

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО  
ЗАХИСТУ»  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф.  
\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В  
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ  
(НА ПРИКЛАДІ СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО  
«ГАЛИНА», С. ЗЛАТОПЛЛЯ, КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСТЬ)»**

**ENTREPRENEURSHIP TRANSFORMATION MANAGEMENT IN THE  
CONTEXT OF DIGITALIZATION»**

Виконав здобувач вищої освіти  
2м курсу групи ПТЛ-24м  
ОПП «Підприємництво, торгівля та  
логістика»  
за спеціальністю 076  
«Підприємництво та торгівля»  
\_\_\_\_\_ Генріх САРІБЕКЯН  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
Керівник роботи: д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
Рецензент роботи: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**м. Кропивницький**

**2025 р.**

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Факультет Економічний  
Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи  
Рівень вищої освіти магістр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»  
ОПП «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА ЛОГІСТИКА»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та  
готельно-ресторанної справи

д.е.н. проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

### **САРІБЕКЯНА ГЕНРІХА ОНИКОВИЧА**

1. Тема роботи «Управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації (на прикладі селянське (фермерське) господарство «Галина», с. Златопілля, Кіровоградська область)»

2. Керівник роботи Зайченко Володимир Васильович, д.е.н., професор

3. Строк подання роботи до захисту \_\_\_\_\_ 2025 року

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації на прикладі селянського (фермерського) господарства «Галина», з урахуванням особливостей функціонування аграрних підприємств, їх фінансово-економічного стану та рівня цифрової зрілості. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань: розкрити сутність та передумови формування підприємництва в умовах цифровізації, визначити основні чинники та тенденції цифрових змін у сучасному підприємницькому середовищі; дослідити змістовне наповнення цифрової трансформації суб'єктів господарювання, систематизувати основні підходи, напрями та інструменти цифровізації підприємницької діяльності; обґрунтувати концептуальні засади управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації, визначити принципи, функції та механізми управління цифровими змінами; надати загальну характеристику селянського (фермерського) господарства «Галина», проаналізувати організаційні та виробничі особливості його діяльності; здійснити фінансово-

економічний аналіз діяльності СФГ «Галина», оцінити динаміку основних показників ефективності та фінансової стійкості підприємства; провести комплексний аналіз рівня цифрової трансформації СФГ «Галина», визначити сильні та слабкі сторони цифрового розвитку підприємства, наявні бар'єри та потенціал цифровізації; розробити підходи до управління процесами цифрової трансформації СФГ «Галина», з урахуванням специфіки аграрного бізнесу та сучасних викликів цифрової економіки; обґрунтувати інструментально-організаційне забезпечення цифрової трансформації підприємства, визначити доцільність впровадження цифрових управлінських, інформаційних та аналітичних рішень; розрахувати економіко-організаційний ефект від реалізації цифрової стратегії трансформації СФГ «Галина», оцінити її вплив на результативність, конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.25-20.09.25	
2.	Написання вступу та першого розділу	21.09.25-30.09.25	
3.	Написання другого розділу	01.10.25-31.10.25	
4.	Написання третього розділу	01.11.25-21.11.25	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	22.11.25-01.12.25	
6.	Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	22.11.25-01.12.25	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	02.12.25-09.12.25	

Дата видачі завдання

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Зайченко В.В.

(підпис)

Завдання прийнято до виконання

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

Здобувач \_\_\_\_\_ Сарібекян Г.О.

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Сарібекян Г.О. Управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації (на прикладі селянське (фермерське) господарство «Галина», с. Златопілля, Кіровоградська область):** Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Підприємництво, торгівля та логістика» зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2025. 143 с.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації на прикладі селянського (фермерського) господарства «Галина», з урахуванням особливостей функціонування аграрних підприємств, їх фінансово-економічного стану та рівня цифрової зрілості.

У магістерському дослідженні розкрито теоретико-методичні та прикладні засади управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації та обґрунтовано цифрову трансформацію як ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості й адаптивності підприємств до зовнішніх шоків (воєнних, логістичних, ринкових). Доведено, що в цифровій економіці конкурентні переваги формуються не стільки на основі матеріальних ресурсів, скільки через здатність підприємства працювати з даними, інтегрувати цифрові технології у ланцюги створення цінності та швидко перебудовувати процеси. Уточнено зміст понять «цифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» і методично обґрунтовано їхню послідовність у логіці управління змінами «цифрування → цифровізація → трансформація». Запропоновано авторське визначення управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації, що інтегрує технологічний, організаційний, культурний і ринковий виміри змін.

Практичну апробацію здійснено на прикладі СФГ «Галина», для якого проведено комплексне дослідження фінансово-економічного стану та цифрової зрілості за 2022–2024 рр. Встановлено, що підприємство характеризується формально високою автономією, однак має низьколіквідну структуру активів, критичний знос основних засобів (понад 57% у 2024 р.), «паперову» ліквідність за відсутності грошових коштів, падіння прибутковості та ризикову трансформацію зобов'язань у бік комерційного кредиту. Визначено базово-середній рівень цифрової зрілості і доведено причинно-наслідковий зв'язок між цифровою незрілістю та фінансовими дисфункціями (зростання дебіторської заборгованості, надлишкові запаси, підвищення собівартості, неефективне використання техніки). Обґрунтовано, що ключовим бар'єром є не дефіцит технологій, а організаційна незрілість роботи з даними, відсутність КРІ та процесної дисципліни.

У роботі сформовано науково-практичну модель цифрової трансформації СФГ «Галина» з урахуванням ресурсних обмежень середнього фермерського господарства та запропоновано поетапний підхід («цифрові основи» → «цифровізація ключових процесів» → «інтегрована цифрова трансформація»). Обґрунтовано створення інтегрованої цифрової екосистеми ERP + CRM + EDMS у поєднанні з розширенням технологій точного землеробства як архітектури, що забезпечує синергію управління собівартістю, збутом, дебіторською заборгованістю, документообігом і виробничою ефективністю. Проведене економіко-організаційне обґрунтування підтвердило фінансову доцільність трансформації: потенційне вивільнення оборотного капіталу до 7–10 млн грн, зниження витрат на 10–20% і строк окупності інвестицій до 1 року в базовому сценарії; сценарний аналіз показав стійкість запропонованої стратегії навіть за песимістичних умов. Результати можуть бути використані аграрними підприємствами для розроблення цифрових стратегій, підвищення фінансової маневреності та переходу до моделей Agriculture 4.0.

**Ключові слова:** цифровізація, цифрова трансформація, управління трансформаціями, цифрове підприємництво, цифрова зрілість, ERP, CRM, EDMS, точне землеробство, фінансова стійкість

## ABSTRACT

**Saribekyan H.O. Entrepreneurship transformation management in the context of digitalization (using the example of the peasant (farm) «Galyna» in the village of Zlatopolya, Kirovohrad region):** Qualification work for the second (master's) level of higher education at the Educational and Professional Program “Entrepreneurship, Trade and Logistics”, specialty 076 «Entrepreneurship and trade» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 143 p.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for managing entrepreneurial transformations under digitalization, using the case of the peasant (farmer) enterprise “Galyna”, taking into account the specific features of agricultural enterprises, their financial and economic condition, and the level of digital maturity.

The master's research elaborates the theoretical, methodological, and applied aspects of managing entrepreneurial transformations in the context of digitalization and substantiates digital transformation as a key instrument for ensuring competitiveness, financial sustainability, and enterprise adaptability to external shocks (wartime, logistical, and market-related). It is proven that in the digital economy competitive advantages are formed not so much on the basis of material resources as through the enterprise's ability to work with data, integrate digital technologies into value-creation chains, and rapidly reconfigure processes. The content of the concepts “digitization”, “digitalization”, and “digital transformation” is clarified, and their sequence within the change-management logic “digitization → digitalization → transformation” is methodologically justified. The study proposes an author's definition of managing entrepreneurial transformations under digitalization that integrates technological, organizational, cultural, and market dimensions of change.

Practical validation was carried out on the example of the peasant (farmer) enterprise “Galyna”, for which a comprehensive assessment of the financial and economic condition and digital maturity for 2022–2024 was conducted. It was established that the enterprise demonstrates formally high autonomy; however, it has a low-liquidity asset structure, critical depreciation of fixed assets (over 57% in 2024), “paper” liquidity in the absence of cash, declining profitability, and a risky shift in liabilities toward trade credit. A basic-to-intermediate level of digital maturity was identified, and a cause-and-effect relationship between digital immaturity and financial dysfunctions (growth of accounts receivable, excessive inventories, increasing production costs, and inefficient use of machinery) was substantiated. It is argued that the key barrier is not a lack of technologies per se, but organizational immaturity in data management, the absence of KPI standards, and insufficient process discipline.

The study develops a scientific and practical model for the digital transformation of the peasant (farmer) enterprise “Galyna”, taking into account the resource constraints typical of a medium-sized farm, and proposes a phased approach (“digital foundations” → “digitalization of key processes” → “integrated digital transformation”). The economic and organizational justification confirmed the financial feasibility of transformation: potential release of working capital up to UAH 7–10 million, a 10–20% reduction in costs, and a payback period of up to one year in the baseline scenario; scenario analysis demonstrated the robustness of the proposed strategy even under pessimistic conditions. The results can be used by agricultural enterprises to design digital strategies, improve financial flexibility, and transition toward Agriculture 4.0 models.

**Keywords:** digitalization, digital transformation, transformation management, digital entrepreneurship, digital maturity, ERP, CRM, EDMS, precision farming, financial sustainability.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність та передумови формування підприємництва в умовах цифровізації .....	10
1.2. Змістовне наповнення цифрової трансформації суб'єктів господарування .....	20
1.3. Концептуальні засади управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації .....	29
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО «ГАЛИНА» .....</b>	<b>37</b>
2.1. Загальна характеристика СФГ «Галина» .....	37
2.2. Фінансово-економічний аналіз СФГ «Галина» .....	45
2.3. Комплексний аналіз рівня цифрової трансформації підприємства ....	71
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФГ «ГАЛИНА» .....</b>	<b>82</b>
3.1. Управління процесами цифрової трансформації СФГ «Галина» .....	82
3.2. Інструментально-організаційне забезпечення цифрової трансформації СФГ «Галина» .....	98
3.3. Економіко-організаційне обґрунтування цифрової трансформації СФГ «Галина» .....	113
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>130</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>138</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>143</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується глибокими структурними зрушеннями, зумовленими цифровізацією господарських процесів, глобалізаційними викликами, євроінтеграційними прагненнями держави, а також тривалим впливом воєнних ризиків на функціонування підприємницького середовища. За таких умов цифрова трансформація набуває статусу одного з ключових чинників забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, особливо у сфері аграрного виробництва, яка традиційно є базовою для економіки України.

Підприємництво в аграрному секторі, зокрема селянські (фермерські) господарства, функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлена коливаннями ринкової кон'юнктури, кліматичними ризиками, обмеженим доступом до фінансових ресурсів, кадровими проблемами та недостатнім рівнем технологічної оснащеності. В умовах цифровізації ці виклики посилюються, водночас створюючи нові можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації виробничо-збутових процесів, зниження трансакційних витрат і формування довгострокових конкурентних переваг. Проте процеси цифрової трансформації в малих і середніх аграрних підприємствах часто мають фрагментарний, несистемний характер і не супроводжуються належним управлінським та економічним обґрунтуванням.

Особливої актуальності набуває проблема управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації, що передбачає не лише впровадження окремих цифрових інструментів, а й комплексну зміну управлінських підходів, бізнес-процесів, організаційної структури та корпоративної культури підприємства. Відсутність чітко сформованих механізмів управління цифровими трансформаціями стримує реалізацію потенціалу цифрових технологій, знижує ефективність інвестицій у цифровізацію та обмежує можливості розвитку підприємств аграрного сектору.

Актуальність обраної теми посилюється також недостатнім рівнем прикладних досліджень, спрямованих на адаптацію теоретичних концепцій цифрової трансформації до специфіки діяльності селянських (фермерських) господарств, з урахуванням регіональних особливостей, ресурсного забезпечення та фінансово-економічного стану конкретних підприємств. У цьому контексті особливої науково-практичної значущості набуває дослідження управління трансформаціями підприємництва на прикладі СФГ «Галина» (с. Златопілля, Кіровоградська область), що дозволяє поєднати теоретичні положення з реальними умовами функціонування аграрного бізнесу в регіоні Центральної України.

Отже, обрана тема дослідження є актуальною з позицій сучасних викликів цифрової економіки, потреб практики аграрного підприємництва та необхідності наукового обґрунтування управлінських рішень у сфері цифрової трансформації, що зумовлює її теоретичну значущість і практичну цінність для розвитку селянських (фермерських) господарств України.

Проблематика управління трансформаціями бізнесу в умовах цифровізації розглядається у працях багатьох українських і зарубіжних науковців, зокрема Ф. Алмейди, П. Верхофа, Т. Давенпорта, П. Леонарді, С. Крауса, О. Кузьміна, І. Лігоненко, В. Ляшенка, В. Верби, І. Рєпіної, С. Філіппової та інших. У їхніх дослідженнях акцент зроблено на впливі цифрових технологій на бізнес-моделі, конкурентоспроможність підприємств і трансформацію управлінських процесів.

Водночас управління цифровими трансформаціями як цілісний і системний процес, інтегрований у стратегічне управління підприємством, залишається недостатньо опрацьованим. Обмеженою є кількість методичних підходів до оцінювання ефективності цифрових змін і розробки адаптивних управлінських рішень з урахуванням галузевої специфіки.

Таким чином, наявні наукові напрацювання потребують подальшого розвитку в частині управління трансформаціями бізнесу в умовах

цифровізації, що підтверджує актуальність і наукову доцільність обраної теми дослідження.

*Мета дослідження.* Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації на прикладі селянського (фермерського) господарства «Галина», з урахуванням особливостей функціонування аграрних підприємств, їх фінансово-економічного стану та рівня цифрової зрілості.

*Завдання дослідження.* Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та передумови формування підприємництва в умовах цифровізації, визначити основні чинники та тенденції цифрових змін у сучасному підприємницькому середовищі;
- дослідити змістовне наповнення цифрової трансформації суб'єктів господарювання, систематизувати основні підходи, напрями та інструменти цифровізації підприємницької діяльності;
- обґрунтувати концептуальні засади управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації, визначити принципи, функції та механізми управління цифровими змінами;
- надати загальну характеристику селянського (фермерського) господарства «Галина», проаналізувати організаційні та виробничі особливості його діяльності;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності СФГ «Галина», оцінити динаміку основних показників ефективності та фінансової стійкості підприємства;
- провести комплексний аналіз рівня цифрової трансформації СФГ «Галина», визначити сильні та слабкі сторони цифрового розвитку підприємства, наявні бар'єри та потенціал цифровізації;

- розробити підходи до управління процесами цифрової трансформації СФГ «Галина», з урахуванням специфіки аграрного бізнесу та сучасних викликів цифрової економіки;

- обґрунтувати інструментально-організаційне забезпечення цифрової трансформації підприємства, визначити доцільність впровадження цифрових управлінських, інформаційних та аналітичних рішень;

- розрахувати економіко-організаційний ефект від реалізації цифрової стратегії трансформації СФГ «Галина», оцінити її вплив на результативність, конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

*Об'єкт дослідження* – підприємницька діяльність СФГ «Галина» в умовах цифровізації економіки.

*Предмет дослідження* – організаційно-економічні механізми, управлінські підходи та інструментарій управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації.

*Методами дослідження.* У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації; індукцію та дедукцію – для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між рівнем цифрової зрілості та фінансово-економічними результатами підприємства; системний і структурно-функціональний підходи – для розгляду цифрової трансформації як цілісного управлінського процесу.

Економіко-статистичні та фінансові методи (вертикальний, горизонтальний і коефіцієнтний аналіз) використано для оцінювання фінансового стану, ліквідності, рентабельності та стійкості СФГ «Галина». Метод інтегральної оцінки та індексний підхід застосовано для визначення рівня цифрової зрілості підприємства. Порівняльний і сценарний аналіз використано для обґрунтування напрямів і альтернатив цифрової трансформації. Економіко-розрахункові методи – для оцінювання економічної ефективності впровадження цифрових рішень.

Застосування зазначених методів забезпечило наукову обґрунтованість і практичну значущість результатів дослідження.

*Наукова новизна дослідження полягає в такому:*

- удосконалено теоретичний підхід до трактування управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації, який, на відміну від наявних, розглядає цифрову трансформацію як багаторівневий управлінський процес, що поєднує технологічні, організаційні, фінансові та культурні зміни, орієнтовані на створення нової цифрової цінності;

- набув подальшого розвитку концептуальний підхід до управління цифровими трансформаціями аграрних підприємств, заснований на інтеграції цифрових інструментів із концепцією динамічних здібностей, що дозволяє пояснити відмінності результативності цифровізації за однакових технологічних умов;

- запропоновано поетапну модель цифрової трансформації селянського (фермерського) господарства, адаптовану до ресурсних обмежень середнього аграрного бізнесу, яка забезпечує керованість процесу та мінімізує ризики неефективних інвестицій;

- удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства, що ґрунтується на поєднанні інтегрального індексу цифрової зрілості та аналізу цифровізації ключових бізнес-процесів;

- дістало подальший розвиток економіко-організаційне обґрунтування доцільності цифрової трансформації, яке базується на сценарному аналізі та оцінюванні впливу цифрових рішень на фінансову стійкість, ліквідність і конкурентоспроможність підприємства.

*Інформаційною базою є офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України; нормативно-правові акти та стратегічні документи України у сфері цифровізації, розвитку підприємництва та агропромислового комплексу; аналітичні звіти профільних міністерств і міжнародних організацій; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем цифрової трансформації та управління підприємством; фінансова*

звітність, внутрішні управлінські дані та матеріали селянського (фермерського) господарства «Галина» за 2022–2024 роки; результати власних аналітичних розрахунків і узагальнень автора.

Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» на тему: «Інноваційні моделі електронної комерції: аналіз сучасних стратегій та тенденцій» (5 червня 2025 р. м. Кропивницький), а також у матеріалах VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» на тему: «Торговельна політика України в умовах євроінтеграції: виклики для національного підприємництва» (21 травня 2025 р., м. Київ).

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти:* робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, а також список використаних джерел. Робота викладена на 143 сторінках друкованого тексту, містить 17 таблиць і 15 рисунків і додатки, 36 джерела списку використаної літератури.

*Практична значущість. Результати кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти* можуть бути рекомендовані для практичного впровадження в діяльності селянських (фермерських) господарств та інших малих і середніх аграрних підприємств з метою підвищення ефективності управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації. Запропоновані теоретико-методичні положення, управлінські підходи та практичні рекомендації можуть бути використані при розробці цифрових стратегій розвитку підприємств, упровадженні сучасних цифрових управлінських, інформаційних і аналітичних рішень, а також у процесі оптимізації бізнес-процесів, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## 1.1. Сутність та передумови формування підприємництва в умовах цифровізації

Сучасне підприємництво розвивається в умовах інтенсивної цифровізації, яка формує нові принципи організації бізнес-процесів та визначає характер взаємодії між підприємствами, споживачами й ринковими інститутами. Цифрова трансформація перетворюється на ключовий фактор еволюції підприємницької діяльності, адже саме цифрові технології забезпечують швидкість операцій, гнучкість рішень та доступ до глобальних ринків.

У науковій літературі цифровізація визначається як системний процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, що зумовлює трансформацію стратегій, бізнес-моделей, операцій, продуктів і методів взаємодії зі стейкхолдерами [35]. На відміну від традиційної автоматизації, цифровізація не просто оптимізує окремі функції, а змінює логіку ведення бізнесу, створюючи нові умови для інновацій, масштабування діяльності й розвитку підприємництва.

Підприємництво в умовах цифровізації характеризується здатністю використовувати цифрові ресурси як основу для формування конкурентних переваг. Digital tools виступають каталізатором креативності, відкриваючи можливості для створення нових продуктів, удосконалення сервісів, розвитку персоналізованих пропозицій та підвищення рівня клієнтоорієнтованості [32].

Сучасні дослідження підкреслюють, що цифровізація дає змогу підприємствам підвищувати ефективність комунікацій, оптимізувати витрати, прискорювати ухвалення управлінських рішень та зміцнювати ринкові позиції [31]. До ключових технологічних передумов розвитку підприємництва

належать: big data, хмарні сервіси, штучний інтелект, блокчейн, електронні платформи та автоматизовані інформаційні системи. Вони змінюють характер взаємодії між учасниками ринку, формуючи нові канали збуту, інструменти контролю якості, логістичні рішення та моделі обслуговування.

Отже, сутність підприємництва в умовах цифровізації полягає в тому, що підприємницька діяльність трансформується з традиційної виробничо-комерційної моделі у високотехнологічну, клієнтоорієнтовану та інноваційну систему створення цінності. Передумови її функціонування визначаються наявністю сучасних цифрових технологій, розвиненою інформаційною інфраструктурою, глобалізацією ринків та зростанням попиту на швидкі, прозорі та персоналізовані бізнес-рішення.

У працях українських дослідників [3, 4, 14] цифровізація розглядається як важливий чинник інноваційного розвитку підприємств і ключовий драйвер їхньої трансформації. Автори наголошують, що саме цифрові технології формують нові управлінські підходи, здатні підвищувати гнучкість, оперативність і стратегічну адаптивність бізнесу.

Окрему увагу приділено цифровим змінам у логістичних та виробничих процесах. Наприклад, Биков В.Ю., Пінчук О.П. та Гуржій А.М. [3] досліджують передумови цифровізації бізнес-процесів логістичних компаній та доводить, що використання цифрових інструментів є невід'ємною умовою сталого смарт-розвитку.

Помітний внесок у теоретичне осмислення цифрової економіки належить Н. Краус та співавторам [28], які класифікували основні характеристики цифрової економіки та окреслили її ключові тенденції. У центрі їхнього аналізу - зміна принципів створення вартості, поширення цифрових бізнес-моделей та формування нових типів ринкової взаємодії.

У дослідженні Філіпова С., Ковтуненко Ю., Філіпов В., Волощук Л., Малін О. [23] цифровізація розглядається як чинник, що забезпечує підприємствам стійкі умови розвитку в конкурентному та динамічному середовищі. Авторка доводить, що впровадження цифрових інструментів

сприяє підвищенню прозорості процесів, оптимізації операційних витрат і формуванню доданої цінності для споживачів.

Зміст і механізми розроблення цифрових стратегій проаналізовано у працях Лігоненка Л.О. та співавторів [10], які обґрунтовують структурні та організаційні передумови трансформації бізнесу. Дослідники підкреслюють, що цифровізація потребує не лише технічних змін, а й оновлення управлінських підходів, корпоративної культури та моделей взаємодії з клієнтами.

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що цифровізація підприємництва є комплексним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, економічні та соціальні компоненти.

У сучасній науковій літературі простежується зростаючий інтерес до вивчення цифрових трансформацій, що визначають нові умови функціонування підприємництва. Значний внесок у систематизацію підходів до розуміння сутності цифрової економіки та цифровізації зробила Н. Гражевська, яка узагальнила трактування цих категорій та окреслила ключові теоретичні аспекти цифрових перетворень [5]. Науковиця визначає цифрову економіку як систему економічних відносин інформаційного суспільства, що функціонує на основі широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій, електронних каналів зв'язку та цифрового документообігу.

У цьому контексті цифровізація розглядається як багатоаспектний процес трансформації економічної діяльності, який не обмежується технологічними змінами. Її вплив є подвійним і часто суперечливим: з одного боку, цифрові технології створюють нові можливості для підвищення продуктивності, автоматизації, оптимізації управлінських процесів, розвитку підприємницьких моделей та розширення ринків; з іншого - зумовлюють появу нових ризиків, асиметрій, цифрової нерівності, кіберзагроз та соціально-економічних дисбалансів.

Гражевська Н.І. та Чигиринський А.М. наголошують, що цифровізація економіки трансформує не лише окремі підприємства, а й структуру суспільства загалом, змінюючи форми взаємодії між економічними агентами, прискорюючи поширення інновацій та стимулюючи появу нових інституційних форматів. Це визначає нові умови функціонування підприємництва, де ключовими ресурсами стають дані, цифрові компетенції та здатність адаптуватися до технологічних змін [5].

Таким чином, цифровізація виступає одночасно передумовою, інструментом і результатом сучасного підприємницького розвитку, формуючи нові моделі створення цінності та нові правила конкуренції. У цих умовах забезпечення ефективного функціонування бізнесу неможливе без розуміння сутності цифрових трансформацій та їхнього впливу на економічні процеси, ринки, управлінські системи та соціальні взаємодії.

За Н. Скоробогатовою, цифрова трансформація передбачає інтеграцію цифрових рішень у всі сфери діяльності, що зумовлює зміну способів створення цінності та дозволяє досягати економічних і соціальних результатів швидше та з меншими витратами. Цифровізація формує нове бізнес-середовище, насичене цифровими пристроями, системами та каналами взаємодії, що створює передумови для інноваційних форм підприємництва, автоматизації операцій та персоналізації послуг [16].

Погляд М. Руденка підкреслює, що цифровізація - це багатовимірне явище, яке формується під впливом держави, бізнесу, наукової спільноти та суспільства. Ефективність цифрових змін залежить від готовності підприємств адаптувати свої процеси, структури та компетенції до вимог цифрового простору [13].

Отже, цифровізація стає ключовою умовою функціонування підприємництва, оскільки: змінює правила конкуренції та ринкової взаємодії; створює нові цифрові формати бізнесу та комунікацій; підвищує роль даних та технологій у прийнятті управлінських рішень; потребує розвитку цифрових компетенцій і нових управлінських моделей.

Ряд учених [1, 2, 5, 6] наголошують, що цифрові технології є визначальними чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вони підкреслюють необхідність формування культури безперервних інновацій, яка забезпечує динамічний розвиток бізнесу в умовах цифрової конкуренції.

На думку І. Струтинської, ключовим драйвером змін у ланцюгах створення доданої вартості є споживач, а отже цифровізація повинна орієнтуватися на його потреби та очікування. У своїх працях дослідниця систематизує основні поняття цифрової економіки та цифрової трансформації, пропонуючи їх трактування з позиції різних стейкхолдерів. Такий підхід демонструє багат шаровість цифровізації та її вплив на підприємництво [17].

Практичний інтерес становлять напрацювання Р. Лісової щодо етапів і інструментів цифрової трансформації бізнес-моделі. Дослідниця доводить, що ефективна цифровізація передбачає не лише впровадження технологій, але й зміну управлінських підходів, перебудову внутрішніх процесів і формування нових методів взаємодії з ринком [11].

Узагальнення наведених концепцій підтверджує, що цифровізація виступає не лише зовнішнім чинником впливу, а й системним механізмом, який трансформує сутність підприємництва, розширює можливості створення вартості та визначає напрям еволюції бізнес-моделей у сучасній економіці.

У науковій літературі цифрову економіку дедалі частіше розглядають як якісно нову форму організації економічної діяльності, що базується на використанні цифрових ресурсів, даних та інформаційно-комунікаційних технологій. Як зазначає Г. Гудзь, цифрова економіка формується на основі широкого спектра «цифрових» активів і визначає нові правила функціонування підприємництва [7]. Однією з ключових її особливостей є те, що в умовах інтенсивного обміну інформацією стираються межі між внутрішніми і зовнішніми середовищами компаній, що призводить до зміщення традиційних рамок ринкової діяльності та появи нових форматів конкурентної взаємодії.

Вагомий внесок у дослідження передумов становлення цифрової економіки зробила С. Коляденко, яка детально описала етапи її розвитку в Україні та підкреслила залежність цих процесів від інституційних, технологічних і глобальних тенденцій. У продовження цієї тематики А. Пустоваров зосередив увагу на механізмах цифрової трансформації управління національною економікою, наголошуючи, що цифровізація впливає не лише на окремі підприємства, а й на макроекономічні механізми прийняття рішень [12].

Додаткові аргументи на користь актуальності цифрових перетворень наводить Г. Жосан, яка проаналізувала сучасний стан цифровізації в Україні та окреслила ключові бар'єри й можливості цифрового розвитку. Науковиця підкреслює, що цифровізація виступає не лише технологічним трендом, а й необхідною умовою стійкості та конкурентоспроможності підприємництва у глобальному середовищі [8].

У сукупності ці дослідження демонструють, що цифровізація є стратегічним драйвером трансформації підприємницької діяльності. Вона змінює логіку створення вартості, підходи до організації бізнес-процесів, структуру ринкових відносин і формує нові передумови функціонування підприємництва в сучасних умовах.

Дослідники пов'язують цифровізацію бізнесу передусім із концепцією «Індустрія 4.0», яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси. Це дозволяє підвищити ефективність підприємств, оптимізувати ресурси та прискорити бізнес-операції [33, с. 25].

Як зазначає Strømme-Bakhtiar, цифрова економіка базується на широкому застосуванні ІКТ, а її значення постійно зростає через зміну поколінь: користувачі покоління Z сприймають цифрове середовище як норму, що формує нові вимоги до бізнесу – швидкість, доступність, прозорість і технологічність [36, с. 21].

Отже, цифровізація виступає ключовою передумовою розвитку підприємництва, визначаючи його здатність адаптуватися до змін ринку й зберігати конкурентоспроможність.

У дослідженні [19] узагальнено низку основних сфер застосування цифрових технологій, а саме: система IoT; аналітика великих даних та хмарні обчислення; робототехніка; моделювання виробничих ліній; виробництво, що самоорганізується; CPS-системи; smart-мережі постачання; вертикальна/горизонтальна інтеграція; прогнозне технічне обслуговування; кібербезпека; розширена робота та технічне обслуговування завдяки використанню доповненої реальності; безпілотні логістичні транспортні засоби; цифровізація управління знаннями [19].

До ключових передумови формування підприємництва в умовах цифровізації належать (рис.1.1): 1. Масштабна цифровізація та зміна природи економічних відносин. Цифрові технології трансформують механізми створення вартості, логіку взаємодії між суб'єктами ринку та підходи до формування конкурентних переваг. Підприємство дедалі більше ґрунтується на даних, платформах і цифрових сервісах. 2. Глобалізація та посилення конкуренції. Розвиток онлайн-ринків нівелює територіальні межі, тому навіть малий бізнес конкурує у глобальному середовищі, де основними критеріями є швидкість, інноваційність та клієнтоорієнтованість. 3. Конвергенція ринків і зміна способу мислення. Межі між галузями стираються, а підприємства переходять від вузькоспеціалізованих моделей до інтегрованих систем продуктів і послуг, що формують додану цінність. 4. Розвиток інтелектуального капіталу та зростання ролі інновацій. Знання, аналітика даних, творчі рішення стають основними ресурсами підприємства, а інвестиції в людський капітал визначають конкурентоспроможність. 5. Синергія технологій та інновацій. Інтернет речей, штучний інтелект, робототехніка, блокчейн та інші технології створюють мультиплікативний ефект, прискорюючи модернізацію бізнес-процесів. 6. Швидке комерціалізування технологій. Нові інструменти й продукти впроваджуються

значно швидше, ніж у попередні десятиліття, що вимагає високої гнучкості бізнесу та здатності до адаптації. 7. Зростання можливостей обробки великих даних (Big Data). Дані стають основою прийняття управлінських рішень та формування індивідуальних пропозицій для клієнтів. Ці передумови утворюють новий формат підприємницького середовища, у якому неефективними стають традиційні моделі управління, що спираються лише на матеріальні ресурси.

