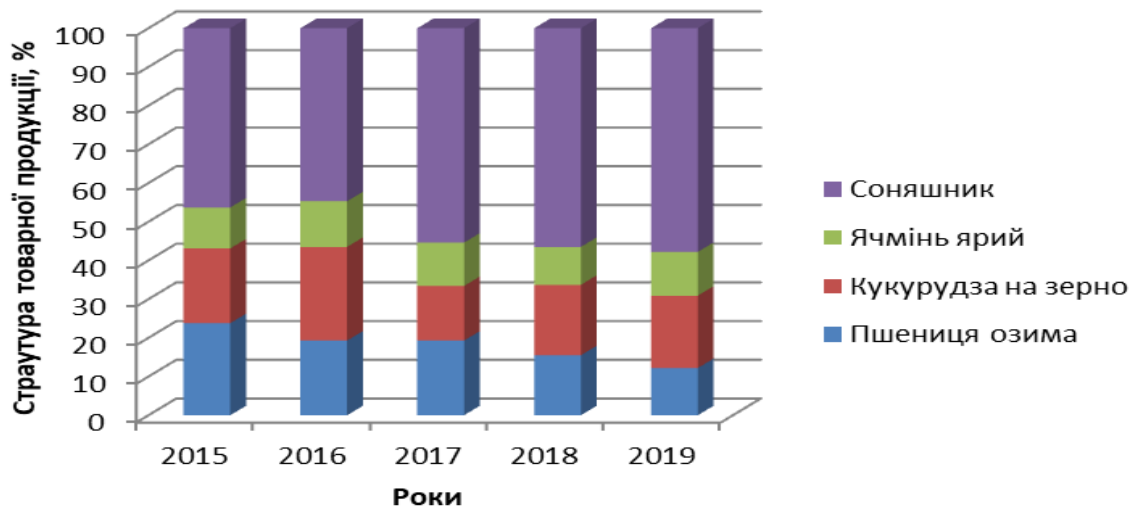


Рис. 2.2 – Структура товарної продукції ФГ «Пролісок-17»

Так виручка від реалізації озимої пшениці зменшилася на 23,1%, що можливо пов'язано з кліматичними змінами в зимовий період і відповідно з ризиками вирощування цієї культури, які вплинули на обсяги виробництва. В той же час виручка від реалізації ярових культур зросла, особливо по соняшнику на 88,3 %. Описана ситуація знайшла відображення і в структурі товарної продукції. Частка озимої пшениці в товарній продукції зменшилася на 11,6 в. п., в той час як доля соняшнику зросла на 11,5 в. п. Частка інших сільськогосподарських культур має майже незначні коливання.

Виручка від реалізації зросла на 50,7 % за досліджуваний період, але це свідчить скоріше про зміни цін на продукцію.

«Місце культур в підприємстві визначається їх питомою вагою в структурі вартості товарної продукції. Рівень спеціалізації підприємства оцінюють по коефіцієнту спеціалізації:

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_m(2n-1)} \quad (2.1)$$

де Y_m – питома вага окремих галузей в товарній продукції підприємства, %;

n – порядковий номер окремих галузей по питомій вазі кожного виду продукції в ранжируваному ряді по зниженню питомої ваги» [77].

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_m(2n-1)} = \frac{100}{57,8*1+18,7*3+12,2*5+11,3*7} = 0,394$$

Коефіцієнт спеціалізації господарства дорівнює 0,394. Це означає, що ФГ «Пролісок-17» має середній рівень спеціалізації виробництва технічних культур з розширеним виробництвом зерна в 2019 році.

Аналіз ефективності виробництва сільськогосподарської продукції на підприємстві представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники економічної ефективності діяльності ФГ «Пролісок-17»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2015 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	3993	4577	4805	5994	6019	150,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1640	2069	2292	2851	3093	188,6
Чистий прибуток, тис. грн	2353	2508	2513	3143	2926	124,4
Рівень рентабельності, %	143,5	121,2	109,6	110,2	94,6	- 48,9 в. п.

Як бачимо з даних таблиці виручка від реалізації продукції зросла на 50,7% (2026 тис. грн). Чистий прибуток зріс на 573 тис. грн. (24,4 %). На таку різницю в темпах росту виручки від реалізації та чистого прибутку вплинуло значне збільшення собівартості реалізованої продукції на 88,6 % (1453 тис. грн). Тож така ситуація обумовила зменшення рівня рентабельності на 48,9 в. п., хоча цей показник залишається достатньо високим щоб говорити про ефективну діяльність. Високий рівень рентабельності в ФГ «Пролісок-17» обумовлений діяльністю тільки в одній галузі (в рослинництві) і виробництвом високотоварних сільськогосподарських культур.

Отже, проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства можна зробити висновок, що не зважаючи на складну економічну ситуацію ФГ «Пролісок-17» продовжує отримувати прибуток (2926 тис грн), при чому цей прибуток збільшився за досліджуваний період на 24,4 %. Але рівень рентабельності зменшився на 48,9 %, що говорить про зниження ефективності виробництва і потребує подальшого дослідження.

2.2. SWOT-аналіз аграрного підприємства

Застосування сучасних технологій економічного аналізу для практичної реалізації нових підходів в управлінні сільськогосподарським виробництвом дозволяє глибше дослідити зовнішнє мікро- і макросередовище та внутрішній стан підприємства, виявити тенденції у його змінах та можливості і резерви для подальшого розвитку.

Задача дослідження зовнішнього макросередовища – виявлення чинників оточення, які здійснюють вплив на підприємство, ранжування їх за ступенем важливості у поточний момент та їх важливість у майбутньому.

Ф. Котлер вважає, що «зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: 1. Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії; 2. Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду; 3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію; 4. Науково-технічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how; 5. Конкуренція – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів; 6. Природно-географічні – фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами» [42].

У сучасній економічній літературі «зовнішнє оточення підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом специфічних факторів та по-різному впливають на діяльність підприємства. Прийнято виокремлювати два рівні зовнішнього оточення:

1. Загальне оточення (макросередовище), яке включає до свого складу глобальні чинники, що віддзеркалюють соціально-економічні відносини у

суспільстві. Здебільшого макросередовище не має специфічного впливу на окремо взяте підприємство, але ступінь впливовості на діяльність підприємства різний і обумовлений відмінностями у сферах діяльності і у внутрішньому стані підприємств. Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності, атмосферу бізнесу, впливає на чинники мікросередовища та через них (опосередковано) – на розвиток підприємства.

2. Оперативне середовище (мікросередовище), яке охоплює чинники, які здійснюють безпосередній вплив на конкретне підприємство. Традиційно прийнято розглядати такі групи чинників, як покупці, постачальники, конкуренти, державне законодавство». [49].

Вагнер І.М наголошує що: «Тільки після визначення сильних та слабких сторін, загроз і можливостей можна переходити до методики SWOT-аналізу. Метод SWOT-аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність» [22].

Внутрішній аналіз – це оцінка факторів, які піддаються управлінню і є наслідками діяльності на підприємстві.

Існує багато аспектів діяльності, що можуть визначати сильні сторони підприємства. Для впорядкування процесу їх оцінювання в рамках внутрішнього аналізу виокремлюють функціональні види діяльності: маркетинг; виробництво; персонал; дослідження і розробки; фінанси.

Процес оцінки загального становища завершується порівняльним SWOT-аналізом. SWOT – це абrevіатурне скорочення чотирьох англійських слів: S – сила; W – слабкість; O – можливості; T – загрози.

Сутність SWOT-аналізу полягає у порівнянні сильних і слабких сторін фірми з потенційними зовнішніми сприятливими обставинами та загрозами для бізнесу з метою пошуку позитивної та усунення негативної синергії.

В дослідженнях розвитку підприємств аграрного сектору підприємства розглядаються як відкрита система, яка пов'язана з зовнішнім середовищем сукупністю елементів взаємовідносин. Тому ефективне функціонування

сільськогосподарських підприємств в ринковому середовищі передбачає можливість їх пристосування до зовнішніх умов, які змінюються.

Оцінка сильних і слабких місць для операційного консалтингу – це виявлення можливостей для розвитку господарства і потенційних загроз. Це означає передусім оцінку наявних ресурсів: стану земельної площі, стану трудових ресурсів, стану матеріально-технічної бази, фінансового стану.

Для виявлення основних недоліки, що перешкоджають ефективній діяльності підприємства необхідно провести аналіз внутрішнього середовища підприємства, тобто його сильних і слабких сторін діяльності. Результати дослідження по ФГ «Пролісок-17» представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Перелік сильних та слабких сторін ФГ «Пролісок-17»

Сильні сторони			Слабкі сторони		
Вид функціональної діяльності	Аспект діяльності	Бали	Вид функціональної діяльності	Аспект діяльності	Бали
Маркетинг	1.Налагоджені канали збуту продукції	2	Маркетинг	1.Відсутність спеціалізованого маркетингу	2
	2.Вдале географічне розташування	3		2.Обмежений асортимент продукції	2
Виробництво	1.Оновлення основних засобів	1	Виробництво	1.Моральний знос техніки	2
	2.Природний потенціал ґрунтів	2		2.Виснаження ґрунтів через відсутність сівозмін	3
Персонал	1.Досвідчені працівники	1	Персонал	1.Сезонність зайнятості	3
	2.Низька плинність кадрів	3		2.Відсутність підвищення кваліфікації	2
Управління	1.Швидкість прийняття рішень	3	Управління	1.Не спеціалізований менеджмент	1
Фінанси	1.Фінансова стійкість. Рентабельність виробництва	1	Фінанси	1.Сезонність надходження доходів	3
				2.Тенденція до спаду доходів	1
Загальна оцінка		16	Загальна оцінка		19

З аналізу внутрішнього середовища ФГ «Пролісок-17» бачимо, що основними перевагами господарства є вдале географічне розташування,

низька плинність кадрів та швидкість прийняття управлінських рішень. Загальна оцінка сильних сторін 16 балів.

Серед слабких сторін підприємства виділяються: виснаження ґрунтів через відсутність сівозмін, сезонність зайнятості та сезонність надходження доходів. Загальна оцінка слабких сторін складає 19 балів, що переважає над сильними сторонами і потребує подальшого удосконалення.

Фактори зовнішнього середовища підприємства відносяться до некерованих зі сторони підприємства, але є тими що впливають на діяльність. Результати оцінки зовнішнього середовища ФГ «Пролісок-17» представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка можливостей та загроз ФГ «Пролісок-17»

Можливості	Бали	Загрози	Бали
Макросередовище			
Можливість використання досвіду інших підприємств у запровадженні інноваційних технологій	3	Державні органи влади. Провали регуляторної політики	2
Інвестиційний клімат в галузі	1	Нестабільність економічної ситуації у державі	3
Можливість залучення висококваліфікованих кадрів	3	Зміни в законодавстві	1
Покращення виробничої інфраструктури	1	Погіршення кредитної політики	2
		Збільшення податкового навантаження	3
		Розташування області у зоні ризикованого землеробства	3
Всього	8	Всього	13
Макросередовище		Мікросередовище	
Можливість вирощування новітніх сортів рослин	3	Деформації у структурі населення в сторону зменшення кількості працездатного сільського населення	3
Можливість придбання прогресивних засобів захисту рослин	2	Підвищення цін на ресурси виробничого призначення	3
Розташування підприємства в зоні з високоякісними ґрунтами	2	Зростання конкуренції	1
Виходи на нові ринки збуту	1		
Орендна форма використання землі	1		
Всього	9	Всього	8
Загальна оцінка	17	Загальна оцінка	20

За результатами дослідження зовнішніх факторів в діяльності ФГ «Пролісок-17» можемо відзначити, що загальна оцінка можливостей та загроз більше, аніж сильних та слабких сторін. До можливостей з найвищою оцінкою відноситься можливість використання досвіду інших підприємств у запровадженні інноваційних технологій, залучення висококваліфікованих кадрів та вирощування новітніх сортів рослин, наприклад, з підвищеною родючістю. На значну оцінку цих факторів вплинув рівень розвитку галузі в регіоні і його забезпеченість ресурсами та наявність ДДАЕУ, що дає можливість залучати кваліфіковані кадри.

