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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____Н.В. Бондарчук
«_____» _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

на тему: ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВІВ В СИСТЕМІ ДОРАДЧИХ ПОСЛУГ

Здобувач **Воловик І.М.**

Науковий керівник,
к.е.н., доцент **Мельник Л.Л.**

Дніпро – 2021

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Магістр»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Зав. кафедри_____
«_____»_____20__ р.

З А В Д А Н Н Я
на дипломну роботу здобувачу
ВОЛОВИКУ ІВАНУ МАКСИМОВИЧУ

1. **Тема роботи** «Діджиталізація менеджменту сільськогосподарських кооперативів в системі дорадчих послуг», **науковий керівник роботи** Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від 30 вересні 2021 р. № 3078.
2. **Строк подання здобувачем роботи** – 6 грудня 2021 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** інформація управлінського та фінансового обліку сільськогосподарських кооперативів – клієнтів Дніпропетровської обласної громадської організації «Сільськогосподарська консультаційна служба», інформація за темою дослідження з відкритих джерел, офіційні статистичні данні.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Діджиталізація в управлінні аграрними підприємствами. 2. Стан та перспективи розвитку менеджменту в сільськогосподарських кооперативах. 3. Впровадження технологій цифрового менеджменту в сільськогосподарських кооперативах. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
1. Принципи діджиталізації підприємства.
2. Порівняння складових потенціалу діджиталізації АПК в Україні та світі.
3. Показники діяльності найбільших кооперативів світу.
4. Галузева структура сільськогосподарських кооперативів в Україні.
5. Бізнес-моделі кооперативів (прибуткова та неприбуткова).
6. Виклики та можливості для кооперативів після прийняття Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію».
7. Дизайн дослідження ефективності бізнес-моделі та менеджменту в сільськогосподарських кооперативах.
8. Результати дослідження ефективності діяльності молочних кооперативів та системи менеджменту.

9. Пропозиції по вдосконаленню інструментів менеджменту для кооперативів.

6. Консультант розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020 - Квітень 2021	
3	Підготовка плану дослідження, визначення робочої гіпотези та написання аналітичного розділу роботи	Травень - Серпень 2021	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	Вересень - Жовтень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2021	

Здобувач _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: **«Діджиталізація менеджменту сільськогосподарських кооперативів в системі дорадчих послуг»**

Дипломна робота: 88 с., 21 рис., 15 табл., 65 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – система менеджменту та управління сільськогосподарськими кооперативами. **Предмет дослідження** – особливості впровадження діджиталізації та її інструментів в системі управління сільськогосподарськими кооперативами.

Мета роботи – розробити інструменти діджиталізації для менеджменту сільськогосподарських кооперативів та механізм їх впровадження через систему дорадчих послуг.

Методи дослідження: монографічний, аналіз рядів динаміки, порівняння, фінансовий аналіз, діагностика ймовірності банкрутства. інтерв'ю, кореляція, дезагрегований аналіз.

Набули подальшого розвитку підходи до визначення принципів діджиталізації підприємств: Мета, Стандарти, Ефективність, Доступність. *Доповнено* порівняльну характеристику складових потенціалу діджиталізації АПК в Україні та світі. *Вдосконалено* методику розрахунку прямих витрат на впровадження ІТ, введено додатковий елемент – витрати на створення та підтримку інфраструктури. *Запропонована методика* оцінки ефективності бізнес-моделі кооперативів та системи їх менеджменту, заснована на принципах доброго врядування, принципах кооперації та інструментах веб платформи PerformCoop. Методика апробована на базі молочних кооперативів-клієнтів ДОГО СКС. Запропоновано доповнити існуючі системи менеджменту кооперативами системою CRM на базі AirTable.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Діджиталізація, сільськогосподарські кооперативи, інструменти управління, бізнес-модель, бізнес-процеси.

KEYWORDS

Digitalization, agricultural cooperatives, managerial tools, business-model, business-process.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 6
РОЗДІЛ 1. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ……... 9
1.1. Поняття про діджиталізацію та її застосування в управлінні підприємствами…….……..... 9
1.2. Особливості впровадження інформаційних технологій в аграрній сфері……. 18
1.3. Методичні підходи до визначення ефективності цифрових продуктів і сервісів…… 23
Висновки до розділу 1 …….. 28
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВАХ ……. 30
2.1. Особливості кооперативної моделі в сільському господарстві та результати її впровадження в Україні…….. 30
2.2. Тенденції менеджменту в сільськогосподарських кооперативах України в контексті змін законодавства…….. 41
2.3. Формування методики оцінки ефективності бізнес-моделі та системи менеджменту для сільськогосподарських кооперативів …….. 49
Висновки до розділу 2……..... 58
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВАХ. 59
3.1. Дослідження передумов для впровадження сучасних інструментів менеджменту в обраних кооперативах 59 …….
3.1.1. Профайл кооперативів…… 59
3.1.2. Організаційно-управлінська структура кооперативів…….. 60
3.1.3. Кількісний та якісний аналіз членства в кооперативах…… 61
3.1.4. Економіка кооперативів…….. 64
3.1.5. Оцінка фінансової стійкості кооперативів…… 70
3.2. Вдосконалення інструментів менеджменту в кооперативах…….. 71
3.3. Формування ефективних практик діджиталізації менеджменту в сільськогосподарських кооперативах ……. 77
Висновки до розділу 3…… 83
ВИСНОВКИ…… 85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 89

ВСТУП

В сучасному світі діджиталізація є явищем настільки ж звичним, як комунальні послуги та можливість подорожувати світом. Проте, якщо вдуматись, не всі мають однаковий доступ до таких можливостей. А якщо йти глибше, то не всі однаково користаються, якщо навіть і мають подібні ресурси.

Діджиталізація суспільства, створення цифрових двійників на рівні від людини до державних сервісів несе з собою, беззаперечно, багато переваг, але й багато викликів, навіть загроз.

Події останніх років, пов’язані з пандемією COVID-19, переконали всіх у необхідності використовувати електронні технології у всіх сферах ділового та суспільного життя. Компанії, які вже давно практикували електронний бізнес лише збільшили оберти. Ті, хто відкладав це рішення на стратегічну перспективу, безумовно, понесли збитки. Проте, для кожної галузі трансформація відбувається по своєму.

Сільське господарство залишається в Україні досить консервативною галуззю з огляду на використання цифрових технологій в управлінні. Дозволити собі системний підхід до цього питання можуть лише великі компанії, як правило, агрохолдинги. Для малих аграрних виробників проблемними залишається навіть ведення автоматизованого обліку, не говорячи вже про інші е-сервіси.

В сучасному вітчизняному науковому полі питанням цифрової економіки присвячують свої дослідження Батракова Т.І., Диба М.І., Краус Н.М.; тема діджиталізації в аграрному секторі близька Демчишак Н.Б., Забуранній Л.В., Засторожніковій І.В., Недільській Н.В., Слободяник А.М. та іншим. Відомі на весь світ бестселери Кріса Скіннера «Людина цифрова» та «Цифрова стратегія. Посібник з переосмислення бізнесу» Суніла Гупта зробили тему ще більш цікавою для мільйонів підприємців.

Все вищезазначене обумовило вибір теми дипломної роботи, яка присвячена питанням впровадження сучасних цифрових інструментів менеджменту для сільськогосподарських кооперативів. Враховуючи рівень ресурсного і насамперед фахового забезпечення функцій управління та менеджменту в кооперативах, на нашу думку, доцільність залучення дорадчих служб до цього процесу не викликає сумнівів.

Мета дипломної роботи – розробити інструменти діджиталізації для менеджменту сільськогосподарських кооперативів та механізм їх впровадження через систему дорадчих послуг.

Відповідно до мети дослідження визначено наступні **завдання:**

1) розкрити визначення терміну «діджиталізація» в контексті управління сільськогосподарськими кооперативами;

2) визначити особливості, виклики та перспективи вдосконалення менеджменту сільськогосподарських кооперативів в контексті змін законодавства;

3) розробити алгоритм для аналізу ефективності бізнес-моделі та асоціативної моделі з врахуванням особливостей сільськогосподарських кооперативів різного профілю діяльності;

4) запропонувати напрямки впровадження цифрових інструментів управління на рівні кооперативів як послугу дорадчої служби та підходи до створення ціннісної пропозиції.

Об’єктом дослідження визначено систему менеджменту та управління сільськогосподарськими кооперативами.

Предметом дослідження є особливості впровадження діджиталізації та її інструментів в системі управління сільськогосподарськими кооперативами.

Методи досліджень: монографічний, аналіз рядів динаміки, порівняння, фінансовий аналіз, діагностика ймовірності банкрутства. інтерв’ю, кореляція, дезагрегований аналіз

В першому розділі роботи розкрито поняття діджиталізації та її роль в управлінні сільськогосподарськими кооперативами. *Набули подальшого*

розвитку підходи до визначення принципів діджиталізації підприємств: Мета, Стандарти, Ефективність, Доступність. Ці принципи дозволяють менеджерам системно підходити до вибору інструментів та форм діджиталізації.

Доповнено порівняльну характеристику складових потенціалу діджиталізації АПК в Україні та світі. *Вдосконалено* методику розрахунку прямих витрат на впровадження ІТ, введено додатковий елемент – витрати на створення та підтримку інфраструктури.

В другому розділі проведено аналіз нового законодавства в сфері кооперації методом узагальнення результатів проведеного інтерв'ю з експертами-дорадниками ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба», визначені можливості та виклики для кооперативної моделі в Україні. *Запропонована методика* оцінки ефективності бізнес-моделі кооперативів та системи їх менеджменту, заснована на принципах доброго врядування, принципах кооперації та інструментах веб платформи PerformCoop, яка є інтелектуальною власністю Socodevi та підтримується в Україні фахівцями ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба».

В третьому розділ методика апробована на базі п'яти молочних кооперативів, визначені тренди їх розвитку, досліджено економічні та фінансові показники. Запропоновано доповнити існуючі інструменти менеджменту бізнес-моделюю по типу Canva та впровадити бізнес-процесний підхід до управління в кооперативах. Визначено порядок впровадження цифровізації з дотриманням принципів Мета, Стандарти, Ефективність, Доступність.

Запропоновано доповнити існуючі системи менеджменту кооперативами системою CRM на базі AirTable

Окремі результати дослідження були оприлюднені та апробовані на XII Міжнародній науково-практичній конференції "About Modern Problems in Science and Ways to Solve them" (06-08 грудня 2021 року, Австрія) та Міжнародній науково-практичній конференції "Економіка, облік, фінанси та

право: концептуальні та практичні аспекти розвитку” (3 грудня 2021 року, м. Полтава).

РОЗДІЛ 1
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Поняття про діджиталізацію та її застосування в управлінні підприємствами

За визначенням і походженням слово «діджиталізація» (*digitalization*) – це переведення інформації в числову форму [1]. Синонімічним є термін діджитизація (*digitization*). Чкан А.С. вважає, що другий термін доцільно застосовувати для характеристики процесів цифровізації даних, а перший полягає в застосуванні інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів на підприємстві [2].

В більш широкому розумінні цей термін використовується для позначення сучасних процесів, які відбуваються на рівні бізнесу та суспільства в цілому. «Цифрова економіка» сьогодні є досить вживаним терміном, проте, важливо розуміти, що він означає з наукової точки зору.

Так, Батракова Т.І. в своїй роботі зазначає, що «цифрова економіка – це не окрема галузь, а віртуальне середовище, яке доповнює нашу реальність» і далі «все частіше цифрова економіка переплітається з традиційною економікою, роблячи чітке розмежування все складнішим. Основними продуктами цифрової економіки є ті ж самі товари і послуги традиційної економіки, що надаються за допомогою комп'ютерного обладнання і цифрових систем на кшталт глобальної мережі Інтернет» [3, с. 94]. Дослідниця зазначає, що у визначенні цифрової економіки домінує компонентний підхід, вона розглядається з позицій трьох складових:

1) програмні та технічні засоби для передачі та збереження даних в цифровій формі;
2) ведення бізнесу через комп'ютерні мережі;
3) електронна комерція, дистрибуція товарів і послуг.

Дубина М. Та Козлянченко О. Розглядають діджиталізацію через призму чотирьох компонентів:

- інформаційний (наявність інформаційних ресурсів та відповідно підготовлених людських ресурсів для використання технологій);
- процесний (створення потоків інформації);
- структурний (трансформація даних в цифрову форму);
- бізнес-орієнтований (поява нових бізнес-моделей, пов’язаних з цифровізацією) [4, с.26].

Ще один новий термін, пов'язаний з діджиталізацією – гігекономіка (Gig Economy) [5]. Він має пряме відношення до зміни форм та механізмів ринку праці, розширенням секторів та професій, які передбачають гнучкість та віддаленість у виконанні своїх зобов’язань перед роботодавцем або клієнтом. Фрілансери по всьому світу користуються сервісами для пошуку замовлень, а Uber, Grubhub та інші подібні сервіси є невід’ємною частиною нашого життя.

На конференції ООН в 2019 році було зазначено, що цифрова економіка в 2016 році складала 15.5% ВВП світу (18.4% від розвинутих країнах і 10% в країнах, що розвиваються). Найбільша кількість «цифрового» ВВП виробляється в США (35% від загального ВВП), Китаї (13%) і Японії (8%). Європейській союз разом з Ісландією, Ліхтенштейном та Норвегією забезпечує 25% [6].

Відповідно до словника Гартнера [7], “діджиталізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі і забезпечення нових джерел доходів та створення нової доданої вартості; це процес руху в напрямку цифрового бізнесу».

За результатами дослідження GE Capital Retail Bank’s second annual Major Purchase Shopper Study [8], 81% споживачів перш ніж щось придбати вивчають інформацію в електронних джерелах. В середньому вони витрачають 79 днів на генерування інформації преш ніж зроблять вагому велику покупку. Це свідчить про довіру до цифрових джерел інформації і

відповідним чином впливає не лише на маркетингові стратегії компаній, але й на формування управлінських рішень з огляду на відкритість інформації про компанії та формування іміджу підприємств.

Якщо розглянути географічний аспект діджиталізації, то за останніми даними [9] лідирують США. В топ-10 країн входять також Гонконг, Швеція, Данія, Сінгапур, Швейцарія, Нідерланди, Тайвань, Норвегія, ОАЕ. Україна в 2021 році знаходиться на 50-му місці. Взагалі, частка цифрової економіки стрімко зростає у всіх країнах світу

Якщо аналізувати процес на галузевому рівні, то за даними Oxford Economics [10] найбільше піддаються процесу діджиталізації сфера IT, телекомунікацій, дозвілля та медіа; далі йдуть торгівля, фінансові послуги, дослідження та освіта; в третій групі – медична сфера, виробництво та сфера державного управління.

Явище діджиталізації вплинуло на класичну модель факторів виробництва. В своїй роботі Диба М.І. та Гернего Ю.О. відзначають, що за модифікованим підходом результати виробництва Y протягом періоду t визначаються таким чином:

$$Y(t)=K(t)^{\alpha}H(t)^{\beta}(A(t)L(t))^{(1-\alpha-\beta)}, \qquad (1.1)$$

де Y, K, H, L – результат виробництва (дохід), фізичний капітал, людський капітал і продуктивна праця відповідно; α – еластичність результатів виробництва щодо фізичного капіталу (фактична еластичність); β – еластичність результатів виробництва стосовно людського капіталу; A(t) – міра технологічного прогресу та економічної ефективності [11, с. 53]

Чи можна вважати діджиталізацію інструментом менеджменту, чи це є одним з напрямків антикризової стратегії чи трендом для розвитку бізнесу? Чи стосується цей термін лише електронного бізнесу чи він поширюється на всі сфери економіки?

Головна ознака цифрової економіки, на думку Пуцентейло П.Р., «цифровізація не тільки управління, а й самого процесу предметної

діяльності у всіх сферах життя і життєдіяльності… наприклад: – цифровізація процесу лікування, а не роботи реєстратури поліклініки; – цифровізація процесу водіння автомобіля, а не процесу моніторингу його розташування; – побудова цифрового виробництва і сільськогосподарського виробництва, а не АСУП тощо». [12, с. 140].

В своїй дисертаціїї Струтинська І.В. обґрунтувала, що «цифрове перетворення починається з управлінської ланки підприємства, що зумовило необхідність систематизувати бізнес-процеси підприємства у контексті організації процесу цифрової трансформації за такими ознаками: за впливом формування доданої вартості продукту або послуги (основні, допоміжні); за видами управління (адміністративні, операційні, допоміжні); за роллю в окремому напрямку розвитку організації (розуміння ринку та споживачів, стратегії та візії організації, системи управління, розвиток та навчання персоналу). Це дасть змогу керівництву сформувати чітку стратегію, спрямовану на досягнення цифрового розвитку та, при цьому, вибудувати цифрову культуру в організації таким чином, щоб усі дії були спрямовані на задоволення потреб клієнта (клієнтоцентричність)» [13, с. 106]

На думку порталу Factory [14], цифровізація в бізнесі допомагає покращити операційну ефективність і робить можливою автоматизацію процесів управління. Якщо розглянути це твердження з точки зору класичних функцій менеджменту (планування, організація, контроль і мотивація), то на нашу думку цифровізація полягає насамперед, в таких результатах:

1) забезпечення надійності збереження та обробки масиву даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства – хмарні сервіси;

2) можливість використовувати сучасні програмні засоби та сервіси для візуалізації даних та роботі в команді – планери по типу MindMaster, Trello тощо;

3) інструменти календарного планування включно з ресурсною та фінансовою складовою – Microsoft Project та подібні сервіси;

4) автоматизація бази даних по клієнтам та постачальникам, партнерам компанії (Бітрікс системи);

5) системи моніторингу (системи спостереження, охоронні системи, автоматизація складського обліку, трекінгові сервіси, системи фінансового моніторингу);

6) можливості створення індивідуальних автоматизованих систем для оцінки ефективності роботи персоналу, підрозділів підприємства;

7) маркетингові сервіси, включаючи управління SMM системами;

8) автоматизовані системи фінансового та управлінського обліку включно з мобільними додатками для оперативного первинного обліку.

Варга В.П. зазначає, що «…суб'єкти господарювання для збільшення впливу конкурентоспроможності повинні створити стратегію, в якій значна увага приділяється використанню інноваційних рішень, введенню науково-технічних інновацій, застосуванню інтелектуалізації та ефективному втілювані цифрових інновацій» [15, с. 3].

Заслоговує на увагу думка О. Гудзь: "Ріст усвідомлення підприємствами щодо необхідності диджиталізації бізнес-процесів, викликає каскадний або мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток підприємств, галузей та економіки в цілому. Діджиталізація, це не тільки комп'ютери, гаджети, програми і сучасні цифрові технології та комунікації, а це й нові процеси, інструменти, моделі та трансформації, які стають можливими за їхньої допомоги в бізнесі. Діджиталізація ще й привертає увагу інвесторів, компаній світового рівня, для яких цифрові трансформації − це сенс їхнього існування» [16, с. 22].

Цифрові технології створюють ряд конкурентних переваг для підприємства, зазначає Лазоренко Т.В. [17]:

- високий рівень конкурентоспроможності;
- економію фінансових та природних ресурсів;
- оптимізація роботи з масивом;
- лояльність клієнтів;

- формування іміджу підприємства.

Жигалкевич Ж.М. та Залуцький Р.О. зазначають в своїй роботі, що перехід підприємств в цифровий формат залежить не лише від наявних ресурсів, але й від мотивації працівників [18].

Устенко М.О. говорить про те, що змінюється сама культура організацій, власники і менеджери по-іншому ставляться до персоналу, усвідомлюючи важливість висококваліфікованих працівників, які здатні швидко приймати рішення. Компанії трансформують високі ієрархічні структури управління в проектні команди, де по суті кожен працівник переймає на себе частину управлінських функцій [19, с.188].

Цікаві дослідження провели Філіппова С.В. та Свінарьова Г.Б., які встановили, що чим менша компанія, тим більше уваги вони приділяють питанням навчання для своїх співробітників з розвитку ІТ навичок [20].

На нашу думку, якщо компанія хоче бути конкурентоспроможною, вона повинна мати свого цифрового «двійника», лише так можна вижити серед безлічі ІТ-стартапів і втримати клієнтів, партнерів, інвесторів. Проте, питання не втому, що це потрібно, а в тому, які саме інструменти можна використати з максимальною ефективністю в кожному конкретному випадку.

Підтверджують цю думку і Краус Н.М., Голобородько О.П. та інші [21]. Автори виділяють основні принципи цифровізації економіки України:

- Доступність.

Кожен і кожна, не залежно від місця проживання, рівня життя, стану здоров’я, повинні мати рівний доступ до інформаційно-комунікаційних технологій та відповідних знань.

- Націленість/цільове призначення.

Цифровізація не є самоціллю, вона повинна мати чітку мету і створювати цінність. збільшувати продуктивність, враховувати стратегічні пріоритети розвитку країни, регіонів, галузей, громад.

- «Точка росту».

Використання сучасних ІТ технологій дає поштовх для розвитку нових галузей, продуктів, сервісів. Це повинно стати мотивацією для підприємців та інвесторів, дороговказом для державної інноваційної політики.

- Свобода друку, інформації. Незалежність. Різноманітність засобів

масової інформації.

Інформатизація означає підвищення відповідальності не лише з кількість чи швидкість передачі даних, новин, але й за якість, правдивість, етику комунікацій та збереження національної ідентичності з усієї поваги до інших думок, культур, поглядів.

- Відкритість та співпраця.

У створенні якісного цифрового середовища Україна взаємодіє і створює партнерства на міжнародному рівні.

- Стандартизація.

Розробка національних стандартів в сфері комунікаційних та цифрових технологій відповідно до кращих міжнародних практик допомагає побудувати надійну систему «правил гри» та знижує ризики.

- Довіра та безпека.

Стосується насамперед захисту персональної інформації та кібер-бзепеки.

- Сфокусованість та комплексність.

Необхідність розробки державної політики щодо інформаційних технологій та розвитку цифрової економіки на стратегічну перспективу.

Надихнувшись цими принципами ми адаптували їх до рівня підприємства і виділили основні (рис. 1.1).

Принцип 1. Мета.

Трансформація бізнесу чи організації повинна відбуватись не тому, що «так всі роблять», а тому, що власники/менеджмент мають чітке бачення, навіщо це потрібно. Є стратегія, є план.

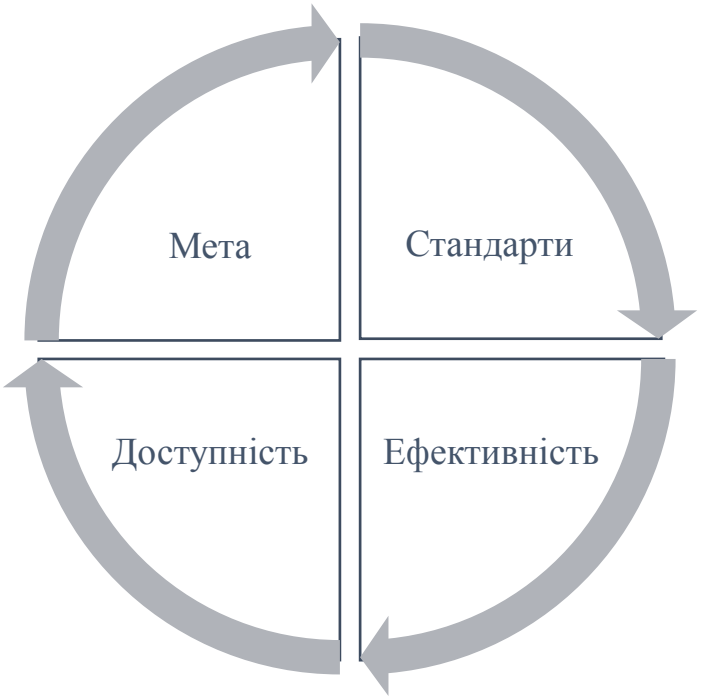


Рис. 1.1 – Принципи діджиталізації підприємства

Систематизовано автором за матеріалами [21]

Принцип 2. Стандарти.

