

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ**

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

_____ **Наталья Бондарчук**
« ___ » _____ **2022 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр**

Здобувачка

Дарина Байдак

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Маріна Сичова

Дніпро – 2022

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 _____
« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

БАЙДАК ДАРИНИ ВІКТОРІВНІ

1. **Тема роботи:** «Управлінський консалтинг для удосконалення бізнес-процесів в організації діяльності підприємства»

Науковий керівник: Сичова Маріна Олексіївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «04» _жовтня_ 2022 р. № 2915.

2. **Термін подання здобувачем роботи:** _____.

3. **Вихідні дані до роботи:** звіти про діяльність ФГ «Орхідея» за період 2017-2021 роки, дані аналітичних досліджень, публікації за темою досліджень.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Загальні підходи управлінського консалтингу в мотивації до змін. 2. Аналіз поточного стану діяльності ФГ «Орхідея». 3. Напрямки вдосконалення реалізації можливостей управлінського консалтингу.

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

1. Види консалтингових послуг за Європейською класифікацією 2. Види консалтингу за виробничими запитами клієнтів. 3. Управлінська структура ФГ «Орхідея» 4. Загальна інформація про ФГ «Орхідея». 5. Економічна ефективність діяльності ФГ «Орхідея». 6. Стратегія фінансування проекту, тис. грн. 7. Визначення показників ефективності проекту, тис. грн. 8. Очікувана прибутковість ФГ «Орхідея» на 2023-2025 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 кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми і об'єкту досліджень в роботі, визначення завдань і плану робіт	Травень 2021	
2	Робота з літературними джерелами. Написання першого розділу роботи	Листопад 2021 - Квітень 2022	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності господарства та опрацювання другого розділу роботи	Травень-Вересень 2022	
4	Опрацювання і оформлення третього розділу	Серпень-Вересень 2022	
5	Робота над висновками та пропозиціями	Жовтень 2022	
6	Підготовка до захисту роботи	Листопад 2022	

Здобувачка _____
(підпис)

(прізвище та ініціали)

Наковий керівник _____
(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінський консалтинг для удосконалення бізнес-процесів в організації діяльності підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 92 с., 10 рис., 40 табл., 3 додатки, 66 літературних джерела.

Об'єкт дослідження процес управлінського консалтингу.

Предмет дослідження удосконалення управління бізнес-процесами господарства як комплексу заходів, направлених на підвищення ефективності діяльності ФГ «Орхідея»

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управлінського консалтингу для фермерського господарства.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей в кваліфікаційній роботі використані наступні методи дослідження: статистичні методи; монографічний метод; SWOT-аналізу; розрахунково-конструктивний метод, кореляційно-регресійного аналізу; аналізу і синтезу. При обробці досліджуваних показників була використана програма Microsoft Excel.

Одержані результати мають практичне значення, яке міститься в розробці і впровадженні проектних розрахунків по вирощуванню ехінацеї лікарської і в застосуванні проектного підходу в управлінні, який забезпечить ФГ «Орхідея» можливість працювати ефективніше. Підтвердження цього доведене предствленими розрахунками. Отримані результати виконаної роботи впроваджено в ФГ «Орхідея» Петриківського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управлінське консультування, операційний консалтинг, консалтинг бізнес-процесів, конкурентні переваги, бізнес-ідея,.

KEYWORDS

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

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	8
1.1. Сутнісна характеристика управлінського консалтингу	8
1.2. Консалтинг бізнес-процесів та його можливості в удосконаленні діяльності підприємства	15
1.3. Сучасний інструментарій управлінського консалтингу	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «Орхідея»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Орхідея»	31
2.2. SWOT-аналіз аграрного підприємства	41
2.3. Обґрунтування перспектив консалтингу в оптимізації бізнес- процесів на основі аналізу результатів діяльності та в ФГ «Орхідея»	48
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ФГ «Орхідея»	56
3.1. Бізнес-консалтинг як фактор удосконалення організації діяльності підприємства	56
3.2. Обґрунтування, розробка і оцінка проекту вирощування ехінацеї лікарської	62
3.3. Очікувані результати впровадження бізнес-проекту	72
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Управлінський консалтинг – важлива частина інфраструктури бізнес-оточення і підприємницької діяльності в економіці країн всього світу. В Україні є нагальною необхідністю розвитку інфраструктури, що покращить можливість виникнення нових бізнес-ідей, створить стимули для інноваційного оновлення бізнес-процесів та накопичення інтелектуальних ресурсів, що прискорить процеси інтеграції України у світову економіку.

Управлінське консультування для економіки виконує функцію що пов'язана з сутністю інтелектуальних продуктів, що направлені на мобілізацію і ефективно застосування ресурсів та покращення конкурентного профілю підприємств.

В своїй діяльності більшість підприємств на окремих стадіях розвитку опиняється в ситуаціях, які потребують отримання послуг з управлінського консультування, які надаються зовнішніми установами. На ступінь такої потреби в консультаційних послугах впливають різні чинники.

Управлінське консультування здатне обслуговувати оперативну діяльність підприємства: користування інформаційними базами, просування товарів і послуг, облік, доступ в мережі Інтернету. Консалтингу до снаги розв'язати проблеми в критичних ситуаціях: труднощі в юридичних і фінансових питаннях, проблеми в пошуку партнерів і з підбором трудових кадрів та т. ін. На затребуваності консультаційних послуг впливають внутрішні характеристики господарства: положення на ринку, фінансовий стан; наявність профільних спеціалістів і т.п.

Об'єкт дослідження процес управлінського консультування.

Предмет дослідження вдосконалення управління бізнес-процесами господарства як комплекс заходів, направлених на підвищення ефективності діяльності ФГ «Орхідея».

Суб'єкт дослідження: фермерське господарство «Орхідея» Петриківського району Дніпропетровської області.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних і практичних аспектів консультування бізнес-процесів аграрного підприємства.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

- узагальнити теоретичні і методичні засади консалтингу бізнес-процесів;
- здійснити аналіз діяльності суб'єкта дослідження;
- обґрунтувати заходи з впровадження нових бізнес-проектів, удосконалення управління бізнес-процесами, забезпечення підвищення ефективності виробництва господарства в умовах ринкової економіки;
- розробити і запропонувати підприємству до впровадження бізнес-проект з вирощування ехінацеї лікарської, який збільшить можливості в диверсифікації виробництва та в підвищенні прибутку.

Методи дослідження. При вирішенні заявлених завдань були використані наступні методи дослідження: статистичні методи; монографічний метод; аналіз і синтез; SWOT-аналіз; кореляційно-регресійний аналіз, розрахунково-конструктивний метод. Обробка даних по дослідженню здійснювалася з використанням програми Microsoft Excel.

Інформаційною базою досліджень стали: законодавчо-нормативні документи, навчально-методична література, наукові публікації в фахових періодичних виданнях, фінансово-бухгалтерська звітність ФГ «Орхідея» за період з 2017 по 2021 рр.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження лежить в розробці бізнес-проекту з вирощування ехінацеї лікарської. Також на основі аналізу теоретичних і методичних підвалин управлінського консалтингу дійснена оцінка можливостей які розкриває управлінське консультування в обґрунтуванні засобів вдосконалення бізнес-процесів на аграрних підприємствах.

Практичне значення одержаних результатів полягає в застосуванні проектного менеджменту в розширенні можливостей ФГ «Орхідея» для підвищення ефективності діяльності. Це підтверджено проведеними розрахунками та впровадженням результатів роботи в ФГ «Орхідея» Петриківського району Дніпропетровської області.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень відбулися доповіді на науково-практичних конференціях:

- «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (20 вересня 2022 р.).
- «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (8-9 листопада 2022 р.).

Основні положення проведеного дослідження направлені в ФГ «Орхідея» для обґрунтування оновлення бізнес-процесів в рослинництві.

Структура роботи. Складові частини кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних літературних джерел з 66 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 92 сторінки тексту, який включає 40 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО КОНСАЛТИНГУ

БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1. Сутнісна характеристика управлінського консалтингу

Сьогодні можливості українських підприємств в адаптації до змін зовнішнього середовища потребують удосконалення. Для успішної інтеграції України у світову економіку необхідно вирішити проблеми що пов'язані з управлінським обслуговуванням підприємств. Рух країни до ефективної економіки світового рівня може розпочатися тільки після вирішення проблем пов'язаних з процесами перетворення.

Необхідними передумовами для динамічного розвитку консалтингової діяльності як складової ринкової інфраструктури є розвиток науки, технологій і висококваліфікована робоча. Тільки це може забезпечити міцні конкурентні переваги на світових ринках та стимулювати розвиток національної економіки [57].

Тому інфраструктура управління підприємствами потребує пристальної уваги, як частина комплексу в розвитку підприємництва. Без створення умов які сприяють формуванню і взаємодії всіх елементів інфраструктурного комплексу для покращення функціонування сфер народного господарства, неможливе очікуване зростання економіки. Для активного впливу на формування комплексу як системи, об'єкти управлінської інфраструктури мають розвиватися більш швидкими темпами.

В Україні консалтингові фірми або організації управлінського консультування є основою управлінської інфраструктури бізнесу.

«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» [10, 11, 16, 32, 38, 62].

«По сукупності проблем що вирішуються консалтингом в сфері удосконалення різних аспектів діяльності організації, він має багатофункціональний і міждисциплінарний характер. Науковці виділяють наступні види сучасного консалтингу:

1. Управлінське консультування.
2. Фінансове консультування.
3. Юридичне консультування» [39, 47].

В кваліфікаційній роботі досліджується управлінське консультування, а саме консалтинг що допомагає вирішувати проблеми, які пов'язані з організацією управління в умовах змін у діяльності, зниженні результатів діяльності або в поглибленні невизначеності перспектив розвитку підприємства в майбутніх періодах.

Проаналізувавши публікації за темою досліджень, можемо стверджувати що консалтинг уможливорює сформулювання рекомендації щодо стратегічного планування, структури управління та контролю діяльності підприємства.

Сутнісна характеристика консалтингу та його особливості розкриваються в роботах сучасних іноземних та українських дослідників: П. Друкера [20], Ф. Стееле [69], Ф. В. Зінов'єва [24], В. А. Верби [6-12], В. В. Давиденка [17], О.В. Кленіна [27], М.Ф. Безкровного [1, 2] та інших.

З розвитком управлінського консалтингу серед науковців обговорюється два підходи в визначенні його сутності.

Перший підхід в його визначенні використовує функціональний погляд. Так, Ф. Стееле стверджує: «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» [66].

Другий підхід презентує консультування як діяльність професійну з визначеними характеристиками. Згідно з Р. Метцгером і Л. Грейнером

«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» [49, 54].

Обидва ці підходи пов'язані між собою і є складають основу багатьох визначень консультування. Так, ФЕАКО (Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління), АСМЕ (Американська Асоціація консультантів з економіки і управління) і ІМС (Інститут менеджмент-консультантів) так визначають консалтинг «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» [6].

Отже, немає єдиного трактування поняття консалтингу. Одні вчені розглядають «консалтинг як підсистему менеджменту, що базується на здійсненні діагностики і має впливати на систему управління, спрямовуючи її сили на оздоровлення та оновлення системи» [29, 59].

Протилежна думка Т.Г. Дудара: «Консалтинг — це комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, здійсненням досліджень, проведенням експериментів з метою розширення наявних та здобуття нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації. Це дуже складне багатофакторне соціальне явище, значення якого із розвитком суспільства ринкових відносин постійно зростає» [21].

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» [38].

У більшості формулювань наголошується що консалтинг – це певний різновид експертної допомоги в невизначених умовах вищому менеджменту організації у питаннях змін в управлінні і базується на професіоналізмі консультантів. Хоча експертна допомога – частина консультаційного процесу, а саме консалтинг – поняття набагато ширше і глибше за експертизу за своєюсутністю.

Важлива відмінність полягає в тому що експертна допомога виконується для клієнта, а консультаційний процес – разом з клієнтом.

«Функції управлінського консультування глибше розкривають його суть:

1. Функція інформування - формування інформаційного простіру та допомога у вирішенні проблем через діагностику, планування, впровадження змін та контроль.

2. Пізнавальна функція - поширення передового досвіду у виробництво.

3. Діагностична функція – аналіз стану об'єкту і сприяння змінам.

4. Посередницька функція - надання допомоги у виборі стратегії.

5. Освітня функція – навчання новим навичкам в управлінні» [45].

У Європі виділяють такі сервісні напрями консалтингу: «стратегія», «операція», «технологія», «кадри і зміни», «продажі та маркетинг» та «управління фінансами і ризиками» (рис. 1.1).

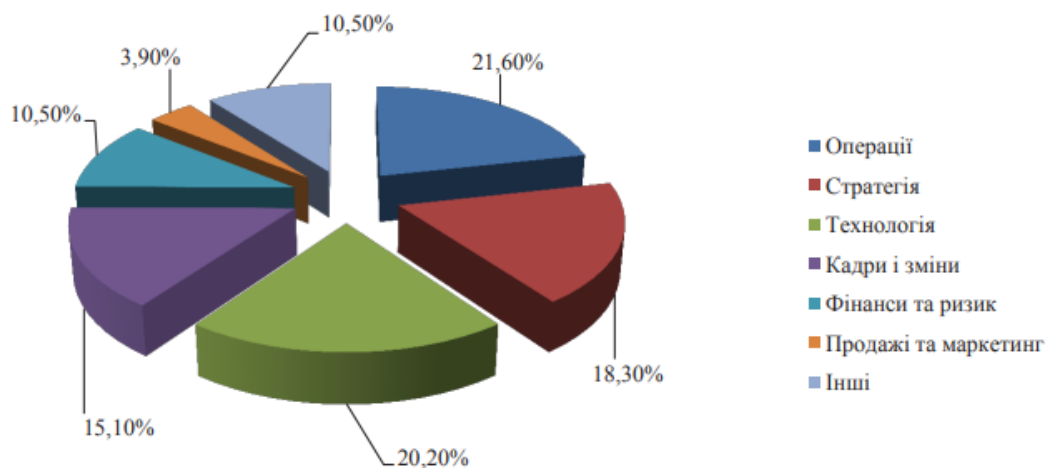


Рис. 1.1. Сервісні види консалтингу на європейському ринку послуг

«Як бачимо в Європі у структурі обсягів консалтингу найбільшу питому вагу мають такі сервісні напрями: операції, технологія, стратегія.

Сервіс операції пов'язаний з інтеграцією бізнес-рішень через реінжиніринг бізнес-процесів (BPR); управління відносинами з клієнтами (CRM); скорочення витрат, управління ланцюгами постачання, дослідження та наукові розробки (R & D), логістика.

Сервіс технологія - допомага підприємствам оцінювати свої стратегії для впровадження технологій у бізнес-процеси, підтримка рішень, пов'язаних із впровадженням нових технологій.

Сервіс стратегія - допомага аналізу та зміні стратегії, вдосконалення бізнес-операції та оптимізування планування» [26].

Узагальнене визначення консалтингу – різновид управлінської діяльності, яка полягає в наданні незалежних і кваліфікованих послуг господарюючим суб'єктам, яка дасть можливість керівникам підприємств швидко реагувати на зміни оточення підприємства, вчасно виявляти проблеми і використовувати доступні можливості через впровадження змін (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види консалтингових послуг за Європейською класифікацією

Вид послуг	Характеристика
Загальне управління	Визначення ефективності управління, оцінка діяльності, управління інноваціями, визначення конкурентоспроможності
Адміністрування	Управління офісом, аналіз обігу паперів, структура і методи управління, оснащення офісу
Фінансове управління	Аналіз системи обліку, оцінка капіталовкладень, оцінка фінансової стійкості
Управління кадрами	Плинність кадрів, внутрішня культура, кадровий відбір, програми стимулювання, підвищення кваліфікації, психологічна оцінка, вирішення конфліктів.
Маркетинг	Дослідження ринку, збутова політика, стратегія маркетингу, відносини з громадськістю, управління збутом
Виробництво	Технічне оснащення, технологія виробничого процесу, удосконалення продукції, планування, управління та контроль виробництва, контроль якості продукції, управління запасами
Інформаційна технологія	Автоматизовані системи управління, застосування ІТ-технологій в аудиті, пошукові системи, адміністрування
Спеціалізовані послуги	Рекомендації, які відрізняються за характером впроваджених знань, навчальне консультування, спеціалізований консалтинг

Залежно від виробничих потреб клієнтів можемо виділити наступні п'ять типів консалтингу (рис. 1.2) [36].



Рис. 1.2. Види консалтингу за запитами споживачів послуг.

З розвитком бізнес-процесів пов'язаний розвиток бізнес-консалтингу і полягає він в оптимізації бізнес-процесів; управлінського обліку; управління якістю, персоналом, витратами, фінансових потоків, тобто в підвищенні ефективності операційного управління.

«Елементи операційного консалтингу:

- 1) *аналіз ситуації* - вивчення бізнес-процесів, підбір кращих бізнес-практик, розрахунок витрат, проектування рішень та розробка рекомендацій;
- 2) *проектування змін* – пристосування бізнес-практик, системи стимулювання персоналу, розробка показників ефективності, опрацювання взаємодії між учасниками процесів, оцінка ефекту від змін і ризиків;
- 3) *впровадження рекомендацій* в діяльність підприємства;
- 4) *методологічна підтримка* на етапі впровадження,
- 5) *контролінг бізнес-процесів* після впровадження змін» [33].

Отже операційний консалтинг – це управлінська діяльність з діагностики загального стану підприємства, його бізнес-процесів і стратегій направлених на підвищення ефективності діяльності.

Операційний консалтинг починається з процесу діагностику структури робочого процесу. Потім оцінюється робота підрозділів, їх ефективність, взаємодія в процесі виробництва товарів або послуг. Операційний консалтинг зосереджений на визначенні його впливу на виробництво та місця кожного компоненту бізнес-процесу в загальній системі.