Що стосується загроз, то найбільшу вагу мають: нестабільність економічної ситуації у державі, зміни податкової політики, розташування області у зоні ризикованого землеробства, деформації у структурі населення в сторону зменшення кількості працездатного сільського населення, підвищення цін на ресурси виробничого призначення. Особливе значення демографічна ситуація на селі, яка провокує відтік молодого та кваліфікованої робочої сили. Також велике значення має зміна природно-кліматичні умови та їх непередбачуваність, що збільшує ризики для виробництва в рослинництві. Серед найбільш вразливих факторів знаходиться підвищення цін на ресурси виробничого призначення, яка пов'язана з загальним станом економіки країни.

Проаналізувавши слабкі та сильні сторони, загрози і можливості можна нарешті переходити до SWOT-аналізу діяльності ФГ «Пролісок-17» (табл. 2.10).

Значення та питому вагу кожного поля матриці SWOT-аналізу ФГ «Пролісок-17» представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT- аналіз ФГ «Пролісок-17»

<p>Зовнішнє/внутрішнє середовище</p>	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Налагоджені канали збуту 2.Вдале географічне розташування 3.Оновлення основних засобів 4.Природний потенціал ґрунтів 5.Досвідчені працівники 6.Низька плинність кадрів 7.Швидкість прийняття рішень 8.Фінансова стійкість. <p>Рентабельність виробництва</p> <p>Сума балів – 16.</p>	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Відсутність спеціалізованого маркетингу 2.Обмежений асортимент продукції 3.Моральний знос техніки 4.Виснаження ґрунтів через відсутність сівозмін 5.Сезонність зайнятості 6.Відсутність підвищення кваліфікації 7.Не спеціалізований менеджмент 8.Сезонність надходження доходів 9.Тенденція до спаду доходів <p>Сума балів – 19.</p>
<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Можливість використання досвіду інших підприємств у запровадженні інноваційних технологій 2.Інвестиційний клімат в галузі 3.Можливість залучення висококваліфікованих кадрів 4.Покращення виробничої інфраструктури 5.Можливість вирощування новітніх сортів рослин 6.Можливість придбання прогресивних засобів захисту рослин 7.Розташування підприємства в зоні з високоякісними ґрунтами 8.Виходи на нові ринки збуту 9.Орендна форма використання землі <p>Сума балів – 17.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Додаткові вкладення в розвиток зернових та олійних культур, оскільки саме вони є основної продукцію вирощування на підприємстві, з метою завоювання більшої частки ринку; 2. Прибутковість господарства та стабільне положення на ринку є привабливим для інвесторів; 3. За допомогою наявних земельних ресурсів, досвідчених працівників можна впровадити проект з вирощування квітів в захищеному ґрунті. <p>Сума балів поля СиМ= 33</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення спеціалістів для покращення маркетингу і використання методів стимулювання попиту на продукцію; 2. Розробка стратегічних планів діяльності; 3. Зменшення сезонності в надходженні доходів і зайнятості працівників за рахунок впровадження квітництва; <p>Сума балів СлМ = 36</p>
<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Державні органи влади. Провали регуляторної політики 2.Нестабільність економічної ситуації у державі 3.Зміни в законодавстві 4.Погіршення кредитної політики 5.Збільшення податкового навантаження 6.Розташування області у зоні ризикованого землеробства 7.Деформації у структурі населення в сторону зменшення кількості працездатного сільського населення 8.Підвищення цін на ресурси виробничого призначення 9.Зростання конкуренції <p>Сума балів – 20.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Через природні фактори, зниження попиту, економічну ситуацію в країні можна увійти в асоціацію фермерів, які мають резерви та страхові фонди; 2. Пошук більш привабливіших ринків збуту продукції; 3. Дотримання технологій виробництва продукції; 4. Матеріальне та моральне стимулювання працівників. <p>Сума балів СиЗ = 36</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мінімізувати вплив конкурентів на підприємство, за рахунок виробництва продукції квітництва; 2.Зменшення сезонності надходжень за рахунок впровадження вирощування квітів в захищеному ґрунті; 3. Створення страхових та резервних фондів; 4. Диверсифікація виробництва на основі операційного консалтингу; 5. Стратегічне партнерство з оренди землі та взяття техніки в оренду. <p>Сума балів СлЗ = 39</p>

Таблиця 2.11

Узагальнені результати матриці SWOT-аналізу ФГ «Пролісок-17»

Назва поля	Значення	Питома вага, %
Слабкість і Загрози	39	27,1
Сила і Загрози	36	25
Слабкість і Можливості	36	25
Сила і Можливості	33	22,9
Всього	144	100

На підставі проведеного SWOT-аналізу було виявлено що найбільшу питому вагу мають фактори поля «Слабкість і Загрози» (27,1%), а поле «Сила і Можливості» - найменшу питому вагу (22,9%). Така ситуація вказує на можливість посилення негативних тенденцій розвитку ФГ «Пролісок», якщо не зменшити вплив слабких сторін в діяльності підприємства та не використати всі можливі переваги. В першу чергу необхідно розробити стратегію діяльності підприємства, в якій би був врахований вплив визначених негативних і позитивних факторів на майбутній період.

Підприємство має потенціал до зростання, на це вказує майже пропорційний розподіл впливу факторів на діяльність з незначною перевагою в сторону тих які мають негативний вплив. Серед цих факторів необхідно звернути увагу на ті які піддаються управлінню зі сторони менеджменту. Вплив цих може бути зменшений прийняттям виваженої стратегії і розробкою контр-мір за напрямками представленими в таблиці 2.12.

Отже в результаті проведеного SWOT-аналізу виявлена необхідність розширення асортименту продукції з метою зменшення сезонності використанні робочої сили та надходження доходів. В третьому розділі дипломної роботи розрахований проект вирощування квітів в контейнерах, що дасть можливість зменшити вплив факторів розглянутих в таблиці 2.12.

В подальшому можливе вирощування та постачання квітів на договірній основі. Таким чином ФГ «Пролісок-17» розширить продажі в

період кали такі відсутні в рільництві і за рахунок цього основу для отримання додаткового прибутку.

Таблиця 2.1

Можливі управлінські рішення для опрацювання стратегії діяльності
ФГ «Пролісок-17»

Негативні фактори діяльності. Слабкі сторони	Управлінські рішення для зниження впливу
Відсутність спеціалізованого маркетингу	Залучення зовнішніх консультантів
Обмежений асортимент продукції	Розширення асортименту продукції. Вирощування квітів в захищеному ґрунті.
Моральний знос техніки	Придбання або оренда техніки
Виснаження ґрунтів через відсутність сівозмін	Перегляд структури посівних площ. Введення сівозмін в рільництві
Сезонність зайнятості	Диверсифікація виробництва
Відсутність підвищення кваліфікації	Підвищити кваліфікацію робітників
Не спеціалізований менеджмент	Залучення зовнішніх консультантів
Сезонність надходження доходів	Доходи від диверсифікації, тобто виробництва нових видів продукції
Тенденція до спаду доходів	Додаткові доходи від вирощування квітів в контейнерах.

Підприємство перш за все орієнтується на власні ресурси, тому пропонує ФГ «Пролісок-17» створити страховий та резервний фонд. Накопичення коштів на підприємстві допоможуть у складні часи (наприклад, падіння попиту, криза, згорання обсягів виробництва).

Запровадження на підприємстві диверсифікації (вирощування в захищеному ґрунті квітів в контейнерах) дасть можливість виходу на інші ринки продажу, хоча це не продукт першої необхідності, тому не можна покладатися тільки на нього. В рільництві пропонується переглянути структуру посівних площ, впровадження сівозмін, що дасть можливість покращити агротехніку виробництва зернових та олійних культур та покращити екологічну складову виробництва.

Також важливо встановлювати орендні відносини з отримання земельних паїв, задля екстенсивного розширення виробництва. А також орендні відносини задля отримання техніки з найближчих великих сільськогосподарських підприємств.

Отже, ФГ «Пролісок-17» має можливості для успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, тобто буде впроваджено ефективну систему оперативного консалтингу на підприємстві.

Забезпечення розвитку – важлива умова виживання в ринковій економіці будь-якого підприємства і досягти цього можливо за допомогою управлінського консалтингу, що створить переваги в конкурентній боротьбі і зумовить комерційний успіх підприємства, удосконалення виробництва продукції, удосконалення організаційної структури, вибір найефективніших каналів розподілу, зниження витрат.

2.3. Аналіз результатів діяльності та обґрунтування перспектив операційного консалтингу в ФГ «Пролісок-17»

Економічна аналіз об'єкту дослідження через широкий спектр інформації у вигляді економічних показників, дає можливість вдосконалити процес управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Цілі та завдання економічного аналізу передбачають отримання параметрів, що дають можливість визначити картину стану підприємства.

«Статистична методологія являє собою сукупність прийомів, правил і методів дослідження. Специфіка статистичних методів полягає в їх комплексності, що зумовлено як різноманітністю форм статистичних закономірностей, так і складністю самого процесу статистичного дослідження. Специфіка методів пояснюється змістом виконуваної роботи у процесі дослідження тих чи інших соціально-економічних явищ. Статистична теорія має

широке коло методологічних і методичних засобів, які дозволяють кількісно вимірювати досліджувані зв'язки» [65].

Отже важливо встановити як залежать фінансові результати діяльності ФГ «Пролісок-17» від ряду факторів, які можуть впливати на зміну результативних показників, зокрема вартість основних виробничих фондів та чисельність працівників. Проведемо дослідження ступеня впливу цих чинників на зміну виручки від реалізації продукції за допомогою кореляційно-регресійного аналізу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Роки	Виручка від реалізації продукції, тис. грн. Y	Вартість основних виробничих фондів, тис. грн. X1	Чисельність працівників, осіб X2
2015	3993	1568	6
2016	4577	1631	6
2017	4805	3962	6
2018	5994	4517	7
2019	6019	4925	7

Дослідження дозволяє розкрити механізм управління величиною показника, що вивчається. Задача дослідження – розкрити характер і ступінь впливу аргументів на функцію. Рішення цієї задачі та форма зв'язку між досліджуваними факторами виражається аналітичним рівнянням, на підставі якого по відповідних аргументах чинників визначаються значення результативного показника функції.

Аналіз проведемо за допомогою програми Excel і в першій частині отримуємо результати по регресійній статистиці (див. додаток Б), які дозволяють провести оцінку достовірності отриманої моделі (табл. 2.14).

«У економічних дослідженнях часто вирішують завдання виявлення факторів, що визначають рівень і динаміку економічного процесу. Таке завдання вирішується методами кореляційного та регресійного аналізу. Кореляційний аналіз вирішує завдання кількісного визначення тісноти

зв'язку між двома ознаками (при парному зв'язку) та між результативною ознакою і безліччю факторних ознак (при багатофакторному зв'язку). Регресійним аналізом називають основний метод сучасної математичної статистики для виявлення неявних і завуальованих зав'язків між даними спостережень» - стверджує В.Р. Бараз [2].

Таблиця 2.14

Статистичні показники для функції та перемінних

Показник	Y	X1	X2
Середнє	5077,6	3320,6	6,4
Стандартна похибка	401,7021	719,1391	0,244949
Медіана	4805	3962	6
Мода	#Н/Д	#Н/Д	6
Стандартне відхилення	898,2332	1608,044	0,547723
Дисперсія виборки	806822,8	2585805	0,3
Екссес	2,3492	3,0593	3,3333
Асиметричність	0,10481	0,4109	0,6086
Інтервал	2026	3357	1
Мінімум	3993	1568	6
Максимум	6019	4925	7
Сума	25388	16603	32
Рахунок	5	5	5
Найбільший (1)	6019	4925	7
Найменший (1)	3993	1568	6
Рівень надійності (95,0 %)	1115,3	1996,7	0,6801

За допомогою коефіцієнта кореляції, який визначається кореляційно-регресійним методом, аналітики вимірюють тісноту зав'язків показників. «Величина коефіцієнту кореляції слугує оцінкою відповідності рівняння регресії виявленим причинно-наслідковим зв'язкам. Кореляція і регресія тісно пов'язані між собою: перша оцінює силу (тісноту) статистичного зв'язку, друга досліджує її форму. І кореляція, і регресія слугують для

встановлення співвідношень між явищами і для визначення наявності або відсутності зв'язку між ними» [2].

