

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.

\_\_\_\_\_ Н.В. Бондарчук

« \_\_\_\_\_ » лютого 2022 р.

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

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

на тему: УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ  
ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Здобувач

Зирянова А.В.

Науковий керівник,  
к.е.н., доцент

Гаркавий В.В.

**Дніпро – 2022**

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Зав. кафедри** \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на дипломну роботу студенту**  
**ХРИПКО АЛІНА ВІТАЛІЇВНА**

- Тема роботи** «Управлінське консультування для вдосконалення виробничих процесів аграрного підприємства»,  
**керівник роботи** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_\_\_\_.
- Строк подання студентом роботи** – 10 лютого 2022 року.
- Вихідні дані до роботи** звітність СФГ «Лаванда» за 2016-2020 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**. 1. Використання управлінського консультування при проведенні змін в організації. 2. Дослідження економічного потенціалу СФГ «Лаванда». 3. Удосконалення виробничих процесів на підприємстві. Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**.  
Рисунок 1.– Система управління змінами на підприємстві. Рисунок 2. Етапи управління організаційним розвитком: модель Курта Левіна. Рисунок 3. Цілі управлінської діяльності. Таблиця 1 – Причини опору змінам. Таблиця 2 Методи подолання опору змінам. Таблиця 3. Моделі взаємовідносин міжконсультантом і клієнтом.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### *КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН*

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020 - Квітень 2021	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Вересень 2021	
4	Розрахунок та написання третього розділу	Жовтень-Грудень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Січень 2022	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Лютий 2022	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінське консультування для вдосконалення виробничих процесів аграрного підприємства»

**Дипломна робота:** 77 с., 11 рис., 25 табл., 2 додатки, 60 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження:** є особливості розвитку аграрного підприємництва в ринкових умовах.

**Предмет дослідження:** особливості надання послуг з управлінського консультування аграрному підприємству.

**Мета дослідження** – визначити фактори, що впливають на вдосконалення виробничих процесів аграрного підприємства, розробити заходи щодо стимулювання та підтримки підприємницьких ініціатив.

**Методи дослідження:** монографічний, порівняння, аналіз трендів, фінансовий аналіз, бізнес-планування.

**Наукова новизна** роботи полягає у подальшому розвитку рекомендацій щодо вдосконалення виробничих процесів аграрних підприємств.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управлінське консультування; аграрне підприємство, вдосконалення виробничих процесів, обґрунтування доцільності інвестування у розвиток підприємницької діяльності.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управленческое консультирование; аграрное предприятие, совершенствование производственных процессов, обоснование целесообразности инвестирования в развитие предпринимательской деятельности.

## KEYWORDS

Management consulting; agricultural enterprise, improvement of production processes, substantiation of expediency of investing in the development of entrepreneurial activity.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНЬСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Пичини невдач перетворень	7
1.2. Методи управління організаційними змінами	16
1.3. Управлінське консультування при проведенні змін в організації	23
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «ЛАВАНДА»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2. Оцінка економічної ефективності виробничих процесів в СФГ «Лаванда»	34
2.3. Дослідження факторних зав'язків у формуванні результатів діяльності підприємства за допомогою ЕОМ	40
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФГ «ЛАВАНДА»	45
3.1. Методичні аспекти удосконалення виробничих процесів в аграрному підприємстві	45
3.2. Напрями ефективного управління виробничими процесами сучасного підприємства	51
3.3. Обґрунтування проекту удосконалення виробничих процесів господарства	58
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

## ВСТУП

Стратегія перетворень може бути як завгодно блискучою, але без підтримки знизу потрібні зміни навряд чи зможуть статися. Щоб ініціативи отримали підтримку, потрібно надати людям, яких вони стосуються насамперед, можливість на них вплинути.

З метою підвищення результативності роботи, організації необхідно стати гнучкішою і навчитися краще задовольняти потреби клієнтів.

У компаній, які ефективно використовують підготовчі методи, є не просто план дій - вони мають людей, заряджених ентузіазмом і тих, хто вже почав рух до нової мети. Наступне завдання цих компаній - розширювати масштаб намічених заходів задля досягнення потрібних результатів.

Перетворення – це складне завдання. Переважна більшість реформ не досягають поставленої мети. Але ті керівники, які ставлять правильні питання, використовують перевірені способи, приділяють достатньо уваги і досягненню результатів, і зміцненню здоров'я організації, домагаються у результаті як короткострокового, а й довгострокового ефекту.

Щоб розвинути у співробітників почуття відповідальності та мобілізувати їх на активну участь у реформах, керівництво компанії доцільно визначити «лідерів змін», які інформуватимуть решту співробітників про досягнуті успіхи. Організація має регулярно відстежувати як результати перетворень, так і стан здоров'я підприємства. Доцільно проводити щотижневі обговорення досягнутого прогресу (час, параметри бюджету, ефект з точки зору КРІ тощо), та щоквартальний аналіз організаційного здоров'я (швидкість реакції на зовнішні фактори, залучення співробітників, участь зовнішніх зацікавлених осіб).

Спільна робота над програмою перетворень зміцнює відповідальність. Щоб посилити цей ефект, компанії виділяють додаткові ресурси, чітко визначають сфери відповідальності та повноважень, залишаючи простір для прояву ініціативи. І справді, найкращі компанії найчастіше застосовують саме

ці два методи - чіткий розподіл функцій та сфер відповідальності та залучення до проведення перетворень найкращих фахівців.

Дисциплінований вибір чітких показників, що дозволяють судити про перебіг реформ і стан організаційного здоров'я, досягнуті результати та капіталізацію, допомагає вирішувати проблеми, що виникають. Крім того, він дозволяє коригувати обраний курс та змінювати пріоритети, накопичуючи все більше інформації про те, які напрями та методи роботи виявляються успішними.

Якість керівництва грає велику роль, але виявляється особливо важливою на етапі закріплення ефекту від перетворень. Вищий менеджмент повинен визначити цільові орієнтири перетворень, зокрема стосуються здоров'я організації, і подбати, щоб їх однаково розумів кожен менеджер всіх рівнях управління. Усі учасники програми змін повинні усвідомлювати, що саме потрібно змінити у своїй роботі та в самих собі для успіху проекту, одночасно допомагаючи колегам та мотивуючи їх бути кращими. Лише це дозволить компанії успішно реалізувати програму перетворень та зберегти здатність до оновлення.

Перетворення – це складне завдання. Переважна більшість реформ не досягають поставленої мети. Але ті керівники, які ставлять правильні питання, використовують перевірені способи, приділяють достатньо уваги і досягненню результатів, і зміцненню здоров'я організації, домагаються у результаті як короткострокового, а й довгострокового ефекту.

## РОЗДІЛ 1. ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Причини невдач перетворень

Тоні Салдана, в своїй книзі наводить декілька прикладів з історії розвитку бізнесу, які добре характеризують причини невдач перетворень, що були ініційовані, в різний час, рядом комерційних організацій. Так він наводить, в якості прикладу ситуацію, з нездатністю компанії John Stephenson запустити трансформацію. Шановна компанія John Stephenson була провідним гравцем у сфері виробництва екіпажів та вагонного транспорту, але під час другої промислової революції вона зазнала краху. І не тільки вона - в промисловості перевезень лише деякі компанії пережили зміни. Перетворення транспортної промисловості при переході від кінних екіпажів до автомобілів - одне з найбільш старанно задокументованих тематичних досліджень часів другої промислової революції, тому воно є джерелом цікавих знахідок [1].

Він зазначає, що кінно-транспортна індустрія в XIX столітті була не тільки сектором приватного транспорту, але й основою промислового транспортування (наприклад, товарів), масової комунікації (доставка газет, листів), а також підтримувала допоміжні галузі (як, наприклад, виробництво корму для коней). У 1880 році лише в Брукліні та на Манхеттені налічувалося 249 виробників карет. Зрозуміло, що підрив засад такого бізнесу став би знаковою подією. У 1890-х роках нью-йоркська Таймс-сквер була центром продажу та ремонту екіпажів. Перед рядами магазинів возів снували майстри, навперебій закликаючи покупців. На 1914 рік у США було, за деякими оцінками, 4600 компаній, які робили екіпажі. За наступні 11 років їхня кількість знизилася до 150! На жаль, компанії John Stephenson серед тих, хто вижив, не виявилось.

Джон Стівенсон вийшов на ринок у 1831 році. Протягом наступних десятиліть його бізнес стрімко розширювався - від виробництва колясок,



омнібусів (багатомісних кінних екіпажів для перевезення пасажирів), підвод і вагонів до лафетів і понтонів під час Громадянської війни. Його екіпажі продавалися у Великій Британії та Мексиці, на Кубі, у Південній Америці, Європі, Росії, Японії та Ост-Індії. Як і у випадку зі всяким іншим бізнесом, компанія John Stephenson переживала злети та падіння разом з економікою в цілому, але завдяки впевненому керівництву Стівенсона утримувала міцні позиції на кінно-транспортному ринку - принаймні до кінця століття, доки сама транспортна індустрія не увійшла до зону турбулентності у період другої промислової революції. Підприємство оголосило себе банкрутом. У 1904 році його купила компанія J. G. Brill із Філадельфії. Але це виявилось ненадовго... Торішнього серпня 1919 року завод Стівенсона було продано, а компанія ліквідована [1].

При цьому, Салдана Т., зазначає, що зі спроб компаній, подібних John Stephenson, уникнути краху в період промислової революції можна отримати ряд уроків. Хоча технології, що занапали ці компанії, і відрізняються від сьогоднішніх загроз (скажімо, поршневий двигун, а не цифрові пристрої), у невдач при трансформації в часи промислових революцій є багато спільного. Наприклад, загибель компанії John Stephenson допомагає нам провести межу між успішними новаторами, що діють у рамках чинної бізнес-моделі, і переходом на нові моделі за часів промислової революції – а Стівенсон у рамках своєї кінно-транспортної галузі справді був великим новатором. Він створив перший трамвай у США. На його рахунку щонайменше 18 патентів на винаходи. Його компанія кілька разів успішно впроваджувала нововведення у свою діяльність та продукцію – від омнібусів на кінній тязі та рейкових конок до електричного міського транспорту. Строго кажучи, питання було не в тому, чи могла чи не могла компанія John Stephenson змінюватися в часи кінного транспорту, а в її нездатності перейти в нову епоху - епоху двигуна внутрішнього згорання. Цілеспрямованих зусиль щодо переходу на новий щабель розвитку - з гужової індустрії в автомобільну - зроблено не було [1].

Петрова І.Л., в своєму посібнику по управлінню змінами зазначає, що можливою причиною невдалих змін на підприємстві може бути опір з боку його персоналу. Вона зазначає, що причини опору піддаються систематизації, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Причини опору змінам [2, с. 28]

Причина	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін	«Політична» поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план змін	Чутки
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
Низька терпимість до змін	Побожовання людей, що вони не мають необхідні навички або вміння	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу

З матеріалів розміщених на порталі Б24 можна дізнатись, що «Часи потрясінь підкреслюють одну важливу істину, яку вже знають найкращі управлінці: зміни - це неминуча реальність сучасного бізнесу. Зміни, з якими стикаються сьогоднішні організації, є складними, далекосяжними і багатовимірними, але найефективніші лідери керують цими змінами, спираючись на перевірені принципи» [3]. Трансформація за часів промислових революцій потребує плану дій, що принципово відрізняється від плану, придатного для інноваційної діяльності в рамках існуючої бізнес-моделі.

Також в книзі Петрової І.Л., з посиланням на [4, с. 537-538], описані методи подолання опору змінам, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Методи подолання опору змінам [2, с. 35]**

Підхід	Цей підхід звичайно використовується в ситуаціях:	Переваги	Недоліки
Інформування й спілкування	При недостатньому обсязі інформації або неточній інформації в аналізі	Якщо вам вдалося переконати людей, то вони будуть допомагати вам при здійсненні змін	Підхід може вимагати дуже багато часу, якщо приймає участь велика кількість людей
Участь і зацікавленість	Коли ініціатори зміни не мають всієї інформації, необхідної для планування зміни, і коли інші мають значні сили для опору	Люди, які беруть участь, будуть відчувати відповідальність за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, яку вони мають, буде включатися в план зміни	Цей підхід може займати багато часу
Допомога й підтримка	Коли люди опираються змінам через острах проблем адаптації до нових умов	Жоден інший підхід не спрацьовує так добре при рішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути дорогим, вимагати великої кількості часу й проте зазнати невдачі
Переговори й угоди	Коли окремих службовець або група явно втрачають щонебудь при здійсненні змін	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного опору	Підхід може стати занадто дорогим, якщо він ставить метою домогтися згоди тільки шляхом переговорів
Маніпуляції й кооптації	Коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими	Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблем опору	Цей підхід може породжувати додаткові проблеми, якщо в людей виникне почуття, що ними маніпулюють
Явний і неявний примус	Коли необхідно швидке здійснення змін і коли ініціатори змін мають значну силу	Цей підхід відрізняється швидкістю й дозволяє перебороти будь-який вид опору	Ризикований спосіб, якщо люди залишаються незадоволеними ініціаторами змін

З книги цього ж автора, з посиланням на [5, с. 125-130], можна зробити висновок, що «Інформування й спілкування - один з найпоширеніших шляхів

подолання опору здійсненню стратегії виражається в попередньому інформуванні людей» [2, с. 35].

Для успішного старту змін, продиктованих промисловою революцією, вам потрібен інший план дій щодо переходу на нову бізнес-модель – упорядкований та обов'язковий для всіх. Відсутність такого плану стала типовою причиною провалу більшості компаній, які робили екіпажі. При цьому створення нового плану дій щодо переходу на нову бізнес-модель — лише вхідний квиток. Наскільки важливим є дисципліноване втілення в життя нового плану, ви дізнаєтеся з наступної історії.

- Перша промислова революція: еволюція суспільства у XVIII-XIX століттях від переважно аграрного до індустріального та урбанізованого. Основним рушійним фактором були нововведення технічного характеру - наприклад, паровий двигун.

- Друга промислова революція: бурхливе зростання галузей промисловості з другої половини XIX століття і до Першої світової війни. Основні фактори зростання - технології масового виробництва, двигуни внутрішнього згоряння та електроенергія.

- Третя промислова революція: повсюдні зміни розпочалися у 1980-х роках з появою персональних комп'ютерів та інтернету завдяки новим електронним технологіям.

- Четверта промислова революція: об'єднання матеріального, цифрового та біологічного світів, що відбувається у наші дні. Основна рушійна сила - доступність великих обчислювальних потужностей за невеликою (і продовжує швидко падати) вартості. Те, що було колись об'єктом фізичного світу (наприклад, роздрібні магазини), тепер стає цифровим (інтернет-торгівля), а те, що було чисто біологічним (наприклад, традиційна медицина), трансформується у біотехнології (персоналізована генотерапія).

Ольга Роечко, в публікації в мережі Інтернет, присвяченій аналізу причин невдач в бізнесі звертає увагу на те, що «підприємець це одна з найстресовіших професій, відразу ж після пожежників, шахтарів та лікарів. Адже підприємець –

це людина, що має вмiти гасити пожежі, доставати з глибоких недрів ресурси та вмiти лікувати фiнанси» [6].

В публікації «П'ять помилок підприємця-початківця» [7] зазначається, що «Кожен замислюється про відкриття своєї справи. Але не кожен здатен із цим впоратися. Згідно з дослідженнями близько 50% усіх малих підприємств зазнають краху лише за п'ять років» [7].

Доброва Н.В. в навчальному посiбнику, розрахованому на осіб, котрі бажають вивчати основи бізнесу, звертає увагу на те, що не зважаючи на велику різноманiтність проміжних цілей, кінцева цiль підприємництва – може бути лише одна, див. рис. 1.1.

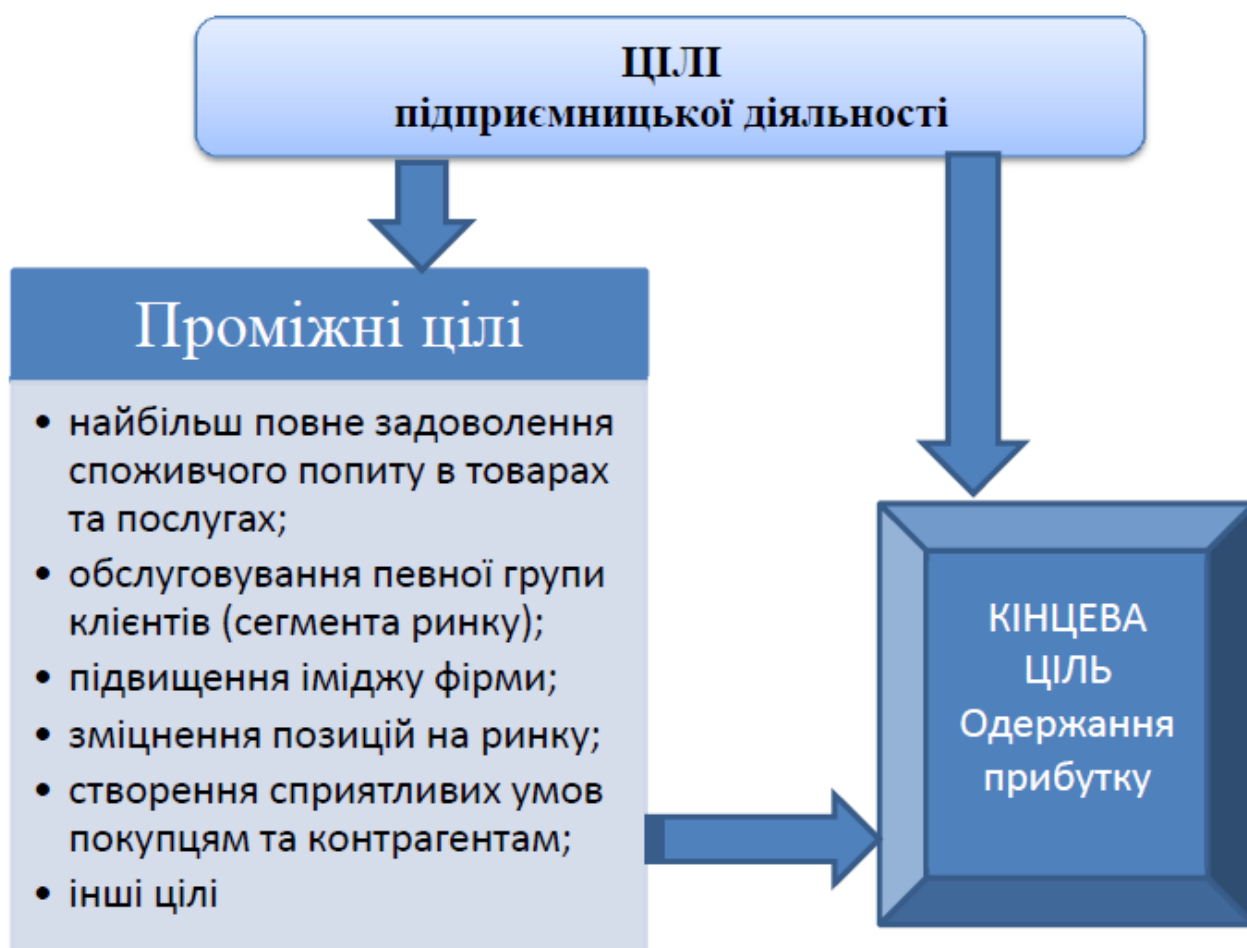


Рис. 1.1. Цілі підприємницької діяльності [8, с. 21]

Турчина С.Г., в своїй публікації, зазначає, що «безальтернативними є розроблення і реалізація шляхів розвитку виробництва з урахуванням вчасного

реагування на зміни, вміння передбачати їх, а також знати як себе поводити в результаті зміни ситуації. саме через це вміння ефективно управляти змінами є важливим складником господарської діяльності» [9, с. 200]. Взагалі, питаннями управління змінами в організаціях цікавилась, і продовжує цікавитись, велика кількість науковців і практиків, у тому числі Лісун Я.В. [10], Мельник М.В. [11], Мексон М. [12], Мочерний С.В. [13], [14], Комарницька Н. [15], Гайден О.О. [16], Гринько Т.В. [17], Пью Д. [18], та Кузьмін О.Є. [19].