Після оцінки картини реального стану справ та визначення проблемних місць в організаційних структурах, розробляються пропозиції поліпшення операційних функцій. Пропозиції включають: перелік бізнес-операцій; опис діючих процесів, в яких є можливості для поліпшення діяльності підприємства. Складний етап бізнес-консалтингу – протидія змінам зв сторони існуючої системи управління, яка відкидає удосконалення.

Впровадження змін – це наступний етап операційного консалтингу. Операційний консалтинг може бути залучений в процес удосконалення на цьому етапі активно чи пасивно. Активний супровід впровадження змін на виході дає кращі результати.

«Залежно від потреб, операційний консалтинг може зосередитися тільки на конкретних сферах діяльності підприємства, наприклад, оцінка та уточнення взаємозв'язку між підтриманням необхідного рівня запасів і ефективності роботи відділу закупівель» [35].

«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» [17]

1.2. Консалтинг бізнес-процесів і його можливості в удосконаленні діяльності підприємства

Управлінський консалтинг –елемент інфраструктури бізнес-оточення, який давно став важливою сферою в економіці багатьох країн. Необхідність в Україні формувати і розвивати такі інфраструктурні інституції, які б стимулювали здатність до інноваційної діяльності, генерування нових ідей та появу інтелектуальних активів, що зумовило б прискорення процесів інтеграції 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» [5, 14].

Сучасне підприємство в різних ситуаціях і на різних етапах розвитку потребує доступу до консультаційних послуг, які надаються організаціями зі сторони. На рівень потреби в таких послугах впливають різні чинники

Практика показує що управлінське консультування створює багатовекторний вплив на діяльність підприємств, організацій та урядових установ тому що: а) проводить навчання персоналу клієнтських організацій сучасним управлінським технологіям, сприяє генеруванню нових знань у процесі спільної роботи із персоналом клієнтської організації з метою формування компетенцій та підвищення рівня управлінської культури; б). сприяє створенню глобального інформаційного простору актуальних управлінських знань, інноваційних управлінських технології, сучасних методів та інструментів з метою покращення ефективного розвитку економічних систем.

Треба зауважити, що рівень залучення консультантів з управління на вітчизняних підприємствах надзвичайно низький. Причин такого положення є багато– це і високі ціни та відсутність розуміння цінності консалтингових

послуг з боку підприємств; відсутність культури роботи з консультантами, інформації про їх діяльність і умови співпраці.

Без розвитку управлінського консультування, яке здатне набути статус невід'ємної складової інформаційного суспільства європейського співтовариства та забезпечити інтеграцію України в інфраструктуру світового економічного простору неможливо становлення інноваційної інфраструктури.

«Існують три напрями інституціоналізація консалтингу: легітимізація, професіоналізація та стандартизація. Легітимізація цієї сфери управлінського консультування повинна відбутися не тільки формально, як правове визнання та нормативне регулювання цієї сфери діяльності, але і в контексті визнання суспільної цінності консультаційної діяльності, формуванням авторитету як чинника інноваційного розвитку суспільства та підтвердження значущості управлінського консультування.

Відтак, за умов інтеграції у європейську управлінську культуру надзвичайно актуальним є визнання управлінського консультування інститутом експертної влади при обґрунтуванні рішень на державного і корпоративного рівнях управління» [33].

Консалтингові послуги «можуть обслуговувати поточну діяльність підприємства. Консалтингу до снаги розв'язання періодично виникаючих на підприємствах проблемних ситуацій, консультації з юридичних, фінансових і організаційних питань. На ступінь потреби в консультуванні впливають внутрішні характеристики підприємства» [8].

Розглянемо франчайзинг, як спосіб консультування. «Франчайзинг - це надання незалежному підприємцю права користуватися брендом і концепцією бізнесу. Таке право обмежується контролем і опікою з боку правовласника. Підприємець, вкладаючи капітал у франшизу, отримує можливість використовувати торгівельну марку відомої компанії. Франчайзинг більш широке явище порівняно з правом на оренду торгової марки, тому що передається повна система бізнесу» [37].

«Управлінське консультування – це також спосіб зменшити ті недоліки в діяльності малого бізнесу: труднощі входження в фондомісткі та наукомісткі галузі через потребу в великих капіталовкладеннях; обмеження в використанні переваг оптових цін при купівлі сировини, тому що обсяги зти в гуглкласіракупівель лімітуються дрібними масштабами виробництва; відсутність можливості організувати власну дилерську мережу і службу маркетингу; проводити наукові дослідження та перспективні починання; вразливість з точки зору розширення кон'юнктури ринку. Через управлінський консалтинг керівники малих фірм можуть послабити негативний вплив недоліків малого бізнесу на результати діяльності» [27, 29].

«Фактори впливу на процес консалтингу малого бізнесу:

- фінансування за рахунок власних коштів або коштів однієї сім'ї;
- тісний особистий контакт менеджера з усіма співробітниками підприємства;
- діяльність в географічно обмеженому регіоні» [59].

«Основні проблеми управлінського консалтингу в малому бізнесі:

1. завантаженість менеджера малого підприємства оперативними проблемами;
2. обмеження через невеликі фінансові можливості підприємства;
3. обмеження можливост в отриманні позик.
4. відсутність вміння менеджера зрозуміти та вірно інтерпретувати урядові постанови та інші законодавчі акти з користю для себе» [35].

Отже, «управлінський консалтинг в дрібному бізнесі повинен використовувати диференційовані підходи до підприємництва, бачити загальну картину діяльності щоб забезпечити взаємозв'язок адміністративних і оперативних функцій. Консультант повинен вирішувати всі види проблем: загальні і специфічні» [63]

Проблема загального характеру – це обмежене фінансування, відсутність кваліфікованої управлінської допомоги, мінливість зовнішнього

середовища і слабе законодавство в сфері дрібного бізнесу, не гнучка фіскальна система.

Специфічні проблеми дрібного підприємництва: складність в залученні висококваліфікованої робочої сили; труднощі з використанням сучасних інформаційних систем; відставання системи маркетингу від сучасних вимог; обмежені можливості кар'єрного зростання; обмежені можливості в розширенні асортименту товарів і послуг.

Перераховані вище проблеми зумовлюють необхідність використання знань і досвіду консультивання в питаннях управління дрібним бізнесом.

Чинники, що можуть ускладнити консалтинг на підприємстві:

- значна зайнятість керівника підприємства в управлінні;
- відсутність потрібної інформації, що унеможливує діагностику;
- дефіцит в висококваліфікованих спеціалістах.
- на дрібних підприємствах недоліки консалтингу значно помітніші і здатні принести більше шкоди в діяльності.

«Прагнення вищого менеджменту дрібного і середнього бізнесу бути конкурентоспроможними спонукає розглядати використання управлінського консалтингу на одному щаблі з представниками спеціалізованих служб (юристи, бухгалтера та ін.). Активна участь консалтингу в діяльності дрібних підприємств здатна істотно вплинути на їх економічний розвиток.

Значення розвитку дрібного бізнесу визнають всі країни світу. Потреба дрібного бізнесу в консалтинговій підтримці є, але може бути не реалізована через високу вартість якісного консалтингу. На ставлення консалтингу впливає необхідністю збереження мінімально допустимої рентабельності свого бізнесу і готовність консалтингу надати допомогу дрібному бізнесу унеможливується. Але сьогодні, управлінське консультивання в дрібному бізнесу незважаючи на всі ці труднощі, швидко розвивається» [52].

Організаційне діагностування як базис управлінського консалтингу – безперервне накопичення і аналіз інформації про стан підприємства, окремих його підсистем з метою прояву проблем і визначення засобів їх подолання.

«Основні методологічні принципи розуміння організації:

1) організація – це система високого рівня організації, спроможна адаптуватися, наділена здатністю самозбереження і яка має власну життєдіяльність;

2) організація – це відкрита система і являє собою сукупність підсистем з визначеними владними структурами, системами комунікацій та ключовими фігурами;

3) прагнення організації:

- дійти до мети і для цього мобілізує всі ресурси;

- бути стабільною в діяльності, для чого має історію, традиції і культуру;

- досягти досконалості, для чого дотримується принципів, інструкцій, процедур, виробничих норм, кодексу поведінки, методів контролю» [25, 41,42].

Організаційна діагностика розповсюджена в управлінському консультуванні на першому етапі втілення проекту. Цілі проведення діагностики – ієрархія проблем та їх практичне вирішення. Завдання організаційної діагностики – аналіз стану об'єкта, прогнозування майбутніх ситуацій, пошук заходів вирішення проблем або патологій (порушень в функціонуванні)..

«Організаційна патологія – це дисфункція організації коли виникають проблеми з причин, джерела виникнення яких складно встановити і усунути. Для організації важливо своєчасно виявити патологію та реалізувати заходи запобігання проблемам щоб зберегти ефективність діяльності. Організаційна патологія як поняття введено з 1972 року дослідницею з Польщі Я. Станішкіс при здійсненні аналізу організаційних структур» [52].

«Поняття організаційна патологія розглядається в двох значеннях:

1) перше – це відхилення від норми. Недоліком цього трактування є відсутність чіткого визначення організаційної норми;

2) друге – це дисфункція, тобто збій у виконанні функції чи недосягнення цілі організації, або її досягнення з витратами сил, часу і засобів.

Причини організаційних патологій: змінилася ситуація, а організація немає засобів для адаптації; використання старих методів адаптації, які не відповідають новій ситуації організації; адаптація до нового погіршила якість реакції на зовнішнє оточення і підвела до потребм в новому адаптаційному циклі всередині організації» [52].

«Для кожної фази життєвого циклу організації властиві свої патології:

- Для стадії зародження характерне пануванням структури над функцією.
- На стадії розвитку виникають зміни в діяльності.
- Етап юності характеризується виникненням патологій некерованості.
- Етап розквіту не припускає патологій.
- На стадії стабілізації можливе стримання розвитку функціонуванням.
- Етап аристократизму характеризується розпорошенням мети.
- Завершальні стадії циклу організації – бюрократизм і смерть» [52].

Типові патології, які виділяють науковці представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Типові види організаційних патологій діяльності підприємства.

Типи проблем організації і їх формулювання класифікуються в матриці організаційних проблем (табл. 1.2).

Суперечки вбудованих проблем, ті що не вирішуються повністю.

Суперески проблем соціокультурні, ті що мають зовнішні причини.

Ситуаційні проблеми пов'язані з середовищем і станом організації.

Оголошені проблеми - по своїй сутності це скарги.

Антитезисне оголошення проблем що має завдання для її вирішення.

В розв'язанні проблем в організації виділяють наступні етапи:

- 1) визначення цілей діагностування проблем;
- 2) пошук самих проблем;
- 3) опис діагностованих проблем;
- 4) аналіз діагностованих проблем;
- 5) продукування варіантів вирішення проблем;
- 6) відбір оптимального вирішення проблем;
- 7) підготування ресурсних заходів для змін;
- 8) визнання організацією потреби в змінах;
- 9) оцінювання рівня досягнення поставленої мети;
- 10) удосконалення шляхів рішення проблем.

Таблиця 1.2

«Матриця організаційних проблем підприємства» [52].

Тип формулювання	Типи проблем:		
	вбудовані	соціокультурні	ситуаційні
Оголошені	Працівники хочуть багато мати та мало працювати	В працівників часті прогули	Дублювання відділом збуту завдань відділку маркетингу
Причинно-наслідкові	Слабкий зв'язок між трудовим внеском і заробітною платою,	Традиційні прогули віднімають багато робочого часу	Відділи повторюють один одного, немає посади інструкцій
Антитезисні	Продуктивність праці знижується, а заробітна плата росте	Прогули шкодять уявленню про організацію	У новій структурі організації з'явився відділ маркетингу але завдання ї відділу збуту незмінні

Отже «консалтинг – це ефективний комплексний засіб допомоги менеджерам у галузі діагностики стану діяльності, визначення причин труднощів, прогнозування перспектив, підготовки і прийняття рішень.

Збільшення темпу змін, що відбуваються в бізнес-оточенні поглиблює роль управлінського консалтингу. Успішні підприємства спроможні розробити ефективну систему адаптації до змін, застосовуючи потенціал управлінського консалтингу і запобігти збиткам через помилки управлінців і вищого керівництва підприємства та підняти рівень управління організацією» [33.].

1.3. Сучасний інструментарій управлінського консалтингу

Різноманітність сучасного методичних інструментів – основна перевага управлінського консалтингу. Поширення в консалтингу методи розроблених в різних науках: інтерв'ювання, експертне оцінювання, опитування, моніторинг, мозкові атаки, побудова дерева цілей, проведення тестування, робота в спеціалізованих групах, ділові ситуативні ігри і т.п.

Інструментарій створюється як реакція на зміну зовнішнього оточення і умов функціонування організацій, тобто конкретно для вирішення визначених завдань. Такий погляд спонукає до розробки нових підходів і методів в процесі консультування. Методи вирішення консалтингових питань класифікуються за різними підходами:

- за стадіями консультаційного процесу: діагностики, розробки рішень і рекомендацій, впровадження розробок;
- за залученням замовника в роботу над проектом: людські і технічні;
- за умовами використання: універсальні та спеціалізовані.

Специфіка використання і класифікації вказаних методів консалтингу в теперішньому періоді виділяється переходом до рівня «інтеграційного консалтингу», що визначається комплексним вирішенням проблем.

Розглянемо сучасні поширені методи що застосовуються в консалтингу.

1. Бенчмаркінг – механізм зрівняльного аналізу показників ефективності діяльності підприємства з аналогічними показниками успішніших фірм. Метод входить в трійку самих популярних методів управління бізнесом і застосовується у всіх напрямках діяльності.

Тобто це метод освоєння досвіду сторонніх організацій, що знаходиться в публічному доступі. Р. Кох стверджує: «бенчмаркінг – одне з ключових визначень менеджменту 1990-х рр.» [3, 40].

Бенчмаркінг дозволяє вивчити досвід передових компаній і досягти таких або навіть більших результатів, допомагає швидко і з малими витратами удосконалювати бізнес-процеси.

Започаткували бенчмаркінг японці, які завжди копіювали чужі досягнення, досліджували іноземні товари, виявляли їх переваги і недоліки, а потім налагоджували виробництво аналогів за нижчою ціною.

Для здійснення «бенчмаркінгу використовують контрольні порівняння - дослідження продуктивності та якості виробничих операцій, яке здійснюється через порівняння з існуючими стандартами» [40]. Для порівняння показників ефективності роботи об'єкту дослідження потрібна накопичена база спостережень за діяльністю інших компаній з еталонними показниками.

«Відомі три методи контрольних порівнянь: зразкова практика, відносна позиція по витратах; зразкова практика партнера. Останній метод аналогічний методу зразкової практики, відмінність в тому, що порівнюється діяльність різних підприємств, які скооперувалися» [40].

«Принципи, які лежать в основі концепції бенчмаркінга:

1. Зосередженість на якості.
2. Важливе значення бізнес-процесів.
3. Потреба в обліку недосконалості класичної моделі TQM.
4. Проведення зовнішнього бенчмаркінгу щоб створити базу для реалізації процесу удосконалення.
5. Бенчмаркінг – основа виживання в умовах агресивного зовнішнього середовища» [51].

Основна передумова для успішної реалізації бенчмаркінгу – це схвалення і переконаність в необхідності змін керівництва організації.

2. Коучинг – англійською означає «тренерство» або «супровід». В консультування коучингом називають особистісний консалтинг для досягнення значних результатів в мінімальні терміни.

В книзі «Граючи в теніс всередині себе» Тім Голлуей зробив визначний внесок професії коуча в менеджменті. Центральна 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» [30].

Ділові люди, які рухаються в напрямку розвитку новаторства і чіткого бачення перспектив потребують послуг коучингу. Від мотивації і системи управління залежать переваги на ринку і лідерство в бізнесі.

«Суть коучингу полягає в максимізації власної продуктивності та ефективності через розкриття потенціалу особистості. Коучинг направлений на трансформацію старих уявлень про ефективність діяльності і генерування нових стратегій поведінки менеджера та колективу» [9].

«Коучинг - це партнерська співпраця, що розкриває потенціал і сприяє досягненню результатів, 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 в робочих групах» [48].

Ціль коучингу – це надання підтримки, що направлена на подолання актуальних проблем замовника. Результат коучингу – визнання клієнтом рішень і відповідальності за реалізацію цих рішень.

Треба розглядати коучинг як метод взаємодії з людьми, спосіб мислення, спосіб існування. «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 [49].

Коучинг може мати ситуативний і проектний характер, тобто презентувати ряд цілеспрямованих заходів з ціллю досягти оговорені цілі. В останньому випадку потрібна робота з окремими співробітниками компанії або групою службовців: персоналом підрозділу, сектору, відділу.

Розділяють коучинг індивідуальний і груповий. «Форми проведення індивідуального консультування: листування по електронній пошті; особисті зустрічі; консультації по телефону. Коуч допомагає максимально ефективно

використовувати і удосконалювати свої власні сильні сторони, про які в більшості ми не здогадуємося і не використовуємо як основу для подальшого розвитку» [65].

Персональна робота коуча з власником чи керівником компанії створює потужний імпульс для розвитку всього бізнесу і допомагає: визначити чіткі цілі і напрямки розвитку; розробити стратегії втілення планів; освоїти необхідні навички і техніки управління людьми і ресурсами.

«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» [43].

Коучинг як методу консалтингу має таку корисність:

- Зростає продуктивність діяльності.
- Розвивається персонал.
- Покращується навчання.
- Налагоджуються взаємини.
- Зростає якість життя.
- Час для розвитку менеджера.
- Генеруються конструктивні ідеї.
- Використовується майстерність і ресурси ідей.
- Розвиток швидкості і ефективності реакції в критичних ситуаціях.
- Збільшення гнучкості і адаптивності до змін

3. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) вперше згадується в статті «Реінжиніринг: якщо не автоматизуєте - знищуйте». Являє собою фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності. Сьогодні це самий прогресивний і універсальний метод на стику управління і інформатизації.