Стандарти – це правила організації, які вона втілює в бізнес-процесах. Нехтування стандартами призводить до серйозних наслідків. Це не значить, що розроблені колись правила не можна змінювати. Навпаки, стандарти дозволяють реалізувати зміни якомога швидше, алгоритмізують процеси, дають підказки як діяти в тих чи інших умовах.

Принцип 3. Ефективність.

Всі рішення, які приймаються на рівні організації повинні мати показник вимірюваності, якісні чи кількісні індикатори ефективності. Діджиталізація в тому числі. Розробка і моніторинг показник ефективності нових процесів – важливий принцип успіху.

Принцип 4. Доступність

Впровадження цифрових технологій на рівні підприємства передбачає забезпечення процесу матеріальними, фінансовими та кадровими ресурсами. Крім того, важливо подбати, щоб працівники отримали всі необхідні знання

та навички для роботи в новому середовищі. Доступність означає здатність користуватися. Це однаково важливо для клієнтів, працівників, власників.

Діджиталізація управління на рівні підприємства може відбуватися за функціональним або бізнес-процесним підходом. Лазебник Л.Л. зазначає, що «На відміну від функціональної моделі управління підприємством за процесноорієнтованим підходом дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, тим самим підвищуючи рівень взаємодії між структурними підрозділами. Так, на думку аналітиків, час взаємодії між структурними підрозділами при функціональному підході перебуває в пропорції: 20 % – виконання роботи і 80 % – передача результатів наступним виконавцям. Процесний підхід до управління підприємством сприяє розвитку структури, спрямованої на постійне вдосконалення якісних характеристик продукції та підвищення величини доданої вартості» [22, с. 71]

Отже, з одного боку, діджиталізація змінює весь бізнес, це – тренд сучасної соціально-економічної системи на глобальному рівні, її трансформація з традиційної аналогової форми в цифрову. З іншого боку, безперечно, цифрові технології є інструментом менеджменту, оскільки вони дозволяють ефективно здійснювати функції управління, мають свою вартість, створюють додатковий ефект як в економічній, так і в соціальній та екологічній перспективах.

З огляду на вищевказане, сучасні дослідження в сфері економіки та управління підприємствами повинні враховувати фактор діджиталізації та його особливості в різних галузях економіки. Найбільш перспективною для впровадження, на нашу думку, є аграрна галузь в Україні, яка традиційно є досить консервативною, проте, може отримати максимальний ефект від діджиталізації в найближчій перспективі.

1.2. Особливості впровадження інформаційних технологій в аграрній сфері

Коли мова йде про діджиталізацію в аграрному секторі, на думку першим ділом спадає роботизація. І це не дивно: за останні роки в українських реаліях звичними стали роботи на тваринницьких фермах, цифрове землеробство тощо. Правда, більшою частиною це стосується великих компаній, агрохолдингів.

Зміни клімату також впливають на інноваційні процеси: відслідковування індикаторів здоров'я ґрунту, рослин і тварин, мікроклімату – все це елементи розумних технологій. У Франції на виноградниках працює робот, який обрізає лозу і в той же час накопичує дані про стан ґрунту, вологість тощо [23].

Які ж інформаційно-технологічні інновації є найбільш популярними серед наших аграріїв? Журнал *Latifundist* пропонує власний огляд [23].

1. Безпілотники.

За оцінками видання *Latifundist*, оборот ринку безпілотних апаратів в Україні складає біля 12 млн. дол. США в рік і 40% ринку забезпечує саме агросектор, в якому ці технології використовуються на понад 4 млн. га посівних площ.

2. Технології точного землеробства.

Вони полягають в тому, що сільськогосподарська техніка відповідного гатунку здійснює всі технологічні операції: посів, внесення добрив, культивацію, збирання з максимальною точністю. Це дозволяє зменшити до мінімуму травмування культур, раціонально використовувати хімічні засоби, паливо, зменшує тиск на грунт, сприяє підвищенню урожайності.

Такі інновації достатньо вартісні. Так, в одному з кейсів на оновлення існуючого технопарку, розблокування моніторів на дві системи навігації і купівлю підписок на точні сигнали було витрачено 1 млн. грн. На площу 12 тис. га було також придбано 10 тракторів та 2 оприскувача (додатково до вказаної суми).

3. Електронні сервіси управління агробізнесом.

Вони включають не лише традиційні автоматизовані системи обліку, але й концептуально нові продукти, які розроблені спеціально для галузі сільського господарства та дозволяють накопичувати, генерувати, зберігати та аналізувати значні масиви різноманітної інформації, моделювати управлінські рішення та моніторити їх ефективність. Наприклад, платформа AgroOnline [24], IT-Enterprise [25], APS Smart та інші.

4. Сервіси, що обслуговують ринок землі.

Новачки на ринку інформаційних послуг, але мають величезні перспективи для розвитку. Наприклад, Feodal PRO [26], Доброзем [27].

5. Цифрові рішення для метеомоніторингу та посилення точності сигналів GPS.

Об'єднані в одну групу, ці сервіси надають додаткову ціннісну пропозицію для тих, хто впроваджує точне землеробство.

Окремо на нашу думку варто виділити цифрові продукти, які застосовуються в тваринництві для годівлі тварин, доїння, моніторингу стану здоров'я та якості продукції [28].

Всі перелічені вище елементи є складовими концепції SMART-ферми, по аналогії з добре відомою SMART-місто. А. Орел зазначає, що фермери, які працюють за таким принципом, умовно поділяються на три групи:

«1. Фермери, які мають необхідну інфраструктуру і готові вже зараз впроваджувати цифровізацію свого виробництва.

2. Фермери, які мають високий рівень технічної оснащеності і впроваджують високотехнологічне обладнання. Для рішучого кроку до цифровізації їм необхідна підтримка і стимулювання.

3. Фермери, які мають поки низьким рівнем технічної оснащеності і не готові до дотримання технологічної дисципліни» [29, с. 96].

Демчишак Н.Б. говорить про те, що цифровізація агросектора має величезне соціальне значення, оскільки вона повинна позитивно вплинути на

інфраструктуру сільської місцевості, зайнятість, але за умови концептуального підходу і підтримки з боку держави [30, с. 17].

Засторожнікова І.В. зазначає серед проблем формування кадрового потенціалу аграрного сектору - неготовність до впровадження цифрових технологій. Авторка пропонує вишам врахувати це в освітніх програмах та створювати соціальні лабораторії по цифровізації сільського господарства [31].

В той же час Л. Недільська та О. Оленюк зазначають, що цифровізація призводить до низки соціальних викликів, зокрема, до скорочення зайнятості та розриву кваліфікації.

«Одним із ключових етапів механізму впровадження цифрових технологій в агробізнесі є пошук джерел фінансування процесу діджиталізації. Переведення сільськогосподарських підприємств у цифровий простір гальмує відсутність фінансових ресурсів. Окупність впровадження технологій залежить від обсягу виробництва в межах кожного окремого підприємства. Так, у 2019–2020 рр. для малих та середніх фермерських господарств впровадження систем автоматизації у власне виробництво становило близько 5,5–7 млн грн, що включає наступне: впровадження на підприємстві внутрішньої мережі, створення автоматизованих робочих місць працівників, обладнання необхідним забезпеченням технологічних процесів та інтеграцію всіх комп’ютеризованих модулів у єдину інформаційну систему управління, яка збирає й обробляє інформацію» [32, с. 31].

Цікаве дослідження було проведено Пантєлєєвою Т.А., яка пов’язала бізнес-моделі в АПК з стратегіями цифровізації на міжнародному рівні та в Російській Федерації [33]. Дослідниця відзначила провідну роль перших осіб країні в стимулюванні інноваційних процесів в АПК, назвавши Президента та очільників профільних міністерств. Це говорить, між іншим, про наявність чіткої політичної стратегії та економіки, яка реагує не стільки на ринкові тренди, як на бачення політичного лідера країни.

В роботі було виділено 5 складових потенціалу цифровізації підприємств АПК в Росії та світі (рис. 1.2). Цікаво, що для характеристики відповідних складових потенціалу в Росії характерне певне протиставлення загальносвітовим тенденціям.

Рис. 1.2 – Елементи потенціалу цифровізації підприємств АПК
Розроблено автором за матеріалами [33]

В таблиці 1.1 наведено розшифровку цих елементів стосовно реалій України.

В таблиці 1.1 згадано «асоціації бізнес-ангелів», доволі незвичний термін для українського контексту. «Бізнес-ангелами» називають приватних осіб, які інвестують в стартапи та бізнеси-початківці в обмін на частку у їх власності. Такі інвестори, як правило, самі володіли або продовжують володіти успішними бізнесами і мають певний досвід у венчурній діяльності. Часом ангели беруть шефство, менторять ті бізнеси, в які вони інвестували.

В Європі сьогодні біля 300 000 активних бізнес-ангелів, біля 6% яких об’єднаних в асоціації [34] Прикладом такої асоціації може бути венчурний фонд, заснований Б. Гейтсом, Дж. Безосом, Р. Бренсоном.

Таблиця 1.1

Порівняння складових потенціалу діджиталізації АПК в Україні та світі

(Складено автором за матеріалами 33)

Критерій порівняння	Україна	Світ
Драйвери (фактори) для формування діджитал-моделей	1. Глобальна продовольча проблема і зростання попиту на продукцію АПК. 2. Вичерпання ресурсів та меж продуктивності за традиційними технологіями (екстенсивними, інтенсивними). 3. Підвищення попиту на органічні продукти харчування. 4. Зростання персоналізації на ринку продуктів харчування та відповідних сервісів.	
Фінансові стейкхолдери	Відсутні	Венчурні фонди агрогігантів; *асоціації бізнес-ангелів;* краудфандингові майданчики.
Інструменти фінансування проектів	Приватні інвестиції власників агрокомпаній, банківські кредити, кошти донорів.	Фондові інструменти, краудфандингові ініціативи, технологічні трансферти, франшизи готових бізнес-моделей, консалтинг.
Роль державних регуляторів	Практично відсутня в сфері АПК. Загальне управління цифровізацією в Україні здійснює Міністерство цифрової трансформації України	Ринкова саморегуляція, держава грає роль арбітра у випадку конфліктів
Стратегічні цілі	1. Збереження і зміцнення експортних позицій, створення доданої вартості. 2. Повноцінне функціонування ринку землі. 3. Розвиток сільських територій та підприємництва.	4. Забезпечення сталого розвитку АПК. 5. Підвищення безпеки та якості продуктів харчування. 6. Генна модифікація продуктів з врахуванням актуальних епідемій вірусів.

Звісно, коли мова йде про стратегії діджиталізації в АПК, то найбільш активними учасниками цього руху є агрохолдинги. Проте не всі холдинги однакові. За класифікацією Слободяника А.М. можна говорити про чотири рівні компаній: новачки, початківці, спеціалісти та лідери [35].

Перші приймають рішення хаотично і навіть не усвідомлюють необхідність цифровізації. Другі починають про це замислюватись і

впорядковувати інформаційні потоки. У спеціалістів є чіткий план діджиталізації, а лідери – новатори і тісно співпрацюють з провідними компаніями, застосовують аналітику та Big Data.

«Перелічені напрями стають необхідною умовою під час створення корпоративної цифрової інфраструктури та стимулювання інноваційної привабливості агрохолдингу», - вважає А.М. Слободяник [РС25].

Використання цифрових технологій дозволяє лідерам збільшувати рентабельність на 30-70% та в рази нарощувати ROI [36, с. 127].

В той же час малі агровиробники є скоріше новачками в сфері діджиталізації. Відсутність ресурсів, знань та навичок – головна причина. Хоча, останнім часом на ринку крафтових продуктів харчування спостерігається певний сплеск активності в соціальних мережах і більшість продавців є й виробниками. Таким чином можна стверджувати, що цифровізація для малих виробників головним чином проявляється в сфері реалізації.

Важливим елементом посилення бізнес-компетентностей підприємців є їх участь в кооперативних об’єднаннях, для котрих діджиталізація набуває особливих проявів.

1.3. Методичні підходи до визначення ефективності цифрових продуктів і сервісів

Як і будь-який інструмент менеджменту, цифрові інструменти та технології повинні відповідати принципам ефективності. Іншими словами, ефект (результат) від їх впровадження повинен мати вимірювані вигоди для підприємства чи організації, і перекривати витрати на його впровадження якщо не в поточному періоді, то в найближчій перспективі.

В сучасних умовах турбулентної економіки не доцільно говорити про довгострокову окупність IT проектів: технології так швидко змінюються, що, як правило, замовники очікують на негайний результат, або надають перевагу продуктам конкурентів.

Більшість наукових публікацій присвячена зараз питанням оцінки ефективності ІТ-проектів. Гудкова К.Ю. та Лях А.О. систематизували основні підходи в цьому питанні та виділили наступні методи:

- методологія оцінки, заснована на досвіді і ефекті впровадження систем в попередніх проектах;
- чистий приведений дохід (NPV);
- індекс рентабельності інвестицій (ROI);
- внутрішня норма доходності (IRR);
- термін окупності проекту (PBP);
- економічна додана вартість (EVA);
- сукупна вартість володіння (TCO);
- збалансована система показників (BSC);
- інформаційна економіка (IE);
- сукупний економічний ефект (TEI);
- управління портфелем активів (PM);
- справедлива ціна опціонів (ROV) [37, с. 195].

Єсіна О.Г. виділяє основні етапи оцінки ефективності впровадження інформаційних технологій на мікрорівні: “аналіз та оцінка вибору технології; впровадження – аналіз і оцінка прямих витрат та обґрунтування доцільності; реалізація – оцінка економічної ефективності застосування та розрахунок інтелектуальної амортизації та можливої поетапної модернізації інформаційної технології в майбутньому” [38, с. 974].

Менеджерам аграрних підприємств важливо враховувати особливості розрахунків, оскільки цифрові сервіси та інструменти не є типовими. Зокрема, для обчислення прямих затрат на впровадження інформаційних технологій Єсіна О.Г. пропонує використовувати формулу:

$$Z^{IT} = Z_{ТЗ} + Z_{ПЗ} + Z_{ОП} + Z_{НП} + Z_{СЗ} + Z_{І}, \quad (1.2)$$

де Z^{IT} – прямі витрати на впровадження ІТ, $Z_{ТЗ}$ – витрати на придбання технічного забезпечення; $Z_{ПЗ}$ – витрати на придбання програмного

забезпечення; $Z_{ОП}$ – витрати на оплату праці учасникам проекту; $Z_{НП}$ – витрати на навчання персоналу; $Z_{СЗ}$ – відрахування на соціальні заходи; Z_I – інші прямі витрати на впровадження [!, с. 974].

На нашу думку, до таких витрат варто було б додати прямі витрати на створення інфраструктури $Z_{IФ}$ (оплата Інтернет зв'язку, засобів захисту інформації, локальні мережі та оплата за хмарні сервіси, підписки тощо). Часто про такі статті витрат забувають, але вони є важливими компонентами вартості технологій та забезпечення їх ефективної роботи. В такому випадку, формула 1.2 буде мати вигляд:

$$Z^{IT} = Z_{ТЗ} + Z_{ПЗ} + Z_{IФ} + Z_{ОП} + Z_{НП} + Z_{СЗ} + Z_I. \quad (1.3)$$

До сукупної величини витрат Єсіною О.Г. також рекомендовано включати непрямі витрати, витрати на утримання в робочому стані інформаційних сервісів, втрати від простоїв обладнання та сервісів.

Цікавим є підхід до оцінки ефекту від впровадження ІТ-рішень. Дослідники пропонують два підходи:

- порівняння отриманих результатів із середніми показниками прибутку по галузі; із показниками лідерів ринку або бажаними показниками [!, с. 975];
- визначення приросту прибутку підприємства за окремими напрямками, де були застосовані інформаційні технології (планування, логістика, робота з клієнтами, точні технології у виробничому циклі тощо).

На нашу думку, для аграрного бізнесу перший підхід важко реалізувати за відсутності необхідної інформації, а другий потребує певних аналітичних та методичних підходів від менеджерів, які не завжди готові до такого. Тому, ми пропонуємо визначати ефективність від впровадження інформаційних рішень керуючись якісним методом: опитувати безпосередніх бенефіціарів про їх враження. Питання можуть бути такого характеру:

- На скільки задоволені ви новими технологіями?

- Як ви оцінюєте економію часу від їх впровадження?
- Як ви оцінюєте зростання якості виконання ваших завдань від їх впровадження?
- Як ви оцінюєте рівень задоволення клієнтів від впровадження технологій?

Можна розробити шкалу оцінювання від 1 до 5 і отримати середній показник за результатами опитування. Якщо проводити подібні опитування регулярно і систематизувати інформацію, то можна спостерігати динаміку витрат і результатів, виправданих чи невиправданих очікувань. Звісно, варто доповнити список питань відкритими, на кшталт:

- Які труднощі виникали у вас при впровадженні ІТ рішень? Тощо.

Проте, якщо мова йде про застосування інформаційних технологій у виробничому процесі – автоматизація, роботизація – важливо визначати матеріальні та грошові еквіваленти ефекту їх впровадження: приріст урожайності, економія засобів виробництва тощо. Це можна визначити, порівнявши результати на контрольних полях наприклад, або динаміку по рокам. Звісно, врахувавши фактор погодно-кліматичних умов.

Узагальнивши, можна виділити основні напрямки економічного ефекту від впровадження діджиталізації:

- скорочення витрат – частіше за все на оплату праці персоналу і відповідне податкове навантаження;
- організаційне вдосконалення – масштабування діяльності, вихід на нові ринки, підвищення якості обслуговування клієнтів;
- зростання прибутків за рахунок додаткових грошових потоків, підвищення продуктивності, економія витрать [39].

Існують навіть онлайн сервіси для розрахунку рентабельності ІТ-проектів [40]. Структура калькулятора дозволяє краще зрозуміти методику обчислення ефективності (рис. 1.3).

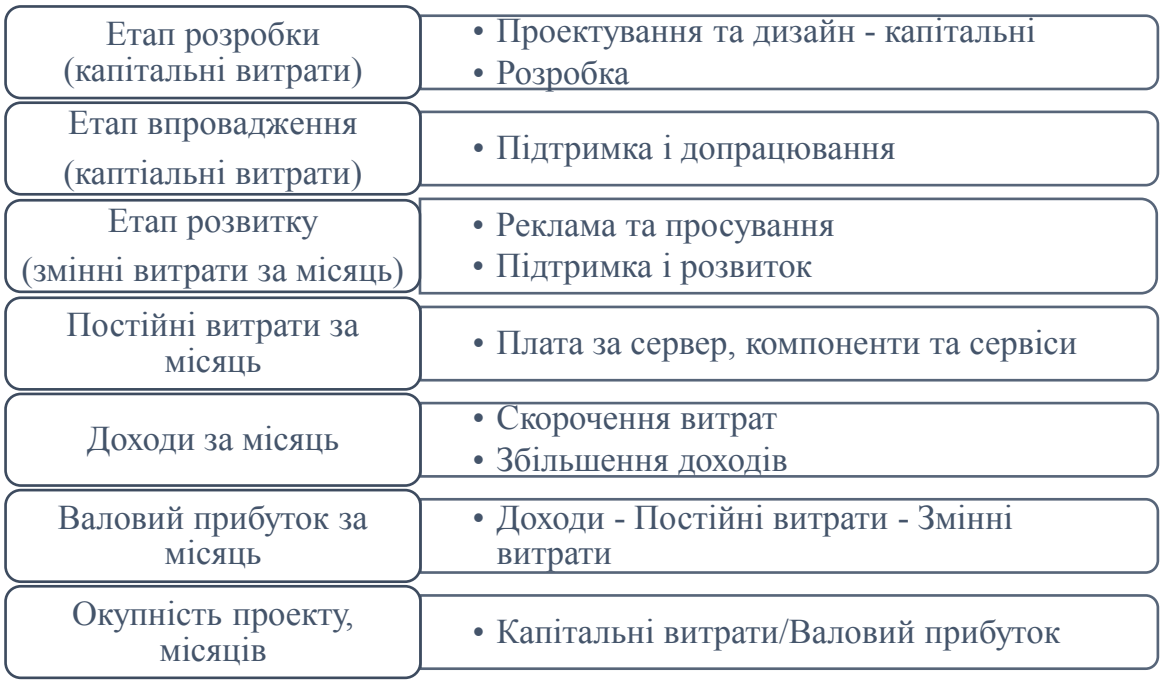


Рис. 1.3 – Методика розрахунку ефективності IT-проекту

Вдосконалено автором за матеріалами [40]

Важливо розуміти також зворотну сторону процесу, як саме IT розробники оцінюють ефективність своїх проектів. Онлайн ресурс Bernard Marr&Co [41] пропонуэ використовувати систему показників, яка по суті відповідає методу освоєного обсягу:

- IT Project Shedule Variance (PSV) – відхилення по графікц проекту;
- IT Project Cost Variance (PCV) – відхилення по виконанню бюджету проекту;
- IT Project Earned Value (PEV) – освоєний обсяг.

Перші два показники розраховуються як різниця між планвоими і фактичними параметрами преокту, останній – як добуток PSV та PCV.

Проектний менеджмент не стоїть на місці і тому показників стає більше і більше. Зокрема, вони дозволяють оцінювати витрати часу та бюджету на незаплановані затримки у виконанні преокту, ефективність кожного працівника тощо [42].

Висновки до розділу 1

1. Діджиталізація в сучасному економічному середовищі трактується як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему економічних та соціальних процесів. Цифрова економіка в розвинутих країнах забезпечує все більшу частку ВВП і є рушійним фактором інноваційних змін.

2. На мікрорівні, діджиталізація передбачає два напрямки:

- використання інформаційних систем та технологій в операційній діяльності підприємств та організацій для виробництва продукції та послуг;
- впровадження ІТ-продуктів і сервісів як інструментів менеджменту.

3. В аграрному секторі окремі напрямки сучасних цифрових технологій представлені досить широко. Наприклад, використання безпілотників та роботизація в тваринництві, технології точного землеробства та обробка метеоданих, автоматизація обліку.

Проте, переважно ці інструменти використовують агрохолдинги, великі підприємства, а для малих агровиробників такі технології або недоступні за вартістю, або за відсутністю відповідних компетенцій у власників чи менеджерів.

4. Проблема комплексного підходу до побудови цифрових сервісів та систем управління для малих підприємців в агросекторі є наразі не вирішеною.

5. Методичні підходи до оцінки ефективності впровадження ІТ-продуктів і сервісів передбачають визначення витрат на їх створення, підтримку та забезпечення підготовки фахівців для роботи з ними. Доходи від впровадження обчислюються, виходячи з оптимізації витрат, організаційної структури чи додаткових потоків доходів підприємства завдяки впровадженню діджиталізації.

6. Науковою новизною, визначеною в розділі автор вважає:

6.1. Набули подальшого розвитку підходи до визначення принципів діджиталізації підприємств (див. рис. 1.1): Мета, Стандарти, Ефективність, Доступність. Ці принципи дозволяють менеджерам системно підходити до вибору інструментів та форм діджиталізації.

6.2. Доповнено порівняльну характеристику складових потенціалу діджиталізації АПК в Україні та світі (див. табл. 1.1). Розуміння макросередовища реалізації проектів діджиталізації дозволить менеджерам врахувати тренди та ризики ІТ-проектів в АПК.

6.3. Вдосконалено методику розрахунку прямих витрат на впровадження ІТ (формула 1.2), введено додатковий елемент – витрати на створення та підтримку інфраструктури.