В наступній таблиці (2.15) показано визначення оцінки достовірності проведених розрахунків.

Таблиця 2.15

Оцінка достовірності	
Регресійна статистика	
Множинний R	0,974162
R-квадрат	0,948991
Нормірований R-квадрат	0,897983
Стандартна похибка	286,897
Спостереження	5

Коефіцієнт детермінації для лінійної моделі показує, що варіація виручки від реалізації продукції на 94,90 % визначається варіацією досліджуваних чинників (вартістю основних виробничих засобів та чисельністю працюючих даного фермерського господарства).

«...Прийоми кореляційного аналізу застосовують для виміру впливу факторів у стохастичному аналізі, коли взаємозв'язок показників неповний, імовірнісний. Розрізняють парну і множинну кореляції. Парна кореляція – це зв'язок між двома показниками, один з яких є факторним, а другий – результативним. Множинна кореляція виникає від взаємодії кількох факторів і результативного показника» [2].

Коефіцієнт кореляції 0,974 дуже близький до одиниці, свідчить про те, що між виручкою від реалізації продукції, з одного боку, та вартістю основних виробничих фондів та чисельністю працівників ФГ «Пролісок-17», з іншого, існує дуже тісний зв'язок.

Для того, щоб оцінити достовірність отриманої моделі в цілому, обчислюють критерій Фішера (F - критерій). Оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера наведена в табл. 2.16.

Табличне значення F-критерію в разі $m = 2$ і $n-m = 1$ ступенів свободи. Гіпотеза про значущість зв'язку приймається і модель виручки від реалізації продукції є статистично значуща.

Таблиця 2.16

Оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера

Дисперсійний аналіз					
	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	2	3062671	1531336	18,60451	0,051009
Залишок	2	164619,8	82309,92	-	-
Всього	4	3227291	-	-	-

Достовірність отриманої моделі може бути досягнута лише за рахунок окремих параметрів, а інші можуть бути не достовірними, тому доцільно оцінити значущість кожного параметра моделі. Для цього обчислимо t -критерій або критерій Стьюдента (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка достовірності моделі за критерієм Стьюдента

Показники	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення
Y-перетин	-2259,23	2396,755	-0,94262	0,445376
Перемінна X 1	0,221351	0,147056	1,505215	0,271206
Перемінна X 2	1031,533	431,7379	2,389258	0,139449

Табличне значення t -критерію $\alpha = 0,01$ і $n-m=1$. Оскільки в лінійній моделі для всіх параметрів $t_{\text{факт}} > t_{\text{табл}}$, то ці параметри моделі виручки від реалізації продукції є значущими.

Рівняння багатофакторної регресії – $Y(X_1, X_2)$

$$Y_p = -2259,23 + 0,221351x_1 + 1031,533x_2$$

Коефіцієнти регресії показують, наскільки зміниться сума виручки господарства при зміні відповідного фактора на одиницю його вимірювання при фіксованих значеннях інших факторів, включених до рівняння. Так при збільшенні вартості основних виробничих засобів сільськогосподарського

призначення на 1 тис. грн. сума виручки господарства зростає на 0,221 тис. грн., за рахунок збільшення чисельності працюючих на 1 особу, виручка зростає на 1031,533 тис. грн.

Така тісна залежність означає, що підприємству потрібно ефективніше використовувати свої основні виробничі фонди, бо це прямо впливає на виручку. Поліпшити структуру основних виробничих засобів можна за рахунок оновлення, модернізації та ліквідації малоефективного устаткування. Ефективне використання основних фондів виражається у більш швидкому зростанні продуктивності праці порівняно зі зростанням її фондоозброєності та в підвищенні рівня окупності фондів. А що стосується персоналу, то доцільно організувати підвищення кваліфікації.

Одним із статистичних методів є трендовий аналіз з проведення екстраполяції даних. Саме екстраполяція та тренд дасть змогу передбачити зростання чи падіння прибутку на майбутній період. А саме це дасть можливість подальших економічних розрахунків щодо впровадження нових технологій на ФГ «Пролісок-17» (рис. 2.3.)

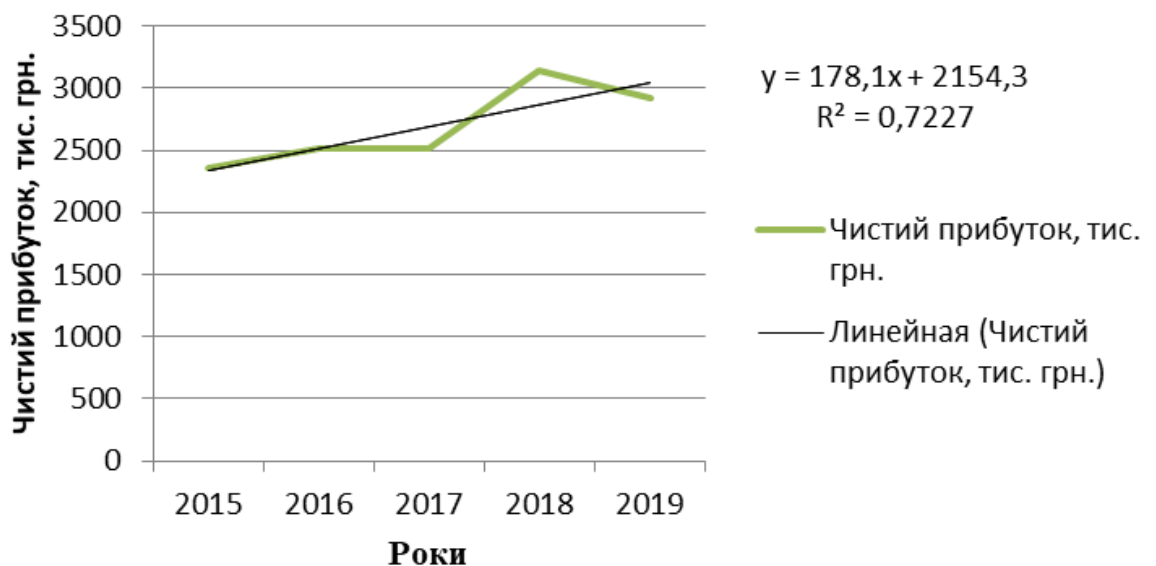


Рис. 2.3 – Динаміка чистого прибутку в ФГ «Пролісок-17»

Вирівнювання проведено за лінійним рівнянням тренду. При цьому коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,7227$, що свідчить про високу точність отриманого рівняння і велику достовірність отриманої тенденції.

На основі отриманого рівняння тренду $Y = 178,1x + 2154,3$ можна зробити висновки, що відбуватиметься збільшення прибутку на 178,1 тис. грн.

За допомогою отриманого рівняння обчислимо прогноз зміни показника на наступний період.

Розрахунок за лінійним трендом:

$$Y_{2020} = 2154,3 + 178,1 \times 6 = 3222,9 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2021} = 2154,3 + 178,1 \times 7 = 3401,0 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2022} = 2154,3 + 178,1 \times 8 = 3579,1 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 2154,3 + 178,1 \times 9 = 3757,2 \text{ тис. грн.}$$

Для визначення тенденції зміни динамічного ряду виручки від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції за досліджуваний період 2015-2019 рр. використаємо трендовий аналіз, який представлений на рисунках 2.4 і 2.5.

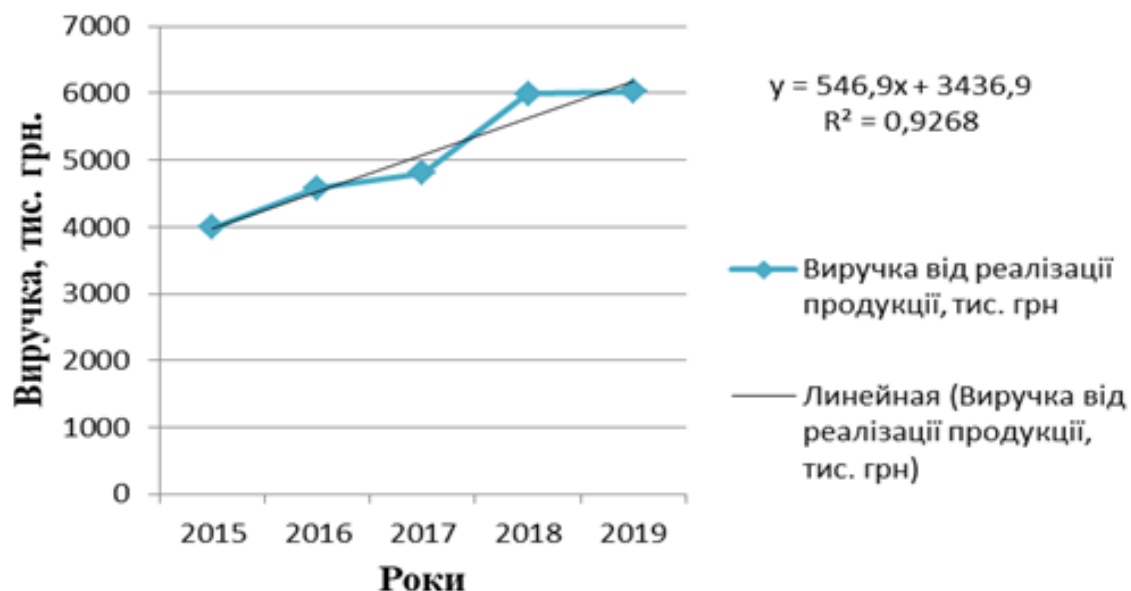


Рис. 2.4 – Трендовий аналіз виручки від реалізації продукції ФГ «Пролісок-17»

При проведенні аналізу було отримано наступне лінійне рівняння:

- трендовий аналіз виручки від реалізації - $y = 546,9x + 3436,9$;

За допомогою отриманого рівняння обчислимо прогноз зміни показника на наступний період.

Розрахунок за лінійним трендом:

$$Y_{2020} = 3436,9 + 546,9 \times 6 = 6718,3 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2021} = 3436,9 + 546,9 \times 7 = 7265,2 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2022} = 3436,9 + 546,9 \times 8 = 7812,1 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 3436,9 + 546,9 \times 9 = 8359,0 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, згідно з прогнозними розрахунками можна зробити висновок, що виручка від реалізації у ФГ «Пролісок-17» буде зростати.