Майкл Хаммер в 1990 р ввів термін «реінжиніринг бізнес-процесів». Він визначав цей вид діяльності як перепроєктування бізнес-процесів для

досягнення покращень в показниках діяльності підприємства: вартість, темпи, якість,

«Базові поняття BPR:

- Бізнес-система – розмаїття бізнес-процесів, мета яких - випуск продукції.
- Бізнес-процес – горизонтальна ієрархія виробничих функцій.
- Ділова процедура – ланцюг подій протягом певного проміжку часу» [18].

«Етапи і заходи реінжинірингу на шляху до досягнення успіху:

- сприяння з боку вищого менеджменту;
- координація стратегії з цілями;
- план завдань, виконання яких можна контролювати;
- перевірена методологія через механізм прогнозування;
- ефективне управління змінами корпоративної культури;
- прийняття змін, свідоме співробітництво і нова система звітності;
- оптимальний склад робочої групи по чисельності та кваліфікації» [59].

«Базові принципи реінжинірингу бізнес-процесів:

- горизонтальне утискання процесу (поєднання операцій);
- вертикальне утискання процесів (розширення повноважень);
- звичний порядок виконання операцій процесу;
- варіабельність виконання процесів в конкретних ситуаціях;
- усунення зайвої інтеграції, для підвищення ефективності процесу;
- зменшення перевірок і керуючого впливу;
- мінімізація погоджень шляхом скорочення зовнішніх контактів;
- забезпечення єдиного центру контактів уп через менеджера» [64].

«Основна причина провалу в сучасних підприємствах реінжинірингу бізнес-процесів полягає в не сприйнятті змін управлінським апаратом, відмова частини співробітників серйозно сприймати перебудову та відсутність розуміння потреби в корпоративній культурі» [22].

4. Метод «Шість сигм» – це засіб керування компанією вцілому або окремим підрозділом, який націлений на вирішення таких головних завдань:

- підвищення задоволеності споживачів послуг;

- скорочення часу для виконання операційного циклу;
- зменшення числа помилок виробництва.

Грег Брюстверджував: «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» [42].

Методична база «Шість сигм» ґрунтується на добре визначених процедурах аналізу інформації, систематичному навчанні працівників всіх рівнів, на статистичних методах управління якістю продукції.

Основна ідея менеджменту з використанням платформи «Шести сигм» лежить у твердженні, що якщо ви маєте можливість вимірювати число помилок у процесі, то можете визначити і способи, що дозволять виправити їх, щоб вийти на такий рівень якості при якому відсутній брак у продукції.

5. Аутсорсинг – це передавання сторонній організації частин бізнес-процесу компанії. Метод дозволяє покращити виконання функцій в процесі виробництва, фінансування, інформаційних технологій, надходження сировини, кадрового забезпечення.

В розвинутих країнах аутсорсинг приваблює замовників тим, що за договором клієнт має право стежити за процесом виконання робіт: здійснювати контроль і направляти в потрібне русло спільні зусилля. Це стимулює зацікавленість обох сторін..

«Завдання, які дозволяє вирішити аутсорсинг:

- забезпечити прозорість бізнесу: акціонерам і інвесторам стають зрозумілими витрати, спрощується їх облік;
- знизити вартість і підвищити якість послуг за рахунок проведення тендерів серед організацій, що надають послуги» [23].

Виконавчий директор Інституту аутсорсингу Ф. Касале, назвав основні переваги 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» [31].

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) в своєму загальному вигляді – це передача сторонній організації не основних бізнес-процесів. Сьогодні аутсорсинг бізнес-процесів має тенденцію до стрімкого зростання.

6. Загальне управління якістю – (TQM). «В основі методу знаходиться працівник, який усвідомлює що таке якість, і прагне зробити свою роботу краще. Це вигідно відрізняється від контролю якості спеціальними відділами технічного контролю, перевіряючими якість роботи після того, як вона вже виконана» [39].

Вперше ідеологія TQM масово застосовувалася в Японії після Другої світової війни хоча була зароджена в США і завезена американцями Японію, зокрема засновником науки управління якістю Вільямом Демінгом.

Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія має трудитися не тільки над якістю виготовленої продукції, але і над якістю організації в цілому, включаючи роботу співробітників.

«Елементи Total Quality Management:

- Управління бізнес-процесами.
- Систематичність поліпшень.
- Робота на рівні всієї організації, а не окремих підрозділів.
- Орієнтація на споживача. Головний індикатор якості -
- Управління на основі фактів.
- Залучення працівників до процесу оптимізації повсякденної діяльності.
- Крос-функціональне управління якістю. Бізнес-процеси повинні бути максимально залучені Менеджери до відповідних процесів.
- Тиск на постачальників. Постачальники не є зовнішніми чинниками.
- Визнання TQM як центральної стратегії завоювання високої конкурентоспроможності та частки ринку» [63].

Успіх буде досягнутий тільки при умові постійного прагнення менеджменту на всіх рівнях реалізувати поставлену мету.

Загалом інструментарій бізнес-консалтингу ділять на інструменти виявлення проблем, накопичення інформації, аналізування інформаційних даних, вирішення проблем, аналізування вартості та реалізації проектів.

Потреба в управлінському консалтингу може виникнути у випадках очікуваних змін у діяльності підприємства, невизначеності перспектив подальшої роботи чи погіршення загальних результатів діяльності. Бізнес-консалтинг в зазначеній ситуації має багатофункціональний характер та охоплює різні види ділової активності, торкається комплексу аспектів: технологічних, фінансових, економічних, психо-соціологічних, юридичних, політичних й інших аспектів діяльності підприємства.

Після того як застосували методи управлінського консалтингу переходять до завершального етапу - розробки рекомендацій, які стосуються основних цілей діяльності, структури управління, планування і контролю задіяльності, ділової політики і стратегій розвитку.

Бізнес-консалтинг дає рекомендації по: раціональним способам поділу обов'язків між працівниками та по підрозділах з одночасним розподілом завдань, які повинен вирішувати кожний підрозділ; по управлінню людськими ресурсами; по корегуванню відносин у колективі; по використанню змін, які просуваються, для підвищення ефективності діяльності.

Методи консалтингу мають широке застосування можуть бути використані в управлінні для:

- вирішення проблем фінансової діяльності;
- розробки проектів інвестування;
- придбання злитті декількох компаній;
- узгодження різних фінансових систем;
- визначення реальної вартості підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Консалтинг – допомагає підприємцям та менеджменту комплексно і ефективно: здійснити діагностику стану бізнесу, з'ясувати причини існуючих проблем, прогнозувати стратегічні перспективи, підготуватися до прийняття виважених рішень в умовах нарощення темпів змін, які відбуваються в бізнес-оточенні.

2. У випадках очікуваних змін у діяльності підприємства, погіршення загальної результативності діяльності або невизначеності перспектив майбутньої діяльності виникає потреба в управлінському консалтингу. Бізнес-консалтинг в такій ситуації має багатофункціональний характер і охоплює всі види ділової активності, досліджує комплексно такі аспекти діяльності підприємства: економічні, технологічні, фінансові, юридичні, політичні, психо-соціологічні та інші аспекти.

3. Методи управлінського консалтингу застовуються для вирішення різних проблем: структуризації фінансової діяльності, розробки інвестиційного проектування, узгодження фінансових систем, визначення ринкової вартості підприємства, придбання нової компанії.

4. Бізнес-консалтинг – це управлінська діяльність з оцінювання поточного стану підприємств, діючих бізнес-процесів і стратегій, яка спрямована на покращення ефективності діяльності. Бізнес-консалтинг полягає в оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків підприємства, управлінні якістю продукції, персоналом, витратами, тобто в підвищенні ефективності управління і пов'язаний з операційним розвитком підприємства.

5. Бізнес-консалтинг дає рекомендації щодо: управління людськими ресурсами, оптимального розподілу обов'язків між працівниками, розподіл завдань між відділами з розподілом конкретних питань, які повинен вирішувати підрозділ, корегування відносин у колективі, визнання змін, що відбуваються з ціллю покращення ефективності діяльності

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ

ФГ «Орхідея»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Орхідея»

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – фермерське господарство «Орхідея» Петриківського району Дніпропетровської області. Підприємство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, а саме: Господарським кодексом; Статутом та розпорядженнями Засновників.

ФГ «Орхідея» засноване в 1998 р. на підставі статуту. Відомості про підприємство загального характеру наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ФГ «Орхідея»

Повне найменування	Фермерське господарство «Орхідея»
Скорочена назва	ФГ «Орхідея»
Код ЄДРПОУ	30161326
Дата реєстрації	28.12.1998
Уповноважені особи	Лісняк Анатолій іванович— керівник з 18.12.1998 р.
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, 51820, Дніпропетровська обл., Петриківський р-н, село Чаплинка, вулиця Колгоспна, будинок 7

Мета створення підприємства – отримання прибутку через повного задоволення потреб громадян і підприємств у товарах і послугах, що виробляються ФГ «Орхідея».

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

1. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

2. Оптова торгівля зерном;

В рослинництві визначне місце посідає соняшник, кукурудза на зерно, озима пшениця та ячмінь.

ФГ «Орхідея» має самостійний баланс і здійснює облікову політику у відповідності до діючого законодавства як суб'єкт господарської діяльності.

На рисунку 2.1. представлена управлінська структура підприємства.

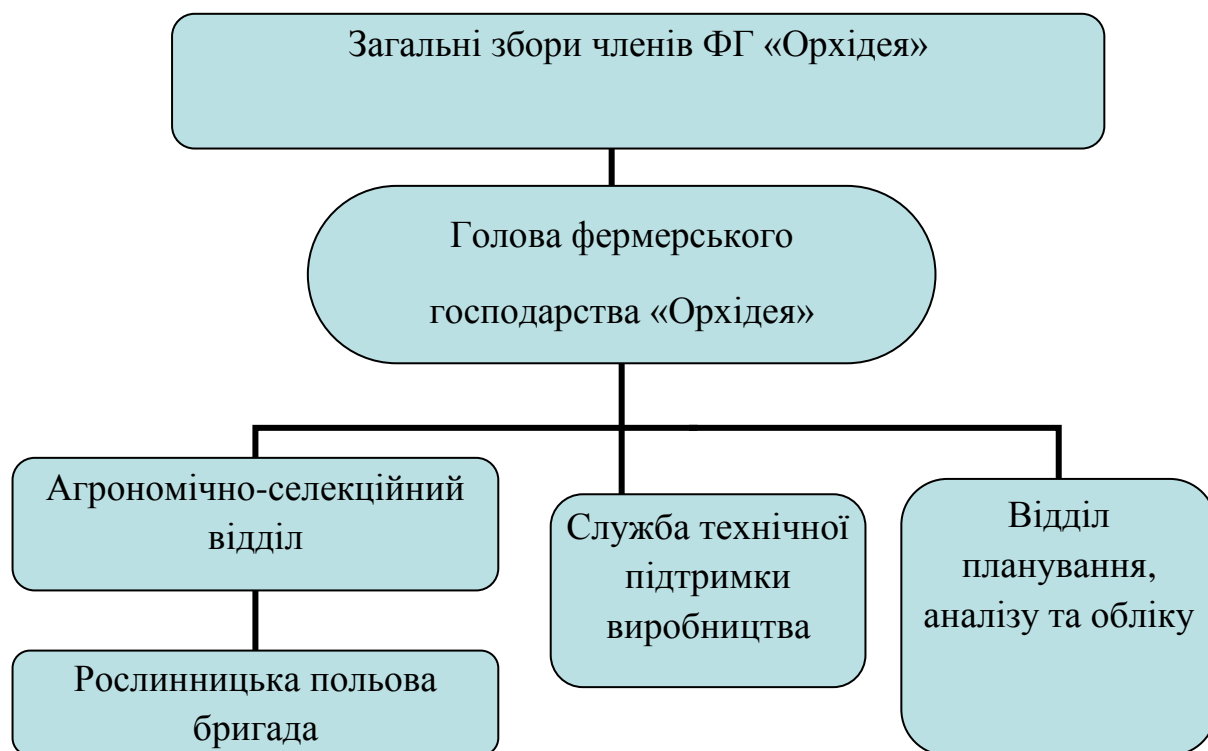


Рис.2.1. Управлінська структура фермерського господарства «Орхідея»

ФГ «Орхідея» розміщене в Петриківському районі Дніпропетровської області. В відповідності з зонуванням України, територія підприємства входить в зону північного Степу, що має помірно посушливий клімат з середньою температурою за рік $+C^{\circ} 8,5$ найнижча у січні (мінус $5,6^{\circ} C$),

найвища - в липні (21,4 ° C). Останні весняні заморозки – 1 декада травня. Перші осінні заморозки – 2 декада жовтня.

Таблиця 2.2

Середні температури повітря і сума опадів по місяцях в Петриківському районі за 2017-2021 рр.

	Місяці												Середня за рік
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Температура повітря, °С	-5,4	- 4,0	0,9	10,4	15,0	19,5	21,3	20,7	15,3	8,5	2,6	-2,2	+8,1
Опади, мм	46	35	33	39	45	57	55	36	33	34	43	51	42,9

Найбільше опадів приходить на середину літа. Про посушливість регіону свідчить перевищення випаровуваності кількості опадів над тими які випадають.

Для основних культур які вирощуються у сівозмінах господарства тривалість вегетаційного періоду складає: озима пшениця – 280 днів, кукурудза на зерно – 115-135 днів, ячмінь – 75-85 днів, соняшник – 100-135 днів, горох – 70-90 днів, сорго – 90-115 днів, кукурудза на силос – 90 днів.

Серед несприятливих для сільськогосподарських культур явищ погоди відмічаються наступні: взимку часті відлиги, що призводять до надриву кореневої системи озимих культур та багаторічних трав; у вегетаційний період є суховії, сильний вітер та пилові бурі град, сильні дощі, зливи.

Ґрунти по своєму складу – це чорноземи звичайні, з вмістом гумусу у верхніх шарах ґрунту 2,9 %. По рельєфу зона розташування досліджуваного підприємства – це слабохвильова рівнина.

«Основою матеріального виробництва є земельні ресурси. Від характеру і рівня ефективності їх використання залежать розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя народу» [28]. Земля – це ресурс необхідний для функціонування усіх галузей народного господарства, але для сільськогосподарського виробництва земельні угіддя виступають як головний засіб виробництва в здійсненні господарської діяльності. Показники

рівня використання сільськогосподарських угідь та землезабезпеченість ФГ «Орхідея» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу і рівня використання земельних угідь та землезабезпеченість ФГ «Орхідея»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Площа с/г угідь, га	912	912	964	1013	1013	111,1
із них: рілля, га	912	912	964	1013	1013	111,1
Посівна площа, га	857	848	905	962	962	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	28	27	28	32	32	114,3
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

Загальна земельна площа, судячи з даних наведених в таблиці 2.3, в основному представлена ріллею, тобто земельними угіддями сільськогосподарського призначення. В 2021 році площа сільськогосподарських угідь в ФГ «Орхідея» становила 1013 га, що на 11,1 % більше ніж 2017 році. Розширення на 101 га земельних угідь відбулося завдяки збільшенню кількості взятих в оренду земельних паїв. За останні п'ять років коефіцієнт розораності землі становить 1,0, тому що земельні паї представлені тільки ріллею. Землезабезпеченість в 2021 році в порівняння з 2017 роком має незначне зменшення на 4,8 % по ріллі та 1,3 % по посівам, що пояснюється незначним розширенням площі земельних угідь при збільшенні чисельності працівників. Коефіцієнт використання ріллі має незначний ріст на 1,1 % за досліджуваний період, що в свою чергу характеризує залучення ріллі в

виробництва сільськогосподарської продукції та технологічну сторону використання земельних угідь.

Забезпеченість підприємства основними фондами розглянемо в динаміці за досліджуваний період. Основні фонди - це «матеріально-технічна база виробництва та фундамент його вдосконалення і розвитку» [23].

В таблиці 2.4 представлений проведений економічний аналіз забезпеченості підприємства основними фондами. Він дає можливість визначити ступінь інтенсивності їх використання та пошуку резервів підвищення фондівіддачі.

Таблиця 2.4

Забезпеченість ФГ «Орхідея» основними фондами

Основні фонди	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Площа с.-г. угідь, га	912	912	964	1013	1013	111,1
Чисельність працівників, осіб	28	27	28	32	32	114,3
Середня вартість основних фондів, тис. грн	10899	12731	18962	19567	34234	314,1
Фондозабезпеченість на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1195,1	1395,9	1967,0	1931,6	3379,5	282,8
Фондоозброєність, тис. грн	389,3	477,5	677,2	611,5	1069,8	274,?

Ми можемо стверджувати, що на підставі даних представлених в табл. 2.4 фондозабезпеченість в 2021 році збільшилась в 2,8 рази в порівнянні з 2017 роком, це є свідченням того що технічна оснащеність ФГ «Орхідея» зросла на 182 % і це сприяло нарощуванню обсягів виробництва. Тобто висока фондозабезпеченість господарства вказує на збільшення інтенсифікації виробництва. Хоча природа цього показника двояка, бо висока фондозабезпеченість за рахунок високої частки у ній амортизаційних відрахувань сприяє зростанню собівартості одиниці продукції і без збільшення обсягів виробництва продукції ефективність виробництва падає.

Темп фондоозброєності в 2021 р. порівняно з 2017 р. зросла на 680,5 тис. грн, тобто 2,7 рази є збільшення цього показника порівняно з

фондозабезпеченістю нижчий, тому що збільшення чисельності працівників випереджає розширення сільськогосподарських угідь за досліджуваний період.

Розглянемо ефективність використання основних фондів після розгляду наявності та забезпеченості цими фондами ФГ «Орхідея» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ефективність використання основних фондів в ФГ «Орхідея»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	10899	12731	18962	19567	34234	314,1
Середньорічна вартість оборотних фондів тис. грн	19618	20862	22375	22306	23902	121,8
Загальна середньорічна вартість фондів, тис.грн.	30517	33593	41337	41873	58136	190,5
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	27683	23043	22375	26024	29561	106,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11326	9774	10346	12373	16399	144,8
Чистий прибуток, тис. грн.	16357	13269	12029	13651	13162	80,5
Фондовіддача, тис. грн	2,54	1,81	1,21	1,33	1.16	45,7
Фондомісткість, тис. грн	0,39	0,55	0,82	0,75	0,86	210,3
Припадає оборотних фондів на 1000 грн. основних, тис. грн.	1,14	1,64	1,64	1,18	0,701	61,4
Норма прибутку, %	53,6	39,5	29,1	32,6	24,4	-29,2 в. п.