6.4. Вдосконалено методику розрахунку ефективності ІТ-проекту, завдяки візуалізації та алгоритмізації процесу (див. рис. 1.3). Це дозволить менеджерам методично правильно підійти до розрахунку ефективності управлінських рішень та зміцнити переговорні позиції в комунікаціях з ІТ-компаніями.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕНДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВАХ

2.1. Особливості кооператвиної моделі в сільському господарстві та результати її впровадження в Україні

Кооперативна тематика привертає увагу дослідників і практиків вже багато років. Україна за період своєї державності переживала часи становлення, занепаду і відродження кооперації, і, на нашу думку, наразі є всі необхідні умови для реалізації кооперативної моделі, яка поширена у всьому світі.

Згідно Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», «сільськогосподарський кооператив - юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які є виробниками сільськогосподарської продукції і добровільно об’єдналися на основі членства та на засадах самоврядування для провадження спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб» [43].

В самому визначенні закладено подвійний характер кооперативу – бізнес та асоціація. До бізнес складових ми відносимо:

- статус «виробників сільськогосподарської продукції» у членів кооперативу;
- провадження спільної господарської діяльності;
- з метою задоволення економічних потреб.

До асоціативної складової можна включити такі ознаки кооперативу:

- добровільне об’єднання на основі членства;
- самоврядування;
- з метою задоволення соціальних потреб.

Візуалізація такого підходу наведена на рис. 2.1.

Рис. 2.1 – Подвійна суть кооператвиної моделі

Сільськогосподарські кооперативи у Україні працюють в контексті цінностей і принципів кооперації, затверджених Міжнародним кооперативним Альянсом (ICA) [44]. Визначення кооперативу як «людино-центричного підприємства» (*people-centered enterprise*) говорить про особливу природу цієї моделі. Кооперативні цінності – самодопомога, самовідповідальність, демократія, рівність, справедливість та солідарність – лише це підтверджують. Цінності говорять також про відмінність кооперативів від благодійних організацій, тому що в Україні, нажаль, ще часом плутають ці форми організації.

Загально відомими принципами кооперації, закріпленими також в Законі України є:

1. Добровільне і відкрите членство.
2. Демократичний контроль членів.
3. Економічна участь членів.
4. Автономність і незалежність.
5. Навчання, тренування та інформація.

6. Кооперація серед кооперативів.
7. Прийняття до уваги потреб громади (Турбота про громаду).

Важливо зазначити, що унікальністю кооперативу є відсутність сторонніх акціонерів, тобто члени кооперативу є одночасно його власниками та клієнтами.

Іншим важливим елементом є принцип «один член – один голос», тобто рішення приймаються демократично і рівень економічної участі членів кооперативу в його діяльності визначає лише частку при розподілі фінансового результату, а не кількість додаткових голосів. Це ж стосується й додаткових пайових внесків.

За даними ICA 12% населення світу залучені до кооперативного руху, біля 3 млн. кооперативів в різних сферах працюють по всьому світі. Кооперативи забезпечують роботою біля 10% зайнятого населення. 300 найбільших кооперативів світу генерують 2 146 млрд. дол. США доходу щорічно [44].

За даними World Cooperative Monitor 2020 [45, с. 24] під час пандемії COVID-19 кооперативна модель по всьому світу підтвердила свою ефективність і життєздатність, а також інклюзивність. Участь членів та фокус на потребах громади допомагає кооперативам досягати цілі сталого розвитку 2030 (права людини, чесна праця, стійкість навколишнього середовища, стале зростання). Великі кооперативи в наступні роки планують розширюватися із збереженням кооперативних цінностей і дотриманням принципів, інвестувати в місцевих постачальників, підтримувати громади і працювати для зменшення соціальної нерівності спричиненої пандемією.

Які ж кооперативи найбільше поширені в світі за сферами їх діяльності? На рис. 2.2 наведена галузева структура найбільших 300 кооперативів світу в 2019 році, де чітко видно, що кооперація в сільському господарстві займає друге місце після сфери страхування, на третьому місці споживчі кооперативи, далі фінансовий сектор, споживчі кооперативи,

фінансова сфера, промисловість та комунальні послуги, освіта, медицина та соціальна робота, утримання будинків.

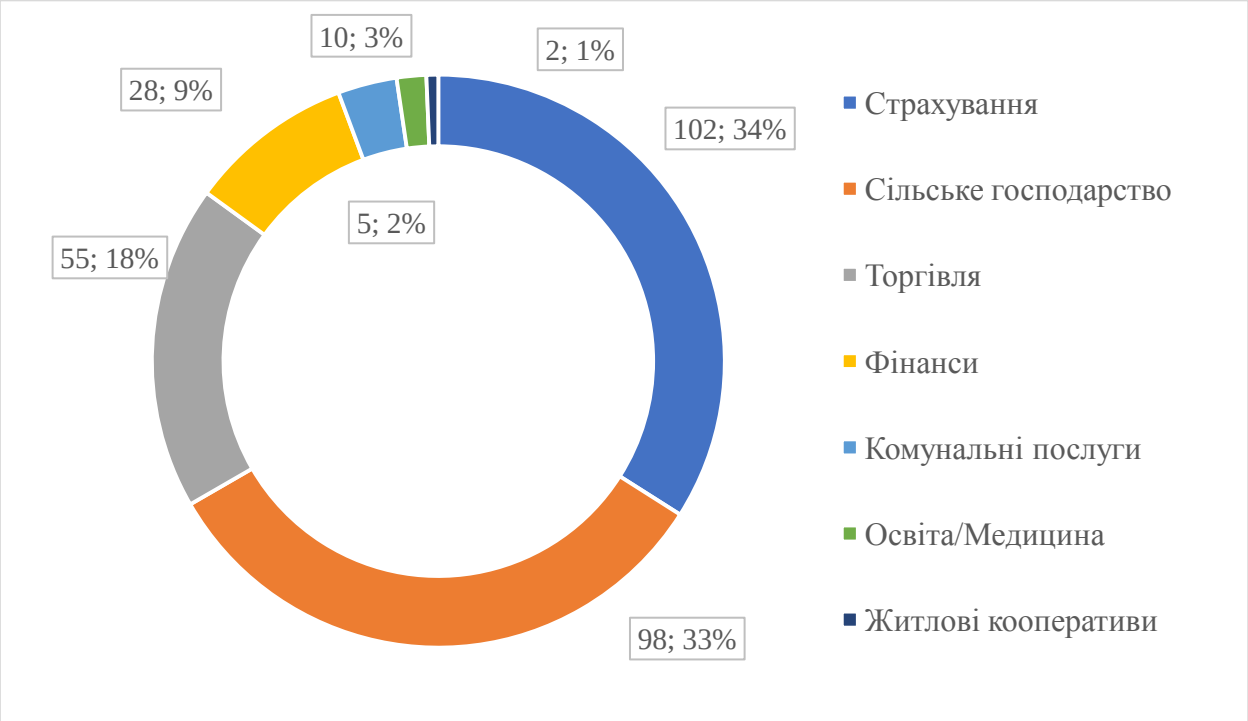


Рис. 2.1 – Галузева структура 300 найбільших кооперативів світу

Побудовано автором за матеріалами World Cooperative Monitor (2019)

В дослідженні брали участь 159 кооперативів з Європи, 95 з Північної та Південної Америки та 46 кооперативів з Азії та Океанії. В першу десятку найбільших кооперативів входять 4 кооперативи Франції, 3 Німеччини, 2 Японії та 1 США.

В таблиці 2.1. наведена інформація про найбільші кооперативи світу в сільському господарстві та харчовій промисловості.

Таблиця 2.1

Топ-10 аграрних кооперативів світу за обсягом доходів [45, с.56]

Назва	Країна	Обсяг доходу в 2019, млрд. дол. США	Кількість працівників, осіб	Продуктивність праці, тис. дол. США
Zen-Noh	Японія	55,13	7 987	6 902,47
NACF	Республіка Корея	40,49	26 946	1 502,64

CHS Inc	США	31,90	10 703	2 980,47
By Wa	Німеччина	19,09	19 193	994,63
Dairy Farmers of America	США	15,80	х	х

Продовження табл. 2.1

Назва	Країна	Обсяг доходу в 2019, млрд. дол. США	Кількість працівників, осіб	Продуктивність праці, тис. дол. США
Land O'Lakes	США	13,89	8 000	1 736,25
Hokuren	Японія	13,87	1 900	2 036,84
Fonterra Cooperative Group	Нова Зеландія	13,25	20 685	640,56
FrieslandCampina	Нідерланди	12,64	23 816	530,74
Arla Foods	Данія	11,78	19 174	614,37

Доповнено автором розрахунком продуктивності працівників

Якщо розглядати продуктивність праці, картина рейтингу дещо змінюється, проте, очевидно, що показники залишаються досить високими, від 530 тис. дол. США до майже 7 млн. дол. США на одного працівника на рік.

Цікаво, що лише 3 аграрних кооперативи з топ-10 за оборотом ввійшли в топ-10 за показником обороту на члена кооперативу - Zen-Noh, NACF та ByWa. Структура десятки географічно дуже змінилась (рис. 2.2).

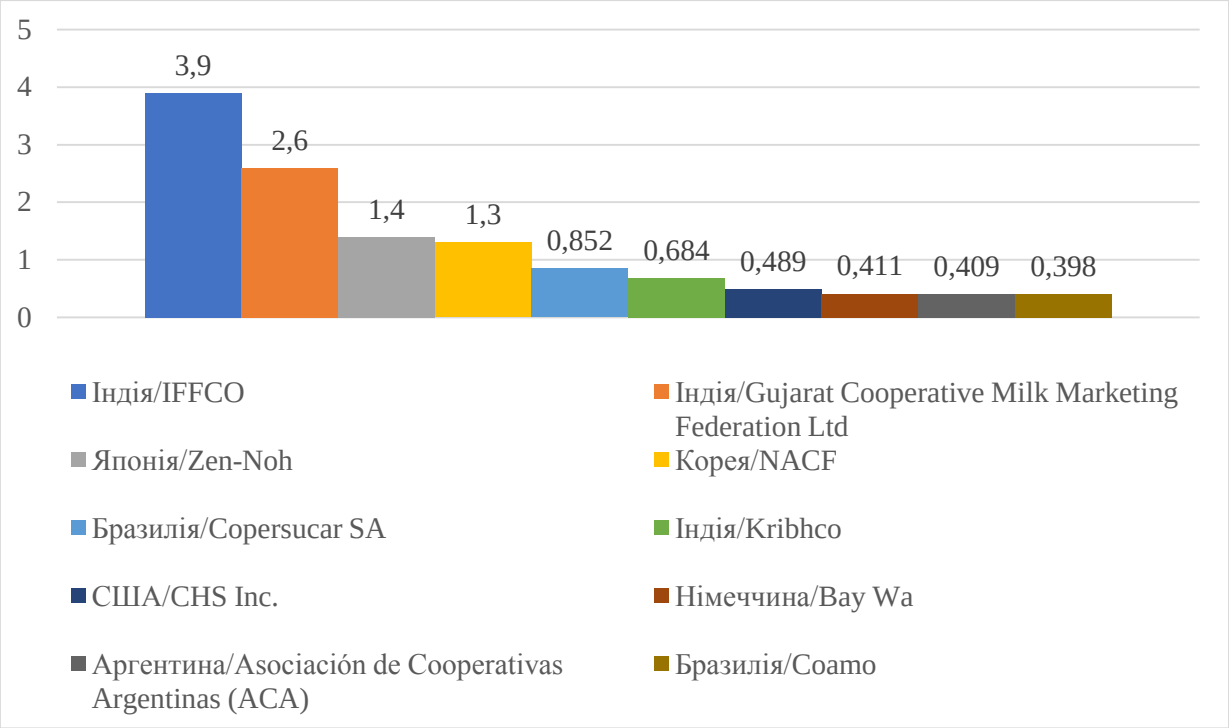


Рис. 2.2 – Топ-10 кооперативів за показником дохід на 1 члена кооперативу, млн. дол. США на рік

Побудовано автором за матеріалами World Cooperative Monitor (2019)

Про що свідчать ці данні? Про те, що кооперативна модель може працювати ефективно в різних країнах світу, різних за рівнем розвитку, кліматичними та економічними умовами. Можна сказати, що кооперативна модель є універсальною.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України в 2019 році в Україні нараховувалось 735 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, а в 2018 році 125 [46]. Проте, офіційної статистики про діяльність кооперативів в Україні практично немає.

Цей факт підтверджує Л.А. Жураковська, яка озвучує наступні данні: «За інформацією структурних підрозділів облдержадміністрацій, що забезпечують виконання функцій з питань агропромислового розвитку, на 01.01.2019 р. кількість зареєстрованих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК) склала 1286 од., що на 161 од. більше, ніж станом на 01.01.2018 р. Із загальної кількості зареєстрованих СОК станом на 01.01.2019 р. здійснювали господарську діяльність 735 од. (молочарських кооперативів

– 186 од., з обробітку землі та збирання врожаю – 162 од., м'ясних – 35 од., плодоовочевих – 113 од., зернових – 41 од., з надання інших послуг – 198 од.)» [47, с. 13], рис. 2.3.

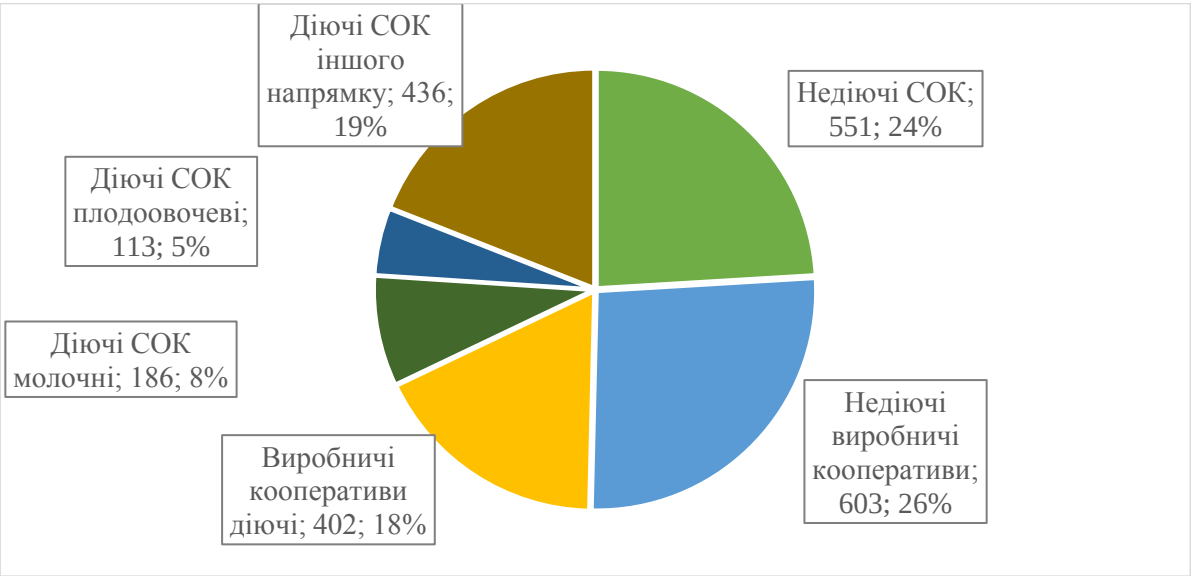


Рис. 2.3 – Галузева структура сільськогосподарських кооперативів в Україні станом на 01.09.2019 року

Побудовано автором за матеріалами [47]

Авторка також зазначає, що станом на 01.01.2019 року в Україні зареєстровано 1005 виробничих кооперативів, з яких діяльність здійснювали лише 402 кооперативи.

Для розуміння сутності питання кооперативної бізнес-моделі докладно розглянемо, чим вона відрізняється від інших моделей.

Існує думка, що бізнес-моделі і кооперація поняття не сумісні.

Бізнес дорівнює прибуток, точніше його максимізація, а для кооперативів це, на перший погляд, не відповідає меті створення. Чи справді це так?

Згідно законодавства, кооператив – це форма організації юридичних та/або фізичних осіб, які об'єдналися на основі членства та на засадах самоврядування для провадження спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб.

Отже, збільшення доходів членів кооперативу через зростання рентабельності їх виробництва, зміцнення фінансової стійкості, прискорення

повернення інвестицій, скорочення витрат і збільшення надходжень – все це відповідає категорії «економічні потреби».

Бізнес в кооперативах полягає в тому, щоб задовольнити потреби членів-власників, а отже поняття бізнес-моделі в кооперації цілком прийнятне.

Якщо кооперативи діють без мети створення прибутку, то члени-клієнти очікують на отримання якісних послуг по мінімальній собівартості. В такому випадку, мета бізнес-моделювання полягає в оптимізації витрат, забезпеченні контролю в точках формування якості послуг.

Проте, від членів кооперативу дуже залежить чи буде ця модель успішною. Адже, згідно статусу неприбуткового, кооператив має право надавати послуги виключно своїм членам і від активності останніх в користуванні послугами залежить досягнення як мінімум точки беззбитковості в бізнес-моделі кооперативу.

Мистецтво менеджменту неприбуткових кооперативів полягає в створенні ціннісної пропозиції, яка відповідає потребам членів, плануванні витрат та контролю за дотриманням бюджету.

На рис. 2.4 наведена бізнес-модель для неприбуткового сільськогосподарського кооперативу.

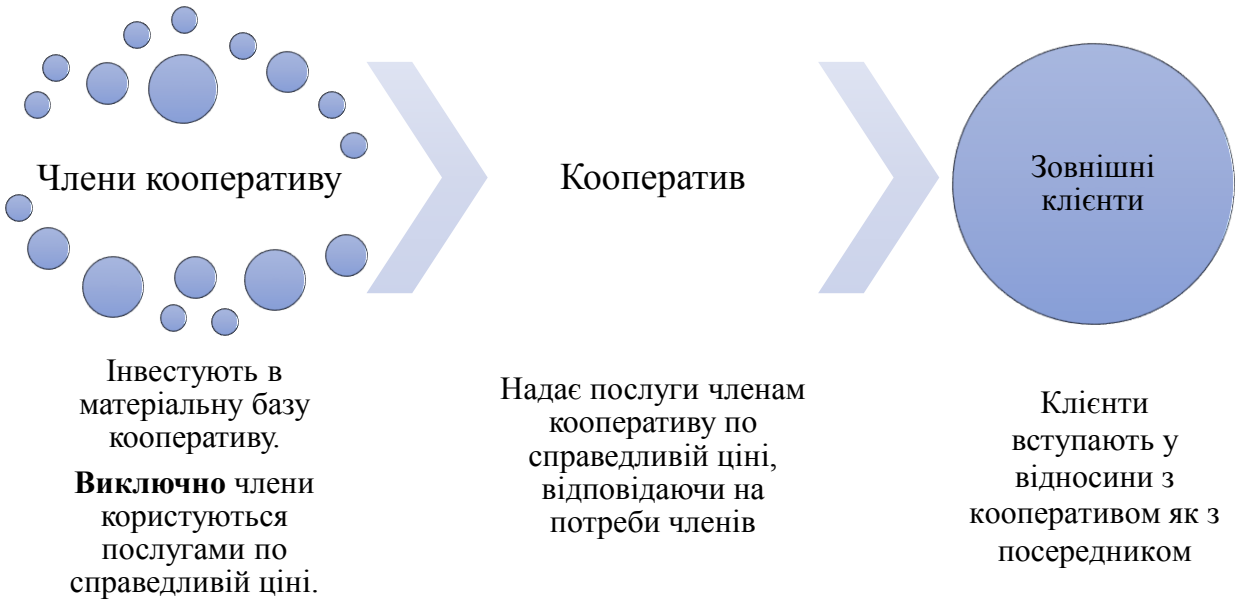


Рис. 2.4 – Бізнес-модель кооперативу, який створено без мети отримання прибутку (*розроблено автором)*

Для кооперативів, як діють з метою отримання прибутку бізнес-модель виглядає вже по іншому. Ціннісна пропозиція для членів-клієнтів полягає не лише в оптимізації витрат на створення якісної послуги, кооператив отримує також можливість виробляти власну продукцію, формувати фінансовий результат і розподіляти його між членами відповідно до їх участі в економічній діяльності.

Бізнес-модель прибуткового кооперативу передбачає розширення ринку послуг: згідно законодавства до 25% обороту кооперативу можуть формувати клієнти-не члени. Інвестиційна привабливість такої бізнес-моделі набагато вища для членів кооперативу, ніж в кооперативі з неприбутковим статусом.

На рис. 2.5 наведена бізнес-модель для прибуткового кооперативу.

Рис. 2.5 – Бізнес-модель кооперативу, який створено з метою отримання прибутку (*розроблено автором*)

Залежно від сфери діяльності, стратегії розвитку кооперативу, місця розташування та багатьох інших факторів, кооперативи створюють та розвивають власні бізнес-моделі. Одне залишається незмінним для всіх кооперативів: потреби власників = потреби клієнтів.

Кооперативні моделі не є універсальними, проте, їх використання в багатьох випадках створює кращі можливості для розвитку підприємництва в таких сферах, де приватний бізнес не знаходить свій інтерес, або не володіє достатнім ресурсом для інвестування.

Це повною мірою стосується енергетичних кооперативів, які працюють сьогодні по всьому світу, демонструючи стабільне зростання в секторі відновлювальної енергетики.

Наприклад, REScoop модель [48] – це мережа енергетичних кооперативів в Європі, які надають повний спектр послуг з виробництва, постачання, перерозподілу енергетичних потоків по електромережі, заощадження електроенергії в тісній співпраці з місцевими муніципалітетами.

Модель REScoop має багато переваг. Найважливіші з них перераховані нижче.

REScoops зберігає гроші в місцевій економіці. REScoops використовують місцеві джерела енергії та залучають місцевих жителів. Таким чином вони зберігають гроші в місцевій громаді, які в іншому випадку надходили б до зовнішніх інвесторів. Крім того, REScoops стимулює місцеву зайнятість і стимулює місцеву економіку.

REScoops сприяють суспільному визнанню відновлюваної енергії. Місцева опозиція до проектів відновлюваної енергетики (як правило, вітрових турбін) зменшується, коли громадянам надається можливість інвестувати та спільно володіти виробничими установками. Це особливо

правильно, коли місцеві жителі залучені з самого початку проекту, беруть участь у формуванні фінансового результату та мають доступ до чистої енергії за справедливою ціною.

REScoop робить індивідуальні інвестиції доступними. Не у всіх є дах, придатний для сонячних батарей, і не у всіх є фінансові можливості зробити таку інвестицію. Виробничі установки REScoop зазвичай належать великій групі громадян, що забезпечує доступність індивідуальних інвестицій.

REScoops приносить користь місцевій громаді. REScoops проявляють явну турботу про громаду. Частину прибутку вони зазвичай ділять зі своїми членами, а решту використовують для розробки нових проектів або на користь місцевої громади в цілому. Деякі REScoops, наприклад, профінансували будівництво місцевого екологічного концертного залу, а інші побудували зарядний пункт для електровелосипедів. Таким чином, усі громадяни отримують вигоду від проектів і прибутків, які генерують REScoop.

REScoops вживають заходів щодо енергоефективності. Доходи, отримані від проектів відновлюваної енергетики, часто використовуються для фінансування енергоефективних заходів у громадських будівлях. Деякі REScoops заплатили за ізоляційний матеріал для громадських будівель, в той час як інші платять заробітну плату місцевого експерта з енергетики, який допомагає громадянам і місцевому муніципалітету покращити їх загальну енергоефективність [49].

Бізнес-модель енергетичних кооперативів заснована на проектному підході. Для кожної громади, в залежності від потреб, обираються свої технічні рішення, схеми інвестування, при цьому незмінними залишаються принципи кооперації та демократичний підхід до управління.

Стратегічне бачення, втілене в бізнес-моделі сфокусоване на впровадженні енергоощадних технологій, поміркованому використанню енергії та енергетичній солідарності. Метою є досягти балансу між споживанням та виробництвом відновлювальної електроенергії.