### Ключові передумови цифрового підприємництва



Рисунок 1.1. Ключові передумови формування сучасного підприємництва в умовах цифровізації

*\*Розроблено автором*

Зазначені передумови формують певні концептуальні принципи, за якими працюють підприємства в цифрову епоху (рис. 1.2). До них належать:

1. Інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності. Підприємництво переходить від часткової автоматизації до побудови повністю цифрових бізнес-моделей.

2. Переорієнтація на клієнтську цінність та нові ринкові моделі. Ключовим драйвером розвитку стають потреби споживача, що визначають структуру продукту, логіку сервісу та бізнес-процеси.

3. Ефективне використання цифрових даних. Аналітика, прогнозування, персоналізація та автоматизація забезпечують конкурентні переваги, яких підприємства не можуть досягти традиційними методами.

4. Гнучкі, адаптивні бізнес-процеси. Цифровізація формує культуру експериментування, швидкого реагування, постійного вдосконалення та впровадження інновацій.

5. Поява нових продуктів та форматів бізнесу. Підприємства переходять від продажу товарів до надання комплексних послуг, цифрових платформ, онлайн-сервісів та продуктів з високою інтелектуальною складовою.

6. Поширення моделей кооперації та партнерств. Платформізація економіки створює умови для мережевої взаємодії, а конкуренція доповнюється співпрацею (cooperation).

7. Формування цифрової організаційної культури. Підприємства повинні не лише впроваджувати технології, а й розвивати компетенції персоналу, культуру інновацій та безперервного навчання.

8. Розвиток інфраструктури для цифрових операцій. Нові бізнес-моделі ґрунтуються на хмарних технологіях, системах кібербезпеки, цифрових логістичних платформах.

#### Концептуальні характеристики цифрової трансформації

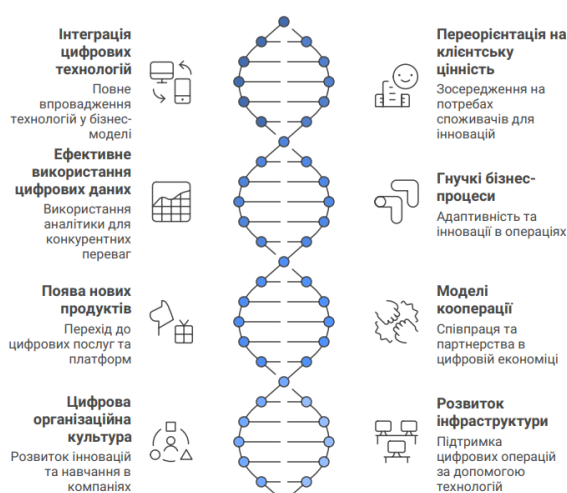


Рисунок 1.2. Концептуальні характеристики функціонування підприємництва в умовах цифрової трансформації

*\*Розроблено автором*

Отже, концептуальні характеристики демонструють, що цифровізація змінює саму природу підприємництва, переводячи його в площину інтелектуальних, сервісних і мережевих взаємодій.

В контексті дослідження важливо наголосити, що цифровізація не є зовнішнім фактором, який лише впливає на бізнес. Вона формує фундаментальні умови його функціонування та визначає логіку стратегічного розвитку підприємництва.

Таким чином, рисунки 1.1 та 1.2 виконують роль аналітичної схеми, яка поєднує передумови, що об'єктивно формуються цифровою економікою, з концептуальними характеристиками, що визначають нову парадигму підприємництва. Це забезпечує методологічну основу для поглибленого дослідження цифрової трансформації бізнесу та дає можливість сформулювати авторське бачення сутності підприємництва в сучасних умовах.

У підсумку, у сучасних умовах цифровізація стала не просто технічним трендом, а важливою ознакою зміни економічної культури. Підприємства переходять до «smart-підходів» у веденні бізнесу, які передбачають використання інтелектуальних систем підтримки рішень, автоматизації операцій та цифрових каналів взаємодії зі споживачами. Саме штучний інтелект, технології Big Data, хмарні сервіси та інші елементи цифрової інфраструктури визначають можливості підприємства адаптуватися до мінливого середовища, забезпечувати вищу якість послуг і формувати стійкі конкурентні позиції.

Для підприємництва в Україні, особливо в умовах воєнних викликів і глобальної нестабільності, цифрова трансформація виступає ключовою передумовою відновлення, розвитку та входження у більш складні та інтегровані ринки. Вона створює можливість не лише підвищити операційну ефективність, але й закласти підґрунтя для появи нових бізнес-моделей, інноваційних продуктів та сервісів, що є критично важливим для забезпечення довгострокової результативності підприємницької діяльності.

## 1.2. Змістове наповнення цифрової трансформації суб'єктів господарювання

У науковій літературі часто ототожнюють терміни «цифрування» та «цифровізація», проте низка дослідників наполягає на принциповій різниці між ними. Зокрема, Дж. Росс [34] акцентує, що ці поняття відображають різні рівні та логіку цифрових змін у бізнесі.

Цифрування (digitization), за його трактуванням, означає технічний процес переведення аналогової інформації у цифровий формат. Основна мета - підвищення ефективності операцій шляхом стандартизації та автоматизації вже існуючих процедур. Типовими прикладами цифрування є впровадження ERP-систем, електронного документообігу чи оптимізація операційних потоків, коли результат заздалегідь визначений і спрямований на покращення функціонування чинної інфраструктури.

Цифровізація (digitalization), на відміну від цього, розглядається як значно ширший і стратегічніший процес. Вона передбачає створення нової цифрової цінності - інноваційних продуктів, сервісів, бізнес-моделей, форм клієнтської взаємодії. Її сутність полягає у безперервному експериментуванні, перевірці гіпотез і динамічному коригуванні ринкових пропозицій, оскільки кінцевий результат не може бути чітко визначений наперед (Ross et al., 2017). Таким чином, цифровізація формує нову парадигму підприємництва, у якій гнучкість, інноваційність і швидкість адаптації стають ключовими умовами конкурентного успіху.

Бреннен і Райс [20], ґрунтуючись на широкому міждисциплінарному огляді досліджень у сфері маркетингу та промислових комунікацій, запропонували чітке розмежування понять «цифрування» та «цифровізація». Аналізуючи роботи Brennen et al. (2016) разом із напрацюваннями інших авторів, що досліджують цифрову трансформацію підприємництва, можна зробити висновок, що ці категорії відрізняються за змістом, функціональним призначенням та стратегічною роллю у розвитку бізнесу.

На основі узагальнення наукових підходів нами сформовано порівняльну характеристику понять «цифрування» та «цифровізація», яка відображає ключові відмінності між ними з позицій функціонального наповнення та впливу на підприємницьку діяльність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Порівняльна таблиця термінів «цифровізація» та «цифрування»

Автори дефініцій термінів	Терміни	Дефініції термінів
Корейнен та ін. (2017) на засадах уточнення праці Хсу (2007)	Цифрування	Усе ширше використання технологій для зв'язку між людьми, системами, компаніями, продуктами і послугами.
Бреннен і Крейс, на основі Оксфордського словника англійської мови (2019)	Цифрування	Дія, або процес цифрування (перетворення аналогових даних, зокрема зображень, відео та текстів, які використовуватимуться в подальшому, у цифрову форму).
Бреннен і Крейс (2016)	Цифрування	Матеріальний процес перетворення аналогових потоків інформації у цифрові біти.
Росс (2017)	Цифрування	Цифрування передбачає стандартизацію бізнес-процесів та пов'язана зі скороченням витрат й операційною досконалістю.
Бреннен і Крейс, на основі Оксфордського словника англійської мови (2019)	Цифровізація	Прийняття або розширення використання цифрових чи комп'ютерних технологій організацією, галуззю, країною тощо.
Бреннен і Крейс (2016)	Цифровізація	Те, як багато сфер соціального життя реструктуризовано навколо цифрової комунікації та медіа-структур.
Росс (2017)	Цифровий (формат)	Щоб стати цифровими, лідери повинні сформулювати далекоглядну цифрову цінність. Ця ціннісна пропозиція повинна переоцінити, як цифрові технології та інформація можуть покращити наявні активи та можливості організації для створення нових цінностей для клієнтів.
Гартнер (2025)	Цифровізація	Цифровізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання прибутку та збільшення вартості; це процес переходу до цифрового бізнесу.

*\*Сформовано автором на підставі джерел [20, 21, 24, 34]*

Попри значну кількість наукових праць, присвячених розмежуванню понять «цифрування» та «цифровізація», у сучасній літературі досі не

сформовано однозначної та загально визнаної межі між цими категоріями. Така невизначеність у термінах створює теоретичні та прикладні труднощі, зокрема при формуванні стратегій цифрової трансформації підприємств.

На нашу думку, чітке розрізнення сутності цифрування і цифровізації є необхідним, оскільки кожен із цих процесів виконує різні функції у розвитку бізнесу та по-різному впливає на його організаційні, технологічні та управлінські зміни.

Цифрування слід розглядати як базовий технічний етап цифрової трансформації, що полягає у переведенні аналогових даних у цифровий формат. Це може здійснюватися шляхом сканування паперових документів, заміни традиційних паперових процедур цифровими аналогами, конвертації інформації у електронні масиви для подальшого збереження, обробки та аналізу. Водночас важливо підкреслити, що цифрування реалізується не ізольовано, а як складова загальної стратегії цифрової трансформації підприємства. Його впровадження залежить від управлінських рішень, технологічної готовності компанії та вимог до модернізації бізнес-процесів.

Проводячи межу між процесами цифрування та цифровізації, науковці зазвичай акцентують увагу на двох взаємопов'язаних аспектах. По-перше, на можливостях підприємства ефективно працювати з цифровими даними, що стає можливим після переходу від аналогових форматів до електронних. По-друге, на здатності компанії використовувати ці дані для вдосконалення своєї бізнес-моделі. Таким чином, цифрування створює технічну основу для обробки та збереження інформації, а цифровізація - забезпечує стратегічний розвиток, трансформуючи спосіб організації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами й створення доданої вартості.

На основі проведеного аналізу сформовано концептуальні характеристики понять «цифрування» та «цифровізація», узагальнені у таблиці 1.2. Обидва процеси є фундаментальними елементами, що формують підґрунтя для цифрової трансформації підприємств.

Цифрування виступає початковим етапом, спрямованим на переведення аналогової інформації у цифровий формат, забезпечуючи можливість її подальшої обробки, зберігання та аналізу. Натомість цифровізація передбачає глибше переосмислення діяльності підприємства - це стратегічне впровадження цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення їх прозорості, оперативності та інноваційності.

Узагальнюючи, цифрова трансформація охоплює комплексний вплив цифрових інструментів на бізнес-модель компанії, спрямований на її сутнісне оновлення та зміцнення конкурентних позицій у динамічному ринковому середовищі. Саме стратегічна інтеграція цифрових рішень стає ключовим фактором переходу підприємства до якісно нового рівня функціонування.

Таблиця 1.2

Порівняння характеристик категорій «цифровізація» та «цифрування»

Концептуальні характеристики	Цифровізація	Цифрування
Основний концепт	Застосування результатів цифрування, відповідно до поставлених підприємством цілей (підвищення конкурентоспроможності бізнесу, удосконалення чинної бізнес-моделі, покращення масштабування, монетизації продукту тощо).	Трансформація даних на засадах двійкової системи числення.
Регламент застосування даних. Цифрова безпека	Застосування в межах компанії даних помірно регламентоване. Дані використовуються фахівцями для, наприклад, підсилення конкурентних переваг компанії шляхом поширення її представленості в соціальних мережах тощо.	Застосування даних в межах компанії жорстко регламентоване. Для потреб введення нових інструментів цифровізації необхідно забезпечити цифровий захист тощо.
Швидкість генерування та різноманіття даних. Доступність даних	Рівень визначається фахівцями компанії, оскільки контрольований безпосередньо ними. У даному процесі дані не генеруються, а використовуються ті, що були отримані попередньо.	Високий рівень, природньо обумовлений ефективністю функціонування компанії на ринку, спроможністю отримувати дані тощо.
Контекстна одиниця	Опрацьована інформація. Дані застосовують суто для попередньо визначення потреб, наприклад покращення ринкових позицій компанії.	Неопрацьовані, часто різноаспектні дані.
Рівень збирання контекстних одиниць	Інформація. Інформація (розуміння) є лише тоді, коли дані оброблені.	Дані. Базовий рівень збору даних (технічна, аналітична діяльність, нормативні, договірні та суспільні дозволи тощо).
Подальший рівень застосування	Прогнозування та прескриптивна аналітика.	Збирають для подальших цілей компанії, зокрема для цифровізації та цифрової трансформації.

Узагальнено автором на основі джерел [20, 21, 24, 34]

Цифрова трансформація сьогодні виходить далеко за межі простої цифровізації окремих бізнес-процесів. У науковій та практичній площині цифрова трансформація розглядається як процес глибоких позитивних змін, що охоплюють усі аспекти діяльності компанії [9].

Як зазначалося раніше, цифрування є базовим, техніко-організаційним етапом, що забезпечує перехід від аналогових даних до цифрових форматів. Саме на його основі вибудовується цифровізація - системне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Ці два етапи слугують фундаментом для цифрової трансформації, яка передбачає стратегічну зміну бізнес-моделі, структури управління та операційної логіки підприємства.

Взаємозв'язок між означеними етапами можна представити у вигляді логічної послідовності, наведеної на рисунку 1.3.

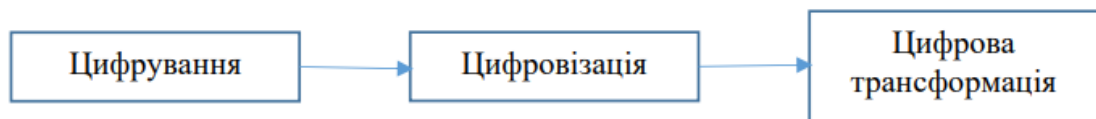


Рисунок 1.3. Структурно-логічна схема цифрової еволюції підприємництва

*\*Розроблено автором*

Аналіз категорій «цифровізація» та «цифрова трансформація» свідчить, що у науковому та практичному дискурсі ці поняття нерідко ототожнюють. Проте їхній змістовий вплив на розвиток суб'єкта господарювання має принципово різну природу. Якщо цифрування забезпечує підвищення операційної ефективності шляхом заміни аналогових процедур цифровими та оптимізації поточних процесів, то цифрова трансформація формує нову якість функціонування підприємства.

Цифрова трансформація спрямована на переосмислення бізнес-моделі, створення інноваційних підходів до ведення діяльності та підтримку комплексних змін у структурі управління, корпоративній культурі й стратегічних цілях. На відміну від цифрування, що вирішує локальні завдання, трансформаційні процеси потребують стратегічного бачення

топменеджменту, здатності передбачати майбутні виклики та інтегрувати технології як основу довгострокового розвитку.

Таким чином, цифрова трансформація виступає більш глибоким і системним процесом, який включає не лише впровадження окремих інструментів, а й перебудову всієї логіки функціонування підприємства з орієнтацією на інновації, адаптивність і стійкість у цифровому середовищі.

Цифровізація, на відміну від простого переведення інформації у цифровий формат, спрямована на системне вдосконалення бізнес-процесів та розширення можливостей використання даних. Проте й вона є лише етапом на шляху до ширшої трансформації.

Повноцінна цифрова трансформація охоплює стратегічне переосмислення діяльності підприємства, формування нових бізнес-моделей, зміну управлінських підходів і адаптацію корпоративної культури до вимог цифрового середовища. Тому процес цифровізації має здійснюватися не фрагментарно, а у взаємозв'язку зі стратегічними цілями розвитку підприємства. Саме така інтегрована логіка дає можливість організаціям створювати інноваційні, конкурентоспроможні та стійкі бізнес-моделі, які відповідають викликам цифрової економіки.

У сучасних умовах підприємства впроваджують цифрову трансформацію у двох ключових площинах: удосконалення внутрішніх процесів та розширення ринкових можливостей. Проектні менеджери активно застосовують цифрові технології задля підвищення ефективності управління проектами, оптимізації ресурсів та пришвидшення прийняття рішень.

Серед провідних напрямів цифрової трансформації бізнесу можна виділити такі (рис.1.4):

1. Інтернет речей (IoT). Завдяки мережі взаємопов'язаних пристроїв підприємства отримують оперативні дані про стан об'єктів і процесів. Це забезпечує можливість моделювання різних сценаріїв, прогнозування та ухвалення більш точних рішень.

2. Технології штучного інтелекту та машинного навчання. ШІ дає змогу автоматизувати аналітичні процеси та підтримувати ухвалення рішень на основі великих масивів даних. Машинне навчання постійно вдосконалює якість таких рішень, адже система навчається на інформації, яку отримує.

3. Роботизація та автоматизація виробництва. Сучасні робототехнічні рішення здатні замінювати працівників у виконанні рутинних і повторюваних операцій, що значно підвищує продуктивність компаній. Автоматизація технологічних процесів дає змогу скоротити витрати, мінімізувати помилки та забезпечити високу стабільність виробництва.

4. Аналітичні цифрові платформи та інструменти. Дані стають стратегічним ресурсом бізнесу, а широкі можливості сучасної аналітики дозволяють перетворювати їх на інструмент контролю й удосконалення бізнес-процесів.



Рисунок 1.4. Провідні напрями цифрової трансформації бізнесу

*\*Розроблено автором*

Кожен цифровий інструмент впроваджується підприємством з чітко визначеною метою, відповідно до його стратегічних пріоритетів, ресурсних можливостей та потреб розвитку.

Разом із тим, цифрова трансформація не є однозначно позитивним процесом. Попри значні переваги, її реалізація потребує значних фінансових інвестицій, змін в організаційній культурі та адаптації персоналу до нових

умов роботи. Це може супроводжуватися низкою ризиків і викликів, що ускладнюють перехід до цифрової бізнес-моделі.

Отже, цифрова трансформація виступає не лише інструментом модернізації бізнесу, а й комплексним процесом, який поєднує можливості з потенційними загрозами. З метою систематизації основних наслідків цифрової трансформації доцільно виокремити її позитивні та негативні аспекти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Позитивні та негативні наслідки цифрової трансформації підприємництва

Позитивні наслідки цифрової трансформації підприємництва	Негативні наслідки цифрової трансформації підприємництва
Автоматизація ключових бізнес-процесів. Завдяки використанню цифрових рішень дані підприємства формуються, обробляються та зберігаються в інтегрованій системі, що мінімізує вплив людського фактора, підвищує швидкість операцій та забезпечує прозорість процесів.	Зростання рівня ризиків. Значні організаційні зміни, пов'язані з переходом до цифрових форматів роботи, можуть порушувати стабільність наявних бізнес-процесів та створювати нові види операційних, технологічних та кіберризиків.
Скорочення витрат. Оптимізація виробничих та управлінських процесів за допомогою цифрових інструментів сприяє зменшенню ресурсних витрат, підвищенню енергоефективності та усуненню дублювання функцій.	Підвищення вимог до інноваційної динаміки. Потреба постійного оновлення технологій та процесів формує додатковий тиск на працівників і систему управління, вимагаючи безперервного навчання та адаптації.
Зростання продуктивності. Цифрові рішення забезпечують прискорення виконання операцій, покращують якість обслуговування клієнтів і зменшують час виробничих циклів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.	Необхідність значних інвестицій. Впровадження сучасних технологій потребує фінансових вкладень у програмне забезпечення, техніку, навчання персоналу та супровід інфраструктури.
Підвищення гнучкості системи управління. Дані стають основою для прийняття управлінських рішень, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку, коригувати стратегію та покращувати ефективність ресурсного використання.	Ймовірність організаційного опору. Персонал може чинити спротив змінам через страх втрати робочого місця, невпевненість у власних цифрових компетенціях або незрозумілість цілей трансформації.

*\*Сформовано автором*

Цифрова трансформація набуває дедалі більшої значущості для сучасних підприємств, оскільки в умовах жорсткої конкуренції ключовими факторами успіху стають швидкість реагування на зміни ринку та здатність

гнучко адаптувати бізнес-модель до нових вимог споживачів. Водночас цифрова трансформація породжує низку викликів, що впливають на процес її реалізації та потребують ретельного управлінського опрацювання. Найбільш суттєвими серед них є:

1. Відставання між технологічним розвитком і стратегічним баченням компанії. Часто цифрові технології впроваджуються без урахування загальної стратегії підприємства, що перетворює цифровізацію на самоціль. Натомість необхідно забезпечити взаємоузгодженість технологічних рішень зі стратегічними пріоритетами бізнесу.

2. Загрози кібербезпеки. Зростання частоти й складності кіберінцидентів вимагає від компаній впровадження більш стійких систем захисту даних та регулярного оновлення інструментів кіберзахисту.

3. Недостатність цифрових компетентностей управлінців. Обмежена обізнаність керівного персоналу щодо можливостей цифрових технологій ускладнює ухвалення обґрунтованих рішень та уповільнює трансформаційні процеси.

4. Низька гнучкість організаційних структур. Багато підприємств демонструють повільну реакцію на виклики цифровізації через застарілі бізнес-процеси, бюрократичні бар'єри та відсутність адаптивних управлінських практик.

5. Необхідність зміни корпоративної культури. Цифрова трансформація охоплює не лише технології, а й поведінкові установки персоналу. Перехід до цифрової моделі роботи потребує розвитку культури відкритості до інновацій, готовності до навчання та розуміння цінності нових цифрових процесів.

Отже, успішна цифрова трансформація потребує системного підходу, який включає узгодженість цифрових ініціатив зі стратегією підприємства, інвестиції у розвиток людського капіталу, побудову надійної системи кіберзахисту та формування гнучкої організаційної культури, здатної до швидкої адаптації.

Уточнення змісту понять «цифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» дозволяє розмежувати функціональні рівні цифрових змін. Цифрування оптимізує операційні процеси, цифровізація спрямована на удосконалення бізнес-функцій, тоді як цифрова трансформація передбачає стратегічне переосмислення бізнес-моделі та корпоративної культури.

Отже, цифрова трансформація підприємництва є не просто впровадженням окремих технологічних рішень, а комплексним процесом стратегічних і культурних змін, що охоплює всі рівні функціонування підприємства. Її сутність полягає у переосмисленні логіки створення цінності, трансформації бізнес-моделі та підвищенні гнучкості підприємства за рахунок інтеграції цифрових технологій, даних та аналітики в управлінські, виробничі, логістичні й клієнтські процеси.

Ключовим результатом цифрової трансформації є підвищення конкурентоспроможності підприємства через здатність адаптуватися до динамічних ринкових умов, мінімізувати ризики та формувати нові стратегічні можливості. У контексті сучасної економіки цифрова трансформація стає визначальним чинником підприємницького розвитку, оскільки саме вона забезпечує перехід від традиційних моделей господарювання до інноваційних, гнучких і клієнтоорієнтованих форм бізнесу.

Таким чином, сутність цифрової трансформації підприємництва полягає в інтегрованому перетворенні технологічної, організаційної та управлінської складових, що створює умови для сталого розвитку, розширення ринкових можливостей та зміцнення конкурентних позицій у цифровій економіці.

### **1.3. Концептуальні засади управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації**

Управління цифровою трансформацією підприємництва розглядається як багаторівневий процес. На операційному рівні це стосується модернізації внутрішніх процедур за допомогою цифрових технологій; на стратегічному –

трансформації бізнес-моделі; на культурному – зміни мислення персоналу та формування нової організаційної культури.

Науковці визначають такі ключові принципи управління цифровою трансформацією:

1. Ціннісно-орієнтований підхід. У центрі трансформаційного процесу знаходиться створення цінності для клієнтів, співробітників і партнерів. Дослідження підкреслюють, що підприємства повинні фокусуватися на розробці цифрових продуктів і сервісів, які вирішують конкретні потреби споживачів та пропонують унікальну ціннісну пропозицію.

2. Гнучкість і адаптивність. Управління трансформацією передбачає створення гнучких структур, здатних швидко реагувати на технологічні та ринкові зміни. Здійснюється впровадження підходів Agile, Lean та гнучких методів проектного управління.

3. Інтегрована цифрова інфраструктура. Це поєднання хмарних технологій, великих даних, IoT, блокчейн, штучного інтелекту, які дозволяють забезпечити цілісність інформаційних потоків, аналітику та автоматизацію.

4. Стратегічна підтримка керівництва. Дослідження підтверджують, що залученість топ-менеджменту та наявність ясного стратегічного бачення відіграють вирішальну роль в успішному впровадженні цифрових змін.

5. Розвиток людського потенціалу. Цифрова трансформація неможлива без розвитку цифрових компетенцій персоналу, впровадження програм навчання та створення культури інновацій.

6. Кібербезпека і етичні аспекти. Паралельно з можливостями, цифровізація приносить ризики: кібератаки, втрати даних, порушення конфіденційності. Успішні компанії формують системи управління безпекою та етичними стандартами.

## Ключові принципи управління цифровою трансформацією підприємництва

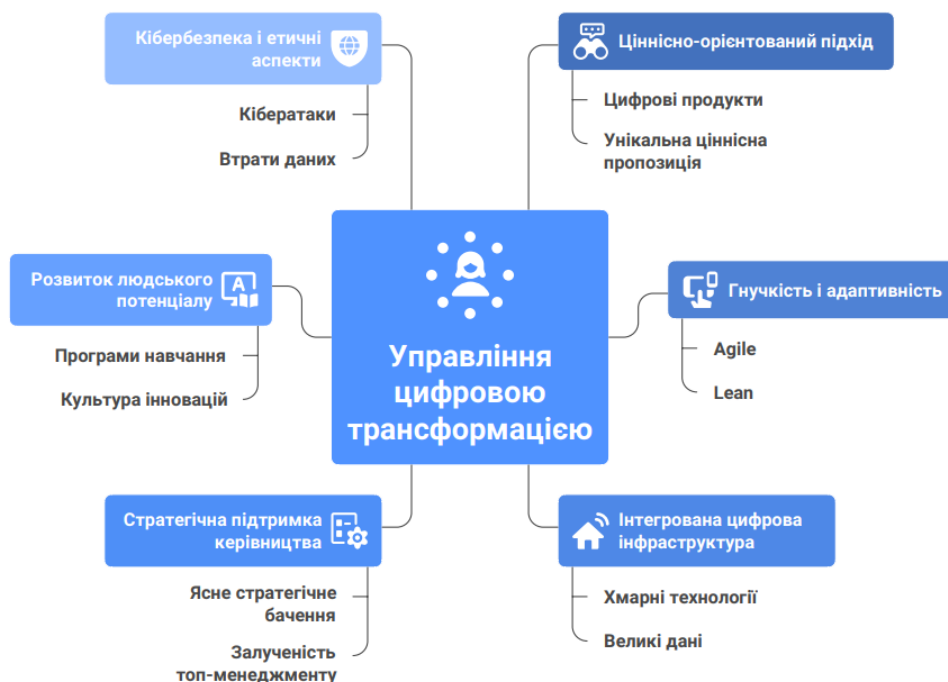


Рис. 1.5. Ключові принципи управління цифровою трансформацією підприємництва

*\*Складено автором*

*Теоретичні концепції управління трансформаціями.*

Динамічні здібності та цифрове підприємництво. Динамічні здібності (dynamic capabilities) – це здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та переорієнтовувати внутрішні й зовнішні ресурси у відповідь на зміни ринкового та технологічного середовища. У дослідженнях останніх років (2019–2024) вони активно поєднуються з концепцією цифрового підприємництва (digital entrepreneurship).

Науковці стверджують, що цифрова трансформація потребує від підприємств розвитку динамічних здібностей – здатності виявляти можливості цифровізації, використовувати їх шляхом швидкого прототипування продуктів, безперервного тестування та впровадження інновацій. Компанії повинні постійно переглядати свою стратегічну орієнтацію, коригувати структуру й процеси.

У сфері підприємництва ці дві концепції переплітаються: підприємці створюють нові бізнес-моделі, використовуючи потенціал цифрових платформ, а підприємства – використовують динамічні здібності для запуску власних стартапів, бізнес-акселераторів та цифрових інноваційних лабораторій.

Платформені бізнес-моделі та екосистеми. Починаючи з 2018 р., дослідники цифрової економіки активно звертають увагу на платформені бізнес-моделі та інноваційні екосистеми. Платформенні моделі ґрунтуються на створенні цифрових майданчиків, що з'єднують різні групи користувачів (споживачів, постачальників, партнерів). Компанії, які працюють як платформи, не лише продають продукт, а й надають інфраструктуру для взаємодії, що дає змогу масштабувати бізнес без пропорційного зростання ресурсів.

Екосистеми – це мережі взаємодіючих компаній, інститутів, стартапів і спільнот, об'єднаних спільними цілями та технологічною платформою. Управління екосистемою передбачає координацію спільних інтересів, обмін знаннями та розвиток інноваційних партнерств.

Формування платформ та екосистем стає важливим елементом цифрової трансформації: підприємства, які успішно інтегруються у великі цифрові екосистеми, отримують доступ до ширших ресурсів, знань та ринків.

Цифрове лідерство і культура інновацій. Цифрове лідерство є ключовим аспектом управління трансформаціями в умовах цифровізації. Лідери повинні розуміти цифрові тренди, вміти транслювати бачення командам, створювати інноваційні умови та культуру підприємництва.

Останні дослідження наголошують, що цифрові лідери відрізняються від традиційних менеджерів наступними особливостями:

Візійність і здатність до трансформації. Лідери бачать потенціал цифрових технологій і формують довгострокове бачення розвитку підприємства.

Амбасадорство інновацій. Вони виступають провідниками змін, активно пропагують впровадження нових технологій та методів.

Командний підхід. Цифрові лідери створюють мультифункціональні команди, сприяють творчій співпраці, використовуючи методології Agile.

Розвиток компетенцій. Вони інвестують у підготовку кадрів, розвиток цифрових навичок та технічної грамотності.

Культура інновацій, що формується під впливом цифрових лідерів, передбачає відкритість до експериментів, допущення можливості помилок, підтримку ініціатив, обмін знаннями та гнучкість. Це відрізняє традиційну ієрархічну модель управління від динамічної, адаптивної моделі, яка домінує в компаніях цифрової епохи.