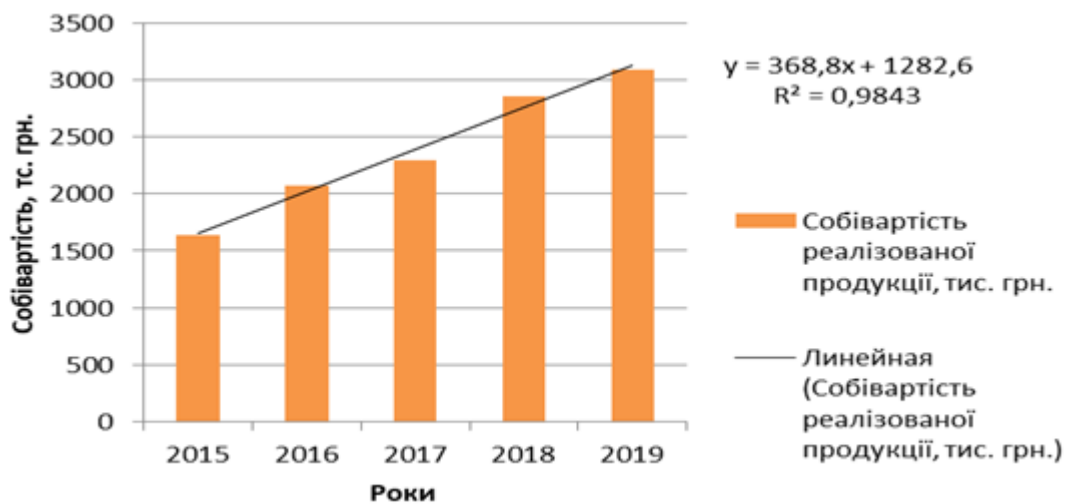


Рис. 2.5 – Трендовий аналіз собівартості реалізованої продукції ФГ «Пролісок-17»

При проведенні аналізу було отримано наступне лінійне рівняння:

- трендовий аналіз собівартості продукції - $y = 368,8x + 1282,6$

Проведемо аналогічні розрахунки прогнозованого рівня собівартості реалізованої продукції підприємства:

$$Y_{2020} = 1282,6 + 368,8 \times 6 = 3495,4 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2021} = 1282,6 + 368,8 \times 7 = 3864,2 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2022} = 1282,6 + 368,8 \times 8 = 4233,0 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 1282,6 + 368,8 \times 9 = 4601,8 \text{ тис. грн.}$$

Згідно з прогнозними розрахунками можна зробити висновок, що собівартість реалізованої продукції у ФГ «Пролісок-17» також мають тенденцію до зростання.

На основі проведеного статистичного аналізу можемо зробити висновок, що підприємства має можливості для розширення виробництва, його модернізації, виходу на новий ринок. Також було встановлено тісний зв'язок між виручкою та вартістю основних виробничих фондів. Загалом підприємство за 2015-2019 рр. утримало достатній рівень прибутковості, не дивлячись на зростання вартості основних та оборотних фондів виробництва більш швидкими темпами ніж виручка.

Висновки до розділу 2

1. Площа сільськогосподарських угідь в ФГ «Пролісок-17» в 2019 році становила 220 га, що на 11,1 % більше ніж 2015 році, за рахунок збільшення кількості взятих в оренду земельних паїв. Коефіцієнт використання ріллі за досліджуваний період має незначний ріст на 1,1 %, землезабезпеченість – має незначне зменшення на 4,8 % по ріллі та 1,3 % по посівам, що пояснюється збільшенням чисельності працівників при незначному розширенні площі земельних угідь.

2. Забезпеченість підприємства основними та оборотними фондами за 2015-2019 рр. збільшилась відповідно на 3357 тис. грн (314,1 та на 2769 тис. грн (198,1 %). Фондовіддача зменшилася на 1,32 тис. грн. (48,0 %), фондомісткість збільшилася на 0,43 тис. грн. (210,3 %).

3. Підприємство спеціалізується на виробництві соняшнику та зернових культур. За період з 2015 по 2019 рр. відбулися зміни в структурі товарної продукції на користь ярових культур. Частка озимої пшениці в товарній продукції зменшилася на 11,6 в. п., в той час як соняшнику – зросла на 11,5 в. п.

4. ФГ «Пролісок-17» прибуткове. За досліджуваний період прибуток збільшився на 24,4 %. Але рівень рентабельності зменшився на 48,9 %, що говорить про зниження ефективності виробництва.

5. Коефіцієнт детермінації для лінійної моделі показує, що варіація виручки від реалізації продукції на 94,90 % визначається варіацією досліджуваних чинників (вартістю основних виробничих засобів та чисельністю працюючих даного селянського фермерського господарства).

6. На підставі проведеного SWOT- аналізу було виявлено що найбільшу питому вагу мають фактори поля «Слабкість і Загрози» (27,1 %), а поле «Сила і Можливості» - найменшу питому вагу (22,9 %). Це вказує на можливість посилення негативних тенденцій розвитку ФГ «Пролісок», якщо не зменшити вплив слабких сторін в діяльності підприємства та не використати всі можливі переваги.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Операційне управління як фактор розвитку нових бізнес-ідей

Для успішного створення і розвитку нових напрямків діяльності необхідні певні умови та чинники активізації, до яких належать економічні інтереси, наявність захисного механізму, можливість зниження рівня невизначеності і ризику, здатність формувати ресурси та управляти нововведеннями. Операційний консалтинг, використовуючи інструментарій управлінського консультування є фактором, який створює умови для активізації вище перерахованих чинників щоб стимулювати розвиток і впровадження нових бізнес-ідей в виробництво.

Нові бізнес-ідеї передбачають також взаємодію з елементами зовнішнього середовища: споживачами, постачальниками, органами влади, правовими органами. Ці елементи вимагають наявності у менеджерів навичок планування (стратегічного, тактичного, оперативного), від яких залежить коротко- і довгостроковий успіх реалізації бізнес-ідеї. Тому значення операційного консультування в навчанні цим навичкам керівників управлінців збільшується в рази.

«Початкові етапи розробки, створення та реалізації нових бізнес-ідей несуть в собі труднощі, зумовлені наявністю специфічних вимог до менеджменту, а саме: вміння оцінити вигідність і перспективність справи, готовність йти на певний ризик, швидко реагувати на потреби ринку, вміння знаходити інвесторів і додаткові джерела фінансування, спрямованість на високі результати та лідируючі позиції» [16].

«В сучасних умовах потреба в операційному консультуванні для підготовки майбутніх учасників бізнес-процесу має об'єктивні передумови:

соціальні – потреба суспільства у спеціалістах, здатних втілювати нові бізнес-ідеї та організувати; економічні – позитивна динаміка основних показників малого бізнесу як фактора розвитку і динамічного зростання вітчизняної економіки; теоретичні – у необхідність розробки теорії загального менеджменту і методики професійної освіти; практичні – наявність певного досвіду диверсифікації виробництва через впровадження нових бізнес-ідей» [17].

Операційний консалтинг, в першу чергу, навчає направляти зусилля на вибір бізнес-ідеї – як на один із найважливіших етапів у створення нових бізнес-процесів на підприємстві. Відомий винахідник Томас Едісон говорив: «чудові ідеї швидше перейняти, ніж придумати. У більшості випадків придуману вами бізнес-ідею вже хтось шукав» [37]. Звідси витікає зростання ролі операційного консалтингу в пошуку бізнес-ідеї для розширення числа бізнес-процесів на підприємстві та в зборі інформації про існуючі ідеї для діяльності, особливо в такій галузі як сільське господарство.



Рис. 3.1 – Класифікація методів генерування бізнес-ідей [32]

Операційний консалтинг націлює менеджмент підприємства на генерацію бізнес-ідей спеціалістами і працівниками підприємства, які щоденно спостерігають за бізнес-процесами і можуть запропонувати шляхи їх вдосконалення. Генерація ідей – це процес постійного систематичного

пошуку можливостей для розвитку виробництва і створення нових бізнес-ідей. Цей процес охоплює пошук джерел нових ідей і методів їх розробки.

«Коротко про деякі з представлених методів.

Метод «Мозковий штурм» - сукупність способів групового обговорення з метою генерації альтернативних нетрадиційних варіантів рішень з досліджуваних проблем, формування нових, оригінальних ідей.

Метод «мозкової атаки» полягає в творчій суперечці і особистому контакті експертів-фахівців. При використанні методу «мозкового штурму» беруть участь дві групи експертів, одна висуває ідеї, а інша їх аналізує.

Метод Дельфі. Передбачає анонімне опитування фахівців за задалегідь підготовленим питань з подальшою статистичною обробкою інформації. Метод поєднує інтуїтивні форми, дискусійні і математичну обробку результатів, що забезпечує незалежність суджень всіх членів експертної групи.

Метод ПАТЕРН. Полягає в тому, що досліджувана проблема розчленовується на окремі завдання, які шикуються в «дерево рішень». Оцінки окремих експертів піддаються відкритого обговорення.

Метод аналогій. Зазвичай використовується при аналізі ризиків нового проекту. Проект розглядається як живий організм, що має певні стадії розвитку. Життєвий цикл проекту складається з етапів: розробки, виведення на ринок, зростання, зрілості та занепаду. Вивчаючи життєвий цикл проекту, можна отримати інформацію про кожен етап, виділити причини небажаних наслідків. На практиці досить важко зібрати потрібну інформацію» [51].

Джерела пошуку нових бізнес-ідей (рис.3.2.):

- споживачі майбутньої продукції;
- продукція потенційних конкурентів;
- думки працівників відділу збуту і торгових представників;
- публікації в досліджуваній сфері;
- науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР);

- консалтингові фірми



Рис. 3.2 – Джерела нових бізнес-ідей [32]

Перед тим як почати бізнес, необхідно перевірити потенційні бізнес-ідеї на стійкість. Операційний консалтинг має широкий набір методик оцінки потенціалу бізнес-ідей. «Один з сучасних підходів до оцінки напруму майбутньої діяльності – це сканування бізнес-ідеї за моделлю RAMP, яку розробив американський учений Райан П. Аліс. Назва методу оцінки бізнес-ідеї (RAMP) – це аббревіатура від Return – віддача (ваш дохід), Advantages – переваги, Market – ринок і Potential – потенціал.

При опрацюванні бізнес-ідеї вона розглядається з чотирьох позицій.

Дохід. Найперше і найголовніше питання, яке необхідно ставити - чи принесе новий вид діяльності дохід, але не просто дохід, а істотний дохід. Хоча поняття істотний достатньо відносно і відрізняється за масштабами діяльності підприємства загалом. Тому визначит, який дохід буде істотним для підприємства - це суттєво і тому важливо щоб впровадження нової

бізнес-ідеї принесло чистий прибуток. На цьому кроці також визначають скільки потрібно інвестицій і якою буде віддача.

Переваги. Етап, який потребує визначення переваг перед конкурентами. Сканується унікальність бізнес-ідеї.

Ринок. Визначається цільовий ринок. Реальна є потреба у майбутній продукції. Важливо встановити параметри ринку на стадії планування» [32].

Потенціал нового бізнес-процесу. Тобто оцінка можливостей майбутньої діяльності починається з визначення потенціалу бізнес-ідеї. На цьому заключному етапі співставляються всі раніше визначені параметри: розмір доходів за періодами, підйом або зниження ринку, подальше розширення напрямів діяльності підприємства і т.д. Загалом розробляється майбутня стратегія діяльності.

Бізнес-ідею також можна оцінити за допомогою запропонованого алгоритму (табл. 3.1) щоб спонукати розробку бізнес-проекту.

Таблиця 3.1

Оцінювання бізнес-ідеї [37]

№ п/п	Критерії оцінки	Слабка – 0 балів	Середня – 3 бали	Висока – 5 балів
1	Джерело і повнота інформації	потрібна перевірка	неповна довіра	повна довіра
2	Імідж фірми	формується	середній	дуже високий
3	Наявність досвіду реалізації подібних проектів	немає	недостатній	є
4	Наявність патенту, ліцензії, сертифіката	немає	є, але не все	є
5	Наявність «родзинки»	немає	невеличка	є
6	Ринок збуту	менше 3 років	є	дуже високий
7	Конкурентоспроможність	невідома	можлива	є
8	Підтримка і пільги	немає	можливі	є
9	Наявність власних коштів	менше 20 %	До 50 %	більше 51%
10	Наявність команди	менше 50 %	50 % і більше	75-100 %
11	Наявність землі і приміщень	менше 50 %	50 % і більше	75-100 %
12	Наявність основного устаткування	менше 33 %	33 % і більше	66-100 %
13	Строк окупності (розрахунковий)	більше 2 років	до 1,5-2 роки	до 1 року
14	Наявність етапів наступного розвитку	немає	один	2 і більше
15	Усього балів			

Підрахувавши загальну кількість набраних балів, можна зробити певні висновки і дати рекомендації щодо бізнес-ідеї (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати оцінювання бізнес-ідеї [37]

Підсумкові оцінки		Рекомендації
Сума балів	Кількість оцінок 0	
Менше як 25	Більше як 6	Бізнес-ідея потребує серйозного доопрацювання
26–45	5–6	Треба уточнити деякі деталі
36–45	3–4	Час розробляти бізнес-план
46–55	1–2	Є шанси на успіх
56 і більше	0	Дуже високі шанси на успіх

«Наявність нульових оцінок має навести автора ідеї на серйозні роздуми, аналіз і додаткове опрацювання бізнес-ідеї. Якщо при оцінюванні ідея набрала більше як 50 балів і не більше від двох нульових оцінок, є всі підстави вважати, що дана бізнес-ідея є потенційно успішною в майбутньому» [37].