Важливу роль в таких моделях відіграє мотивація членів кооперативів до відповідального інвестування, що призводить в результаті до економії їх витрат по рахункам за електроенергію.

Кооперація – це шлях до уповноваженої енергоефективної моделі поведінки споживачів не залежно від рівня їх достатку.

Варто зазначити, що особливістю кооперативної моделі в енергосекторі є те, що на відміну від акцій публічних компаній, частка членів у власності кооперативу не є предметом торгів. Отримати вигоди від інвестування в кооперативний енергосектор можливо лише ставши членом кооперативу отже, взяти на себе відповідальність за розвиток своєї організації, приймати участь в демократичному управлінні, в створенні ціннісної пропозиції, яка відповідає потребам членів кооперативу та громади.

Кооперативну бізнес-модель не можна просто передати на відповідальність менеджменту, кожен член кооперативу докладає свого бачення та своїх зусиль для її формування.

2.2. Тенденції менеджменту в сільськогосподарських кооперативах України в контексті змін законодавства

З часів проголошення незалежності України не вщухає дискусія навколо стратегії розвитку сільськогосподарської кооперації. З прийняттям в липні 2020 року Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» [43] вітчизняні кооператори отримали нові можливості і разом з ними нові виклики для своїх організацій.

За новим законом в Україні перестають існувати сільськогосподарські виробничі та сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи і натомість закріплюється поняття сільськогосподарський кооператив – «юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які є виробниками сільськогосподарської продукції і добровільно об’єдналися на основі членства та на засадах самоврядування для провадження спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних,

соціальних та інших потреб». Новий Закон передбачає можливість функціонування сільськогосподарських кооперативів:

- які діють з метою отримання прибутку;
- таких, що діють без мети отримання прибутку.

Існує думка, що новий закон загальмує, або навіть зупинить розвиток сільськогосподарських кооперативів, що породжує багато міфів з цього приводу. Для підготовки цього розділу було використано метод інтерв'ю. На питання відповідали дорадники Дніпропетровської обласної громадської організації «Сільськогосподарська консультаційна служба» Максим Максимов, Роман Безус, Софія Буртак та Ірина Воловик.

ДОСТУП НА РИНОК

Перевага кооперації. Забезпечення кращих умов для реалізації продукції сільськогосподарських виробників.

Напевно найпопулярнішою перевагою, про яку згадують в сільськогосподарській кооперації є створення доданої вартості завдяки формуванню партії товару більшої кількості та певної якості, яка може бути реалізована кооперативом від імені його членів з відповідним оформленням бухгалтерських та податкових документів, в окремих випадках сертифікатів якості тощо. Ця перевага монетизується там, де окремо взяті виробники мають більшу маржу (різниця між ціною і собівартістю) в умовах продажу через кооператив, ніж на роздрібному ринку. Ягідні, молочні, овочеві, зернові кооперативи пропонують послугу організації спільних продаж як одну з головних переваг для своїх членів.

Виклик для кооператорів. Правильно організувати маркетинг послуг, відповідно до статусу прибутковості чи неприбутковості кооперативу.

Згідно нового законодавства, сільськогосподарський кооператив, який здійснює діяльність без мети отримання прибутку, має право надавати послуги виключно своїм членам і не може бути виробником продукції. Виключно члени кооперативу мають право власності на свою продукцію.

Кооператив будує свою послугу продажу на підставі договорів доручення від членів кооперативу на продаж продукції.

Кооператив, який отримав статус прибуткової організації, має право надавати послуги закупівлі та продажу не членам кооперативу та/або асоційованим членам в обсягу, що не перевищує 20% виручки кооперативу за рік.

Статус прибутковості створює можливості для збільшення обсягів діяльності кооперативу та потенційно сприяє зростанню членства.

Ті виробники, які ще не прийняли рішення щодо членства в кооперативі отримують можливість спробувати продавати свою продукцію разом з кооперативом. Такий досвід сприятиме їх рішенню щодо членства, якщо досвід був успішним.

Чому кооперативу важливо збільшувати оборот? Тому що в такому випадку працює ефект масштабу: чим більше ви продаєте продукції, тим нижчими будуть постійні витрати в розрахунку на одиницю послуг і відповідно тим кращий фінансовий результат отримає кооператив і його члени в кінці року.

ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ, ЗНАНЬ, ТЕХНОЛОГІЙ

Перевага кооперації. Проведення спільних закупівель.

Кооперативи створюють свою унікальну перевагу для членів, проводячи спільні закупівлі ресурсів (палива, кормів, насіння, інших засобів). Гуртові обсяги закупівель зміцнюють переговорні позиції, на зниженні цін члени ґооперативу можуть відповідно знизити собівартість виробленої продукції.

Виклик для кооператорів. Правильно організувати спільні закупівлі відповідно до статусу прибутковості чи неприбутковості кооперативу.

Цей виклик можна пояснити тими ж факторами, як і у випадку організації послуги спільних продажів (див. вище). Важливо зазначити, що спільні закупівлі можна проводити і без створення кооперативу, за

домовленістю з постачальником налагодивши відповідну логістику. Проте, якщо членів кооперативу багато і вони здатні формувати великий запит на той чи інший ресурс, спільні закупівлі можуть значно спростити розрахунки та стимулювати значне зниження цін на продукцію та послуги для членів кооперативу.

Перевага кооперації. Залучення ресурсів через кооператив для значної кількості членів є набагато простішим, ніж для кожного з них окремо.

Сільськогосподарські кооперативи, які працюють в Україні є бенефіціарами або потенційними бенефіціарами проектів міжнародної технічної допомоги. ФАО, USAID, Socodevi та інші організації реалізовують програми на підтримку кооперації сільськогосподарських виробників в різних регіонах України, в зерновому, олійному, молочному секторах, аквакультурі, бджолозапиленні відповідно до технічних умов проектів. Створені можливості для консультаційної підтримки при реєстрації кооперативів, налагодженні обліку, документообігу, формуванні системи керівництва та менеджменту. В окремих проектах передбачена ресурсна підтримка у вигляді грантів на закупівлю обладнання. Таким чином, кооперативи та в кінцевому підсумку їх члени мають доступ до ресурсів на пільгових умовах, що створює для них конкурентні переваги та певну унікальність, в порівнянні з іншими формами господарювання.

Виклик для кооператорів. **Підтвердження кооперативної ідентичності та ефективне використання ресурсів.**

Для участі в міжнародних проектах, особливо на стадії залучення матеріально-технічних чи фінансових ресурсів, важливим є здатність кооперативу підтвердити свою ідентичність. Іншими словами, надати докази того, що кооператив не фейковий. І тут виникають проблеми. Досить часто в кооперативах, які працюють вже кілька років, відсутня історія економічних операцій. Іншими словами, кооператив зареєстрований, його члени дійсно проводять спільні закупівлі та організовують продажі, але працюють не через

кооператив, а через одного з членів, або взагалі проводять розрахунки готівкою і не оформлюють відповідні документи. Чим це не добре: кооператив, у якого кільканадцять членів, десятки гектар, наприклад, ягідників і нуль обороту послуг за останні 5 років не може вважатися кооперативом в повному сенсі, хоча по суті своїй може бути кооперативом.

Крім економічно складової є ще асоціативна складова. Якщо в кооперативі не існує належним членом оформлених протоколів проведенням загальних зборів, засідання правління, процедури виборності голови правління (кооперативу) – цей кооператив не зможе підтвердити свою ідентичність.

З іншого боку, часто не справжні кооперативи, мають всі необхідні документи, проте по суті не є кооперативом, а скоріше сімейним бізнесом, що в принципі має місце бути, але навряд чи є проявом справжнього кооперативного руху. Залучені в такі кооперативи ресурси бувають законсервовані, оскільки формально кооператив зареєстрований, а бізнес-моделі для їх використання немає.

ДЕМОКРАТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Перевага кооперації. Кожен член кооперативу бере участь в демократичному управлінні та впливає на прийняття рішень за принципом «1 член – 1 голос». Член кооперативу може бути обраний до правління кооперативу, ревізійної комісії, стати головою правління (кооперативу). Завдяки демократичному управлінню кооператив створює унікальну бізнес-модель, яка відрізняється від інших тим, що залучає до прийняття бізнес-рішень клієнтів організації-членів кооперативу. Це повинно створити умови для більш якісного задоволення потреб членів кооперативу.

Виклик для кооператорів. Формування та стимулювання якісного членства є запорукою успішного розвитку кооперативу. Зокрема, через участь членів кооперативу у загальних зборах формується кворум і можливість приймати важливі господарські, фінансові рішення, проводити вибори, вносити зміни до статуту тощо. Важливою нормою нового закону є

можливість виключити тих членів кооперативу, які довше, ніж 6 місяців без поважних причин не проводять з кооперативом господарську діяльність, якщо більший термін не передбачений статутом кооперативу. Це дозволяє звільнити кооператив від тих, хто не виконує свої обов'язки, ускладнює своєю пасивністю прийняття важливих рішень та обтяжує кооперативну модель своїм економічно непідкріпленим членством.

Багато суперечок точиться навколо частини 13 статті 16 Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», де передбачена потенційна можливість для кооперативу (якщо це закріплено статутом) надавати додаткову кількість голосів своїм членам, пропорційну до їх участі в господарській діяльності такого кооперативу для голосування на загальних зборах з приводу всіх або окремих питань, крім тих, що стосуються внесення змін до статуту, внесення змін до Правил внутрішньогосподарської діяльності, вступу до сільськогосподарського кооперативного об'єднання або вихід із нього, про реорганізацію або ліквідацію сільськогосподарського кооперативу.

Оскільки законом передбачено додаткові обмеження щодо граничної кількості всіх додаткових голосів до 1/3 від загальної кількості голосів членів, а додаткової кількості голосів на 1 члена – не більше 1/6 від загальної кількості, принцип демократії не порушується. Водночас створюється механізм для прийняття рішень з огляду на активну в економічному сенсі більшість.

ІНВЕСТУВАННЯ ТА ЗБІЛЬШЕННЯ ДОХОДІВ ВИРОБНИКІВ

Перевага кооперації. Сільськогосподарські кооперативи, створені з метою отримання прибутку мають право виплачувати своїм членам дивіденди та патронажні дивіденди за фінансовими результатами року. І хоча процедура виплати дивідендів та їх оподаткування ще потребує врегулювання через узгодження нового закону про сільськогосподарську кооперацію з податковим законодавством, очевидно, що кооператори мають право отримати частину фінансового результату розподілену в кінці року.

Виплата дивідендів проводиться пропорційно до розміру частки кожного члена, асоційованого члена сільськогосподарського кооперативу.

Частка члена (асоційованого члена) сільськогосподарського кооперативу у статутному капіталі сільськогосподарського кооперативу складається з вкладу та додаткових вкладів у разі внесення. Таким чином можна зазначити, що члени кооперативи інвестують в свій кооператив кошти і не лише задовольняють свої економічні та соціальні потреби, але й мають шанси на приріст інвестованого капіталу. Патронажні дивіденди, які кооператив має право виплачувати своїм членам, залежать від економічної активності членів, їх частки в обороті кооперативу.

Виклик для кооператорів. Сільськогосподарські кооперативи, які створені без мети отримання прибутку не мають права на виплату дивідендів. Можна лише повертати частину попередньо надлишково сплаченої вартості наданих таким кооперативом послуг своїм членам у порядку, визначеному Правилами внутрішньогосподарської діяльності.

СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГРОМАДАХ

Перевага кооперації. Сільськогосподарські кооперативи є формою самоорганізації виробників, які мають потребу підвищити свою конкурентоспроможність через ефективне залучення ресурсів, просування на ринку своєї продукції та створення доданої вартості. Для громад, які зацікавлені в зростанні економічної активності, кількості робочих місць та надходжень до місцевих бюджетів, кооперативи можуть стати партнерами і навіть локомотивами в стратегічному розвитку. Не лише сільські громади виграють від розвитку кооперації. Громади в містах, які доєднали до себе сільські території можуть створювати кластери виробників, переробників і споживачів, підтримувати сільськогосподарську та споживчу кооперацію для задоволення потреб своїх членів в якісних продуктах харчування, через кооперативи стимулювати та просувати розвиток аграрного підприємництва в тому числі соціального.

Виклик для кооператорів. Стати дійсно партнером, а не спонсором громади. Часом принцип «Турбота про громаду» трактується досить прямо: кооперативи повинні робити все, що громада попросить. Але цей процес не є одностороннім. Громада зі свого боку теж може підтримувати кооператорів, виділяти земельні ділянки, надавати в оренду приміщення, створювати інформаційне поле та подавати спільні проекти для створення сприятливого середовища і посилення кооперативного руху.

Сільськогосподарська кооперація – це модель господарювання яка вимагає зваженого підходу, стратегічного планування, врахування особливостей регіону, громади, соціальних та економічних аспектів. Тому кожен кооператив є унікальним, зі своїми успіхами і викликами, але із загальними для всіх кооператорів світу цінностями: **самодопомога, самовідповідальність, демократія, рівність, справедливість та солідарність.**

Візуалізація наслідків змін законодавства для сільськогосподарських кооперативів та їх менеджменту наведена в таблиці 2.2. На нашу думку, можна говорити про більше можливостей для кооперативів та зростання відповідальності менеджерів за формування ефективних бізнес-моделей.

Таблиця 2.2

Виклики та можливості для кооперативів після прийняття нового Закону України «Про сільськогосподарські кооперативи»

(*розроблено автором за результатами інтерв'ю з дорадниками ДОГО СКС*)

Очікувані ефекти від кооперації	Переваги кооперації	Виклики для кооператорів
Доступ на ринок	Забезпечення кращих умов для реалізації продукції сільськогосподарських виробників	Правильно організувати маркетинг послуг, відповідно до статусу прибутковості чи неприбутковості кооперативу.
Залучення ресурсів, знань, технологій	Провведення спільних закупівель	Правильно організувати спільні закупівлі відповідно до статусу прибутковості чи

		неприбутковості кооперативу.
	Залучення ресурсів через кооператив для значної кількості членів є набагато простішим, ніж для кожного з них окремо.	Підтвердження кооперативної ідентичності та ефективне використання ресурсів.
Демократичне управління	Кожен член кооперативу бере участь в демократичному управлінні	Формування та стимулювання якісного членства
Інвестування та збільшення доходів виробників	Сільськогосподарські кооперативи, створені з метою отримання прибутку, мають право виплачувати своїм членам дивіденди за фінансовими результатами року	Сільськогосподарські кооперативи, які створені без мети отримання прибутку не мають права на виплату дивідендів

Продовження табл. 2.2

Очікувані ефекти від кооперації	Переваги кооперації	Виклики для кооператорів
Стимулювання підприємництва в громадах	Для громад кооперативи можуть стати партнерами і навіть локомотивами в стратегічному розвитку	Стати дійсно партнером, а не спонсором громади.

2.3. Формування методики оцінки ефективності бізнес-моделі та системи менеджменту для сільськогосподарських кооперативів

Дослідження актуальних потреб менеджменту сільськогосподарських кооперативів буде проводитись за монографічним методом на базі кооперативів-клієнтів дорадчої служби ДОГО «СКС». Цьому є кілька причин:

1. Доступ до інформації щодо діяльності сільськогосподарських кооперативів на рівні України чи області відсутній. Більше того, за нашими дослідженнями систематизоване накопичення та зберігання такої інформації практично не проводиться на рівні статистичних служб.

2. Переважна більшість сільськогосподарських кооперативів не ведуть управлінську чи фінансову звітність систематично, обмежуючись річними звітами, в яких вони «ставлять нулі», щоб уникнути зайвих питань з боку податкової служби.

3. Така ситуація зумовлена тим, що кооператори мають численні упередження щодо ведення обліку, зокрема:

- міф про те, що неприбутковий статус кооперативу означає відсутність взагалі руху коштів та проведення господарських операцій через кооператив;
- міф про те, що облік не повинен відбуватися, якщо кооператив працює «за готівку» і «в складчину»;
- міф про те, що ведення обліку автоматично дорівнює численні перевірки.

4. Існують величезні проблеми із пошуком кваліфікованого бухгалтера для ведення обліку в кооперативі. По-перше, таких фахівців небагато в принципі, по-друге, кооперативи не готові платити конкурентну заробітну плату чи оплачувати послуги такого бухгалтера.

5. В більшості кооперативів відсутня посада менеджера або директора. Ці функції виконує як правило голова кооперативу, і не завжди професійно. Можна сказати, що професійних менеджерів кооперативів обмаль, дефіцит, і це суттєво гальмує розвиток кооперації в сільському господарстві. Причини такі ж самі, як і в ситуації з бухгалтерами.

6. З огляду на вищесказане, в кооперативах важко проаналізувати бізнес-процеси через відсутність самого уявлення про них у керівників організацій. Вони не мислять такими категоріями. Те ж саме стосується й

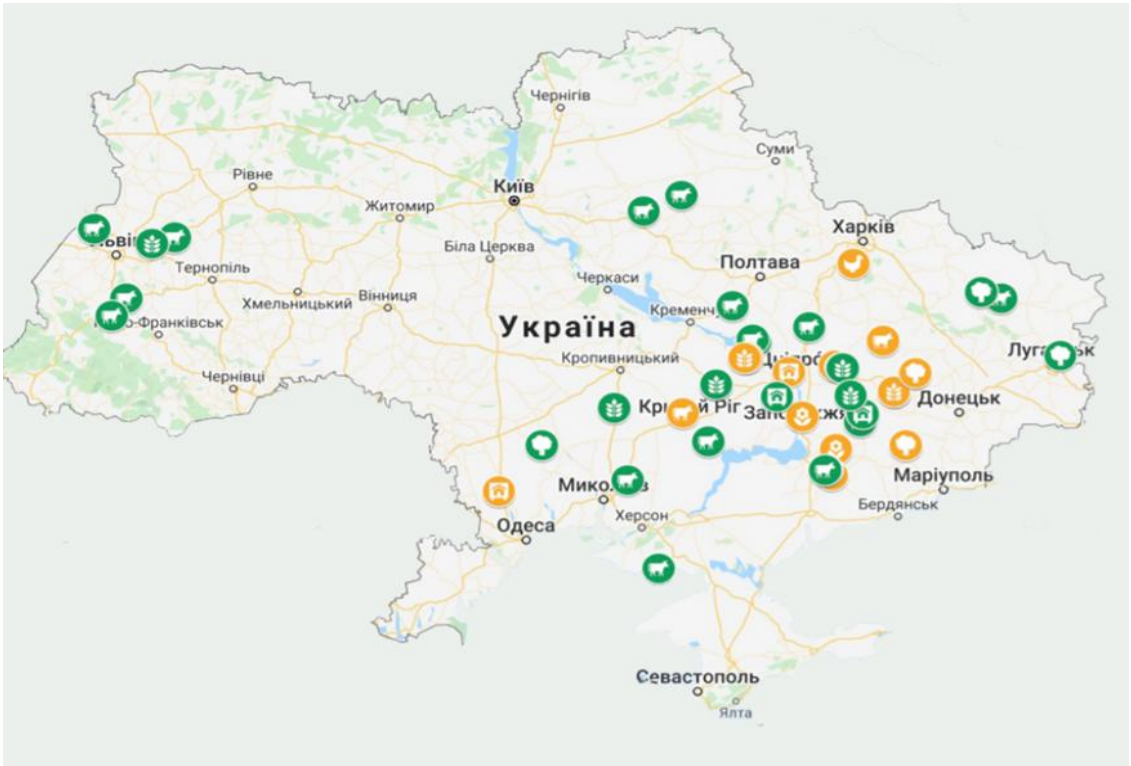
інструментів менеджменту, управлінського обліку. По суті, це різні сторони однієї медалі.

7. В ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба» [50] сформувався унікальний для України досвід роботи з кооперативами, починаючи з 2006 року завдяки міжнародним проектам і наразі на консультаційному супроводі в дорадчої служби знаходиться біля 40 кооперативів (рис. 2.5) в Центральному, Східному, Південному та Західному регіонах України. Кооперативи зернового, молочного, плодово-овочевого профілю, медові та багатофункціональні. Крім того, два Об'єднання кооперативів (м. Дніпро та м. Львів) користуються консультаціями дорадників ДОГО СКС. Серед кооперативів є ті, що працюють вже багато років, є ті, які були створені за підтримки ДОГО СКС та проектів. Є унікальний досвід реорганізації кооперативів, санації.

Методика нашого дослідження побудована таким чином:

1. Визначити, які саме кооперативи будуть брати участь в дослідженні. Критерії: 1) бажано дослідити кооперативи різного профілю, які 2) мають систему управлінського та фінансового обліку, 3) регулярно реєструють та накопичують інформацію про свою діяльність, 4) досягли певного рівня демократичного керівництва та професійного менеджменту.

Останнє важливо з огляду на те, що вдосконалювати систему управління шляхом дідж



талізації можна лише на певному рівні розвитку організації.

Рис. 2.5 – Карта сільськогосподарських кооперативів – клієнтів дорадчої служби ДОГО СКС

(*надано ДОГО СКС для використання в дослідженні)*

2. Дослідити наявні в розпорядженні дорадчої служби бази даних по кооперативам-клієнтам, структуру даних, дискретність спостережень.

3. Визначити етичні правила та вимоги щодо використання інформації для дослідження.

4. Визначити систему показників, які будуть характеризувати:

- профіль кооперативу як організації;
- ефективність бізнес-моделі;
- рівень розвитку менеджменту та його ефективність.

5. По обраним для дослідження кооперативам, дотримуючись встановлених етичних правил, провести аналіз інформації за критеріями, визначеними в пункті 4.

6. Провести візуалізацію отриманих даних.

7. Підготувати висновки.

Інформаційною базою для дослідження є унікальна платформа PerformCoop, яка є унікальною власністю канадської організації Socodevi – міжнародного партнера ДОГО СКС [51]

Socodevi реалізовує більше 30 проектів в 17 країнах світу, підтримуючи 275 організацій і впливаючи на покращення життєвих умов 1,2 млн. людей. Ця організація створена канадськими кооперативами для підтримки розвитку кооперативів по всьому світу за рахунок коштів донорів. В Україні Socodevi в партнерстві з ДОГО СКС реалізовує вже третій проект WEPROSPER. Тривалість проекту 4 роки, бюджет 8 млн. CAD. Мета проекту: розвиток підприємництва жінок, уразливих та маргіналізованих

верств населення у сільській місцевості Донецька та Луганська, на Донбасі, постраждалих від конфлікту на сході України.

В 2021 році завершується масштабний проект DAIRY ENTERPRENIOURSHIP, який тривав 7 років з бюджетом 19,7 млн. CAD. Метою проекту було покращення конкурентоспроможності і підтримка підприємництва в молочному секторі.

А в 2018 році завершився проект посилення конкурентоспроможності для зернових фермерів, тривалість проекту 5 років, бюджет 12,7 млн. CAD. Унікальним результатом проекту стало будівництво першого кооперативного елеватора у смт. Васильківка Дніпропетровської області та розбудова магістерської програми «Менеджмент кооперативів» в Дніпровському державному аграрно-економічному університетів та НУБіП (м. Київ).

В контексті теми дипломної роботи розглянемо інноваційний продукт Socodevi – онлайн платформу PerformCoop, впровадження якої в системі дорадчих послуг ДОГО СКС зробило можливим проведення нашого дослідження.

PerformCoop – це веб-платформа, яка покликана змінювати систему менеджменту в кооперативах, які прагнуть стати автономними, прибутковими, стійкими та інклюзивними. Інтерфейс платформи представлений на рис. 2.6.