Цифрова трансформація підприємництва приносить значні можливості, але супроводжується ризиками та викликами, які потребують належного управління.

Кібербезпека та захист даних. Після переходу бізнесу у цифровий формат росте кількість кіберзагроз: хакерські атаки, фішингові схеми, крадіжка інтелектуальної власності. Підприємства повинні впроваджувати комплексні програми кібербезпеки: створювати багат шарові системи захисту, використовувати шифрування, регулярні аудити та навчання персоналу. Важливим є розроблення політики щодо конфіденційності й управління даними.

Інвестиційні та фінансові ризики. Цифрова трансформація потребує значних інвестицій у технології, інфраструктуру та навчання. Це може створити фінансові навантаження, особливо для малих і середніх підприємств. Підприємства повинні забезпечувати бізнес-планування, управління ROI (return on investment), застосування фінансових інструментів для інновацій (гранти, венчурні фонди, держпідтримка).

Людський фактор та зміни в культурі. Інший виклик – зміна корпоративної культури. Працівники можуть опиратися новим цифровим підходам через страх перед автоматизацією або нестачу цифрових навичок.

Управління змінами передбачає комунікаційну стратегію, інвестиції у навчання персоналу, стимулювання участі працівників у трансформаційних проектах, створення системи мотивації.

Система управління проектами цифрової трансформації. Управління проектами цифрової трансформації потребує використання методологій, що забезпечують гнучкість і прозорість. Популярними стали підходи Agile, Scrum, Kanban, які дозволяють швидко адаптувати проектні завдання, реагувати на зміни та забезпечувати інтегровану командну взаємодію. Критичною складовою є підготовка керівників проектів, володіння методами цифрового менеджменту, координація між різними функціональними підрозділами та контроль за результативністю впровадження.

За результатами вивчення досвіду цифрової трансформації успішних компаній за останні 5–7 років можна виокремити такі практики:

1. Поступова трансформація. Компанії не переходять одразу до масштабних перетворень. Вони стартують із пілотних проектів, оцінюють результати, масштабують найуспішніші рішення.

2. Партнерство та кооперація. Підприємства активно співпрацюють зі стартапами, академічними інститутами, урядовими програмами, беруть участь у хакатонах та акселераторах, щоб пришвидшити інновації.

3. Клієнтоорієнтованість. Відбувається зміщення фокусу на користувацький досвід: UX-дизайн, аналіз даних про поведінку клієнтів, персоналізовані сервіси.

4. Інклюзивна культура. Формування середовища, де кожен співробітник залучений до трансформації, стимулювання обміну ідеями, визнання ініціатив.

5. Оцінка результатів. Компанії встановлюють чіткі показники успіху (KPIs), регулярно вимірюють ефективність цифрових рішень і переглядають стратегії.

Узагальнюючи науковий доробок за останні 5–7 років, можна зробити такі висновки:

Цифрова трансформація – це стратегічний процес комплексного зміщення бізнес-моделі. Вона виходить за межі простого впровадження технологій і охоплює зміну мислення, культури й управління підприємством.

Успішність трансформації залежить від інтеграції технологічних, організаційних та людських факторів. Компанії, що досягають успіху, уміло поєднують цифрові інструменти зі стратегією та розвивають динамічні здібності.

Поняття цифрування, цифровізації і цифрової трансформації необхідно відрізнити. Цифрування забезпечує технічну основу, цифровізація – системне вдосконалення процесів, а трансформація – стратегічне оновлення бізнесу.

Платформені моделі та екосистеми є новим форматом підприємницької діяльності. Вони надають можливості для масштабування, кооперації та створення інноваційної цінності.

Управління ризиками – важливий компонент трансформації. Від кібербезпеки та інвестиційних ризиків до кадрових і культурних викликів – усе це потребує системного підходу.

Підприємства, що планують цифрову трансформацію, повинні розглядати цей процес як довгострокову інвестицію у власний розвиток, зосереджуючи увагу на створенні цінності, гнучкості управління та розвитку людського потенціалу. Саме така стратегія забезпечує можливість виживання та зростання у цифровій економіці.

Ми пропонуємо авторське, науково обґрунтоване визначення, сформоване у відповідності до логіки дослідження, сучасних теорій цифрової економіки, динамічних здібностей та інноваційного менеджменту.

Управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації – це цілісна, стратегічно орієнтована система дій, спрямована на ініціювання, координацію та реалізацію комплексних змін у підприємницькій діяльності, які охоплюють технологічні, організаційні, культурні та ринкові компоненти бізнесу. В її основі лежить інтеграція цифрових технологій з динамічними здібностями підприємства, що забезпечує здатність підприємця або

підприємницької структури передбачати зміни цифрового середовища, переосмислювати бізнес-модель, адаптувати ресурси, формувати інноваційну екосистему взаємодії та створювати нову цінність для стейкхолдерів.

Таке управління передбачає поєднання цифрових інструментів, підприємницького мислення та гнучких управлінських підходів задля забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності й здатності до безперервного оновлення в умовах високої турбулентності цифрової економіки.

У запропонованому визначенні інтегровано чотири ключові компоненти, що відсутні у більшості класичних трактувань:

1. Поєднання цифрових технологій і динамічних здібностей.

Підкреслено, що цифровізація сама по собі не трансформує бізнес - трансформація можлива лише у поєднанні технологій із здатністю підприємства перебудовувати ресурси і процеси.

2. Підприємницька логіка створення цінності.

Визначення фокусується не на технологіях, а на підприємницьких можливостях – створенні нової цінності, інновацій, екосистем.

3. Наголос на багаторівневій природі трансформації.

Трансформація описана як охоплення технологічних, організаційних, культурних і ринкових аспектів.

4. Стратегічна й адаптивна спрямованість.

Зазначено, що управління трансформаціями – це довгостроковий процес, що забезпечує стійкість і здатність до постійного оновлення.

## **РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО «ГАЛИНА»**

### **2.1. Загальна характеристика СФГ «Галина»**

СФГ «Галина» є класичним представником середнього фермерського бізнесу Центральної України. Господарство було зареєстроване 15 грудня 1999 року, що свідчить про його стійкість та проходження через численні етапи трансформації аграрного ринку України - від розпаду колгоспної системи до формування сучасного ринку землі. Понад 24 роки безперервної діяльності є важливим нематеріальним активом, який вказує на сформований соціальний капітал у регіоні присутності та стабільні відносини з орендодавцями земельних паїв [15].

Організаційно-правова форма - «Селянське (фермерське) господарство» - передбачає специфічну структуру власності та управління, де ключову роль відіграє трудова участь членів родини або засновників. Статутний капітал підприємства зазначений як 0 грн , що є типовим для фермерських господарств, створених у 90-х роках, коли внеском до капіталу слугувало право користування землею або майно, оцінка якого не завжди фіксувалася у грошовому еквіваленті в статутних документах сучасного зразка. Це не є індикатором фінансової слабкості, а радше історичною особливістю реєстрації [15].

Керівником та підписантом підприємства є Німенко Галина Григорівна. Історичні дані також вказують на зв'язок із Німенком Сергієм Івановичем , що підтверджує сімейний характер бізнесу. Така концентрація управлінських повноважень має подвійний вплив на економічну безпеку:

- Переваги: висока швидкість прийняття рішень, відсутність бюрократичних затримок, особиста зацікавленість керівництва у збереженні активів.

- Ризики: залежність бізнес-процесів від однієї-двох ключових осіб (Key Person Risk). У випадку форс-мажорних обставин з керівництвом, операційна діяльність може бути тимчасово паралізована через відсутність диверсифікованого корпоративного управління.

Юридична адреса підприємства (Кіровоградська обл., Кропивницький р-н, с. Златопілля, вул. Садова, 9) [15].

Земельний банк СФГ «Галина» оцінюється у 2 000 гектарів. Це критично важливий показник для подальшого фінансового моделювання. Масштаб: 2000 га відносять господарство до категорії середніх агровиробників. Такий розмір дозволяє ефективно використовувати високопродуктивну техніку (наприклад, один сучасний обприскувач та 1-2 комбайни), отримуючи ефект масштабу, але при цьому зберігати повний контроль над агрономічними технологіями, який часто втрачається у великих агрохолдингах [15].

Регіональна специфіка: розміщення у Златопіллі (колишній Бобринецький район) означає роботу в зоні Північного Степу. Ґрунти тут - переважно чорноземи звичайні, які мають високий потенціал родючості, але є лімітованими по волозі. Саме фактор вологозабезпечення став визначальним для фінансових результатів 2024 року, коли регіон постраждав від гідрологічної посухи.

Згідно з КВЕД 01.11 та даними про діяльність 1, господарство спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур. Тваринництво відсутнє, що спрощує структуру активів, але позбавляє диверсифікації грошових потоків [15].

Для земельного банку у 2 000 га в умовах Степу оптимальна сівозміна має включати 4–5 культур для мінімізації ризиків. Базуючись на типових регіональних практиках та згадках у сніпетах, реконструйована структура посівів виглядає наступним чином (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Культура	Орієнтовна частка площ	Площа (га)	Роль у бізнес-моделі
Озима пшениця	35-40%	700–800	Основна продовольча культура. Забезпечує ранній грошовий потік (липень-серпень) для фінансування осінніх польових робіт.
Соняшник	30-35%	600–700	Головний центр прибутку (Cash cow). Висока ліквідність, але виснажує ґрунт (потребує повернення на поле не раніше ніж через 3-4 роки).
Кукурудза	15-20%	300–400	Культура з високим потенціалом валового збору, але високими витратами на сушіння та логістику. Найбільш вразлива до посухи.
Ячмінь (озимий/ярий)	10%	200	Страхова культура. Раннє дозрівання, використання вологи зимового періоду.

*\*Складено на підставі джерела [15].*

Головною стратегічною метою господарства є вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції з отриманням стабільного прибутку. Для цього підприємство використовує як власні земельні ділянки, так і орендовані землі, що забезпечує гнучкість виробничої діяльності та можливість оптимального планування посівних площ.

Фермерське господарство «Галина» орієнтується на виробництво якісної та екологічно безпечної продукції, що відповідає потребам вітчизняного споживача. У своїй діяльності воно застосовує сучасні технології землеробства, раціонально використовує природні ресурси та впроваджує методи, спрямовані на підвищення продуктивності й ефективності виробництва. Такий підхід дає можливість підтримувати високі стандарти якості, забезпечувати конкурентоспроможність продукції та зміцнювати позиції на аграрному ринку.

Для забезпечення сталого функціонування фермерське господарство «Галина» визначило низку основних зобов'язань, які формують стратегічну основу його діяльності:

1. Раціональне використання земельних угідь:

- застосування земельних ділянок відповідно до їх цільового призначення,
- ефективне використання як власних, так і орендованих земель, з дотриманням нормативів землекористування.

## 2. Дотримання екологічних вимог:

- виконання встановлених екологічних стандартів у всіх виробничих процесах,
- впровадження природоохоронних заходів для мінімізації негативного впливу на довкілля.

## 3. Забезпечення прав власності та звітності:

- дотримання законодавчих вимог щодо прав власності на землю та посіви,
- своєчасне подання звітності до уповноважених органів щодо використання земельних і природних ресурсів.

## 4. Дотримання виробничих і санітарно-екологічних норм:

- виготовлення сільськогосподарської продукції відповідно до чинних стандартів якості та безпеки,
- виконання вимог земельних сервітутів і обмежень, визначених нормативними документами.

## 5. Підтримання добросусідських відносин:

- конструктивна взаємодія та взаємоповага у відносинах із власниками суміжних земельних ділянок,
- уникнення конфліктів шляхом дотримання встановлених меж і правил землекористування.

## 6. Збереження геодезичних і технічних позначень:

- охорона геодезичних маркерів та технічних об'єктів, розташованих на території господарства,
- запобігання їх пошкодженню або знищенню.

## 7. Виконання норм експлуатації зрошувальних і осушувальних систем:

- дотримання технічних стандартів роботи меліоративних мереж,
- забезпечення їх належного функціонування з метою підвищення врожайності та збереження ґрунтів.

Фермерське господарство «Галина» визначає своєю ключовою стратегічною метою раціональне та відповідальне використання природних

ресурсів, дотримуючись вимог чинного екологічного законодавства України. Підприємство послідовно впроваджує принципи сталого розвитку, поєднуючи економічну діяльність із турботою про навколишнє середовище.

Для забезпечення екологічної рівноваги господарство активно застосовує сучасні технології та інноваційні методи організації виробництва. Такі підходи сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів і водночас мінімізують можливий негативний вплив на довкілля.

ФСГ «Галина» приділяє значну увагу дотриманню екологічних норм і стандартів, а також налагоджує конструктивну співпрацю з державними структурами та екологічними організаціями. Це дозволяє узгоджувати виробничі процеси з актуальними вимогами природоохоронної політики та сприяти розв'язанню екологічних проблем на місцевому рівні.

Підприємство переконане, що відповідальне ставлення до ресурсів є невід'ємною умовою довгострокового розвитку аграрного виробництва. Саме тому діяльність господарства базується на принципах екологічної відповідальності, раціонального природокористування та збалансованого поєднання економічних і природоохоронних інтересів.

Аналіз структури посівних площ ФСГ «Галина» у 2024 році демонструє раціональний підхід до використання земельного фонду та формування оптимальної посівної структури. Розподіл площ має такий вигляд:

- озима пшениця займає 422 га сільськогосподарських угідь;
- озимий ячмінь вирощується на площі 109 га;
- кукурудза посідає 226 га;
- соняшник, як і в попередні роки, залишається провідною культурою, площа його вирощування становить 676,76 га.

Сформована у 2024 році структура посівів свідчить про продуману стратегію господарювання. Вона забезпечує оптимізацію земельних ресурсів, підтримує аграрну різноманітність та відповідає довгостроковим виробничим і економічним цілям ФСГ «Галина».

У процесі виконання робіт з обробітку ґрунту ФСГ «Галина» дотримується політики співпраці з провідними постачальниками аграрної техніки та ресурсів. Такий підхід забезпечує стабільність виробничих процесів та підвищує їхню ефективність. Постачання пально-мастильних матеріалів здійснюється через надійних партнерів, серед яких: ТОВ «Альянс Енерго Транс», ТОВ «Лівайн Торг», ТОВ КД «Нафта Ойл» та ТОВ «Укрнафтаком». Співпраця з цими компаніями дозволяє гарантувати своєчасне забезпечення господарства ПММ належної якості. У сфері придбання мінеральних добрив господарство підтримує тривале партнерство з ТОВ «Фірма Елідон» відповідно до укладеної угоди №1923/21/59 від 04.03.2020 року. У межах виконання зобов'язань у 2022 році було закуплено 24 тонни добрив, що підтверджується видатковою накладною №31576 від 12.04.2021 року на суму 173 864,00 грн. Щодо реалізації сільськогосподарської продукції, ФСГ «Галина» співпрацює з двома стратегічно важливими партнерами - ТОВ СП «Нібулон» та ТОВ «Кернел». Наявність довгострокових угод з цими компаніями забезпечує стабільний збут продукції та сприяє узгодженню спільних цілей у межах аграрного ринку.

Співпраця з партнерськими компаніями орієнтована на досягнення низки стратегічних цілей, що сприяють розвитку аграрного виробництва та підвищенню його конкурентоспроможності. Основні напрями спільної діяльності включають:

1. Нарощування потужностей із переробки насіння соняшнику. Партнери координують свої дії для збільшення обсягів переробки, що забезпечує виробництво якісної олії та суміжних продуктів.

2. Розширення обсягів перевалки зерна. Оптимізація логістичних операцій дає змогу підвищити швидкість та ефективність транспортування зернової продукції, що позитивно впливає на загальну продуктивність.

3. Удосконалення CRM-систем і маркетингової аналітики. Компанії інвестують у розвиток інструментів управління взаєминами з клієнтами та поглиблення аналізу ринку для покращення прийняття управлінських рішень.

4. Цифровізація та автоматизація виробничих процесів. Значна увага приділяється впровадженню сучасних технологій, які сприяють підвищенню точності, швидкості та якості виробничих операцій.

5. Підвищення продуктивності праці та впровадження інновацій. Партнери працюють над впровадженням нових рішень і технологій, які дозволяють забезпечити стабільне зростання та ефективність діяльності.

6. Перехід на електронний документообіг. Використання цифрових інструментів для обміну інформацією пришвидшує виробничі процеси та забезпечує оперативність управлінських дій.

7. Узгоджені дії партнерів спрямовані на комплексне підвищення ефективності виробництва, удосконалення технологічних процесів та забезпечення високої якості аграрної продукції.

СФГ «Галина» послідовно дотримується принципів Європейського зеленого курсу, інтегруючи у свою діяльність практики, спрямовані на захист клімату, раціональне використання ресурсів та підтримку екологічної й соціальної відповідальності. Підприємство не лише впроваджує сучасні екотехнології, але й заохочує партнерів долучатися до спільних екологічних ініціатив.

Важливим напрямом розвитку є формування безпечних і комфортних умов праці, створення можливостей для професійного зростання працівників та посилення добробуту територіальної громади. Ці завдання розглядаються господарством як ключові елементи стратегічної діяльності, що сприяють формуванню стійкого, екологічно орієнтованого й соціально відповідального бізнесу.

Концептуальну модель функціонування господарства в контексті зеленого курсу доцільно подати схематично (рис. 2.1), що дозволяє наочно відобразити основні напрями сталого розвитку та інтегровані елементи сучасної бізнес-стратегії.

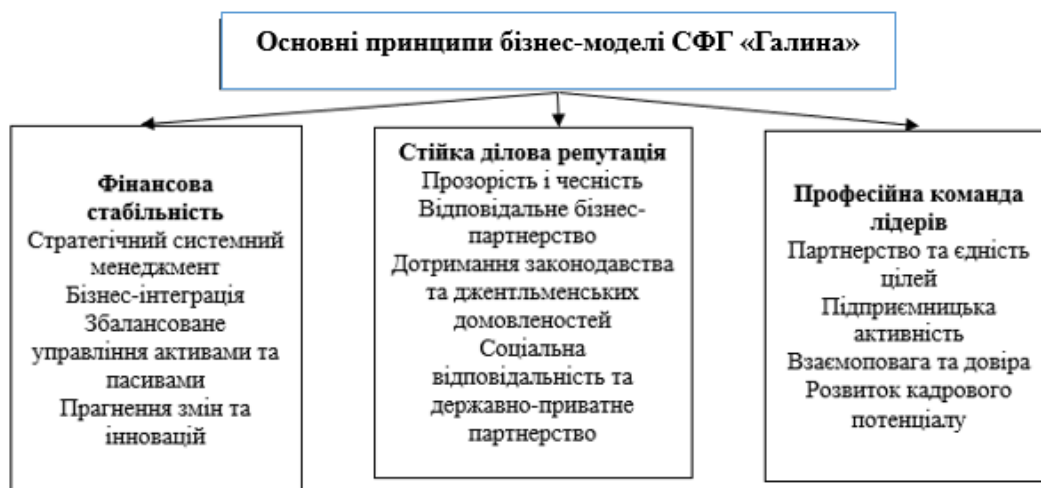


Рисунок 2.1 - Основні принципи бізнес-моделі СФГ «Галина»

*\*Складено автором на підставі власних досліджень підприємства*

На основі аналізу діяльності СФГ «Галина» можна сформулювати такі узагальнюючі висновки.

*Місія та стратегічні орієнтири.* Господарство позиціонує себе як підприємство, що відкриває нові можливості в аграрному секторі та сприяє розвитку кадрового й територіального потенціалу. Серед ключових цілей – створення доданої вартості, підвищення фінансових результатів та активне зміцнення партнерських відносин.

*Особливості бізнес-моделі.* СФГ «Галина» реалізує бізнес-модель, що поєднує інноваційні підходи в агровиробництві, принципи сталого розвитку та ефективне партнерство. Така модель забезпечує гнучкість, конкурентні переваги та довгострокову стабільність.

*Партнерські зв'язки.* Господарство підтримує активну кооперацію з провідними компаніями аграрного ринку, зокрема ТОВ СП «Нібулон» та ТОВ «Кернел». Довгострокові договори постачання створюють надійні умови для збуту продукції та формують стратегічне підґрунтя для подальшого розвитку.

*Пріоритет сталості та соціальної відповідальності.* Підприємство системно інтегрує екологічні та соціальні аспекти у свої виробничі процеси, формуючи середовище відповідального й ресурсозберігаючого агробізнесу.

*Інноваційність та ефективність.* СФГ «Галина» активно впроваджує цифрові технології, автоматизацію та сучасні інструменти управління, що дозволяє підвищувати продуктивність праці та загальну ефективність діяльності.

Отже, СФГ «Галина» є одним із значущих учасників аграрного сектору Кіровоградщини, орієнтованим на інновації, сталий розвиток та відповідальне ведення бізнесу.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз СФГ «Галина»

На основі фінансової звітності СФГ «Галина» за 2022–2024 роки, що міститься у додатках, проведемо аналіз складу активу балансу підприємства.

Нижче наведено розрахункову таблицю 2.2 та аналітичні висновки щодо динаміки активів підприємства.

Таблиця 2.2

### Аналіз складу активу балансу СФГ «Галина» за 2022-2024 роки

Актив	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%	тис. грн	%
Незавершені капітальні інвестиції	517,4	517,4	517,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Основні засоби (залишкова вартість)	21365,2	16925,8	16535,8	-4439,4	-20,8	-390,0	-2,3
<i>первісна вартість</i>	45656,8	45852,1	49827,5	+195,3	+0,4	+3975,4	+8,7
<i>знос</i>	(24 291,6)	(28 926,3)	(33 291,7)	+4 634,7	+19,1	+4365,4	+15,1
Інші необоротні активи	156,0	556,0	556,0	+400,0	+256,4	0,0	0,0

Актив	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
Усього необоротні активи	22038,6	17999,2	17609,2	-4 039,4	-18,3	-390,0	-2,2
Запаси	34999,9	37641,5	34954,8	+2 641,6	+7,5	-2 686,7	-7,1
<i>у тому числі готова продукція</i>	14027,7	13310,3	14109,6	-717,4	-5,1	+799,3	+6,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3639,4	4355,7	5437,9	+716,3	+19,7	+1082,2	+24,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,6	24,8	104,2	+21,2	+588,9	+79,4	+320,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	21,2	128,6	25,3	+107,4	+506,6	-103,3	-80,3
Гроші та їх еквіваленти	0,5	1,0	0,5	+0,5	+100,0	-0,5	-50,0
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
Усього оборотні активи	38664,6	42151,6	40522,7	+3487,0	+9,0	-1628,9	-3,9
<b>АКТИВИ (Баланс)</b>	<b>60703,2</b>	<b>60150,8</b>	<b>58131,9</b>	<b>-552,4</b>	<b>-0,9</b>	<b>-2018,9</b>	<b>-3,4</b>

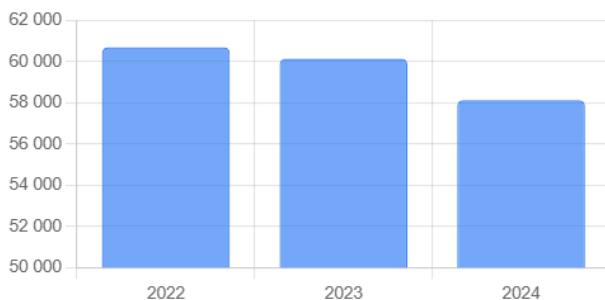
*\*Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності СФГ «Галина».*

#### Аналітичний висновок щодо складу активів (2022–2024 рр.)

На основі даних таблиці можна зробити наступні висновки про майновий стан СФГ «Галина»:

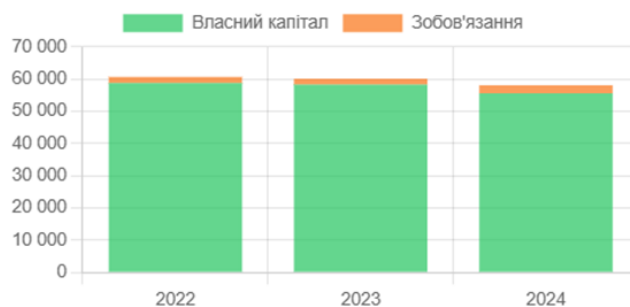
1. Загальна тенденція стискання активів. За аналізований період валюта балансу (загальна вартість активів) зменшилася з 60,7 млн грн у 2022 році до 58,1 млн грн у 2024 році (-4,2%). Це свідчить про поступове зменшення економічного потенціалу підприємства, що викликано збитковістю або низькою прибутковістю останніх років.

**Динаміка вартості активів**



Спостерігається поступове зменшення валюти балансу протягом 2022-2024 років, що може свідчити про оптимізацію активів або амортизацію необоротних активів без їх суттєвого оновлення.

**Структура капіталу (Пасив)**



Підприємство фінансується переважно за рахунок власних коштів. Частка зобов'язань залишається незначною (менше 5%), проте у 2024 році відбулося їх зростання.

Рисунок 2.2. Динаміка вартості активів СФГ «Галина» за 2022-2024 рр.

Рисунок 2.3. Структура капіталу СФГ «Галина» за 2022-2024 рр.

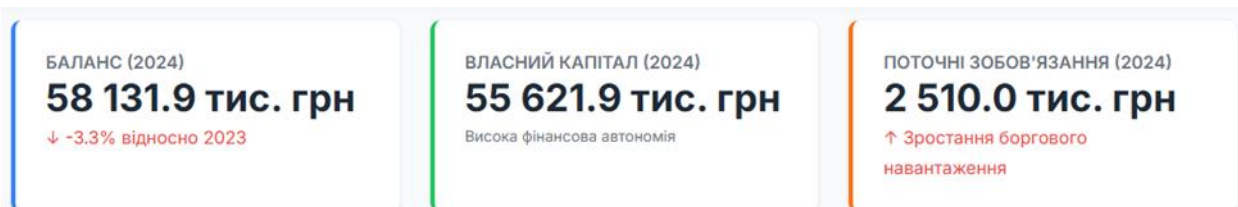


Рис. 2.4. Основні показники активу балансу СФГ «Галина» за 2024 роки

## 2. Стан основних засобів та інвестиційна діяльність.

Високий рівень зносу: залишкова вартість основних засобів суттєво впала у 2023 році (-20,8%), що пояснюється нарахуванням амортизації без співмірного оновлення техніки.

Відновлення інвестицій у 2024: позитивним сигналом є зростання первісної вартості основних засобів у 2024 році на 3,97 млн грн (+8,7%). Це вказує на те, що підприємство, попри складні умови, придбало нову техніку або обладнання. Проте темпи амортизації (+4,3 млн грн зносу за рік) все ще

перевищують темпи оновлення, тому балансова вартість активів продовжує знижуватися.

### 3. Динаміка оборотних активів та ліквідність.

Запаси: вони займають найбільшу частку в структурі активів (близько 60%). У 2023 році спостерігалось накопичення запасів (+7,5%), що є типовим для ситуації з низькими цінами на зерно, коли фермери притримують врожай. У 2024 році запаси зменшилися на 7,1%, що може свідчити про активніший продаж врожаю або зниження валового збору через погодні умови.

Дебіторська заборгованість: спостерігається тривожна тенденція зростання боргів контрагентів перед господарством. Заборгованість за товари та послуги зростає з 3,6 млн грн у 2022 до 5,4 млн грн у 2024 році (+49% за два роки). Це "заморожує" обігові кошти підприємства і погіршує платоспроможність.

Грошові кошти: підприємство працює в умовах абсолютної нестачі вільної ліквідності. Залишок грошей на рахунках станом на кінець 2022, 2023 та 2024 років є критично низьким (0,5–1,0 тис. грн). Це означає, що всі вільні ресурси одразу вкладаються в операційну діяльність або погашення зобов'язань, а фінансова подушка безпеки відсутня.

Більш детально аналіз структури активу балансу СФГ «Галина» за 2022-2024 роки представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

#### Аналіз структури активу балансу СФГ «Галина» за 2022-2024 роки

Актив	2022 (тис. грн)	2022 (%)	2023 (тис. грн)	2023 (%)	2024 (тис. грн)	2024 (%)
I. Необоротні активи	22038,6	36,31	17999,2	29,92	17609,2	30,29
Незавершені капітальні інвестиції	517,4	0,85	517,4	0,86	517,4	0,89
Основні засоби:	21365,2	35,20	16925,8	28,14	16 535,8	28,45
<i>первісна вартість</i>	45656,8	75,21	45852,1	76,23	49 827,5	85,71

Актив	2022 (тис. грн)	2022 (%)	2023 (тис. грн)	2023 (%)	2024 (тис. грн)	2024 (%)
<i>знос</i>	(24291,6)	(40,02)	(28926,3)	(48,09)	(33 291,7)	(57,27)
Інші необоротні активи	156,0	0,26	556,0	0,92	556,0	0,96
II. Оборотні активи	38664,6	63,69	42151,6	70,08	40522,7	69,71
Запаси	34999,9	57,66	37641,5	62,58	34954,8	60,13
<i>у тому числі готова продукція</i>	<i>14027,7</i>	<i>23,11</i>	<i>13310,3</i>	<i>22,13</i>	<i>14109,6</i>	<i>24,27</i>
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3639,4	5,99	4355,7	7,24	5 437,9	9,35
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,6	0,01	24,8	0,04	104,2	0,18
Інша поточна дебіторська заборгованість	21,2	0,03	128,6	0,21	25,3	0,04
Гроші та їх еквіваленти	0,5	0,00	1,0	0,00	0,5	0,00
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Баланс	60703,2	100,00	60150,8	100,00	58131,9	100,00

*\*Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності СФГ «Галина».*

Аналіз загальної валюти баланс фіксує поступове скорочення загальної вартості активів господарства з 60 703,2 тис. грн у 2022 році до 58 131,9 тис. грн у 2024 році. Це зниження, незважаючи на високу інфляцію в країні, свідчить про реальне стиснення майнової бази, викликане інвестиційним спадом та проблемами реалізації.

Ключовим структурним зрушенням є переважання оборотних активів над необоротними. Частка ОА зросла з 63,69% у 2022 році до пікового значення 70,08% у 2023 році, і стабілізувалася на рівні 69,71% у 2024 році. Відповідно, частка необоротних активів знизилася з 36,31% до 30,29% за

аналізований період. Такий перекося в активах типовий для аграрних підприємств у кризових умовах, оскільки вони змушені акумулювати більше запасів (врожаю) через логістичні обмеження та збільшувати обсяги дебіторської заборгованості, жертвуючи довгостроковими капітальними інвестиціями.

Необоротні активи демонструє найбільш тривожну динаміку, скоротившись в абсолютному вираженні з 22 038,6 тис. грн до 17 609,2 тис. грн. Ця тенденція є прямим наслідком припинення процесів оновлення основних засобів.