Також Турчіна С.Г., з посиланням на працю Кузьміна О.Є. [19], описує систему управління змінами на підприємстві [9, с. 202], рис. 1.2.

Цікавим прикладом може бути нездатність компанії Studebaker витримати процес трансформації. Ці машини посідають у серці колекціонерів ретро-автомобілів особливе місце. Компанія Studebaker - Apple свого часу: оригінальний дизайн, чудова якість... і, можливо, її продукція, порівняно з айфонами, коштувала своїх грошей. Ще в 1950-х «студебекери» вважалися одними з найкращих автомобілів в історії машинобудування! Крім того, це була єдина велика компанія, якій удалося перейти безпосередньо від виробництва екіпажів до випуску автомобілів [1].

Вже 1897 року інженери компанії Studebaker працювали над створенням автомобіля. Відомо, що у першому десятилітті нового століття компанія виробляла і автомобілі, і екіпажі. Вона експериментувала з електроавтомобілями та машинами, що працюють на бензині, але зрештою зупинилася на останніх. Виробництво екіпажів було закрито у 1920 році, після чого компанія повністю зосередилася на автомобілях.

Але, сьогодні Studebaker вже нічого не робить. Хоча компанії, і це очевидно, вдалося трансформуватися, щоб вбудуватися в автомобільну епоху і почати виробляти, можливо, найкращий у своєму класі продукт, вона не змогла приборкати бізнес-модель, що забезпечувала масштабування та підтримання стабільного рівня прибутку. Корпорація продовжувала випуск автомобілів до 1960-х років. Завод у Гамільтоні (провінція Онтаріо) у Канаді закритий у 1966 році, завершивши тим самим 114-річну історію Studebaker.

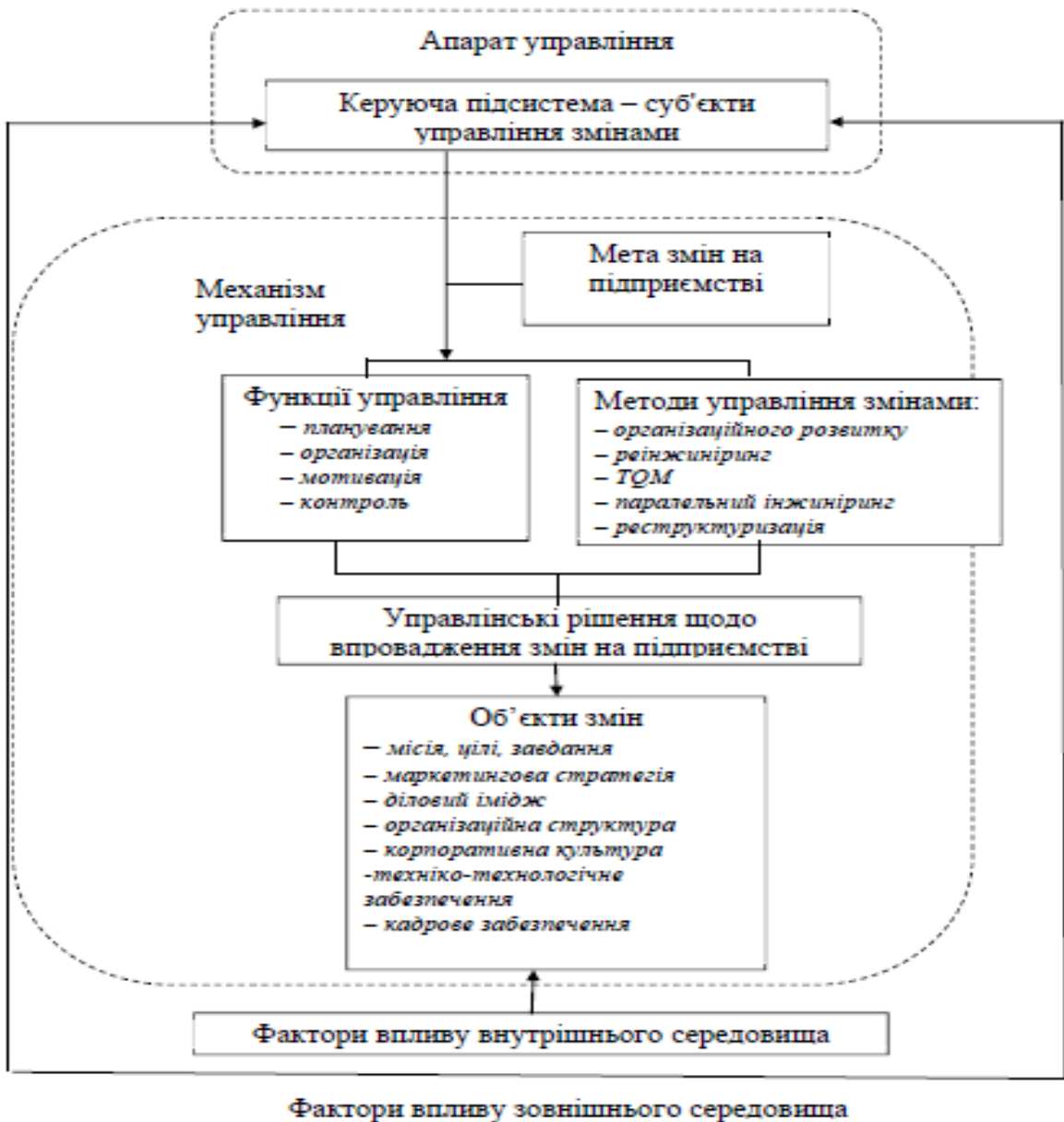


Рис. 1.2. Система управління змінами на підприємстві [9, с. 202]

Компанії вдалося перейти в автомобільну галузь, але не перемогти. Довгострокового плану масштабування бізнесу для безперервного забезпечення покупців конкурентоспроможною продукцією не існувало. Наприклад, рада директорів корпорації раз-по-раз приймала рішення виплачувати великі дивіденди акціонерам замість того, щоб інвестувати ці кошти в модернізацію виробництва. Тим часом конкуренти з General Motors і Ford вели агресивнішу

політику як щодо ефективності роботи, так і щодо ціноутворення, а тому здобули перемогу.

Справжня трансформація повинна включати план з утримання передових позицій на ринку в довгостроковій перспективі. Успішна трансформація в період промислової революції - це добре, але лідери ринку, що твердо стоять на ногах, повинні думати на кілька ходів уперед. Вони мають забезпечити життєздатність бізнес-моделі. Якщо нова бізнес-модель створена без прицілу на постійну еволюцію, то повноцінної трансформації не вийде.

Також Тоні Салдана, в своїй публікації дає поради своїм читачам про те як не тільки запустити зміни, а й утримувати позиції під час промислової революції. Він, в якості прикладу, наводить ситуацію з компанією John Stephenson, яка провалила операцію із запуску змін, а корпорація Studebaker – із утримання позицій. У довгостроковій перспективі важливою є лише здатність підприємства подібного «просвітленого» стану зберігати стійке галузеве лідерство на інноваційній ниві. Він таке лідерство називає ступінь 5 цифрової трансформації.

Одноразової успішної трансформації недостатньо, щоб протистояти регулярним тискам стихії, що супроводжують кожен промислову революцію. Ключовою стає здатність розрізняти стадії запуску змін та утримання лідируючих позицій.

- Запуск змін: переломний момент з точки зору успішної роботи підприємства при зміні епох – від однієї промислової революції до іншої. За аналогією з літаком модель роботи підприємства злітає, змінюючи один стан (розгін по злітній смугі) на інший (політ). Саме на цій стадії провалилася компанія John Stephenson.

- Утримання лідируючих позицій: якщо розвивати аналогію з літаком, за успішним зльотом слід слідувати стабільний політ. Studebaker зазнав невдачі при спробі зберегти чільне становище у галузі. Одноразова трансформація - це не фінальна, а лише передостання стадія успіху: навіть якщо вона спрацювала і ви злетіли, це ще не гарантує стабільний політ в часи стрімких змін. Ось у чому



складність ситуації: досить однієї-єдиної зміни (у технології, у продукті, у бізнес-середовищі), і вона вже стане підривом основ.

Тоні Салдана зазначає, що існує два способи провалити цифрову трансформацію. Нестача дисципліни призводить, по-перше, до невдачі при зльоті, а по-друге, до нездатності зберігати позитивну динаміку, що закінчується катастрофою [1].

## **1.2. Методи управління організаційними змінами**

Арьс Готсданкер, в своїй публікації, наводить приклад великої національної компанії з прокату автомобілів, яка тривалий час не могла налагодити якість роботи. Незадовільна організація бізнесу позначалася на погану якість обслуговування клієнтів, і, безпосередньо, на бізнесі. Ключові фінансові показники були одними із найгірших на ринку. Компанія працює на конкурентному ринку та займає пристойну частку ринку, не збиткова, але більше за рахунок суттєвих капіталовкладень, величезного парку машин, регулярних великих знижок, роздутого штату тощо. Таким чином, дохідність вкладеного капіталу не задовольняла інвесторів і була нижчою, ніж у конкурентів у галузі [20].

Робота у складі міжнародної мережі прокату відкривала як глобальні маркетингові можливості із залученню клієнтів, а й дає доступом до накопиченим знань і кращим практикам, виробленим протягом тривалого часу роботи величезної мережі. Було впроваджено та адаптовано спеціальне програмне забезпечення з управління парком машин. Були адаптовані стандартні процеси обслуговування клієнтів, налагоджені процедури обліку автомашин, організації процесів планового обслуговування, впроваджено деякі процедури, надруковані керівництва. Попри це, фактична організація бізнес-процесів була хаотична і систематизована.

Під час чергового візиту представників франчайзингової мережі було виявлено суттєві недоліки, і особливо зазначено, що якщо найближчим часом

не буде серйозно покращено якість обслуговування клієнтів, це може стати перешкодою для продовження договору франшизи. Особливо критична ситуація була в центральному відділенні, розташованому в аеропорту, куди прибувало багато міжнародних клієнтів, які звикли до інших стандартів обслуговування і не соромляться донести відгук про обслуговування до керівництва міжнародної мережі.

Проблема якості обслуговування і так була регулярною темою обговорення в компанії. Зазвичай все обговорення зводилося до того, що "для поліпшення якості потрібно збільшити штат, і, як би не намагалися догодити клієнту, всі наші праці марні, якщо ми в результаті видаємо орендарю машину далеко не першу свіжість і з великим пробігом". Для того, щоб розрубати цей гордієв вузол, цього разу було прийнято безпрецедентне рішення щодо заміни майже всього парку машин на нові, суттєве збільшення штату, і через якийсь час про заміну керівника підрозділу на іншого - який давно працює в компанії, починав зі звичайного водія і вже трохи попрацював керівником маленького підрозділу. Новий керівник отримав підрозділ з більш ніж достатньо укомплектованим штатом, з гарним парком нових машин та сильно настороженим персоналом, який боязко спостерігав за першими діями нового менеджера.

Новий керівник з першого ж дня почав наводити лад твердою рукою: провів вибіркові співбесіди і звільнив усіх, у чий лояльності він засумнівався. Після цього пройшов по компанії і зробив кожному особисте зауваження, якщо людина не була у форменому одязі або недбало одягнена. Близьче до кінця місяця, побачивши великий відсоток доплат за переробки та роботи у вихідні, заборонив переробки без його особистого схвалення у кожному конкретному випадку. Такою твердою рукою він пройшов по всіх ділянках - від миття машин до контакту центру - і скрізь залишив свої розпорядження про нову, кращу, організацію роботи. Менше ніж за півтора місяці свого кризового управління він, приїхавши до дев'ятої на роботу, побачив, що бізнес стоїть. Підрозділ працює цілодобово, нічна зміна пішла додому, а ранкова, яка приходить до 7-ї

ранку, прийшла не вся. Частина людей, як виявилось, за цей час знайшла роботу у конкурентів і вийшла вже на нову роботу, забувши про це повідомити свого менеджера. Була дана команда негайно найняти нових людей, але при цьому старі не менш стрімко продовжували розбігатися.

В методичних вказівках по управлінню організаційними змінами та розвитком указується наступне: «Батько-засновник управління змінами Курт Левін запропонував простий і зрозумілий інструмент, що дозволяє оцінити, наскільки рушійні сили змін переважають над потенційним опором змінам. Концепція аналізу силового поля - це один з інструментів, який допоможе зробити потрібні дії, щоб здолати опір і забезпечити належну енергію змін, що плануються. Цей метод припускає активний аналіз і оцінку поточного стану справ» [21, с. 7].

Тетяна Покотило зазначає, що «Процес управління організаційними змінами складається з багатьох факторів та складових, врахування яких забезпечить ефективність результатів після його впровадження» [22]. Методам управління організаційними змінами присвячені роботи таких авторів як Ансофф І. [23], Божко Л.М. [24], Виханський О.С. [25], Гарафонова О.І. [26], Дафт Р.Л. [27] та Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. [28].

Основна проблема в компанії була не у відсутності організованих бізнес-процесів чи твердої керівної руки, а слабкості організаційної культури. Не можна сказати, що всі співробітники відверто лінувалися чи займалися імітацією діяльності. Усі працювали, але ніхто не хотів переробляти більше за інших. Нікого не турбувало ні майбутнє компанії, ні задоволеність клієнтів, ні організація бізнесу; не співробітники компанії, а тимчасові попутники у поїзді. Доля так розпорядилася, що якийсь час вони були змушені провести разом, всі лояльні, дружелюбні, але ніяк не команда, жодної зацікавленості у спільній справі, у долі компанії тощо. Якщо машину погано помили на мийці - яка мені різниця, віддам клієнту так, клієнту не сподобалося - добре, давайте поміняємо машину. Жодної ні особистої, ні групової відповідальності, повна безвідповідальність; таке враження, що працюють не наймані працівники, а

підневільні раби, а наглядачі самі настільки демотивовані, що їм ліньки навіть зробити зауваження [20].

Левковець О.М. характеризує етапи управління розвитком організації, розроблені Куртом Левіном [29, с. 51], рис. 1.3.

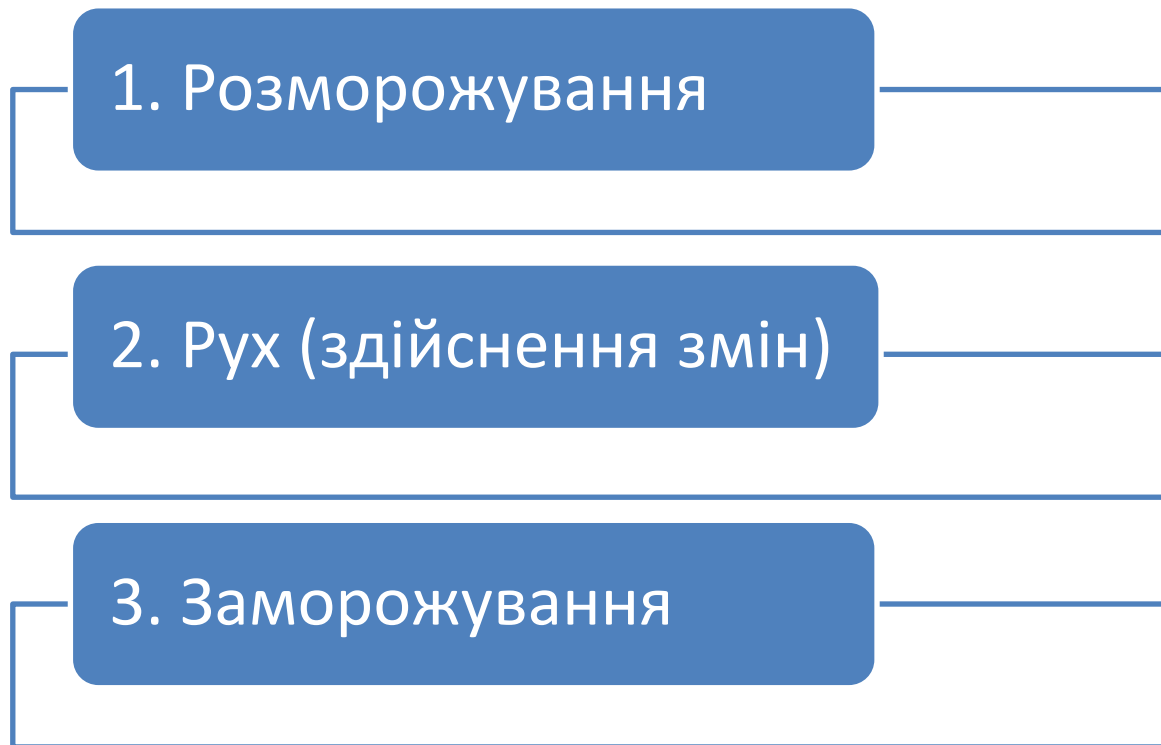


Рис. 1.3. Етапи управління організаційним розвитком: модель Курта Левіна

Новий менеджер лише посилив ситуацію. Ще 500 років тому Нікколо Макіавеллі у своєму трактаті Государ давав поради новому керівнику: Потрібно максимально зберігати старі порядки і потім, як закріпиться влада, плавно замінювати старі порядки на нові, або, якщо це неможливо, то доведеться зруйнувати всі вщент і відбудувувати заново. Не можна карати людей, не заручившись їхньою повагою; не можна нічого міняти доки встановилася ієрархія, інакше доведеться міняти практично весь колектив. А у разі безперервного бізнес-процесу, як даному випадку – це було дуже проблематично.