Проаналізувавши за 2017-2021 рр. забезпеченість підприємства основними фондами можемо стверджувати, що в середньому за рік вартість основних фондів збільшилась за рахунок придбання нової техніки на 23357 тис. грн (314,1 %), в той же час збільшення середньорічної вартості оборотних фондів має менші темпи – на 4284 тис. грн (121,8 %). Відбулося зменшення фондовіддачі на 1,38 тис. грн. (45,7 %) і збільшення фондомісткості на 0,47 тис. грн (210,3 %) при

зростанні загальної виручки від реалізації Підвищення фондівіддачі (тобто зниження фондоємності) повинно свідчити про зростання економії капітальних вкладень і ефективність використання основних фондів. Але в нашій ситуації навпаки, спостерігається зниження фондівіддачі і підвищення фондомісткості.

Норма прибутку в період з 2017-2021 рр. знизилась на 29,2 в. п., проте вона ще залишається позитивною, що є хорошим показником для підприємства. Варто також зазначити, що такі диспропорції норми прибутку і її зниження сталися через неоднакову величину зростання чистого прибутку і основних та оборотних фондів.

Для повної характеристики організаційно-економічного стану діяльності ФГ «Орхідея» здійснимо аналіз показників використання оборотних фондів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники використання оборотних засобів ФГ «Орхідея»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Середньорічна вартість оборотних фондів тис. грн	19618	20862	22375	22306	23902	121,8
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	27683	23043	22375	26024	29561	106,8
Коефіцієнт оборотності	1,41	1,10	1,00	1,17	1,24	87,9
Коефіцієнт закріплення	0,71	0,91	1,00	0,86	0,81	114,1
Тривалість одного обороту, дні	259	332	365	314	296	114,3
Коефіцієнт ефективності обороту оборотних засобів	75,75	69,40	61,30	71,04	80,75	106,6

На підставі наведених даних, бачимо що забезпеченість підприємства оборотними засобами в період з 2017 по 2021 рр., і середньорічна вартість оборотних фондів збільшилася на 21,1 %, при тому що темпи росту виручки від реалізації продукції дещо менші (6,8 %). Схожа ситуація відобразилася і в показниках що характеризують рівень використання оборотних фондів. Коефіцієнт оборотності знизився на 0,17 (16,1 %), і це призвело до збільшення а

37 днів (6,6%) тривалості обороту, проте порівнюючи з 2019 р. тривалість одного обороту знизилась на 16 днів. Через зростання середньорічної вартості оборотних фондів коефіцієнт закріплення збільшився на 0,10 (14,1 %). Також на 6,6 % прослідковується збільшення ефективності обороту оборотних засобів

«Спеціалізація сільського підприємства – це переважний розвиток однієї або кількох галузей у виробництві товарної продукції. Розвиток цих галузей і визначають виробничий напрям сільського підприємства» [58]. Розглянемо динаміку складу та структури товарної продукції ФГ «Орхідея» в таблиці 2.7 та унаочнимо її на рис. 2.2.

Таблиця 2.7

Склад і структура товарної продукції в ФГ «Орхідея»

Вид продукції	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. у % до 2017 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Пшениця озима	6589	23,8	4447	19,3	4318	19,3	4034	15,5	3607	12,2	77,3
Кукурудза на зерно	5343	19,3	5599	24,2	3155	14,1	4736	18,2	5528	18,7	146,2
Ячмінь ярий	2934	10,6	27191	11,8	2506	11,2	2550	9,8	3340	11,3	160,8
Соняшник	12817	46,3	10300	44,7	12396	55,4	14704	56,5	17086	57,8	188,4
Всього по господарству	27683	100	23043	100	22375	100	26024	100	29561	100	106,8

Виходячи з даних представлених в наведеній вище таблиці 2.7 можемо стверджувати, що за досліджуваний період з 2017 по 2021 рр. підприємство спеціалізувалося на виробництві соняшнику і зернових культур, а це повністю відповідає зазначеній інформації при реєстрації підприємства (табл. 2.1). Але треба відмітити що по окремих культурах за досліджуваний період відбулися суттєві зміни: так значно зменшилася частка озимої пшениці (-11,6 в.п.) при значному збільшенні частки соняшнику (+11,5 в.п.). По всіх інших сільськогосподарських культурах частка в структурі товарної продукції має незначні коливання.

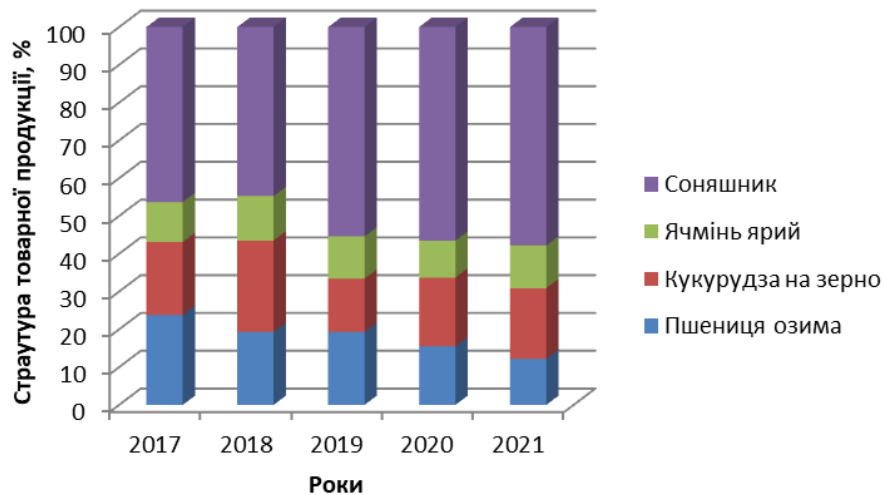


Рис. 2.2. Структура товарної продукції ФГ «Орхідея»

Треба зауважити, що виручка від реалізації озимої пшениці зменшилася на 23,1%, що пов'язано з ризиками вирощування цієї культури через кліматичні зміни в зимовий період та вплив цього явища на обсяги виробництва культури. Відповідно виручка від реалізації ярових культур значно зросла, особливо це стосується виручки по соняшнику, яка зросла на 88,4 %.

За період досліджень виручка від реалізації зросла на 50,9 %, але це скоріше свідчення того що відбулися зміни цін на сільськогосподарську 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» [61].

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

Коефіцієнт спеціалізації по господарству дорівнює 0,394 і це означає, що ФГ «Орхідея» в 2021 році має середній рівень спеціалізації по виробництву технічних культур з розширеним виробництвом зернових культур.

Показники аналізу ефективності виробництва сільськогосподарської продукції на аграрному підприємстві представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Економічна ефективність діяльності ФГ «Орхідея»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	27683	23043	22375	26024	29561	106,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11326	9774	10346	12373	16399	144,8
Чистий прибуток, тис. грн	16357	13269	12029	13651	13162	80,5
Рівень рентабельності, %	144,4	135,8	116,3	110,3	80,3	- 64,1 в. п.

З даних представлених в таблиці бачимо що виручка від реалізації продукції зросла на 50,9% (1878 тис. грн), чистий прибуток зменшився на 3195 тис. грн. (19,5%). Показники вказують на різницю в темпах росту виручки від реалізації та чистого прибутку на що вплинуло значне збільшення собівартості реалізованої продукції на 44,8 % (10073 тис. грн). Звісно така ситуація призвела до зменшення рівня рентабельності на 64,1 в. п., хоча цей показник залишається достатньо високим щоб констатувати ефективну діяльність. Високий рівень рентабельності в ФГ «Орхідея» обумовлений виробництвом високотоварних сільськогосподарських культур і діяльністю тільки в рослинництві.

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства можемо зробити висновок, що ФГ «Орхідея», незважаючи на складну економічну ситуацію, продовжує отримувати прибуток (13162 тис грн), хоча прибуток і рівень рентабельності зменшилися за досліджуваний період. Аналіз

вказує на зниження ефективності виробництва і така ситуація потребує управлінської реакції і подальшого дослідження.

2.2. SWOT-аналіз аграрного підприємства

Ситуація яка склалася на підприємстві потребує глибокого дослідження зовнішнього і внутрішнього середовище підприємства для виявлення тенденцій у його змінах та можливих резервів для подальшого розвитку нових підходів в управлінні сільськогосподарським виробництвом. Сучасні технології економічного аналізу дозволяють практично реалізувати таке дослідження, ціллю якого буде виявлення чинників загального оточення, що впливають на підприємство, ранжувати їх за ступенем впливу у поточний момент та їх важливість у майбутньому періоді.

За основу дослідження візьмемо твердження Ф. Котлера, 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» [34].

Сучасні дослідники зовнішнє оточення підприємства розглядають як складну багаторівневу структуру де на кожному рівні елементи формуються

під впливом специфічних факторів та порізно відгукуються на діяльності підприємства. Виокремимо «два рівні зовнішнього оточення:

1. Макросередовище (загальне оточення) – включає чинники, які віддзеркалюють соціально-економічні відносини у суспільстві. По великому рахунку, макросередовище не має специфічного впливу на окремо взяте підприємство, але у сферах діяльності і у внутрішньому стані підприємств ступінь впливовості на різний і обумовлений відмінностями. Макросередовище впливає на фактори мікросередовища і вже через них опосередковано – на розвиток підприємства визначаючи загальні умови підприємницької діяльності та атмосферу бізнесу.

2. Мікросередовище (оперативне оточення) – охоплює чинники, які здійснюють прямий вплив на підприємство. Споживачі, постачальники, конкуренти – традиційні чинники які аналізуються в мікросередовищі» [46].

Більшість дослідників наголошують 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» [44, 55].

Внутрішній аналіз – це оцінка тих факторів, що піддаються безпосередньому управлінню і є результатом діяльності на конкретному підприємстві.

В межах аналізу внутрішнього середовища виокремлюють функціональні аспекти діяльності: маркетинг; виробництво; персонал; структура управління; фінанси; дослідження. Це дає можливість впорядкувати процес оцінювання чинників.

Оцінка загального становища завершується порівняльним SWOT-аналізом, сутність якого полягає у зіставленні сильних і слабких сторін підприємства з можливими зовнішніми сприятливими обставинами та загрозами для діяльності з метою пошуку позитивної синергії.

Підприємства аграрного сектору в дослідженнях розвитку розглядаються як відкрита система, що пов'язано з наявністю взаємовідносинами з зовнішнім середовищем. Умови ринкової економіки передбачають для ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств необхідність їх пристосування до мінливого зовнішнього середовища.

В операційному консалтингу оцінка сильних і слабких місць в діяльності – це виявлення можливостей і потенційних загроз для розвитку, що насамперед означає оцінку стану наявних ресурсів: трудових ресурсів, земельних ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансового стану.

На шляху до ефективної діяльності підприємства необхідно провести аналіз внутрішнього середовища підприємства для виявлення основних перешкод, тобто його сильних і слабких сторін в діяльності. Результати дослідження цих факторів по ФГ «Орхідея» представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Перелік сильних та слабких сторін ФГ «Орхідея»

Сильні сторони			Слабкі сторони		
Вид функціональної діяльності	Аспект діяльності	Бали	Вид функціональної діяльності	Аспект діяльності	Бали
Маркетинг	1.Існуючі канали реалізації продукції	2	Маркетинг	1.Відсутній спеціалізований маркетинг	2
	2.Вдале розташування	3		2.Обмежені види продукції	2
Виробництво	1.Оновлені основні фонди	1	Виробництво	1.Застаріла техніка	2
	2.Родючі ґрунт	2		2.Порушення сівозмін і виснаження ґрунтів	3
Персонал	1.Висококваліфіковані працівники	1	Персонал	1.Сезонна зайнятість	3
	2.Низька плінність людей	3		2.Відсутні заходи підвищення кваліфікації	2
Управління	1.Швидке прийняття рішень	3	Управління	1.Неспеціалізований менеджмент	1
Фінанси	1.Фінансова стійкість і рівень рентабельності виробництва	1	Фінанси	1.Сезонне надходження прибутків	3
				2.Тенденція до спаду прибутків	1
Загальна оцінка		16	Загальна оцінка		19

Основні сильні сторони господарства, які бачимо з аналізу внутрішнього середовища ФГ «Орхідея» - швидкість прийняття управлінських рішень, низька плинність кадрів та вдале географічне розташування. Оцінка сильних сторін підприємства 16 балів.

В слабких сторінах діяльності підприємства виділяються: виснаження родючості ґрунтів через порушення сівозмін, сезонна зайнятість та сезонність надходження доходів. Оцінка слабких сторін в загальному підсумку складає 19 балів, що переважає сильні сторони і потребує удосконалення.

Некеровані зі сторони підприємства фактори зовнішнього середовища підприємства опосередковано але впливають на його діяльність. В таблиці 2.9. представлені результати аналізу зовнішнього середовища ФГ «Орхідея»

Таблиця 2.9

Оцінка можливостей та загроз ФГ «Орхідея»

Можливості	Бали	Загрози	Бали
Макросередовище			
Можливості використовувати чужий досвід у впровадженні інновацій	3	Негативні наслідки регуляторної політики	2
Позитивний інвестиційний клімат в галузі	1	Нестабільна економічна ситуація у державі	3
Можливості залучати висококваліфіковані кадри	3	Галузеві зміни в законодавстві	1
Удосконалення виробничої інфраструктури	1	Погіршена кредитна політика	2
		Значне фіскальне навантаження	3
		Ризиковане землеробство у зоні розташування	3
Всього	8	Всього	13
Мікросередовище			
Можливості вирощувати нові види і сорти рослин	3	Негативні деформації у структурі населення (зменшення кількості працездатного населення)	3
Можливості придбання прогресивних засобів захисту рослин	2	Здоров'я ресурсів виробничого призначення	3
Розташування в зоні з якісними чорноземами	2	Зростання в галузі конкуренції	1
Вихід на нові ринки збуту	1		
Використання землі на орендній основі	1		
Всього	9	Всього	8
Загальна оцінка	17	Загальна оцінка	20

Кількість і загальна оцінка можливостей та загроз в діяльності ФГ «Орхідея» більше, аніж сильних та слабких сторін. Можливості з найвищою оцінкою – можливість використання чужого досвіду підприємств у запровадженні інноваційних технологій, вирощування новітніх сортів рослин та залучення висококваліфікованих кадрів. На високу оцінку цих факторів вплинув регіональний рівень розвитку галузі та наявність ДДАЕУ, що дає змогу залучати висококваліфіковані кадри.

Загрози з найбільшою ваговою оцінкою: зміна фіскальної політики, нестабільна економічна ситуація, деформації у структурі населення в сторону зменшення кількості працездатного сільського населення, розташування області у зоні ризикованого землеробства, підвищення цін на ресурси виробничого призначення. Треба звернути увагу на демографічну ситуацію в сільській місцевості, яка провокує відтік кваліфікованих молодих кадрів. Також значний вплив має зміна природно-кліматичних умов що збільшує їх непередбачуваність та ризики виробництва в галузі. Підвищення цін на ресурси виробничого призначення через нестабільну економіку в країні – самий значний по вразливості фактор.

Провівши аналіз середовища підприємства можна переходити до SWOT-аналізу діяльності ФГ «Орхідея» (див. додаток А). В таблиці 2.10 представлена матриця SWOT-аналізу ФГ «Орхідея» де ми бачимо узагальнену інформацію про значення та питому вагу кожного поля

Таблиця 2.10

Узагальнені результати матриці SWOT-аналізу ФГ «Орхідея»

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 результатами проведеного SWOT-аналізу ми виявили що фактори поля «Слабкість і Загрози» (27,1%) мають найбільшу питому вагу, а найменшу питому вагу (22,9%) – поле «Сила і Можливості». Ситуація яка склалася вказує на високу ймовірність посилення негативних тенденцій в розвитку ФГ «Орхідея», якщо не мінімізувати вплив слабких сторін в діяльності підприємства і не використати всі можливі переваги в діяльності. Першочерговою є потреба в розробці стратегії діяльності підприємства, яка б врахувала вплив визначених позитивних і негативних факторів на майбутній період.

Пропорційний розподіл впливу факторів на діяльність з незначною перевагою в сторону тих які мають негативний вплив, вказує на те що підприємство має потенціал до зростання. Серед визначених факторів особливої уваги потребують ті що піддаються управлінню зі сторони менеджменту. Зменшення впливу негативних факторів можливий при розробці виваженої стратегії і контрмір за напрямками представленими в таблиці 2.12.

SWOT-аналізом підтверджена потреба в розширенні асортименту продукції для зменшення сезонного використання робочої сили та надходження доходів. В третьому розділі кваліфікаційної роботи розрахований проект вирощування ехінацеї лікарської, впровадження якого дасть можливість зменшити вплив чинників представлених в таблиці 2.11.

Через те що в виробничій діяльності підприємство орієнтується переважно на власні ресурси, то пропонуємо ФГ «Орхідея» створення страхового фонду, накопичені в якому кошти допоможуть у періоди падіння попиту, кризи, згорання обсягів виробництва на підприємстві.

В рільництві пропонуємо переглянути структуру посівних площ щоб вдосконалити контроль за дотриманням сівозмін і покращити агротехніку виробництва зернових та олійних культур та екологічну складову виробництва. Диверсифікація виробництва на підприємстві через

виращування лікарських рослин дасть можливість виходу на інші ринки продажу.