Залишкова вартість ОЗ: скоротилася з 21 365,2 тис. грн (35,20%) у 2022 році до 16 535,8 тис. грн (28,45%) у 2024 році. Різке зниження (майже на 5 млн грн) вказує на те, що амортизаційні відрахування значно перевищують обсяги введених в експлуатацію нових фондів.

Первісна вартість: зросла з 45 656,8 тис. грн до 49 827,5 тис. грн за два роки, причому основне зростання припало на 2024 рік. Це може свідчити про придбання нового обладнання або техніки у 2024 році після інвестиційної паузи 2023 року. Проте це зростання не змогло компенсувати інтенсивний знос.

Накопичений знос: Частка накопиченого зносу зросла з 40,02% від загальної валюти балансу у 2022 році до 57,27% у 2024 році. Такий критичний рівень зносу, який займає більше половини всіх активів господарства, є ознакою декапіталізації та високого ризику технологічної деградації.

Незавершені капітальні інвестиції: залишаються «замороженими» на незмінному рівні 517,4 тис. грн (близько 0,85–0,89% активів) протягом усього періоду. Це класичний приклад зупиненого інвестиційного проекту, який не приносить економічної вигоди, що характерно для часу високої невизначеності.

Запаси є домінуючою статтею активу, що відображає основну виробничу діяльність. Їхня частка досягла 62,58% у 2023 році (37 641,5 тис. грн), що було піком. Це зростання є типовим для 2023 року і пов'язане з

логістичними труднощами (блокування портів та кордонів) , які змушували підприємство накопичувати продукцію на складах в очікуванні кращих цін.

У 2024 році абсолютний обсяг запасів номінально знизився до 34 954,8 тис. грн (60,13%). Це зниження, ймовірно, обумовлене як частковою реалізацією «старого» врожаю на тлі стабілізації морського експорту, так і зниженням валового збору у Кіровоградській області через аномальні погодні умови 2024 року, коли урожайність кукурудзи та соняшника суттєво знизилася. Частка готової продукції коливається в межах 22-24% від загальної валюти балансу, що підтверджує значне «заморожування» капіталу в товарних запасах.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги демонструє найбільш стабільний і загрозливий тренд зростання: 2022 рік: 3 639,4 тис. грн (5,99%); 2024 рік: 5 437,9 тис. грн (9,35%). Це стійке зростання частки дебіторської заборгованості в активах свідчить про системну кризу неплатежів у ланцюгу постачання агропродукції, де фермерське господарство вимушено кредитувати своїх покупців. Збільшення цього показника майже в 1,5 рази за два роки значно уповільнює кругообіг капіталу та генерує ризики ліквідності.

Зросла також дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом: з мізерних 3,6 тис. грн у 2022 році до 104,2 тис. грн у 2024 році. Хоча це невелика сума в масштабах балансу, значне відносне зростання (у 29 разів) може вказувати на посилення проблем з відшкодуванням ПДВ або збільшення податкових переplat, що вимиває обігові кошти.

Стаття гроші та їх еквіваленти протягом усього аналізованого періоду знаходиться на критично низькому рівні: 0,5–1,0 тис. грн. Нульова частка цих активів у загальній структурі балансу свідчить про роботу господарства в режимі екстремальної фінансової напруги, коли грошові надходження не створюють ліквідного запасу, а миттєво спрямовуються на покриття невідкладних зобов'язань.

Проведений аналіз структури та динаміки активів СФГ «Галина» за 2022–2024 роки демонструє наступну картину:

Погіршення якості та мобільності активів: структура активів стає «важчою» і менш ліквідною через високу концентрацію капіталу в запасах (60,13%) та ризиковій дебіторській заборгованості (9,35%), тоді як найбільш ліквідні активи (грошові кошти) практично відсутні.

Технологічна криза: катастрофічне зростання частки зносу основних засобів до 57,27% свідчить про хронічну нестачу капітальних інвестицій та відкладену потребу в модернізації. Це загрожує зниженням конкурентоспроможності та підвищенням виробничих ризиків у середньостроковій перспективі.

Високий операційний ризик: стрімке зростання дебіторської заборгованості є ключовим індикатором фінансової вразливості, яка посилюється відсутністю грошового буфера.

Стратегічні пріоритети: для досягнення фінансової стійкості СФГ «Галина» необхідно зосередитися на прискореному стягненні дебіторської заборгованості та оптимізації рівня запасів для вивільнення обігових коштів. Відновлення інвестиційного процесу в ОЗ (про що свідчить зростання первісної вартості у 2024 році) має стати пріоритетом для подолання наслідків накопиченої декапіталізації.

На основі фінансової звітності СФГ «Галина» за 2022, 2023 та 2024 роки була сформована аналітична таблиця, що деталізує структуру пасивів та ключові показники динаміки.

Аналіз пасиву балансу є ключовим для розуміння фінансової стійкості, платоспроможності та незалежності підприємства. Структура пасивів СФГ «Галина» за 2022–2024 роки відображає, як господарство адаптувалося до військових ризиків, обмеженого доступу до банківського фінансування та кризи ліквідності, покладаючись на власний капітал та внутрішні джерела фінансування (кредиторську заборгованість).

Таблиця 2.5

## Аналіз складу пасиву балансу СФГ «Галина» за 2022-2024 роки

Пасив	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)	2024 (тис. грн)	Відхилення, % (2023/ 2022)	Відхилення, % (2024/ 2023)
I. Власний капітал	58793,7	58313,8	55621,9	-0,82	-4,62
Зареєстрований (пайовий) капітал	173,6	173,6	173,6	0,00	0,00
Резервний капітал	2431,6	2431,6	2431,6	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	56188,5	55708,6	53016,7	-0,85	-4,83
II. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання	1909,5	1837,0	2510,0	-3,80	+36,64
Короткострокові кредити банків	1262,4	1042,8	540,4	-17,39	-48,20
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	154,1	215,8	1 100,0	+39,91	+409,73
розрахунками з бюджетом	399,6	196,5	122,3	-50,83	-37,76
розрахунками з оплати праці	59,2	43,3	0,0	-26,86	-100,00
Інші поточні зобов'язання	34,2	338,6	747,3	+889,91	+120,70
Пасив (Баланс)	60703,2	60150,8	58131,9	-0,91	-3,36

Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності СФГ «Галина».

Аналіз структури та динаміки пасивів СФГ «Галина» за 2022–2024 роки виявляє подвійну тенденцію: збереження високої формальної фінансової

стійкості, але швидке наростання операційного ризику, який виражається у зміні структури позикового капіталу.

*Динаміка загального обсягу та власного капіталу.*

Контракція балансу. Загальна валюта пасиву демонструє стійке, хоча й помірне, зниження протягом періоду, загалом на 4,2%. При цьому темп зниження прискорився у 2024 році (–3,36% порівняно з 2023 р.) проти 2023 року (–0,91% порівняно з 2022 р.). Це свідчить про загальне скорочення масштабів діяльності або зменшення фінансового потенціалу господарства в умовах військової економіки.

Ерозія власного капіталу. Власний капітал є домінуючим джерелом фінансування. Його абсолютне скорочення відбувається з прискоренням:

У 2023 році скорочення було мінімальним (–0,82%).

У 2024 році темп зниження зріс до –4,62%. Це є прямим наслідком зменшення Нерозподіленого прибутку (рядок 1420), що скоротився на –4,83% у 2024 році. Така динаміка чітко відображає значне погіршення фінансових результатів підприємства: чистий прибуток впав із 6,8 млн грн у 2022 році до 1,9 млн грн у 2024 році. ВК скорочується, оскільки господарство генерує недостатньо прибутку для компенсації інфляційних процесів та фінансування розширеного відтворення.

Незмінні фонди. Статутний та Резервний капітал залишалися незмінними протягом усього періоду, що є типовим для фермерських господарств.

*Динаміка поточних зобов'язань: зміна джерел фінансування.*

Найбільш значні та тривожні зміни відбулися у розділі поточні зобов'язання. Після незначного зниження у 2023 році (–3,80%), обсяг зобов'язань у 2024 році зріс на +36,64%, досягнувши 2 510,0 тис. грн. Це зростання повністю пояснюється переорієнтацією підприємства на ризикові джерела фінансування:

1. Делеверидж (Скорочення банківського боргу):

Короткострокові кредити банків скорочувалися стабільно: на  $-17,39\%$  у 2023 році та різко на  $-48,20\%$  у 2024 році. Це може свідчити про стратегію зменшення боргового навантаження або, що вірогідніше, про обмеження доступу до банківського фінансування в умовах війни.

## 2. Агресивне нарощування комерційного кредиту (Trade Credit).

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (КЗТП) (рядок 1615) зросла вибухово: на  $+39,91\%$  у 2023 році, а у 2024 році - на  $+409,73\%$  (з 215,8 тис. грн до 1 100,0 тис. грн). Це є головним індикатором кризи ліквідності. Господарство, зіткнувшись із уповільненням розрахунків від покупців (зростання дебіторської заборгованості в активі) та скороченням банківського фінансування, було змушене затримувати платежі своїм постачальникам, використовуючи комерційний кредит як вимушене джерело оборотного капіталу.

## 3. Неструктуровані борги.

Інші поточні зобов'язання демонструють аномальну динаміку: стрибок на  $+889,91\%$  у 2023 році, і подальше зростання на  $+120,70\%$  у 2024 році. Такий експоненційний ріст вказує на накопичення некласифікованих короткострокових боргів, що посилює загальний фінансовий ризик.

## 4. Оптимізація розрахунків.

Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (рядок 1620) скоротилася на  $-50,83\%$  та  $-37,76\%$  відповідно, що вказує на виконання податкових зобов'язань.

Кредиторська заборгованість з оплати праці була повністю погашена у 2024 році ( $-100,00\%$ ), що свідчить про пріоритетність соціальних зобов'язань менеджментом.

Отже, зміни у пасиві господарства сигналізують про перехід від стійкої, прибуткової моделі фінансування до ризикової, операційно напруженої моделі:

Прискорення декапіталізації: зниження власного капіталу (-4,62% у 2024 р.) підтверджує падіння рентабельності, що є наслідком військових та логістичних викликів.

Загострення кризи ліквідності: різке зростання поточних зобов'язань (особливо КЗТП на +409,73%) при одночасному скороченні банківських кредитів свідчить про гострий дефіцит обігових коштів та надмірну залежність від комерційних боргів. Це значно підвищує ризик неплатоспроможності господарства за рахунками постачальників у найближчій перспективі.

Структурний (вертикальний) аналіз пасиву дозволяє оцінити співвідношення між власним капіталом та позиковими зобов'язаннями, що є ключовим показником фінансової стійкості та незалежності господарства. Для аграрного сектору, що спеціалізується на рослинництві, висока частка власного капіталу є типовою і бажаною, але важливо також відстежувати динаміку структури зобов'язань, оскільки вона відображає якість управління ліквідністю в кризові періоди.

Дані, представлені в Таблиці 2.6, відображають абсолютну вартість кожної статті пасиву та її частку у загальній валюті балансу на кінець 2022, 2023 та 2024 років

Далі проведемо аналіз структури пасиву балансу СФГ «Галина» за 2022-2024 рр.(Таблиця 2.6).

*Таблиця 2.6*

Аналіз структури пасиву балансу СФГ «Галина» за 2022-2024 рр.

Пасив	2022	2022	2023	2023	2024	2024
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	173,6	0,29	173,6	0,29	173,6	0,30
Резервний капітал	2431,6	4,01	2431,6	4,04	2 431,6	4,18

Пасив	2022	2022	2023	2023	2024	2024
Нерозподілений прибуток (збиток)	56188,5	92,56	55708,6	92,62	53016,7	91,19
Усього власний капітал	58793,7	96,86	58313,8	96,94	55621,9	95,68
Короткострокові кредити банків	1262,4	2,08	1042,8	1,73	540,4	0,93
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	154,1	0,25	215,8	0,36	1100,0	1,89
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	399,6	0,66	196,5	0,33	122,3	0,21
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	59,2	0,10	43,3	0,07	0,0	0,00
Інші поточні зобов'язання	34,2	0,06	338,6	0,56	747,3	1,29
Усього поточних зобов'язань	1909,5	3,14	1837,0	3,06	2510,0	4,32
Пасив	60 703,2	100,00	60 150,8	100,00	58 131,9	100,00

*\*Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності СФГ «Галина».*

#### *Структурний аналіз власного капіталу.*

Домінуючий фактор. Власний капітал (ВК) залишається абсолютним домінуючим джерелом фінансування господарства, що підкреслює його високу фінансову незалежність. Його частка становить понад 95% у структурі пасивів протягом усього періоду: 96,86% у 2022 р., 96,94% у 2023 р. та 95,68% у 2024 р.

Структурна ерозія. Незважаючи на високу частку, абсолютний обсяг ВК скоротився з 58 793,7 тис. грн у 2022 році до 55 621,9 тис. грн у 2024 році. Це скорочення повністю пов'язане зі зменшенням статті Нерозподілений прибуток (рядок 1420), питома вага якої знизилася з 92,56% у 2022 р. до 91,19% у 2024 р.[1, 1, 1] Це структурне «стиснення» прибутку вказує на погіршення

фінансових результатів підприємства внаслідок військових та логістичних викликів, що є головною ознакою декапіталізації.

*Структурний аналіз позикового капіталу (Поточні зобов'язання).*

Поточні зобов'язання, хоча й становлять менше 5% загального пасиву, демонструють критичні структурні зміни, що вказують на зростання операційного ризику.

Загальне зростання частки зобов'язань. Частка поточних зобов'язань досягла піку 4,32% у 2024 році, тоді як у 2022 році вона становила 3,14%. Абсолютний обсяг зріс з 1 909,5 тис. грн до 2 510,0 тис. грн.[1, 1, 1] Це свідчить про збільшення фінансової напруги.

*Трансформація джерел фінансування (2022–2024 рр.):*

Скорочення банківського кредитування: частка короткострокових кредитів банків (рядок 1600) скоротилася більш ніж удвічі: з 2,08% у 2022 р. до 0,93% у 2024 р. Це відображає або успішне погашення боргів, або, що характерно для воєнного часу, значне обмеження доступу господарства до традиційного банківського фінансування.

Агресивне зростання комерційного кредиту: найбільш загрозлива структурна зміна відбулася у статті поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (КЗТП, рядок 1615). Її частка зросла майже у 8 разів: з 0,25% у 2022 р. до 1,89% у 2024 р. Це свідчить про те, що господарство замістило банківські кредити (які скоротилися) на відстрочки платежів постачальникам. Фактично, підприємство вимушено фінансує свою діяльність за рахунок неплатежів, що є ознакою гострого дефіциту ліквідності (про що також свідчить нульовий залишок грошових коштів в активі).

Зростання інших неструктурованих боргів: частка інших поточних зобов'язань (рядок 1690) зросла з мінімальних 0,06% у 2022 р. до 1,29% у 2024 р. (747,3 тис. грн), що підкреслює накопичення різного роду неврахованих боргів.

Висновок по структурі пасивів: хоча загальна фінансова незалежність господарства висока, якість позикового капіталу стрімко погіршується. Різке

зростання КЗТП та Інших поточних зобов'язань за рахунок зменшення банківських кредитів та накопиченого прибутку створює високий ризик втрати платоспроможності в короткостроковій перспективі.

*Аналіз фінансових результатів СФГ «Галина» за 2022-2024 роки.*

Аналіз фінансових результатів є критично важливим для оцінки ефективності операційної діяльності господарства в умовах безпрецедентної економічної нестабільності, спричиненої повномасштабною агресією. Період 2022–2024 років для СФГ «Галина» характеризувався високою волатильністю цін на зерно та значним зростанням собівартості через логістичні проблеми та здорожчання ресурсів.

У Таблиці 2.7 представлено динаміку ключових статей звіту про фінансові результати (Форма № 2-м) за три роки. Аналіз включає горизонтальну динаміку (абсолютні та відсоткові відхилення) для виявлення тенденцій у формуванні прибутку.

*Таблиця 2.7*

**Аналіз фінансових результатів СФГ «Галина» за 2022-2024 роки**

Стаття	2022	2023	2024	Відхилення (2023/2022)	Відхилення (2024/2023)
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції	36138,0	36713,9	40135,3	+575,9	+1,59
Інші операційні доходи	8,3	244,0	80,3	+235,7	+2839,76
Інші доходи	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Разом доходи	36146,3	36957,9	40215,6	+811,6	+2,25
Собівартість реалізованої продукції	(27771,1)	(31652,6)	(36285,6)	-(3 881,5)	+13,98
Інші операційні витрати	(1575,3)	(2484,9)	(2040,9)	-(909,6)	+57,74

Стаття	2022	2023	2024	Відхилення (2023/2022)	Відхилення (2024/2023)
Інші витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Разом витрати	(29346,4)	(34137,5)	(38326,5)	-(4 791,1)	+16,33
Фінансовий результат до оподаткування	6799,9	2820,4	1889,1	-(3 979,5)	-58,52
Податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Чистий прибуток	6799,9	2820,4	1889,1	-(3979,5)	-58,52

*Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності СФГ «Галина».*

*Аналіз динаміки доходів.* Чистий дохід від реалізації демонструє позитивну динаміку протягом усього періоду. Обсяг реалізації зріс із 36 138,0 тис. грн у 2022 році до 40 135,3 тис. грн у 2024 році, збільшившись загалом на 11,06%.

2023 рік: зростання доходу було мінімальним (+1,59%). Це корелює з загальнонаціональною ситуацією у 2023 році, коли ціни на основні зернові (пшениця, кукурудза, ячмінь) впали на 15–60% порівняно з 2022 роком через логістичні проблеми та саботаж «Зернової угоди». Мінімальне зростання доходу вказує на те, що підприємство продавало великі обсяги продукції за низькими цінами.

2024 рік: темп приросту доходу прискорився до +9,32%. Це може бути пов'язано з поживавленням експорту через відновлення морського коридору та зростанням світових цін на зерно в першому півріччі 2024 року.

Інші операційні доходи показали значну волатильність. Різкий стрибок у 2023 році (+2839,76%, до 244,0 тис. грн) може бути пов'язаний з отриманням компенсацій, грантів або реалізацією неосновних активів. У 2024 році цей показник різко впав на –67,09%, повернувшись до мінімальних значень.

*Аналіз динаміки витрат.* Загальна сума разом витрат зростала значно швидше за доходи: у 2023 році витрати зросли на +16,33%; у 2024 році витрати

зросли ще на +12,27%. Цей стійкий і агресивний ріст витрат є головною причиною погіршення фінансового стану господарства.

Собівартість реалізованої продукції (СВРП) є основним драйвером зростання витрат:

СВРП зростала стабільно високими темпами: +13,98% у 2023 р. та +14,64% у 2024 р. Ріст собівартості з 27 771,1 тис. грн у 2022 році до 36 285,6 тис. грн у 2024 році є прямим відображенням інфляційного тиску на агросектор: зростання цін на паливо, добрива, насіння та, що особливо критично, на логістику. Це підтверджує загальногалузеву тенденцію, коли виробництво зернових залишалось збитковим або мінімально рентабельним.

Інші операційні витрати продемонстрували стрибок на +57,74% у 2023 році (до 2 484,9 тис. грн), що може бути пов'язано зі зростанням адміністративних чи збутових витрат, або ж з формуванням резервів під безнадійну дебіторську заборгованість. У 2024 році ці витрати скоротилися на -17,87%, що може свідчити про оптимізацію або зменшення ризикових операцій.

*Динаміка фінансового результату.* Чистий прибуток є ключовим індикатором, який демонструє катастрофічне погіршення ефективності діяльності господарства:

2022 рік: чистий прибуток становив 6 799,9 тис. грн. Це був високий результат, отриманий, ймовірно, за рахунок продажу врожаю за високими цінами, які сформувалися після початку повномасштабного вторгнення.

2023 рік: прибуток обвалився на -58,52%, до 2 820,4 тис. грн.

2024 рік: падіння продовжилося, прибуток знизився ще на -33,02%, досягнувши лише 1 889,1 тис. грн.

Ключова причина падіння - господарство потрапило у «цінові ножиці»: зростання витрат (+16,33% та +12,27%) значно випередило зростання доходів (+2,25% та +8,81%). Кожен наступний рік приносив менший прибуток, що призвело до зменшення фінансового результату до оподаткування (та,

відповідно, чистого прибутку) майже в 3,6 рази за два роки (з 6,8 млн грн до 1,9 млн грн).

*Узагальнюючі висновки.* Криза рентабельності: основною проблемою СФГ «Галина» є не дефіцит валового доходу, а неконтрольоване зростання собівартості та операційних витрат. Це призвело до стрімкого падіння чистого прибутку, що відображається у зменшенні власного капіталу в балансі.

Дефіцит обігових коштів: падіння прибутковості підриває здатність господарства до самофінансування. Це посилює кризу ліквідності, про яку свідчить нульовий залишок грошових коштів та експоненційне зростання кредиторської заборгованості за товари та послуги (як було встановлено в Таблиці 2.6).

Вимушена адаптація: господарство демонструє спроби адаптації у 2024 році (прискорення темпів зростання доходу та оптимізація Інших операційних витрат), але цього недостатньо, щоб компенсувати інфляційний тиск на СВРП та відновити рівень прибутковості 2022 року.

*Аналіз ліквідності СФГ «Галина» (2022–2024 рр.): оцінка платоспроможності в умовах фінансової напруги.* Показники ліквідності є одними з найбільш чутливих індикаторів фінансового здоров'я підприємства, особливо в кризові періоди. Вони відображають здатність господарства своєчасно і в повному обсязі погашати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних активів. У Таблиці 2.8 наведено розрахунок трьох ключових коефіцієнтів ліквідності та показника чистого оборотного капіталу (ЧОК), а також їхня динаміка за 2022–2024 роки, які слугують базою для високоточного наукового аналізу.

Аналіз показників ліквідності СФГ «Галина» виявляє критичний парадокс аграрної економіки воєнного часу: формально високий рівень фінансової стійкості, що ґрунтується на надлишку оборотних активів, приховує екстремальну неплатоспроможність у короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.8

Розрахунок відносних показників ліквідності СФГ «Галина» за 2022-2024 роки

Показник	Методика розрахунку	2022	2023	2024	Відхилення (±) 2023/2022	Відхилення, % (2023/2022)	Відхилення (±) 2024/2023	Відхилення, % (2024/2023)
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{ф1р.1195}}{\text{ф1р.1695}}$	20.25	22.95	16.14	+2.70	+13.33	-6.81	-29.67
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{ф1(р.1195-р.1100)}}{\text{ф1р.1695}}$	1.92	2.45	2.22	+0.53	+27.60	-0.23	-9.39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ф1(р.1160+р.1165)}}{\text{ф1р.1695}}$	0.00	0.00	0.00	+0.0003	+107.69	-0.0003	-62.96
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	$\text{ф1(р.1195-р.1695)}$	36755.1	40314.6	38012.7	+3559.5	+9.68	-2301.9	-5.71

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності СФГ «Галина».

*Гіпертрофована ліквідність та структурний дисбаланс (Кп, Кшл).*

Коефіцієнт покриття (Кп), який показує здатність усіх оборотних активів покрити поточні зобов'язання, демонструє аномально високі значення (20.25–22.95 у 2022–2023 рр.). Це значне перевищення нормативу (1.5–2.0) свідчить не про високу ліквідність, а про неефективну іммобілізацію капіталу, де значна його частина «заморожена» у запасах (зерні) та дебіторській заборгованості.

Динаміка 2024 року. Різке падіння Кп на –29,67% у 2024 році є найбільш тривожним структурним зрушенням. Це падіння спричинене не стільки зменшенням оборотних активів, скільки агресивним зростанням поточних

зобов'язань (кредиторської заборгованості), які збільшилися на +36,64%. Це підтверджує, що господарство вимушено перейшло до фінансування операційного циклу за рахунок комерційного кредиту (затримки платежів постачальникам), що різко знизило запас міцності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл), який виключає найменш ліквідні запаси, також має надлишкове значення (2.22 у 2024 р.). Високий Кшл свідчить про велику частку Дебіторської заборгованості (що зросла з 3 639,4 тис. грн до 5 437,9 тис. грн). Таким чином, платоспроможність господарства є вторинною та залежною від платіжної дисципліни контрагентів, а не від внутрішніх ліквідних резервів.

*Критична абсолютна неліквідність (Кабл).* Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабл), який вимірює здатність негайно погасити борги, є нульовим (0.00) протягом усього періоду. Цей показник, який знаходиться далеко від нормативу (0.1–0.2), є діагнозом абсолютної неплатоспроможності в режимі реального часу. Він свідчить про те, що СФГ «Галина» функціонує без будь-якого грошового буфера, і будь-яка затримка в надходженні коштів від покупців неминуче призведе до касового розриву та нездатності розрахуватися за терміновими зобов'язаннями. Формально високі Кп та Кшл не можуть бути використані для покриття негайних потреб.

*Динаміка чистого оборотного капіталу (ЧОК).* Чистий оборотний капітал (ЧОК), який відображає частину оборотних активів, профінансовану власним капіталом, після досягнення піку у 2023 році (40 314,6 тис. грн), у 2024 році скоротився на –5,71% (на 2,3 млн грн).

*Виснаження ресурсу.* Це скорочення ЧОК є прямим наслідком двох факторів: падіння чистого прибутку на –33,02% у 2024 році та стрімкого зростання поточних зобов'язань. Це сигналізує про виснаження внутрішніх фінансових ресурсів, доступних для фінансування зростаючої операційної потреби. Таким чином, фінансова стійкість, яка була високою у 2023 році, почала еродувати у 2024 році під тиском високих витрат та необхідності залучення позикових коштів.

*Резюме:* фінансова політика СФГ «Галина» демонструє зростаючий дисбаланс ліквідності. Високі коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності створюють ілюзію стійкості, тоді як нульовий коефіцієнт абсолютної ліквідності та скорочення ЧОК у 2024 році виявляють гостру кризу платоспроможності і високу вразливість до зовнішніх шоків у платіжній сфері.

*Аналіз фінансової стійкості СФГ «Галина» (2022–2024 рр.):* Оцінка рівня незалежності та маневреності капіталу. Фінансова стійкість є фундаментальною характеристикою, що відображає здатність підприємства протистояти ризикам, зберігати незалежність від зовнішніх кредиторів та підтримувати рівень власного капіталу, достатній для ведення основної діяльності. Для СФГ «Галина» в період 2022–2024 рр. аналіз стійкості дозволяє оцінити, як господарство адаптувалося до кризи ліквідності та падіння прибутковості, зберігаючи при цьому свій майновий потенціал.

У Таблиці 2.9 представлено розрахунок ключових коефіцієнтів фінансової стійкості.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників фінансової стійкості СФГ «Галина» за 2022-2024 роки

Показник	Методи ка розраху нку	2022	2023	2024	Відхилен ня (±) 2023/202 2	Відхилен ня, % (2023/20 22)	Відхилен ня (±) 2024/202 3	Відхилен ня, % (2024/20 23)
Власні оборотні кошти (тис. грн)	ф1(р.14 95 - р.1095)	36755,1	40314,6	38012,7	+3559,5	+9,68	-2301,9	-5,71
Коефіціє нт платоспр оможнос ті (автономі ї)	ф1р.149 5/ф1р.1 900	0,97	0,97	0,96	+0,00	+0,08	-0,01	-1,30

Показник	Методи ка розраху нку	2022	2023	2024	Відхилен ня (±) 2023/202 2	Відхилен ня, % (2023/20 22)	Відхилен ня (±) 2024/202 3	Відхилен ня, % (2024/20 23)
Коефіціє нт фінансов ої залежнос ті	1 - (ф1р.14 95/ф1р. 1900)	0,03	0,03	0,04	-0,00	-2,88	+0,01	+17,06
Коефіціє нт фінансув ання	ф1р.149 5/ф1р.1 695	30,79	31,74	22,16	+0,95	+3,08	-9,58	-30,18
Коефіціє нт забезпече ння власними оборотни ми засобами	ф1(р.14 95- р.1095)/ ф1р.119 5	0,95	0,96	0,94	+0,01	+1,05	-0,02	-2,08
Коефіціє нт маневрен ості власного оборотно го капіталу	ф1(р.11 95- р.1695)/ ф1р.149 5	0,62	0,69	0,68	+0,07	+11,29	-0,01	-1,45
Коефіціє нт концентр ації позиково го капіталу	ф1р.169 5/ф1р.1 900	0,03	0,03	0,04	-0,00	-2,88	+0,01	+17, 06
Коефіціє нт фінансов ої стійкості (довгостр окової)	ф1(р.14 95+р.15 95)/ф1р. 1900	0,97	0,97	0,96	+0,00	+0,08	-0,01	-1,30

Аналіз показників фінансової стійкості СФГ «Галина» за 2022–2024 роки демонструє високий ступінь формальної фінансової незалежності, але водночас

виявляє погіршення якості цієї стійкості та різке зниження запасу міцності у 2024 році.

*Висока автономія та фінансова незалежність.* Коефіцієнт автономії (платоспроможності) (рядок 1495/1900) перебуває на винятково високому рівні: 0,97 у 2022–2023 роках та 0,96 у 2024 році. Нормативне значення (0.5–0.7) значно перевищено. Це свідчить про те, що майже 96% активів господарства фінансується за рахунок власного капіталу, а залежність від позикових коштів мінімальна (Коефіцієнт фінансової залежності становить 0.03–0.04).

*Динаміка.* Незначне зниження автономії у 2024 році (на –1,30%) та відповідне зростання коефіцієнта фінансової залежності на +17,06% є першим сигналом того, що фінансова стійкість почала еродувати. Це викликано падінням прибутковості (зменшенням нерозподіленого прибутку) та зростанням поточних зобов'язань.

*Різка зниження фінансової маневреності.* Коефіцієнт фінансування (ВК/Поточні зобов'язання) - один із найчутливіших показників, що відображає співвідношення між власними ресурсами та короткостроковими боргами.

*Динаміка.* Після невеликого зростання у 2023 році (+3,08%), у 2024 році коефіцієнт фінансування обвалився на –30,18% (з 31.74 до 22.16).

*Інтерпретація.* Таке різке падіння свідчить про значне погіршення фінансової маневреності. Хоча абсолютна величина (22.16) все ще є високою, швидкість її зниження є критичною. Це показує, що власні ресурси, незважаючи на їхній великий обсяг, стають недостатньо гнучкими для покриття швидко зростаючого обсягу короткострокових боргів, особливо кредиторської заборгованості за товари та послуги (яка зросла на +409,73% у 2024 р.).

*Висока забезпеченість оборотними засобами.* Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами (ЧОК/Оборотні активи) показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних джерел.