Управлінню організаційними змінами приділяли увагу Адізес І. [30], Пічугіна Т.С. [31], Нестик Т.Д. [32], Пригожин А.І. [33], Камерон К. [34] а також Царенко А.С. [35].

Коли немає часу на довгі еволюційні зміни і хочеться уникнути революційних перетворень, то можна було б скористатися стратегією, коли всі нещастя робить старий керівник, всі гріхи списуються на нього, а новий щиро стає на один бік із співробітниками та спільно усуває наслідки і, таким чином наводить нові порядки. Скоротити штат, скасувати переробки, посилити дисципліну - все це потрібно було робити за старого керівника, а з новим би вже всі разом «усували перегини» і закріплювали зміни, що вже відбулися. У разі ситуація вийшла найгірша: дисципліни не було і немає; мотивації і так було небагато, а стало просто нуль; своєї готової команди навести менеджер не зміг, а ті, поспішно прийняті, ходять із зацькованим поглядом, не можуть зрозуміти куди вони потрапили і чи краще продовжити шукати роботу далі.

Помилок було багато, але повернутися в минуле, щоб виправити їх, неможливо. Класичний проект повинен починатися з діагностики організації – зазвичай це серія інтерв'ю ключових співробітників на різних ділянках роботи. Їх інформація зіставляється, аналізується і виходячи з цього робляться припущення у тому, що у компанії, підбирається оптимальна методика і розробляються плани заходів. В даному випадку було відчуття, що опитування нічого не дадуть і корисної інформації буде одержано дуже мало. Вирішили провести діагностику зануренням. Консультант був введений у компанію під виглядом звичайного водія, попрацював на різних ділянках, із різними змінами. Потім був переведений на позицію менеджера по роботі з клієнтами, попрацював на прийомі замовлень та на видачі машин. Через півтора тижні стало більш-менш зрозуміло, що відбувається в компанії. Основне, що потрібно було терміново робити - це залучати співробітників до організації нових бізнес-процедур, які влаштують усіх: задовольнять клієнтів, покращать бізнес-ефективність, будуть зрозумілі та влаштують співробітників. В результаті була запропонована стратегія просування необхідних змін через серію загальних

зборів, що модеруються, - міні-конференцій з критичного аналізу того, що відбувається [20].

Основна ідея загальних зборів щодо критичного аналізу того, що відбувається - здаватися, поділитися своїми страхами та очікуваннями, невдоволенням, дискомфортом і найголовніше - бути почутими іншими співробітниками та керівництвом. Під час цих заходів ієрархія тимчасово скасовується, керівники виступають останніми та нарівні з будь-яким молодшим персоналом. Усі заплановані зміни обговорюються відкрито та публічно. Таким чином, співробітникам стає простіше прийняти і виконувати те, що добре розуміють і в розробці чого брали свою активну участь. У подібних проектах дуже часто не враховують, що в розробці нових бізнес-процесів важливий не результат, не картинка з ідеальним алгоритмом, а процес, оскільки самі зміни повинні відбуватися в процесі планування, розробки, обговорення, узгодження та затвердження бізнес-процесів.

Метою першої сесії було формування загального бачення ситуації. В черговий раз проговорено причини, чому потрібно досягти хорошої якості обслуговування клієнтів. За час роботи консультанта всередині компанії було виявлено та розкрито особливо наочні випадки незадовільного обслуговування клієнтів. Це спричинило бурхливе обговорення, де сміх часто чергувався з іншими емоціями. Основною метою зборів було загальне бачення, яке було досягнуто внаслідок цього бурхливого обговорення. Усі спроби одразу знайти винних припинялися, а якщо десь була очевидна чиясь вина, то спроби виправдатись теж припинялися. Усі питання, які стосуються спроб пошуку вирішення проблем, відкладалися на другу зустріч. Домовилися про час і місце другої зустрічі і те, що до неї кожен може підготувати свої пропозиції щодо виправлення ситуації. На другій зустрічі розпочалося технічне обговорення поточної організації бізнесу. Особливо важко давалися обговорення вузьких місць, де ефективність одного підрозділу залежить від роботи інших. Одночасно з обговоренням на великих аркушах паперу замальовувалися схематичні процеси, особливо уважно обговорюючи зашморги - коли

ефективність виконання залежить від факторів, що знаходяться за межами контролю даного співробітника чи підрозділу. Крім самих бізнес-процесів промовлялися питання делегування та прийняття рішень, саме правильне делегування та знімає ці «зашморги». За результатами другої зустрічі були сформовані робочі групи з кожної ділянки, відповідальні за розробку своїх бізнес-процесів.

На третій зустрічі пройшло фінальне обговорення та узгодження нового порядку. Практично всі зміни вже відбулися, сама зустріч була нічим іншим, як громадським закріпленням домовленостей, яких досягли до цього моменту. Крім домовленостей щодо самої організації роботи було досягнуто угоди з важливим для співробітників питанням - організації графіка роботи, погодження та оплати переробок, тощо. Було також досягнуто домовленості про регулярний контроль задоволеності клієнтів та постійний процес поліпшення якості роботи компанії [20].

Стратегія підтримки змін через серію сесій критичного аналізу дала результати. Буквально протягом місяця було відзначено зниження конфронтації всередині колективу та покращення якості роботи співробітників. Такого, практично миттєвого результату вдалося досягти завдяки усуненню проблеми свій-чужий; чужий новий менеджер висуває якісь необґрунтовані вимоги, звільняє людей та «кривдить» своїх, старих, співробітників. У рамках цих сесій все відкрито і вільно обговорювали і разом шукали рішення, незважаючи ні на регалії, ні на стаж роботи, ні на ієрархію. Для закріплення ефекту командної роботи та правильної мотивації працівників були надані рекомендації щодо регулярних системних дій формування корпоративної культури та організаційного розвитку [20].

### 1.3. Управлінське консультування при проведенні змін в організації

Любов Цимбал зазначає, що купуючи продукт, ми можемо помацати його на дотик, ознайомитися з його характеристиками, складом і зробити свій вибір - купувати чи ні - до оплати. Вибираючи послугу, ми покладаємось більше на свою інтуїцію, рекомендації колег та професіоналізм консультанта. Адже послуга - це процес, який не можна торкнутися, побачити, зберегти. Результат його дії можна лише відчути після завершення.

Послуга - це взаємовигідні відносини замовника та консультанта, під час яких обидві сторони відіграють найважливіші ролі, оскільки обидві зацікавлені та задіяні. Замовник (клієнт) зі свого боку висуває вимоги до бажаного результату, а значить, робота консультанта ґрунтується на задоволенні потреб клієнта.

Укладаючи контракт, відповідальність за його виконання лягає на плечі консультанта, але результат його роботи все-таки залежатиме від якісної, достовірної інформації самого замовника, а також інформування його про можливі зміни та доповнення за проектом [36].

А для того, щоб взаємини склалися успішно, існують прості, але водночас цінніми правила успішних відносин клієнта та консультанта.

Очікування клієнта:

1. Стабільно висока якість спілкування. Саме перше знайомство впливає на підписання першого контракту. Від того, як покаже себе консультант, свій професіоналізм, підхід, розуміння проблеми та потреб клієнта, залежатиме їх подальша робота. Звичайно, на першій зустрічі хочеться справити гарне враження, але не варто забувати, що весь процес співпраці повинен бути на високому рівні, а не тільки перше знайомство. Тому необхідно тримати свою марку і вести переговори на одному рівні і ніяк не нижче. Кожна компанія, кожен консультант має свої сили та свої можливості, варто ними керувати та на них спиратися. Адже обіцяючи виконати те, що не входить до ваших функціональних обов'язків та можливостей, загрожує зривом угоди та



невиконанням зобов'язань. Також варто відзначити тимчасові рамки спілкування, проведення зустрічей зручно для всіх учасників, які відповідатимуть як бажанням клієнта, так і можливостям консультанта.

2. Ретельність та організованість. Робочий процес консультанта має бути впорядкований, структурований, сам консультант бути зібраним, уважним до найменших деталей. Клієнт зазначає конкретні терміни виконання завдань; як правило, ці терміни завищені з його боку, але консультант повинен їх дотримуватися та дотримуватися їх.

3. Відповідальність та комунікація. Клієнт, замовляючи послугу, хоче брати участь у процесі, і навіть бути поінформованим про етапи його виконання. Тому консультант повинен підійти до цього питання відповідально та надавати лаконічні, зрозумілі, інформативні звіти про виконану роботу. Акцентувати свою увагу на глобальніших проблемах і надавати кілька варіантів вирішення, щоб у клієнта був вибір. У той же час важливо, щоб консультант запропонував рішення, яке, на його думку, буде найбільш ефективним у конкретній ситуації. Для клієнта це буде додатковим доказом того, що консультант зацікавлений та готовий взяти на себе відповідальність за виконання.

4. Розуміння проблеми клієнта та готовність її вирішувати.

5. Об'єктивність, делікатність, запобігливість. Якщо клієнт звернувся за допомогою до консультанта, то він йому довіряє. Він бажає, щоб консультант підходив до бачення вирішення проблеми об'єктивно, був уважним, не зациклювався на дрібницях, але й приділяв їм достатньо уваги. Щоб був готовий до всіх питань клієнта, навіть щоб передбачав, передбачав його бажання, думав, як він прогнозував рішення. Клієнт має бути впевнений, що він та його проблема – це найважливіше для консультанта. Тому варто консультанту першому дзвонити, писати на e-mail, цікавитися, як справи, чи не з'явилася нова інформація, уточнення, можливо йому потрібна допомога.

6. Вміння визнавати свої помилки. Усі ми люди і можемо помилятися. Але треба вміти та визнавати свої помилки, а не лише їх маскувати. І якщо

припустилися помилки з боку консультанта, необхідно попередити замовника про неї. Не треба її приховувати, все одно рано чи пізно вона спливе і невідомо, які наслідки принесе. Тому важливо визнати помилку та запропонувати варіанти рішення – як із мінімальними втратами її ліквідувати. Правдива інформація найкраще показує реальний стан справ, допомагає правильно оцінити та прийняти ефективне рішення, оскільки ґрунтується на реальних, а не вигаданих фактах [36].

В конспекті лекцій по управлінському консультуванню, підготовленому Тарасенко С.І., указується, що «Поява менеджмент-консалтингу зумовлена досить високим рівнем управлінського досвіду, коли підприємець уже усвідомлює необхідність допомоги консультантів для підвищення свого конкурентного статусу та найоптимальнішого вирішення проблем, що виникають у процесі його роботи. Розвиток управлінського консультування пов'язаний, перш за все, з потребою швидкого впровадження в практику нових теоретичних досягнень у сфері управління, необхідних як для керівництва підприємства, так і для менеджерів» [37, с. 6].

В публікації присвяченій процесному консультуванню зазначається, що: «Процесне консультування (проектне)- полягає у спільній роботі консультанта з персоналом і керівництвом компанії-замовника. Данна взаємодія зводиться до розробки та впровадження рішень по оптимізації процесів в компанії, необхідних для досягнення конкретних цілей. Процес консалтингу та клієнт-консультантские відносини починаються з діагностики проблем і впливу на клієнта при купівлі консалтингової послуги. Успіх залежить від здатності консультанта розробити взаємовигідні відносини і сформувати угода, яка базується на усвідомленні необхідності у вирішенні проблеми, а також розумінні й довірі. В процесі консалтингу ці угоди (домовленості) можуть уточнюватися» [38].

Крім того Тарасенко С.І. охарактеризувала моделі взаємовідносин між консультантом і клієнтом, табл. 1.3.

### Моделі взаємовідносин міжконсультантом і клієнтом [37, с. 29]

фактори привабливості	моделі взаємовідносин	експерт-клієнт	лікар-пацієнт	співробітництво
залежність організації клієнта від зовнішнього консультанта		мінімальна	суттєва	повна
строк перебування консультанта в організації клієнта		стислий	середній	тривалий
витрати клієнта на консультування		низькі	середні	значні
участь консультанта в активізації інноваційного потенціалу клієнтської організації		не бере участі	вибірково бере участь	консультант виступає у ролі інструктора
успіх інновації у довгостроковому періоді		невизначений	невизначений	передбачений
зворотний зв'язок клієнта з консультантом		відсутній	фрагментарний	постійно підтримується

Очікування консультанта від клієнта:

1. Своєчасне, повне надання достовірної інформації. Ефективне та раціональне рішення базується на основі достовірної, правдивої та своєчасно наданої інформації клієнтом консультанту. Повний виклад проблеми переважно впливає на правильність оцінки ситуації, що склалася. Інакше рішення можуть бути помилковими. Це не вигідно для клієнта, адже він понесе і фінансові витрати, матиме невирішену проблему, що може й посилити стан справ, що склався. Тому, залучаючи зовнішнього консультанта, необхідно довіритись йому, викласти всю ситуацію як є.

Зовнішньому консультанту за такий короткий період буде складно вникнути у всі внутрішні процеси, тому варто надати можливість постійної комунікації зі співробітником компанії-замовника, у кого можна уточнити ключові моменти, які стосуються поточної роботи консультанта. Звісно, консультант сам проводитиме аналіз, моніторитиме ситуацію на ринку, проводитиме оцінку, аналізуватиме зміни, динаміку. Але все-таки краще, коли інформація надходитиме і від клієнта.

2. Повна довіра. Консультанту слід довіряти, ставитися до нього як до партнера. Не варто уважно контролювати, керувати роботою консультанта. Вникати у процес клієнт має повне право, але мають бути й межі контролю. Якщо ви звернулися за допомогою до консультанта, впоратися самостійно зі ситуацією, що склалася не в силі, довіртеся професіоналу, допомагайте йому, але не вказуйте що йому зробити. Для консультанта дуже важливо, коли йому довіряють.

3. Дотримання термінів. Дотримуватися термінів виконання важливо і клієнта. Чи не своєчасна, запізнена інформація може не тільки не принести позитивного ефекту, а, навпаки, завдати шкоди. Тому дотримуватись термінів подачі інформації з боку клієнта дуже важливо.

Пам'ятайте, клієнт може не запам'ятати, що ви сказали, але ніколи не забуде те, що ви змусили їх відчувати, те, що ви зробили для них. І, як сказав Джефф Безос із Amazon, якщо вам вдасться створити чудовий досвід, то клієнти розкажуть одне одному про це. Живе слово – потужний інструмент. Прагніть цього [36].

## **Висновки до розділу 1**

Правила успішних відносин клієнта та консультанта.

Очікування клієнта:

1. Стабільно висока якість спілкування. Саме перше знайомство впливає на підписання першого контракту. Від того, як покаже себе консультант, свій професіоналізм, підхід, розуміння проблеми та потреб клієнта, залежатиме їх подальша робота. Звичайно, на першій зустрічі хочеться справити гарне враження, але не варто забувати, що весь процес співпраці повинен бути на високому рівні, а не тільки перше знайомство. Тому необхідно тримати свою марку і вести переговори на одному рівні і ніяк не нижче. Кожна компанія, кожен консультант має свої сили та свої можливості, варто ними керувати та на них спиратися.

2. Ретельність та організованість. Робочий процес консультанта має бути впорядкований, структурований, сам консультант бути зібраним, уважним до найменших деталей. Клієнт зазначає конкретні терміни виконання завдань; як правило, ці терміни завищені з його боку, але консультант повинен їх дотримуватися та дотримуватися їх.

3. Відповідальність та комунікація. Клієнт, замовляючи послугу, хоче брати участь у процесі, і навіть бути поінформованим про етапи його виконання. Тому консультант повинен підійти до цього питання відповідально та надавати лаконічні, зрозумілі, інформативні звіти про виконану роботу. Акцентувати свою увагу на глобальніших проблемах і надавати кілька варіантів вирішення, щоб у клієнта був вибір.

4. Розуміння проблеми клієнта та готовність її вирішувати.

5. Об'єктивність, делікатність, запобігливість. Якщо клієнт звернувся за допомогою до консультанта, то він йому довіряє. Він бажає, щоб консультант підходив до бачення вирішення проблеми об'єктивно, був уважним, не зациклювався на дрібницях, але й приділяв їм достатньо уваги. Щоб був готовий до всіх питань клієнта, навіть щоб передбачав, передбачав його бажання, думав, як він прогнозував рішення. Клієнт має бути впевнений, що він та його проблема – це найважливіше для консультанта. Тому варто консультанту першому дзвонити, писати на e-mail, цікавитися, як справи, чи не з'явилася нова інформація, уточнення, можливо йому потрібна допомога.