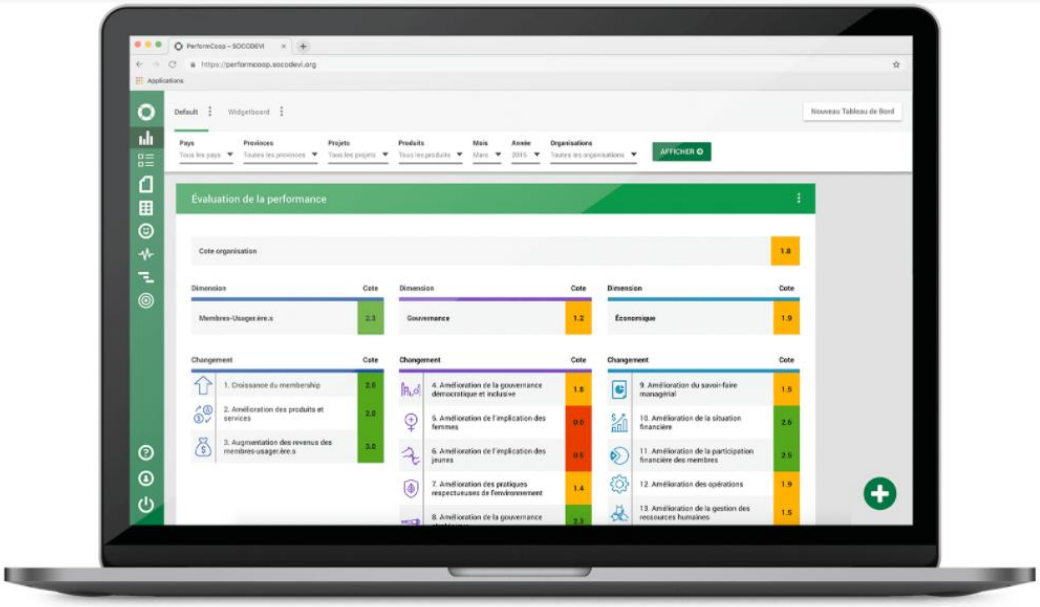


Рис. 2.6 – Інтерфейс платформи PerformCoop [52, *знімок з екрану*)

Платформа представлена трьома мовами (англійська, французька, іспанська), об’єднує 82 теми, 32 моделі інструментів менеджменту в кооперативах, підтримується технічно і консультаційно Socodevi та партнерами в різних країнах. Дані доступні для само моніторингу та для порівняльного аналізу.

«PerformCoop – це інноваційний підхід, який підтримує спеціалістів у їхній роботі, від діагностики до оцінки. Він допомагає збирати й аналізувати кількісні та якісні дані, а також планувати й відстежувати діяльність — і все це на одній платформі, як онлайн, так і оф лайн», - говорять експерти [52].

Враховуючи те, що представники кооперативів не мають відповідних технічних ресурсів і навичок для безпосередньої роботи с веб платформою, стратегія для України була обрана така: дорадчі служби працюють як консультанти і технічні фахівці, збираючи, систематизуючи та вносячи інформацію до системи PerformCoop для тих кооперативів, які погодились прийняти участь в проекті.

ДОГО СКС визначила, що найкращим інструментом для збирання необхідної інформації є формат Excel таблиць, які розміщені в хмарному сховищі і синхронізація цих таблиць із системою обліку в кооперативах.

Незважаючи на максимальну наближеність та дружність до користувачів у заповненні первинних форм, небагато кооперативів змогли працювати за таким підходом. Зокрема, на момент дослідження їх залишилось 5, всі молочного напрямку:

- СОК «Добробут Андріївки», Дніпропетровська область, Покровський район;
- СОК «Молочна ріка», Дніпропетровська область, Новомосковський район;
- СОК «Первоцвіт», Дніпропетровська область, Апостолівський район;
- СОК «Жовтневе», Запорізька область, Токмакський район;
- СОК «Любава», Херсонська область, Скадовський район.

Саме ці кооперативи приймали участь в нашому дослідженні.

Розглянемо структуру інформаційних блоків, які пропонується заповнювати кооперативам:

1. Профайл кооперативу. Надає коротку інформацію про юридичну адресу, дату заснування, керівника тощо.
2. Органограмма. Візуалізує структуру управління та менеджменту кооперативу.
3. Показники членства. Показує динаміку кількісного та якісного складу членів кооперативу. Якісний передбачає виділення груп «Жінки», «Молодь до 35 років», в також динаміку користування послугами, відвідування засідань правління, загальних зборів як в цілому, так і по групам.
4. Економічні показники. Надають відомості про обсяги послуг кооперативу. Наприклад, кількість зібраного, охолодженого та проданого молока; собівартість послуг збору молока, ціну продажу тощо.

5. Оборотно-сальдова відомість – зведена інформація по рахункам кооперативу.

6. Баланс. Форма 1 та форма 2 фінансової звітності малого підприємства.

7. Інструменти управління.

Для використання в дослідженні були обрані окремі блоки і визначено дизайн дослідження (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Дизайн дослідження ефективності бізнес-моделі та менеджменту в сільськогосподарських кооперативах

Вхідна інформація (блоки)	Мета дослідження	Інструменти
1	2	3
1. Профайл кооперативу	Визначити життєвий цикл кооперативу	Аналітичний опис та порівняння з іншими кооперативами
2. Органограмма	Визначити відповідність системи управління кооперативній ідентичності	Аналітичний опис і порівняння, візуалізація (рисунок)
3. Членство	Проаналізувати динаміку членства та визначити тренди (сезонність, життєвий цикл)	Ряди динаміки, тренди, порівняння
4. Економіка	Визначити основні показники ефективності бізнес-процесів та їх взаємозв’язок з масштабами діяльності кооперативу, трендами ринку тощо	Ряди динаміки, аналітичні таблиці, порівняння результатів по кооперативам в розрізі регіонів, порівняння з середніми по галузі значеннями

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
5. Інструменти	Визначити інструменти, які	Порівняльний аналіз і

менеджменту	є типовими для молочних кооперативів, прослідкувати зв’язок між показниками ефективності та рівнем менеджменту в кооперативі	візуалізація
6. Баланс	Визначити показники фінансової та комерційної стійкості кооперативів	Фінансовий аналіз за показниками платоспроможності, забезпеченості власним оборотним капіталом, рентабельністю продаж, діагностика ймовірності банкрутства

Блок інформації «Оборотно-сальдова відомість» не буде використовуватися в дослідженні, оскільки вся необхідна інформація в узагальненій формі міститься в Балансі.

На особливу увагу заслуговує блок «Інструменти управління», аналіз яких дозволить узагальнити виклики для кооперативів з розбудови практик доброго управління та окреслити перспективні напрямки діджиталізації менеджменту.

Принципи доброго демократичного врядування як правило ототожнюють зі сферою державного або місцевого управління, проте, через спою асоціативну природу ці ж принципи можна віднести й до управління кооперативами, як демократичними організаціями по своїй суті. Нагадаємо ці принципи та співставимо їх з принципами кооперації та інструментами менеджменту (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Співвідношення принципів доброго врядування, принципів кооперації та інструментів менеджменту

Принципи доброго врядування	Принципи кооперації	Інструменти менеджменту, рекомендовані PerformCoop
Права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість	Добровільне та відкрите членство	✓ Актуальний реєстр членів ✓ Договір з членами ✓ Етичний кодекс ✓ Посвідчення члена кооперативу
Відкритість і прозорість		
Етична поведінка		
Зворотний зв'язок, чутливість	Турбота про громаду	✓ План комунікацій
Ефективність та результативність	Участь членів в економічній діяльності	✓ Список товарів і послуг ✓ Бізнес-план ✓ Операційний план ✓ Система обліку
Підзвітність	Демократичний контроль з боку членів	✓ Статут та правила внутрішнього розпорядку ✓ Книга протоколів ✓ Організаційна структура
Верховенство права		
Чесне проведення виборів		
Компетентність і спроможність	Освіта, професійна підготовка та інформація	✓ План дій для досягнення рівних можливостей для жінок і чоловіків ✓ План по залученню молоді ✓ План тренінгів
Інноваційність та відкритість до змін		
Сталий розвиток та стратегічна орієнтація	Співпраця кооперативів	✓ Екологічна політика
Раціональне управління фінансами	Автономія і незалежність	✓ Бюджет кооперативу

Розроблено автором за матеріалами [53] та власного дослідження

Результати оцінки кооперативів за розробленою методикою будуть представлені в розділі 3.

Висновки до розділу 2

1. Кооперативна модель, яка успішно поєднує асоціативну та бізнесову компоненти, є однією з найбільш успішних та стійких для різних галузей економіки по всьому світу. *World Cooperative Monitor 2020* підтвердив цю інформацію, провівши дослідження серед 300 найбільших кооперативних організацій світу та визначивши ефективність їх діяльності в період пандемії, спричиненої COVID-19.

2. Аграрна галузь є найбільш перспективною для розвитку кооперації, займаючи друге місце за кількістю кооперативів у світі після сфери страхування.

3. Українські сільськогосподарські кооперативи, не зважаючи, на значний інтерес до цієї теми залишаються terra incognita для дослідників, головним чином через відсутність статистичної інформації та належного ведення обліку в самих кооперативах.

4. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» (2020) створює для кооперативів додаткові можливості для розвитку ефективних бізнес-моделей. Разом з тим, виникають певні виклики, які головним чином пов’язані з необхідністю впровадити систему обліку та менеджменту на рівні кооперативів як таких, що створені з метою отримання прибутку, так і тих, хто працює без такої мети. Результати інтерв’ю з экспертами дорадниками представлені в розділі 2.2.

5. Автором запропонована методика оцінки ефективності бізнес-моделі кооперативів та системи їх менеджменту, заснована на принципах доброго врядування, принципах кооперації та інструментах веб платформи PerformCoop, яка є інтелектуальною власністю Socodevi та підтримується в Україні фахівцями ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба».

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВАХ

3.1. Дослідження передумов для впровадження сучасних інструментів менеджменту в обраних кооперативах

Керуючись методикою, розробленою автором в розділі 2.3 перейдемо до викладення результатів дослідження.

3.1.6. Профайл кооперативів

Основними елементами профайлу є: дата заснування, місце розташування, залучені села, кількість членів станом на 01.10.2021 року. Результати наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Профайли кооперативів, які беруть участь в дослідженні

Кооператив	Дата заснування	Розташування, область	Залучені населені пункти кількість	Кількість членів на 01.01.2021
Добробут Андріївки	2010	Дніпропетровська	20	118
Жовтневе	2008	Запорізька	16	72
Любава	2015	Херсонська, Миколаївська	13	110*
Молочна ріка	2013	Дніпропетровська	14	40
Первоцвіт	2010	Дніпропетровська	12	139

**остання інформація по кооперативу датується 01.08.2020*

Серед обраних кооперативів практично всі знаходяться на етапі життєвого циклу «Зрілість», оскільки наймолодшому з них вже 6 років. Проте, опитавши експертів, ми встановили, що зрілим можна вважати СОК «Добробут Андріївки», СОК «Жовтневе» та СОК «Первоцвіт». СОК «Молочна ріка» перебуває на етапі санації, «одужує» після кризи, про

свідчить і менша кількість членів, порівняно з іншими кооперативами. А СОК «Любава» взагалі на стадії завершення життєвого циклу і окремі його члени навіть припинили членство і заснували новий кооператив.

3.1.2. Організаційно-управлінська структура кооперативів

Організаційна структура кооперативу повинна відображати його подвійну природу – бізнес і асоціація (рис. 3.1), в зв'язку з цим, в кооперативі можна говорити про керівництво (*governance*) та управління (*management*).

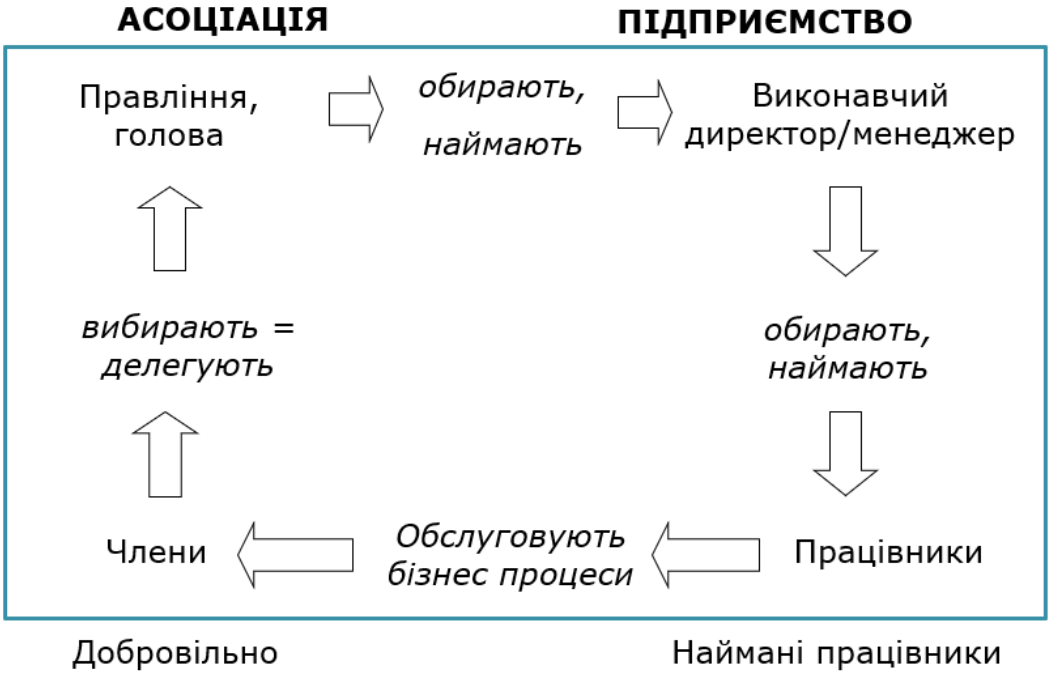


Рис. 3.1 – Подвійна природа кооперативу

Керівництво здійснюють правління, голова, а управління – виконавчий директор. Проте таке розподілення функцій є ознакою зрілості кооперативу, тому важливо проаналізувати, чи всі обрані кооперативи відповідають цій подвійній природі (табл. 3.2).

Як показало дослідження, в окремих кооперативах є порушення етичного кодексу і конфлікт інтересів. Зокрема, в СОК «Первоцвіт» всього 2 члени правління, включаючи голову кооперативу, при кількості членів 139. Одночасно член правління є членом ревізійної комісії. На нашу думку це не припустимо. Тим більше, що голова фактично виконує функції менеджера.

Таблиця 3.2

Чек-лист органів управління в кооперативах

Кооператив	Правління/ кількість членів/ кількість жінок	Ревізійна комісія/ кількість членів/ кількість жінок	Менеджер	Бухгалтер
Добробут Андріївки	7/4	3/3	чоловік	жінка
Жовтневе	9/5	3/3	жінка	жінка
Любава	4/2	3/1	жінка	жінка
Молочна ріка	7/5	3/1	чоловік	жінка
Первоцвіт	2/2	1/1	-	жінка

В СОК «Любава» помічено, що подружня пара були представлені як в правлінні, так і в ревізійній комісії. Це теж може бути причиною конфлікту інтересів. Проте, наразі обидва написали заяву на вихід з кооперативу.

Можна сказати, що асоціативна частина в кооперативах є досить слабо виражена. Кооперативами керують лідери і є думка, що не завжди демократично і прозоро. Доцільно дослідити як це впливає на економічні показники.

Серед позитивних моментів – жінки досить широко представлені як в правліннях кооперативів, так і в ревізійних комісіях. Більшість голів і менеджерів – жінки, абсолютно всі бухгалтери – жінки.

3.1.3. Кількісний та якісний аналіз членства в кооперативах

Під кількісним аналізом ми розуміємо динаміку показників членства по рокам і побудову трендів, під якісним аналізом - гендерно-вікову структуру членів та їх активність в економічному та соціальному житті кооперативів.

В PerformCoop з цією метою збирають такі дані:

- кількість члені кооперативу (всього);

- кількість членів кооперативу, що користуються послугами;
- кількість членів кооперативу на виборних посадах (всього);
- кількість членів правління;
- кількість членів правління на останньому засіданні;
- кількість членів кооперативу на останніх загальних зборах (всього);
- кількість працівників, всього;
- повна зайнятість (трудовий договір);
- часткова зайнятість (по цивільно-правовому договору).

Всі ці показники дезагреговані за гендерним і віковим складом.

Розглянемо динаміку членства в кооперативах станом на 01 січня кожного року і порівняємо тренди (рис. 3.2).

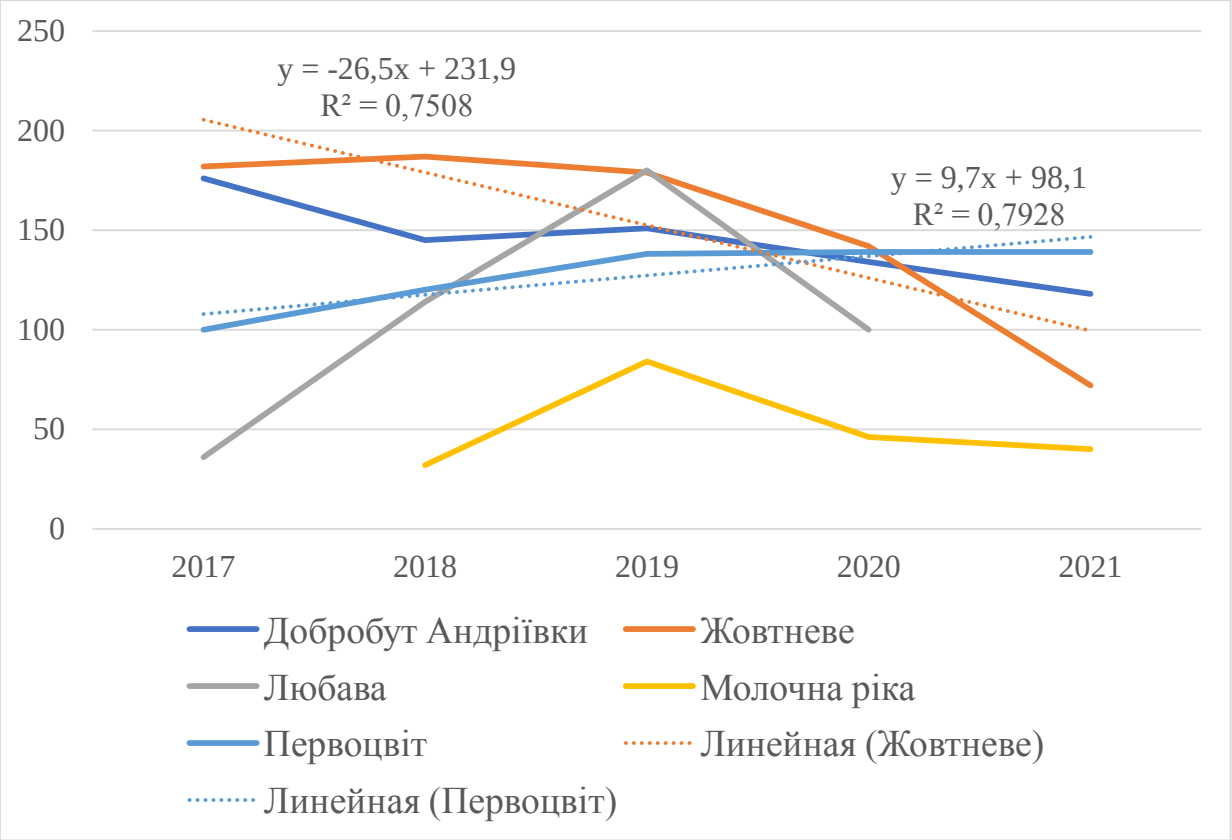


Рис. 3.2 – Динаміка членства в кооперативах, осіб

Очевидно, що кількість членів у всіх кооперативах, крім СОК «Первоцвіт» скоротилася в 2020 році. Частково це можна пояснити впливом пандемії COVID-19, зменшенням обсягів виробництва в молокопереробних

підприємствах. Проте, в наступних розділах будуть представлений більш докладний факторний аналіз цих показників.

В середньому в цьому кооперативі щороку приймають 9-10 нових членів. А в СОК «Жовтневе» ми можемо спостерігати максимально від'ємне значення тренду -26-27 членів щороку. В інших кооперативах динаміка хвилеподібна, або з чіткими ознаками кризового стану.

Щодо гендерної та вікової структури членів молочних кооперативів, вона наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Дезагрегований склад членів кооперативів

Структура, %	Добробут Андріївки	Жовтневе	Любава	Молочна ріка	Первоцвіт
01.01.2017					
Жінки	61	50	67	-	83
Молодь	15	31	17	-	12
01.01.2021					
Жінки	69	60	-	60	76
Молодь	16	18	-	23	4

Бачимо, що переважна більшість членів молочних кооперативів – жінки, це логічно, оскільки утримання корів на селі традиційно жіноча справа.

Молодь становить невелику частку, з тенденцією до зменшення.

Важливим індикатором якісного членства є також користування членами кооперативів послугами. Якщо вони користуються – значить кооператив виконує свою місію, якщо ні – є проблеми. Поглянемо на дані (рис. 3.3).

Очевидно, що рівень користування послугами підвищився за останні 4 роки. Тоді скорочення членства можна пояснити виходом або виключенням з кооперативу тих, хто не користувався послугами, а лише відтягував ресурси кооперативу та ускладнював прийняття рішень на загальних зборах.

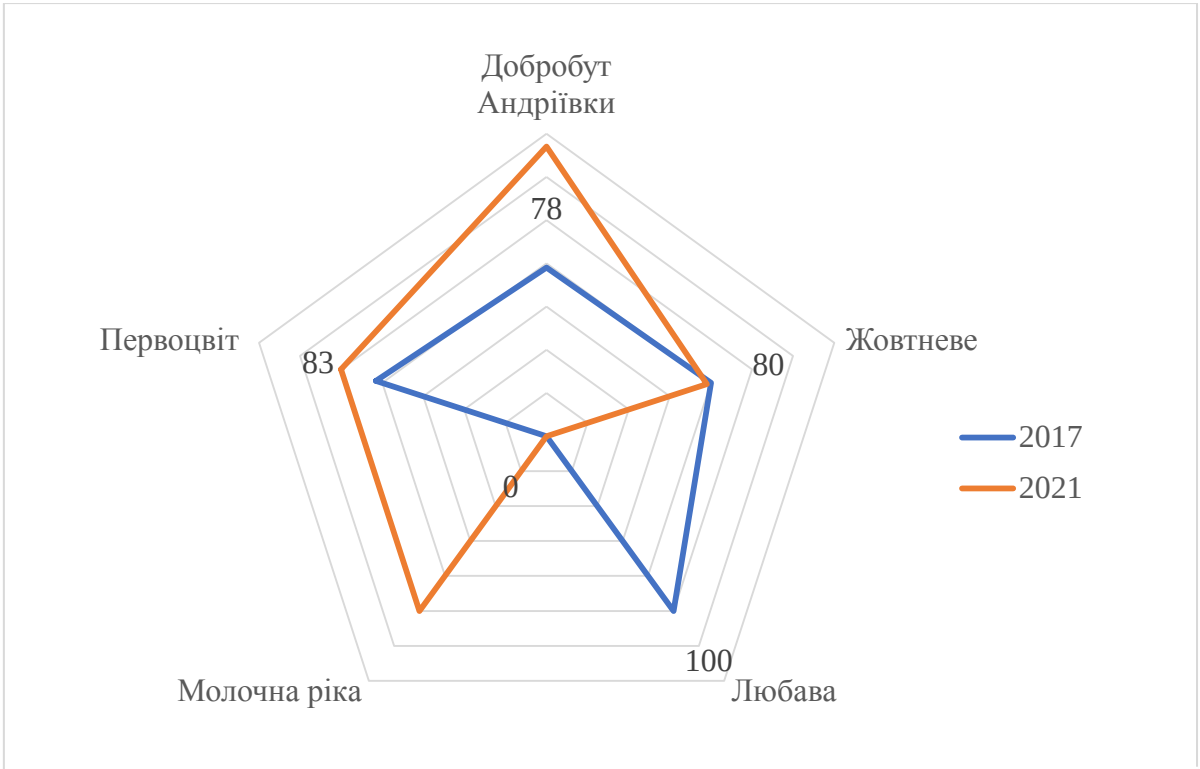


Рис. 3.3 – Рівень користування послугами в кооперативах, % членів, які користуються послугами

3.1.4. Економіка кооперативів

Економічні показники діяльності можна виразити через обсяги наданих послуг, їх собівартість, ціну та фінансові результати.