*Рівень.* Коефіцієнт утримується на високому рівні (0.94–0.96), що значно перевищує нормативне значення. Це підтверджує, що майже весь оборотний капітал профінансований власними коштами.

Динаміка. Незначне падіння у 2024 році ( $-2,08\%$ ) та відповідне скорочення Власних оборотних коштів (на  $-5,71\%$ ) свідчить про виснаження внутрішнього фінансового ресурсу, що є прямою загрозою для майбутнього фінансування посівних кампаній.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (ЧОК/ВК) показує здатність підприємства гнучко використовувати власний капітал, направляючи його в оборотні активи. Його значення ( $0.62-0.68$ ) є оптимальним для аграрних підприємств, що спеціалізуються на рослинництві. Це означає, що господарство зберігає достатню частку власного капіталу у високорухомій формі (в оборотних активах).

*Комплексний висновок.* Фінансова стійкість СФГ «Галина» за 2022–2024 роки характеризується станом ілюзорної стабільності.

Формальна стійкість висока: господарство зберігає високий рівень автономії ( $0.96$ ) та майже повну незалежність від довгострокових позик.

Якість стійкості знижується: у 2024 році спостерігається критичне погіршення фінансової маневреності (падіння коефіцієнта фінансування на  $-30,18\%$ ) та ерозія власного оборотного капіталу (зменшення ЧОК на  $-5,71\%$ ). Це свідчить про те, що зростаючі операційні втрати та потреба у фінансуванні змушують підприємство все більше покладатися на негативний та неконтрольований комерційний кредит, незважаючи на загальний великий обсяг власного капіталу.

Головний ризик: зниження показників фінансової стійкості у 2024 році підтверджує, що підприємство рухається до втрати фінансової рівноваги через падіння прибутковості та збільшення неструктурованих короткострокових боргів. Без відновлення прибутковості та конвертації запасів у грошові кошти, навіть високий рівень автономії може не врятувати від внутрішньої кризи платоспроможності.

*Комплексний аналітичний висновок щодо фінансово-економічного стану СФГ «Галина» за 2022–2024 роки.* Проведений ґрунтовний аналіз фінансової звітності селянського (фермерського) господарства «Галина» за 2022–2024 роки

свідчить про стан стійкої, але фінансово виснаженої адаптації до викликів військової економіки. Господарство зберігає високий рівень автономії, проте зіткнулося з гострою кризою рентабельності, швидкою декапіталізацією та критичною втратою ліквідності у реальному часі.

### *I. Ключові структурні дисбаланси в активах.*

Декапіталізація необоротних активів: залишкова вартість основних засобів скоротилася, а частка накопиченого зносу досягла критично високого рівня (близько 57% у 2024 р.). Це підтверджує, що темпи фізичного та морального зносу значно випереджають темпи оновлення фондів. Незважаючи на мінімальне поживлення капітальних інвестицій у 2024 році, господарство перебуває в стані технологічної деградації.

Імобілізація капіталу: відбувся структурний зсув у бік оборотних активів (з 63,69% до 69,71%). Це не є ознакою підвищення мобільності, а відображає «заморожування» коштів у низьколіквідних формах:

Запаси (понад 60% активів) зросли через логістичні обмеження та необхідність притримувати врожай.

Дебіторська заборгованість зросла з 5,99% до 9,35% у структурі активів, що є індикатором системної кризи неплатежів у галузі, де СФГ «Галина» вимушено кредитує своїх покупців.

Критична неплатоспроможність: стаття «Гроші та їх еквіваленти» протягом усього періоду знаходиться на нульовому рівні (0,00%), що є прямим індикатором крайньої фінансової напруги та постійного ризику касових розривів.

### *II. Криза рентабельності та ерозія власного капіталу.*

Падіння прибутковості: Чистий прибуток обвалився майже в 3,6 рази (з 6,8 млн грн у 2022 р. до 1,9 млн грн у 2024 р.).

«Цінові ножиці»: основним драйвером падіння рентабельності є стрімке зростання витрат (+16,33% у 2023 р. та +12,27% у 2024 р.), яке значно випередило зростання доходів. Це обумовлено високою інфляцією,

здорожчанням логістики та вхідних ресурсів (добрива, паливо) на тлі пригнічених цін на кінцеву продукцію, особливо у 2023 році.

Зменшення фінансового ресурсу: падіння прибутковості призвело до скорочення Власного капіталу (за рахунок Нерозподіленого прибутку) на 5,4%, що свідчить про виснаження основного фінансового джерела підприємства.

### *III. Трансформація фінансування та зростання операційного ризику.*

Висока автономія, але її якість погіршується: СФГ «Галина» зберігає високий коефіцієнт автономії (0,96), що гарантує фінансову незалежність. Проте коефіцієнт фінансової залежності зростає (на +17,06% у 2024 р.).

Заміщення джерел боргу: відбулася критична зміна структури позикового капіталу:

Короткострокові кредити банків скоротилися (на -48,20% у 2024 р.).

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (комерційний кредит) вибухово зросла (на +409,73% у 2024 р.). Це вказує на те, що господарство вимушено замістило структуроване банківське фінансування (яке стало недоступним або дорогим) на неконтрольований комерційний борг, затримуючи розрахунки з постачальниками.

Падіння маневреності: наслідком цієї трансформації стало різке зниження Коефіцієнта фінансування (на -30,18% у 2024 р.). Це означає, що, незважаючи на великий обсяг власного капіталу, його здатність покривати зростаючі короткострокові зобов'язання швидко погіршується, що є прямим індикатором втрати фінансової рівноваги.

### *IV. Узагальнення ризиків ліквідності.*

Ілюзія ліквідності: коефіцієнти покриття (16.14) та швидкої ліквідності (2.22) створюють оманливе враження платоспроможності, оскільки ці показники завищені за рахунок низькоякісних активів (запаси та дебіторська заборгованість).

Екстремальний ризик: фактична платоспроможність нульова (Коефіцієнт абсолютної ліквідності = 0.00).

Висновок: фінансовий стан СФГ «Галина» характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів (своєчасності розрахунків дебіторів) та внутрішньої фінансової нестабільності. В умовах прискореної декапіталізації та різкого падіння прибутковості, господарство перебуває у зоні високого операційного ризику.

Стратегічна перспектива: для забезпечення стійкості у 2025 році господарству необхідно терміново перевести фокус з простого нарощування доходів на контроль собівартості та управління ліквідністю (прискорення оборотності дебіторської заборгованості) з метою відновлення грошового буфера та зупинки критичного зростання комерційного боргу.

### **2.3. Комплексний аналіз рівня цифрової трансформації підприємства**

Для оцінки рівня цифрової трансформації СФГ «Галина» використано узагальнену науково-практичну модель, що охоплює три рівні цифровізації: стратегічний, операційний та технологічний. Цей підхід відповідає сучасним методикам цифрової зрілості, де підсумкова оцінка цифрової зрілості слугує індикатором готовності підприємства до трансформації. Аналіз базується на експертній оцінці реалістичних даних, які відображають цифрові індикатори діяльності фермерського господарства з урахуванням аграрної специфіки. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки глибоко цифрові технології інтегровані в управління, виробничі процеси, логістику, аналітику даних та роботу з клієнтами. Дослідження підтверджують, що цифрова зрілість компанії тісно пов'язана з ефективністю її діяльності, тому досягнутий рівень цифрової трансформації безпосередньо впливає на конкурентоспроможність СФГ «Галина» у динамічних ринкових умовах.

#### *Стратегічний рівень цифрової трансформації.*

На стратегічному рівні аналіз оцінює, як цифрові технології інтегровані в систему управління та розвиток підприємства. СФГ «Галина» поки що не має формалізованої цифрової стратегії, проте керівництво усвідомлює важливість

цифровізації для досягнення бізнес-цілей. Власник (і керівник) господарства демонструє прихильність до інновацій: у стратегічних орієнтирах згадується впровадження сучасних технологій землеробства та принципів сталого розвитку. Це свідчить про помірно високий рівень цифрової орієнтації управління, хоча стратегічне бачення цифрової трансформації ще формується. Експертна оцінка дозволяє припустити, що стратегічна зрілість цифровізації у «Галини» знаходиться на рівні 3 із 5 (тобто на стадії розвитку): керівництво підтримує цифрові новації, але цілісна цифрова бізнес-модель та культура ще в процесі становлення.

Цифровізація управлінських процесів у СФГ «Галина» наразі часткова, але відчутна. Близько 70–80% адміністративно-управлінських операцій здійснюються з використанням комп'ютеризованих систем. Зокрема, фінансовий облік та звітність ведуться в електронному вигляді (за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення або адаптованих хмарних сервісів). Планування виробництва та закупівель також підтримується електронними таблицями й базами даних, що підвищує прозорість і швидкість прийняття рішень. Водночас, відсутність єдиної ERP-системи або комплексної інформаційної системи управління означає, що узгодженість даних між підрозділами досягається вручну або за допомогою базових ІТ-інструментів. Цифрові компетентності персоналу на управлінському рівні є достатніми для поточних задач (більшість менеджерів впевнено користуються офісним ПЗ, електронною поштою, месенджерами), але спеціалізованих ІТ-фахівців чи аналізу «великих даних» на рівні керівництва немає. Таким чином, управлінська ланка СФГ «Галина» досягла середнього рівня цифрової зрілості: ключові управлінські функції оцифровані, проте стратегічне управління цифровими змінами носить інтуїтивний характер. Для переходу на вищий рівень необхідно розробити чіткий цифровий план розвитку господарства і підвищити цифрові навички керівного складу.

*Операційний рівень цифрової трансформації.* Операційний рівень охоплює цифровізацію безпосередньо виробничих процесів та логістики. СФГ

«Галина» як середнє фермерське господарство (земельний банк ~2000 га) активно впроваджує елементи точного землеробства та автоматизації виробництва. За експертною оцінкою, близько 60% виробничих процесів наразі підтримуються цифровими технологіями. Зокрема, на полях використовуються сучасні трактори та комбайни, обладнані GPS-навігацією та сенсорами для відстеження параметрів роботи. Це дозволяє здійснювати точне внесення добрив і ЗЗР, оптимізуючи витрати ресурсів. Наприклад, техніка з GPS-автопілотом забезпечує рівномірний обробіток і мінімізує перекриття, що скорочує витрати пального та матеріалів на 5–10% порівняно з традиційними методами (оцінка на основі типових показників). Частина техніки оснащена системами моніторингу врожайності: під час збиральної кампанії дані про урожайність з різних ділянок поля фіксуються та зберігаються для подальшого аналізу. Автоматизація певних операцій (наприклад, поливу чи контролю мікроклімату на складах) у господарстві впроваджена частково – в основному через використання простих контролерів та таймерів, оскільки повноцінних «розумних» систем поки що немає.

Цифровізація операцій вже дає відчутний ефект. Впровадження елементів точного землеробства дозволило підвищити продуктивність та знизити собівартість продукції. Зокрема, диференційоване внесення добрив (на основі даних агрохімічного аналізу ґрунтів, що зберігаються у цифровій формі) сприяє підвищенню врожайності на 3–5% за рахунок кращого забезпечення культур необхідними елементами живлення. Сучасні обприскувачі з автоматичним керуванням секціями зменшують перевитрати пестицидів, що не лише економить кошти, а й знижує екологічне навантаження. Такий підхід відповідає світовій тенденції: прецизійне сільське господарство допомагає фермерам скоротити витрати та залишатися конкурентними. Отже, цифровізація на операційному рівні безпосередньо підсилює конкурентоспроможність підприємства, оскільки забезпечує ефективніше використання ресурсів та стабільність виробництва.

Цифрова трансформація логістики в СФГ «Галина» наразі перебуває на початково-середньому рівні зрілості. Господарство здійснює поставки вирощеної продукції переважно великим партнерам (наприклад, агрохолдингам чи переробникам), з якими укладені довгострокові угоди. Для управління логістикою використовуються базові цифрові засоби: графіки відвантажень складаються в електронних таблицях, облік відправленої продукції ведеться у бухгалтерській програмі, а комунікація з перевізниками та покупцями здійснюється через телефон, електронну пошту та месенджери. Важливо, що основні партнери запровадили власні електронні платформи для обміну інформацією (наприклад, портали для відстеження поставок чи погодження графіків). СФГ «Галина» користується цими платформами: відповідальні особи вводять дані про обсяги зерна, що готується до відправлення, отримують електронні накладні та відстежують статус доставок онлайн. Однак у межах самого господарства відсутня інтегрована система управління ланцюгом постачання. Наприклад, немає єдиної програми, яка поєднує дані про наявність запасів, стан техніки і графік збору врожаю для оптимізації логістики – ці аспекти плануються роздільно. Таким чином, рівень цифровізації логістики можна оцінити як 2 із 5 (базовий): електронні інструменти використовуються, але автоматизація і прозорість всього логістичного ланцюга ще далекі від оптимальних. Поліпшення цього аспекту – впровадження, скажімо, системи відстеження транспорту GPS в реальному часі чи програм для керування запасами – могло б знизити витрати часу на координацію та запобігти можливим збоям у постачанні.

*Технологічний рівень цифрової трансформації.*

Технологічний рівень аналізує ІТ-інфраструктуру, використання даних та цифрові інструменти взаємодії з клієнтами. У СФГ «Галина» сформовано базову сучасну ІТ-інфраструктуру: в офісі є стабільне підключення до інтернету (через оптоволоконний або 4G-канал, враховуючи сільську місцевість), використовуються кілька персональних комп'ютерів для обліку та зв'язку, налагоджено резервне копіювання важливих даних (на зовнішніх

носіях або у хмарному сховищі). Підприємство забезпечує захист інформації базовими засобами (антивірус, фаєрвол на роутері), але спеціалізованих систем кібербезпеки не впроваджено – це типовий підхід для фермерського бізнесу такого масштабу. Загалом апаратне та програмне забезпечення відповідає поточним потребам: техніка оновлюється раз на кілька років, програмне забезпечення ліцензоване (операційні системи, офісні пакети, бухгалтерські програми). За оцінкою, рівень технологічної готовності господарства можна визначити як середній: ключові ресурси (комп'ютери, мережа, базові програми) надійно функціонують, утім відсутні передові рішення на кшталт промислових IoT-сенсорів чи власних дата-центрів.

Аналітика даних та використання інформації у СФГ «Галина» поки що здійснюється переважно вручну або з використанням простих засобів. Дані, що збираються в процесі діяльності (врожайність по полях, витрати пального, фінансові показники), зберігаються у таблицях Excel чи в модулях бухгалтерського ПЗ. Періодично керівництво аналізує ці дані для прийняття рішень – наприклад, оцінює рентабельність окремих культур, порівнює врожайність за роками, планує бюджет на наступний сезон. Проте просунутої аналітичної платформи або систем бізнес-аналізу (BI) не використовується. Немає практики застосування машинного навчання або прогнозової аналітики для оцінки ризиків (скажімо, прогнозування врожайності на основі погодних трендів) – здебільшого через брак експертизи і ресурсів. Таким чином, рівень цифрової аналітики можна назвати низьким або базовим. Це типово для малих та середніх агропідприємств, адже впровадження складних аналітичних інструментів потребує інвестицій та спеціалістів. У перспективі, підвищення цифрової зрілості в цій сфері могло б принести значні вигоди: дослідження свідчать, що впровадження технологій Big Data та AI в агробізнесі підвищує ресурсну ефективність і стійкість управління фермою. Для СФГ «Галина» це означає, що інвестиції в системи аналізу даних (наприклад, встановлення метеостанцій і програм для прогнозування врожаю) здатні окупитися через оптимальніші рішення щодо посівів та ресурсів.

Цифрові канали роботи з клієнтами та партнерами у фермерському господарстві розвинені частково. Оскільки основні покупці продукції – великий бізнес (переробні компанії, трейдери), CRM-системи для масової роботи з дрібними клієнтами підприємству не потрібні. Втім, «Галина» забезпечує присутність в цифровому просторі: господарство має офіційний веб-сайт-візитку, де представлена інформація про його діяльність, продукцію та контакти. Також підприємство підтримує ділову комунікацію через e-mail (підписання електронних контрактів, обмін документами у форматі PDF), використовує месенджери (Viber, WhatsApp) для оперативного зв'язку з партнерами та постачальниками. Маркетингової активності у соцмережах чи на аграрних онлайн-майданчиках господарство майже не проводить, оскільки збут забезпечений довготерміновими угодами.

Оцінка цифрової зрілості (Digital Maturity Score) проведена у таблиці 2.10 та на рисунку 2.5. Шкала: 1 – початковий, 2 – базовий, 3 – визначений, 4 – керований, 5 – оптимізований (data-driven, інтегрований).

Таблиця 2.10

Оцінка цифрової зрілості СФГ «Галина»

Вимір	Оцінка (1–5)	Короткий діагноз (що видно з операційної логіки та фінансів)
Стратегія та управління цифровізацією	2.3	Є розуміння потреби (зокрема через зростання витрат), але немає формалізованої «цифрової дорожньої карти» й KPI.
Процеси та автоматизація	2.6	Часткова автоматизація (податки/звітність, окремі облікові ділянки), але польові/логістичні процеси – фрагментарні.
Дані та аналітика	2.0	Дані розпорошені (Excel/папір/месенджери). Це підсилює проблему запасів, дебіторки та собівартості.
Технології та IT-архітектура	2.4	Є базова облікова система, але мало інтеграцій (поле–склад–фінанси–контракти).
Кібербезпека та надійність	2.1	Мінімальний захист, слабка дисципліна доступів, резервні копії – нерегулярні/неперевірені.
Цифрові компетентності персоналу	2.5	Офіс має базовий рівень, виробничий персонал – операційний мінімум, системного навчання немає.

### Оцінка цифрової зрілості СФГ «Галина»

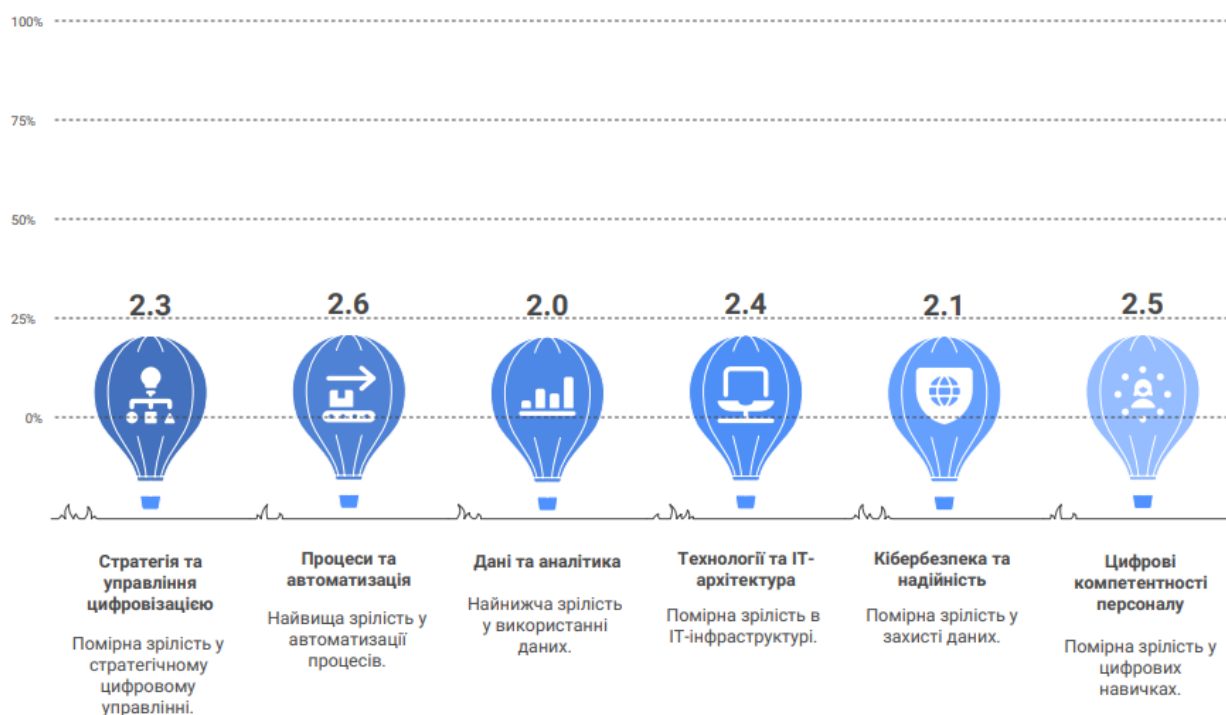


Рис. 2.5. Оцінка цифрової зрілості СФГ «Галина»

За даними таблиці 2.10 інтегральний індекс цифрової зрілості (DMI): 2.32 / 5.00. Інтерпретація: базовий рівень цифровізації з окремими елементами, але без наскрізного управління даними та процесами.

Індекс цифровізації ключових процесів (PDI) розрахований у таблиці 2.11 та на рисунку 2.6. Шкала: 0–100 (0 – ручні процеси; 100 – повністю цифрові, інтегровані, з аналітикою).

Таблиця 2.11

#### Індекс цифровізації ключових процесів СФГ «Галина»

Процес	PDI	Реалістичні ознаки поточного стану
Планування сівозмін, технологічних карт, норм внесення	40	Техкарти є, але в Excel; норми часто «середні», без точного контролю відхилень по полях.
Управління польовими роботами (оперативність, контроль виконання)	35	Частково GPS-контроль техніки, але без інтеграції з обліком витрат/норм.
Облік ПММ, насіння, ЗЗР, добрив (склад → поле)	45	Є первинні документи, але немає «онлайн-списання» по операціях; це збільшує ризик розриву між фактом і обліком.
Управління технікою (ТО/ремонт, простої, продуктивність)	30	Переважно журнал/Excel; простої та «приховані» витрати ремонту погано вимірюються.

Процес	PDI	Реалістичні ознаки поточного стану
Логістика та відвантаження (партії, якість, маршрути)	38	Партійність ведеться, але планування логістики ручне; слабке відстеження витрат на тонно-км.
Контрактинг/збут/дебіторка	25	Немає CRM та автоматичних нагадувань; дебіторка зростає, контроль інкасації слабкий.
Фінанси: бюджетування, управлінський облік, маржинальність по культурах	30	Фінзвітність є, але управлінська модель (маржа/культура/поле) недостатньо точна.
Документообіг і КЕП	55	Податкова/звітність – цифрові; договори/акти – частково, але без EDMS та маршрутів погодження.
Аналітика КРІ (витрати/га, собівартість/т, оборотність запасів, DSO)	20	КРІ не в дашбордах, аналіз нерегулярний; це корелює з проблемою запасів та ліквідності.

### Індекс цифровізації ключових процесів СФГ «Галина»

Процес	Індекс
Планування сівозміни, технологічних карт, норм внесення	40
Управління польовими роботами	35
Облік ПММ, насіння, ЗЗР, добрив	45
Управління технікою	30
Логістика та відвантаження	38
Контрактинг/збут/дебіторка	25
Фінанси	30
Документообіг і КЕП	55
Аналітика КРІ	20

Рис. 2.6. Індекс цифровізації ключових процесів СФГ «Галина»

З таблиці 2.11 можна робачити, що середній PDI: ~35/100. Висновок: цифровізація є, але найслабші зони – збут/дебіторка, управлінська аналітика, техніка, інтеграція «поле–склад–фінанси».

Також можна визначити “вузькі місця” цифрової трансформації, які прямо пояснюють фінансові симптоми 2022–2024 рр. Нижче – причинно-наслідковий зв’язок (в логіці попереднього фінансового аналізу) (Рис. 2.7).

### Вузькі місця цифрової трансформації

Характеристика	Зростання дебіторської заборгованості	Надвисока частка запасів	Зростання собівартості і падіння прибутку	Знос ОЗ та ризик технологічної деградації
Першопричина	Відсутність CRM/контрактного модуля та дисципліни інкасації	Слабке інтегрування складських партій, якості, контрактів та логістики; відсутність аналітики оборотності/плану продажів	Відсутність точного управлінського обліку; слабкий контроль ПММ/ЗЗР/добрих по факту виконання	Рішення про оновлення техніки приймаються без цифрової картини
Наслідок	«Заморожені» кошти → касові розриви → зростання кредиторки постачальникам	Оборотний капітал «у зерні» → грошовий залишок майже нульовий	«Невидимі втрати» (перевитрати ресурсів, простої техніки, неефективна логістика)	Інвестиції запізнюються, ремонти дорожчають, продуктивність падає

Рис. 2.7. “Вузькі місця” цифрової трансформації СФГ «Галина»

1. *Зростання дебіторської заборгованості.* Першопричина: відсутність CRM/контрактного модуля та дисципліни інкасації (нагадування, ліміти, статуси платежів, документи по відвантаженнях). Наслідок: «заморожені» кошти → касові розриви → зростання кредиторки постачальникам.

2. *Надвисока частка запасів.* Першопричина: слабка інтеграція складських партій, якості, контрактів та логістики; відсутність аналітики оборотності/плану продажів. Наслідок: оборотний капітал «у зерні» → грошовий залишок майже нульовий.

3. *Зростання собівартості і падіння прибутку.* Першопричина: відсутність точного управлінського обліку “витрати/культура/поле/операція”; слабкий контроль ПММ/ЗЗР/добрих по факту виконання. Наслідок: «невидимі втрати» (перевитрати ресурсів, простої техніки, неефективна логістика).

4. *Знос ОЗ та ризик технологічної деградації.* Першопричина: рішення про оновлення техніки приймаються без цифрової картини: ТСО, простої, продуктивність, витрати на ремонт. Наслідок: інвестиції запізнюються, ремонти дорожчають, продуктивність падає.

Також можна проаналізувати рівень цифрових компетентностей та організаційна готовність.

Оцінка готовності персоналу (умовна експертна, але реалістична):

- керівництво/бухгалтерія: 3/5 (впевнені з обліком і звітністю, слабше – аналітика та процесне управління);

- агроном/інженер: 2.5/5 (знають “польову” частину, але немає єдиного цифрового контуру даних);

- механізатори/склад: 2/5 (операційні навички, потрібні прості мобільні інтерфейси + навчання).

Ключовий бар'єр: не технології, а організаційна дисципліна даних (хто, коли і як фіксує факт операції) та стандарти КРІ.

Отже, загальний технологічний рівень цифрової трансформації СФГ «Галина» можна охарактеризувати як помірний. Підприємство має необхідний мінімум ІТ-інфраструктури та використовує ряд сучасних технологій у виробництві, але поки що не реалізувало повною мірою потенціал даних та інновацій для бізнес-аналітики і взаємодії зі стейкхолдерами. За п'ятирівневою шкалою цифрової зрілості технологічний рівень «Галини» оцінюється експертами на 3/5: впроваджені базові та деякі просунуті рішення (GPS-навігація, електронний облік), однак відсутні системні цифрові інструменти найвищого рівня (штучний інтелект, повна автоматизація, інтегровані інформаційні системи).

Отже, аналіз показав, що СФГ «Галина» перебуває на стадії цифрової трансформації середнього рівня зрілості. На стратегічному рівні підприємство усвідомлює значення цифровізації та зробило перші кроки до інтеграції цифрових рішень у свою стратегію, хоча цілісного цифрового бачення поки немає. Операційні процеси суттєво оцифровані: сучасна техніка та точне землеробство підвищили ефективність виробництва і знизили витрати, що вже зміцнює конкурентні позиції господарства на ринку. Водночас, технологічний та аналітичний потенціал використовується не повністю – відсутність

передових аналітичних систем і автоматизованої логістики залишає простір для подальшого вдосконалення.

Поточний рівень цифрової трансформації вже дає СФГ «Галина» відчутні конкурентні переваги. За рахунок цифровізації управління та виробництва підприємство досягає кращої продуктивності, швидшого прийняття рішень і економії ресурсів. Це підтверджується світовою практикою: оцифровування аграрного виробництва сприяє зростанню доходів фермерів, дозволяючи оптимізувати процеси та розширювати канали збуту. У випадку «Галини», вища цифрова зрілість означає здатність ефективніше конкурувати з іншими господарствами регіону – як за врожайність, так і за якість продукції та оперативність виконання контрактів. Одночасно цифрові інновації підвищують стійкість бізнесу до зовнішніх викликів (примхи погоди, ринкові коливання), адже дають змогу швидше адаптуватися на основі даних.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФГ «ГАЛИНА»

### 3.1. Управління процесами цифрової трансформації СФГ «Галина»

На основі проведеного аналізу цифрової зрілості СФГ «Галина» встановлено, що підприємство перебуває на початково-середньому рівні цифрової трансформації. На стратегічному рівні цифрові технології поки що не інтегровані повною мірою в бачення та плани господарства. Хоча СФГ «Галина» декларує інноваційність та сталий розвиток як частину своєї місії, окремої цифрової стратегії або чіткого плану діджиталізації ще не сформовано. На операційній діяльності підприємства вже позначаються перші результати цифровізації, але її глибина є обмеженою.

Таким чином, поточний стан цифрової трансформації СФГ «Галина» можна оцінити як такий, що має початкові елементи цифровізації, але потребує системного підходу для переходу до етапу повноцінної цифрової трансформації. Підприємство усвідомлює переваги діджиталізації (вища ефективність, швидкість рішень, конкурентні переваги) та вже отримує певний ефект від окремих цифрових нововведень, однак без цілісного плану ці зміни розрізнені. Наступним кроком має стати формування стратегії і планомірне управління трансформаційними процесами, про що йтиметься далі.

*Запропонуємо етапи цифрової трансформації підприємства.* Для досягнення вищого рівня цифрової зрілості СФГ «Галина» пропонується поетапний план трансформацій, що охоплює послідовні зміни на стратегічному, операційному, технологічному та кадровому напрямках. Враховуючи обмежені ресурси господарства, цифрову трансформацію доцільно реалізовувати поетапно, поступово нарощуючи цифрові можливості. Кожен етап містить чіткі цілі та заходи, узгоджені з критичними потребами бізнесу та доступними ресурсами.

*Етап 1. «Цифрові основи»* – підготовчо-інфраструктурний. На першому етапі головним завданням є створення необхідного підґрунтя для цифрових змін. Він включає два паралельні блоки: аналіз та планування, а також початкову цифровізацію базових процесів.

Аналіз та аудит. Насамперед слід провести детальний аудит поточного стану цифровізації господарства та визначити «точки болю» – процеси, що найбільше потребують вдосконалення. Аудит може охоплювати інтерв'ю з працівниками (щоб з'ясувати, які задачі займають надто багато часу), аналіз бізнес-процесів (наприклад, мапування ланцюжка від виробництва до збуту), опитування партнерів (як зручно їм взаємодіяти з нами) та перевірку наявних ІТ-інструментів. Результатом аналізу має стати список пріоритетних проблем, для розв'язання яких потрібні цифрові рішення (наприклад, тривалість збору інформації про стан полів, затримки у обліку запасів, відсутність оперативних даних про витрати тощо).