Оцінка ідеї вирощування в захищеному ґрунті квітів в контейнерах для ФГ «Пролісок-17» склала 45 балів і три оцінки «0», що говорить про хороші шанси на успіх і потребу розробляти бізнес-план майбутньої діяльності.

Основна мета операційного консалтингу в процесі удосконалення бізнес-процесів та в стимулюванні пошуку нових бізнес-ідей на підприємстві – спонукати до змін в діяльності через активізацію внутрішніх намірів.

Ми живемо в епоху швидких змін і потужної турбулентності ринку, тому надихаюче бачення майбутнього набуває сьогодні особливого значення. Таке бачення – сила, здатна об'єднати людей в міцну команду. Його наявність надає сенс роботі навіть в періоди фінансових труднощів. Існує безліч методів вироблення бачення для підприємства.

«Для всіх проблем є необхідні ресурси в нашому розумі і психіці. Тільки їх потрібно знайти і активувати. Це внутрішня складова змін, тема коучингу або переосмислення. Зовнішня ж складова змін – це план і

програма дій. І якщо є внутрішня зміна, то зовнішнє гарантовано станеться. Управління наміром і баченням – фундамент консультування» [44].

Пічугіна Т.С. зазначає наступне: «Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є підвищення якості системи управління організацією в ключових сферах діяльності задля формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та розвитку. Також здійснення РБП дозволяє забезпечити досягнення таких цілей, як: суттєве підвищення ступеню задоволення споживача, включаючи роботу з ним у режимі 24 x 365, орієнтацію на його поточні і майбутні потреби; радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій; значне поліпшення процесу управління якістю; підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи; різке зниження кількості працівників; забезпечення прискореного впровадження нових технологій; забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства. Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, який впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування, РБП підкоряється певним принципам проведення» [60].

«Коли менеджери компанії не можуть запропонувати ясне і чітко сформульоване бачення майбутнього, її співробітники починають виконувати свої обов'язки машинально, роблячи лише те, що необхідно для збереження робочого місця. Замість того щоб постійно визначати і формулювати своє бачення, ключові фігури, в чий обов'язки входить прийняття рішень, починають фокусувати увагу на повсякденній діяльності. Вони думають тільки про виживання» [44].

Отже операційний консалтинг виступає як активізуючий фактор для змін в управлінні бізнес-процесами, для обґрунтування та подальшої реалізації нових бізнес-ідей в діяльності підприємства.

3.2. Обґрунтування, розробка та оцінка проекту з розвитку квіткового бізнесу

За результатами досліджень проведених в другому розділі дипломної роботи можемо стверджувати, що ФГ «Пролісок-17» має відносно невелику площу сільськогосподарських угідь, здійснює діяльність тільки в галузі рослинництва, що провокує сезонність використання працівників та надходження доходів. Наша пропозиція розширити бізнес-процес в рослинництві впровадивши бізнес-ідею вирощування в захищеному ґрунті квітів у контейнерах.

Реалізація запропонованої бізнес-ідеї дозволить розширити номенклатуру та ринки збуту продукції, підвищити прибутковість підприємства, збільшити період надходження доходів від реалізації продукції і підвищити конкурентоздатність підприємства.

Переваги запропонованого проекту:

- Збільшення виручки від реалізації продукції.
- Зменшення сезонності виробництва.
- Отримання додаткових доходів.
- Розштрення бізнес-процесів в господарстві.
- Створення робочих місць в с. Миколаївка Дніпровського району

Дніпропетровської області.

Сьогодні ми не можемо уявити нашого життя без квітів, вони всюди – у наших домівках і на усіх визначних подіях вони супроводжують нас. Але квіти – не лише предмет обожнювання, а засіб отримання доходів, один з найпоширеніших та найуспішніших видів підприємництва.

«Квіти – це не тільки радість до свята, а й потужний бізнес, річний оборот якого в Україні експерти оцінюють приблизно у 5-6 млрд. гривень. Якщо раніше квіти переважно імпортували, то тепер на прилавках майже 60-70% рослин вітчизняного виробництва. Українські виробники квітів впевнено витісняють з вітчизняного ринку західних конкурентів: згідно з даними

Держстату, якщо в 2012 році на частку українських компаній припадало приблизно 30% ринку, то в 2017 році – майже 80%.

Експерти пояснюють, що квітковий бізнес належить до категорії рентабельних – при правильній організації, цей показник може досягати 30-50%. За даними аналітиків Pro-Consulting, зі 100% теплиць, які працюють на території України, лише 19% спеціалізуються саме на квітах» [69].

Протягом останніх років український ринок квітів демонструє активне зростання і характеризується тенденцією збільшення частки вітчизняної продукції. Дану тенденцію стимулювали коливання курсу валют і зростання митних витрат. В результаті, все більше число квіткових магазинів прагнуть знайти постачальників на вітчизняному ринку. Кліматичні умови в Україні дозволяють цілий рік вирощувати квіти тільки в теплицях. Тому тепличні квітникарські господарства стають актуальним напрямком для бізнесу. Переваги і недоліки цього напрямку виробництва представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки бізнесу з вирощування квітів

Переваги	Недоліки
Простота бізнес-процесів: наявність земельної ділянки; опалювальна і освітлювана теплиця	Нерівномірний попит на продукцію
Високий рівень рентабельності	Відсутність державної підтримки
Окупність інвестицій протягом 6-8 місяців	Необхідність знань з вирощування квітів
Низький поріг входу в галузь	Залежність витрат від кліматичних і погодних умов
Невеликі початкові інвестиції	-
Цілорічне виробництво в будь-яких кліматичних умовах	-

Таким чином, ідея вирощування в захищеному ґрунті квітів в контейнерах є актуальною.

Квіти цікавий і потрібний товар, який не підлягає довготривалому збереженню і потрібен постійно. Тому бізнес на квітах – перспективний.

Особливо на українському ринку, оскільки місцеве виробництво є набагато більш вигідним по рівню витрат на доставку і зберігання.

При всьому різноманітті квітів в Україні бізнес по вирощуванню квітів є досить незначним сектором аграрного виробництва і тому має гарні перспективи, оскільки місцева продукція виграє по термінах зберігання і мінімізації транспортних витрат. Отже, якісні товари квітництва завжди затребувані на місцевому ринку.

Квітництво має кілька напрямків, на яких можна спеціалізуватися:

- вирощування власне квітів на зрізання
- вирощування квітів у контейнерах спеціально для продажу,
- продаж насіння та цибулин,
- вирощуванні розсади трав'янистих культур та саджанців.

Хоча кожен із цих напрямків є перспективним, ми зупинимося на вирощуванні квітів в контейнерах, тому що ця продукція має свої переваги в виробництві і реалізації, користується попитом в сільській місцевості і серед міського населення для декорування садиб, балконів та фасадів будинків.

Контейнери можна легко переміщувати, компонувати і підвішувати на кронштейни, прикрашаючи стіни будинків і господарських будівель. За рослинами в контейнерах легше доглядати, тому що вони не потребують прополювання.

Найбільш ефективним є комплексний підхід при організації цього напрямку підприємництва. Найкраще, коли є можливість об'єднати весь ланцюжок від вирощування квітів до їх реалізації. При значних масштабах виробництва важливо забезпечити максимальний рівень механізації, щоб не тільки мінімізувати витрати часу на ручну роботу, а й забезпечити найбільш високу якість обробки рослин.

Ми пропонуємо для ФГ «Пролісок-17» проект з вирощування в захищеному ґрунті квітів в контейнерах.

На початковому етапі буде вирощуватися два види однорічних рослин: петунія та цинерарія.

Даний проект є новим видом діяльності для підприємства, тому використовуємо підхід абсолютних вигод і абсолютних витрат.

Для реалізації проекту необхідні інвестиції сумою 122576 грн. Для інвестування будуть використані власні кошти господарства.

Очікувані доходи від реалізації представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок вигод для проекту

№ п/п	Показники		2021	2022	2023
1	Ціна реалізації, грн./шт	Петунія	30	30	30
		Циненарія	50	50	50
2	Кількість реалізованих контейнерів, шт	Петунія	2000	3000	4000
		Циненарія	2000	3000	4000
3	Обсяг реалізації, тис. грн.	Петунія	60000	90000	120000
		Циненарія	100000	150000	200000
4	Виручка від реалізації всього, грн.		160000	240000	320000

Порівнявши абсолютні вигоди і витрати, можемо стверджувати що вже в перший рік матимемо чистий дохід. Нарощуючи обсяги виробництва, матимемо збільшення прибутків і повернення інвестицій вкладених в бізнес-ідею.

Фінансові розрахунки охоплюють трирічний період функціонування проекту з подальшим розширенням. Відповідно до розрахунків, початкові інвестиції окупляться на сьомий місяць роботи. На першому році роботи очікується чистий прибуток 37424 грн., за три роки – 352832 грн., рентабельність продажів 96,1%, рентабельність інвестицій 87,6%. Показники ефективності проекту будуть представлені в подальших розрахунках.

Узгоджуємо роботи за логічною послідовністю у їх виконанні, що дозволить створити сітковий графік робіт та перейти до календарного планування за проектом.

Таблиця 3.3

Роботи по проекту (WBS)

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
1	Формалізація діяльності	Впровадження проекту	x	x
1.1	Вибрати форму діяльності	Діяльність як підрозділ ФГ «Пролісок17»	-	1
1.2	Підготувати план	Готовий проект	1.1	10
1.3	Затвердження робіт по проекту	Включення проекту до загального плану	1.2	2
2	Організація простору для діяльності	Придбання полі карбонатної теплиці	x	x
2.1	Монтаж теплиці	Готова до експлуатації теплиця	-	2
2.2	Підведення комутаційних мереж	Готова до експлуатації теплиця	2.1	1
3	Придбання і монтаж виробничого обладнання матеріалів та сировини.	Облаштування теплиці та підготовка до початку технологічного процесу	x	x
3.1	Вибір постачальників обладнання, матеріалів та сировини	Придбання обладнання і матеріалів	-	2
3.2	Монтаж та налагодження обладнання	Готова до початку технологічного процесу теплиця	3.1	2
4	Початок діяльності	Отримання продукції	x	x
4.1	Підготовка ґрунту, контейнерів та матеріалу	Отримання готових посівів насіння петунії та цинерарії	-	1
4.2	Догляд за посадками	Отримання сходів квітів	4.1.	15
4.3	Пікірування сходів квітів	Розсадження квітів в горщики для реалізації	4.2.	3
4.4	Догляд, полив, удобрення і захист рослин	Здорова якісна готова продукція	4.3	70
5	Маркетинг	Реклама і реалізація продукції	x	x
5.1	Розрахувати збутову ціну	Визначити ціну реалізації	-	2
5.2	Замовити виготовлення рекламного банера	Реклама продукції	5.1.	3
5.3	Визначити ринки збуту	Реалізація продукції	5.1	1
5.4	Реклама продукції	Просування продукції	5.3	91
6.	Реалізація продукції	Отримання доходу від діяльності	x	x
6.1	Доведення продукції до споживача	Реалізація квітів в горщиках	4.3, 5.1, 5.2, 5.3-	108

Наступний етап календарне планування, головним завданням якого є створення розкладу виконання робіт проекту з дотриманням логічної послідовності робіт, а також визначення тривалості проекту.