6. Вміння визнавати свої помилки. Усі ми люди і можемо помилятися. Але треба вміти та визнавати свої помилки, а не лише їх маскувати. І якщо припустилися помилки з боку консультанта, необхідно попередити замовника про неї. Не треба її приховувати, все одно рано чи пізно вона спливе і невідомо, які наслідки принесе. Тому важливо визнати помилку та запропонувати варіанти рішення – як із мінімальними втратами її ліквідувати. Правдива інформація найкраще показує реальний стан справ, допомагає правильно оцінити та прийняти ефективне рішення, оскільки ґрунтується на реальних, а не вигаданих фактах.

Очікування консультанта від клієнта:

2. Своєчасне, повне надання достовірної інформації. Ефективне та раціональне рішення базується на основі достовірної, правдивої та своєчасно наданої інформації клієнтом консультанту. Повний виклад проблеми переважно впливає на правильність оцінки ситуації, що склалася. Інакше рішення можуть бути помилковими. Це не вигідно для клієнта, адже він понесе і фінансові витрати, матиме невирішену проблему, що може й посилити стан справ, що склався. Тому, залучаючи зовнішнього консультанта, необхідно довіритись йому, викласти всю ситуацію як є.

2. Повна довіра. Консультанту слід довіряти, ставитися до нього як до партнера. Не варто уважно контролювати, керувати роботою консультанта. Вникати у процес клієнт має повне право, але мають бути й межі контролю. Якщо ви звернулися за допомогою до консультанта, впоратися самостійно зі ситуацією, що склалася не в силі, довіртеся професіоналу, допомагайте йому, але не вказуйте що йому зробити. Для консультанта дуже важливо, коли йому довіряють.

3. Дотримання термінів. Дотримуватися термінів виконання важливо і клієнта. Чи не своєчасна, запізніла інформація може не тільки не принести позитивного ефекту, а, навпаки, завдати шкоди. Тому дотримуватись термінів подачі інформації з боку клієнта дуже важливо.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СФГ «ЛАВАНДА»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Селянське фермерське господарство «Лванда» розташоване в Новомосковському районі Дніпропетровської області. Це середнє за розміром сільськогосподарське підприємство. В таблиці 2.1 показано динаміку зміни розміру площ земельних ділянок, що знаходяться в розпорядженні даного господарства.

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка розміру земельних площ СФГ «Лаванда», га

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2016
Площа сільськогосподарських угідь	12186,8	1286,8	1286,8	1369,4	1369,4	106,4
У тому числі:						
- рілля	1132,8	1132,8	1132,8	1215,4	1215,4	107,3
- пасовища	154,0	154,0	154,0	154,0	154,0	100,0
Площа під забудовою	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	100,0
Всього землі у користуванні	1291,1	1291,1	1291,1	1373,7	1373,7	106,4
Із загальної площі взято в оренду	1191,1	1191,1	1191,1	1273,7	1273,7	106,9
Приходиться ріллі на 1 працівника, зайнятого в рослинництві	141,6	141,6	141,6	151,9	151,9	107,3

Господарство має в своєму розпорядженні, окрім орних земель, відносно велику площу пасовищ, які використовуються для задоволення потреб пайовиків в сіні. При розрахунках останнього показника таблиці 2.1 використовувалось число працівників господарства, що безпосередньо

займаються виробництвом продукції рослинництва, - 8 осіб, тоді як загальна чисельність працівників господарства складає 13 осіб. Переважну більшість площ сільськогосподарських угідь господарство орендує.

Третяк А.М., в своїй статті характеризує особливості земельних ресурсів, як елементів виробничих процесів в сільському господарстві, рис. 2.1.

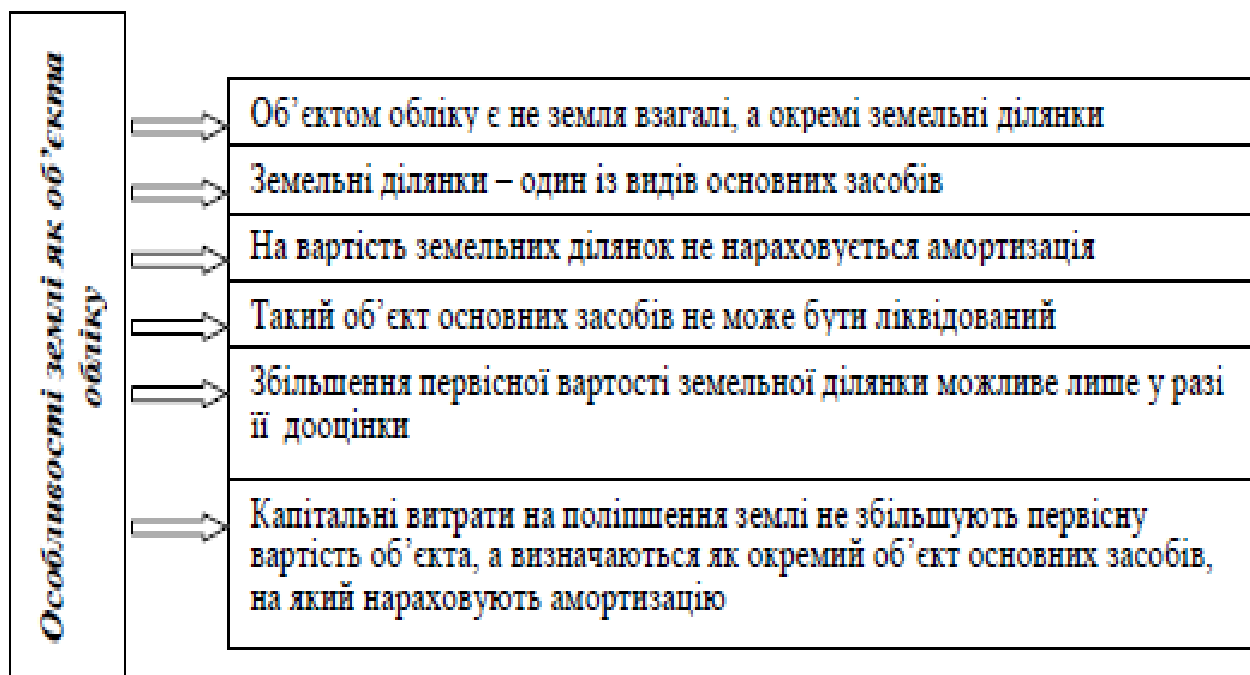


Рис. 2.1. Особливості використання землі в сільському господарстві [39, с. 7]

Аналіз динаміки посівних площ СФГ «Лаванда» зроблено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Зміна розмірів площі посівів господарства, га

Культура	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2016
Пшениця	203,9	220,2	248,0	256,4	270,9	132,8
Кукурудза	359,1	320,8	333,1	337,9	351,2	97,8
Ячмінь	172,2	196,4	184,7	128,1	189,4	109,9
Соняшник	397,6	395,4	366,8	423,0	403,9	101,6
Всього посіяно	1132,8	1132,8	1132,8	1215,4	1215,4	107,3



Посівні площі в господарстві значно коливаються. Дане фермерське господарство вирощує чотири культури: пшеницю, ячмінь і кукурудзу (зернові) та соняшник (олійні). На коливання площ посівів впливає і той факт, що площа орних земель, які знаходяться в його розпорядженні (паї) весь час змінюється. Так в 2020 р. вона перевищувала відповідний показник за 2016 р. на 82,6 га. Все це впливало на зміни у структурі площ під посівами певних культур СФГ «Лаванда», див. табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Процентне відношення площ під окремими культурами до загальної посівної площі господарства, %**

Культура	2016	2020	2020 +/- до 2016
Пшениця	18,0	22,3	+4,3 в.п.
Кукурудза	31,7	28,9	-2,8 в.п.
Ячмінь	15,2	15,6	+0,4 в.п.
Соняшник	35,1	33,2	-1,9 в.п.
Разом	100,0	100,0	0,0 в.п.

Господарство, за останні п'ять років, почало більше вирощувати пшениці, зменшує питому вагу посівів кукурудзи та соняшнику. Процентне відношення площі посівів ячменю до загальної площі посівів в СФГ «Лаванда» змінювалось у незначній мірі, але слід мати на увазі, що ця культура не є основною для цього господарства.

До речі, на сайті SuperAgronom.com розміщено публікацію з аналізом ситуації з сівбою основних сільськогосподарських культур в Україні в цьому році: «Затяжна холодна весна, низькі температури повітря, березневі снігопади, пізнє відновлення вегетації змістили терміни посівної кампанії для багатьох аграріїв у різних областях України. Ситуація подекуди була критичною, адже одні аграрії заходили сівалками в поле тоді, коли інші отримували сходи. Посівна сезону 2021 була незвичною: дощі - те, що чекали аграрії протягом

попередніх років, цьогоріч подекуди були зовсім небажаним погодним явищем» [40].

В СФГ «Лаванда» Новомосковського району має, за постійним місцем роботи працевлаштовано всього 13 осіб див. таблицю 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Чисельність працівників СФГ «Лаванда», осіб**

Галузь	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2016
Рослинництво	8	8	8	8	8	100,0
Інші працівники	5	5	5	5	5	100,0
Разом	13	13	13	13	13	100,0

Чисельність працівників господарства, протягом останнього періоду, залишалась стабільною. Інші працівники, - 1 бухгалтер і 4 охоронця.

Сьомченко В.В. зазначав, що «Глобальні зміни, що виникають у світі, доводять, що сьогодні головним чинником економічного розвитку країни, продуктивною силою є її трудові ресурси. Трудові ресурси слід розглядати з економічної, демографічної, соціологічної та статистичної точки зору. Наявність та стан трудових ресурсів безпосередньо впливає на рівень економічного розвитку країни, забезпечує ефективність виробництва та конкурентоспроможність країни. Проблеми розвитку трудового потенціалу України є досить актуальними та пов'язані з використанням трудового потенціалу держави. Ці диспропорції характеризується низьким рівнем життя громадян, зростанням показників безробіття, посиленні структурної нерівномірності зайнятості, невідповідності професійно-кваліфікаційного рівня людей до сучасних потреб національної економіки та відтік робочої сили закордон. Усі ці чинники негативно впливають на економічний розвиток нашої держави та мають вагомий внесок у загостренні кризових явищ [41].

## 2.2. Оцінка економічної ефективності виробничих процесів в СФГ «Лаванда»

Рівень урожайності сільськогосподарських культур селянського фермерського господарства «Лаванда», за останні п'ять років показано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Урожайність сільськогосподарських культур в СФГ «Лаванда», ц/га

Культура	2016	2017	2018	2019	2020	2020 +/- до 2016
Пшениця	45,5	58,4	50,3	53,8	48,4	+2,9
Кукурудза	69,9	70,2	67,9	62,4	68,1	-1,8
Ячмінь	38,0	42,2	47,9	41,5	32,6	-5,4
Соняшник	26,1	28,5	30,2	25,7	26,8	+0,7

Як бачимо, господарство досягає помітних результатів в рослинництві. Урожайність практично всіх вирощуваних культур є високою. Зрозуміло, що на це впливають і сприятливі погодно-кліматичні умови Новомосковського району. Визначимо тренди (динаміку) урожайності культур господарства, див. рисунки 2.2 – 2.5.

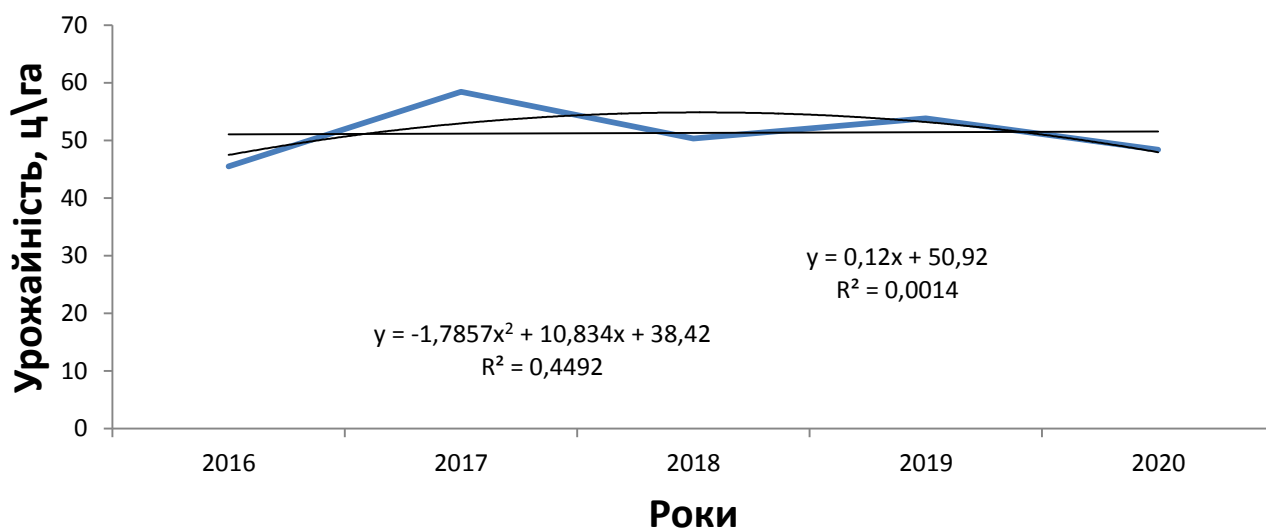


Рис. 2.2. Визначення тренда урожайності пшениці озимої в господарстві

Отже лінійна лінія тренда не в повній мірі описує динаміку зміни рівня урожайності озимої пшениці в СФГ «Лаванда», адже значення коефіцієнта апроксимації ( $R^2$ ) складає лише 0,0014. Більш повно динаміку описує поліноміальна лінія тренда, з коефіцієнтом апроксимації 0,4492.



Рис. 2.3. Визначення тренда урожайності пшениці озимої в СФГ «Лаванда»

Значення такого показника як рівень урожайності кукурудзи на зерно в господарстві, за останні п'ять років помітно коливалось. Найвищим рівень урожайності цієї культури був в господарстві у 2017 р., мінімальним у 2019 р.



Рис. 2.4. Рівень урожайності ячменя в господарстві

Таким чином, ми можемо бачити, що найвищою урожайністю ячменя в СФГ «Лаванда» була в 2018 р., а найнижчою у 2016 і 2020 роках.

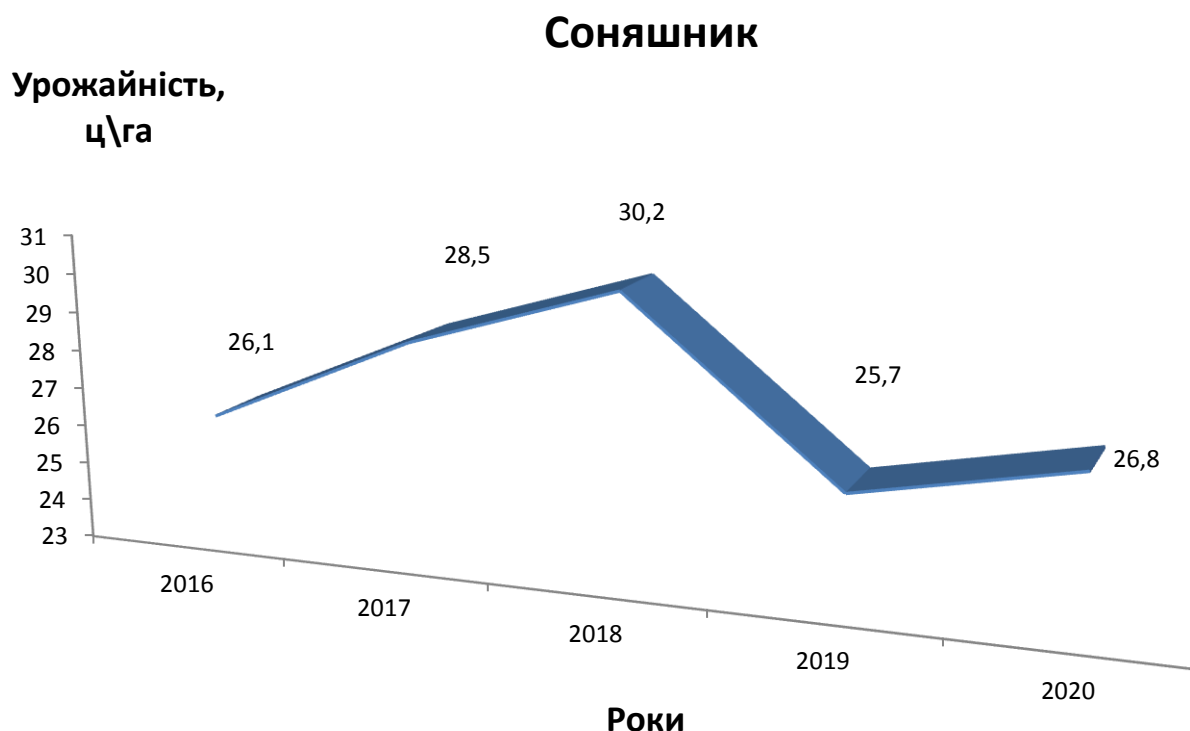


Рис. 2.5. Рівень урожайності насіння соняшнику в СФГ «Лаванда»

Максимальний рівень урожайності даної культури в господарстві (30,2 ц\га) був зафіксований у 2018 році. В таблиці 2.6 визначена динаміка виробництва основних видів продукції рослинництва в господарстві.

Таблиця 2.6

**Валові збори зернових і олійних культур в господарстві, т**

Продукція	2016	2017	2018	2019	2020	2020 +/- до 2016
Зерно пшениці	927,7	1285,9	1247,4	1379,4	1311,2	+383,5
Зерно кукурудзи	2510,1	2252,0	2261,7	2108,5	2391,7	-118,4
Зерно ячменю	654,4	828,8	884,7	822,1	617,4	-37,0
Насіння соняшника	1037,7	1126,9	1107,7	1087,1	1082,4	+44,7

На зміну рівня такого показника як обсяг валових зборів основної продукції рослинництва в СФГ «Лаванда» впливали як зміна рівня урожайності цих культур в господарстві, так і зміна площі їх посівів. Також слід не забувати, що площа орних земель, що були в розпорядженні господарства змінювалась. Але, так чи інакше, найбільший валовий збір зерна пшениці в господарстві, за останні п'ять років був у 2019 р., кукурудзи у 2016 р., ячменю у 2018 а соняшнику у 2017 р.