Таблиця 2.11

Управлінські рішення для опрацювання стратегії діяльності ФГ «Орхідея»

Негативні фактори діяльності. Слабкі сторони	Управлінські рішення для зниження впливу
Відсутній спеціалізований маркетинг	Стимулювання продажів через залучення зовнішніх консультантів
Обмежені види продукції	Розширити асортимент продукції. Вирощування лікарських трав.
Морально застаріла техніка	Оренда або придбання техніки
Порушення сівозмін провокує виснаження родючості ґрунтів	Посилити контроль за дотриманням сівозмін
Сезонна зайнятість працівників	Диверсифікація виробництва
Відсутність підвищення кваліфікації	Підвищення кваліфікації робітників
Неспеціалізоване управління	Залучення консультантів ззовні
Сезонне надходження прибутків	Виробництва нових видів продукції (доходи від диверсифікації)
Тенденція до спаду прибутків	Додаткові прибутки від вирощування ехінацеї лікарської

Заради екстенсивного розширення виробництва та орендні відносини заради використання прогресивних технічних засобів найближчих великих сільськогосподарських підприємств важливо встановлювати орендні відносини з залученні додаткових земельних паїв,.

ФГ «Орхідея» має можливості для успішного розвитку за умов, коли буде впроваджено ефективну систему консалтингу бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням сильних сторін і можливостей та на основі розроблених шляхів подолання загроз і слабких сторін.

Забезпечення розвитку за допомогою управлінського консалтингу - важлива умова адаптації в умовах ринкової економіки будь-якого підприємства. Це дасть можливість удосконалити виробництво продукції, організаційну структуру, вибір ефективних каналів розподілу, знизити витрати виробництва, створити переваги в конкурентній боротьбі і зумовити комерційний успіх підприємства,

2.3. Обґрунтування перспектив консалтингу в оптимізації бізнес-процесів на основі аналізу результатів діяльності в ФГ «Орхідея»

В умовах нестабільного зовнішнього середовища виникає значна потреба в удосконаленні процесу управління підприємством через аналіз стану справ об'єкту дослідження. Можливості економічного аналізу в отриманні широкого спектру інформації у вигляді економічних показників достить великі. Обчислення параметрів, які дають можливість визначити реальний стан підприємства дають можливість досягти очікуваних цілей від проведення економічного аналізу.

«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» [53].

Важливо встановити залежність фінансових результатів діяльності ФГ «Орхідея» від факторів, що впливають на зміну результативних показників, зокрема вартість основних фондів і чисельність працівників. Дослідимо ступінь впливу цих чинників на зміну виручки від реалізації продукції за допомогою кореляційно-регресійного аналізу за вихідними даними табл. 2.12.

Таблиця 2.12

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
2017	27683	10899	28
2018	23043	12731	27
2019	22375	18962	28
2020	26024	19567	32
2021	295615	34234	32

Задача дослідження – розкрити ступінь впливу і характер аргументів впливу на функцію. Форма зв'язку між досліджуваними факторами та рішення поставленої задачі виражаються аналітичним рівнянням, на основі якого за відповідними аргументами чинників визначимо значення результативного показника функції. Таке дослідження дозволить розкрити механізм управління величиною досліджуваного показника.

Програмні ресурси Excel дозволяють провести аналіз і в першій частині отримати результати по регресійній статистиці (див. додаток Б), які дають можливість провести оцінку достовірності отриманої моделі (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Статистичні показники для функції і перемінних

Показник	Y	X1	X2
Середнє	28178	19278,6	29,4
Стандартна похибка	3532,24	4104,486	1,077033
Медіана	26024	18962	28
Мода	#Н/Д	#Н/Д	28
Стандартне відхилення	7898,328	9177,91	2,408319
Дисперсія виборки	62383586	84234040	5,8
Ексцес	3,540695	2,005472	-3,08561
Асиметричність	1,832762	1,334402	0,4725
Інтервал	19390	23335	5
Мінімум	22375	10899	27
Максимум	41765	34234	32
Сума	140890	96393	147
Рахунок	5	5	5
Найбільший (1)	41765	34234	32
Найменший (1)	22375	10899	27
Рівень надійності (95,0 %)	9807,07	11395,88	2,990323

Виявлення факторів, які визначають рівень і динаміку економічного процесу – одне з завдань, яке стоїть перед економічними дослідженнями. Вирішити таке завдання можливо методами кореляційного-регресійного аналізу. Кількісну тісноту зв'язку між двома ознаками (парний зв'язок) та між результативною ознакою і безліччю факторних ознак (багатофакторний зв'язок) визначаємо використовуючи кореляційний аналіз. Регресійний аналіз

дозволяє виявити неявні та завуальовані зав'язки між даними спостережень, тому він отримав назву основний метод сучасної математичної статистики.

Тіснота зав'язків показників вимірюються за допомогою коефіцієнта кореляції, який визначається кореляційно-регресійним методом. Величина коефіцієнту кореляції дозволяє оцінити відповідність рівняння регресії виявленим причинно-наслідковим зв'язкам. Ці два методи тісно пов'язані між собою: кореляція оцінює тісноту статистичного зв'язку, регресія досліджує її форму. Оголошені методи допомагають встановити співвідношення між явищами і наявність зв'язку між ними.

В таблиці 2.14 наведені значення оцінки достовірності розрахунків.

Таблиця 2.14

Оцінка достовірності показників дослідження

Регресійна статистика	
Множинний R	0,836583
R-квадрат	0,699871
Нормірований R-квадрат	0,399741
Стандартна похибка	6119,338
Спостереження	5

Для лінійної моделі коефіцієнт детермінації показує, що прогноз виручки від реалізації продукції на 69,99 % визначається прогнозованим показником досліджуваних чинників (вартістю основних фондів і чисельністю працюючих даного господарства).

Про існування дуже тісного зв'язку між виручкою від реалізації продукції, з одного боку, та вартістю основних фондів і чисельністю працівників ФГ «Орхідея» свідчить коефіцієнт кореляції 0,837.

Достовірність отриманої моделі в цілому оцінюється обчисленням критерію Фішера (F - критерій). Для ФГ «Орхідея» оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера наведена в табл. 2.15.

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

Таблиця 2.15

Оцінювання достовірності моделі за критерієм Фішера

Дисперсійний аналіз					
	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	2	1,75E+08	87320879	2,331896	0,300129
Залишок	2	74892586	37446293		
Всього	4	2,5E+08			

Доцільно оцінити значущість кожного параметра моделі, тому що достовірність отриманої моделі може бути досягнута лише за рахунок окремих параметрів, а інші можуть бути не достовірними. Достовірність обчислимо за критерій Стюдента (t – критерій) в представленій таблиці 2.16.

Таблиця 2.1

Оцінювання достовірності моделі за критерієм Стюдента

Показники	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення
Y-перетин	8159,837	50739,58	0,160818	0,887013
Перемінна X 1	0,670436	0,516417	1,298247	0,323742
Перемінна X 2	241,2616	1968,022	0,122591	0,913639

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

Визначене рівняння багатофакторної регресії – $Y(X_1, X_2)$

$$Y_p = 8159,837 + 0,670436x_1 + 241,2616x_2$$

В рівнянні коефіцієнти показують, наскільки зміниться сума виручки господарства при зміні відповідного фактора на одиницю його вимірювання при незмінних значеннях інших факторів, що включені до рівняння. Отже при збільшенні вартості основних фондів сільськогосподарського призначення на 1 тис. грн. сума виручки від реалізації зросте на 0,670 тис. грн., а за рахунок збільшення чисельності працюючих на 1 особу – виручка збільшиться на 241,262 тис. грн.

Тісний взаємозв'язок означає, що ФГ «Орхідея» потрібно ефективніше використовувати свої основні фонди, бо це впливає прямо на виручку. Поліпшення структури основних фондів засобів можна досягти за рахунок ліквідації малоефективного устаткування, оновлення його складу та модернізації. Все перераховане вище покращує ефективне використання основних фондів що виражається у швидкому зростанні продуктивності праці нарівні зі зростанням її фондоозброєності а також і в підвищенні рівня окупності фондів. Для покращення використання персоналу доцільно організувати підвищення кваліфікації.

Поширений статистичний метод - трендовий аналіз з проведення екстраполяції даних, яка дасть змогу передбачити зростання чи падіння результативних показників на майбутній період. Для ФГ «Орхідея» це дасть можливість подальших економічних розрахунків відносно впровадження нових технологій. На рисунку 2.3 унаочнено результати трендового аналізу.

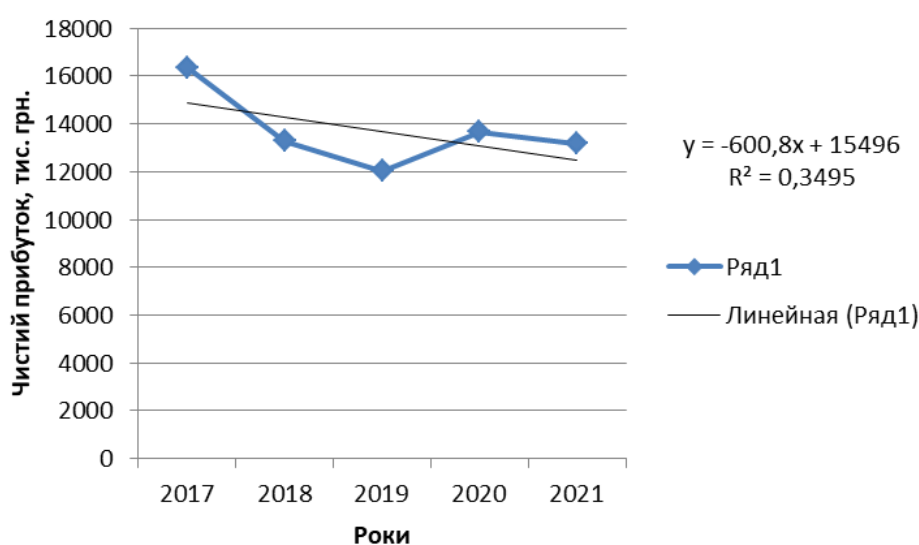


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку в ФГ «Орхідея»

Вирівнювання числового ряду проведено за лінійним рівнянням тренду. Коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,3527$ свідчить про високу точність отриманого рівняння і велику достовірність прорахованої тенденції.

Отримане рівняння тренду $Y = -600,8x + 15496$ дає можливість зробити висновки, що відбуватиметься зменшення прибутку на 600,8 тис. грн.

На основі рівняння зробимо прогноз досліджуваного показника на 2022-20225 рр.

Розрахунок за лінійним трендом:

$$Y_{2022} = 15496 - 600,8 \times 6 = 11891,2 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 15496 - 600,8 \times 7 = 11290,4 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2024} = 15496 - 600,8 \times 8 = 10689,6 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 15496 - 600,8 \times 9 = 10088,8 \text{ тис. грн.}$$

Дослідження тенденції зміни динамічного ряду виручки від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції за період 2017-2022 рр. з використанням трендової аналізу представлений на рисунках 2.4 і 2.5.

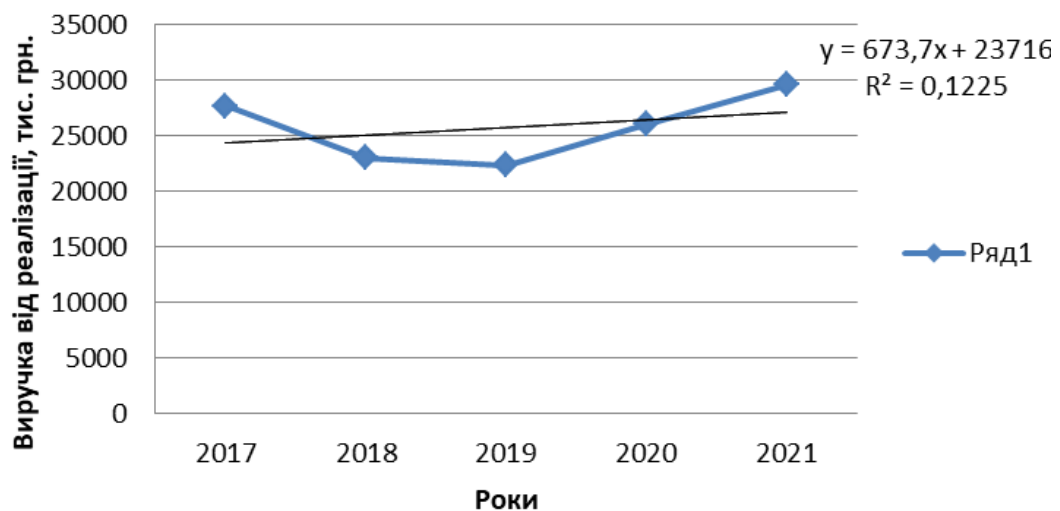


Рис. 2.4. Аналіз тренду виручки від реалізації продукції ФГ «Орхідея»

Лінійне рівняння тренду виручки від реалізації

$$y = 673,7x + 23716;$$

Прогноз зміни показника на наступні періоди за лінійним трендом:

$$Y_{2022} = 23716 + 673,7 \times 6 = 27758 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 23716 + 673,7 \times 7 = 28432 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2024} = 23716 + 673,7 \times 8 = 29106 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 23716 + 673,7 \times 9 = 29779 \text{ тис. грн.}$$

На основі прогностичних розрахунків можемо зробити висновок, що виручка від реалізації у ФГ «Орхідея» буде зростати.

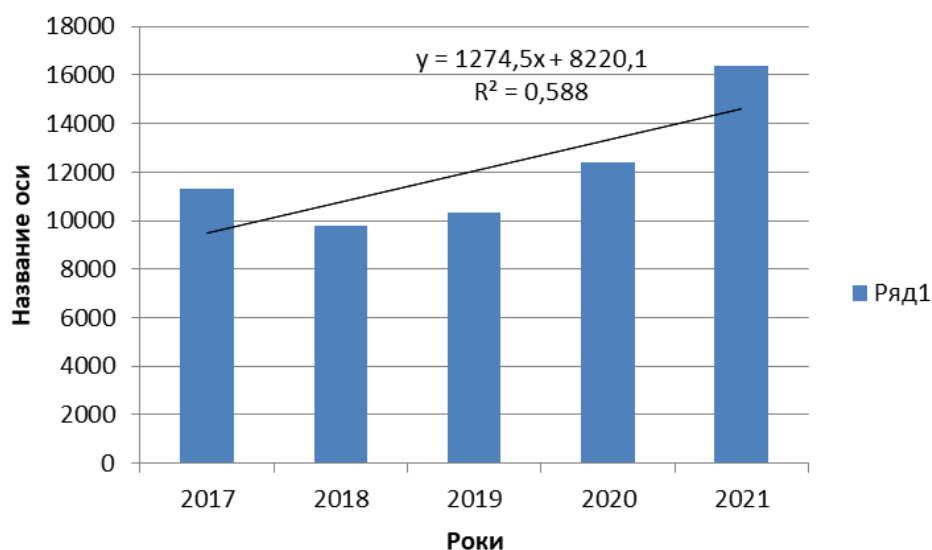


Рис. 2.5. Аналіз тренду собівартості реалізованої продукції ФГ «Орхідея»

Отримане лінійне рівняння тренду собівартості продукції

$$y = 1274,5x + 8220,1$$

Прогнозований рівень собівартості реалізованої продукції підприємства:

$$Y_{2022} = 8220,1 + 1274,5 \times 6 = 15867 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 8220,1 + 1274,5 \times 7 = 17142 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2024} = 8220,1 + 1274,5 \times 8 = 18416 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 8220,1 + 1274,5 \times 9 = 19691 \text{ тис. грн.}$$

За прогностичними розрахунками собівартість реалізованої продукції у ФГ «Орхідея» має тенденцію до зростання.

Результати проведеного статистичного аналізу свідчать, що підприємство має можливість для розширення виробництва та виходу на нові ринки. Тісний зв'язок між виручкою та вартістю основних фондів. За досліджуваний період 2017-2021 рр. підприємство мало достатній рівень прибутковості, не зважаючи на те що зростання вартості основних та оборотних фондів виробництва йшло більш швидкими темпами ніж виручка.

Висновки до розділу 2

1. Площа сільськогосподарських угідь за рахунок збільшення кількості взятих в оренду земельних паїв в ФГ «Орхідея» в 2021 році становила 1013 га, що на 11,1 % більше ніж 2017 році,. 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 незначним розширенням площі земельних угідь при збільшенні чисельності працівників.

2. За 2017-2021 рр. збільшилась на 2184,4 тис. грн (182,8 %) забезпеченість підприємства основними фондами. Але зменшилась фондовіддача на 1,38 тис. грн. (45,70 %) та збільшилась фондомісткість на 0,47 тис. грн. (210,3 %).

3. За період з 2017 по 2021 рр. відбулися зміни в структурі товарної продукції на користь ярових культур. Частка озимої пшениці в товарній продукції зменшилась на 11,6 в. п., а соняшнику – зросла на 11,5 в. п. Виробництво соняшнику та зернових культур - спеціалізація підприємства.

4. В ФГ «Орхідея» знижується ефективність виробництва. Господарство залишається прибутковим, але за досліджуваний період прибуток зменшився на 19,5 % та на 64,1 в.п. зменшився рівень рентабельності.

5. Дослідження залежності виручки від реалізації продукції від вартості основних фондів та чисельності працюючих фермерського господарства показує тісний зв'язок і підтверджено коефіцієнтом детермінації для лінійної моделі 83,65%.

6. Проведений SWOT-аналіз виявив чинники впливу середовища на діяльність підприємства, серед яких найбільшу питому вагу мають фактори поля «Слабкість і Загрози» (27,1 %), а поле «Сила і Можливості» - найменшу питому вагу (22,9 %). Це вказує на те що якщо не зменшити вплив слабких сторін в діяльності підприємства та не використати всі можливі переваги можливість будуть посилюватися негативні тенденції розвитку ФГ «Орхідея».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ФГ «Орхідея»

3.1. Бізнес-консалтинг як фактор удосконалення організації діяльності підприємства

Економічні інтереси, здатність формувати ресурси та управляти нововведеннями, можливість зниження рівня невизначеності і ризику – це чинники активізації процесів для успішного створення нових напрямків діяльності. А от створює умови для активізації вище перерахованих чинників щоб стимулювати впровадження нових бізнес-ідей в виробництво може забезпечити бізнес-консалтинг, який використовує інструментарій управлінського консультування.