Таблиця 3.4

Календарних план робіт з вирощування квітів

Вид робіт згідно з технологічним процесом	Місяці 2021							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Придбання обладнання матеріалів та сировини.	4							
Підготовка ґрунту, посадкових емностей та матеріалу		1						
Догляд посадками		15						
Пікірування сходів			3					
Догляд за посадками: полив, удобрення і захист рослин			27	28	14			
Розрахунок цін				2				
Замовлення рекламного банера					3			
Визначення ринків збуту					1			
Реклама продукції				5	31	30	31	
Реалізація квітів в горщиках					17	30	31	30

Вирощування квітів у закритому ґрунті вимагає наявності парників та теплиць. В нашому випадку - Арочна теплиця Polikarbonat (стільниковий поликарбонат) 4x10 м «Стандарт», яка має багато переваг і перш за все зниження витрат на опалення, фундамент і додаткове освітлення. Строк експлуатації теплиці не менше 15 років.

Для вирощування квітів в контейнерах немає потреб в спеціальній системі поливу, а достатньо підведеної і теплицю комунікації для підключення шланга.

Найбільш складним і фінансово витратним на обігрів. Ми плануємо використати прогресивне інфрачервоне опалення, що дозволяє ефективно обігрівати і освітлювати теплицю площею від 12 до 18 м² з покриттям -

стільниковий полікарбонат. Це забезпечить оптимальні температури для нормального рісту рослин, відсутності захворювань і вчасного зацвітання.

Капітальні витрати. Витрати на придбання теплиці, опалювальної системи та спеціальних столів складуть 49830 грн. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Витрати на придбання устаткування

Найменування устаткування	Кількість, шт	Ціна за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
Арочна теплиця Polikarbonat під полікарбонат 4x10 м	1	20,200	20200
Автоматичне опалення теплиці Білюкс -2 плюс (2,4 КВт)	2	7315	14630
Спеціальні столи для розміщення контейнерів	10	1500	15000
Всього	х	х	49830

Операційні витрати. Витрати, які пов'язані безпосередньо з виробництвом і їх розмір прямо пропорційний обсягам виробництва називають змінними. По нашому проекту вирощування квітів в контейнерах змінні витрати представлені в текстовому матеріалі та в таблицях 3.6, 3.7.

Таблиця 3.6

Витрати за електроенергію та теплопостачання

Показники	Норма витрат на 1 м ² , місяць	Площа теплиці, м ²	Витрати на місяць	Вартість одиниці, грн.	Вартість в місяць, грн.	Вартість на період використання, грн.
Електроенергія кВт/год,	3,6	40	144	0,70	100,8	504,00
Вода, м ³	0,5	40	20	14.93	298,6	1791,60
Разом	х	х	х	х	263,68	2295,60

Таким чином, витрати на електроенергію та теплопостачання становлять 2295 грн.

Для роботи в теплиці планується винайняти 1 особу і часткова зайнятість агронома. Витрати на заробітну плату працівника представлені у таблиці 3.7.

Бондаренко О. в своїй статті «Розрахунок нарахувань та утримань із заробітної плати 2018 з прикладами» зазначає, що «На всі види заробітної плати, допомоги з тимчасової непрацездатності та у зв'язку з вагітністю та пологами, роботодавці зобов'язані нараховувати єдиний соціальний внесок. У 2018 році ставка ЄСВ залишилась незмінною та дорівнює 22% нарахованого доходу» [10].

Таблиця 3.7

Витрати на заробітну плату персоналу, грн

Категорії працівників	Осіб	За місяць		Фонд оплати праці на період діяльності
		заробітна плата одного працівника	оплата праці з ЄСВ	
Працівник теплиці	0,75	5000	6100	36600
Агроном	0,1	1000	1220	7320
Всього	x	6000	7320	43920

Також розрахуємо витрати на придбання насіння та матеріалів для вирощування квітів в контейнерах.

Тара – горшки 0,5 літра x 4000 шт x 0,75 грн. = 3000 грн.

Торф – 200 літрів x 1,4 грн. = 2800 грн.

Добрива, пестициди – 2500 грн.

Насіння:

- Петунія гібридна – 2000 шт x 2424 грн. = 4848 грн.

- Цинерарія гібридна – 3000 шт x 1800 грн. = 3600 грн.

Разом витрати на насіння – 8448 грн.

Крім змінних операційних витрат плануються постійні – ті які не залежать від обсягу виробництва і відносяться до загальногосподарських витрат.

Транспортні витрати – 4000 грн.

Торгівельні внески в місці реалізації продукції – 200 грн.

Рекламний банер – 600 грн.

Разом постійні операційні витрати – 4800 грн.

Амортизація нараховується лінійним (прямолінійним) методом, норма амортизації 10%. «Нарахування амортизації виробляють незалежно від результатів діяльності організації за звітний період і відображають в бухгалтерському обліку цього періоду в формі накопичення відповідних сум на окремому рахунку. **лінійний метод** визначення величини амортизаційних відрахувань орієнтований на рівномірний фізичний і моральний знос основних фондів. Таке припущення є цілком правомірним стосовно фізичного зносу, однак, не так йде справа з моральним зносом. Наука, техніка, технологія виробництва розвиваються нерівномірно. Моральний знос основних фондів в більшості випадків відбувається прискореними, а не рівномірними темпами, як це передбачено в нормах амортизаційних відрахувань. Рівномірний нарахування амортизації не забезпечує концентрацію ресурсів, необхідну для швидкої заміни обладнання, схильного до активного впливу морального зносу» [1].

Проведемо розрахунок витрат проекту по операційній діяльності дивись таблицю 3.8. Для розрахунків слід зазначити, що строк реалізації проекту – 3 роки, інвестиції на початок проекту 49830 грн. Проект фінансуватиметься за рахунок власних ФГ «Пролісок-17».

Таблиця 3.8

Витрати операційної діяльності по проекту, грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Усього
Прямі матеріальні витрати	19043	28565	38086	85694
Прямі трудові витрати(оплата праці і соціальні відрахування)	43920	65880	87840	197640
Адміністративні та інші витрати	4800	7100	8600	20500
Амортизація	4983	4485	4036	13504
Витрати операційної діяльності	72746	106030	138562	317338

Використовуючи попередні розрахунки складемо плановий бюджет проекту представлений в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Плановий бюджет проекту, грн

Статті доходів/витрат	2021	2022	2023	Усього
I. Кошти на початок проекту	122576	160000	293970	576546
II. Надходження,	160000	240000	320000	720000
в т.ч.:				
- від операційної діяльності (виручка)	160000	240000	320000	720000
III. Разом наявні кошти	282576	400000	613970	1296546
IV. Витрати, всього	122576	106030	138562	367168
в т.ч.:				
- по операційній діяльності	72746	106030	138562	317338
- по інвестиційній діяльності	49830	0	0	49830
V. Разом грошові виплати	122576	106030	138562	367168
VI. Кошти на кінець року	160000	293970	475408	929378
Грошовий потік по операційній діяльності	87254	133970	181438	402662
Грошовий потік по інвестиційній діяльності	-49830	0	0	-49830
Грошовий потік по всім видам діяльності	37424	133970	181438	352832

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що проект є доцільним, оскільки спостерігається позитивний грошовий потік з першого року впровадження. Загальний грошовий потік по всім видам діяльності за період 2021-2023 роки складе 352832 грн

3.3. Результати впровадження бізнес-проекту з вирощування квітів в захищеному ґрунті

Таким чином, проект можна запускати в дію, тому що грошовий потік по всіх видах діяльності за три роки дав позитивний результат і склав 352832 грн. Вигоди по проекту представлені в таблиці 3.2 Витрати операційної діяльності та амортизація розраховані в таблиці 3.9 Ставка дисконту дорівнює середній ставці по депозитам – 18 %.

Завершальним етапом проектної аналізу є розрахунок індикаторів ефективності проекту. Необхідно визначити чисту теперішню вартість проекту (NPV), рентабельність інвестицій (PI), коефіцієнт вигоди/витрати (B/C), та строк окупності проекту. Для визначення ефективності проекту необхідно узагальнити інформацію попередніх розрахунків. Для проведення розрахунків було прийнято наступні вихідні дані (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

Параметр	Значення
Початок проекту	01.01.2021 р.
Тривалість проекту	3 роки
Основна розрахункова одиниця	Гривня
Ставка дисконтування	18 %
Власні інвестиційні кошти	122576 грн

Таким чином розраховуємо чисті грошові потоки, дисконтовані грошові потоки, дисконтовані вигоди та витрати. Джерелами фінансування є власні кошти, тому ставка дисконту береться з урахуванням середньої ставки по депозиту та індексу інфляції (18 %) (табл. 3.10).

Отримані показники дають можливість визначити індикатори ефективності проекту для його учасників [тут і далі 81, 82]:

- чиста теперішня вартість проекту (формула 3.1):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де B_t - повні вигоди за рік t ;

C_t – повні витрати за рік t ;

t – відповідний рік проекту (1, 2, ..., n);

n – строк служби проекту в роках;

i – ставка дисконту (процентна).

$$NPV = 230011,7 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.11

Визначення показників ефективності проекту, грн

Показники	2021	2022	2023
Вигоди по проекту	160000	240000	320000
Поточні витрати по проекту	122576	106030	138562
Прибуток	37424	133970	181438
Амортизаційні відрахування	4983	4485	4036
Чисті грошові потоки	42407	138455	185474
Коефіцієнт дисконтування	0,820	0,672	0,551
Дисконтований грошовий потік	34773,7	93041,8	102196,2
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту	34773,7	127815,5	230011,7
Дисконтовані вигоди	131200	161280	176320
Дисконтовані витрати	100512,3	71252,2	76347,7

- чиста теперішня вартість проекту модифікована (формула 3.2):

$$NPV_M = NPV - I, \quad (3.2)$$

де I – сума інвестицій (при нерівномірному надходженні інвестицій по рокам необхідно провести дисконтування, тис. грн.

$$NPV_M = 230011,7 - 122576 = 107435,7 \text{ тис. грн.}$$

- рентабельність інвестицій (формула 3.3):

$$PI = (NPV_M \div I) \times 100\%. \quad (3.3)$$

$$PI = (107435,7 \div 122576) \times 100 = 87,6 \%$$

- коефіцієнт вигоди/затрати (формула 3.4):

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t / (1+i)^t} \quad (3.4)$$

$$B/C = \frac{468800}{2481122} = 1,89$$

- строк окупності проекту (формула 3.5):

$$PB = (t_0 - 1) + \frac{I - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}, \quad (3.5)$$

де PV – дисконтовані грошові потоки;

t_0 – номер року, в якому сума дисконтованих грошових потоків починає перевищувати суму інвестицій.

$$PB = 0,687 \text{ року.}$$

За отриманими даними проведемо оцінку індикаторів економічної ефективності даного проекту (таблиця 3.12).

Проект вважається доцільним, якщо:

- значення чистої теперішньої вартості модифікованої перевищує суму інвестицій;
- період окупності проекту не перевищує періоду його експлуатації;
- коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю (при підтвердженні попередніх умов).

Таблиця 3.12

Основні індикатори економічної ефективності проекту

Показники	Значення
NPV (ЧТВ), тис. грн	230011,7
NPV (ЧТВ) модифіковане, тис. грн	107435,7
Рентабельність інвестицій, %	87,6
Коефіцієнт вигоди витрати	1,89
Термін окупності проекту, років	0,687

Отже, можна зробити висновок, що даний проект є доцільним, так як:

- Чиста теперішня вартість проекту перевищує інвестиційні витрати на його реалізацію на 107435,7 грн, отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного, тому проект доцільно прийняти;
- Рентабельність інвестицій вказує на прибутковість проекту в розрахунку на одиницю вкладу, отже від 1 гривні витрат інвестор (ФГ «Пролісок-17») отримує 0,876 гривні, тобто проект є прибутковим;
- Коефіцієнт вигоди витрат складає 1,89, що вказує на відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат, і з розрахунків видно, що на 1 гривню витрат ми отримуємо 1 гривні 89 копійок доходу, проект з точки зору даного показника також є вигідним;
- Період окупності проекту складає 0,687 року, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

«Для того, щоб дати потенційним партнерам необхідні дані для прийняття рішень про доцільність участі у проекті і здійсненні заходів для захисту від можливих фінансових втрат важливо ідентифікувати і проаналізувати можливі ризики. Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого існує можливість кількісно і якісно визначити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від цілі» [19].