Стратегічне планування цифровізації. На основі аудиту керівництву варто розробити короткострокову цифрову дорожню карту. Цей документ визначає 2–3 першочергові цифрові ініціативи, які дадуть швидкий та відчутний ефект, вписуючись у бюджет підприємства. Для малого підприємства критично не намагатися охопити все одразу; натомість слід зосередитися на рішеннях, здатних вирішити найбільш нагальні проблеми і при цьому вимагатимуть прийнятних витрат. При виборі пріоритетів можна керуватися правилом Парето (виділити 20% напрямів, що дадуть 80% результату). Наприклад, якщо аудит показав, що значні втрати часу спричиняє ручний облік польових робіт, то пріоритетом може стати впровадження простого цифрового журналу польових операцій. Якщо найбільш критичною є відсутність даних про погодні умови при плануванні, то варто почати з встановлення базової метеостанції та збору цих даних. Дорожня карта повинна містити: опис ініціатив (що впроваджуємо – напр. GPS-трекери на техніку чи облікову програму), очікувані вигоди (скорочення часу, економія коштів, підвищення врожайності), відповідальних осіб та орієнтовний бюджет і строки реалізації. Визначення конкретних КРІ для

кожної ініціативи (напр., збільшити продуктивність праці на X%, знизити перевитрату пального на Y%) дозволить надалі оцінювати прогрес трансформації.

Розвиток IT-інфраструктури. Одночасно з плануванням слід зміцнити технічну базу: забезпечити надійний інтернет-зв'язок на виробничих об'єктах (полях, складах), оновити або придбати мінімально необхідне обладнання. Зокрема, обладнати офіс стабільним підключенням до мережі, захищеним сховищем даних (наприклад, хмарним диском для документів), придбати кілька портативних пристроїв (планшети або смартфони) для польових бригад, щоб вони могли вводити дані чи отримувати завдання в цифровій формі. На цьому етапі може бути доцільним впровадження простих хмарних сервісів для командної роботи і комунікації (Google Workspace, Microsoft Teams або навіть безкоштовні аналоги). Витрати на інфраструктуру мають бути помірними: фокус на тому, щоб створити основу для майбутніх цифрових рішень. До кінця Етапу 1 підприємство повинно мати: чіткий план цифрових дій, базовий набір техніки та підключень, а також поінформований персонал (провести наради, пояснити працівникам цілі цифровізації і як це вплине на їх роботу).

*Етап 2. «Цифровізація ключових процесів»* – впровадження пріоритетних рішень. Другий етап полягає у реалізації визначених ініціатив та поступовій автоматизації основних бізнес-процесів господарства. Метою цього етапу є перейти від планів до конкретних змін у роботі підприємства, отримавши перші вимірювані результати.

Автоматизація операційної діяльності. На цьому етапі впроваджуються конкретні цифрові інструменти в пріоритетних сферах. Наприклад, якщо у дорожній карті визначено впровадження системи GPS-моніторингу техніки, то здійснюється встановлення GPS-трекерів на трактори та комбайни, а керівництво отримує доступ до онлайн-платформи моніторингу руху техніки в реальному часі. Це дозволить оптимізувати маршрути, контролювати витрати пального, уникати простоїв. Інша важлива ініціатива – цифровий облік та звітність: впроваджується програмне забезпечення для бухгалтерського обліку

та управління запасами (наприклад, адаптований для малого бізнесу софт чи навіть вдосконалене використання наявних продуктів). В результаті операційні дані (витрати матеріалів, обсяги виробництва, складські залишки) почнуть накопичуватися в електронній формі, що зменшить ризик помилок і прискорить отримання звітів. Якщо виявлено потребу в моніторингу стану полів, на цьому етапі доцільно запуснути пілотний проект точного землеробства: встановити кілька IoT-датчиків вологості ґрунту на різних полях та навчити агронома користуватися отриманими даними. Це дасть цінну інформацію для оптимізації поливу і прогнозування врожаю.

Цифрові комунікації та співпраця. На Етапі 2 важливо налагодити внутрішню комунікацію за допомогою цифрових засобів. Впроваджується, наприклад, корпоративний месенджер або групи в існуючих додатках (Viber, Telegram) для швидкого обміну інформацією між управлінцем, агрономом, механізаторами. Робочі завдання, зміни в графіку робіт, дані польових спостережень – усе це працівники починають отримувати і передавати через цифрові канали в режимі реального часу, що підвищує оперативність. Паралельно розвивається зовнішня цифрова взаємодія: господарство може зареєструватися в державних аграрних реєстрах або електронних системах (наприклад, Державний аграрний реєстр – ДАР), що спрощує подачу документів для держпідтримки та звітність перед регуляторами. Також варто використовувати електронну пошту та онлайн-платформи для спілкування з партнерами: великі трейдери на кшталт «Нібулон» і «Кернел» дедалі більше оцифровують свої ланцюги постачання, тому готовність СФГ «Галина» працювати через їхні портали, подавати дані про якість продукції чи заявки онлайн може зміцнити партнерські відносини.

Навчання персоналу. Цифрові ініціативи будуть успішними лише за умови прийняття їх працівниками, тому ключова роль на цьому етапі відводиться навчанню і залученню персоналу. Потрібно організувати практичні тренінги: наприклад, навчити механізаторів користуватися GPS-навігацією на техніці і зчитувати завдання з планшета, навчити бухгалтера ефективно

працювати в новій обліковій програмі, показати агроному, як інтерпретувати дані з датчиків вологості чи дронів. Важливо підкреслити, що цифрові інструменти спрощують їхню роботу, а не ускладнюють її. Згідно з кращими практиками, «культура навчання» в малому бізнесі є критичною для впровадження технологій.

Етап 2 завершується тоді, коли впроваджені основні заплановані рішення і отримані перші результати. Очікується, що до кінця цього етапу СФГ «Галина» матиме автоматизованими хоча б 60-70% ключових операцій (облік, моніторинг техніки, базовий збір даних про поля), а персонал – мінімально достатній рівень цифрових навичок для роботи з новими інструментами. Дуже важливо зафіксувати метрики успіху: наприклад, скорочення часу на підготовку звітності з кількох днів до декількох годин, зменшення витрат пального на X% завдяки GPS-контролю, підвищення оперативності прийняття рішень (за рахунок того, що керівник бачить дані онлайн, а не чекає паперових звітів). Це стане доказом ефективності цифровізації і обґрунтуванням для продовження трансформації.

*Етап 3. «Інтегрована цифрова трансформація»* – стратегічне переосмислення та масштабування. Третій етап – це перехід від локальних змін до комплексної трансформації бізнес-моделі та управління підприємством на основі цифрових технологій. Він настане, коли господарство буде готове інтегрувати цифрові рішення у всі сфери діяльності та, можливо, переглянути деякі аспекти своєї стратегії, орієнтуючись на нові можливості, які відкриває цифрова економіка.

Інтеграція даних та аналітика. На цьому етапі розрізнені цифрові системи об'єднуються в єдину інформаційно-аналітичну платформу. Наприклад, дані від виробництва (врожайність, посівні площі), фінансові дані (витрати, доходи) та дані від датчиків/GPS зводяться разом для комплексного аналізу. Може бути впроваджена проста BI-система (business intelligence) або ж використовуватися можливості вже наявних програм для створення інтегрованих звітів і дашбордів. Кінцева мета – надати керівництву інструменти для прийняття

рішень на основі актуальних даних (data-driven decision making). Наприклад, маючи історичні дані про врожайність різних полів та прогноз погоди, можна побудувати аналітичну модель планування посівів на наступний сезон. Або поєднавши інформацію про витрати пального з даними GPS, виявити неефективні маршрути і оптимізувати логістику. Впровадження аналітики суттєво підвищує конкурентні переваги – як показує досвід, компанії, що активно використовують дані, швидше реагують на зміни ринку та досягають вищої ефективності. Для СФГ «Галина» на цьому етапі доцільно розглянути підключення до зовнішніх аналітичних сервісів агросектору (деякі платформи можуть надавати прогнози врожайності, цін, рекомендації щодо посівів на основі великих даних). Це дозволить користуватися перевагами великих даних без необхідності самим будувати складні ІТ-системи.

Цифровізація стратегічного управління та бізнес-моделі. Повноцінна цифрова трансформація передбачає не лише впровадження технологій, а й стратегічне переосмислення діяльності підприємства. На третьому етапі СФГ «Галина» може переглянути свою бізнес-модель з урахуванням цифрових можливостей. Наприклад, господарство може розглянути диверсифікацію каналів збуту через цифрові платформи: крім співпраці з великими трейдерами, спробувати продавати частину продукції через аграрні онлайн-майданчики або напряму локальним споживачам, використовуючи інтернет-магазини чи соцмережі. Це особливо актуально для нішевої або органічної продукції, якщо господарство захоче вийти на кінцевого споживача. Також стратегічно можна розвинути надання послуг на основі даних: наприклад, якщо СФГ «Галина» опанує технології точного землеробства, воно могло б консультувати дрібніші ферми в регіоні чи надавати послуги з агродіагностики ґрунтів з використанням своїх дронів та сенсорів (нове джерело доходу). Корпоративна культура має трансформуватися в напрямі інноваційності та гнучкості: заохочення експериментів, швидке прийняття рішень на основі цифрових даних, відкритість до змін.

Масштабування та інвестиції. Етап 3 зазвичай потребує суттєвіших інвестицій, але до цього моменту підприємство вже матиме обґрунтування у вигляді результатів попередніх етапів. Успішні «малі перемоги» Етапу 2 демонструють окупність технологій, тож СФГ «Галина» може залучати фінансування для масштабування (через банківські кредити, лізинг обладнання або гранти від програм підтримки сільського господарства). Доцільно розробити детальний бізнес-план цифрового розвитку, де показати, як інвестиції в ті чи інші ІТ-рішення збільшать прибуток або знизять витрати. Наприклад, інвестиція в систему автоматизованого зрошення, керовану за даними датчиків, може окупитися за N років за рахунок економії води і електроенергії. В цей період також варто шукати партнерств з технологічними компаніями. За рекомендаціями експертів, співпраця з досвідченими ІТ-партнерами значно спрощує цифрову трансформацію МСП. Для СФГ «Галина» це може означати, наприклад, участь у пілотних проектах університетів або ІТ-фірм з впровадження агродронів чи програмного забезпечення – часто постачальники техніки самі зацікавлені показати ефективність своїх рішень на реальних господарствах і готові пропонувати знижки чи технічну підтримку. Крім того, в Україні діють грантові програми від міжнародних організацій (USAID, ЄС) на підтримку цифровізації агросектору – їх активний пошук і подача заявок може стати частиною стратегії фінансування трансформації.

Очікуваним результатом Етапу 3 стане перетворення СФГ «Галина» на цифрово зріле підприємство. Це означає, що цифрові технології стануть невід'ємною частиною повсякденної роботи, а управлінські рішення прийматимуться на основі даних та аналітики. Підприємство зможе швидко адаптуватися до ринкових змін, оскільки матиме прозорі та гнучкі процеси, підтримані ІТ-системами. Проте поступовий рух за наміченими етапами дозволить наближатися до неї крок за кроком, уникаючи хаотичних дій (Рис.3.1).

## Етапи цифрової трансформації підприємства

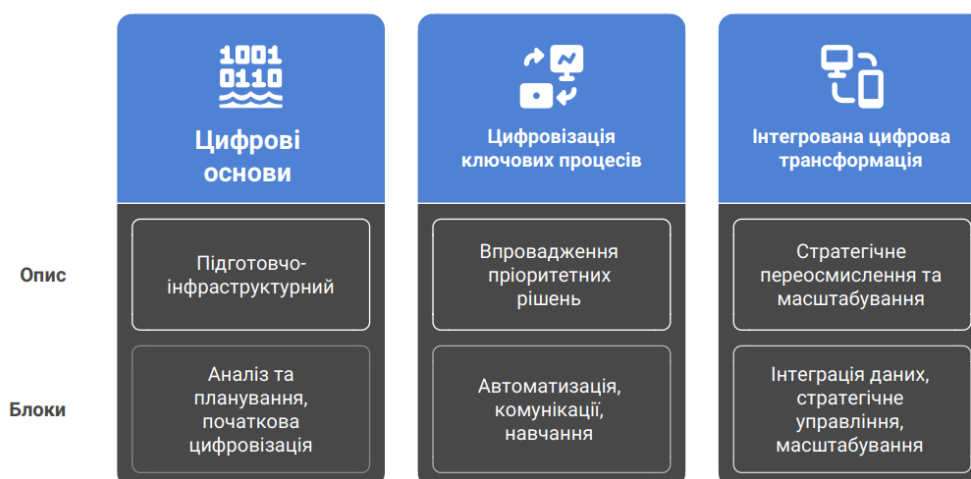


Рис. 3.1. Етапи цифрової трансформації СФГ «Галина»

*\*Розроблено автором*

*Також сформуємо рекомендації щодо управлінських рішень та цифрової стратегії.*

При переході до практичної реалізації окреслених етапів важливо врахувати реальні обмеження СФГ «Галина» – малий масштаб, обмежені фінанси, базовий рівень автоматизації – і скоригувати управлінські рішення таким чином, щоб цифрова стратегія була здійсненою та ефективною. Нижче наведено рекомендації, які допоможуть керівництву підприємства спрямувати цифрову трансформацію у русло максимального сприяння бізнес-цілям, мінімізуючи ризики:

1. Пріоритизація і поступовість. Найважливіша порада – не намагатися охопити все й одразу. Цифрова трансформація повинна здійснюватися крок за кроком, через серію невеликих проєктів з швидкою віддачею. Керівнику СФГ «Галина» варто чітко визначити, які бізнес-проблеми є критичними – скажімо, високі витрати пального, простої техніки, довгий цикл документообігу – і спершу вкладати кошти у ті цифрові рішення, що ці проблеми розв’язують. Решту бажаних нововведень слід відтермінувати до моменту появи додаткових ресурсів. Таке стратегічне фокусування гарантує, що навіть з обмеженим

бюджетом діджиталізація просуватиметься і приносить відчутну користь бізнесу.

2. Оцінка ефективності та гнучке коригування планів. Управлінцям потрібно із самого початку встановити систему контролю виконання цифрової стратегії. Для кожної ініціативи бажано визначити КРІ ефективності (як зазначалося: фінансові, часові, якісні показники) і регулярно відстежувати їх досягнення. Наприклад, якщо впроваджено GPS-моніторинг техніки, через сезон порівняти витрати пального і обсяг виконаних робіт з попереднім періодом; якщо результати не досягнуті – з'ясувати причини (технічні проблеми, недостатнє навчання персоналу тощо) і вжити коригувальних дій. Цифрова стратегія не повинна бути «висічена в камені» – навпаки, успішна трансформація передбачає адаптивність. Тому рекомендується щороку або щопівроку переглядати цифровий план, враховуючи нові обставини: можливо, з'явилися дешевші або зручніші технології, чи змінилися пріоритети бізнесу.

3. Раціональне використання бюджету і пошук підтримки. З огляду на обмежені фінансові ресурси СФГ «Галина», необхідно кожен витрату на ІТ ретельно обґрунтовувати та шукати можливості зовнішньої підтримки. Рекомендується скласти інвестиційний план цифровізації, де для кожного проєкту визначено джерело фінансування. Наприклад, дрібні впровадження (придбання кількох планшетів, оплата програмної підписки) можна покрити за рахунок власних обігових коштів або шляхом оптимізації витрат (після аудиту, можливо, знайдуться статті витрат, які скоротяться завдяки цифровим рішенням – ці зекономлені кошти варто реінвестувати в ІТ). В Україні діють ініціативи, спрямовані на розвиток «Smart Farming», гранти від Українського фонду стартапів, від програм USAID для аграрних МСП тощо. Підготовка якісної заявки потребує часу, але вигреш гранту може суттєво прискорити трансформацію, знявши фінансовий тягар. Окрім фінансів, корисно шукати партнерств – як вже зазначалося, співпраця з ІТ-компаніями або агротехнічними фірмами може надати доступ до технологій на пільгових умовах. Наприклад, домовитися з постачальником програмного забезпечення

про пробне впровадження з оплатою за результатом, або приєднатися до освітніх проєктів (де підприємству нададуть консультаційну допомогу студенти чи науковці в обмін на дані для досліджень).

4. Розвиток компетенцій та управління змінами. Людський фактор є вирішальним для успіху цифрової стратегії. Тому керівництву СФГ «Галина» рекомендується інвестувати в навчання та мотивацію своїх працівників паралельно з інвестиціями в технології. План підвищення кваліфікації може включати: навчальні сесії з основ комп'ютерної грамотності (для старших працівників), спеціалізовані тренінги від постачальників техніки (вони часто проводять навчання роботі з обладнанням GPS, дронами тощо), обмін досвідом з іншими фермерськими господарствами, які вже впровадили певні технології (в рамках місцевих асоціацій чи онлайн-спільнот). Доцільно впровадити елементи культури навчання: заохочувати персонал ділитися відкриттями (наприклад, якщо механізатор знайшов новий корисний спосіб використовувати бортовий комп'ютер трактора – надати йому слово на зборах, аби навчив інших). Такі дії зменшують опір змінам і формують позитивне ставлення до цифрових нововведень.

5. Управління ризиками та кібербезпека. Нові технології приносять не лише вигоди, а й ризики – зокрема, ризики технічних збоїв та кіберзагроз. Малий бізнес часто ігнорує ці аспекти, але керівництву СФГ «Галина» варто заздалегідь потурбуватися про базову інформаційну безпеку. Тому рекомендується: регулярно робити резервні копії важливих даних (фінансових звітів, реєстрів посівів) на незалежний носій або в хмару; використовувати ліцензійні антивірусні програми на офісних комп'ютерах; встановити на смартфони, що використовуються для роботи, базові засоби захисту (PIN-коди, оновлення ОС). Крім того, слід підготувати план дій у разі збою: наприклад, що робити, якщо певна програма стала недоступною – мати резервний метод (паперова копія або альтернативна програма). Такі кроки мінімізують можливі перерви в діяльності та збережуть довіру персоналу до цифрових рішень (адже

якщо при першому збої люди залишаться без інформації, вони можуть втратити мотивацію використовувати ІТ надалі).

6. Вимірювання результатів та комунікація успіхів. Щоб цифрова стратегія була підтримана всіма стейкхолдерами (власниками, працівниками, партнерами), необхідно демонструвати її результати. Керівництву варто публічно (на внутрішніх зборах, у звітах власникам, в розмовах із партнерами) підкреслювати досягнення: наприклад, відзначити, що «цього року ми зменшили втрати зерна на 5% завдяки впровадженню системи контролю збору врожаю» або «час підготовки річного звіту скоротився вдвічі завдяки новій обліковій програмі». Отже, радимо сформувати набір ключових показників (KPI) цифрової трансформації та стежити за ними щоквартально, відображаючи тенденцію. У разі позитивної динаміки – комунікувати це всім зацікавленим сторонам.

На рисунку 3.2 представлено авторську стратегію цифрової трансформації ФСГ «Галинга».



Рис.3.2. Стратегія цифрової трансформації СФГ «Галинга»

*\*Розроблено автором*

*Наступним кроком буде формування реалістичної моделі управління цифровими перетвореннями в СФГ «Галина».*

Для успішного керування трансформаційними процесами необхідна інтегрована управлінська модель, яка забезпечить планування, контроль, цифровий моніторинг і ефективну комунікацію в ході цифровізації. Пропонована модель спирається на класичні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), але наповнює їх новим змістом з огляду на завдання цифрової трансформації. Застосування такої моделі в СФГ «Галина» дозволить цілісно охопити всі аспекти змін – від стратегічного бачення до щоденних операцій – і забезпечити сталість результатів. Нижче описані ключові елементи моделі:

1. Планування цифрової трансформації. На цьому першому управлінському блоці формується стратегічний план цифрових змін. Керівництво має чітко визначити бачення: яким має стати підприємство після цифрової трансформації – наприклад, більш гнучким, знизити витрати на X%, підвищити врожайність на Y%, інтегруватися в певні цифрові платформи ринку тощо. На основі цього бачення розробляються стратегічні цілі і конкретні проекти (дорожня карта, про яку йшлося раніше). В межах моделі управління важливо призначити відповідальних за план – бажано виділити в організаційній структурі роль координатора цифровізації. Важливо закласти в план механізми гнучкості – тобто передбачити контрольні точки (milestones) через певні інтервали, коли план може бути переглянуто. Такий підхід відповідає рекомендації Gartner, що відсутність чіткої стратегії і плану є однією з головних проблем цифрової трансформації. Отже, функція планування в моделі – це створення дорожньої карти та архітектури проектів цифровізації, яка слугує дороговказом для всіх учасників процесу.

2. Організація та виконання (реалізація проектів). Цей компонент моделі відповідає за те, щоб заплановані цифрові ініціативи втілювалися у життя належним чином. Сюди входить управління проектами цифровізації: для кожного проекту (наприклад, впровадження облікової системи або

встановлення датчиків) формуються міні-команди або призначаються відповідальні особи, визначаються терміни виконання і показники успіху. У моделі важливо запровадити стандартизований підхід до реалізації таких проектів – наприклад, використовувати методологію PDCA (Plan-Do-Check-Act) або Agile для більш гнучких завдань. Це означає, що кожен проект проходить фази планування (деталізація завдань, підготовка), виконання (власне впровадження технології), перевірки (тестування роботи, збір відгуків) та корекції (внесення покращень). З точки зору організації, СФГ «Галина» може не мати розгалуженої структури, але елементи управління проектами можна впровадити і у невеликому колективі: наприклад, щотижневі короткі наради команди, де обговорюється статус робіт, проблеми і наступні кроки. В рамках цього блоку моделі також вирішуються питання мотивації і залучення – керівництво має забезпечити, щоб учасники проектів були вмотивовані довести їх до успіху. Загалом, цей елемент моделі – про ефективне виконання: він перетворює плани на конкретні дії, координує людей і ресурси, щоб цифрові проекти було доведено до завершення якісно і в строк.

3. Контроль та цифровий моніторинг. Наступний ключовий компонент моделі – це контроль за ходом трансформації і використання цифрових інструментів для моніторингу діяльності підприємства. Контроль здійснюється на двох рівнях: контроль виконання проектів (чи впроваджуються ініціативи згідно з планом) та контроль результативності (чи досягаються бажані ефекти). Для першого рівня в моделі передбачено регулярний збір інформації про статус кожного проекту: відповідальний координатор або команда подає короткі звіти (наприклад, за місяць – що зроблено, які труднощі, чи потрібна допомога). Ця інформація аналізується керівником, і в разі відхилень від плану приймаються рішення – виділити більше ресурсів, скоригувати терміни, змінити підрядника тощо. Другий рівень – контроль результативності – вимагає відстеження КРІ, про які згадувалось у плануванні. Саме тут цифровий моніторинг відіграє центральну роль. Після впровадження основних систем (на Етапі 2 і 3) підприємство має можливість отримувати дані в реальному часі про ключові

процеси. Модель управління передбачає створення наглядкової панелі (дашборду) для керівника, де візуалізовано основні показники: виробничі (площа зібраних врожаїв, урожайність, простій техніки), фінансові (щоденні витрати, надходження виручки), операційні (виконання графіка польових робіт, рівень запасів на складі) тощо. Використання таких аналітичних цифрових платформ дозволяє оперативно виявляти відхилення і реагувати. Модель передбачає фокус на ключових показниках, які справді відображають здоров'я бізнесу і прогрес трансформації. Регулярні огляди цих показників (наприклад, раз на тиждень короткий огляд для керівника, раз на місяць детальніший аналіз) стають невід'ємною частиною управлінського циклу.

4. Цифрова комунікація та залучення стейкхолдерів. Останній, але не менш важливий компонент – налагодження ефективної комунікації в процесі трансформації, використовуючи сучасні засоби зв'язку. Модель передбачає декілька напрямів комунікації: внутрішня (у команді), з топ-менеджментом/власниками та з зовнішніми партнерами. Внутрішня комунікація в контексті цифровізації має бути оперативною і прозорою. Запровадження корпоративних месенджерів, спільних онлайн-документів, календарів тощо – усе це дозволяє працівникам швидко обмінюватися інформацією, уникати дублювання роботи і тримати всіх в курсі змін. Модель управління рекомендує встановити певні правила комунікації: наприклад, визначити канали для різних типів повідомлень (робочі завдання – через таск-менеджер або месенджер, офіційні накази – через електронну пошту, обговорення ідей – на спільних зборах). Такі протоколи запобігають інформаційному хаосу. Комунікація з власником (якщо він не є одночасно керівником, хоча в нашому випадку власниця активно управляє) – це регулярне звітування про прогрес цифрової трансформації, демонстрація досягнень або пояснення, якщо є відхилення. Використання наочних звітів з даними (графіки, діаграми з дашборду) зробить ці комунікації більш переконливими і предметними. Для зовнішніх стейкхолдерів (партнерів, клієнтів, контролюючих органів) комунікація теж переходить на цифрові канали.

Модель передбачає, що підприємство активно використовує електронну взаємодію: подає звітність через електронні кабінети, листується електронною поштою з постачальниками, веде сторінки у соцмережах (за потреби, для іміджу або пошуку нових клієнтів). Для СФГ «Галина» підтримка постійного зв'язку з партнерами в цифровому форматі (наприклад, оперативне підтвердження поставок через SMS або месенджер, надання електронних накладних) може стати конкурентною перевагою у співпраці. Внутрішньо, прозора комунікація сприяє залученню працівників до процесу змін: коли люди регулярно отримують інформацію про хід трансформації, про проміжні перемоги чи труднощі, вони більше довіряють керівництву і відчують себе учасниками єдиної команди.

5. Коригування та розвиток (безперервне вдосконалення). Хоча основними складовими моделі є планування, виконання, контроль і комунікація, варто окремо наголосити на циклічності цього процесу. Модель управління цифровою трансформацією повинна працювати у режимі постійного вдосконалення. Після впровадження запланованих змін цикл не завершується – підприємство повертається до фази аналізу нової ситуації, формує наступні цілі і проекти. Тобто, модель діє по колу: планування → реалізація → контроль → комунікація результатів → оновлене планування... Такий підхід відповідає концепції, що цифрова трансформація – це марафон, а не спринт. Для СФГ «Галина» це означає, що після досягнення перших успіхів не можна зупинятися. Необхідно шукати нові можливості, які надають технології, і адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища (ринку, законодавства, технологічних трендів). Завдяки гнучкій моделі управління підприємство зможе своєчасно розпочинати наступний цикл трансформацій, не втрачаючи імпульсу розвитку.

Отже, на рисунку 3.3 представлено комплексну модель управління цифровою трансформацією в СФГ «Галина».

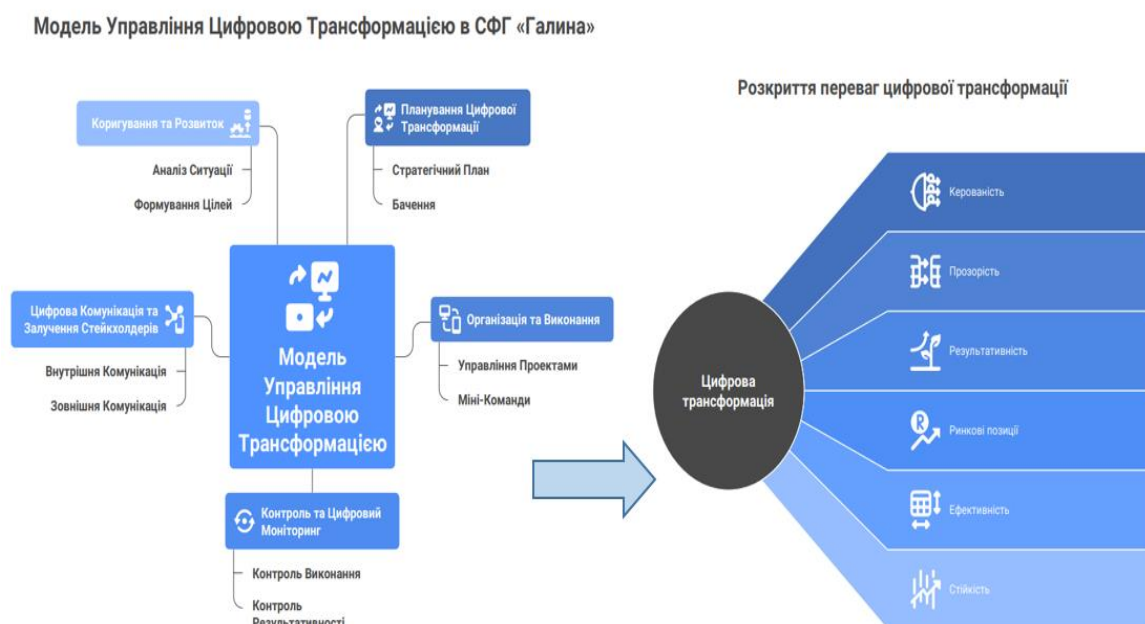


Рис.3.3. Модель управління цифровою трансформацією в СФГ «Галина»

*\*Розроблено автором*

Підсумовуючи, запропонована управлінська модель покликана зробити процес цифрової трансформації в СФГ «Галина» керованим, прозорим і результативним. Вона охоплює всі необхідні інструменти: від стратегічного планування і проектного менеджменту до цифрового контролю й комунікації. Впровадження цієї моделі в практику управління підприємством забезпечить синхронізацію зусиль на різних рівнях, мінімізує ризики провалу окремих ініціатив та створить умови для сталого впровадження інновацій. Такий системний підхід особливо важливий для середнього фермерського господарства: він дозволяє, навіть не маючи значного запасу ресурсів, поступово трансформувати бізнес і отримувати конкурентні переваги від цифровізації.

В результаті СФГ «Галина» зможе зміцнити свої ринкові позиції, підвищити ефективність та стійкість, увійшовши до когорти сучасних «smart-farm» підприємств, що успішно поєднують традиції агровиробництва з досягненнями цифрової ери.

### 3.2. Інструментально-організаційне забезпечення цифрової трансформації СФГ «Галина»

Для початку розглянемо наявні цифрові рішення у господарстві (GPS-технології). Варто зауважити, що використання цифрових технологій керування технікою в українському АПК (опитування 50 господарств): автопілоти з GPS застосовують ~80% господарств, моніторинг палива – 70%, трекери техніки – 70%, паралельне водіння за навігаційними лініями – 60%, високоточний RTK–GPS – 52%.

На фермерському господарстві «Галина» вже впроваджено GPS-технології для польових робіт – зокрема, системи автоматичного водіння техніки та навігації по полю. Такі GPS-рішення дозволяють трактору або комбайну рухатися точно заданими маршрутами без постійного втручання механізатора, що підвищує точність обробітку ґрунту і зменшує перекриття проходів на 5–10%.