Впровадження нових бізнес-процесів передбачає взаємодію з зовнішнім середовищем: споживачами, постачальниками, органами влади. Така взаємодія потребує у менеджерів наявності навичок планування (стратегічного, тактичного, оперативного), від яких залежить успішна реалізація бізнес-проектів. Отже значення операційного консультування в навчанні таким навичкам 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» [10].

«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» [10].

Вміння зосереджувати зусилля на виборі бізнес-ідеї – найважливіший етап у створенні нових бізнес-процесів на підприємстві, на якому консалтинг бізнес-процесів незамінний. Тому очікувано зростає роль бізнес-консалтингу в пошуку бізнес-ідеї для нарощування кількості бізнес-процесів на підприємстві та в накопиченні інформації про вже існуючі ідеї для діяльності, особливо в аграрній сфері.



Рис. 3.1. Групи методів генерування бізнес-ідей

Бізнес-консалтинг націлює менеджмент підприємства на генерацію бізнес-ідей спеціалістами і працівниками підприємства, які можуть пропонувати напрями їх вдосконалення тому що щоденно ведуть спостереження за бізнес-процесами. Якраз процес, який зосереджений на систематичному створенні нових бізнес-ідей і пошуку можливостей для розвитку виробництва і є генерацією ідей. Процес генерація ідей складається з двох напрямків: пошуку джерел нових ідей і методів їх розробки.

«Сучасні методи пошуку нових бізнес-ідей:

- метод «Мозковий штурм» - мета генерація нетрадиційних ідей шляхом групового обговорення з досліджуваних проблем;
- метод «мозкової атаки» - творча суперечка в особистому контакті фахівців-експертів;
- метод Дельфі. Поєднання інтуїтивних, дискусійних і математичних методів, що забезпечує незалежність рішень членів групи. Суть в анонімному опитуванні фахівців за підготовленими питаннями з подальшою статистичною обробкою зібраної інформації.
- метод ПАТЕРН. Суть в виокремленні окремі завдання в поставленій проблемі які ранжуються в «дереві рішень». Характерне відкрите обговорення експертами окремих оцінок;
- метод аналогій. Використовується при аналізі ризиків проекту, який ділиться на стадії розвитку: розробка, виведення на ринок, зростання, зрілість і та занепад. Вивчаючи кожну стадію, виділяють причини ризиків» [51].

Джерела пошуку нових бізнес-ідей:

- споживачі майбутньої продукції;
- продукція потенційних конкурентів;
- думки працівників збуту;
- публікації в досліджуваній сфері;
- науково-дослідні ід ослідно-конструкторські розробки.

Операційний консалтинг має набір методик оцінки потенціалу бізнес-ідей, які дають можливість перевірити їх на стійкість перед тим як почати впровадження нових бізнес-процесів. «Один з таких підходів – це сканування бізнес-ідеї за моделлю RAMP, розробленою американським ученим Райаном П. Аліс. Назва методу – це аббревіатура від Return – віддача (дохід), Advantages – переваги, Market – ринок і Potential – потенціал» [52].

Бізнес-ідея розглядається з чотирьох позицій: дохід, переваги, ринок і потенціал майбутньої діяльності.

Дохід. Можливість отримання істотного доходу від нового виду діяльності. Важливо визначити, який дохід буде істотним від впровадження нової бізнес-ідеї і визначити потребу в інвестиціях

Переваги. Визначаються переваги перед конкурентами.

Ринок. Визначається цільовий ринок і його потреба у майбутній продукції. Важливо встановити параметри ринку на стадії планування.

Потенціал нового бізнес-процесу. Оцінка можливостей майбутньої діяльності в визначенні потенціалу бізнес-ідеї. Співставлення раніше визначених параметри як заключний етап.

В таблиці 3.1 запропонований алгоритм оцінки бізнес-ідеї з ціллю стимулювання розробки бізнес-проекту.

Таблиця 3.1

Оцінювання бізнес-ідеї

№ п/п	Критерії оцінки	Слабка – 0 балів	Середня – 3 бали	Висока – 5 балів
1	Джерело інформації	потрібна перевірка	неповна довіра	повна довіра
2	Імідж підприємства	формується	середній	дуже високий
3	Досвід реалізації проектів за подібністю	немає	недостатній	є
4	Наявність прав інтелектуальної власності (патент, ліцензія)	немає	є, але не все	є
5	Наявність особливостей	немає	невеличка	є
6	Ринок реалізації продукції	менше 3 років	є	дуже високий
7	Спроможність конкурувати	невідома	можлива	є
8	Можливість підтримки і пілг	немає	можливі	є
9	Наявність власного фінансування	менше 20 %	До 50 %	більше 51%
10	Наявність односторонців	менше 50 %	50 % і більше	75-100 %
11	Наявність основних ресурсів	менше 50 %	50 % і більше	75-100 %
12	Наявність устаткування	менше 33 %	33 % і більше	66-100 %
13	Розрахунковий строк окупності	більше 2 років	до 1,5-2 роки	до 1 року
14	Передбачення наступних етапів в розвитку	немає	один	2 і більше
15	Усього балів			

За сумою набраних балів робиться висновок щодо бізнес-ідеї (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати оцінювання запропонованої бізнес-ідеї

Підсумкові оцінки		Рекомендації
Сума балів	Кількість оцінок 0	
Менше як 25	Більше як 6	Бізнес-ідея ще потребує глибокого доопрацювання
26–45	5–6	Є потреба в уточненні деталей
36–45	3–4	Можна розробляти бізнес-план
46–55	1–2	Висока імовірність успіху
56 і більше	0	Дуже висока імовірність успіху

Нульові оцінки мають спонукати до роздумів, аналізу і додаткового опрацювання бізнес-ідеї. Якщо ідея набрала більше 50 балів, то є потенційно успішною в майбутньому. Оцінка ідеї вирощування ехінацеї лікарської для ФГ «Орхідея» склала 45 балів і три оцінки «0», що говорить про хороші шанси на успіх і потребу розробляти бізнес-план майбутньої діяльності.

Спонукає до активізації внутрішніх намірів на зміни в діяльності – це основна мета консалтингу в процесі удосконалення бізнес-процесів та в стимулюванні пошуку нових ідей на підприємстві.

Бачення майбутнього сьогодні є дуже важливим умовах швидких змін, здатне об'єднати людей в команду і надати сенс їх роботі. Для вироблення такого бачення для підприємства зарах існує безліч методів.

Наприклад, «коучинг, одна з тем якого – внутрішня складова змін або переосмислення, яка вчить управлінню намірами і баченням як фундаменту консультування» [65].

Реінжиніринг бізнес-процесів, мета якого покращення якості системи управління в основних аспектах діяльності заради збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності і розвитку. Він дає можливість досягти суттєвого підвищити ініціативність працівників; оптимізувати бізнес-процеси, впроваджувати нові технології; підвищення задоволення потреб споживачів; знизити витрати часу; адаптувати підприємство до змін.

«Реінжиніринг бізнес-процесів - потребує часу та концентрації зусиль всієї організації як складний процес що впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування» [18].

«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 чій обов'язки входить прийняття рішень, починають фокусувати увагу на повсякденній діяльності. Вони думають тільки про виживання» [65].

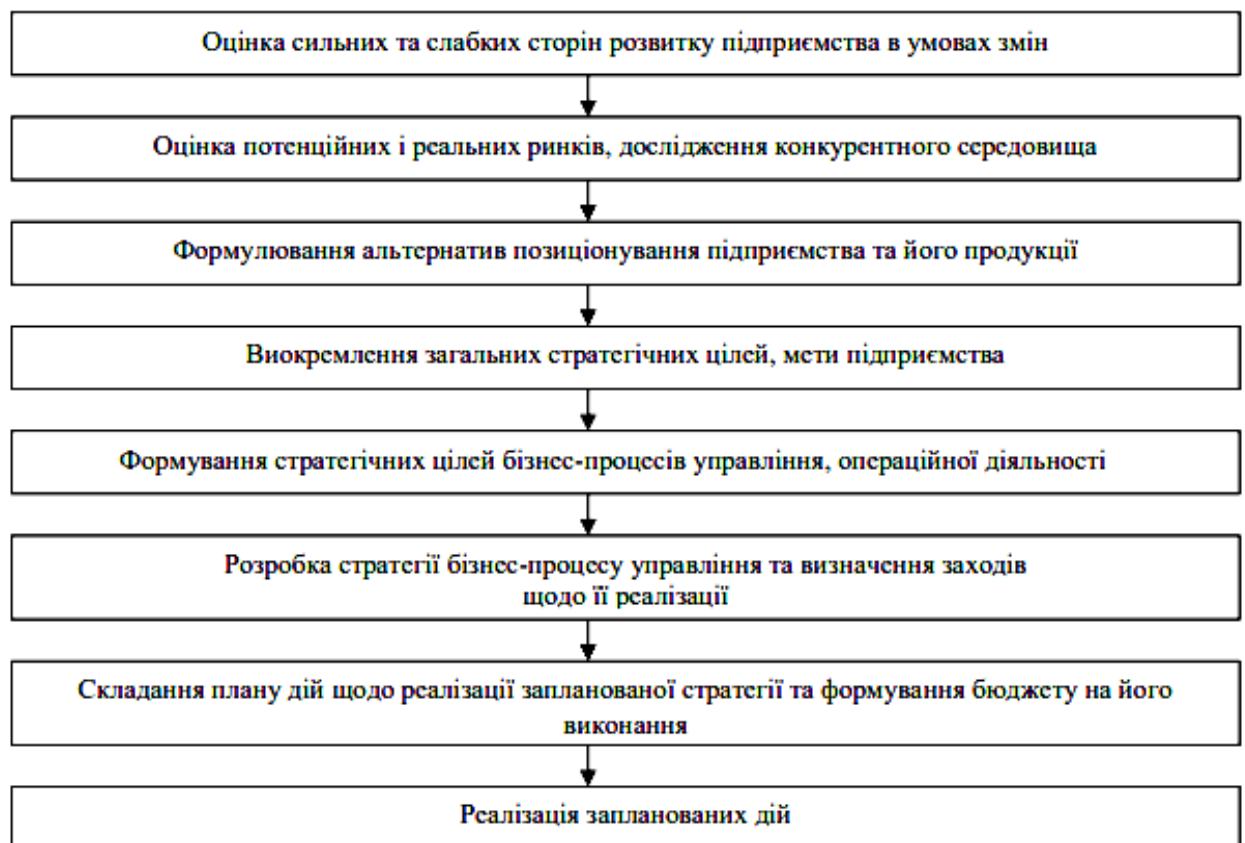


Рис. 3.2. Алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Отже бізнес-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 вирощування ехінацеї лікарської

За дослідженнями, які були проведені в другому розділі кваліфікаційної роботи можемо стверджувати, що ФГ «Орхідея» здійснює діяльність тільки в одній галузі рослинництва, що викликає сезонність використання працівників і надходження доходів. Наша пропозиція полягає в розширенні бізнес-процесу в рослинництві впровадженням бізнес-ідеї з вирощування ехінацеї лікарської.

Практична реалізація запропонованої бізнес-ідеї дозволить розширити номенклатуру і ринки збуту продукції, підвищити прибутковість підприємства, збільшити період надходження доходів від реалізації продукції і за рахунок цього підвищити конкурентоздатність підприємства.

Переваги запропонованого проекту:

- Збільшення загальної виручки від реалізації продукції.
- Розширення кількості бізнес-процесів в господарстві.
- Отримання додаткових доходів від нового бізнес-процесу.
- Створення робочих місць в с. Чаплинка Петриківського району.

Розвинута вітчизняна фармацевтична галузь постійно потребує рослинної сировини для виробництва ліків. Виробники галузі лікарського рослинництва значну частину своєї продукції продають вітчизняним переробникам. Отже, в країні створюється кінцевий продукт, який користується попитом у споживачів, а це свідчить про не реалізований потенціал. Маючи величезний потенціал вирощування лікарських рослин Україна має слабкий експорт, більше того імпортує іноземну лікарську сировину.

Попит на ехінацею пурпурову в сучасному світі різко зріс, тому що ця рослина є ефективним імуномодулятором, що важливо в умовах пандемії корона-вірусу і зниження імунітету населення через військові дії в Україні,

Кліматичні умови в Дніпропетровській області дозволяють вирощувати ехінацею лікарську. Тому вирощування ехінацеї лікарської актуальний

напрямок для бізнесу в регіоні. Переваги і недоліки цього напрямку виробництва представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки бізнесу з вирощування ехінацеї лікарської

Переваги	Недоліки
Простота бізнес-процесів	Спеціалізований маркетинг продукції
Високий рівень рентабельності	Відсутність державної підтримки
Окупність інвестицій протягом 2-3 років	Необхідність доробки сировини після збирання (сушіння)
Низький поріг входу в галузь (низька конкуренція в регіоні)	
Невеликі початкові інвестиції	-

Таким чином, ідея вирощування ехінацеї лікарської є актуальною.

Згідно з результатами досліджень ехінацеї, її насіння та корені містять компоненти, унікальні за своїми цілющими властивостями, які в поєднанні підсилюють свої лікувальні дії на організм людини. Це і ефірні масла, що володіють незамінними властивостями смоли, і корисні для здоров'я органічні кислоти, вітаміни, та унікальні за своїми властивостями антиоксиданти ехіноцін і ехінолон.

Багаторічна трав'яниста рослина, розмножується насінням і поділом кореневої системи. В перший рік утворює розетку листків, на другий — цвіте і дає насіння. Ехінацея волого- і теплолюбива рослина, що має широкий екологічний ареал. Розмножується як насінням, так і вегетативними способами. Оптимальним і економічно вигідним способом розмноження є безпосередній посів насіння у ґрунт.

При вирощуванні ехінацей виробник має можливість отримувати два види рослинної сировини: 1. трава (листя, стебла та суцвіття); 2. коріння.

Технологічний процес вирощування рослини пов'язаний з її біологічними особливостями і триває два роки до отримання трав'яної маси і якісних коренів. Для скорочення вегетаційного періоду і збільшення виходу трав'яної маси вже в перший рік вирощування в бізнес-плані рекомендується

ранньо-осінній посів з можливістю укорінення рослин до настання холодів і ранньовесняного початку вегетації.

Маючи довгий період цвітіння, добру відвідуваність бджолами, ехінацея пурпура може бути використана для закриття літньоосіннього безвзяткового періоду. На 1га її посіву можна утримувати 100-150 бджолосімей.

Ми пропонуємо для ФГ «Орхідея» проект з вирощування ехінацеї лікарської. Ринок збуту продукції в Дніпропетровській та сусідніх областях представлений великою кількістю фармацевтичних підприємств, які займаються виготовленням лікарських препаратів з ехінацеї. Ми зупинили свій вибір на двох підприємствах: ТОВ ФАРМАЦЕВТИЧНА ФАБРИКА ДНІПРО та Відкрите акціонерне товариство «Лубнифарм».

Прогнозовані обсяги реалізації продукції за перші два роки реалізації проекту складуть: трав'яної маси – 500 ц та коренів - 140ц. Загальна сума продажів за 2023-2025 роки складе 3934,4 тис. грн.

Для реалізації бізнес-ідея потребує біля 750 тис. грн. інвестицій, які будуть використані на закупівлю необхідних технічних засобів яких немає в ФГ «Орхідея» та для здійснення операційних витрат згідно з технологією вирощування ехінацеї. Потребу в фінансових ресурсах планується забезпечити за рахунок власних коштів на 33% і на 67% - за рахунок кредитних коштів.

Початок діяльності заплановано на вересень-жовтень 2023 року і вихід завершальний етап – осінь 2025 року.

Таблиця 3.2

Очікувані прибутки/збитки по роках, тис. грн.

2023 рік	2024 рік	2025 рік	Всього
-193,6	225,4	2396,4	2815,4

Фінансові розрахунки охоплюють трирічний період функціонування проекту з подальшим розширенням. Срок окупності складе 1,6 роки. Нарощуючи обсяги виробництва, матимемо збільшення прибутків і повернення інвестицій які будуть вкладені в бізнес-ідею.

Узгоджуємо роботи за логічною послідовністю у їх виконанні, що дозволить перейти до календарного планування за проектом, головним завданням якого є створення розкладу виконання робіт проекту з дотриманням логічної послідовності робіт, а також визначення тривалості проекту..

У відповідності з технологічною картою вирощування ехінацеї за традиційною технологією в таблиці 3.3 представлений календарний план робіт, згідно з яким плануються витрати на виробництво по місяцях.

Таблиця 3.3

Календарних план робіт з вирощування ехінацеї лікарської на три роки

Вид робіт згідно з технологією вирощування	2023 рік		2024 рік						2025 рік					
	9	10	5	6	7	8	9	10	5	6	7	8	9	10
Основний обробіток ґрунту	5-10													1-5
Підготовка техніки														
Придбання насіння, добрив, гербіцидів														
Передпосівний обробіток ґрунту та сівба	11-15	15-20												6-10 11-16
Догляд за посівами:														
- внесення добрив			1-20						1-20					
-внесення гербіцидів			10-20						10-20					
-прополювання					1-20									
Збір урожаю трави				1-5		1-15				1-10		1-20		
Збір урожаю коренів													16-25	
Сушіння сировини				6-20		6-30				6-30		6-30	16-30	
Реалізація продукції					1-30		1-30			1-30			1-30	1-30

Основні технологічні операції вирощування ехінацеї лікарської:

- посів. Терміни посіву по проекту осені, щоб рослини оптимально проросли і пішли в зиму у фазі 2-3 справжніх листків для скорочення вегетаційного двохрічного періоду і можливості отримати більше трав'яної маси в перший рік вирощування. Параметри: норма висіву 10-12 кг/га, глибина загортання насіння — 2-3 см, ширина міжрядь — 45 см, врожайність з поля трави 70-75 ц/га, врожайність коріння — 45 ц/га.

- збирання. Траву збирають у фазі масового цвітіння, зрізують на рівні 10-15 см від землі, бо нижні стебла мають низький рівень діючої речовини та якість сировини. При такому зборі врожайність складає 35-40 центнерів з гектара. Можливо два скошування трави за сезон.