Використання робочої сили в господарстві показано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Використання робочої сили в СФГ «Лаванда»**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2016
Затрати праці, тис. люд.- год.	42,74	43,09	42,59	46,06	45,94	107,5
Оплата праці, всього, тис. грн.	1158,3	1284,1	1392,7	1607,6	1667,6	144,0
Приходиться оплати праці на 1 люд.-год., грн.	27,1	29,8	32,7	34,9	36,3	133,9

Слід мати на увазі той факт, що на протязі досліджуваного періоду чисельність працівників господарства залишалась незмінною і складала 13 осіб. При цьому витрати на оплату праці в господарстві, за цей же період, зросли на 44 %, у тому числі і через відносно високий рівень інфляції в країні.

Кабанець Є., в своїй публікації, зазначає, що «Серед основних факторів сільськогосподарського виробництва визначальна роль належить трудовим ресурсам. Саме люди з їх багатовіковим досвідом, практичними навичками й теоретичними знаннями є головною продуктивною силою суспільства, тобто поряд із засобами виробництва, землею необхідним виробничим фактором є праця, а носіями здатності працювати – трудові ресурси. Дослідження трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств повинно супроводжуватись не

тільки оцінкою наявних можливостей населення працювати, а й того, як ці можливості реалізуються. Для цього слід враховувати рівень їх використання в регіоні, який характеризується показниками зайнятості, економічної активності населення, безробіття, відповідністю кваліфікації працівників сільськогосподарських підприємств професійним навичкам» [42, с. 23].

Продуктивність робочої сили в господарстві показано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Продуктивність робочої сили в господарстві

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2016
Приходиться виручки: - на 1 працюючого, тис. грн.	1995,3	1940,2	1854,1	2016,8	2824,0	141,5
- на 1 люд.-год., грн.	606,9	585,4	565,9	569,2	799,1	131,7
- на 1 грн. оплати праці, грн.	22,4	19,6	17,3	16,3	22,0	98,2

При розрахунках використовувались витрати праці як працівників безпосередньо зайнятих у виробництві продукції рослинництва, так і витрати праці інших категорій працівників. Ми можемо бачити, що продуктивність праці в господарстві, як у розрахунку на одного працюючого, так і у розрахунку на одну відпрацьовану людину-годину помітно зростає. Водночас рівень такого показника як відношення загальної виручки до загальних витрат господарства, за досліджуваний період, коливався у незначній мірі як у бік спадання, так і у бік зростання.

Ткачук В.А. указує на наступне: «в умовах реформування аграрної сфери одним з напрямів забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів є збалансований ринок праці. Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів у сільському господарстві слід приділяти особливу увагу питанням підвищення якості всіх категорій працівників

відповідно до професійної кваліфікації працівників, що пред'являються міжнародними стандартами» [43, с. 13].

Доцент Петренко Н.О. запропонував методику дослідження використання трудових ресурсів, рис. 2.6.



Рис. 2.6. Методика дослідження використання трудових ресурсів [44, с. 102]

В таблиці 2.9 визначається рівень рентабельності підприємства.

Таблиця 2.9

#### Визначення рівня рентабельності підприємства

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % (+/-) до 2016
Витрати загалом, тис. грн.	16386,1	16905,6	16998,5	17294,3	22196,1	135,5
Прибуток (збитки), тис. грн.	9553,1	8317,5	7105,4	8923,9	14516,3	151,9
Рр, %	58,3	49,2	41,8	51,6	65,4	+7,1 в.п.

За досліджуваний період загальні витрати господарства мали чітку тенденцію до зростання, яке, за досліджуваний період, склало 35,5 %.



Водночас, за цей же період, сума прибутку підприємства (до оподаткування) зросла на 51,9 %. Це позитивно вплинуло на зростання рівня рентабельності господарства.

### 2.3. Дослідження факторних зав'язків у формуванні результатів діяльності підприємства за допомогою ЕОМ

Дослідимо вплив на результативність роботи СФГ «Лаванда», тобто суму його прибутку або збитків, річних затрат праці його працівників, та вартості його основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення. В наступній таблиці (табл. 2.10) наведено вихідні дані для таких розрахунків.

Таблиця 2.10

#### Вихідні дані для розрахунку

Роки	Прибуток (збитки), тис. грн. <b>Y</b>	Річні затрати праці, тис. люд.-год. <b>X1</b>	Вартість основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення, тис. грн.. <b>X2</b>
2016	9553,1	42,74	7225,4
2017	8317,5	43,09	7931,8
2018	7105,4	42,59	9061,6
2019	8923,9	46,06	10701,3
2020	14516,3	45,94	12196,8

Шарова С.В. зазначає, що «Задача полягає в тому, щоб розкрити характер і ступінь впливу аргументів на функцію. Рішення даної задачі дозволяє розкрити механізм управління величиною показника, який вивчається, що має велике практичне значення, наприклад для оцінки результатів роботи підприємства, виявлення його об'єктивних можливостей і відкриття резервів зростання ефективності виробництва. Найбільш складною проблемою є вибір форми зв'язку. Форма зв'язку між явищами виражається аналітичним

рівнянням, на основі якого по відповідних факторах-аргументах визначаються значення результативного показника функції. Складність полягає в тому, що з безкінечного числа функцій необхідно знайти таку, яка б краще від інших буде відображати реально існуючі зв'язки між показником, що вивчається, і факторами. Тому, приймаючи до уваги, що в більшості практичних випадків будь-яку функцію багатьох змінних шляхом логарифмування чи заміни змінних можна звести до лінійного вигляду, рівняння множинної регресії можна будувати в лінійній формі» [45].

Проведемо аналіз за допомогою програми Excel. Результати оцінки вихідної інформації за допомогою програми описова статистика наведено в додатку А і таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

### Описова статистика

Показник	Y	X1	X2
Среднее	9683,24	44,084	9423,38
Стандартная ошибка	1274,019	0,78663	908,6185
Медиана	8923,9	43,09	9061,6
Мода	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
Стандартное отклонение	2848,794	1,758957	2031,733
Дисперсия выборки	8115627	3,09393	4127937
Эксцесс	3,26554	-3,25551	-1,3877
Асимметричность	1,672001	0,563845	0,468747
Интервал	7410,9	3,47	4971,4
Минимум	7105,4	42,59	7225,4
Максимум	14516,3	46,06	12196,8
Сумма	48416,2	220,42	47116,9
Счет	5	5	5
Уровень надежности(95,0%)	3537,245	2,184034	2522,729

Радченко О.П. зазначає, що «Завданням кореляційно-регресійного аналізу є побудова та аналіз економіко-математичної моделі рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що відображає залежність результативної ознаки від кількох чинникових ознак і дає оцінку міри щільності зв'язку. Кореляційні зв'язки встановлюються в середньому для великої сукупності

даних з інформаційної бази, яка має достатньо типові та надійні статистичні характеристики, а також якісну однорідність (наближеність умов формування результативних і чинникових ознак) та кількісну однорідність (відсутність одиниці спостереження, яка за числовими характеристиками суттєво відрізняється від основної маси даних). Ці особливості потребують розв'язання двох задач: знаходження форми функціонального зв'язку та визначення міри наближення кореляційного зв'язку за ним» [46].

В таблиці 2.12 наведено оцінку достовірності розрахунків рівняння множинної регресії, додаток Б.

Таблиця 2.12

### Оцінка достовірності

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,683532
R-квадрат	0,467216
Нормированный R-квадрат	-0,06557
Стандартная ошибка	2940,706
Наблюдения	5

Коефіцієнт детермінації показує, що варіація прибутку (збитків) на 46,72 % визначається варіацією чинників, що досліджувались тобто затратами праці співробітників господарства і вартістю його основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення.

Коефіцієнт кореляції 0,683 не надто високий, що також свідчить, про відносно низький рівень зв'язку між  $Y$ ,  $X_1$  та  $X_2$ .

З публікації присвяченій оцінці достовірності рівня регресії можна дізнатись наступне: «Якщо рівняння регресії побудовано за вибірковими даними, то воно є лише оцінкою генерального рівняння. Вибіркові оцінки параметрів і рівняння в цілому можуть виявитися незначними для генеральної сукупності в силу помилок вибірки, тому необхідна перевірка їх достовірності (значущості). Перевірити достовірність рівняння регресії - значить, встановити:

чи відповідає математична модель, що виражає залежність між змінними зв'язків у генеральній сукупності і чи достатньо включених в рівняння пояснюють змінних для опису залежною змінною. Вірогідним (істотним) показником зв'язку називають той, величина якого сформувалася під дією закономірності, що має місце в генеральній сукупності; під достовірністю в математичній статистиці розуміють ймовірність того, що значення перевіряється показника зв'язку не дорівнює нулю і не включає в себе величини протилежних знаків. Недостовірний (несуттєвий) показник формується під впливом випадкових причин. Перевірка достовірності рівняння в цілому проводиться на основі дисперсійного аналізу за критерієм F-Фішера» [47].

Оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера наведена в табл. 2.13.

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

Таблиця 2.13

### Оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера

Дисперсионный анализ					
	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	2	15167000	7583500	0,876933	0,532784
Остаток	2	17295507	8647754		
Итого	4	32462507			

Розрахунок t - критерію або критерію Стьюдента наведено в (додаток Б).

## Висновки до розділу 2

1. Селянське фермерське господарство «Лванда» розшаташоване в Новомосковському районі Дніпропетровської області. Це середнє за розміром сільськогосподарське підприємство.

2. Господарство має в своєму розпорядженні, окрім орних земель, відносно велику площу пасовищ, які використовуються для задоволення потреб пайовиків в сінї. Переважну більшість площ сільськогосподарських угідь господарство орендує.

3. Посівні площі в господарстві значно коливаються. Дане фермерське господарство вирощує чотири культури: пшеницю, ячмінь і кукурудзу (зернові) та соняшник (олійні). На коливання площ посівів впливає і той факт, що площа орних земель, які знаходяться в його розпорядженні (паї) весь час змінюється. Так в 2020 р. вона перевищувала відповідний показник за 2016 р. на 82,6 га.

4. Господарство, за останні п'ять років, почало більше вирощувати пшениці, зменшує питому вагу посівів кукурудзи та соняшнику. Процентне відношення площі посівів ячменю до загальної площі посівів в СФГ «Лаванда» змінювалось у незначній мірі, але слід мати на увазі, що ця культура не є основною для цього господарства.

5. Чисельність працівників господарства, протягом останнього періоду, залишалась стабільною. Інші працівники, - 1 бухгалтер і 4 охоронця.

6. Господарство досягає помітних результатів в рослинництві. Урожайність практично всіх вирощуваних культур є високою. Зрозуміло, що на це впливають і сприятливі погодно-кліматичні умови Новомосковського району.

7. На зміну рівня такого показника як обсяг валових зборів основної продукції рослинництва в СФГ «Лаванда» впливали як зміна рівня урожайності цих культур в господарстві, так і зміна площі їх посівів.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФГ «ЛАВАНДА»

#### 3.1. Методичні аспекти удосконалення виробничих процесів в аграрному підприємстві

Трусова Н.В., в своїй статті, розміщеній в журналі Агросвіт, зазначає, що «На сучасному етапі розвитку країн світу першочерговим завданням, яке стоїть перед державою, урядом є подолання наслідків світової економічної кризи, спричиненої коронавірусом SARS - CoV2 та недопущення створення дефіциту продовольчих товарів на внутрішньому ринку. Основну складову системи продовольчої безпеки держави формують підприємства аграрної галузі» [48, с. 23]. Також цим автором визначено структуру продукції сільського господарства України, табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Структура і динаміка вартості виробленої сільським господарством України продукції, млн. грн. [48, с. 24]

Основні показники	2018		2019		2020		Відхилення	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	+, -	%
<b>Всього</b>	671294	100	680982	100	612122	100	-59172,5	91,19
У т.ч. продукція рослинництва	529348	78,85	538706	79,11	473377	77,33	-55970,5	89,43
продукція тваринництва	141947	21,15	142277	20,89	138745	22,67	-3202	97,74
У т.ч. підприємства	437999	65,25	449806	66,05	395718	64,65	-42280,9	90,35
У т.ч. фермерські господарства	73181,7	16,7	79053,0	17,6	65771,8	16,6	-7409,9	89,87
Господарства населення	233295	34,75	231176	33,95	216404	35,35	-16891,6	92,76

З роботи Естер Дербі можна дізнатись, що організаційні схеми відбивають формальну структуру підприємства - її підрозділи, відділи, групи та порядок підпорядкування. Вони також спрощують і затуляють собою зазвичай заплутаний клубок зусиль десятків тисяч людей, які виконують роботу. Формальні структури, показані на такій схемі, безумовно впливають на виробничий процес, але і невидимі структури теж не можна скидати з рахунків.

Вона тазначала що у неї відбулася розмова з директором розвитку в компанії, що розробляє програмне забезпечення, ілюструє, як формальні та неформальні структури поєднуються, створюючи моделі. Директор хвилювався, що члени групи розробників не хочуть співпрацювати, не здають роботу вчасно. Кожен сам собою, - скаржився він. - Якби вони були командою, впоралися б [49].

Горобець Н., в своїй публікації зазначає, що «В турбулентних умовах сьогодення в аграрному секторі економіки країни спостерігається значне зацікавлення у новітніх інформаційних технологіях. Зі стрімким розвитком науково-технічного прогресу все більше зростає потреба агротоваровиробників у сучасних наукових розробках щодо діджіталізації управління сільськогосподарським виробництвом. Також цей автор наводить перелік видів технологій, перспективних для агробізнесу, рис. 3.1.

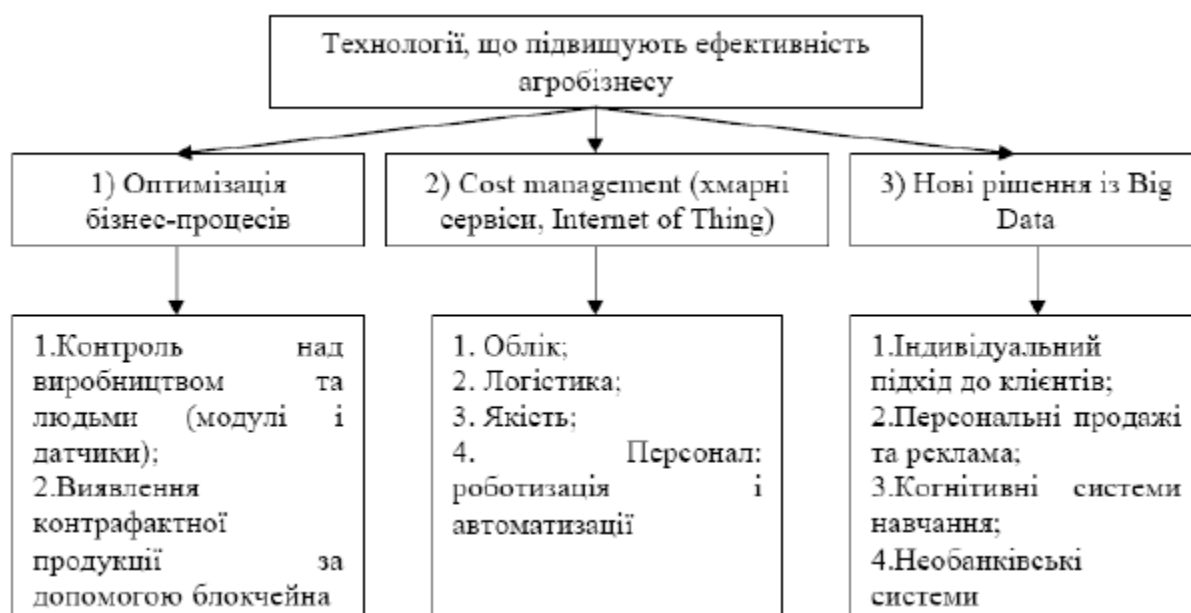


Рис. 3.1. Технології, перспективні для агробізнесу [50]

Також Естер Дербі розповідає про те, що спочатку директор ввів її в курс справи та розповів про свої зусилля згуртувати команду. Він витратив великі гроші на те, щоб усі сім членів групи прилетіли до штаб-квартири на зустріч, і запросив стороннього консультанта, який має чималий досвід тимблдингу. Консультант провів групу через серію вправ з метою виявити слабкі ланки та навчити членів команди довіряти одне одному. Людям сподобалося таке знайомство; троє з них вперше зустрілися віч-на-віч. У вправах, вкладених у формування довіри, члени групи успішно співпрацювали. Директор, який спостерігав за цією зустріччю, сповнився надії, що його вкладення окупляться - тепер командна робота піде краще і проект даватиме хороші результати. На жаль, співробітники не відчували себе командою, і інтереси справи від цього страждали. Умови роботи групи. Її члени жили у трьох географічних регіонах та підпорядковувалися трьом різним менеджерам. Кожен менеджер очолював різні функціональні підрозділи (розробку, дизайн взаємодії з користувачем та тестування), у кожного були різні цілі та уявлення відповідно до функцій, якими вони керували [49].

Члени групи отримували від своїх менеджерів робочі завдання, які включали завдання щодо спільного проекту та інші доручення. Хлопці мали чотири різні спеціальності та сиділи у чотирьох різних будинках. Два члени команди у минулому працювали над проектами разом, і між ними сформувалися міцні взаємини. Розробник інтерфейсу працював на півставки, але при цьому був задіяний аж у чотирьох різних проектах. Усі співробітники, закріплені за проектом, щотижня брали участь у нараді з проект-менеджером (який також керував двома іншими проектами), де обговорювали свій спільний проект. Крім того, кожен із них ще тримав зв'язок зі своїм функціональним менеджером і щотижня з ним консультувався. У проміжках між нарадами з приводу загального проекту більша частина контактів здійснювалася за допомогою електронної пошти; тільки ті двоє, що раніше вже перетиналися, спілкувалися в усній формі.