«Для оцінки ризиків необхідно визначити коефіцієнт варіації та зону виробничої стійкості. Зона виробничої стійкості показує яка частина виручки залишається в розпорядженні підприємства і направляється на формування прибутку після досягнення точки беззбиткового виробництва. Чим вища зона стійкості, тим менша зона ризику. Коефіцієнт варіації може змінюватися від 0 до 100 %. Чим більший коефіцієнт, тим сильніше коливання. В економічній статистиці встановлена наступна оцінка різних значень коефіцієнта варіації: до 10 %, – слабкі коливання; 10-25 %, – помірна варіація; Понад 25 %, – висока варіація» [63].

Основними ризиками, які можуть загрожувати успішній реалізації цього бізнес-проекту можуть бути ризики пов'язані із внутрішнім та зовнішнім економічним середовищем. Продукція галузі, в яку буде спрямовуватись фінансова підтримка, має постійний і стабільний попит, ціни на неї мають тенденцію до зростання. «При виникненні такого ризику, як втрата частини ринку, підприємству необхідно прискореними темпами шукати нові ринки збуту. Для цього доцільно постійно підвищувати конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції» [27, 36, 45].

Результати якісної оцінки ризиків представлені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Аналіз потенційних ризиків проекту

Вид ризику	Фактори невизначеності, які формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Технологічні	Відсутність обладнання та сировини	Загроза не реалізувати проект	Контроль за вчасною закупівлею та поставкою обладнання та сировини. Вибір надійних постачальників
Форс-мажорні	Пожежа, стихійні лиха, крадіжки майна.	Отримання великих збитків.	Укладання договорів про страхування майнових, ризиків і рослин.
Зрив графіка проекту впровадження	Неузгодженість робіт з реалізації проекту	Збільшення терміну його окупності	Активна співпраця з підрядниками
Маркетингові	Зниження обсягу реалізації або ціни товару.	Недоотримання прибутку.	Укладення контрактів зі споживачами з фіксованою ціною.
Політичні	Зміни в інвестиційному законодавстві.	Труднощі з конвертацією національної валюти	Очікування подальшого розвитку ринкових процесів в сприятливому для проекту напрямку.

Відносно ризиків Старостіна А.О. зауважує «Можливими ризиками є перевищення витрат над запланованими, також можливий ризик несправність техніки, одним з основних ризиків для господарства є несприятливі кліматичні умови, або хвороби рослин, наслідками яких можуть бути зниження урожайності або загибель культури» [67].

«Для того, щоб зменшити або уникнути виробничих ризиків, необхідно дотримуватися наступних заходів:

- вчасно звернути увагу на хвороби рослин;
- слідкувати за графіком планових обробок;
- проводити профілактичні заходи для устаткування» [67].

Уникнути фінансового ризику можливо створивши резервний фонд підприємства для використання на непередбачувані витрати. Один з популярних способів зниження ризиків – страхування рослин.

Проаналізуємо ризики проекту виходячи з ціни, собівартості та обсягу реалізованої продукції табл. Вихідна інформація подана в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Оцінка ризиків проекту

Моделювання сценаріїв			
Ймовірність сценарію	Ціна за одиницю продукції, грн.	Собівартість одиниці продукції, грн.	Кількість реалізованої продукції, шт
0,5	40	18,2	4000
0,25	35	19,3	4000
0,25	30	20,5	4000
Розрахунок показників			
Ймовірність Сценарію	Можливе значення доходу, тис. грн.	Можливе очікуване значення доходу, тис. грн.	Відхилення від можливого значення доходу
0,6	87,20	52,32	132,85
0,2	62,00	12,40	21,30
0,2	38,00	7,60	235,57
Всього	X	72,32	389,72
Середньоквадратичне відхилення			19,74
Коефіцієнт варіації			0,27

$$МДв = \sqrt{(87,2-72,32)^2*0,6+(62,0-72,32)^2*0,2+(38,0-72,32)^2*0,2}=19,74$$

$$Кв = В/МДо.$$

$$Кв= 19,74/ 72,32= 0,27.$$

По результатам аналізу можна зробити висновок, що очікуване значення доходу складе 72,32 тис .грн., і це означає, що дохід від реалізації квітів в контейнерах буде $\pm 27 \%$.

Незважаючи на існуючі ризики, підприємству доцільно впроваджувати даний проект, так як з попередніх розрахунків ми переконалися, що він є рентабельним.

Отже, використовуючи інструментарій операційного консалтингу, був проведений аналіз діяльності ФГ «Пролісок-17» і запропоноване впровадження нового бізнес-процесу в рослинництві, а саме вирощування в захищеному ґрунті квітів у контейнерах. Проведені проектні дослідження по обґрунтуванню і впровадженню нової бізнес-ідеї підтвердили його прибутковість і доцільність за іншими параметрами.

Для остаточного підтвердження результатів проведеного дослідження розрахуємо очікуваний прибуток ФГ «Пролісок-17» до та після впровадження запропонованого проекту на період 2021-2023 рр. (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Очікуваний прибуток ФГ «Пролісок-17» на 2021-2023 роки

№ п/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.	
1	Очікуваний чистий прибуток за лінійним трендам, тис. грн	3401,0	3579,1	3757,2	110,5	
2	Очікуваний чистий прибуток за проектом, тис. грн	розрахунковий	37,4	106,0	138,6	370,6
		дисконтований	34,7	93,0	102,2	294,5
3	Сумарний очікуваний чистий прибуток після впровадження проекту, тис. грн	розрахунковий	3438,4	3685,1	3895,8	113,3
		дисконтований	3435,7	3672,1	3859,4	112,3
4	Співвідношення очікуваного чистого прибутку після та до впровадження проекту, %	розрахунковий	101,1	103,0	103,7	+ 2,6 в.п.
		дисконтований	101,0	102,6	102,7	+ 1,7 в.п.

Аналізуючи дані представлені в таблиці 3.15, можемо стверджувати що реалізація бізнес-проекту вирощування в захищеному ґрунті квітів в контейнерах дасть збільшення чистого прибутку на 2,6 в.п. або сумарно за три роки на 282 тис. грн. Отже запропонований проект є доцільним.

Висновки до розділу 3

1. Оцінка ідеї вирощування в захищеному ґрунті квітів в контейнерах для ФГ «Пролісок-17» склала 45 балів і три оцінки «0», що говорить про хороші шанси на успіх і потребу розробляти бізнес-проект.

2. Ми пропонуємо для ФГ «Пролісок-17» проект з вирощування в захищеному ґрунті квітів в контейнерах. Строк реалізації проекту – 3 роки, інвестиції на початок проекту 49830 грн. Проект фінансуватиметься за рахунок власних коштів ФГ «Пролісок-17».

3. Початкові інвестиції окупляться в перший рік роботи. Очікуваний чистий прибуток першого року - 37424 грн., за три роки – 352832 грн. Рентабельність продажів 96,1 %. Чиста теперішня вартість проекту перевищує інвестиційні витрати на його реалізацію на 107435,7 грн., отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного, тому проект є доцільним.

4. Рентабельність інвестицій 87,6% вказує на прибутковість проекту. Інвестор (ФГ «Пролісок-17») отримує 0,876 грн. прибутку на 1 грн. вкладу. Коефіцієнт вигоди витрат 1,89 вказує на відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат, і що на 1 гривню витрат ми отримуємо 1 гривні 89 копійок доходу, тобто проект є вигідним;

5. Період окупності проекту складає 0,687 року, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

ВИСНОВКИ

1. Консалтинг – комплексний та ефективний засіб допомоги підприємцям та менеджерам у галузі діагностики стану бізнесу, з'ясування причин існуючих труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття конкретних рішень в умовах змін, що відбуваються в бізнес-оточенні. Потреба в управлінському консалтингу виникає у випадку намічуваних змін у діяльності підприємства, погіршення загальних результатів цієї діяльності або неясності перспектив подальшої роботи.

2. Операційний консалтинг охоплює різні види ділової активності: технологічні, економічні, фінансові, юридичні та інші. Методи управлінського консалтингу використовуються для рішення проблем структуризації фінансової діяльності, розробки інвестиційних проектів, узгодження фінансових систем, визначення реальної вартості підприємства.

3. Операційний консалтинг - це управлінська діяльність з оцінки поточного стану підприємств, їх бізнес-процесів і стратегій, яка спрямована на підвищення загальної ефективності діяльності. Він пов'язаний з операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, управлінні якістю та витратами для підвищення ефективності діяльності.

4. Площа сільськогосподарських угідь в ФГ «Пролісок-17» в 2019 році становила 220 га, що на 11,1 % більше ніж 2015 році. Коефіцієнт використання ріллі за досліджуваний період зріс на 1,1%, землезабезпеченість – має незначне зменшення на 4,8 % по ріллі та 1,3 % по посівам, що пояснюється збільшенням чисельності працівників при незначному розширенні площі земельних угідь.

5. Забезпеченість підприємства основними та оборотними фондами за 2015-2019 рр. збільшилась відповідно на 3357 тис. грн. (314,1 %) та на 2769 тис. грн. (198,1 %). Фондовіддача зменшилася на 1,32 тис. грн. (48,0 %), фондомісткість збільшилася на 0,43 тис. грн. (210,3 %).

6. Підприємство спеціалізується на виробництві соняшнику та зернових культур. За період 2015-2019 рр. відбулися зміни в структурі товарної продукції на користь ярових культур. Частка озимої пшениці в товарній продукції зменшилася на 11,6 в. п., в той час як соняшнику – зросла на 11,5 в. п.

7. ФГ «Пролісок-17» прибуткове. За досліджуваний період прибуток збільшився на 24,4%. Але рівень рентабельності зменшився на 48,9%, що говорить про зниження ефективності виробництва.

8. На підставі проведеного SWOT- аналізу було виявлено що найбільшу питому вагу мають фактори поля «Слабкість і Загрози» (27,1%), а поле «Сила і Можливості» - найменшу питому вагу (22,9%). Це вказує на можливість посилення негативних тенденцій розвитку ФГ «Пролісок», якщо не зменшити вплив слабких сторін в діяльності підприємства та не використати всі можливі переваги.

9. Оцінка ідеї вирощування в захищеному ґрунті квіти в контейнерах для ФГ «Пролісок-17» склала 45 балів, що говорить про хороші шанси на успіх і потребу розробляти бізнес-проект. Строк реалізації проекту – 3 роки, інвестиції на початок проекту 49830 грн. Фінансування за рахунок власних коштів ФГ «Пролісок-17».

10. Початкові інвестиції окупляться в перший рік роботи. Очікуваний чистий прибуток першого року - 37424 грн., за три роки – 352832 грн. Рентабельність продажів 96,1 %. Чиста теперішня вартість проекту перевищує інвестиційні витрати на його реалізацію на 107435,7 грн., отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного.

11. Рентабельність інвестицій 87,6% вказує на прибутковість проекту. Коефіцієнт вигоди витрат 1,89 вказує, тобто проект є вигідним. Період окупності проекту складає 0,687 року, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амортизація основних фондів. Методи нарахування амортизації: порівняльна характеристика (переваги і недоліки), механізм застосування. URL: <http://um.co.ua/9/9-2/9-28143.html> (Дата звернення: 04.12.2019).
2. Бараз В.Р. Использование MS Excel для анализа статистических данных : учеб. Пособие. Нижний Тагил: НТИ (филиал) УрФУ, 2014. 181 с.
3. Батенко Л.П. Управління проектами. К.: Київ, нац. Екон.ун-т, 2003. 231 с. .
4. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 408 с.
5. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 336
6. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 272 с.
7. Блинов А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
8. Блок П. Безупречный консалтинг / пер. с англ. СанктПетербург: Питер, 2007. 298 с.
9. Биннер Х. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному: пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз, 2009. 298 с.
10. Бондаренко О. Розрахунок нарахувань та утримань із заробітної плати 2018 з прикладами. URL: <https://byhgalter.com/rozrahunok-naraxuvan-ta-utriman-iz-zarobitno%D1%97-plati-2018-prikladi/> (Дата звернення: 04.12.2019).
11. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - 2-ге вид., виправл. і допов. - К.: Центр навч. л-ри, 2005. - 532 с.