На перший рік вегетації збирають тільки траву. На другий рік вегетації збираються два види продукції: трава в фазі масового цвітіння та корені. Корені викопують у кінці вересня, на початку жовтня, після зрізу наземну частини рослини. Капітальні витрати. Витрати на придбання техніки та матеріалів складуть 465 тис. грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на придбання та утримання основних засобів виробництва

Основні засоби	Балансова вартість, тис.грн.	Придбання, тис грн..	Амортизаційні відрахування		Відрахування на поточний ремонт	
			норма, %	сума, тис.грн.	норма, %	сума, тис.грн.
Трактори	15965		10	1596,5	4,9	782,3
Припадає на вирощування ехінацеї 1%	-	-	-	16,0	-	7,8
Гичкозбиральна машина БМ-6	-	35	5	1,8	4,9	1,7
Картоплезбиральний комбайн Volko Z 643 Болько	-	155	6	9,3	4,9	7,6
Промислова сушильна шафа СШ-4 BeeStar	-	130	8	10,4	4,9	6,4
Тентовий ангар	-	145	-	7,3	4,9	7,1
Всього	15965	465	x	44,8	x	30,6

Операційні витрати. Витрати, які пов'язані безпосередньо з виробництвом По проекту вирощування ехінацеї лікарської змінні витрати представлені в текстовому матеріалі та в таблицях 3.5-3.11.

Таблиця 3.5

Витрати сировини і матеріалів на виробництво ехінацеї

Види сировини і матеріалів	Площа посіву, га	Норма витрат на 1 га, ц	Загальна потреба, ц	Ціна 1 ц, грн.	Загальні витрати, тис.грн.
Насіння	10	0,12	1,2	35000	42,0
Добрива N ₁₀ K ₁₀ P ₁₀	10	0,90	9,0	1610	14,5
Гербициди	10	0,60	6,0	5200	31,2

Витрати на сировину і матеріали в першу чергу включають розрахунок потреби і вартості насіння, добрив та засобів захисту ехінацеї від бур'янів.

Розрахунок вартості паливно-мастильних матеріалів (табл. 3.6) здійснюється на основі потреби у розрахованих в технологічній карті.

Таблиця 3.6

Потреба і вартість паливно-мастильних матеріалів

Паливно-мастильні матеріали		Періоди за технологією вирощування				Всього
		основний обробіток ґрунту	передпосівний обробіток ґрунту та сівба	догляд за посівами	збір урожаю	
Витрати основного палива, ц		12	9	7	19	47
Масла і мастила	моторне масло – 3,8% від основного палива	0,46	0,34	0,27	0,72	1,79
	трансмісійне масло – 1,1% від осн. палива	0,24	0,10	0,08	0,21	0,63
Вартість основного палива, тис.грн. (4,3тис. грн./ц)		51,6	38,7	30,1	81,7	202,1
Вартість масла і мастила	моторне (4тис грн./ц)	1,84	1,36	1,08	2,88	7,16
	трансмісійне (4,2 тис.грн./ц)	1,01	0,42	0,34	0,88	2,65
Всього вартість ПММ, тис. грн..		54,45	40,48	31,52	85,46	211,91

Витрати на транспортування вантажів при вирощуванні культури розраховуємо з урахуванням обсягів вантажоперевезень за технологією та собівартості 1 т-км транспортних робіт на підприємстві (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Вартість транспортних перевезень 2023-2024 роки

Види перевезень	Кількість вантажу, т	Відстань перевезень, км	Обсяг вантажоперевезень, т-км	Собівартість 1 т-км. грн.	Вартість перевезень, тис. грн.
Зовнішні перевезення					
Транспортування сировини	1,7	80	136	19,65	2,7
Транспортування готової продукції	20,0	100	2000	19,65	39,3
Внутрішньогосподарські перевезення					
Транспортування врожаю	50,0	5	250	19,65	4,9
Разом перевезень	х	х	2156	х	46,9

Також в собівартість продукції входять витрати на електроенергію для сушіння продукції (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Витрати та вартість електроенергії

Показник	Роки		Разом
	20243	2025	
Урожай для сушіння, ц			
- трава	500	750	1250
- корені	-	450	450
Потужність сушарки, кВт-год	24 на 5 ц	24 на 5 ц	х
Витрати електроенергії, кВт			
- трава	19200	28800	48000
- корені	-	34560	34560

Потреба в виробничому персоналі має сезонний характер в залежності від технологічного процесу. Розрахунки представлені в табл.3.9.

Таблиця 3.9.

Оплата праці персоналу, тис.грн.

Показники	Роки			Всього
	2023	2024	2025	
Механізатори	18	75	92	185
Пропольщики	-	25	30	55
Працівники сушарні	-	40	55	95
Всього фонд оплати праці	18	140	177	335
Відрахування на соціальні заходи (22%)	4	31	39	74
Всього з відрахуваннями	22	171	216	409

Загальногосподарські або умовно постійні витрати наведені в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Витрати на організацію та управління, тис.грн.

Витрати	Роки			Всього
	2023	2024	2025	
Оплата праці АУП	4	8	9	21
Відрахування на соціальні заходи (22%)	1	2	2	5
Транспортні витрати	2	4	5	11
Всього	7	14	16	37

Аграрні підприємства, в яких частка товарної сільськогосподарської продукції складає 75%, сплачують єдиний податок. Для ФГ «Орхідея» щорічна сума ЄП складає 285 тис.грн. Частка в структурі товарної продукції 1%, тому ЄП для ехінацеї – 2,9 тис.грн. План прибутків та збитків за проектом представлений в табл. 3.11 (див. додаток В1).

Таблиця 3.11

План прибутків та збитків, тис. грн.

Показник	Роки			Всього за 3 роки
	2023	2024	2025	
Загальний обсяг продажу	-	792,0	3142,4	3934,4
Виробничі витрати	166,6	467,9	726,1	1360,6
Загальногосподарські витрати	7,0	18,7	19,9	45,6
Загальні витрати на виробництво	173,6	486,6	746,0	1406,2
Сума кредиту	100	400	-	500
Плата за користування кредитом(20%)	20	80	-	100
Прибуток	-193,6	225,4	2396,4	2815,4

В доповнення розрахунків плану прибутків і збитків проводиться розрахунок точки беззбитковості або визначення мінімального обсягу виробництва що забезпечить покриття витрат на виробництво виручкою від реалізації. Точка беззбитковості визначається для кожного виду продукції за формулою:

$$ТБ = \frac{В_{пос}}{Ц - В_{змін}}$$

Ц - ціна продажу одиниці продукції, грн/ц

В_{змін} - змінні витрати на одиницю продукції, грн/ц;

В_{пос} - постійні витрати на весь обсяг продукції, грн.

Для полегшення розрахунків скористаємося даними табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Постійні і змінні витрати на виробництво для
розрахунку точки беззбитковості**

Витрати	Всього продажу	В тому числі	
		трава	корені
Питома вага в товарній продукції, %	100	50,3	49,7
Постійні витрати, тис. грн. (В _{пос})	45,6	23,0	22,6
Змінні витрати, тис.грн. (В _{змін})	1360,6	684,4	676,2
Обсяг реалізації, ц	x	500	140
Змінні витрати на 1 ц продукції, грн./ц	x	342,2	4830,0
Обсяг продажу, тис. грн.		1980,0	1954,4
Ціна реалізації 1 ц продукції, грн.		3960,0	13960,0

1. Точка беззбитковості для трави ехінацеї: $ТБ = \frac{23000}{3960,0 - 342,2} = 6,4ц$

2. Точка беззбитковості для трави ехінацеї: $ТБ = \frac{22600}{13960,0 - 4830,0} = 2,5ц$

Оцінка грошових потоків в фінансовому плані для забезпечення готівковими коштами майбутньої діяльності представлена в табл. 3.13 (див. додаток В2). Джерела надходження коштів – власні кошти, отримані від реалізації продукції та позичені (кредит).

Таблиця 3.13

План обігу коштів (руху готівки), тис. грн.

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Готівкові кошти на початок року	95	1,4	566,9
Грошові надходження – всього	100,0	1192,0	3142,4
Грошові виплати - всього	193,6	626,5	1105,9
- Виробничі витрати:	186,6	607,8	1086
Загальногосподарські витрати	7,0	18,7	19,9
Чистий потік готівки	-93,6	565,5	2036,5
Готівкові гроші на кінець року	1,4	566,9	2603,4

Для більшої прозорості розглянемо основні моменти стратегії фінансування цього проекту в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Стратегія фінансування проекту, тис. грн.

Показник	Джерела фінансування					
	Власні кошти і надходження від реалізації			Зовнішні кошти (кредит)		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Обсяг фінансування	95	-	155	100	400	-
Напрями використання фінансів:				-		-
-Операційна діяльність	95			100	90	-
-Тентовий ангар	-	-	-	-	145	-
- Гичкозбиральна машина БМ-6	-	-	-	-	35	-
-Промислова сушильна шафа СШ-4 BeeStar	-	-	-	-	130	-
-Картоплезбиральний комбайн для збирання коренів Volko Z 643 Болько	-	-	155	-		-
Всього використано	95	-	155	100	400	-

Визначимо срок окупності проекту – це час, який потрібний для того, щоб сума надходжень (прибутку) від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності вимірюється в роках або місяцях. $\text{Сок} = \text{Початкові інвестиції} / \text{Планові надходження (Прибуток)} = 595/792 = 2,6$ роки. Тобто на третій рік наш проект повністю окупить вкладені фінанси

3.3. Очікувані результати впровадження бізнес-проекту

За попередніми розрахунками, проект можна запускати в дію, тому що грошовий потік по всіх видах діяльності за три роки дав позитивний результат і склав 2603,4 тис. грн. Очікуваний прибуток за три роки 2815,4 тис. грн.

Кінцевий етап проектної аналізу - це розрахунок індикаторів ефективності проекту. Є потреба визначити по проекту; рентабельність інвестицій (PI), чисту теперішню вартість (NPV), строк окупності проекту коефіцієнт вигоди/витрати (B/C). Узагальнимо інформацію попередніх розрахунків і приймемо їх як вихідні дані для визначення ефективності проекту (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

Параметр	Значення
Початок впровадження проекту	10.10.2023 р.
Строк тривалості проекту	3 роки
Розрахункова одиниця в проекті	Тисячі гривень
Ставка дисконтування	18 %
Потреба в інвестиційних коштах	750 тис.грн

Розрахуємо чисті грошові потоки, дисконтовані грошові потоки, дисконтовані вигоди та витрати. Джерелами фінансування є власні та кредитні кошти, тому ставка дисконту береться з урахуванням середньої ставки по депозиту та індексу інфляції (18 %) (табл. 3.16).

Отримані показники дають можливість визначити індикатори ефективності проекту для його учасників:

- 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).

Таблиця 3.16

Розрахунок загальних показників ефективності проекту, грн

Показники	2023	2024	2025
Вигоди за проектом	-	792,0	3142,4
Поточні витрати за проектом	173,6	486,6	746,0
Прибуток проекту	-193,6	225,4	2396,4
Амортизаційні відрахування за проектом	44,8	44,8	44,8
Чисті грошові потоки за проектом	-148,8	270,2	2441,2
Коефіцієнт дисконтування коштів	0,820	0,672	0,551
Дисконтований грошовий потік	-122,0	181,6	1345,1
Дисконтування грошового потоку з початку експлуатації проекту	-122,0	59,6	1404,7
Дисконтовані вигоди за проектом	-	532,2	1731,3
Дисконтовані витрати за проектом	142,4	327,0	411,0

$$NPV = 1404,7 \text{ тис. грн.}$$

- модифікована чиста теперішня вартість проекту (формула 3.2):

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

де I – сума інвестицій, тис. грн.

$$NPV_M = 1404,7 - 750 = 654,7 \text{ тис. грн.}$$

- рентабельність інвестицій за проектом (формула 3.3):

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

$$PI = (654,7 \div 750) \times 100 = 87,3 \%$$

- коефіцієнт вигоди/затрати проекту (формула 3.4):

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

$$B/C = 1.60$$

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.

$$PB = 1,56 \text{ року.}$$

За отриманими даними проведемо оцінку індикаторів економічної ефективності даного проекту (таблиця 3.17).

Таблиця 3.17

Основні загальні індикатори економічної ефективності проекту

Показники	Значення
NPV (ЧТВ), тис. грн	1404,7
NPV (ЧТВ) модифіковане, тис. грн	654,7
Рентабельність інвестицій за проектом, %	87,3
Коефіцієнт вигоди/витрати	1,60
Термін окупності проекту, роки	1,56

Отже висновок про доцільність даного проекту:

- Проект прибутковий, на що вказує рентабельність інвестицій в розрахунку на одиницю вкладу, отже від 1 гривні витрат інвестор (ФГ «Орхідея») отримує 0,873 гривні, тобто проект є прибутковим;
- Відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат в коефіцієнті вигоди витрат складає 1,60, що вказує на, і з розрахунків видно, що на 1 гривню витрат ми отримуємо 1 гривні 60 копійок доходу, отже проект з точки зору даного показника також є вигідним;
- Початкові інвестиції будуть відшкодовані за період реалізації проекту тому що період окупності проекту складає 1,56 року.

«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» [13].

Успішній реалізації даного бізнес-проекту можуть загрозувати ризики пов’язані із внутрішнім та зовнішнім економічним середовищем. Продукція 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» [19, 28, 35].

Сільське господарство найбільш ризикований вид підприємницької діяльності. Ризиковість аграрного бізнесу визначає ряд факторів:- сезонність виробництва, - залежність від погодних і кліматичних умов, - ринковий ризик.

Вирощування ехінацеї лікарської також має ризики як загального так і галузевого характеру (табл.. 3.18)..

Таблиця 3.18

Аналіз потенційних ризиків проекту

Ризики	Наслідки настання події	Заходи мінімізації
Падіння попиту	Зниження прибутків	Розширення регіону збуту
Погіршення купівельної спроможності споживачів	Зниження прибутків.	Збільшення асортименту. Коливання цінової політики для утримання на ринку.
Несприятливі погодні умови	Зниження збору Зниження прибутків	Залучення фахових агрономів, використання біопрепаратів захисту рослин
Захворювання рослин	Зменшення виробництва продукції. Зниження прибутків	Проведення профілактичних та лікувальних заходів.

«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» [50].

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

Незважаючи на існуючі ризики доцільно впроваджувати даний проект, так як з попередніх розрахунків ми переконалися, що рентабельний.

Отже, використовуючи інструментарій консалтингу бізнес-процесів, був проведений аналіз діяльності ФГ «Орхідея» і запропоноване впровадження нового бізнес-процесу в рослинництві, а саме вирощування ехінацеї лікарської. Проведені проектні дослідження по обґрунтуванню і впровадженню нової бізнес-ідеї підтвердили його прибутковість і доцільність.

Для остаточного підтвердження результатів проведеного дослідження розрахуємо очікуваний прибуток ФГ «Орхідея» до та після впровадження запропонованого проекту на період 2023-2025 рр. (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Очікуваний прибуток ФГ «Орхідея» на 2023-2025 роки

№ п/п	Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025р. у % до 2023 р.	
1	Очікуваний чистий прибуток за лінійним трендам, тис. грн	11891,2	11290,4	10689,6	89,9	
2	Очікуваний чистий прибуток за проектом, тис. грн	розрахунковий	-193,6	225,4	2396,4	+2202,8
		дисконтований	-122,0	181,6	1345,1	1223,1
3	Сумарний очікуваний чистий прибуток після впровадження проекту, тис. грн	розрахунковий	11697,6	11515,8	13086,0	111,9
		дисконтований	11769,2	11472,0	12034,7	102,3
4	Співвідношення очікуваного чистого прибутку після та до впровадження проекту, %	розрахунковий	98,4	102,0	122,4	+ 24,0 в.п.
		дисконтований	99,0	101,6	112,6	+ 13,6 в.п.

Аналізуючи дані представлені в таблиці 3.19, можемо стверджувати що реалізація бізнес-проекту вирощування ехінацеї лікарської дасть збільшення чистого прибутку на 24 в.п.. Отже запропонований проект є доцільним.

Висновки до розділу 3

1. Оцінка ідеї вирощування ехінацеї лікарської для ФГ «Орхідея» склала 45 балів і три оцінки «0», що говорить про великі шанси на успіх і необхідність розробляти бізнес-проект.

2. Ми пропонуємо для ФГ «Орхідея» проект з вирощування ехінацеї лікарської. Строк реалізації проекту – 1,6 роки, інвестиції на початок проекту 750 тис. грн. Проект фінансуватиметься за рахунок власних та кредитних коштів ФГ «Орхідея».

3. Початкові інвестиції з другого року роботи окуповуються. Очікуваний чистий прибуток за три роки – 2815,4 тис. грн. Рентабельність продажів 200,2%. Чиста теперішня вартість проекту перевищує інвестиційні витрати на його реалізацію на 654,7 тис. грн., отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного, тому проект є доцільним.

4. Рентабельність інвестицій 87,3% вказує на прибутковість проекту. ФГ «Орхідея» отримає 0,873 грн. прибутку на 1 грн. вкладу. Коефіцієнт вигоди витрат 1,60 вказує на відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат, і що на 1 гривню витрат ми отримуємо 1 гривні 60 копійок доходу, тобто проект є вигідним;

5. Період окупності проекту складає 1,56 року, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

ВИСНОВКИ

1. Консалтинг бізнес-процесів – комплексний і ефективний засіб підтримки менеджерів у галузі діагностування стану діяльності, визначення причин зниження ефективності, прогнозування перспектив розвитку, підготовки управлінських рішень в умовах змін бізнес-оточення. Потреба в управлінському консалтингу виникає у випадку погіршення загальних результатів діяльності підприємства, невизначеності в перспективах подальшої роботи та готовності до змін у діяльності.