Питанням удосконалення виробничих процесів в сільськогосподарському виробництві приділяє увагу велика кількість науковців і практиків, у тому числі Коваль І.В. [51], Руденко М.В. [52], Ласло О.О. [53].

Захарчук О.В. зазначає, що «Сучасний етап розвитку передових країн світу характеризується високотехнологічним аграрним виробництвом при достатньо високому рівні його забезпечення основними виробничими засобами. Своєчасне оновлення основних технічних засобів, обладнання, сільськогосподарських машин гарантує стійкий економічний розвиток АПК» [54, с. 49]. В публікації «Поняття та економічна сутність консалтингової діяльності» [55, с. 25] описано підходи до використання управлінського консалтингу, рис. 3.2.

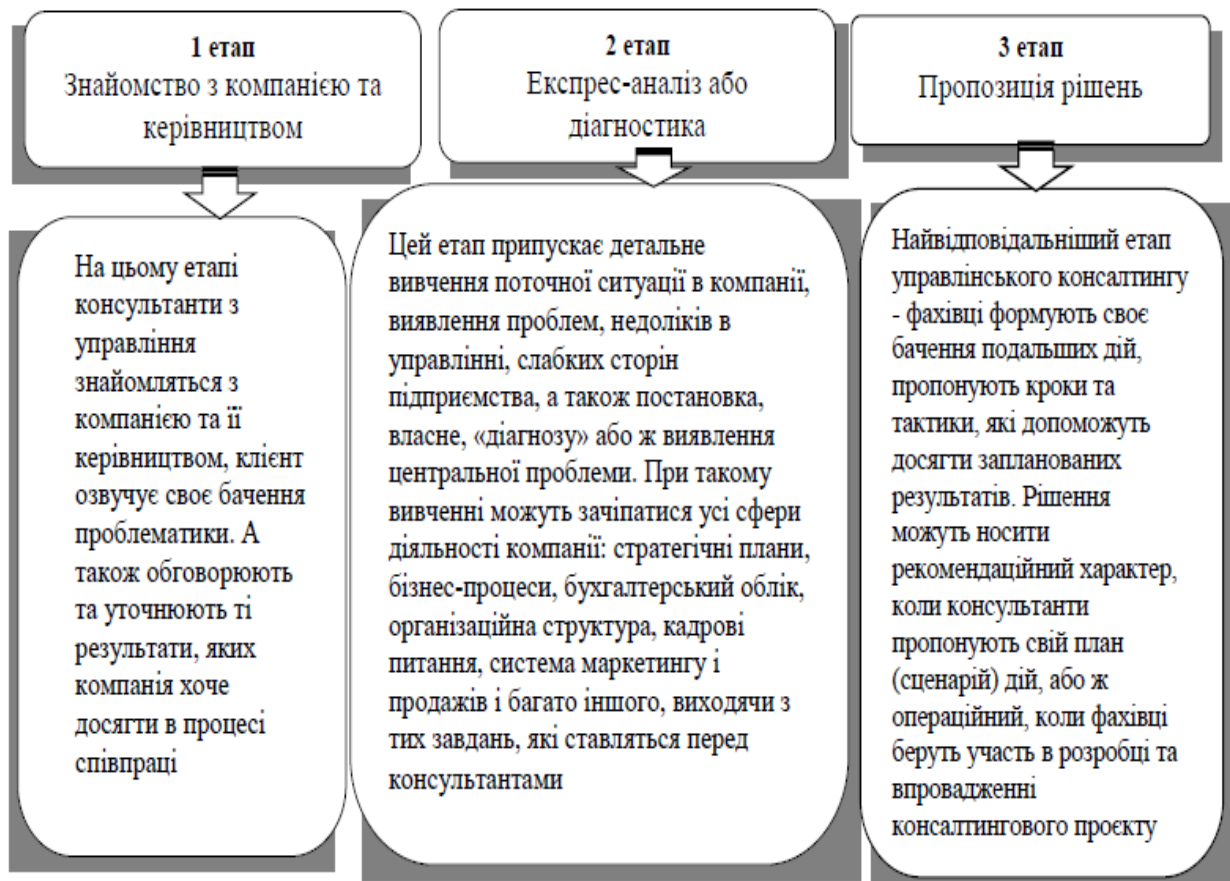


Рис. 3.2. Ключові підходи до використання управлінського консалтингу [55]

Модель CDE описує три умови, які визначають швидкість, напрямок та шлях системи у процесі самоорганізації.

- Сполучні елементи збирають групу воедино і сприяють тому, щоб дві або більше людей у системі встановили взаємини.
- Відмінності – важлива різниця особистостями та між групою та іншими частинами організації.
- Функція комунікації визначає обмін інформацією та цінностями всередині групи та з іншими частинами системи (Olson and Eoyang, 2001).

У цьому прикладі кожна людина вбудовується в численні елементи, що є нормою в будь-якій організаційній системі. Як можна бачити на моєму малюнку, сильним сполучним елементом були не команда і не проект, а взаємини зі своїм менеджером. Місцезнаходження – різні регіони, будівлі, офісні поверхи та організаційні підрозділи – і формальні та неформальні відносини порушували єдність. Сполучний елемент команда/проект був надто слабким, щоб підтримувати розвиток моделі співпраці.

Самі собою відмінності - це добре, ні погано, але вони рухають моделями взаємодії. Істотні відмінності можуть призвести або до інновації, або до конфлікту, а незначні - до гармонії чи групового мислення, що виключає особисті думки. У цій групі географічні та організаційні сполучні елементи зміцнювали або посилювали відмінності у професійних завданнях, пріоритетах та мові. Замість того, щоб отримати вигоду з додаткових навичок та використовувати потенціал для більш глибокого розуміння проекту, кожна людина віддавала перевагу своїм завданням на шкоду цілям проекту (що виглядає резонно у світлі штатного розкладу та системи звітності) [49].

Формальна комунікація з питань проекту здійснювалася щотижня. Однак під час цих нарад скоординованої роботи не проводилося, інформація надходила переважно від членів групи до «пунктирного» менеджера проекту у формі доповіді. Між цими офіційними зустрічами співробітники обмінювалися електронними листами, обговорюючи конкретні завдання. Між ними не

виникло сталого зв'язку для розгляду вимог клієнтів та вироблення технічних рішень.

Крім того Естер Дербі зазначала, що після їхньої розмови директор змінив свій підхід. Він зосередився на створенні умов підтримки узгодженої роботи над проектом і сподівався сколотити справжню команду. Спочатку він наказав менеджерам більш ефективно координувати проект - щоб завдання надходили всій команді, а не окремим співробітникам (тобто налагодив елемент). Все проходило через одне джерело, і три функціональні менеджери погодилися передати обов'язки, що не належать до цього проекту, своїм колегам. Потім директор дав вказівку менеджеру проекту встановити більш міцну взаємодію та контакт із клієнтами (зв'язуючий елемент та комунікація). І нарешті, він виділив гроші на технічні засоби, які дали можливість проводити протокольні наради онлайн та частіше здійснювати неформальне спілкування серед членів групи (комунікація). Всі ці невеликі зміни, що не вимагають відчутних витрат, прищепили групі командний дух (сполучний елемент) і зацікавленість з метою проекту (сполучний елемент) [49].

Модель CDE – це можливість зазирнути за чітку та струнку оргструктуру та побачити безладдя, яке створює моделі взаємодії в компанії. Аналіз такого роду дає можливість ініціювати безліч заходів та експериментів, які дуже відрізняються від типових рекомендацій (наприклад, розмістити всю групу в одному місці або провести захід з тимбілдингу, як намагався зробити наш директор). Коли елемент, відмінності та шляхи комунікації визначені, подумайте про те, як діяти. Майте на увазі, що зміна сполучного змінить відмінності та комунікацію – і навпаки – двічі.

Малюйте схему CDE, щоб розібратися в моделях, поміркуйте над такими питаннями. Відповіді дадуть стартовий майданчик для розробки експериментів.

- Що створює єдність? Які обмеження? (Вони можуть бути фізичними, організаційними чи психологічними.).

- Чи маєте ви багато людей, які мають право голосу, чи занадто мало? Занадто багато рішень чи замало?

- Які значущі відмінності між групою та іншими підрозділами організації?
- Які завдання групи – вузькі, широкі чи надмірно масштабні? Діапазон думок занадто широкий чи, навпаки, занадто вузький?
- Які відмінності впливають на моделі взаємодії? (Врахуйте навички, цінності, статус, мову та соціальний шар.).
- Яка інформація (включаючи ланцюг зворотного зв'язку) є всередині групи, а якими відомостями можна обмінюватися між групами та іншими підрозділами організації?

### **3.2. Напрями ефективного управління виробничими процесами сучасного підприємства**

З публікації Пітера Вайла відомо, що Суть цифрової трансформації - не в технологіях, а змінах. Необхідність цифрової трансформації не викликає сумніву, питання лише в тому, коли це здійснити. Він зазначає, що вони проводили семінар на тему цифрового перевороту з радістю директорів та топ-менеджментом одного успішного банку. У процесі розмови запропонували учасникам подумати про нову бізнес-модель: чому б банку не стати для клієнтів помічником на різних етапах життя, а не просто місцем здійснення фінансових операцій. Люди приходять у банк не для того, щоб взяти іпотеку, сказали ми їм, вони хочуть купити будинок. Це невелике зрушення у мисленні призведе до глибоких зрушень майже у всіх аспектах роботи бізнесу. І подібна зміна була найкращим способом впоратися з уже відчутним тиском з боку нових цифрових компаній, які надають фінансові послуги, які вже почали робити замах на доходи банку [56].

У цей момент один із менеджерів поставив серйозне запитання: Що якщо нова бізнес-модель не спрацює? Голова ради директорів та генеральний директор відповіли майже хором: Тоді спробуємо щось інше. Генеральний

директор продовжив: Але ми точно знаємо, що якщо нічого не робитимемо, хтось інший стане між нами та клієнтами, застосувавши цифрові технології.

У цифровій економіці, яка вже стала реальністю, багато компаній не зможуть досягти успіху, просто коригуючи методи управління, які призводили до успіху в минулому. Великі компанії особливо вразливі перед цифровим переворотом через велику базу клієнтів, значний прибуток і іноді нестабільної якості обслуговування клієнтів. Для процвітання у цифровому всесвіті компаніям всіх розмірів знадобиться переосмислити свій бізнес та проводити значні зміни у своїх організаціях, підходи до управління персоналом, структури, критично важливі компетенції та культуру. Коротше кажучи, ваші відносини із клієнтами залежать від створення нових цифрових способів взаємодії з вашою компанією.

Без жодних сумнівів, цифрова революція віртуально підриває підвалини практично у всіх галузях. Наприклад, в області фінансових послуг клієнти відмовляються від відносин, що давно склалися, з банками на користь додатків таких компаній, як PayPal, Apple Pay, Kabbage і Venmo, які дарують їм новий клієнтський досвід. Навіть ретейлери, такі як Coles, австралійська мережа супермаркетів, і Ikea, мережа магазинів товарів для дому, претендують на частку фінансових операцій своїх клієнтів, вторгаючись у сферу страхування, щоб продавати страхові поліси нарівні з меблями.

Цифри, викликані цифровою трансформацією, насправді не менші, ніж її наслідки. За оцінками банку Citi, глобальні приватні інвестиції у фінансові технології (так званий фінтех) зросли з \$ 2 млрд 2010 р. до \$ 21 млрд 2016 р. Як наслідок, приблизно 30 % працівників банківської галузі, ймовірно, втратять свою роботу протягом наступних десяти років, і уряди будуть змушені шукати способи допомогти цим людям знайти нову. Крім того, у міру посилення конкуренції розміри прибутку скорочуватимуться, а контроль зростатиме. Банки, що нині займають лідируючу позицію, можуть втратити все. Технологічні компанії, зокрема фінансово-технологічні, негаразд обтяжені наглядом, як традиційні банки, і з допомогою мобільних технологій мають

прямий зв'язок із споживачами.. Якщо великі банки не стануть набагато привабливішими для клієнтів, то будуть залучені до цінової війни, і це стягне їх на дно [56].

Цифровізація починає претендувати на інші галузі. Новини рясніють прикладами - від Uber (підриває бізнес таксі) і Airbnb (підриває готельний бізнес) до Amazon (підриває бізнес роздрібних торговців всіх мастей) - і розповідями про негативні наслідки всього цього. Частка Amazon у сегменті продажу одягу зростає щодня: останнім часом покупці відмовляються від покупок у великих універмагах на кшталт Macy's (який у 2016 р. оголосив про закриття сотні магазинів) на користь Amazon, яка, за оцінками аналітиків, до кінця 2017 р. стане найбільшою продавцем одягу в США.

Також Пітер Вайл указує, що у своєму дослідженні вони встановили, що цифровий переворот буває трьох видів:

1. Нові гравці. Стартапи на кшталт Uber і Airbnb (а також створені раніше цифрові компанії на кшталт Amazon і WeChat, які мають іншу бізнес-модель та чудові цифрові можливості) виходять на існуючий ринок (часто складний, на якому клієнтам важко орієнтуватися) і роблять нову привабливу ціннісну пропозицію.
2. Нові бізнес-моделі для традиційних конкурентів. Компанії, що працюють на ринку, впроваджують нову бізнес-модель, привабливішу для клієнтів. Як, наприклад, компанія Nordstrom, що пережила складний перехід від традиційного універмагу до омніканального бізнесу, поєднуючи найкраще, що у неї є у фізичних магазинах та інтернет-просторі. Банки, страхові, роздрібні та енергетичні компанії намагаються знайти ідеальне поєднання фізичного та віртуального простору.
3. Перетин кордонів галузі. Компанії, що успішні в одній галузі (або сфері діяльності) використовують цифрову тактику для виходу в іншу. Ми бачимо цю тенденцію в багатьох областях, наприклад, таких як

домоволодіння. А банки, страхові компанії, ріелтори та інші – всі вони змагаються за цю нішу.

Рівень сум'яття, викликаний цифровим переворотом у всіх його різновидах, не залишає вибору. Відреагувати на нього необхідно для бізнесу. Настав час оцінити загрози, усвідомити можливості та почати створювати нові варіанти розвитку бізнесу [56].

Члени рад директорів великих компаній погоджуються з цими висновками. У рамках нашого недавнього опитування, проведеного Центром досліджень інформаційних систем Массачусетського технологічного інституту, члени рад директорів з різних компаній представили дані розрахунків: 32 % доходів їхніх компаній опиняться під загрозою через цифровий переворот. 60% респондентів вважають, що наступного року радам директорів слід приділити цій проблемі значно більше часу.

Але як саме слід компаніям підготуватися до цифрового перевороту? Як вони зможуть поповнити ряди тих, хто скористався перевагами цифровізації, у тому числі у відносинах зі споживачами і перехресних продажах, поряд з іншими перевагами? Як лідери можуть створити істотні переваги для своїх компаній навіть десять років?

Досі план подальших дій не був очевидним. Незважаючи на те, що цифровізація стала однією з найсерйозніших проблем для сучасних великих компаній протягом останнього десятиліття і вони щодня експериментують з новими ідеями, вони часто гадки не мають, чи вдасться їм в результаті досягти успіху. В умовах такої невизначеності дуже важко зараз економічно обґрунтувати цифрову стратегію. Проте без переконливого уявлення про успіх у цифровій економіці вашу компанію «по шматочках розчленовуватимуть» у ході повільного та болісного занурення у світ автоматизації та цінової конкуренції, тоді як хтось інший перехопить комунікації з вашими клієнтами.

Концепція створення моделі, що веде до успіху у цифровій економіці. Спочатку трохи передісторії. Протягом деякого часу ми спостерігали радикальні зміни у потребах та поведінці клієнтів, спричинені змінами

технологій. Як ви пам'ятаєте, керівники банку в нашому першому прикладі дійшли розуміння того, що сьогодні клієнти більше зацікавлені у вирішенні життєвих ситуацій, а не купівлі окремого продукту, зокрема банківського. Наприклад, беручи кредит на покупку автомобіля, багато клієнтів хочуть обговорити угоду, отримати машину та домовитися про страхування та фінансування в одному місці – з мобільного пристрою о десятій годині вечора. Клієнти більше не хочуть ходити туди-сюди з банку до страхової компанії та до дилера для здійснення угоди [56].

Цифрова трансформація насправді не зводиться до цифри. Цифрові технології - соціальні, мобільні, аналітичні, хмарні, інтернет речей тощо - здатні призвести до масштабних змін, особливо тому, що, як здається, їх розробляють і впроваджують разом, після чого вони стають доступними для більшості компаній. Оскільки майже будь-яка компанія може використати цифрові технології, вони не завжди створюють конкурентну перевагу. Головне - диференціювати свій бізнес, запропонувати клієнтам щось нове та привабливе, та створивши мету, яку клієнти захочуть досягти.

Цифровізація підштовхує компанії до зміни їхніх бізнес-моделей у двох площинах. По-перше, вони рухаються від контрольованих ланцюжків доданої вартості (на кшталт ідей Майкла Портера зразка 1980-х рр.) до складніших мережевих систем. По-друге, вони рухаються від невисокої поінформованості про потреби на різних етапах життя клієнтів до покращеного, глибшого розуміння їхніх запитів, що веде до кращого контакту зі споживачами. Розглядаючи ці процеси у поєднанні, отримуємо концептуальну методику 2-2 (цифрова бізнес-модель), що складається з чотирьох окремих бізнес-моделей.

Лідери повинні поставити певні питання і зробити вибір. По-перше, вони повинні визначити, наскільки їх компанії є частиною ланцюжка створення доданої вартості, яку можна контролювати (і яку, на їхню думку, вони або хтось інший повинен контролювати), або наскільки вони є частиною складнішою. цифрової екосистеми, де динаміка менше пов'язана з



командуванням та контролем і більше зі створенням, підтримкою та використанням мереж.