12. Вергуненко Н. В. Особливості сучасної видової структури європейського ринку консалтингових послуг. Економічний простір. 2013. №71. С. 5–14.
13. Верба В.А. Еволюція впливу управлінського консультування на розвиток підприємств / В.А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журн. — 2008. — вип. 1—2. — К. : Книж. вид-во НАУ. — С. 579—587.
14. Верба В. А. Класифікація консультаційних проєктів. Сіверянський літопис. 2007. № 6. С. 174 – 181.
15. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств / В.А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. □ 2009. — № 4, т. 2. □ С. 55–59.
16. Верба В. А. Консалтинговий проєкт: сутність, ознаки та передумови успішної реалізації. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 228 с.
17. Верба В.А. Проєктний аналіз: Підручник. К.: КНЕУ, 2000. 322 с.
18. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія / В. А. Верба. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
19. Верченко П.І. Ризикологія: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. 380 с.
20. Віннікова І. І., Марчук С. В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Молодий вчений. 2016. № 7 (34). С. 16–21.
21. Виханский О. С. Система управления производством / О. С. Виханский // Проблемы теории и практики управления. – 1989. – № 2. – С. 47 – 50.
22. Гевко І.Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І.Б. Гевко. - К.: Кондор, 2005. - 228 с.
23. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика / Л. Гэлловэй. - СПб. :Питер, 2002. — 320 с.

24. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 136 с.
25. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 2. С. 136–141.
26. Давиденко В. В. Організаційно-економічний механізм консалтингового забезпечення підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / В. В. Давиденко. – К., 2005. – 19 с. – укр.
27. Демченко І.В. Ризиковий аспект та особливості функціонування аграрних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfbi/2009_1.
28. Дніпровський район. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Дніпровський район \(Дніпропетровська область\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Дніпровський_район_(Дніпропетровська_область)) (Дата звернення: 05.09.2019).
29. Друкер. Питер Ф. Енциклопедія менеджменту: Видавництво: ТОВ «Софійська набережна», 2009. - 432с.
30. Елмашев О. К. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики / О. К. Елмашев. – Ижевск : Удмуртия, 1989.
31. Економіка підприємства: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. Ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
32. Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг : навч. посібник. Львів: Вид-во Львів. торгов.-економ. ун-ту, 2018. 508 с.
33. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 426 с
34. Зінов'єв Ф. В. Управлінський консалтинг як інструмент розвитку українських підприємств / Ф. В. Зінов'єв // Держава та регіони : Економіка та підприємство : наук.- вироб. журн. – 2008. – № 6. – С. 88 – 91.
35. Кленін О.В., Білопольський М.Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспектива /

О.В. Кленін, М. Г. Білопольський. // Вісник економічної науки України. - 2017/№1.- С. 134-165

36. Колібаба Р.О. Класифікація ризиків сільськогосподарського виробництва. Інструменти мінімізації ризиків. URL: <http://minfin.gov.ua/control/uk/publish>).

37. Колот А. М. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник / А. М. Колот, Г. О. Швиданенко, та ін. — К. : КНЕУ, 2017. — 311 [1] с.

38. Кравченко А.В. Ефективність використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://www.lib.ua-gu.net/diss/cont/343789.html>.

39. Кремень В. М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні // Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць. — 2008. — № 19. — С. 108—116.

40. Кроль Л.М., Пуртова Е.А. Консалтинг: пошуки жанру . М., 2008, с. 325.

41. Коростильов В. Управлінське консультивання. Київ: МАУП, 2003. 104 с.

42. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Изд-во «Прогресс», 1991. 656 с.

43. Коуп М. 7 основ консалтинга / пер. с англ. Санкт Петербург: Питер, 2007. 338 с.

44. Коэн Д. Суть перемен. Путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 268 с.

45. Кузьмін О.Є. Управління змінами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.

46. Кузнецов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика. 2016. Т. 15. № 1. С. 9–22.
47. Лейман Я. А. Руководитель и специалист: взаимодействие (Об управленческом консультировании) / Я. А. Лейман. – М. : Знание, 1984. – 64 с.
48. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии / Пер. с англ. / Г. Липпит, Р. Липпит. – СПб. : Питер, 2007. – 208 с.
49. Лобанова.Е.Стратегічне планування та прогнозування на підприємстві// Рос економ журнал 1998. .№3. 23-24с.
50. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М,2005.— 381 с
51. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
52. Марченко О. С. Освітня функція консалтингу. Вісник Харків. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна: Серія економічна. 2010. № 921. С.35–38.
53. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280
54. Марченко О. А. Поведение субъектов рынка консалтинговых услуг: цели и принципы / О. А. Марченко // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. Вып. 31-32. – 2007. – С. 51 – 56.
55. Матиас К., Ларе Э. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода; пер. с англ. Х: Гуманитарный Центр, 2008. 416 с.
56. Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 136 с. Інтенсивність та ефективність використання земельних ресурсів. URL: <https://buklib.net/books/26221/>.
57. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / Н.В. Микитенко. - К.: КНТЕУ, 2009. - 197 с.

58. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства / М.Д. Никифорчин // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 3. -2013. - С. 88-92.
59. Петрушенко М. М. Основи управлінського консультування: конспект лекцій. Суми: Сум. держ. ун-т, 2011. 65 с.
60. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
61. Посадский А. Основы консалтинга : пособ. [для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин] [Электронный ресурс] / А. Посадский. – М. : ГУВШЭ, 1999. – 240 с. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/consulting/cons006.html>
62. Рапопорт В. Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации) / В. Ш. Рапопорт. – М. : Экономика, 1988. – 128 с.
63. Рижиков В.С. Проектний аналіз: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 322 с
64. Соколенко В. А. С47 Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХП», 2018. –216 с.
65. Сороківська М.В. Фінансовий менеджмент (математичний інструментарій): Навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2011. 284 с.
66. Спільник І. В. Консалтингова діяльність: навчально-методичний комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156 с.
67. Старостіна А. О. Маркетинг: Навч. посіб. / А. О. Старостіна, О. В. Зозульов. – 3-тє вид. перероб. – К.: Знання, 2006. – 327 с.
68. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту : підручник [для студ. ВНЗ] / О.М. Сумець. - К.: Професіонал, 2005. - 414 с.

69. Тарануха О. М., Клименко І. С., Амеліна Н. К. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Економіка та управління на транспорті. 2017. Вип. 4. С. 129–135.
70. Тучик Т. Консалтинг по-українски // Финансовый директор. — 2008. — № 3
71. Тюнякин М. Л. Консалтинг. Вопросы теории и практики бизнеса / М. Л. Тюнякин. – СПб., 2001. – С. 8.
72. Фурсова О. В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації.
73. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / пер. с англ. Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2008. 416 с.
74. Хабакук М. Я. Использование консультантов в управлении / М. Я. Хабакук. – Таллин, 1981.
75. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2008. 240 с.
76. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент : пер. с англ. - 10-е изд. / Р.Б. Чейз, Ф.Р. Джейкобз, Н. Дж. Аквилано. - М.: Вильямс, 2007. - 1184с
77. Череп А.В. Аналіз сучасного стану ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств // А.В. Череп, Р.В. Шамрін // Агросвіт. – 2013. – № 5. – С. 13 – 16.
78. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств / А.В. Череп, Р.В. Шамрін // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 6. – 61-63.
79. Чернов Ю. В., Фомишин С. В., Тищенко А. И. Управленческое консультирование: учебн. пособ. Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. 272 с.
80. Шкардун В.Д. Консалтинг как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия / В.Д. Шкардун // Инновации. — 2004. — № 3. — С. 85–89.

81. Шохов А. Управленческий консалтинг как метод развития систем управления [Электронный ресурс] / А. Шохов. — Режим доступа :

<http://www.socium.com.ua/uprco.html>.

82. Юксвярав Р. Управленческое консультирование: теория и практика / Р. Юксвярав, М. Хабакук, Я. Лейманн. – М. : Экономика, 1988.

83. Kennedy Information's «Consulting Service Line Series» // Адреса документу в Интернет: <http://www.consultingcentral.com/research/service-line?C=7TNEIvYZI9yVZGN3&G=sdNKvCyY8RhTMkLR>

84. Steele F. Consulting for organizational change. Amherst, MA. University Massachusetts Press, 1975. – 256 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Органи управління та засновники ФГ «Пролісок»

Відомості про органи управління	Загальні збори членів, голова фермерського господарства
Перелік засновників	<p>Буцяк Іван Іванович Адреса засновника: Україна, 52060, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Миколаївка, вулиця Дружби, будинок 34 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>
	<p>Буцяк Людмила Леонідівна Адреса засновника: Україна, 52060, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Миколаївка, вулиця Дружби, будинок 34 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>
	<p>Калелій Володимир Вячеславович Адреса засновника: Україна, 52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, селище міського типу Слобожанське, вулиця Совхозна, будинок 46, квартира 32 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>
	<p>Калелій Христинва Йосипівна Адреса засновника: Україна, 52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, селище міського типу Слобожанське, вулиця Совхозна, будинок 46, квартира 32 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>
	<p>Заблоцький Святослав Йосипович Адреса засновника: Україна, 81700, Львівська обл., Жидачівський р-н, місто Жидачів, вулиця Грюнвальдська, будинок 52 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>
	<p>Заблоцька Ольга Миколаївна Адреса засновника: Україна, 81700, Львівська обл., Жидачівський р-н, місто Жидачів, вулиця Грюнвальдська, будинок 52 Розмір внеску до статутного фонду: 100,00 грн. Частка (%): 16,6667%</p>

Додаток Б

Результати розрахунку статистичних показників

Столбец1		Столбец2		Столбец3	
Среднее	5077,6	Среднее	3320,6	Среднее	6,4
Стандартная ошибка	401,7021	Стандартная ошибка	719,1391	Стандартная ошибка	0,244949
Медиана	4805	Медиана	3962	Медиана	6
Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д	Мода	6
Стандартное отклонение	898,2332	Стандартное отклонение	1608,044	Стандартное отклонение	0,547723
Дисперсия выборки	806822,8	Дисперсия выборки	2585805	Дисперсия выборки	0,3
Эксцесс	-2,34915	Эксцесс	-3,05929	Эксцесс	-3,33333
Асимметричность	0,104811	Асимметричность	-0,41089	Асимметричность	0,608581
Интервал	2026	Интервал	3357	Интервал	1
Минимум	3993	Минимум	1568	Минимум	6
Максимум	6019	Максимум	4925	Максимум	7
Сумма	25388	Сумма	16603	Сумма	32
Счет	5	Счет	5	Счет	5
Уровень надежности(95,0%)	1115,304	Уровень надежности(95,0%)	1996,65	Уровень надежности(95,0%)	0,680087

Результати розрахунку статистичних показників регресії

ВЫВОД ИТОГОВ						
<i>Регрессионная статистика</i>						
Множественный R	0,974162					
R-квадрат	0,948991					
Нормированный R-квадрат	0,897983					
Стандартная ошибка	286,897					
Наблюдения	5					
<i>Дисперсионный анализ</i>						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>	
Регрессия	2	3062671	1531336	18,60451	0,051009	
Остаток	2	164619,8	82309,92			
Итого	4	3227291				
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>
Y-пересечение	-2259,23	2396,755	-0,94262	0,445376	-12571,6	8053,172
Переменная X 1	0,221351	0,147056	1,505215	0,271206	-0,41138	0,854082
Переменная X 2	1031,533	431,7379	2,389258	0,139449	-826,085	2889,152