2. Управлінський консалтинг охоплює різні види ділової активності. Методи управлінського консалтингу використовуються для рішення проблем в фінансовій діяльності, для розробки інвестиційних проектів, для узгодження фінансових систем, для визначення ринкової вартості підприємства.

3. Бізнес-консалтинг - це управлінська діяльність з оцінки поточного стану підприємства, його бізнес-процесів і стратегій, яка направлена на підвищення ефективності діяльності та поточного управління, на оптимізацію бізнес-процесів, на розширення фінансових потоків.

4. Площа сільськогосподарських угідь в 2021 році становила 1013 га, що на 11,1 % більше ніж 2017 році, за рахунок збільшення кількості взятих в оренду земельних паїв. За досліджуваний період коефіцієнт використання ріллі зріс на 1,1 %, землезабезпеченість – зменшилася на 4,8 % по ріллі та 1,3 % по посівам, що пояснюється незначним розширенням площі земельних угідь при збільшенні чисельності працівників.

5. Забезпеченість підприємства основними фондами збільшилась на 2184,4 тис. грн (182,8 %) за 2017-2021 рр. Отже фондівдача зменшилася на 1,38 тис. грн. (45,70 %), а фондомісткість збільшилася на 0,47 тис. грн. (210,3 %).

6. За період з 2017 по 2021 рр. відбулися зміни в структурі товарної продукції на користь ярових культур. Частка озимої пшениці в товарній продукції зменшилася на 11,6 в. п., а соняшнику – зросла на 11,5 в. п. Підприємство спеціалізується на виробництві соняшнику і зернових культур.

7. За досліджуваний період ФГ «Орхідея» залишається прибутковим, але прибуток знизився на 19,5 %, а рівень рентабельності зменшився на 64,1 в.п. що свідчить про спад ефективності виробництва.

8. Коефіцієнт детермінації для лінійної моделі показує, що варіація виручки від реалізації продукції на 83,65% визначається варіацією досліджуваних чинників: вартістю основних фондів та чисельністю працюючих даного господарства.

9. За результатами SWOT-аналізу було виявлено що фактори поля «Слабкість і Загрози» (27,1 %) мають найбільшу питому вагу, а поле «Сила і Можливості» - найменшу питому вагу (22,9 %). Отже якщо не зменшити вплив слабких сторін та не використати всі можливі переваги посилюється можливість впливу негативних тенденцій розвитку ФГ «Орхідея».

10. Ми пропонуємо бізнес-проект з вирощування ехінацеї лікарської. Оцінка цієї бізнес-ідеї для ФГ «Орхідея» склала 45 балів і три оцінки «0», що говорить про хороші шанси на успіх і потребу розробляти бізнес-проект. Початкові інвестиції по проекту 750 тис. грн., за рахунок власних та кредитних коштів.

11. Початкові інвестиції з другого року роботи окуповуються. Очікуваний чистий прибуток за три роки – 2815,4 тис. грн. Рентабельність продажів 200,2%. Чиста теперішня вартість проекту перевищує інвестиційні витрати на його реалізацію на 654,7 тис. грн., отже проект забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного і проект є доцільним.

12. Рентабельність інвестицій 87,3% вказує на прибутковість проекту. ФГ «Орхідея» отримає 0,873 грн. прибутку на 1 грн. вкладу. Коефіцієнт вигоди витрат 1,60 вказує на відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат, і що на 1 гривню витрат ми отримуємо 1 гривні 60 копійок доходу, тобто проект є вигідним;

13. 5. Період окупності проекту складає 1,56 року, тобто початкова інвестиція буде відшкодована за період реалізації проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 408 с.
2. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 336
3. Бербенець О. В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №12. – С.38-43. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2021/8.pdf
4. Бондаренко О. Розрахунок нарахувань та утримань із заробітної плати 2018 з прикладами. URL: <https://byhgalter.com/rozrakhunok-naraxuvan-ta-utriman-iz-zarobitno%D1%97-plati-2018-prikladi/> (Дата звернення: 04.10.2022).
5. Вергуненко Н. В. Особливості сучасної видової структури європейського ринку консалтингових послуг. Економічний простір. 2013. №71. С. 5–14.
6. Верба В.А. Еволюція впливу управлінського консультування на розвиток підприємств. Стратегія розвитку України (економіка, 28 соціологія, право): наук. журн. 2008. вип. 1-2. - К. : Книж. вид-во НАУ. С. 579—587.
7. Верба В. А. Класифікація консультаційних проектів. Сіверянський літопис. 2007. № 6. С. 174 – 181.
8. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 4, т. 2. С. 55–59.
9. Верба В. А. Консалтинговий проект: сутність, ознаки та передумови успішної реалізації. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 228 с.
10. Верба В.А. Проектний аналіз: Підручник. К.: КНЕУ, 2000. 322 с.
11. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.

12. Верба В. А., Кизенко О.О. Управлінське консультування як складова інноваційної інфраструктури сучасної економіки. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
<https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/5f3aedf5-f44a-4934-95a7-12e2a81a8120/content>
13. Верченко П.І. Ризикологія: Навч.-метод. посібник для самоств. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. 380 с.
14. Віннікова І. І., Марчук С. В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Молодий вчений. 2016. № 7 (34). С. 16–21.
15. Гонtareва І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 136 с.
16. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 2. С. 136–141.
17. 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». – К., 2005. – 19 с. – укр.
18. Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Корінь М.В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – 80 с. URL:<http://eprints.kname.edu.ua/53805/1/2019%20147%D0%9B%20147%D0%9B.pdf>
19. Демченко І.В. Ризиковий аспект та особливості функціонування аграрних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfbi/2009_1.
20. Друкер. Питер Ф. Енциклопедія менеджменту: Видавництво: ТОВ «Софійська набережна», 2009. - 432с.
21. Дудар Т.Г. Напрями розвитку консалтингу в системі підприємницької діяльності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку.

2013. №5. С 21-26. URL: https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2013_05_021.pdf

22. Єфременко Т. М., Краснокутська Ю.В. Реінжиніринг бізнес-процесів : конспект лекцій. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 100 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/53805/1/2019%20147%D0%9B%20147%D0%9B.pdf>

23. Економіка підприємства: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. Ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.

24. Зінов'єв Ф. В. Управлінський консалтинг як інструмент розвитку українських підприємств / Ф. В. Зінов'єв // Держава та регіони : Економіка та підприємництво : наук.- вироб. журн. 2008. № 6. С. 88 – 91.

25. Капінос Г.І. Операційний менеджмент. Навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.

26. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії: наук. журн. / Причорномор. н.-д. ін-т екон. та інновацій. – Одеса: [б. в.], Випуск 27. 2018. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%281%29_13

27. Кленін О.В., Білопольський М.Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспектива. Вісник економічної науки України. 2017/№1. С. 134-165

28. Колібаба Р.О. Класифікація ризиків сільськогосподарського виробництва. Інструменти мінімізації ризиків. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2021/8.pdf

29. Костін, В. П. Управлінське консультування: навч. посіб. — К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. - 144 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/konsylytv.pdf>

30. Кравченко А.В. Ефективність використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/343789.html>.
31. Красношарпа В.В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. Ефективна економіка. -2015. - №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
32. Кремень В. М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць. 2008. № 19. С. 108—116.
33. Коростильов В. Управлінське консультування. Київ: МАУП, 2003. 104 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/154.pdf>
34. Котлер Ф. Основи маркетингу. URL: <https://umi-kumi.ru/uk/catering/chitat-knigu-osnovy-marketinga-onlain-polnostyu-filip-kotler-mybook/>.
35. Кузьмін О.Є. Управління змінами: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. - 356 с.
36. 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.
37. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
38. Марченко О. С. Освітня функція консалтингу. Вісник Харків. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна: Серія економічна. 2010. № 921. С.35–38.
39. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280
40. Марченко О.С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.
41. 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/>.

42. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посібн. - К.: КНТЕУ, 2009. - 197 с.
43. Нежинська О. О. Н 43 Основи коучингу : навчальний посібник / О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с.
44. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 3. 2013. С. 88-92. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/NvChdieu_2014_4_24.pdf
45. Операційний менеджмент: Навчальний посібник/ І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз; За ред. І.А. Маркіної. – Полтава: ПДАА, 2018. 224 С.
46. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: на' вчальний посібник . — К.: «Кондор», 2006. — 664 с.
47. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.
48. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html
49. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с
50. Рижиков В.С. Проектний аналіз: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 322 с
51. Сакур Л.М., Сухомлин Л.В., Різніченко Л.В. Велькін Б.О. Реінжинг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка і організація управління. Вип. 2(38). - 2020 С. 81-95. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/9382-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-18723-1-10-20201225.pdf>

52. Соколенко В. А. С47 Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. –216 с.
53. Сороківська М.В. Фінансовий менеджмент (математичний інструментарій): Навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2011. 284 с.
54. Спільник І. В. Консалтингова діяльність: навчально-методичний комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156 с.
55. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту : підручник [для студ. ВНЗ] / О.М. Сумець. - К.: Професіонал, 2005. - 414 с.
56. 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.
57. Фурсова О. В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації. Економіка та держава 2013 - URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2013/17.pdf
58. Харченко Т.М. Сучасні тенденції розвитку менеджмент-консалтингу в аграрній сфері / Сучасний менеджмент: напрями, моделі, стратегії, технології: колективна монографія / [Баценко Л.М., Дубовик С.Г. та ін..]за ред.. С.Г. Дубовик, Л.Б. Баценко. Суми, 2018. 216 с.
59. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2008. 240 с.
60. Череп А.В., Шамрін Р.В. Аналіз сучасного стану ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2013. № 5. С. 13 – 16.
61. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 6. С. 61-63.
62. Чому потрібен консалтинг в умовах кризи? / Бізнес-центр: – URL: <https://businesscenter.com.ua/>

63. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Василюшина Л.М. Основи управлінського консультування: навч. посіб. Донецьк: ТОВ «ВРА «Епіцентр». 2013. 188 с.
64. Kennedy Information's «Consulting Service Line Series» // Адреса документу в Інтернет: URL: <http://www.consultingcentral.com/research/service-line?C=7TNEIvYZI9yVZGN3&G=sdNKvCyY8RhTMkLR>
65. Kubr M. Management consulting : a guide to the profession / Kubr M. — 4 ed.^{3/4} Geneva : International Labour Organization, 2002. URL: https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_PUBL_9221095193_EN/lang--en/index.htm
66. Steele F. Consulting for organizational change. Amherst, MA. University Massachusetts Press, 1975. – 256 p.

ДОДАТКИ

Матриця SWOT- аналіз ФГ «Орхідея»

<p>Зовнішнє/внутрішнє середовище</p>	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Існуючі канали реалізації 2.Вдале розташування 3.Оновлені основні фонди 4.Природна родючість ґрунтів 5.Кваліфіковані працівники 6.Низька плинність кадрових ресурсів 7.Швидкість проходження рішень 8.Фінансова стійкість і рентабельне виробництво <p>Сума балів – 16.</p>	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Відсутній спеціалізований маркетинг 2.Обмежена номенклатура продукції 3.Застарілі технічні засоби 4.Порушене чередування культур в сівозмінах. Виснажені ґрунти 5.Сезонна зайнятість 6.Відсутні можливості підвищити кваліфікацію 7.Неспеціалізоване управління 8.Сезонне надходження прибутку 9.Тенденція до зниження прибутку <p>Сума балів – 19.</p>
<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Можливості використовувати чужий досвід у впровадженні інновацій 2.Позитивний інвестиційний клімат в галузі 3.Можливості залучати висококваліфіковані кадри 4.Удосконалення виробничої інфраструктури 5.Можливості вирощувати нові види і сорти рослин 6.Можливості придбання прогресивних засобів захисту рослин 7.Розташування в зоні з якісними чорноземами 8.Вихід на нові ринки збуту 9. Використання землі на орендній основі <p>Сума балів – 17.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. З метою завоювання більшої частки ринку здійснювати додаткові вкладення в розвиток зернових і олійних культур, оскільки вони основні товарні культури; 2. Для інвесторів є привабливою прибутковість господарства і стабільне положення на ринку; 3. Впровадити проект з вирощування ехінацеї лікарської при наявності земельних ресурсів, та досвідчених працівників <p>Сума балів поля СиМ= 33</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення засобів маркетингу і використання методів залучення спеціалістів стимулювання попиту на продукцію; 2. Використання стратегічного планування в діяльності; 3. За рахунок впровадження бізнес-проекту досягти зменшення сезонності в використанні робочої сили та в надходженні прибутку; <p>Сума балів СлМ = 36</p>
<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Негативні наслідки регуляторної політики 2.Нестабільна економічна ситуація у державі 3.Галузеві зміни в законодавстві 4.Погіршена кредитна політика 5.Збільшене фіскальне навантаження 6. Ризиковане землеробство у зоні розташування 7.Негативні деформації у структурі населення (зменшення кількості працездатного сільського населення) 8.Здоров'я ресурсів виробничого призначення 9.Зростання в галузі конкуренції <p>Сума балів – 20.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійне членство в асоціації фермерів, що дозволить мати резервні та страхові фонди; 2. Вихід на привабливі ринки збуту продукції; 3. Ттехнологічні можливості виробництва продукції в галузі; 4. Моральне і матеріальне стимулювання працівників. <p>Сума балів СиЗ = 36</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. За рахунок вирощування ехінацеї лікарської мінімізувати вплив конкурентів на підприємство; 2.Зменшити сезонне надходження прибутків за рахунок впровадження вирощування і доробки лікарської сировини; 3. Створити резервні та страхові фонди; 4. Поглибити диверсифікацію виробництва на основі бізнес-консалтингу; 5. Налагодити стратегічне партнерство з оренди виробничих ресурсів <p>Сума балів СлЗ = 39</p>

Додаток Б

Результати розрахунку статистичних показників

Столбец1		Столбец2		Столбец3	
нее	78948	нее	9278,6	нее	29,4
дартная ошибка	175,42	дартная ошибка	104,486	дартная ошибка	077033
иана	26024	иана	18962	иана	28
а	#Н/Д	а	#Н/Д	а	28
дартное онение	1139,9	дартное онение	177,91	дартное онение	408319
ерсия выборки	47E+10	ерсия выборки	234040	ерсия выборки	5,8
есс	993595	есс	005472	есс	,08561
иметричность	234282	иметричность	334402	иметричность	0,4725
ервал	73240	ервал	23335	ервал	5
имум	22375	имум	10899	имум	27
симум	95615	симум	34234	симум	32
ма	94740	ма	96393	ма	147
	5		5		5
больший(1)	95615	больший(1)	34234	больший(1)	32
меньший(1)	22375	меньший(1)	10899	меньший(1)	27
вень жности(95,0%)	5,1	вень жности(95,0%)	1395,88	вень жности(95,0%)	990323

Результати розрахунку статистичних показників регресії

ВЫВОД ИТОГОВ						
<i>Регрессионная статистика</i>						
Множественный R	0,655013					
R-квадрат	0,429043					
Нормированный R-квадрат	-0,14191					
Стандартная ошибка	3252,357					
Наблюдения	5					
<i>Дисперсионный анализ</i>						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>	
Регрессия	2	15897292	7948646	0,751444	0,570957	
Остаток	2	21155648	10577824			
Итого	4	37052941				
	<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	3362,041	26967,5	0,12467	0,912185	-112670	119393,8
Переменная X 1	0,028293	0,274469	0,103083	0,927302	-1,15265	1,20924
Переменная X 2	742,507	1045,981	0,709867	0,551392	-3757,99	5242,999

Додаток В1

План прибутків та збитків, тис. грн.

Показник	Роки			Всього за три роки
	2023	2024	2025	
Загальний обсяг продажу	-	792,0	3142,4	3934,4
Виробничі витрати - всього	166,6	467,9	726,1	1360,6
Витрати на оплату праці	18	140	177	335
Відрахування на соціальні заходи	4	31	39	74
Витрати на насіння	42,0	-	42,0	84,0
Витрати на добрива	-	14,5	14,5	29
Витрати на гербіциди	-	31,2	31,2	62,4
Утримання основних засобів	-	71,9	71,9	143,8
Витрати на паливно-мастильні матеріали	94,9	76,5	117,0	288,4
Витрати на транспортні перевезення	2,7	44,2	100,0	146,9
Витрати на електроенергію (сушка)	-	57,6	132,5	190,1
Інші витрати	5,0	1,0	1,0	7,0
Загальногосподарські витрати	7,0	18,7	19,9	45,6
- витрати на рекламу	-	1,8	1,0	2,8
- витрати на організацію та управління	7	14	16	37,0
- єдиний податок	-	2,9	2,9	5,8
Загальні витрати на виробництво	173,6	486,6	746,0	1406,2
Сума кредиту	100	400	-	500
Плата за користування кредитом (20%)	20	80	-	100
Прибуток	-193,6	225,4	2396,4	2815,4

Додаток В2

План обігу коштів (руху готівки), тис. грн.

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Готівкові кошти на початок року	95	1,4	566,9
Грошові надходження – всього	100,0	1192,0	3142,4
в т.ч.: виручка від реалізації	-	792,0	3142,4
сума кредиту	100	400	-
Грошові виплати - всього	193,6	626,5	1105,9
- Виробничі витрати:	186,6	607,8	1086
В т.ч. оплата праці	18	140	177
Розрахунки з бюджетом:	4	33,9	41,9
в т.ч.- відрах. на соціальні заходи	4	31	39
- єдиний податок	-	2,9	2,9
Придбання насіння	42,0	-	42,0
Придбання добрива	-	14,5	14,5
Придбання гербіцидів	-	31,2	31,2
Поточний ремонт	-	28,9	28,9
Паливно-мастильні матеріали	94,9	76,5	117,0
Розрахунки за транспортні перевезення	2,7	44,2	100,0
Оплата електроенергії	-	57,6	132,5
Інші виплати	5,0	1,0	1,0
Плата за користування кредитом	20	80	-
Повернення кредиту	-	100	400
Загальногосподарські витрати	7,0	18,7	19,9
Чистий потік готівки	-93,6	565,5	2036,5
Готівкові гроші на кінець року	1,4	566,9	2603,4