По-друге, керівникам необхідно оцінити рівень поінформованості про потреби своїх кінцевих клієнтів та уточнити, як багато можуть дізнатися. Визначивши, в якій частині або частинах матриці працює компанія, вони можуть скористатися нашою методикою з метою визначитись потрібно чи ні їх організації залишатися у своєму нинішньому положенні, а якщо ні, то що вона має зробити, щоб перейти до іншої цифрової бізнес-моделі [56].

Вибираючи, ви багатьом ризикуєте. Бути частиною ланцюжка доданої вартості, отже мати чудово керовану бізнес-модель з відомими можливостями (наприклад, зниження витрат і використання ефективних ланцюжків поставок), особливо для компаній, що працюють у сфері B2B. Проте компанії, що діють виключно як постачальники, сфокусовані лише на ланцюжку створення доданої вартості, можуть опинитися у не вигідному становищі. Напруга зростає, особливо в компаніях, де кінцеві клієнти звикли до цифрової взаємодії та розраховують на отримання чудового клієнтського досвіду.

З іншого боку, ми виявили, що компанії з моделлю драйвера екосистеми швидше нарощують свої доходи та маржу чистого прибутку, ніж інші цифрові бізнес-моделі (табл. 1). Ми вважаємо, що більшість існуючих компаній можуть покладатися на свої міцні відносини з клієнтами або користуватися перевагами своїх мереж, активів, капіталу та бізнес-партнерів для розвитку у цифровому світі. Наприклад, збільшуючи можливості цифрового перехресного продажу, як це зробив Австралійський банк Співдружності, розробивши новий мобільний додаток для оцінки нерухомості, щоб збільшити частку іпотечних кредитів (ми розповімо про це трохи пізніше).

Початкова бізнес-модель компанії Walmart є прикладом застосування підходу до створення ланцюжка доданої вартості. Walmart контролює все, що пов'язано з її продуктами: ціни, постачання, місце розташування товару в магазині та час продажу. Проте компанія не завжди знає, хто її клієнти та чому

вони обирають певні продукти. Цифровізація дозволяє споживачам та організаціям знати більше та знаходити більше переваг [56].

Тим часом модель драйвера екосистеми, прикладом якої є Amazon, забезпечує клієнтам ширший вибір, пропонує найкращу ціну та сприяє прискоренню інновацій. Цінність для клієнтів підвищується за рахунок того, що різні постачальники продають аналогічні (або навіть однакові) продукти часто за різними цінами або з різним рівнем обслуговування, що дозволяє постачальникам покращувати якість своїх продуктів та послуг. Завдяки роботі Amazon з постачальниками споживачі отримують все і відразу в одному місці, їм доступний ширший вибір і детальніша інформація про ціни та якість. Amazon бачить дані про всі дії, що відбуваються в її екосистемі, одночасно застосовуючи тонкі налаштування та виявляючи нові можливості, а також отримуючи плату з продавців, які працюють в екосистемі.

Екосистеми особливо ефективні у роздрібній торгівлі. Крім того, компанії, що працюють в галузі охорони здоров'я (наприклад, Aetna), онлайн-розваг (наприклад, Netflix), управління енергетикою (наприклад, Schneider Electric) та управління приватним капіталом (наприклад, Fidelity), - всі вони мають потужні бізнеси у вигляді драйверів екосистем. Заглядаючи вперед, можна розпізнати в індивідуальних підприємців та юридичних тенденцію вибрати одного-двох потужних драйверів екосистем у кожній області, що сприяє значній галузевій консолідації. Ця потенційна консолідація вимагає від лідерів прояснення позицій та необхідності розібратися у варіантах вибору найбільш відповідної цифрової бізнес-моделі [56].

Відповідно, деякі компанії-старожили починають переосмислювати свою діяльність і розглядають реорганізацію як тривалий процес, який триватиме багато років, і вони розвиватимуться разом із ним. За допомогою цифрових технологій вони створюють бачення того, як будуть взаємодіяти з клієнтами.

Більшості компаній з першого разу трансформація не вдається, і ітерація набуває такого ж значення, як бачення та натхнення. І, мабуть, це найважливіший урок. Рідко коли (скажімо, ми не пам'ятаємо таких прикладів)

можна побачити компанію, яка б продумати і спланувати, а потім і здійснити трансформацію без значних коректив у її процесі. Компаніям необхідно відповісти (і прийняти за цими відповідями рішення щодо дій) на шість перелічених вище питань, потім виконати ітерацію, скоригувати курс, винести уроки з вжитих дій і перейти до наступного етапу безперервного перетворення. На наш погляд, успіх відрізняється від невдачі саме готовністю до змін та гнучкістю мислення.

### **3.3. Обґрунтування проекту удосконалення виробничих процесів господарства**

Я пропоную СФГ «Лаванда» не обмежуватись лише рослинницькими галузями а організувати виробництво і продукції тваринництва, а саме почати вирощувати овець породи Дорпер. Вівці цієї породи мають виражено м'ясні характеристики.

«Вівці - один із найбільш популярних у зарубіжних та вітчизняних фермерів різновидів сільськогосподарських тварин. Породи баранів за століття і тисячоліття були виведені різні. За кордоном останнім часом величезну популярність здобули дорпери - високопродуктивні, невибагливі до кормів і при цьому дуже витривалі тварини. Дорпер – порода овець дуже гарна. Однією з відмінних рис цих баранчиків є незвичайне контрастне забарвлення. Голова дорперів чорна, а тіло біле. Тому ці овечки виглядають набагато ефектніше, ніж більшість інших різновидів. Ще однією основною ознакою породи є відсутність вовни. У деяких особин вона є, але дуже негуста та коротка. Дізнатися цю породу, окрім іншого, можна ще й по комолості. Рогів у баранчиків-дорперів немає. До плюсів цієї породи відносять також: Швидкоплідність. Матки дорперів досягають статевої зрілості вже у 6-7 місячному віці. Баранчиків можна використовувати як виробників з 5 міс. Швидке збільшення поголів'я стада. Окіт овець цієї породи за умови гарного годування

відбувається двічі на рік. При цьому по одному дитинча матки практично ніколи не приносять. Найчастіше в посліді два-три ягня. Іноді матки народжують і по 4-5 дитинчат. Витривалість. Оскільки виводилася ця порода для місцевості з дуже важкими кліматичними умовами, розводити її можна практично у будь-яких регіонах земної кулі. Для України ця порода підходить просто ідеально, бо не боїться літньої спеки та зимових морозів. Невибагливість щодо їжі. Відсутність на околицях ферми багатих пасовищ абсолютно не впливає на розвиток та набір ваги цими вівцями. Якщо підніжного корму немає, дорпери спокійно переходять на опале листя або просто починають об'їдати чагарники та дерева приблизно так само, як це роблять кози. Особливості розведення. У стійлах розміщують годівниці та напувалки, збиті у вигляді довгих корит. Розміри їх мають бути такими, щоб вівці під час їди не штовхалися. Пащі дорперів можна на будь-яких пасовищах, як природних, так і штучно засіяних. До якості кормів, на відміну представників більшості інших порід, ці м'ясні вівці невибагливі. Але для отримання кращого результату найкраще, звичайно, пасти цих овечок на різнотрав'я і додатково давати їм концентрати та коренеплоди. Це забезпечить швидкий набір ваги та максимальну плодючість. Взимку овець-дорперів годують 3-4 десь у день. Основу раціону в цей період повинні становити грубі корми – сіно та солома. Крім цього, тваринам можна давати силос, коренеплоди, висівки, зерно. Воду в стійла до овець бажано ставити трохи підсолену або з розчиненими в ній мінеральними добавками. На одну особину на день має припадати 6-7 літрів. Взимку воду бажано підігрівати. Для заповнення в організмі тварин мінеральних речовин у стійлах розкладають кускову сіль. Також у корми варто додавати різного роду вітамінні суміші. Зрозуміло, не можна давати вівцям плісняві зерно або підгнилі коренеплоди. Свіжою має бути і призначена для напування вода. Розвивається молодняк цієї породи швидко. Вже через кілька годин після народження ягня здатне стрибати і бігати по стійлі. Тому окремо маток із

приплодом тримають не більше 2 тижнів. Остаточо віднімати від матері ягнят можна у тримісячному віці. Дорпер - порода овець, крім іншого, ще й дуже стійка до різноманітних інфекцій» [57].

Я пропоную для СФГ «Лаванда» проект зі створення вівцеферми. В таблиці 3.1. проведено розрахунок можливих вигод господарства від створення вівцеферми. Для інвестування будуть використані власні кошти господарства.

Таблиця 3.1

### Розрахунок вигод для проекту

Показники	2022	2023	2024
Ціна реалізації 1 голови молодняку, \$	750	750	750
Ціна реалізації 1 голови молодняку, грн. (за умови обмінного курсу 28\1)	21000	21000	21000
Кількість реалізованого молодняку, голів (по дві голови від вівцематки)	0	200	200
Можлива виручка, тис. грн.	0,0	4200,0	4200,0

В розпорядженні господарства є земельна ділянка, придатна для утримання овець як у зимовий, та і у літній період. Необхідно встановити ангар і створити декілька загонів для вихулу різних статево-вікових груп овець. В середині ангара також необхідно буде збудувати окремі загоны. Необхідно подбати про опалення ангара в холодну пору року. Хоча ця порода овець і вважається витривалою, але ж вода і соковиті корми не мають замерзати.

Таким чином, для створення вівцеферми СФГ «Лаванда» має закупити ангар, 60 спеціальних залізобетонних стовпчиків для огорожі, 7 м<sup>3</sup> дошок необрізних і 4 м<sup>3</sup> дошок обрізних, які будуть використовуватись для робіт всередині вівцеферми. Також необхідно буде закупити до 20 оцинкованих ванн для напування овець і роздачі концентрованих і соковитих кормів. А також для приготування кормів. Крім того, для опалення вівцеферми у зимовий період, необхідно придбати пристрій для спалення твердих решток, тобто соломи та залишок після збирання соняшнику та кукурудзи, і гілок, розрахований на

опалення приміщення площею до 1000 м<sup>2</sup>. В якості такого пристрою, я пропоную придбати булерьян Скіф-04.

Таблиця 3.2

### Витрати на пререобладнання ангару під вівцеферму

Найменування матеріалів і устаткування	Потреба	Ціна, грн.	Вартість, тис. грн.
Залізо бетонні стовчики для огорожі, шт.	60	315	18,9
Дошка необрізна, м <sup>3</sup>	7	6500	45,5
Дошка обрізна, м <sup>3</sup>	4	7524	30,1
Оцинковані ванни, шт.	20	500	10,0
Булерьян Скіф 04, шт.	1	17400	17,4
Разом витрат на матеріали і устаткування	-	-	122,0

Отже, витрати на придбання матеріалів і устаткування для переобладнання ангару під вівцеферму складатимуть 122,0 тис. грн. Витрати на придбання і установку ангару складатимуть 205 тис. грн.

Для створення вівцеферми необхідно закупити 100 ярочок і 4 баранчиків породи допер. Вартість однієї голови молодняка складатиме 21000 грн., див. таблицю 3.1. Значить витрати на придбання майбутнього батьківського поголів'я складатимуть  $21000 \times (100+4) = 2184$  тис. грн.

Визначимось з майбутніми витратами на годівлю овець. Потребу в грубих і зелених кормах буде закрито за рахунок випасу овець на пожнивних рештках і на ділянках на краях полів господарства. Також в розпорядженні СФГ «Лаванда» є 154 га пасовищ. Це дозволяє господарству перекривати з надлишком потребу такої, відносно невеликої кількості овець, у грубих і зелених кормах. Також, в якості додаткового грубого корму, можна використовувати ячмінну солому і, заготовлені в теплий період року, віники з гілок крупнолистякових порід дерев.

Стосовно потреби в концентратах можна зазначити, що вівці здатні до активного поїдання зерновідходів, тобто залишків після очистки зерна, що готується до продажу. Такі зерновідходи містять близько 50 % від їх маси зерна, у тому числі частково подрібненого, та дрібних решток (полови). Все це активно поїдається вівцями. Добова потреба у зерновідходах на одну голову овець породи допер може сягати до 1 кг.

Розрахуємо середньорічне поголів'я овець на період експлуатації проекту:

2022 рік. Молодняк буде закуповуватись у віці 3 місяців, тобто ці тварини будуть утримуватись в господарстві 9 місяців:  $(100 + 4) \frac{9}{12} = 78$  голів.

2023 і 2024 рік. Батьківське поолів'я утримуватиметься увесь рік. Молодняк (до 200 голів) до 3-х місячного віку повинен утримуватись з вівцематками. Плюс іще місяць на реалізацію. Отже загальна тривалість утримання молодняку в господарстві складатиме 4 місяці:  $(100 + 4) + 200 \frac{4}{12} = 104 + 67 = 171$  голова. При необхідності, вівцям можна згодовувати і якісне товарне зерно. Тоді добова потреба на одну голову овець породи допер буде у двічі нижчою, - до 0,5 кг на голову.

Визначимось з витратами господарства на концентровані корми при реалізації проекту створення вівцеферми, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Витрати на концентровані корми

Показники	2022	2023	2024
Середньорічне поголів'я, голів	78	171	171
Річна потреба в кормі для 1 голови, кг (зерновідходи)	365	365	365
Загальна потреба, т	28,5	62,4	62,4
Ціна 1 т (у перерахунку на чисте зерно), тис. грн.	2,9	2,9	2,9
Всього витрат, тис. грн.	82,7	180,9	180,9

Розрахунок витрат на оплату праці, при впровадженні в СФГ «Лаванда» проекту створення вівцеферми, показано в наступній таблиці (3.4).

Таблиця 3.4

**Витрати на оплату праці, тис. грн.**

Показники	2022	2023	2024
Кількість працюючих, осіб	1	2	2
Місячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	15,0	15,0	15,0
Витрати на оплату праці з нарахуваннями*, за місяць, тис. грн.	18,3	36,6	36,6
Річні витрати на оплату праці, тис. грн.	219,6	439,2	439,2

\*нарахування на заробітну плату (ЄСВ) розраховувались у розмірі 22 % [58].

У 2022 р. безпосередній період утримання овець на фермі складатиме 9 місяців, але створення вівцеферми передбачає певний підготовчий етап, тому витрати на оплату праці розраховувались на 12 місяців.

Поточні витрати по проекту:

$$82,7 + 219,6 = 302,3 \text{ тис. грн.}$$

Необхідно залучити інвестиції у розмірі:

$$122,0 + 2184,0 + 205,0 = 2511,0 \text{ тис. грн.}$$

З відповідної публікації відомо, що «У 2022 році кожний роботодавець, як і раніше, зобов'язаний нараховувати і сплачувати до державного бюджету єдиний соціальний внесок (ЄСВ). Це консолідований страховий внесок, який включає соціальний пакет, законодавчо передбачений державою, а саме: пенсійне страхування (виплата пенсій); страхування на випадок тимчасової втрати працездатності (оплата лікарняних); страхування, пов'язане з виникненням нещасних випадків на виробництві. Нагадаємо, що ЄСВ завжди сплачується за рахунок коштів роботодавця. У загальному випадку ставка ЄСВ в 2022 році складає 22 % [58].



Амортизація нараховується лінійним (прямолінійним) методом, норма амортизації для ангару складає 5 %; для батьківського стада – 50 %.

Таблиця 3.5

**Витрати операційної діяльності по проекту, грн.**

Показники	2022	2023	2024
Прямі матеріальні витрати	82,7	180,9	180,9
Прямі трудові витрати (оплата праці + ЄСВ)	219,6	439,2	439,2
Разом прямі витрати	302,3	620,1	620,1
Амортизаційні відрахування, всього	1102,3	1102,3	10,3
В тому числі:			
- ангар (5%)	10,3	10,3	10,3
- батьківське поголів'я (50%)	1092,0	1092,0	0,0
Всього витрат операційної діяльності	1404,6	1722,4	630,4

В таблиці 3.6 розраховано бюджет проекту створення в СФГ «Лаванда» вівцеферми.

Таблиця 3.6

**Бюджет проекту, тис. грн.**

Статті доходів/витрат	2022	2023	2024	Усього
I. Кошти на початок року	0,0	-1404,6	1073,0	-331,6
II. Надходження, всього	2511,0	4200,0	4200,0	15111,0
В тому числі:				
- від операційної діяльності (виручка)	0,0	4200,0	4200,0	8400,0
- від інвестиційної діяльності	2511,0	0,0	0,0	2511,0
III. Разом наявні кошти	2511,0	2795,4	5273,0	10579,4
IV. Витрати, всього	3915,6	1722,4	630,4	6268,4
В тому числі:				
- по операційної діяльності	1404,6	1722,4	630,4	3757,4
- по інвестиційної діяльності	2511,0	0,0	0,0	2511,0
V. Разом грошові виплати	3915,6	1722,4	630,4	6268,4
VI. Кошти на кінець року	-1404,6	1073,0	4642,6	4311,0
Грошовий потік по операційній діяльності	-1404,6	2477,6	3569,6	4642,6
Грошовий потік по інвестиційній діяльності	0,0	0,0	0,0	0,0
Грошовий потік по всіх видах діяльності	-1404,6	2477,6	3569,6	4642,6

В таблиці 3.7 наведено вихідні дані для розрахунку ефективності створення в господарстві вівцеферми.

Таблиця 3.7

### Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

Параметр	Значення
Початок проекту	01.01.2022 р.
Тривалість проекту	3 роки
Основна розрахункова одиниця	Гривня
Ставка дисконтування	25 %
Власні інвестиційні кошти	2511,0 тис. грн.