СФГ «Галина», маючи значний земельний банк у Кіровоградській області, використовує автопілот та системи паралельного водіння для посіву та обприскування. Практика показує, що такі GPS-технології дають одразу відчутний ефект: економію палива і добрив за рахунок усунення зайвих перекриттів, а також вищу продуктивність праці механізаторів.

Впровадження точкових елементів точного землеробства (наприклад, GPS-навігації) є досить поширеним явищем серед українських агровиробників, особливо у середніх і великих господарствах. За останніми дослідженнями, приблизно 30% українських фермерів уже застосовують ті чи інші технології precision farming, проте загалом вони охоплюють не більше 15% сільгоспугідь країни [26].

Найчастіше це саме окремі рішення, як-от GPS-навігація для техніки, без комплексної інтеграції в єдину систему управління. СФГ «Галина» не є виключенням: використання GPS забезпечує точність польових робіт, але наразі ці дані, не повністю інтегровані з управлінським обліком чи аналітикою

підприємства. Відсутність зв'язку між польовими даними та загальною системою управління – типова ситуація для невеликих господарств, коли використовуються окремі цифрові інструменти (GPS-навігація, карти врожайності тощо) без прив'язки до ERP/CRM-систем, що обмежує можливості глибокого аналізу даних. Цей аспект відображає поточний рівень цифрової зрілості господарства та вказує напрямки для подальшого вдосконалення.

Варто зазначити, що така цифровізація відбувається в умовах складного зовнішнього середовища. По-перше, воєнні реалії: навіть центральний регіон (Кіровоградщина), де знаходиться ферма, відчуває наслідки війни – порушені логістичні ланцюги, подорожчання ресурсів, обмеження на використання дронів тощо. За даними галузевих оглядів, під час повномасштабного вторгнення цифрові технології стали інструментом адаптації агросектору: використання дронів, геоінформаційних систем управління землями та інших рішень вже нікого не дивує. Водночас війна уповільнила технологічний прогрес: багато дрібних фермерів опинилися на межі банкрутства, а крупні агрохолдинги заморозили інвестиції в нову техніку та ІТ через фінансові ризики.

Отже, впровадження GPS-навігації в СФГ «Галина» є важливим кроком, що підвищує стійкість і ефективність господарства в цих умовах, адже цифрові інструменти допомагають заощаджувати ресурси та компенсувати дефіцит трудових і матеріальних ресурсів у воєнний час. Крім того, держава стимулює аграріїв до цифровізації: створено Державний аграрний реєстр (ДАР), де вже зареєстровано ~165 тис. фермерів із загальною площею ~14,5 млн га (понад половина посівних площ країни) [18].

Відтак, СФГ «Галина» також долучається до єдиної електронної системи агровиробників, отримуючи доступ до державних електронних сервісів та програм підтримки. Ця синергія державного і приватного секторів у цифровізації АПК стала відчутним фактором адаптації галузі.

У найближчих планах підприємства – масштабувати цифрову трансформацію за рахунок запровадження цілісних інформаційних систем

управління та сучасних агротехнологій. Зокрема, йдеться про ERP-систему, CRM-систему, систему електронного документообігу та розширення комплексу технологій точного землеробства. Такий набір інструментів відповідає як внутрішнім потребам господарства (підвищення ефективності, прозорості, контролю), так і тенденціям розвитку агросектору України в цілому.

*Нижче розглянемо кожен із запланованих компонентів із урахуванням конкретних методик впровадження та нормативних орієнтирів.*

#### *Впровадження ERP (Enterprise Resource Planning).*

ERP-система – це інтегрована система управління ресурсами підприємства, що охоплює бухгалтерський облік, фінанси, матеріальні запаси, виробниче планування, кадри та інші процеси в єдиній базі даних. Для СФГ «Галина» впровадження ERP стане фундаментом цифрового управління бізнесом, дозволивши об'єднати розрізнені операції в цілісний інформаційний потік. Зокрема, ERP дасть змогу:

- централізовано обліковувати витрати й ресурси. Усі дані про закупівлі насіння, добрив, пального, запчастин, а також про врожайність, складські запаси зерна тощо будуть акумулюватися в одній системі. Це забезпечить прозорість собівартості продукції по кожному полю чи культурі та допоможе виявляти резерви економії. В умовах, коли фінансовий аналіз показав ознаки втрати ліквідності та зростання кредиторського навантаження у 2024 році, такий облік критично важливий для відновлення стійкості. ERP-система дозволить планувати бюджет і контролювати грошові потоки більш ефективно, що має покращити коефіцієнти ліквідності та платоспроможності підприємства;

- підвищити якість управлінських рішень через консолідацію даних. Інтеграція даних з полів (площа посіву, врожайність з GPS-карт врожайності, норми внесення тощо) з фінансовими та збутовими даними дасть керівництву повну картину діяльності. Наприклад, ERP може показати рентабельність окремих культур чи полів у режимі реального часу, на основі фактичних витрат і врожаїв. Важливо, що система зможе автоматично аналізувати ключові

показники (KPI) і формувати звіти для керівника, що пришвидшить ухвалення рішень. Це особливо актуально в умовах воєнної невизначеності, коли потрібно швидко реагувати на зміни (цінова кон'юнктура, доступність пального, кредити тощо);

- стандартизувати процеси та забезпечити простежуваність. Однією з вимог сучасного менеджменту є відповідність міжнародним стандартам якості і прозорості. ERP-системи тісно пов'язані з вимогами стандарту ISO 9001:2015, оскільки дозволяють документувати процеси, відстежувати відхилення і постійно вдосконалювати діяльність. Як відзначають експерти, використання ERP при впровадженні ISO 9001 допомагає підприємству бути не лише формально сумісним зі стандартом, а й діяти більш послідовно, прозоро та ефективно [25].

ERP фактично бере на себе функцію “єдиного джерела правди” для даних підприємства: автоматизує рутинні операції, зменшує кількість помилок людського фактору і гарантує, що усі співробітники працюють з актуальною інформацією. Це полегшує як внутрішні аудити, так і підготовку до зовнішніх перевірок або сертифікацій (наприклад, якщо у майбутньому господарство вирішить отримати сертифікат якості або GlobalGAP для виходу на вимогливі ринки). З досвіду виробничих компаній відомо, що поєднання ERP з принципами ISO 9001 перетворює вимоги стандарту з бюрократичного тягаря на конкурентну перевагу за рахунок кращої організації бізнес-процесів;

- інтегрувати інші цифрові модулі. ERP системи часто є “хребтом” цифрової архітектури підприємства, до якого підключаються інші рішення – CRM, системи управління складом, обладнання та IoT-пристрої. Вибираючи ERP, підприємству «Галина» доцільно орієнтуватися на рішення, які підтримують агросектор (існують галузеві ERP або модулі для сільського господарства). Важливою вимогою є сумісність ERP з обладнанням точного землеробства: сучасні платформи дозволяють імпортувати в ERP дані з бортових комп'ютерів тракторів, дронів, метеостанцій тощо. Прикладом є інтеграція ERP з ISOBUS-сумісною технікою: стандарт ISO 11783 (ISOBUS) у

сільгоспмашинобудуванні визначає єдиний формат передавання даних між тракторами, навісним обладнанням, датчиками і комп'ютерами [25]. Дотримання цього стандарту забезпечує “plug-and-play” інтеграцію – тобто новий обприскувач чи сівалка з підтримкою ISOBUS зможуть автоматично обмінюватися інформацією з ERP/фермерською інформаційною системою про виконану роботу, витрачені ресурси і т.д. Таким чином, впроваджуючи ERP, СФГ «Галина» закладає основу для єдиної цифрової екосистеми підприємства, де польові дані, складські операції і фінанси взаємопов'язані.

*Методично проєкт впровадження ERP слід здійснювати поетапно.*

Спочатку – аудит бізнес-процесів і визначення вимог (що саме потрібно автоматизувати, які “вузькі місця” існують).

Далі – вибір програмного забезпечення, його адаптація (кастомізація) під специфіку господарства, міграція даних з наявних облікових файлів.

Критично важливий етап – навчання персоналу і тестування системи в дослідну експлуатацію. Людський фактор є одним з ключових: персонал має прийняти нову систему, навчитися нею користуватися. Варто скористатися напрацюваннями стандартів управління проєктами впровадження ІТ або залучити консультантів. Зокрема, стандарти PMI (PMBOK) чи ISO серії 33000 рекомендують структурувати впровадження на фази ініціації, планування, виконання, моніторингу та завершення, з чітким контролем ризиків і якості на кожному етапі. Такий підхід мінімізує збої в роботі підприємства під час переходу на ERP.

Окремо слід передбачити питання кібербезпеки та резервування даних – нова ERP міститиме критично важливу інформацію (фінанси, договори, технологічні карти), тому необхідно дотримуватися стандартів інформаційної безпеки (наприклад, ISO/IEC 27001 щодо захисту даних). В сучасних умовах кібератак це не лише технологічна, а й стратегічна потреба.

*Впровадження CRM (Customer Relationship Management).*

CRM-система покликана покращити управління взаємодією з контрагентами – покупцями продукції, постачальниками матеріалів, а також

партнерами (перевізниками, елеваторами тощо). Для фермерського господарства, що спеціалізується на рослинництві, CRM може здатися не настільки пріоритетною, як для бізнесу з багатьма роздрібними клієнтами. Проте в сучасному агробізнесі навіть виробники сировини починають використовувати CRM-інструменти. Статистика свідчить, що CRM-системи вже впроваджені у 50–60% великих агропідприємств України та близько 30–40% середніх, тоді як серед малих фермерів проникнення CRM поки не перевищує ~10% [22]. Отже, плани СФГ «Галина» впровадити CRM виглядають новаторськими на рівні малого/середнього бізнесу і дозволять отримати конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

#### Конкретна користь від CRM для СФГ «Галина»:

1. Облік і аналіз клієнтів та продажів. Якщо господарство реалізує зерно трейдерам або напряду переробникам, CRM дозволить вести єдину базу покупців: з контактами, умовами контрактів, історією відвантажень, платіжною дисципліною. Це дасть змогу сегментувати покупців (надійні, ризикові, нові) і вибудовувати з ними довгострокові відносини. Наприклад, система нагадає про необхідність завчасно укласти форвардний контракт чи пролонгувати договір, що зменшить ризик залишитися без ринку збуту. Крім того, CRM збереже всю історію взаємодії – переговорів, претензій, побажань клієнта – і керівництво завжди матиме повну картину співпраці з кожним контрагентом.

2. Покращення роботи з постачальниками та партнерами. CRM можна використати не лише для покупців, а й для постачальників матеріально-технічних ресурсів (насіння, добрива, ЗЗР, пальне). В системі буде видно, хто постачає на вигідніших умовах, наскільки вчасно виконуються поставки, яка якість товарів. Це спростить вибір постачальників і допоможе у переговорах про знижки чи відстрочки (на основі аналізу історичних даних). Подібно, взаємодія з елеваторами чи транспортними компаніями (розклад відвантажень, черги на елеваторі, тарифи тощо) може фіксуватися і моніторитися в CRM. Таким чином, усі зовнішні зв'язки господарства будуть упорядковані.

3. Маркетинг і розвиток бізнесу. Якщо СФГ «Галина» плануватиме розширювати асортимент (наприклад, перейти від сировини до переробки або органічної продукції), CRM стане в пригоді для маркетингових задач. Система дозволяє фіксувати запити ринку, відстежувати тенденції цін, формувати пропозиції для різних сегментів клієнтів. Навіть для зернової ферми це актуально – наприклад, CRM допоможе прорахувати, кому з покупців і коли краще запропонувати партію продукції, виходячи з минулих контрактів і прогнозів врожаю. За наявності модуля аналітики, CRM може давати підказки щодо оптимального часу продажу (з врахуванням біржових цін) або нагадувати про виставки/ярмарки, де можна знайти нових партнерів.

4. Інтеграція з ERP та електронним документообігом. Важливо зазначити, що CRM має працювати не ізольовано, а в комплексі з іншими системами. Ідеальний варіант – коли CRM є частиною ERP-платформи або тісно з нею інтегрована. Тоді, скажімо, менеджер з продажу бачитиме у CRM актуальні залишки продукції на складі (дані з ERP), а бухгалтерія автоматично отримуватиме із CRM виписані рахунки чи акти. Так само, інтеграція CRM з електронним документообігом дозволить прискорити укладення угод: комерційна пропозиція, сформована в CRM, одразу може бути надіслана контрагенту через систему електронного документообігу, підписана КЕП і збережена в архіві. Така безшовна взаємодія між CRM, ERP і документообігом відповідає рекомендаціям фахівців щодо впровадження цифрових рішень пакетом, а не окремо. Згідно з досвідом провайдерів AgriTech, комплексні рішення (коли одночасно запроваджуються модулі управління ресурсами, відносинами та польовими операціями) приносять більше ефекту, бо усувають “розриви” у даних і процесах.

Методологія впровадження CRM багато в чому подібна до ERP: спочатку визначити, які процеси взаємодії з клієнтами/постачальниками потребують автоматизації, потім налаштувати систему під ці процеси, провести навчання персоналу (наприклад, менеджера зі збуту, комірника, директора). Оскільки масштаб господарства відносно невеликий, можливо, CRM-модуль буде

впроваджено силами існуючого штату (за підтримки вендора ПЗ) без утворення окремого відділу продажів – але навіть одна відповідальна особа повинна стати «євангелістом» системи, підтримувати актуальність даних і дисципліну користування. Важливий орієнтир – принцип клієнтоорієнтованості з ISO 9001, який вимагає фокусуватися на задоволенні вимог замовників. CRM якраз і є тим інструментом, що дозволяє впровадити цей принцип на практиці: від відстеження запитів клієнта до моніторингу його задоволеності після виконання контракту.

*Електронний документообіг.* Перехід на електронний документообіг (ЕДО) – логічний крок для підвищення ефективності адміністративних процесів ферми. На СФГ «Галина» це означатиме, що внутрішні накази, акти виконаних робіт, товарно-транспортні накладні, договори з контрагентами та інші документи будуть створюватися, узгоджуватися і зберігатися в електронній формі із застосуванням кваліфікованого електронного підпису (КЕП).

*Очікувані переваги впровадження ЕДО:*

Швидкість і зручність обігу документів. Замість того, щоб чекати кур'єра або пошту для підписання паперових договорів, ферма зможе обмінюватися документами миттєво через онлайн-сервіси. Наприклад, договір на постачання добрив можна погодити з постачальником за лічені години в електронному вигляді, тоді як раніше це займало декілька днів. В умовах посівної чи жнив, коли час дорогоцінний, така оперативність особливо важлива. До того ж, електронний архів спрощує пошук потрібних актів чи накладних – за кілька кліків знаходиться документ за датою або номером, немає потреби ритися в папках.

Зменшення витрат і підвищення контролю. ЕДО економить кошти на папері, друці, зберіганні документів, а також на транспортних витратах (відправка поштою, поїздки для підписання контрактів). Автоматизація процесів погодження виключає ризик «загубити» документ чи забути про нього на чиємусь столі – система надсилатиме нагадування відповідальним особам, відстежуватиме статус (на підписанні, підписано, виконано). Керівник у будь-

який момент може побачити, які документи очікують його візування або де виникають затримки. Це підвищує дисципліну і прозорість внутрішнього документообігу, що знову ж таки відповідає вимогам стандартів типу ISO 9001 щодо контролю документації.

Юридична значимість і відповідність нормативам. Україна має законодавчу базу для електронного документообігу: Закон «Про електронні документи та електронний документообіг», Закон «Про електронні довірчі послуги» тощо. Використання КЕП робить електронний документ рівноцінним паперовому. Більше того, державні органи все активніше переходять на електронні платформи: для агробізнесу показовим є запущений Мінагрополітики ДАР – Державний аграрний реєстр, через який планується надавати 80% держпідтримки аграріям. Зростає роль інших цифрових систем: наприклад, впроваджується електронний реєстр земельних ділянок, система електронного обліку с/г тварин, ведеться подача податкової звітності онлайн тощо. Таким чином, перехід СФГ «Галина» на ЕДО узгоджується з загальною державною стратегією “цифрової держави” і готує підприємство до нових регуляторних вимог. Національна аграрна стратегія України до 2030 року серед пріоритетів прямо вказує “модернізацію агросектору через інновації, діджиталізацію та обмін знаннями”.

Електронний документообіг – одна з основних умов цифровізації, адже без нього подальше впровадження ERP/CRM і точного землеробства буде утрудненим (на папері важко забезпечити оперативність і великі обсяги даних).

Безпека та збереження даних. Електронні документи можуть дублюватися на резервних серверах або в хмарних сховищах, що убезпечує інформацію від знищення у разі пожежі, втрати паперів чи навіть війни. Звісно, це висуває вимоги і до кібербезпеки – необхідно захищати доступ до системи ЕДО, шифрувати канали зв'язку. У цьому плані доцільно керуватися міжнародними стандартами інформаційної безпеки (згаданий ISO/IEC 27001 і суміжні нормативи) та рекомендаціями Держспецзв'язку. Але загалом сучасні

рішення ЕДО (наприклад, “Вчасно”, “Діловодство” чи модулі від 1С) вже мають вбудовані механізми захисту і аудиту дій користувачів.

На практиці впровадження ЕДО на фермі «Галина» може відбуватися поступово. Спершу – внутрішні документи (накази, акти), щоб персонал звик працювати з ними електронно. Далі – перехід на електронний обмін з ключовими контрагентами: контракти на продаж зерна, накладні на поставку добрив тощо. Важливо навчити всіх співробітників базовим навичкам роботи в системі (створити/підписати документ, відредагувати його, знайти у архіві). Потрібно також заздалегідь інформувати партнерів про перехід на ЕДО і отримати від них згоду/підтримку (хоча б найбільших – багато хто з них, імовірно, вже теж використовують ЕДО). В результаті підприємство відчує ефект протягом перших же місяців: документообіг прискориться у рази, керованість бізнесу покращиться. Цей крок фактично піднесе господарство на новий рівень цифрової зрілості (digital maturity) – від часткової автоматизації до повноцінного “цифрового офісу”.

*Розвиток систем точного землеробства.* На додачу до уже наявних GPS-технологій, ферма планує впровадити нові елементи систем точного землеробства (Precision Farming Systems). Мова про комплексне використання даних і технологій для оптимізації агровиробництва: від диференційованого внесення добрив і посіву до моніторингу врожайності в реальному часі, дистанційного зондування полів та використання датчиків IoT. Якщо нині господарство користується окремими точковими рішеннями (автопілот, GPS-навігація), то мета – перейти до інтегрованої системи точного землеробства, де всі елементи пов’язані між собою і керуються єдиною стратегією.

*Ключові складові та кроки цього напрямку:*

1. Диференційоване внесення та автоматизація техніки. Планується обладнати техніку системами Variable Rate Technology (VRT) – вони дозволять автоматично змінювати норму висіву насіння, внесення добрив або пестицидів в залежності від умов на конкретній ділянці поля. Для цього спочатку потрібен збір даних: агрохімічний аналіз ґрунтів з прив’язкою до GPS (вже зараз

практикується відбір проб ґрунту з GPS-прив'язкою для оцінки вмісту елементів живлення, рН тощо), а також створення карт врожайності (yield maps) з комбайнів, оснащених датчиками потоку зерна і GPS. На основі цих даних агроном разом із фахівцями розробить завдання для диференційованого посіву і підживлення – фактично, цифрові карти-завдання, які завантажуються в комп'ютер техніки. Поширення таких підходів вже довело ефективність: великі агрохолдинги України впроваджують елементи precision farming на до 50% своїх площ (здебільшого у захисті рослин), хоча в середньому поки лише ~4% площ засіюються із змінними нормами. Для СФГ «Галина» навіть частковий перехід на диференційований обробіток стане проривом – очікувано зменшаться витрати добрив і ЗЗР без втрати врожайності, а отже собівартість продукції знизиться. Як зазначає FAO, точні технології дозволяють знизити витрати і екологічні ризики, одночасно підвищуючи урожайність та стабільність доходів фермерів.

2. Дистанційний моніторинг полів (дрони, супутники). Сучасне точне землеробство неможливе без даних дистанційного зондування. Планується впровадити регулярний моніторинг стану посівів через супутникові знімки (NDVI та інші індекси) або за допомогою безпілотників (дронів) з мультиспектральними камерами. Такі дані дозволяють оперативно виявляти проблемні зони на полі – осередки хвороб, бур'янів, місця із браком вологи чи азоту. Наприклад, при виявленні ділянки зі стрімким падінням NDVI агроном отримає сигнал і зможе виїхати на огляд або направити туди дрон для детальнішої зйомки, щоб з'ясувати причину (можливо, локальне захворювання рослин). Супутниковий моніторинг зараз стає масово доступним (багато сервісів надають щотижневі знімки полів), а дрони також швидко впроваджуються – попри війну і тимчасові обмеження, у мирний час їх використання обов'язково відновиться в повному обсязі. Департамент цифрового розвитку Мінагрополітики відзначає, що дрони і геоінформаційні системи стали звичним явищем в українському АПК та суттєво підвищують продуктивність і безпеку робіт.

Для ФСГ «Галина» дрони можуть виконувати не лише зйомку, а й точкові обробки (наприклад, внесення ЗЗР на малих ділянках або в важкодоступних куточках поля), що особливо цінно, якщо є ризик натрапити на нерозірвані боєприпаси чи міни – безпілотник зменшує ризики для людей. До речі, державна стратегія передбачає розробку нормативної бази для автономної техніки і сприяння використанню роботизованих систем для розмінування земель, тож у перспективі такі рішення отримають урядову підтримку.

3. Метеостанції та датчики IoT. Ще один крок – встановлення на території господарства автоматичної метеостанції та, за потреби, ґрунтових датчиків вологості. Локальні погодні дані дадуть можливість точніше планувати операції (наприклад, відразу після дощу не проводити обприскування) і прогнозувати розвиток хвороб (на основі температури та вологості розраховуються ризики появи грибкових захворювань). Ґрунтові сенсори в режимі онлайн показуватимуть, наскільки ґрунт зволожений на різній глибині – це допоможе оптимізувати зрошення (якщо використовується) або вносити корективи в плани посіву посухостійких культур. Зібрані дані IoT можуть надходити прямо в інформаційну систему ферми. Наприклад, платформа точного землеробства AGRIVI має можливості підключення IoT-датчиків і метеостанцій, що дає оперативні інсайти про погоду, шкідників, стан ґрунту для кожного поля. У комплексі з іншими даними (супутниковими, агротехнічними) це створить “цифрового двійника” господарства, коли керівник і агроном бачать повну цифрову модель полів, техніки і процесів на екрані комп’ютера або навіть смартфона.

4. Застосування штучного інтелекту та аналітики. На вищому щаблі точного землеробства стоять рішення з елементами AI/ML (штучного інтелекту та машинного навчання). Хоча це поки що рідкість у дрібних фермерів, тренд очевидний: близько 10–20% сучасних агропідприємств в Україні вже користуються AI для прогнозування врожайності, виявлення загроз на ранніх стадіях чи оптимізації планування. Для СФГ «Галина» у середньостроковій перспективі можна розглядати підключення до сервісів на основі AI –

наприклад, прогнозування врожаю конкретних культур на підставі багаторічних даних і поточних погодних умов, або сервіси рекомендацій щодо оптимальних гібридів/сортів під конкретні поля (з урахуванням аналізу великих масивів даних про ґрунти, клімат і успішність сортів).

Перевага AI-рішень у тому, що вони можуть знаходити приховані закономірності, неочевидні агроному, і тим самим давати поради, які підвищують результативність. Приміром, алгоритми можуть визначити, що на певному полі краще зменшити норму азоту на 10% без втрати урожайності (через високу мінералізацію ґрунту) – і ферма заощадить добрива. Чи, навпаки, вкаже на ділянку, де варто провести позапланову обробку фунгіцидом, бо є висока імовірність розвитку хвороби за тиждень (виходячи з погодних умов і стану посівів). Усе це поступово впроваджується в Україні, і «Галина» зможе скористатися такими інноваціями по мірі нарощування свого цифрового потенціалу.

*Методики та стандарти.* Впроваджуючи точне землеробство, бажано спиратися на кращі світові практики та стандартизовані підходи. Зокрема, існує концепція “Agriculture 4.0”, що є аналогом Індустрії 4.0 для АПК – передбачає повну автоматизацію, взаємозв’язок та аналіз даних на всіх етапах виробництва. Український агросектор офіційно рухається в цьому напрямі: стратегія “AgroTech 2030” (ініціатива Мінцифри WINWIN) визначає агротехнології як ключовий напрям трансформації, акцентуючи на AI, IoT та робототехніці в сільському господарстві. Крім того, згідно зі Стратегією розвитку АПК до 2030, однією зі стратегічних цілей є цифровізація сільського господарства – впровадження систем управління земельними ресурсами, автоматизація моніторингу земель та інтеграція з єдиними європейськими системами обліку (IACS, LPIS, FADN тощо) [18].

Це означає, що впроваджуючи точне землеробство, ферма «Галина» одночасно підвищує свою відповідність майбутнім регуляторним вимогам і стандартам ЄС. Наприклад, в ЄС агровиробники зобов’язані подавати детальні дані про посівні площі та використання агрохімікатів у системах IACS/LPIS –

маючи цифрові карти полів і облік внесення в ERP, наше господарство легко зможе генерувати такі звіти. Або система FADN (мережа обліку фермерських господарств) вимагає структурованих фінансово-економічних показників – їх теж зручно отримати з тієї ж ERP/BI-системи.

Не менш важливою є методика залучення персоналу до нових технологій. Як показує модель прийняття технологій TAM (Technology Acceptance Model), люди охочіше користуються інноваціями, якщо бачать їхню корисність та відчувають простоту використання. Тому при впровадженні точного землеробства потрібно навчити і переконати працівників (механізаторів, агрономів), що ці системи полегшать їм роботу і дадуть кращий результат, а не створять додатковий тягар. Варто організувати тренінги, можливо, відвідати демонстраційні полігони або скористатися послугами центрів точного землеробства, які вже створені при аграрних університетах України для підготовки фахівців нового покоління. Молоді спеціалісти, обізнані з ПС, дронами та аграрними ІТ, можуть стати агентами змін у господарстві, якщо залучити їх до команди.

Також доцільно застосувати пілотні проекти на одному-двох полях перед масштабуванням на всі угіддя. Наприклад, спочатку впровадити диференційоване удобрення на 100 га і порівняти результати з контролем – це дасть практичний доказ ефективності технології, дозволить відпрацювати технічні нюанси (налаштування агрегатів, обробка даних) та оцінити економію. У разі успіху – розширити на всі 1000 га. Такий обережний підхід рекомендований і міжнародними організаціями (наприклад, Світовий банк і FAO в своїх гайдах з e- agriculture радять починати з малого і масштабувати поступово).

Фінансово, впровадження високотехнологічного точного землеробства потребує інвестицій – в обладнання (датчики, бортові комп'ютери, дрони), програмне забезпечення, навчання персоналу. Усвідомлюючи це, держава та донори пропонують програми підтримки: гранти, компенсації, пільгові кредити на купівлю техніки. Серед ключових драйверів зростання AgTech в Україні

називають саме тиск на зниження витрат і наявність програм фінансування та грантів, які можуть компенсувати фермерам витрати на обладнання та ПЗ. СФГ «Галина» варто скористатися цими можливостями – податися на доступні гранти (через Міністерство агрополітики або міжнародні фонди), налагодити співпрацю з банками, що кредитують “інноваційних” аграріїв, тощо. Таким чином, фінансове навантаження від цифрової трансформації зменшиться, а ефект від впровадження сучасних технологій проявиться у вигляді швидкої окупності за рахунок економії палива, насіння, добрив і підвищення врожайності [22].

Отже, СФГ «Галина» стоїть на порозі масштабної цифрової трансформації, перші кроки якої вже зроблені через впровадження GPS-навігації. Наступні заплановані рішення – ERP, CRM, електронний документообіг, розширені системи точного землеробства – утворюють взаємопов’язаний комплекс, що охопить як управлінську, так і виробничу сферу господарства. Такий підхід відповідає найкращим практикам Agriculture 4.0, де дані стають новим “паливом” бізнесу. Очікується, що реалізація цих планів дозволить СФГ «Галина» досягти декількох стратегічних цілей: підвищити ефективність і врожайність, знизити витрати та ризики, забезпечити відповідність міжнародним стандартам (як щодо якості продукції, так і щодо прозорості обліку й екологічної сталості), а також підвищити конкурентоспроможність на ринку. Недарма експерти відзначають, що в наступні десятиліття саме цифрові технології та точне землеробство визначатимуть успішність агробізнесу та здатність України зберігати провідні позиції в глобальному продовольчому забезпеченні. СФГ «Галина», впроваджуючи нові системи, фактично інвестує у свою стійкість і майбутній розвиток. Це відповідає і державним пріоритетам – адже цифровізація агросектору названа однією зі стратегічних цілей розвитку сільського господарства України до 2030 року. Таким чином, реалістично підійшовши до впровадження цифрових рішень (на основі попереднього аналізу і з урахуванням місцевих умов), підприємство отримає максимально точні та

корисні інструменти, які покращать його ефективність вже сьогодні і закладуть основу для успішного зростання в майбутньому.

### **3.3. Економіко-організаційне обґрунтування цифрової трансформації СФГ «Галина»**

Вихідні фінансові передумови та потреба в цифрових змінах. Глибокий фінансово-економічний аналіз СФГ «Галина» за 2022–2024 роки виявив низку системних проблем, що стримують розвиток господарства і прямо вказують на необхідність цифрової трансформації. По-перше, відбулося «заморожування» оборотного капіталу у запасах та дебіторській заборгованості. У структурі активів на кінець 2023 року запаси досягли пікових 62,58% (37,64 млн грн), а станом на 2024 рік залишаються на рівні ~60%. Частка дебіторської заборгованості за товари та послуги зросла з 5,99% до 9,35% активів (5,44 млн грн у 2024 р.). Одночасно ліквідність майже відсутня: грошові кошти – менше 1 тис. грн (0,00% активів). Це призводить до касових розривів, невиконання зобов'язань і вимушеного нарощення кредиторки (торговельна кредиторська заборгованість зросла у 5 разів за 2024 рік). По-друге, спостерігається технологічна декапіталізація – знос основних засобів досяг критичних ~57% активів, що загрожує продуктивності. По-третє, різко впала рентабельність: чистий прибуток 2024 року склав лише 1,89 млн грн проти 6,80 млн у 2022 році (–72%) внаслідок неконтрольованого росту собівартості та витрат. Ці симптоми (надлишкові запаси, повільна інкасація, невідповідність оновлення техніки та спад прибутку) вказують на організаційні неефективності, які традиційно вирішуються впровадженням сучасних цифрових систем управління та аналізу даних.