Проаналізуємо масштаби діяльності кооперативів, порівнявши їх між собою та взявши за основу літній період з максимальною кількістю продукції – липень 2020 року. Порівняємо обсяги прийнятого і зданого молока, а також відносний показник (кількість зданого молока на 1 члена, що користується послугами) – рис. 3.4.

Очевидно, що найбільший за обсягами кооператив – СОК «Добробут Андріївки». Так само і по масштабам економічної участі кожного одного члена. Враховуючи, що середній надій однієї корови 15-16 л на день, можна говорити, що в цьому кооперативі кожен член в середньому тримає 5-6 корів, або є певна кількість сімейних ферм. В інших кооперативах показники такі: СОК «Жовтневе» та СОК «Первоцвіт» по 1-2 корови, «Молочна ріка» і «Любава» по три корови.

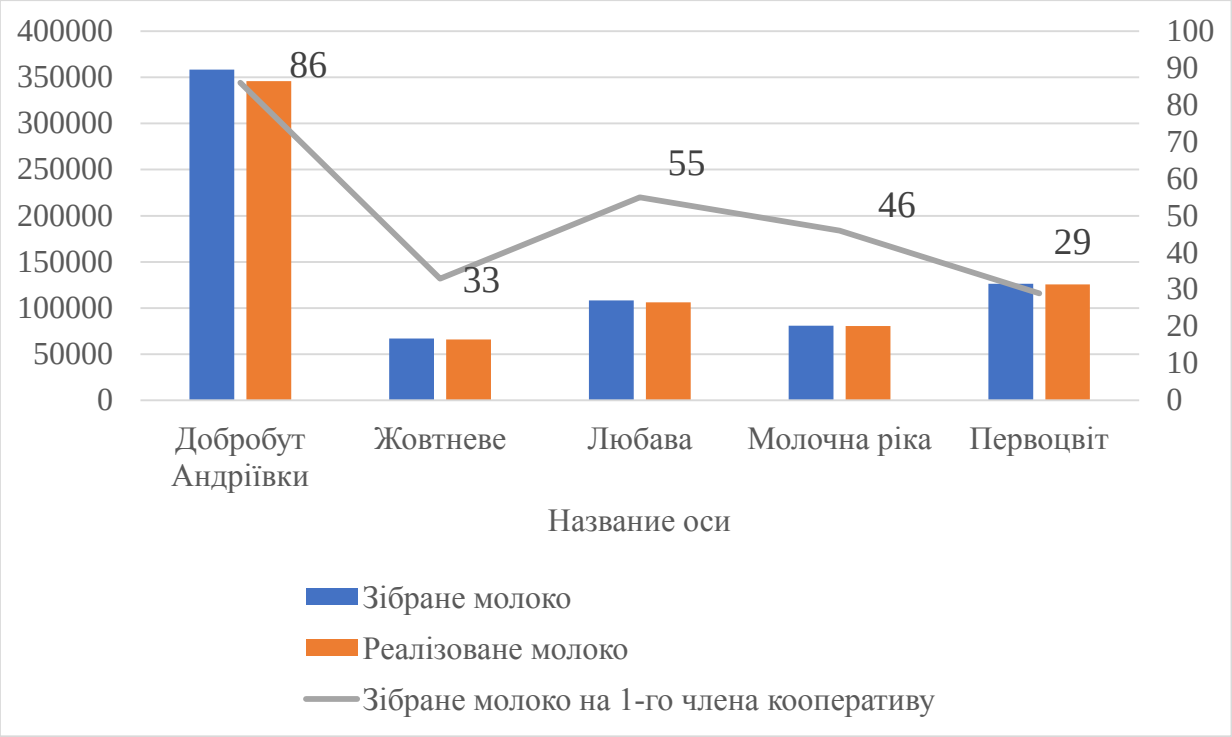


Рис. 3.4 – Масштаби діяльності молочних кооперативів, кг

В молочному бізнесі важливу роль грає сезонність, особливо для малих виробників, коли вони не можуть оптимізувати план отелів через невелику кількість тварин і слідують біологічним ритмам тварин. Визначимо динаміку здачі молока в 2020 році для кооперативів в розрізі місяців (рис. 3.5).

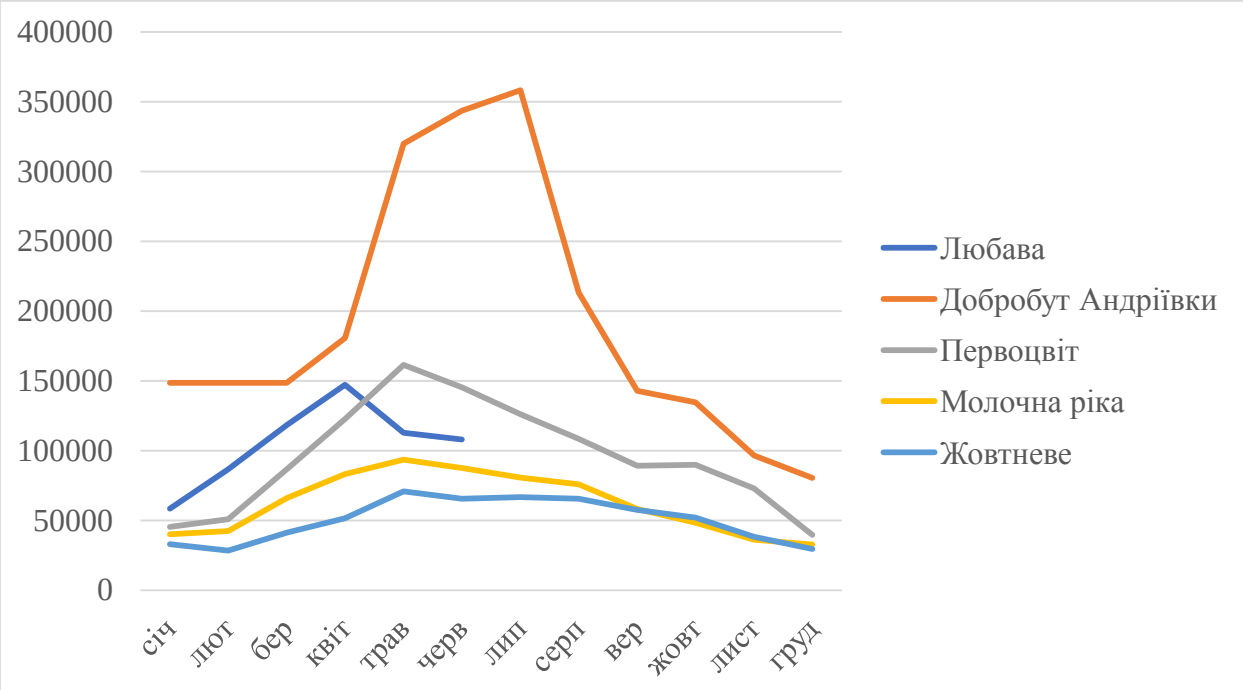


Рис. 3.5 – Сезонність збору молока в кооперативах, кг

Очевидною є сезонність виробництва і збору молока у всіх кооперативах, хоча у кожного з них вона проявляється по різному. Для визначення впливу фактору кількості членів на обсяги зданого молока проведемо кореляцію між цими показниками. Результати вийшли цікаві:

- СОК «Добробут Андріївки»: коефіцієнт кореляції -1, що характеризує обернену залежність між кількістю членів і обсягом зданого молока. Тобто, чим більше членів в кооперативі, тим менше кооператив здає молока. Це свідчить, на нашу думку, або про милку в базі даних, або про некоректне ведення обліку.
- СОК «Молочна ріка»: коефіцієнт кореляції 0,17, що свідчить про незначний вплив кількості членів на обсяг зданого молока, тобто фактор сезонності виражений чітко.
- СОК «Первоцвіт»: коефіцієнт кореляції не обраховується, оскільки протягом року кількість членів залишалась незмінною, тобто очевидним є фактор сезонності.
- СОК «Жовтневе»: коефіцієнт кореляції 0,76, що говорить про значний вплив кількості членів, хоча й фактор сезонності можна враховувати.
- СОК «Любава»: коефіцієнт кореляції 1, що говорить про пряму залежність між двома показниками.

Наступним кроком буде вивчення показників собівартості послуги та ціни на молоко. На нашу думку, саме остання визначає мотивацію членів кооперативу користуватися послугами. Іншими словами, якщо кооператив дає конкурентну ціну, то він може залучити більше здавачів і навпаки.

Ринок сирого молока в Україні є досить складним, оскільки на рівні кожного регіону, навіть району і села може формуватися різна кон’юнктура, залежно від наявності і кількості молокопереробних заводів поблизу, великих молочних виробників, посередників-перекупів, логістики і якості доріг до віддалених сел тощо. Але все ж, доцільним буде порівняти середні ціни за рік

по різним кооперативам і середні ціни по Україні, намагатися встановити певні тенденції.

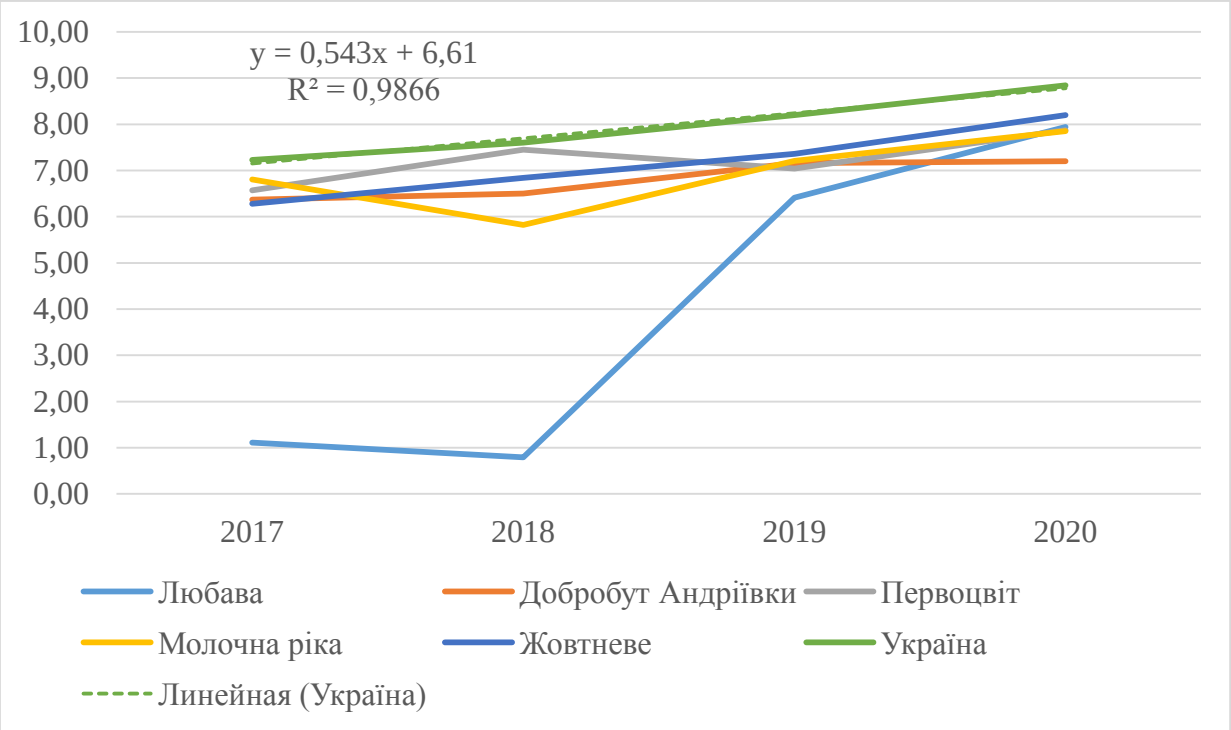


Рис. 3.6 – Динаміка цін реалізації молока кооперативами в порівнянні з Україною, грн./кг [54]

Ми бачимо, що по Україні ціни є вищими, ніж в кооперативах. Проте, необхідно зважати на усереднені показники по Україні і врахування в офіційній статистиці інформації, яка надходить від молокопереробних підприємств, які в свою чергу теж усереднюють показники ціни. Проте, зрозуміло, що кооперативи отримують нижчу ціну, ніж великі молочні підприємства.

Тенденція до збільшення цін прослідковується у всіх кооперативах і в Україні в цілому. За рівнянням тренду, щороку відбувається приріст на 0,54 грн. за кг. Рівняння трендів по кооперативам виглядають таким чином:

- СОК «Добробут Андріївки»: ***0,315x+6,02, R^2 =0,88.***
- СОК «Молочна ріка»: *0,451x+5,795, R^2 =0,47.*
- СОК «Первоцвіт»: *0.349x+6,36, R^2=0.66.*
- СОК «Жовтневе»: ***0,628x+5,6, R^2=0,99.***

- СОК «Любава»: недостатньо даних для достовірної кореляції.

Про статистично значиму тенденцію до щорічного підвищення ціни можна говорити для СОК «Жовтневе» і СОК «Добробут Андріївки». Проте, ціна продажу молока кооперативом і ціна для членів кооперативу – це різні показники.

Економіка кооперативу побудована таким чином, що кооператив надає своїм членам наступні послуги:

- Збір молока і формування партії, що дозволяє отримати вищу ціну,
- Охолодження молока і контроль якості, що дозволяє отримати вищу ціну,
- Логістика та адміністративний супровід господарських операцій із зовнішніми клієнтами.

Відповідно, ці послуги мають свою собівартість і коли кооператив отримує від молокозаводів оплату за зібране молоко, він утримує заплановану собівартість послуг і решту повертає членам кооперативу.

Собівартість послуг фактична може бути вища або нижча і остаточні розрахунки як правило проводяться в кінці року. Тоді у кооперативу формується фінансовий результат, який далі може розподілятися між членами або залишатися на розвиток кооперативу, залежно від Статуту та рішення загальних зборів у кожному конкретному випадку.

Якщо проаналізувати, яка частка від ціни реалізації молока утримується кооперативом у якості компенсації за надані послуги ми отримаємо наступні дані: 15% СОК «Молочна ріка» і СОК «Любава», 22% СОК «Первоцвіт», 25% СОК «Добробут Андріївки» і 30% СОК «Жовтневе».

Таким чином, члени кооперативів отримують на 15-30% менше ніж ті ціни, які зазначені на рис. 3.6 і далі ефективність економічної моделі залежить від того, чи можуть конкуренти кооперативу запропонувати кращу ціну або більш вигідні умови. Кооператив, зокрема, гарантує своєчасну виплату і бере на себе всі фінансові ризики, пов’язані з розрахунками, а

конкуренти як правило – ні. Крім того, кооператив також покриває нестачі молока, які формуються через недобросовісних членів та приймальників, махінації з кількістю і якістю зі сторони покупців, нестачу у зв'язку з псуванням обладнання або неточними вимірами показників. Конкуренти цього не роблять.

На скільки ефективною є діяльність кооперативів можна проаналізувати за показниками маржинальності - валова маржа, операційна маржа та чиста маржа. Це класичний підхід. Проте, для більшості кооперативів не завжди можна провести такі розрахунки через особливості ведення управлінського обліку. Але, завдяки системі інформаційної підтримки для кооперативів від ДОГО СКС – ми можемо це зробити.

Показники розраховуються наступним чином:

Валова маржа = валовий прибуток/чистий дохід;

Операційна маржа = операційний прибуток/чистий дохід;

Чиста маржа = чистий прибуток/чистий дохід.

Чистий дохід – це вартість послуг кооперативу, фактично сплачена членами кооперативу протягом звітного періоду. Проведемо порівняння цих показників за 2017 та 2020 роки для наших кооперативів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники ефективності діяльності молочних кооперативів

Кооператив	2017			2020		
	Валова маржа	Операційна маржа	Чиста маржа	Валова маржа	Операційна маржа	Чиста маржа
Добробут Андріївки	0,42	0,29	0,16	0,34*	0,18*	-0,06*
Жовтневе	0,39	0,30	0,001	0,42	0,12	-0,20
Любава	0,59	0,39	0,26	0,80**	0,50**	0,17**
Молочна ріка	0,76	0,32	0,25	0,24	-0,04	-0,13
Первоцвіт	0,57	0,44	0,33	0,46	0,27	0,21

*дані за 2019 рік

**за 7 місяців 2020 року

Найбільш ефективна бізнес-модель реалізовується в СОК «Первоцвіт», рентабельність досить висока навіть в порівнянні з середньою по галузі. По СОК «Молочна ріка» і СОК «Жовтневе» відбулось значне зниження показників, особливо по операційній рентабельності та чистій рентабельності. СОК «Любава» навіть покращила показники, а СОК «Добробут Андріївки» залишається майже на тому самому місці.

3.1.5. Оцінка фінансової стійкості кооперативів

Автономність і незалежність є одним з принципів кооперації. В економічному сенсі він реалізується через показники фінансової стійкості та ймовірності банкрутства.

Інформація для оцінки міститься в балансі (ф.1) та звіті про фінансові результати (ф.2). Для оцінки фінансової стійкості ми обрали наступні показники: величина власного оборотного капіталу, коефіцієнт автономії, критична платоспроможність, надкритична платоспроможність. Діагностика банкрутства буде проведена за моделлю Альтмана. Всі показники наведені в табл. 3.5. Результати обчислень наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.5

Показники для визначення фінансової стійкості молочних кооперативів

Назва показника	Порядок розрахунку	Нормативне значення
Власний оборотний капітал, грн. (ВОК)	Власний капітал – Необоротні активи	>0
Коефіцієнт автономії (КА)	Власний капітал ÷ Сума активів	>0,5
Критична платоспроможність (КП)	Оборотні активи ÷ Поточні зобов'язання	>1,5
Надкритична платоспроможність (НП)	Власний оборотний капітал ÷ Оборотні активи	>0,2
Модель Альтмана	Z=0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,42X4 + 0,995X5, де X1 = власний оборотний капітал ÷ підсумок балансу; X2 = нерозподілений прибуток ÷ підсумок балансу;	Z < 1,23 – банкрутство, Z> 2,90 – стійкість, між ними –

	X3 = чистий прибуток ÷ підсумок балансу; X4 = власний капітал ÷ зобов'язання; X5 = виручка ÷ підсумок балансу.	сіра зона

Таблиця 3.6

Показники фінансової стійкості молочних кооперативів, 2020 рік

Кооператив	ВОК, грн.	КА	КП	НП	Z
Добробут Андріївки	600 106	0,82	3,76	2,76	-
Жовтневе	-1 169 321	0,05	0,19	-7,66	-0,66
Любава	170 717	0,53	3,27	0,29	-
Молочна ріка	575 759	0,93	13,5	0,93	-
Первоцвіт	120 597	0,94	2,22	0,55	-

У СОК «Добробут Андріївки», СОК «Молочна ріка» і СОК «Первоцвіт» ми діагностуємо фінансову стійкість в межах норми. Для СОК «Любава» викликає занепокоєння дещо невисокий рівень автономії, на межі нормативного значення. А от у СОК «Жовтневе» - серйозні фінансові проблеми і модель Альтмана тому підтвердження. Кооператив на грані банкрутства.

Ми пропонуємо додати в інформаційний супровід ДОГО СКС також визначення показників фінансової стійкості для кооперативів, їх моніторинг та антикризовий супровід кооперативів.

3.2. Вдосконалення інструментів менеджменту в кооперативах

Для впровадження діджиталізації необхідно для початку зрозуміти, якими інструментами менеджменту користуються в кооперативах, на скільки вони ефективні, які є незакриті потреби і далі вирішити, які сучасні інструменти можуть бути найбільш ефективними.

В PerformCoop передбачено моніторинг інструментів, якими користуються кооперативи, то ж ми можемо їх проаналізувати станом на початок 2021 року (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Чек-лист інструментів менеджменту в молочних кооперативах, 2021

Інструменти менеджменту	Добробут Андріївки	Жовтневе	Любава	Молочна ріка	Первоцвіт
Актуальний реєстр членів	+	+	+	+	+
Список товарів і послуг		+	+		+
Договір з членами	+	+	+	+	++
Статут та правила ВГД	+	+	+	+	
Книга протоколів	+	+	+	+	+
Етичний кодекс	+	+	+		
Організаційна структура	+	+			+
План щодо рівності між жінками і чоловіками					
План по залученню молоді	+				
План дій щодо впливу на навколишнє середовище	+			+	
Бізнес-план	+	+	+	+	
Стратегія	+		+		
Операційний план	+	+	+	+	
Річний бюджет	+	+	+	+	+
План руху грошових коштів			+		
Скоркарта	+	+	+	+	+
Первинні документи обліку	+	+	+	+	+
Фінансова звітність	+	+	+	+	+
Посвідчення члена кооперативу	+	+	+	+	+
Інвентаризаційні відомості	+		+	+	+
План навчання	+				
План комунікацій	+		+		+

Посадові інструкції	+	+	+	+	+
Оцінка персоналу	+	+	+	+	
Квитанції членам про здане молоко та здійснення оплат	+	+	+	+	+
Наявні інструменти, %	88	68	75	64	60

Як видно, жоден з кооперативів не використовує весь рекомендований арсенал інструментів менеджменту, проте, спільними для всіх питаннями є запровадження планів навчання, залучення жінок, молоді і план руху грошових коштів.

Серед інструментів менеджменту викликає зацікавленість Скоркарта. Назва походить від англійського слова *Scorecard (система показників, оціночний лист).* Цей термін вживається в медицині, спорті, рекрутингу, менеджменті, обліку. Якщо говорити про менеджмент, то частіше вживають термін «збалансована система показників» - *balanced scorecard (BSC).*

Роберт Каплан та Девід Нортон вперше впровадили цей термін, в 1992 році вийшла їх стаття в *The Harvard Business Review* «The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance» [55] Від початку ця система була започаткована для прибуткових організацій, а пізніше адаптована для неприбуткових.

Підхід Скоркарт заснований на необхідності вимірювати та моніторити діяльність організацій в чотирьох важливих напрямках:

- Навчання і зростання;
- Бізнес-процеси;
- Клієнти;
- Фінанси.

Ми не можемо навести структуру Скоркарт для кооперативів, які є клієнтами ДОГО СКС, оскільки це є інтелектуальною власністю та комерційною таємницею, проте, вивчивши її ми помітили певні проблемні питання, які можна вдосконалити.

1. Ввести до скоркарти визначення показників фінансової стійкості кооперативів (див. розд. 3.1.5).

2. Розробити для кооперативів і візуалізувати бізнес-модель, для покращення комунікацій з членами щодо їх розуміння економіки кооперативів.

3. Розробити детальну карту бізнес-процесів з визначенням інструментів менеджменту, які повинні бути задіяні в критичних точках для контролю якісних та кількісних показників, щоб далі застосувати діджиталізацію і підвищити ефективність управління.

Поняття бізнес-моделі не нове для більшості підприємств, проте, воно виглядає майже революційним для кооперативів. Адже дискусії про те, чи можна вважати кооператив бізнесом точаться не вщухаючи. Ми підтримуємо тезу про те, що кооператив не може бути життєздатним, якщо його економіка неефективна. Тому бізнес-модель цілком доречний інструмент в кооперативному менеджменті.