Отримані показники дають можливість визначити індикатори ефективності проекту для його учасників [тут і далі 59, 60]:

- чиста теперішня вартість проекту (формула 3.1):

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

$$NPV = 3882,2 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.8

### Визначення показників ефективності проекту, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024
Вигоди по проекту	0,0	4200,0	4200,0
Поточні витрати по проекту	1406,4	1722,4	630,4
Прибуток до оподаткування	-1404,6	2477,6	3569,6
Амортизаційні відрахування	1102,3	1102,3	10,3
Чисті грошові потоки	-302,3	3579,9	3579,9
Коефіцієнт дисконтування	0,800	0,640	0,512
Дисконтований грошовий потік	-241,8	2291,1	1832,9
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту	-242,8	2049,3	3882,2
Дисконтовані вигоди	0,0	2688,0	2150,4
Дисконтовані витрати	1123,7	1102,3	322,8

- чиста теперішня вартість проекту модифікована (формула 3.2):

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

$$NPV_M = 3882,2 - 2511,0 = 1371,2 \text{ тис. грн.}$$

- рентабельність інвестицій (формула 3.3):

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

$$PI = (1371,2 \div 2511,0) \times 100 = 54,6 \%$$

- коефіцієнт вигоди/затрати (формула 3.4):

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

$$B/C = \frac{4838,4}{2548,8} = 1,898$$

- строк окупності проекту (формула 3.5):

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

де  $PV$  – дисконтовані грошові потоки;

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

$$PB = 2,12 \text{ року.}$$

За отриманими даними проведемо оцінку індикаторів економічної ефективності даного проекту (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9

### Основні індикатори економічної ефективності проекту

Показники	Значення
NPV (ЧТВ), тис. грн.	3882,2
NPV (ЧТВ) модифіковане, тис. грн.	1371,2
Рентабельність інвестицій, %	54,6
Коефіцієнт вигоди витрати	1,898
Термін окупності проекту, років	2,12

Отже, можна зробити висновок, що даний проект є доцільним.

### Висновки до розділу 3

1. В розпорядженні господарства є земельна ділянка, придатна для утримання овець як у зимовий, та і у літній період. Необхідно встановити ангар і створити декілька загонів для вигулу різних статеві-вікових груп овець. В середині ангара також необхідно буде збудувати окремі загоны. Необхідно подбати про опалення ангара в холодну пору року.

2. Для створення вівцеферми СФГ «Лаванда» має закупити ангар, 60 спеціальних залізобетонних стовпчиків для огорожі, 7 м<sup>3</sup> дошок необрізних і 4 м<sup>3</sup> дошок обрізних, які будуть використовуватись для робіт всередині вівцеферми. Також необхідно буде закупити до 20 оцинкованих ванн для напування овець і роздачі концентрованих і соковитих кормів. А також для приготування кормів.

3. Для опалення вівцеферми у зимовий період, необхідно придбати пристрій для спалення твердих решток, тобто соломи та залишок після збирання соняшнику та кукурудзи, і гілок, розрахований на опалення приміщення площею до 1000 м<sup>2</sup>. В якості такого пристрою, я пропоную придбати булерьян Скіф-04.

4. Витрати на придбання матеріалів і устаткування для переобладнання ангара під вівцеферму складатимуть 122,0 тис. грн. Витрати на придбання і установку ангара складатимуть 205 тис. грн.

5. Для створення вівцеферми необхідно закупити 100 ярокочок і 4 баранчиків породи допер. Вартість однієї голови молодняку складатиме 21000 грн.

6. Стосовно потреби в концентратах можна зазначити, що вівці здатні до активного поїдання зерновідходів, тобто залишків після очистки зерна, що готується до продажу. Такі зерновідходи містять близько 50 % від їх маси зерна, у тому числі частково подрібненого, та дрібних решток (полови). Все це активно поїдається вівцями. Добова потреба у зерновідходах на одну голову овець породи допер може сягати до 1 кг.

## ВИСНОВКИ

Під час вивчення особливостей управлінського консультування при проведенні змін в організації, мною були зроблені висновки стосовно очікувань клієнта відносно консультанта:

1. Стабільно висока якість спілкування. Саме перше знайомство впливає на підписання першого контракту. Від того, як покаже себе консультант, свій професіоналізм, підхід, розуміння проблеми та потреб клієнта, залежатиме їх подальша робота.

2. Ретельність та організованість. Робочий процес консультанта має бути впорядкований, структурований, сам консультант бути зібраним, уважним до найменших деталей. Клієнт зазначає конкретні терміни виконання завдань; як правило, ці терміни завищені з його боку, але консультант повинен їх дотримуватися та дотримуватися їх.

3. Відповідальність та комунікація. Клієнт, замовляючи послугу, хоче брати участь у процесі, і навіть бути поінформованим про етапи його виконання. Тому консультант повинен підійти до цього питання відповідально та надавати лаконічні, зрозумілі, інформативні звіти про виконану роботу. Акцентувати свою увагу на глобальніших проблемах і надавати кілька варіантів вирішення, щоб у клієнта був вибір.

4. Розуміння проблеми клієнта та готовність її вирішувати.

5. Об'єктивність, делікатність, запобігливість. Якщо клієнт звернувся за допомогою до консультанта, то він йому довіряє. Він бажає, щоб консультант підходив до бачення вирішення проблеми об'єктивно, був уважним, не зациклювався на дрібницях, але й приділяв їм достатньо уваги. Щоб був готовий до всіх питань клієнта, навіть щоб передбачав, передбачав його бажання, думав, як він прогнозував рішення. Клієнт має бути впевнений, що він та його проблема – це найважливіше для консультанта. Тому варто консультанту першому дзвонити, писати на e-mail, цікавитися, як справи, чи не з'явилася нова інформація, уточнення, можливо йому потрібна допомога.

6. Вміння визнавати свої помилки. Усі ми люди і можемо помилятися. Але треба вміти та визнавати свої помилки, а не лише їх маскувати. І якщо припустилися помилки з боку консультанта, необхідно попередити замовника про неї. Не треба її приховувати, все одно рано чи пізно вона спливе і невідомо, які наслідки принесе. Тому важливо визнати помилку та запропонувати варіанти рішення – як із мінімальними втратами її ліквідувати. Правдива інформація найкраще показує реальний стан справ, допомагає правильно оцінити та прийняти ефективне рішення, оскільки ґрунтується на реальних, а не вигаданих фактах.

На основі аналізу сучасного стану виробничо-господарської діяльності СФГ «Лаванда» мною зроблено наступні висновки:

1. Селянське фермерське господарство «Лванда» розшашоване в Новомосковському районі Дніпропетровської області. Це середнє за розміром сільськогосподарське підприємство.

2. Господарство має в своєму розпорядженні, окрім орних земель, відносно велику площу пасовищ, які використовуються для задоволення потреб пайовиків в сіні. Переважну більшість площ сільськогосподарських угідь господарство орендує.

3. Посівні площі в господарстві значно коливаються. Дане фермерське господарство вирощує чотири культури: пшеницю, ячмінь і кукурудзу (зернові) та соняшник (олійні). На коливання площ посівів впливає і той факт, що площа орних земель, які знаходяться в його розпорядженні (паї) весь час змінюється. Так в 2020 р. вона перевищувала відповідний показник за 2016 р. на 82,6 га.

4. Господарство, за останні п'ять років, почало більше вирощувати пшениці, зменшує питому вагу посівів кукурудзи та соняшнику. Процентне відношення площі посівів ячменю до загальної площі посівів в СФГ «Лаванда» змінювалось у незначній мірі, але слід мати на увазі, що ця культура не є основною для цього господарства.

5. Чисельність працівників господарства, протягом останнього періоду, залишалась стабільною. Інші працівники, - 1 бухгалтер і 4 охоронця.

6. Господарство досягає помітних результатів в рослинництві. Урожайність практично всіх вирощуваних культур є високою. Зрозуміло, що на це впливають і сприятливі погодно-кліматичні умови Новомосковського району.

7. На зміну рівня такого показника як обсяг валових зборів основної продукції рослинництва в СФГ «Лаванда» впливали як зміна рівня урожайності цих культур в господарстві, так і зміна площі їх посівів.

По результатах розбики проекту удосконалення виробничих процесів даного сільськогосподарського підприємства мною були зроблені наступні висновки:

1. В розпорядженні господарства є земельна ділянка, придатна для утримання овець як у зимовий, та і у літній період. Необхідно встановити ангар і створити декілька загонів для вигулу різних статевих-вікових груп овець. В середині ангара також необхідно буде збудувати окремі загоны. Необхідно подбати про опалення ангара в холодну пору року.

2. Для створення вівцеферми СФГ «Лаванда» має закупити ангар, 60 спеціальних залізобетонних стовпчиків для огорожі, 7 м<sup>3</sup> дошок необрізних і 4 м<sup>3</sup> дошок обрізних, які будуть використовуватись для робіт всередині вівцеферми. Також необхідно буде закупити до 20 оцинкованих ванн для напування овець і роздачі концентрованих і соковитих кормів. А також для приготування кормів.

3. Для опалення вівцеферми у зимовий період, необхідно придбати пристрій для спалення твердих решток, тобто соломи та залишок після збирання соняшнику та кукурудзи, і гілок, розрахований на опалення приміщення площею до 1000 м<sup>2</sup>. В якості такого пристрою, я пропоную придбати булерьян Скіф-04.

4. Витрати на придбання матеріалів і устаткування для переобладнання ангара під вівцеферму складатимуть 122,0 тис. грн. Витрати на придбання і установку ангара складатимуть 205 тис. грн.

5. Для створення вівцеферми необхідно закупити 100 ярочок і 4 баранчиків породи допер. Вартість однієї голови молодняку складатиме 21000 грн.

6. Стосовно потреби в концентратах можна зазначити, що вівці здатні до активного поїдання зерновідходів, тобто залишків після очистки зерна, що готується до продажу. Такі зерновідходи містять близько 50 % від їх маси зерна, у тому числі частково подрібненого, та дрібних решток (полови). Все це активно поїдається вівцями. Добова потреба у зерновідходах на одну голову овець породи допер може сягати до 1 кг.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Почему преобразования терпят неудачи. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm219.html?print> (дата звернення 13.11.2020).
2. Петрова І.Л. Посібник по курсу Управління змінами. К.: ПАУСТ, 2007. 118 с.
3. Перевірені принципи управління змінами. URL: <https://www.buh24.com.ua/perevireni-princzipi-upravlinnya-zminami/> (дата звернення 13.11.2020).
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
5. Дэн С. Коэн. Суть перемен: путеводитель./пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 320 с.
6. Граблі початківця в бізнесі. Як вберегтись від творчих невдач. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/biznes-pocatkivec/grabli-pocatkivca-v-biznesi-ak-vberegtis-vid-tvorcih-nevdac> (дата звернення 13.11.2020).
7. П'ять помилок підприємця-початківця. URL: <https://kfund.ua/uk/p-yat-pomilok-pidpriyemtsya-pochatkivtsya/> (дата звернення 17.11.2020).
8. Добрава Н.В. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М.О., 2018. 305 с.
9. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 3. С. 200.
10. Лісун Я.В., Гайдей О.О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Ч. 2.К.: КНЕУ, 2012. с. 479.
11. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях М.: Финансы и статистика, 1990. 136 с.
12. Мескон М.Х. Основы менеджмента М.: Дело, 2002. 704 с.

13. Економічна енциклопедія : у 3-х т. т. 3 / редкол.: С.В. Мочерний К.: Академія, 2002. 952 с.
14. Управление изменениями. URL: <http://www.businessuga.ru/term-upravlenie-biz/upravlenie-izmineniami-termin>.
15. Komarnytska N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system. *Econtechmod. An international quarterly journal* 2015. vol. 4. № 1. P. 45-50.
16. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3(19). с. 71–75.
17. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. URL: [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net).
18. Пью Д. стратегия управления сложными изменениями. курс профессионального диплома по менеджменту «управление развитием и изменением». книга 10. М. : ЛИНК, 1995.
19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.]. Львів : Інтелект-Захід, 2003. 352 с.
20. Арье Готсданкер Быстрое продвижение изменений в компании через сессии критического анализа. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm217.html> (дата звернення 23.12.2020).
21. Управління організаційними змінами та розвитком методичні вказівки до виконання практичних робіт / авт.-уклад.: А.В. Микитась, О.В. Подольська, В.Г. Краля, К.С. Богомолова. Харків: ХНТУСГ, 2020. 25 с.
22. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С.
23. Ансофф И. Стратегическое управление : учебник. Москва : Экономика, 2000. 519 с.
24. Божко Л.М. Методология управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации : дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05 / Санкт-

- Петербургский государственный экономический университет. М., 2019. 345 с. URL: <https://dlib.rsl.ru/01008586481>.
25. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. Изд. 4-е, перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
  26. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. К.: КНУДТ, 2014. 314 с.
  27. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб: Питер, 2002. 832 с.
  28. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
  29. Левковець О.М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 46-70.
  30. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: монография; пер. с англ. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2014. 512 с.
  31. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с.
  32. Нестик Т.Д. Материалы по курсу «Организационное развитие и управление изменениями». М.: РАНХиГС, 2012. 58 с.
  33. Пригожин А.И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с.
  34. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 362 с.
  35. Царенко А.С. Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2013. Вып. № 39. С. 163–179.
  36. Цымбал Любовь Девять правил успешных отношений клиента и консультанта. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons142.html?print> (дата звернення 18.02.2021).

37. Тарасенко С.І. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149 с.
38. Процесне консультування. URL: [http://www.outsourcing.in.ua/consulting\\_2.html](http://www.outsourcing.in.ua/consulting_2.html) (дата звернення 18.02.2021).
39. Третяк А.М. Земельно-кадастровий облік як інформаційна база управління земельними ресурсами та землекористуванням. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 3-11.
40. Посівна-2021 у цифрах. URL: <https://superagronom.com/articles/518-posivna-2021-u-tsifrah> (дата звернення 26.05.2021).
41. Сьомченко В.В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/109.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/109.pdf) (дата звернення 26.05.2021).
42. Кабанець Є. Трудові ресурси сільського господарства та сільська зайнятість. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 1. С. 2023.
43. Ткачук В.А. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 10-14.
44. Петренко Н.О. Удосконалення системи комплексного аналізу використання трудових ресурсів в аграрній сфері на регіональному рівні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск. 27. Частина 2. С. 101-106.
45. Шарова С.В. Економіко-статистичний аналіз ефективності господарської діяльності регіону на початку економічної кризи. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3957> (дата звернення 4.08.2021).
46. Радченко О.П. Використання кореляційно-регресивного аналізу в управлінні зед підприємства. URL:

- [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/110.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/110.pdf) (дата звернення 4.08.2021).
47. Оцінка достовірності вибіркового рівняння регресії і його параметрів. URL: <http://um.co.ua/8/8-12/8-121914.html> (дата звернення 4.08.2021).
  48. Трусова Н.В. Бюджетно-податкове стимулювання розвитку аграрного сектору України. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 22-31.
  49. Эстер Дерби Зримые и скрытые структуры: модель CDE. URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=2775> (дата звернення 9.10.2021).
  50. Горобець Н.М. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/92.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/92.pdf) (дата звернення 9.10.2021).
  51. Коваль І.В. Агроконсалтинг як інструмент підвищення ефективності аграрного сектора та розвитку сільських територій Західного регіону України. *Соц.-ек.проблеми сучас.періоду України*. 2013. Вип. 6 (104). С. 281-291.
  52. Руденко М.В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 8-18.
  53. Ласло О.О. Впровадження технологій точного землеробства в Україні. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2011. № 1. С. 49-50.
  54. Захарчук О.В. Сучасний стан та перспективи розвитку основних виробничих засобів сільського господарства. *Економіка АПК*. 2019. № 11 С. 49-57.
  55. Хрипко А.В. Поняття та економічна сутність консалтингової діяльності. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*. Дніпро: Стандарт. 2021. 116 с.
  56. Питер Вайл, Стефани Ворнер Создание компании следующего поколения URL: <https://www.management.com.ua/cm/cm211.html> (дата звернення 15.11.2021).

57. Дорпер - порода овец. URL: <https://www.spas-agro.ru/zhivotnovodstvo/vse-samoe-vazhnoe-ob-ovtsah-porody-dorper.html> (дата звернення 28.11.2021).
58. Розрахунок заробітної плати в 2022 році: нарахування та утримання, «на руки» працівнику. URL: <https://smartfin.ua/page/rozrakhunok-zarobitnoyi-platy-v-2022-rotsi> (дата звернення 3.12.2021).
59. Верба В.А. Проектний аналіз: Підручник. К.: КНЕУ, 2000. 322 с.
60. Батенко Л.П. Управління проектами. К.: Київ, нац. Екон.ун-т, 2003. 231 с.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Описова статистика

Y	X1	X2			
Среднее	9683,24	Среднее	44,084	Среднее	9423,38
	1274,01				908,618
Стандартная ошибка	9	Стандартная ошибка	0,78663	Стандартная ошибка	5
Медиана	8923,9	Медиана	43,09	Медиана	9061,6
Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д
Стандартное отклонение	2848,79	Стандартное отклонение	1,75895	Стандартное отклонение	2031,73
	4		7		3
Дисперсия выборки	8115627	Дисперсия выборки	3,09393	Дисперсия выборки	4127937
			-		
Эксцесс	3,26554	Эксцесс	3,25551	Эксцесс	-1,3877
	1,67200		0,56384		0,46874
Асимметричность	1	Асимметричность	5	Асимметричность	7
Интервал	7410,9	Интервал	3,47	Интервал	4971,4
Минимум	7105,4	Минимум	42,59	Минимум	7225,4
Максимум	14516,3	Максимум	46,06	Максимум	12196,8
Сумма	48416,2	Сумма	220,42	Сумма	47116,9
Счет	5	Счет	5	Счет	5
Уровень надежности(95,0%)	3537,24	Уровень надежности(95,0%)	2,18403	Уровень надежности(95,0%)	2522,72
	5		4		9



## Оцінка достовірності

## ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,683532
R-квадрат	0,467216
Нормированный R-квадрат	-0,06557
Стандартная ошибка	2940,706
Наблюдения	5

## Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
				0,8769	
Регрессия	2	15167000	7583500	33	0,532784
Остаток	2	17295507	8647754		
Итого	4	32462507			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	-10717,3	66528,58	-0,16109	0,8868	-296967	27553	29696	27553
Переменная X 1	310,498	1794,811	0,172998	0,8785	-7411,95	8032,9	7411,95	8032,9
Переменная X 2	0,712326	1,553844	0,458428	0,6916	-5,97333	7,3979	5,973	7,3979