На нашу думку, найбільш влучне визначення бізнес-моделі наступне: це опис того, як компанія створює цінність для своїх клієнтів. На сьогодні, в залежності від типу клієнтів, говорять про B2B (ббізнес-бізнесу), B2C (бізнес-кінцевому клієнту) та B2G (бізнес-державі) моделі. Кооперативи унікальні тим, що вони повинні поєднати перші дві моделі, поєднати інтереси клієнтів і власників в одному.

Бізнес-моделі можна розглянути і по іншому:

- Виробник
- Дистриб’ютор,
- Роздрібний продавець,
- Франшиза,
- Е-комерція,
- Поєднання оф лайн та онлайн продажів (bricks-and-clicks),
- Підписка,
- Агрегатор (Uber),

- Дропшипінг (онлайн роздрібні продажі) [56]

Ці моделі не є застосовуваними для кооперативів, а отже необхідно розробляти свої. Корисним інструментом для моделювання бізнес-моделі є *Canva*. ЇЇ запропонували А. Остервальдер та І. Пінь'о і наразі вона набула значної популярності [57]. На рис. 3.7 наведено типовий шаблон моделі, адаптований для кооперативів.

<table>
<tr><td rowspan="2">8. Ключові партнери

Постачальники, покупці, дорадники, міжнародні партнерства, відносини з громадою</td><td>6. Ключові активності

Описати бізнес-процеси кооперативу</td><td rowspan="2">2. Ціннісна пропозиція

Описати, що кооператив робить для своїх членів і замість своїх членів для забезпечення їх потреб</td><td>5. Відносини з клієнтами

Цінності кооперації, етичний кодекс</td><td rowspan="2">1. Сегмент клієнтів

Портрети членів кооперативу дезагреговані за статтю, віком, рівнем економічної активності. Визначення для кожної групи потреб.</td></tr>
<tr><td>7. Ключові ресурси

Чим володіє кооператив, а що йому потрібно залучати</td><td>4. Канали постачання

Як послуга надходить до члена кооперативу</td></tr>
<tr><td colspan="2">9. Структура витрат

Важливо описати постійні та змінні витрати, в структурі, для розуміння економіки кооперативу і формування собівартості послуги</td><td colspan="3">3. Потік доходів

Описати, яким чином кооператив отримує кошти (доходи), які послуги надає.
Якщо є послуги, які кооператив надає додатково і безкоштовно – навчання, консультування – теж зазначити.</td></tr>
</table>

Рис. 3.7 – Структура бізнес-моделі, розроблена для використання в кооперативах (*створено автором на основі бізнес-моделі Canva*)

Наступною пропозицією є введення до інструментів менедмженту карти бізнес-процесів. Як показало опитування в жодному кооперативі такої карти не існує.

«Бізнес-процес - (англ. *Business Process*) — будь-яка діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього, та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача» [58].

Чому такий підхід? Мета молочного кооперативу – створити цінність для своїх членів, задовольнивши їх потреби, в першу чергу – господарські.

Господарські потреби – це створення додатної вартості для своєї продукції, що дозволить членам кооперативу отримувати прибуток для розвитку виробництва молока як основного виду діяльності.

На рис. 3.8 представлена візуалізація бізнес-процесу для молочного кооперативу.

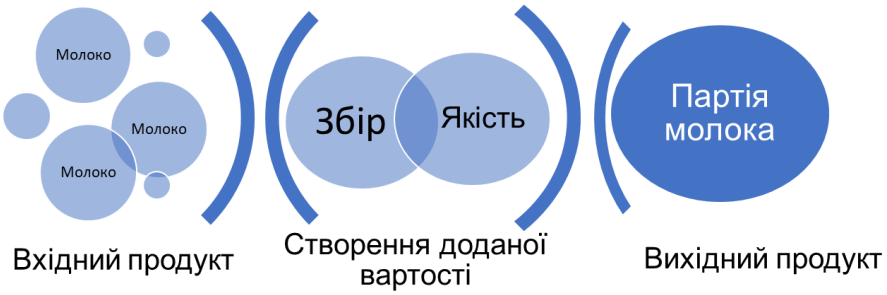


Рис. 3.8 – бізнес-процес молочного кооперативу

Наша пропозиція полягає в тому, щоб розробити так звані технологічні карти створення послуг і включити в них такі елементи:

- Етапи створення цінності
- Учасники процесу
- Технологія
- Документообіг
- Управління ризиками.

Розуміння того, що на кожному етапі створюється цінність і всі, хто бере участь або сприяють або заважають цьому процесу дуже сильно змінює ставлення як членів кооперативу, так і працівників.

В табл. 8 наведено приклад, як може виглядати така карта для першого етапу бізнес-процесу. Коли такі карти розробляються з врахуванням особливостей кожного кооперативу, тоді можна говорити про підвищення якості планування, організації, контролю і мотивації – основні функції менеджменту.

Подібні карти є основою для подальшого впровадження цифрових інструментів, адже вони показують, де є вузькі місця.

Наприклад, для молочних кооперативів, такими є:

- несвоєчасне оформлення первинних документів,
- неточність вимірів кількісних та якісних показників на кожному етапі.

Таблиця 3.8

Карта бізнес-процесу для молочного кооперативу (фрагмент)

Етапи створення цінності	Учасники процесу	Що відбувається (технологія)	Документообіг	Управління ризиками
Приймання молока від членів на МПП: *Наприклад: щодня, двічі на день.*	Члени-кооперативу, приймальник	Перевірка кількості молока (*наприклад, ваги)*, забір зразків для оцінки якості *(наприклад, Екомілк).*	*Наприклад:* ✓ Розрахункова квитанція, ✓ Журнал обліку зданого молока. *Наприклад:* ✓ Договір ЦПХ з приймальником молока з додатками.	Важливі завдання: ❑ прозорість внутрішнього обліку на кожному МПП та вчасність передачі результатів бухгалтеру; ❑ Точність вимірів параметрів кількості та якості; ❑ впорядковані трудові відносини.

3.3. Формування ефективних практик діджиталізації менеджменту в сільськогсоподарських кооперативах

На превеликий жаль, існує такий стереотип, що інформаційні технології можуть вирішити будь-які питання, проблема лише в тому, як вибрати правильну. Проте, для застосування цифрових технологій в менеджменті, необхідно дотримуватись тих самих вимог, що і до інших інструментів.

В першому розділі ми запропонували використовувати наступні принципи при застосуванні сучасних технологій для кооперативів (див. рис. 1.1., с. 16): мета, стандарти, ефективність, доступність. З врахуванням проведеного дослідження застосуємо ці принципи до кооперативів.

1. *Мета*.

Кожен інструмент повинен принести вигоду кооперативу, таку, щоб перевищила витрати від його впровадження та підтримки. Наприклад, ідея про створення мобільного додатку для оптимізації управлінського обліку,

оперативного збору інформації на молокоприймальних пунктах і передача їх в хмару дозволить бухгалтеру оперативно складати документи, а менеджеру контролювати процеси. Якщо приєднати до цього додатку цифрові ваги, то можна уникнути шахрайства тощо.

Вигоди такої технології очевидні, проте витрати – зависокі, адже у більшості членів кооперативу і працівників – звичайні кнопочні телефони, а додаток працює лише на смартфонах. Щоб оснастити всі точки в кооперативі, наприклад, в СОК «Жовтневе» потрібно інвестувати додатково біля 50-60 тис. грн., не рахуючи вартість самої програми.

Тому наша пропозиція була відкладена, проте для оперативності використовуються месенджери Viber, Telegram.

2. Стандарти.

Це стосується як правил використання інструментів цифрового менеджменту, зокрема, безпеки та конфіденційності, так і стандартів формулювання технічних завдань для створення необхідних ІТ-продуктів і сервісів.

«Технічне завдання – це документ, в якому зберігаються вимоги замовника до продукту чи послуги, які надає виконавець. Цей документ потрібен для узгодження порядку робіт, для того, щоб детально описати те, що хочеться отримати від продукту в кінцевому результаті, а також щоб оцінити та проаналізувати роботу після її виконання» [59].

І тут починаються проблеми, оскільки жоден з працівників, менеджерів, чи навіть дорадників не має необхідних навичок і знань щоб правильно скласти технічне завдання. Воно повинно містити наступні елементи: загальна інформація про проект, прототип і дизайн, функціональна частина проекту, організаційна частина проекту [60].

Тому, наша пропозиція – ввести до складу консультантів дорадчої служби представника ІТ-сфери, на умовах почасового залучення для вирішення конкретних завдань.

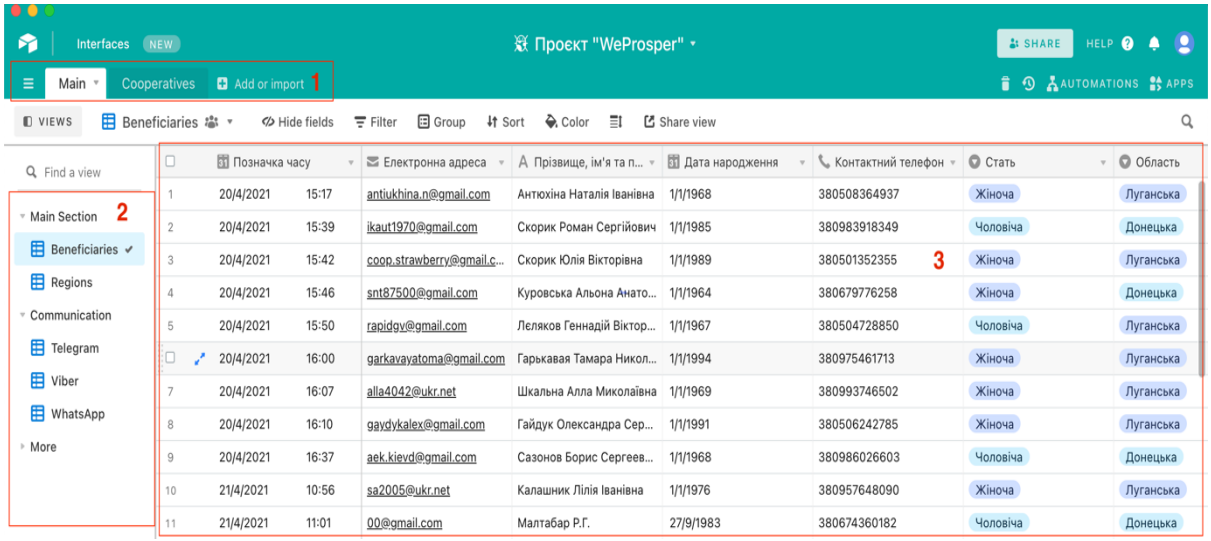
3. Ефективність

Часом складні проблеми можуть вирішуватися достатньо простими інструментами. Під час проходження виробничої та переддипломної практики в ДОГО СКС, було досліджено можливості різних систем обліку клієнтів та розроблено план впровадження однієї з них для потреб дорадчої служби. Такий само підхід можна використати і на рівні кооперативів.

Дуже важливим є зберігання усієї інформації про підприємство та його діяльність в електронній формі, оскільки це є основною вимогою діджиталізації. Якщо більш складні підходи до аналізу та моделювання процесів будуть впроваджуватися на наступних етапах, то ці данні будуть необхідні.

Найкращими практиками є зберігання даних в одному місці, щоб потім спростити роботу при їх аналізі та майнінгу. Для цієї задачі було обрано систему *AirTable.* Основними напрямками розробки цього сервісу є:

- об’єднання кожного потоку роботи;
- об’єднайте усіх ваших даних;
- робота команди у масштабі.



Ці засади чудово підходять для нашої задачі.

Рис. 3.9 – Інтерфейс AirTable для проекту WEPROSPER

Основними елементами сервісу є:

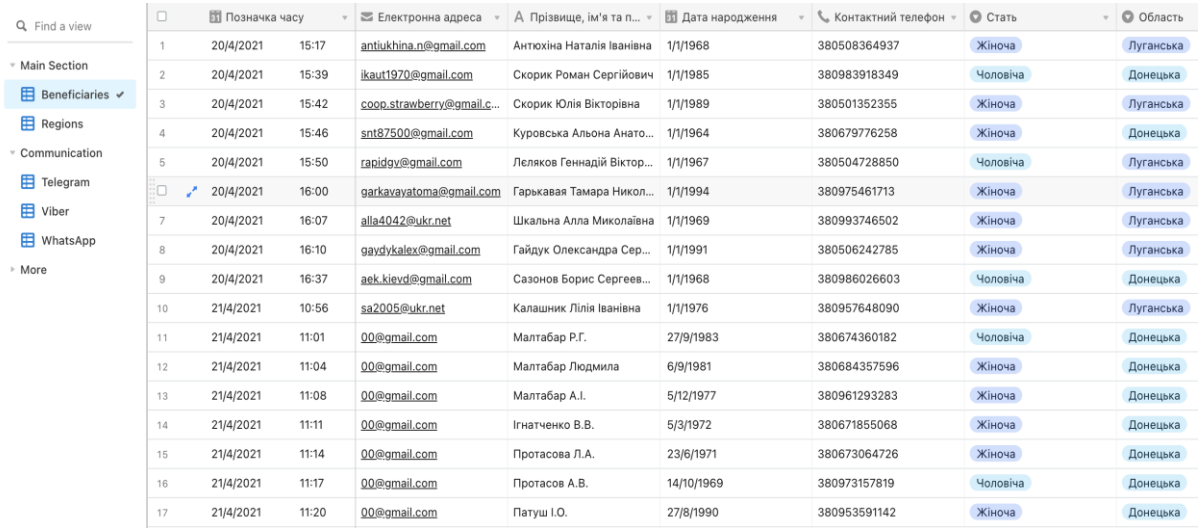
1 - Панель з джерелами даних. Це підпроекти, на які розбивається проект на вищому рівні. По суті, кожне джерело це єдина таблиця, яку можна відобразити і обробити різними варіантами.

2 - Вкладка “views”, кожна являє собою певний принцип, на базі якого можна групувати данні у головному вікні.

3- Головне вікно, місце де відбувається уся роботи та можна переглядати данні.

У нашому випадку ми маємо два підпроекти, Клієнти та Кооперативи. Останній ще перебуває на стадії розробки, тому зосередимося на основному. Він має декілька в’ю, а саме основний, та з розбивками по регіонах і засобах комунікування. В основному в’ю є колонки:

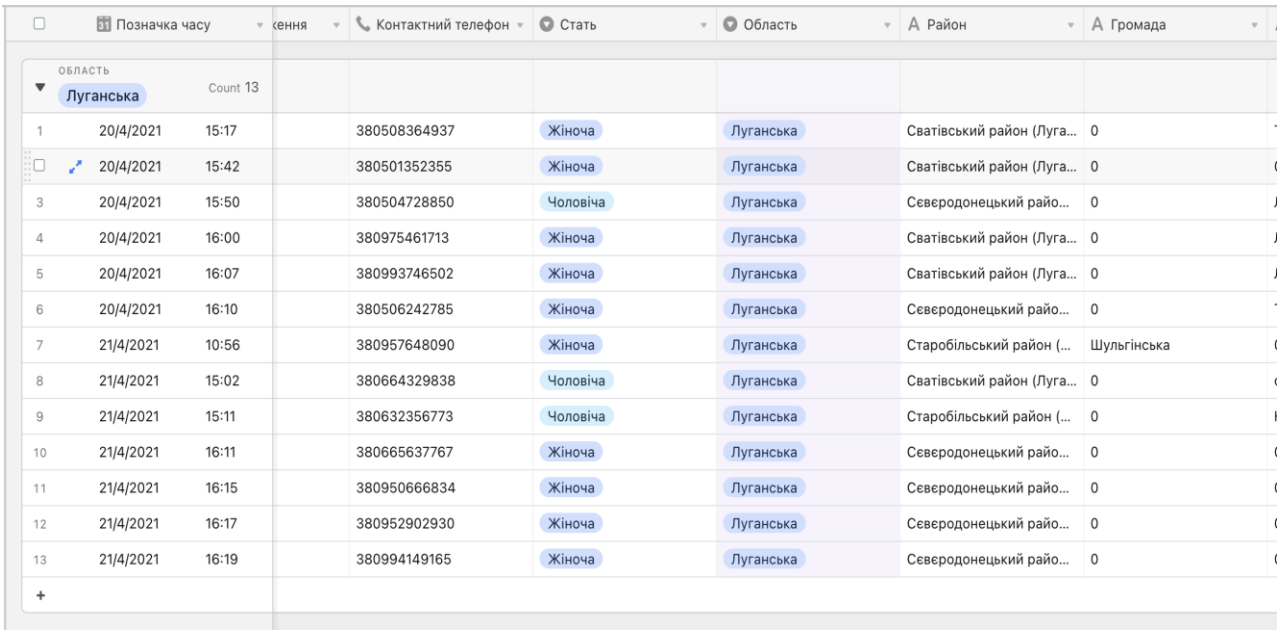
- Час реєстрації клієнта
- Електронна адреса
- Ініціали
- Дата народження
- Контактні данні
- Стать
- Регіон
- Кооператив
- Засіб зв’язку (рис. 3.10).



	Позначка часу	Електронна адреса	Прізвище, ім'я та п...	Дата народження	Контактний телефон	Стать	Область
1	20/4/2021 15:17	antiukhina.n@gmail.com	Антюхіна Наталія Іванівна	1/1/1968	380508364937	Жіноча	Луганська
2	20/4/2021 15:39	ikaut1970@gmail.com	Скорик Роман Сергійович	1/1/1985	380983918349	Чоловіча	Донецька
3	20/4/2021 15:42	coop.strawberry@gmail.c...	Скорик Юлія Вікторівна	1/1/1989	380501352355	Жіноча	Луганська
4	20/4/2021 15:46	snt87500@gmail.com	Куровська Альона Анато...	1/1/1964	380679776258	Жіноча	Донецька
5	20/4/2021 15:50	rapidgv@gmail.com	Лєляков Геннадій Віктор...	1/1/1967	380504728850	Чоловіча	Луганська
	20/4/2021 16:00	garkavayatoma@gmail.com	Гарькавая Тамара Никол...	1/1/1994	380975461713	Жіноча	Луганська
7	20/4/2021 16:07	alla4042@ukr.net	Шкальна Алла Миколаївна	1/1/1969	380993746502	Жіноча	Луганська
8	20/4/2021 16:10	gaydykalex@gmail.com	Гайдук Олександра Сер...	1/1/1991	380506242785	Жіноча	Луганська
9	20/4/2021 16:37	aek.kievd@gmail.com	Сазонов Борис Сергеев...	1/1/1968	380986026603	Чоловіча	Донецька
10	21/4/2021 10:56	sa2005@ukr.net	Калашник Лілія Іванівна	1/1/1976	380957648090	Жіноча	Луганська
11	21/4/2021 11:01	00@gmail.com	Малтабар Р.Г.	27/9/1983	380674360182	Чоловіча	Донецька
12	21/4/2021 11:04	00@gmail.com	Малтабар Людмила	6/9/1981	380684357596	Жіноча	Донецька
13	21/4/2021 11:08	00@gmail.com	Малтабар А.І.	5/12/1977	380961293283	Жіноча	Донецька
14	21/4/2021 11:11	00@gmail.com	Ігнатченко В.В.	5/3/1972	380671855068	Жіноча	Донецька
15	21/4/2021 11:14	00@gmail.com	Протасова Л.А.	23/6/1971	380673064726	Жіноча	Донецька
16	21/4/2021 11:17	00@gmail.com	Протасов А.В.	14/10/1969	380973157819	Чоловіча	Донецька
17	21/4/2021 11:20	00@gmail.com	Патуш І.О.	27/8/1990	380953591142	Жіноча	Донецька

Рис. 3.10 – Підпроект Клієнти

Якщо обрати в'ю з групуванням по регіонах, то матимемо наступне (рис. 3.11).

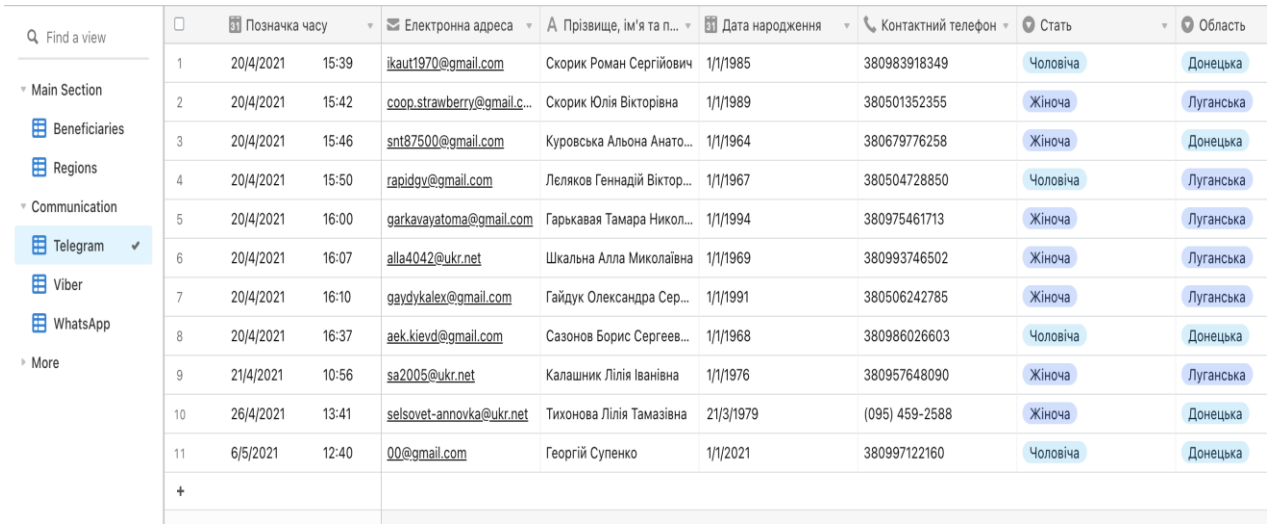


	Позначка часу	кення	Контактний телефон	Стать	Область	Район	Громада
ОБЛАСТЬ Луганська	Count 13						
1	20/4/2021 15:17		380508364937	Жіноча	Луганська	Сватівський район (Луга...	0
2	20/4/2021 15:42		380501352355	Жіноча	Луганська	Сватівський район (Луга...	0
3	20/4/2021 15:50		380504728850	Чоловіча	Луганська	Сєвєродонецький райо...	0
4	20/4/2021 16:00		380975461713	Жіноча	Луганська	Сватівський район (Луга...	0
5	20/4/2021 16:07		380993746502	Жіноча	Луганська	Сватівський район (Луга...	0
6	20/4/2021 16:10		380506242785	Жіноча	Луганська	Сєвєродонецький райо...	0
7	21/4/2021 10:56		380957648090	Жіноча	Луганська	Старобільський район (...	Шульгінська
8	21/4/2021 15:02		380664329838	Чоловіча	Луганська	Сватівський район (Луга...	0
9	21/4/2021 15:11		380632356773	Чоловіча	Луганська	Старобільський район (...	0
10	21/4/2021 16:11		380665637767	Жіноча	Луганська	Сєвєродонецький райо...	0
11	21/4/2021 16:15		380950666834	Жіноча	Луганська	Сєвєродонецький райо...	0
12	21/4/2021 16:17		380952902930	Жіноча	Луганська	Сєвєродонецький райо...	0
13	21/4/2021 16:19		380994149165	Жіноча	Луганська	Сєвєродонецький райо...	0

Рис. 3.11 – Групування клієнтів по регіонам

Також можна відфільтрувати клієнтів за маркетинговими каналами (рис. 3.12). Це може стати у пригоді у разі проведення маркетингової компанії.

Також цей сервіс пропонує величезну кількість інтеграцій та плагінів. Для SQL запитів, дашбордів та автоматизації.



Find a view

Main Section
- Beneficiaries
- Regions

Communication
- Telegram
- Viber
- WhatsApp

More

	Позначка часу	Електронна адреса	Прізвище, ім'я та п...	Дата народження	Контактний телефон	Стать	Область
1	20/4/2021 15:39	ikaut1970@gmail.com	Скорик Роман Сергійович	1/1/1985	380983918349	Чоловіча	Донецька
2	20/4/2021 15:42	coop.strawberry@gmail.c...	Скорик Юлія Вікторівна	1/1/1989	380501352355	Жіноча	Луганська
3	20/4/2021 15:46	snt87500@gmail.com	Куровська Альона Анато...	1/1/1964	380679776258	Жіноча	Донецька
4	20/4/2021 15:50	rapidgv@gmail.com	Лєляков Геннадій Віктор...	1/1/1967	380504728850	Чоловіча	Луганська
5	20/4/2021 16:00	garkavayatoma@gmail.com	Гарькавая Тамара Никол...	1/1/1994	380975461713	Жіноча	Луганська
6	20/4/2021 16:07	alla4042@ukr.net	Шкальна Алла Миколаївна	1/1/1969	380993746502	Жіноча	Луганська
7	20/4/2021 16:10	gaydykalex@gmail.com	Гайдук Олександра Сер...	1/1/1991	380506242785	Жіноча	Луганська
8	20/4/2021 16:37	aek.kievd@gmail.com	Сазонов Борис Сергеев...	1/1/1968	380986026603	Чоловіча	Донецька
9	21/4/2021 10:56	sa2005@ukr.net	Калашник Лілія Іванівна	1/1/1976	380957648090	Жіноча	Луганська
10	26/4/2021 13:41	selsovet-annovka@ukr.net	Тихонова Лілія Тамазівна	21/3/1979	(095) 459-2588	Жіноча	Донецька
11	6/5/2021 12:40	00@gmail.com	Георгій Супенко	1/1/2021	380997122160	Чоловіча	Донецька

Рис. 3.12 – Групування клієнтів по каналам комунікації

Ну і звісно, дані доступні в хмарному сервісі для всієї команди. Ця діджиталізація не коштувала жодної гривні, оскільки сервіс безкоштовний, а роботу виконав студент-практикант. Проте, пропозиція щодо підвищення навичок команди дорадників у сфері ІТ набуває все більшої актуальності.

4. Доступність.

Цей принцип стосується як фінансової складової так і компетентносної. Про необхідність тренінгів та консультацій фахівців ми вже говорили вище, розглянемо фінансове питання.

Для виконання ІТ-проектів існує три стратегії:

- Користуватися безкоштовними сервісами
- Наймати ІТ-компанії
- Залучати фрілансерів.

Розглянемо, на прикладі ІТ-послуги створення сайту, фінансові складові трьох стратегій (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Варіанти виконання проекту «Створення веб-сайту для кооперативу»

Послуга	Самостійно	Фрілансер	ІТ компанія
Створення	Безкоштовні сервіси. Наприклад WIX та інші [61]	Від 20 000 грн. [62]	Від 7000 грн.
Супровід	Вартість хостингу (від 800 грн./рік)	SEO* + Технічний супровід (від 16000 грн./місяць) [63]	За домовленістю, залежно від термінів контракту

*SEO (*search engine optimization*) – просування сайту та ппідвищення його позицій в пошукових сервісах.

Наведена інформація ще раз підтверджує, що в сучасній дорадчій службі повинен бути свій ІТ-фахівець чи на контракті, чи на аутсорсингу. Ми

схиляємося саме до останнього варіанта, оскільки обсяг завдань не такий великий, щоб тримати фахівця в штаті.

Висновки до розділу 3

1. Згідно методики, розробленій в розділі 2.3, було проаналізовано 5 молочних кооперативів, які є клієнтами ДОГО СКС: Добробут Андріївки, Жовтневе, Любава, Молочна ріка, Первоцвіт.

Найстарший - кооператив «Жовтневе», найбільший за кількістю членів (139) СОК «Первоцвіт», найбільший за обсягами діяльності СОК «Молочна ріка».

2. Кількість членів у всіх кооперативах, крім СОК «Первоцвіт» скоротилася в 2020 році. Частково це можна пояснити впливом пандемії COVID-19, зменшенням обсягів виробництва в молокопереробних підприємствах. Проте, в наступних розділах будуть представлений більш докладний факторний аналіз цих показників.

В середньому в цьому кооперативі щороку приймають 9-10 нових членів. А в СОК «Жовтневе» ми можемо спостерігати максимально від'ємне значення тренду -26-27 членів щороку. В інших кооперативах динаміка хвилеподібна, або з чіткими ознаками кризового стану.

3. Найбільший за обсягами кооператив – СОК «Добробут Андріївки». Так само і за масштабами економічної участі кожного члена. Враховуючи, що середній надій однієї корови 15-16 л на день, можна говорити, що в цьому кооперативі кожен член в середньому тримає 5-6 корів, або є певна кількість сімейних ферм. В інших кооперативах показники такі: СОК «Жовтневе» та СОК «Первоцвіт» по 1-2 корови, «Молочна ріка» і «Любава» по три корови.

4. Найбільш ефективна бізнес-модель реалізовується в СОК «Первоцвіт», який демонструє показник рентабельності 27% є достатньо високим.

5. У СОК «Добробут Андріївки», СОК «Молочна ріка» і СОК «Первоцвіт» ми діагностуємо фінансову стійкість в межах норми. Для СОК «Любава» викликає занепокоєння дещо невисокий рівень автономії, на межі нормативного значення. А от у СОК «Жовтневе» - серйозні фінансові

проблеми і модель Альтмана тому підтвердження, Z = -0.66. Кооператив на грані банкрутства.

6. Запропоновано додати до інформаційних послуг ДОГО СКС також визначення показників фінансової стійкості для кооперативів, їх моніторинг та антикризовий супровід кооперативів.

7. Запропоновано розробити для кооперативів і візуалізувати бізнес-модель, для покращення комунікацій з членами щодо їх розуміння економіки кооперативів. Розробити детальну карту бізнес-процесів з визначенням інструментів менеджменту, які повинні бути задіяні в критичних точках для контролю якісних та кількісних показників, щоб далі застосувати діджиталізацію і підвищити ефективність управління.

8. Керуючись принципами діджиталізації інструментів менеджменту запропоновано підхід до визначення доцільності інструментів. Зокрема, пропозиція про створення мобільного додатку для управлінського обліку буда відхилена черех принцип відповідності меті та ефективності.

9. Запропоновано запровадити безкоштовні ІТ-продукти як *AirTable* для створення і роботи з базами даних клієнтів дорадчої служби та членів кооперативів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Діджиталізація в сучасному економічному середовищі трактується як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему економічних та соціальних процесів. Цифрова економіка в розвинутих країнах забезпечує все більшу частку ВВП і є рушійним фактором інноваційних змін. На мікрорівні, діджиталізація передбачає два напрямки: використання інформаційних систем та технологій в операційній діяльності підприємств та організацій для виробництва продукції та послуг; впровадження ІТ-продуктів і сервісів як інструментів менеджменту.

2. В аграрному секторі окремі напрямки сучасних цифрових технологій представлені досить широко. Наприклад, використання безпілотників та роботизація в тваринництві, технології точного землеробства та обробка метеоданих, автоматизація обліку. Проте, ці інструменти переважно використовують агрохолдинги, великі підприємства, а для малих агровиробників такі технології або недоступні за вартістю, або за відсутністю відповідних компетенцій у власників чи менеджерів. Проблема комплексного підходу до побудови цифрових сервісів та систем управління для малих підприємців в агросекторі є наразі не вирішеною.

3. Методичні підходи до оцінки ефективності впровадження ІТ-продуктів і сервісів передбачають визначення витрат на їх створення, підтримку та забезпечення підготовки фахівців для роботи з ними. Доходи від впровадження обчислюються, виходячи з оптимізації витрат, організаційної структури чи додаткових потоків доходів підприємства завдяки впровадженню діджиталізації.

4. В дослідженні набули подальшого розвитку підходи до визначення принципів діджиталізації підприємств: Мета, Стандарти, Ефективність, Доступність. Ці принципи дозволяють менеджерам системно підходити до вибору інструментів та форм діджиталізації.

5. Доповнено порівняльну характеристику складових потенціалу діджиталізації АПК в Україні та світі (див. табл. 1.1). Розуміння макросередовища реалізації проектів діджиталізації дозволить менеджерам врахувати тренди та ризики ІТ-проектів в АПК.

6. Вдосконалено методику розрахунку прямих витрат на впровадження ІТ (формула 1.2), введено додатковий елемент – витрати на створення та підтримку інфраструктури.

7. Вдосконалено методику розрахунку ефективності ІТ-проекту, завдяки візуалізації та алгоритмізації процесу (див. рис. 1.3). Це дозволить менеджерам методично правильно підійти до розрахунку ефективності управлінських рішень та зміцнити переговорні позиції в комунікаціях з ІТ-компаніями.

8. Кооперативна модель, яка успішно поєднує асоціативну та бізнесову компоненти, є однією з найбільш успішних та стійких для різних галузей економіки по всьому світу. World Cooperative Monitor 2020 підтвердив цю інформацію, провівши дослідження серед 300 найбільших кооперативних організацій світу та визначивши ефективність їх діяльності в період пандемії, спричиненої COVID-19. Аграрна галузь є найбільш перспективною для розвитку кооперації, займаючи друге місце за кількістю кооперативів у світі після сфери страхування.

9. Українські сільськогосподарські кооперативи, не зважаючи, на значний інтерес до цієї теми залишаються *terra incognita* для дослідників, головним чином через відсутність статистичної інформації та належного ведення обліку в самих кооперативах.

10. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» (2020) створює для кооперативів додаткові можливості для розвитку ефективних бізнес-моделей. Разом з тим, виникають певні виклики, які головним чином пов’язані з необхідністю впровадити систему обліку та менеджменту на рівні кооперативів як таких, що створені з метою отримання прибутку, так і тих,

хто працює без такої мети. Результати інтерв'ю з експертами дорадниками представлені в розділі 2.2.

11. В дослдіженні запропонована методика оцінки ефективності бізнес-моделі кооперативів та системи їх менеджменту, заснована на принципах доброго врядування, принципах кооперації та інструментах веб платформи PerformCoop, яка є інтелектуальною власністю Socodevi та підтримується в Україні фахівцями ДОГО «Сільськогосподарська консультаційна служба».

12. Згідно методики, розробленій в розділі 2.3, було проаналізовано 5 молочних кооперативів, які є клієнтами ДОГО СКС: Добробут Андріївки, Жовтневе, Любава, Молочна ріка, Первоцвіт. Найстарший - кооператив «Жовтневе», найбільший за кількістю членів (139) СОК «Первоцвіт», найбільший за обсягами діяльності СОК «Молочна ріка».

13. Кількість членів у всіх кооперативах, крім СОК «Первоцвіт» скоротилася в 2020 році. Частково це можна пояснити впливом пандемії COVID-19, зменшенням обсягів виробництва в молокопереробних підприємствах. В середньому в цьому кооперативі щороку приймають 9-10 нових членів. А в СОК «Жовтневе» ми можемо спостерігати максимально від'ємне значення тренду -26-27 членів щороку. В інших кооперативах динаміка хвилеподібна, або з чіткими ознаками кризового стану.

14. Найбільший за обсягами кооператив – СОК «Добробут Андріївки». Так само і за масштабами економічної участі кожного члена. Враховуючи, що середній надій однієї корови 15-16 л на день, можна говорити, що в цьому кооперативі кожен член в середньому тримає 5-6 корів, або є певна кількість сімейних ферм. В інших кооперативах показники такі: СОК «Жовтневе» та СОК «Первоцвіт» по 1-2 корови, «Молочна ріка» і «Любава» по три корови.

15. Найбільш ефективна бізнес-модель реалізовується в СОК «Первоцвіт», який демонструє показник рентабельності 27%. У СОК «Добробут Андріївки», СОК «Молочна ріка» і СОК «Первоцвіт» ми

діагностуємо фінансову стійкість в межах норми. Для СОК «Любава» викликає занепокоєння дещо невисокий рівень автономії, на межі нормативного значення. А от у СОК «Жовтневе» - серйозні фінансові проблеми і модель Альтмана тому підтвердження, Z = -0.66. Кооператив на грані банкрутства.

16. Запропоновано додати до інформаційних послуг ДОГО СКС також визначення показників фінансової стійкості для кооперативів, їх моніторинг та антикризовий супровід кооперативів.

17. Запропоновано розробити для кооперативів і візуалізувати бізнес-модель, для покращення комунікацій з членами щодо їх розуміння економіки кооперативів. Розробити детальну карту бізнес-процесів з визначенням інструментів менеджменту, які повинні бути задіяні в критичних точках для контролю якісних та кількісних показників, щоб далі застосувати діджиталізацію і підвищити ефективність управління.

18. Керуючись принципами діджиталізації інструментів менеджменту запропоновано підхід до визначення доцільності інструментів. Зокрема, пропозиція про створення мобільного додатку для управлінського обліку буда відхилена через принцип відповідності меті та ефективності.

19. Запропоновано запровадити безкоштовні ІТ-продукти як *AirTable* для створення і роботи з базами даних клієнтів дорадчої служби та членів кооперативів.

20. Стратегічно важливим є включення до команди дорадників ІТ-спеціаліста, на умовах контракту або аутсорсингу. Запропоновано доповнити існуючі системи менеджменту кооперативами системою CRM на базі AirTable.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оцифро́вування, оцифрува́ння, диджитиза́ція. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F (дата звернення: 15.11.2021).

2. Чкан А. С., Кириченко Н. В., Касай П. Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* Одеса, 2021. Вип. 3(88). С. 60-66. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2021_26_3/11.pdf.

3. Батракова Т. І., Линовецька Ю. Особливості та принципи цифрової економіки в Україні. *Економічні студії.* Львів, 2018. № 2. С. 94-97. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623580.pdf.

4. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* Чернігів, 2019. Вип. № 3 (19). – С. 21-32. URL: http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/19309?show=full.

5. Economics of dizitalization. Wikipedia. URL:https://en.wikipedia.org/wiki/Economics_of_digitization.

6. DIGITAL ECONOMY REPORT 2019. VALUE CREATION AND CAPTURE : IMPLICATIONS FOR DEVELOPING COUNTRIES UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (Geneva, 4 September 2019) URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_en.pdf Женева или Нью Йорк место проведения? (дата звернення: 20.11.2021).

7. Цифровизация. Глоссарий Gartner. URL: https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization (дата звернення: 15.11.2021).

8. Study: 81% research online before making big purchases. URL: https://chainstoreage.com/news/study-81-research-online-making-big-purchases (дата звернення: 16.11.2021).

9. Judit Montoriol-Garriga. Digitalise or die: the digital transformation of industries and companies. URL: https://www.caixabankresearch.com/en/economics-markets/activity-growth/digitalise-or-die-digital-transformation-industries-and-companies (дата звернення: 18.11.2021).

10. What is the role of digitalization in business growth? URL: https://factory.dev/blog/digitalization-business-growth (дата звернення: 16.11.2021).

11. Диба М. І., Гернего Ю. О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливість розвитку в Україні. *Фінанси України*. Київ, 2018. № 7. С. 50-63. URL: http://finukr.org.ua/?page_id=775&lang=ru&aid=4531.

12. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2018. № 5-6(75). С. 131-143. URL: http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/305, http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/32028.

13. Струтинська І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур : дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04. Тернопіль–Запоріжжя, 2020. 487 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page//dis/08_2020/Strutynska_dis.pdf.

14. Country-level digital competitiveness rankings worldwide as of 2021. URL: https://www.statista.com/statistics/1042743/worldwide-digital-competitiveness-rankings-by-country/ (дата звернення: 16.11.2021).

15. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121.

16. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ, 2019. № 3(29). С. 18-24. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215.

17. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез. доповідей І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квіт. 2020. р.). Київ, 2020. Вип. № 1. С. 50-51. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186.

18. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380.

19. Устенко М. О. Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* Харків, 2019. № 68. С. 181-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_22.

20. Філиппова С. В., Г. Б. Свінарьова. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. Хмельницький, 2020. № 6. С. 330-335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_56.

21. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. Дніпро, 2018. № 1. URL: ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/viewFile/997/862.

22. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. Київ, 2018. Вип. 2. С. 69-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2018_2_12.

23. Агробизнес высокой точности, или Инновационные технологии на службе у АПК URL: https://latifundist.com/spetsproekt/764-agrobiznes-vysokoj-tochnosti-ili-innovatsionnye-tehnologii-na-sluzhbe-u-apk (дата звернення: 10.10.2021).

24. AgroOnline. URL: https://latifundist.com/kompanii/1267-agroonline. дата звернення: 13.10.2021

25. IT-Enterprise Комплексные информационные системы управления бизнесом, производством URL: https://latifundist.com/kompanii/1812--it-enterprise (дата звернення: 13.10.2021).

26. Контролюй земельний банк. Feodal.Online – автоматизований онлайн-сервіс з отримання та моніторингу відомостей про земельні ділянки. URL: https://feodal.online (дата звернення: 20.11.2021).

27. Український маркет землі : веб-сайт. URL: https://dobrozem.com.ua/ (дата звернення: 01.12.2021).

28. Digital-свинина. Як роботи годують тварин. URL: https://agroday.com.ua/2021/03/18/digital-svynyna-yak-roboty-goduyut-tvaryn/ (дата звернення: 12.11.2021).

29. Орел А. Інноваційна концепція SMART-ферми як нової тенденції в ціфровізації АПК. Цифрова економіка: тренди та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 25 жовт. 2018 р.). Тернопіль : Осадца Ю. В., 2018. С. 96-97. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32279/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_2018%20Digital%20Econom%20%281%29.pdf.

30. Демчишак Н. Б., Радух О. О., Гриб В. М. Цифровізація аграрного сектору в умовах відкриття ринку землі в Україні. *Агросвіт*. Дніпро, 2020. № 12. С. 10-18. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.10.

31. Застрожнікова І. В. Вплив digital-технології на формування кадрового потенціалу агарного сектору. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.100.

32. Недільська Л. В., Д. О. Оленюк. Діджиталізація агробізнесу: тенденції та джерела фінансування. *Наукові горизонти*. Житомир, 2020. № 6(91). С. 26–32. URL: http://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/10252.

33. Пантелеева Т. А. Проблемы развития цифровых бизнес-моделей предприятий АПК: зарубежный и отечественный опыт. *Продовольственная политика и безопасность,* Москва, 2021. Т. 8, № 1. С. 63-84. DOI: 10.18334/ppib.8.1.111561.

34. What are business angeles? URL: https://entrepreneurhandbook.co.uk/business-angels/ (дата звернення: 01.12.2021).

35. Слободяник А. М., Плотник П. А., Зазимко С. А. Проблема впровадження сучасного управління агрохолдингом в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7808.

36. Уніят Л. Управління організацією виробництва в аграрному секторі за допомогою цифрової економіки. Цифрова економіка: тренди та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Тернопіль, 25 жовт. 2018 р.). Тернопіль : Осадца Ю. В., 2018. С. 125-127. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32279/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_2018%20Digital%20Econom%20%281%29.pdf.

37. Гудкова К. Ю., Лях А. О. МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІТ-ПРОЕКТІВ. *Економічний вісник Донбасу*. Київ, 2016. № 3(45). С. 193-196. URL: http://www.evd-journal.org/download/2016/3(45)/pdf/27-Gudkova.pdf.

38. Єсіна О. Г. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2017. Вип. 16. С.972-976. URL: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/192.pdf.

39. Рентабельність IT проекту. Простий та універсальний спосіб її порахувати. URL: https://evergreens.com.ua/ua/articles/rentabelnost-it-proyekta.html (дата звернення: 19.10. 2021).

40. Корисний сервіс: калькулятор рентабельності IT-проекту. URL: https://evergreens.com.ua/ua/articles/roi-calc.html (дата звернення: 01.12.2021).

41. IT KPI Examples: How Do You Measure IT Project Performance? URL: https://bernardmarr.com/it-kpi-examples-how-do-you-measure-it-project-performance/ (дата звернення: 19.10. 2021).

42. TOP 15 IT KEY PERFORMANCE INDICATORS AND METRICS. URL: https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/it (дата звернення: 19.10. 2021).

43. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України із змінами, внесеними згідно із Законом № 1601-IX від 01.07.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20 (дата звернення 26.10.2021).

44. International cooperative Aliance. Facts and Figures URL: https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures (дата звернення 26.08.2021).

45. World Cooperative Monitor 2021. URL: https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2021 (дата звернення 26.08.2021).

46. В Украине расте кількість обслуговуючих кооперативів : Урядовий портал: офіційний сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/v-ukrayini-zrostaye-kilkist-obslugovuyuchih-kooperativiv-viktor-sheremeta (дата звернення 28.08.2021).

47. Жураковська Л. А. СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА КООПЕРАЦІЯ ЯК ЧИННИК СТИМУЛЮВАННЯ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ВИРОБНИЦТВІ В УКРАЇНІ. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/silskogospodarska-kooperatsiya.pdf (дата звернення 28.08.2021).

48. REScoop.eu is the European federation of citizen energy cooperatives. URL: https://www.rescoop.eu (дата звернення 28.05.2021).

49. The REScoop model. URL: https://www.rescoop.eu/the-rescoop-model дата звернення 28.05.2021).

50. Кооперативи, що отримують консультаційний супровід ДОГО «СКС». URL: http://www.dsks.org.ua/kooperatyvy-shho-otrymuyut-konsultacijnyj-suprovid/ (дата звернення 20.07.2021).

51. SOCODEVI – офіційний сайт. URL: https://socodevi.org/.

52. PerformCoop. URL: https://socodevi.org/en/tools/perfromcoop/ (дата звернення 20.08.2021).

53. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ДОБРОГО ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ. URL: https://uplan.org.ua/analytics/pryntsypy-dobroho-vriaduvannia-ievropeiskyi-dosvid-ta-ukrainski-realii (дата звернення 20.07.2021).

54. Державна служба статистики України – офіційний сайт. www.ukrstat.gov.ua.

55. Balanced Scorecard (BSC). URL : https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp (дата звернення 13.11.2021).

56. Бізнес-модель. Короткий гайд. URL: https://bakertilly.ua/news/id49637 (дата звернення 13.11.2021).

57. Business-model generation. URL: https://canvanizer.com/book/business-model-generation (дата звернення 13.11.2021).

58. Бізнес-процесю Вікіпедіяю URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81 (дата звернення 13.11.2021).

59. З ЧОГО РОЗПОЧАТИ РОЗРОБКУ ВЛАСНОГО IT РІШЕННЯ АБО ПРОДУКТУ. ЕТАПИ СТВОРЕННЯ ТЕХНІЧНОГО ЗАВДАННЯ. URL: https://indevlab.com/uk/blog-ua/z-chogo-rozpochati-rozrobku-vlasnogo-it-

rishennya-abo-produktu-etapi-stvorennya-tehnichnogo-zavdannya/ (дата звернення 03.12.2021).

60. Чекліст: що повинно містити технічне завдання на сервіс, сайт, інтернет-магазин. URL: https://evergreens.com.ua/ua/articles/checklist-tz.html (дата звернення 03.12.2021).

61. 10 кращих конструкторів сайтів у 2021 роцію URL: https://www.websiteplanet.com/uk/website-builders/ (дата звернення 03.12.2021).

62. Накращі фрилансери для виконання ваших завдань URL: https://freelancehunt.ua/ (дата звернення 03.12.2021).

63. SEO-спеціаліст: середня зарплата в Україні. URL : https://www.work.ua/ru/salary-seo-%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82/ (дата звернення 03.12.2021).

64. Volovyk I., Volovyk I. CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR AGRICULTURAL COOPERATIVES IN UKRAINE // About modern problems in science and ways to solve them. Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference. Graz, Austria 2021. Pp. 67-68. URL: https://eu-conf.com.

65. Воловик І.М. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ // Сучасні виклики та актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 01 грудня 2021 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2021. URL: https://eu-conf.com.