Аналіз цифрової зрілості підприємства підтвердив, що цифрові можливості СФГ «Галина» поки що обмежені. Інтегральний індекс цифрової зрілості DMI склав лише 2,32 із 5 (базовий рівень), що означає наявність окремих цифрових елементів без наскрізного управління даними і процесами.

Середній індекс цифровізації ключових процесів (PDI) – близько 35 із 100 – відображає фрагментарність автоматизації. Найнижчі оцінки отримали процеси, безпосередньо пов'язані з виявленими фінансовими «вузькими місцями»: управління збутом і дебіторською заборгованістю (25/100) та аналітика ключових показників (20/100). Це корелює з проблемою росту дебіторки і відсутності оперативного контролю за фінансами. Також слабкими є показники управління технікою (30/100) і бюджетування та облік по культурах (30/100) – тобто цифрових даних бракує для прийняття обґрунтованих рішень щодо оновлення ОЗ та контролю собівартості. Натомість відносно краща ситуація з електронним документообігом ( $\approx 55/100$ ), оскільки господарство вже використовує електронну звітність і часткову автоматизацію документообігу. Висновок: наявні організаційні розриви між підрозділами, ручні операції та відсутність єдиного інформаційного поля суттєво знижують ефективність СФГ «Галина», і усунути їх можливо шляхом комплексної цифрової трансформації.

Метою цифрової трансформації СФГ «Галина» є підвищення фінансової стійкості і конкурентоспроможності господарства шляхом усунення виявлених диспропорцій управління та оптимізації процесів на основі сучасних ІТ-рішень. З економічної точки зору, трансформація повинна розблокувати «заморожені» обігові кошти, зменшити витрати виробництва і прискорити операційний цикл – тобто напряму вплинути на показники ліквідності, рентабельності та оборотності активів. Для цього пропонується впровадити інтегрований комплекс інформаційних систем, зокрема:

ERP-систему (Enterprise Resource Planning) – для централізованого управління ресурсами підприємства. ERP об'єднає дані виробництва, запасів, фінансів, закупівель і збуту в єдиній платформі. Це дозволить у режимі реального часу відслідковувати залишки продукції на складах, потреби в матеріалах, виконання польових робіт і формувати оперативну картину собівартості по культурах. В результаті очікується усунення розривів між «полем, складом і бухгалтерією», що нині існують через розрізнені Excel-файли

і паперові журнали. Впровадження ERP закладе основу для більш раціонального управління запасами та планування виробництва, мінімізує ручні операції та помилки, пов'язані з людським фактором.

CRM-систему (Customer Relationship Management) – для автоматизації процесів збуту, роботи з клієнтами та управління дебіторською заборгованістю. В умовах, коли дебітори за товари фактично кредитуються господарством, CRM забезпечить контроль над кожним контрагентом: відстеження термінів оплат за договорами, автоматичні нагадування про прострочення, аналіз платіжної дисципліни. Окрім цього, CRM централізує базу покупців і історію взаємодії з ними, що важливо для розширення ринків збуту після стабілізації ситуації. Для «Галини», яка залежить від кількох ключових трейдерів, CRM допоможе диверсифікувати канали реалізації та уникнути накопичення продукції на складах. Досвід компаній свідчить, що впровадження CRM-систем прямо впливає на фінансові результати: за даними опитувань, 45% підприємств відзначають зростання прибутку на 25–85% після впровадження CRM та підвищення рівня утримання клієнтів до 27%. Це відбувається завдяки більш якій роботі з замовниками, своєчасному обслуговуванню і, як наслідок, прискоренню надходження виручки.

Систему електронного документообігу (EDMS/СЕД) – для автоматизації внутрішнього документообігу, контракування і звітності. Хоча первинний бухгалтерський облік у господарстві вже електронізований, впровадження повноцінної EDMS дозволить скоротити час і витрати на обробку документів (накладні, акти, договори) між відділами та із зовнішніми контрагентами. За оцінками, сучасна система ЕДО здатна знизити операційні витрати на документопотоки більш ніж наполовину: скорочення витрат на обробку документів до 52% завдяки економії на папері, друці, пересиланні і зберіганні документів. Для СФГ «Галина» це означатиме менші адміністративні витрати (менше ручної роботи з паперами, поштових затрат тощо) та пришвидшення погодження угод. Важливо, що EDMS покращить прозорість і контроль – керівництво матиме чітку картину, на якому етапі знаходиться кожен документ

(наприклад, рахунок чи податкова накладна) та хто відповідає за затримку, якщо вона виникла. Додатковим ефектом стане підвищення рівня комплаєнсу: стандартизація і цифровий слід в EDMS зменшують ризики втрати чи помилки документів на 80–90%, що особливо актуально для фінансової та податкової звітності агропідприємства.

Запропонований набір рішень (ERP + CRM + EDMS) формує синергічну цифрову екосистему господарства. CRM і EDMS можуть бути інтегровані з ERP-системою, що дасть ефект єдиного інформаційного простору: дані про продажі та клієнтів з CRM автоматично впливатимуть на фінансові показники в ERP; документообіг (наприклад, рахунки, акти виконаних робіт) буде прив'язаний до відповідних операцій в ERP і CRM. Така інтеграція усуває дублювання і «людський фактор»: ручний ввід даних, помилки переносу інформації між підрозділами тощо. Усуваючи ці приховані витрати, підприємство підвищує продуктивність персоналу без розширення штату. Зокрема, оцінки показують, що сучасний ERP, автоматизуючи рутинні процеси і звітність, здатен знизити загальні операційні витрати бізнесу приблизно на 20–23%, а адміністративні витрати – на 22%. Це узгоджується з ситуацією «Галини», де значні ресурси витрачаються на ручне ведення обліку запасів, погодження оплат, пошук даних в різних таблицях тощо.

*Розрахунок економічного ефекту від цифрової трансформації.* На основі виявлених проблем і світового досвіду впровадження цифрових технологій у агробізнесі, можна кількісно оцінити очікувані результати для ключових фінансових показників СФГ «Галина». Розрахунок економічного ефекту базується на прогнозованому покращенні окремих статей балансу та звіту про результати внаслідок впровадження ERP/CRM/EDMS, а також враховує вартість цих рішень.

*Оптимізація запасів та вивільнення оборотного капіталу.* Впровадження ERP із модулем управління запасами та виробничим плануванням дасть змогу точно визначати необхідний рівень запасів на кожен період і уникнути надлишкового накопичення продукції на складах. За рахунок прогнозування

попиту та кращої координації збору врожаю з графіками поставок (інтеграція з CRM і логістикою) очікується зниження запасів на 20–30% без ризику зриву поставок. Такий результат узгоджується з практикою: сучасні ERP з інтелектуальним поповненням дозволяють зменшити інвестиції в запаси на 20–30% при одночасному покращенні рівня обслуговування замовлень. Для «Галини» це означає потенційне скорочення запасів приблизно на 7–10 млн грн (з нинішніх ~35 млн грн до ~25–28 млн). Вивільнений оборотний капітал може бути спрямований на погашення найбільш критичної кредиторської заборгованості (1,1 млн грн за товарами на кінець 2024 р.) та накопичення резерву грошових коштів. Економія на витратах утримання запасів також відчутна: менше продукції на складі – менше витрат на зберігання, внутрішнє переміщення, втрати від псування чи недобору якості. Якщо припустити, що сумарні прямі та непрямі витрати на зберігання становлять хоча б 5–10% від вартості запасів (охорона, електроенергія для вентиляції складів, втрати ваги зерна тощо), то скорочення запасів на 7 млн грн зменшить ці витрати приблизно на 0,35–0,70 млн грн щорічно. Крім того, частина вивільнених коштів (~5–7 млн грн) може бути використана для придбання нової техніки чи модернізації – тобто на пріоритет, який раніше було відкладено через дефіцит ліквідності.

*Прискорення інкасації та зменшення дебіторської заборгованості.* CRM-система запровадить жорсткіший контроль за розрахунками з покупцями. По-перше, це кредитний менеджмент – встановлення лімітів товарного кредиту та автоматичне блокування нових відвантажень клієнтам, що перевищили допустимі строки оплати. По-друге, регулярні нагадування і інтеграція з електронною поштою/месенджерами для надсилання рахунків фактур і актів. В сукупності такі заходи здатні скоротити середній період погашення дебіторки (DSO) на 20–30%. Для СФГ «Галина» це означатиме, що замість нинішніх ~50 днів в середньому (розрахованих на основі 5,4 млн грн дебіторки при виторзі ~40 млн грн), оплата надходитиме за ~35 днів. У грошовому виразі, це прискорення циклу дає разове вивільнення ~1,5–2 млн грн, які інакше були б «заморожені» у боргах покупців. Надалі цей ефект проявиться в стабільнішому

грошовому потоці: на рахунках господарства постійно буде певний обсяг коштів (очікується не менше 1–2 млн грн навіть у міжсезоння), що дозволить своєчасно платити постачальникам і працівникам. Додатковий економічний ефект – зменшення безнадійних боргів та штрафів. За відсутності CRM підприємство ризикує несвоєчасно відслідкувати проблемних боржників, що може привести до списання боргу. Автоматизація нагадувань та роботи з прострочками мінімізує такий ризик. Навіть якщо припустити, що CRM допоможе уникнути втрати 5% дебіторки, то при обсязі продажів ~40 млн грн це збереже господарству близько 2 млн грн потенційно втраченого доходу щороку. Нарешті, більш оперативне надходження виручки скоротить потребу в короткострокових кредитах: СФГ «Галина» у 2024 р. вже зменшило борг перед банками до 0,54 млн грн, і надалі, маючи достатньо власних обігових коштів, може зовсім відмовитися від позик, економлячи на процентах.

*Зниження виробничих і операційних витрат.* ERP-система впроваджує стандарти контролю витрат на всіх етапах – від придбання ТМЦ до польових робіт. Очікується пряме скорочення собівартості продукції через більш раціональне використання матеріалів (насіння, добрив, пального) та усунення перевитрат. В розділі 2.2 було відзначено, що різке зростання собівартості (+14–15% щороку) було головним чинником падіння прибутку. Цифровізація дозволить переломити цю тенденцію. Зокрема, система точного землеробства в поєднанні з ERP надасть дані для диференційованого внесення добрив і ЗЗР. Очікуваний ефект – економія до 10% цих ресурсів без втрати урожайності. Якщо матеріальні витрати становлять значну частку собівартості (припустимо, не менше 50%), то 10% економії на них дасть ~5% зниження загальної собівартості. Для 2024 р. це еквівалентно ≈1,8 млн грн (5% від 36,3 млн грн собівартості). Також ERP допоможе оптимізувати витрати пального через GPS-моніторинг техніки і планування маршрутів. Навіть 5% скорочення витрат на пальне і техобслуговування – це додаткові сотні тисяч гривень економії. Інші операційні витрати (адміністративні, збутові) також зменшаться: автоматизація документообігу, звітності, нарахування зарплат тощо дасть змогу, наприклад,

обійтися без розширення адміністративного персоналу навіть при зростанні масштабів діяльності. Як зазначалося, ERP-системи в середньому дозволяють знизити управлінські та адміністративні витрати на ~22%. У випадку СФГ «Галина» стаття «інші операційні витрати» у 2024 р. склала 2,04 млн грн, тож потенційна економія тут – 0,4–0,5 млн грн щорічно за рахунок відмови від зайвих операцій і дублювання функцій.

*Зростання продуктивності та ефективності персоналу.* Цифрова трансформація має і менш відчутний безпосередньо, але дуже важливий опосередкований економічний ефект – підвищення продуктивності праці. Завдяки ERP та EDMS суттєво скоротиться час, який співробітники витрачають на рутинні задачі: пошук інформації, звіряння даних між підрозділами, складання звітів вручну. Наприклад, впровадження EDMS скорочує час обробки типових документів більш ніж на 60%. Сучасні ERP усувають необхідність вести десятки окремих Excel-файлів – за оцінками, бізнес може втрачати до 150 тис. грн на рік на прихованих витратах часу через розрізнені таблиці, що дублюють функціонал ERP. Вивільнений час персоналу буде спрямовано на більш продуктивні задачі (аналіз даних, оптимізація процесів, навчання), що не лише скорочує витрати, а й потенційно збільшує дохід (через кращі управлінські рішення). Інший аспект – покращення якості управлінських рішень завдяки аналітиці. Нові системи нададуть керівництву гнучкі інструменти для фінансового планування і аналізу «що-якщо». Приміром, модуль BI (Business Intelligence) у складі ERP дозволить моделювати собівартість кожної культури в залежності від цін на ресурси, що дуже актуально при цінових шоках. Це допоможе уникнути збиткових операцій і оперативно реагувати на ринкові зміни. Хоча важко прямо кількісно оцінити вплив цього чинника, можна припустити, що якісна аналітика допоможе щорічно ухвалювати рішення, які збережуть або додадуть підприємству кілька відсотків маржі. Наприклад, своєчасна переорієнтація на більш рентабельну культуру або коригування посівних площ підвищить валовий прибуток на 3–

5%. Для 2024 року (валовий прибуток  $\approx 3,85$  млн грн) це  $+0,15-0,20$  млн грн потенційно.

*Мінімізація ризиків та непрямих втрат.* Цифрові інструменти також знижують ризики непередбачених втрат, які складно закласти у фінансовий план, але які часто «з’їдають» прибуток. Мова про штрафи, пені, втрати від простоїв і аварій. EDMS забезпечить своєчасність податкових і статистичних звітів, зменшуючи ризик штрафних санкцій за прострочення. ERP з модулем технічного обслуговування (ТОiP) нагадає про регламентні ремонти техніки, запобігаючи дорогим поломкам у розпал сезону. Враховуючи, що у 2023–2024 рр. господарство стримувало оновлення машин, роль профілактики зростає: вартість капітального ремонту двигуна комбайна в разі поломки може сягати сотень тисяч гривень, не кажучи про втрачений урожай через вимушений простій. Цифровий облік напруцювання техніки та своєчасне ТО можуть запобігти хоча б одній великій аварії на рік – тим самим зекономивши  $0,3-0,5$  млн грн (прямі витрати на ремонт) і зберігши врожай на аналогічну суму. Крім того, поліпшена простежуваність операцій (traceability) стане перевагою при виході на експортні ринки або співпраці з великими переробниками, які вимагають від постачальників прозорості (наприклад, підтвердження використання якісних добрив, дотримання технологій). Це може стати умовою отримання преміальної ціни на продукцію у майбутньому або доступу до грантових ресурсів для модернізації.

*Інвестиційні витрати та строк окупності.* Орієнтовна вартість впровадження комплексу ERP+CRM+EDMS для господарства масштабу «Галини» оцінюється в  $\sim 1,0-1,5$  млн грн протягом першого року (включаючи придбання програмного забезпечення, необхідного обладнання, послуги налаштування та навчання персоналу). Ця сума відповідає приблизно  $2,5-3,0\%$  середньорічного обсягу активів або близько  $3-4\%$  виторгу підприємства, що є цілком прийнятним рівнем інвестицій в ІТ для аграрної сфери. Подальші щорічні витрати на підтримку (супровід ПО, оновлення, хмарні сервіси) – близько  $10-15\%$  від початкових інвестицій (тобто  $0,1-0,2$  млн грн на рік).

Співставляючи ці витрати з очікуваними вигодами, можна розрахувати приблизний строк окупності проекту та ROI:

*Загальний річний економічний ефект (базовий сценарій) за консервативною оцінкою становить ~4,0 млн грн.* Сюди входить: вивільнення коштів із запасів та дебіторки (близько 1,5–2 млн грн, які можна реінвестувати чи використати для погашення боргів), пряме зменшення витрат ( $\approx 2,3$ – $2,5$  млн грн сумарно за рахунок економії матеріалів, зниження адміністративних витрат, уникнення штрафів і поломок) та непрямі вигоди (покращення маржі на  $\sim 0,2$  млн грн через кращі рішення).

Строк окупності у базовому варіанті – менше 1 року: перший же рік після впровадження цифрових рішень генерує економію, що перевищує інвестиції. Навіть якщо врахувати, що не весь ефект може реалізуватися миттєво (частина проявиться на 2-й рік через криву навчання персоналу), то окупність все одно не перевищить  $\sim 1,5$  року. Це надзвичайно швидкий результат для інвестиційного проекту – для порівняння, аналітики зазначають, що проекти з автоматизації документообігу в середньому окупуються за 6 місяців, а за 3 роки дають сумарний ROI  $\sim 248\%$ . У нашому розрахунку ROI за 3 роки також вражаючий: інвестиції 1,2 млн грн vs сумарна вигода  $\sim 12$  млн грн ( $3 \times 4$  млн) дають ROI  $\approx 900\%$  за три роки.

*Чутливість результатів до масштабу ефекту.* Важливо підкреслити, що навіть суттєве недоотримання очікуваних вигод все одно залишить проект ефективним. Наприклад, у разі реалізації лише половини запланованих покращень (скажімо, економія 2 млн грн/рік замість 4 млн) окупність зміститься до  $\sim 2$  років, що все одно краще за типовий аграрний інвестиційний горизонт. Це формує «запас міцності» економічного обґрунтування: навіть песимістичний сценарій трансформації не призводить до збитків від інвестицій у IT, а різниця між сценаріями полягає лише в рівні отриманого виграшу.

## Очікувані економічні ефекти

Фактор / стаття	Поточний стан (2024 р.)	Очікуване покращення	Економічний ефект
Запаси на складах	≈ 35 млн грн (60 % активів)	ERP з модулем MRP і SCM дозволить оптимізувати запаси; прогнозне скорочення на 20–30 %	Звільнення 7–10 млн грн оборотного капіталу; економія на зберіганні 0,35–0,70 млн грн щорічно
Дебіторська заборгованість	5,4 млн грн (DSO ≈ 50 днів)	CRM запроваджує кредитні ліміти, контроль інкасації, електронні нагадування; скорочення DSO на 20–30 %	Разове вивільнення 1,5–2 млн грн; зменшення безнадійних боргів (~2 млн грн на рік); відмова від короткострокових кредитів
Матеріальні витрати (насіння, ЗЗР, добрива, ПММ)	Собівартість продукції 36,3 млн грн	ERP + точне землеробство: диференційоване внесення ресурсів, GPS-маршрути, контроль ПММ. Економія до 10 % ресурсів	Зниження собівартості на ≈ 1,8 млн грн; економія пального й ремонтів техніки ще ≈ 0,3–0,5 млн грн
Адміністративні та операційні витрати	Інші операційні витрати – 2,04 млн грн	Автоматизація обліку, зарплат, документообігу скорочує витрати в середньому на 22 %	Економія 0,4–0,5 млн грн щороку
Продуктивність праці та прийняття рішень	Відсутній модуль BI; багато рутинної роботи	EDMS зменшує час на обробку документів >60 %; модулі BI та планування підвищують валовий прибуток за рахунок кращих рішень (на 3–5 %)	Вивільнення часу персоналу (≈ 150 тис. грн/рік); додатковий прибуток 0,15–0,20 млн грн за рахунок оптимізації культур
Ризики та непрямі втрати	Високий ризик штрафів, аварій техніки, простоїв	EDMS гарантує своєчасність звітності; модуль TOiP нагадує про регламентні ремонти; traceability підвищує довіру покупців	Запобігання великим аваріям (≈ 0,3–0,5 млн грн/рік); доступ до преміальних цін і грантів
Поточна кредиторська заборгованість	1,1 млн грн (різко зросла у 2024 р.)	За рахунок вивільнення коштів із запасів та прискорення інкасації кредиторка може бути зменшена протягом 1 року	Зниження потреби у відстрочці платежів, повернення фінансової стійкості

Проміжний підсумок. Сукупний базовий ефект – близько 4 млн грн за рік.

Це включає вивільнення оборотних коштів (1,5–2 млн грн), прямі скорочення

витрат ( $\approx 2,3$  млн грн) та непрямі вигоди ( $\approx 0,2$  млн грн). Потенційні ефекти залишаються послідовними навіть за консервативних припущень.

Таблиця 3.2

## Інвестиції та окупність проекту

Показник	Значення	Коментар
Обсяг інвестицій	1,0–1,5 млн грн у перший рік	Включає придбання ERP+CRM+EDMS, налаштування, обладнання та навчання персоналу
Щорічні витрати на підтримку	0,10–0,20 млн грн	10–15 % від початкових інвестицій: технічна підтримка, оновлення, хмарні сервіси
Очікуваний річний ефект (базовий сценарій)	$\approx 4,0$ млн грн	Сукупна економія та вивільнення коштів, оцінена у таблиці 1
Строк окупності	< 1 року	Економія у перший рік перевищує інвестиції; навіть за реалізації половини ефекту окупність < 2 років
ROI за 3 роки	$\sim 900$ %	1,2 млн грн інвестицій при сумарному виграші $\approx 12$ млн грн

Враховуючи скоротливий характер ефекту (запаси та дебіторка вивільняються один раз, економія на витратах – щорічна), проект залишається високорентабельним при зменшенні очікуваних вигод удвічі: окупність становитиме  $\sim 2$  роки.

Отже, розрахунки демонструють, що цифрова трансформація СФГ «Галина» є фінансово доцільною і здатна суттєво покращити показники діяльності. Для повноти обґрунтування розглянемо три потенційні сценарії розвитку подій – песимістичний, базовий та оптимістичний – які враховують різний ступінь успішності впровадження та зовнішніх умов.

*Сценарії цифрової трансформації СФГ «Галина»:*

1. Песимістичний сценарій. Цей варіант передбачає, що впровадження цифрових рішень зіткнеться зі значними труднощами – як технічними, так і людськими. Можливі ризики: опір персоналу змінам, неповне або некоректне освоєння функцій ERP/CRM, перебої в роботі інтернету чи відсутність фахівця для підтримки систем. У результаті реальний ефект буде меншим за запланований. За песимістичного сценарію господарству вдається автоматизувати лише окремі процеси: наприклад, облік запасів і електронну

звітність, тоді як управління польовими роботами та CRM залишаються частково вручну. Запаси скорочуються незначно – скажімо, на 5–10% (проти очікуваних 20–30%), оскільки бракує дисципліни у плануванні виробництва або збут досі стикається з логістичними обмеженнями. Дебіторська заборгованість все ще зростає, хоча темпи її росту сповільнюються: відношення дебіторки до активів залишається близько 9–10%. Фактично CRM використовується як довідник клієнтів, але не як інструмент активної роботи з боргами. Собівартість стабілізується, проте не знижується суттєво – економія матеріалів компенсується інфляційним зростанням цін, тож загальні витрати вдається стримати на рівні попереднього року, але не скоротити. У фінансових результатах це означає, що чистий прибуток у наступному році зростає незначно, наприклад, з 1,9 млн грн до ~3 млн грн (+60%). Показники ліквідності залишаються напруженими: коефіцієнт абсолютної ліквідності може трохи покращитися (з 0,00 до ~0,05), але все ще не досягає нормативу. Окупність інвестицій у цьому сценарії сповільнюється – проект може окупитися за ~3 роки. Однак навіть песимістичний сценарій має позитивний ефект: підприємство уникає подальшого погіршення ситуації, прибуток стабілізується, а ризик неплатоспроможності знижується завдяки кращому контролю (хай і частковому) за грошовими потоками. До того ж, закладено фундамент для подальшої цифровізації – навчені базовим навичкам працівники та встановлені системи можуть з часом бути використані ефективніше, якщо зникнуть перешкоди.

2. Базовий сценарій. Вважається найбільш вірогідним, виходячи з поточного стану підприємства та середніх галузевих трендів. При базовому сценарії впровадження цифрових рішень проходить успішно на більшості ділянок: керівництво активно підтримує зміни, персонал після навчання користується системами в повному обсязі, хоч і з певним періодом адаптації (3–6 місяців). Уже в перший рік досягаються означені вище показники покращення, хоч і не максимальні: запаси скорочуються на ~20% до кінця року, вивільнивши ~7 млн грн коштів; дебіторська заборгованість зменшується в

абсолютному виразі (наприклад, з 5,4 млн до ~4,0 млн грн), її частка в активах повертається до ~7%. Це покращує коефіцієнти ліквідності – швидка ліквідність підвищується з 2,22 до ~3,0, а абсолютна ліквідність вперше досягає прийняттого рівня ~0,1–0,15 (тобто 10–15% поточних зобов'язань покриваються грошима на рахунку). Собівартість реалізації в базовому сценарії вдається знизити на 5–7% порівняно з попереднім роком за рахунок сукупності факторів (оптимізація ресурсів, зменшення втрат, ефект масштабу через кращу координацію робіт). При стабільній виручці це прямо пропорційно підвищує валовий прибуток. Чистий прибуток за підсумком року зростає суттєво – очікується на рівні 4–5 млн грн (проти 1,9 млн грн у 2024-му). Це майже повертає підприємство до докризового рівня рентабельності продажів ~10% (у 2022 р. було ~18,8%, впало до 4,7% у 2024 р., а стане ~10–12% у базовому 2025 р.). Рентабельність власного капіталу також зростає, що призупиняє ерозію капіталу: нерозподілений прибуток більше не зменшується інфляційно, а починає відновлюватись. Структура балансу поліпшується – частка оборотних активів трохи зменшується (до ~65% замість 69,7%), бо зникають надлишкові запаси, натомість зростає частка найліквідніших активів (грошей). Фінансова стійкість залишається високою: коефіцієнт автономії ~0,96, але тепер вже по-іншому виглядає коефіцієнт маневреності капіталу – більша частка власного капіталу дійсно “працює” в обігу (ЧОК/ВК ~0,7 або вище). Інвестиції окупуються швидко – фактично чистий грошовий потік підприємства за рахунок економії і приросту прибутку дозволяє повернути вкладені 1,2 млн грн протягом першого ж року. ROI проекту за підсумками двох років може перевищити 200–300%. Цей сценарій відображає цільову картину трансформації: ключові проблеми вирішені, підприємство відновило фінансову рівновагу і отримало сучасні інструменти управління для подальшого зростання.

3. Оптимістичний сценарій. Припускає максимально сприятливий розвиток подій, коли цифрова трансформація не лише реалізована внутрішньо ідеально, а й підкріплюється позитивними зовнішніми чинниками. Такими

факторами можуть бути: повне відновлення експорту українського зерна (зростання цін і попиту), отримання донорської допомоги на цифровізацію або компенсації від держави, а також вдалий урожайний рік без форс-мажорів. За оптимістичного сценарію СФГ «Галина» проводить трансформацію прискореними темпами – наприклад, упровадження ERP і CRM завершується не за 12 місяців, а за 6–8 (завдяки залученню кваліфікованих консультантів і високій мотивації персоналу). Персонал повністю приймає нові технології; відбувається певне «омолодження» кадрів (залучення IT-спеціаліста або навчання молодих співробітників, які стають агентами цифрових змін). Всі заплановані ефекти досягаються на 100% і навіть перевищуються. Матеріальні запаси оптимізуються до передового рівня – наприклад, до 2024/25 маркетингового року господарство входить лише з технологічно необхідним запасом (~15–20% річного фонду врожаю), що відповідає частці запасів <50% в активах (проти 60%+ раніше). Це вивільняє понад 10 млн грн, значна частина яких спрямовується на придбання нової сільгосптехніки вже в 2025 році. Таким чином, одночасно розв’язується проблема зносу ОЗ: з’являються сучасні трактори/комбайни, які підвищують продуктивність праці і знижують витрати пального на гектар. Дебіторська заборгованість в оптимістичному випадку перебуває під жорстким контролем – господарство виходить на рівень роботи «по передоплаті» чи з мінімальною відстрочкою. Частка дебіторки в активах падає до 3–5% (як було на початку 2022 року). Продуктивність стрімко зростає: ERP та цифрові технології точного землеробства дають приріст урожайності на 5–7% (через кращий аналіз ґрунтів і стану посівів), що, в умовах сприятливого ринку, одразу конвертується в додатковий виторг. Чистий дохід може зрости, наприклад, з 40 млн до ~45 млн грн (+12%), за рахунок як збільшення реалізованих обсягів, так і кращих цін (премія за якість, оперативність поставок). Одночасно витрати завдяки цифровізації не зростають, а навпаки, дещо знижуються. В результаті прибутковість бізнесу різко підвищується: чистий прибуток може досягти 6–7 млн грн на рік, повертаючись і перевищуючи рівень 2022 року. Це означатиме відновлення рентабельності

продажів до >15%. Фінансові коефіцієнти у такому сценарії будуть оптимальними: коефіцієнт покриття залишається високим (~5–6, але вже без перекосу в сторону неліквідних запасів), швидка ліквідність >3, абсолютна ліквідність наближається до 0,2–0,3 (тобто 20–30% боргів покриваються миттєво). Коефіцієнт маневреності власного капіталу може зрости до ~0,75–0,8, що вказує на дуже ефективну структуру балансу (максимально залучений в оборот власний капітал при мінімумі позикових коштів). Окупність інвестицій стає рекордно короткою – <6 місяців, а 3-річний ROI проекту легко перевищує 300–400%. У оптимістичному сценарії СФГ «Галина» фактично перетворюється на цифрово зріле фермерське господарство (оцінка ДМІ підвищується з 2,3 до ~4 балів із 5 можливих). Це створює передумови для довгострокового успіху: підприємство може масштабувати бізнес (збільшувати земельний банк, запускати переробку чи поглиблену співпрацю з експортерами), маючи гнучку і прозору систему управління.

Для врахування невизначеності зовнішнього середовища і різного рівня організаційної готовності, було змодельовано три сценарії (песимістичний, базовий, оптимістичний). Таблиця 3.3 подає ключові фінансові показники.

Песимістичний варіант передбачає реалізацію лише 50 % запланованих ефектів; оптимістичний – 120 %.

Таблиця 3.3

## Сценарний аналіз економічної доцільності

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Зниження запасів	15 % (≈ 5 млн грн)	25 % (≈ 8,75 млн грн)	30 % (≈ 10,5 млн грн)
Скорочення дебіторки	15 % (DSO 42 дні, ≈ 0,8 млн грн ефекту)	25 % (DSO 35 днів, ≈ 1,5 млн грн)	30 % (DSO 32 дні, ≈ 1,8 млн грн)
Зниження собівартості	3 % (≈ 1,1 млн грн)	5 % (≈ 1,8 млн грн)	7 % (≈ 2,5 млн грн)
Зменшення адміністративних витрат	10 % (≈ 0,2 млн грн)	22 % (≈ 0,45 млн грн)	25 % (≈ 0,5 млн грн)
Продуктивність та ВІ (додатковий валовий прибуток)	+2 % (+0,08 млн грн)	+3 % (+0,15 млн грн)	+5 % (+0,25 млн грн)

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Уникнення аварій та штрафів	0,2 млн грн	0,4 млн грн	0,5 млн грн
Разом річний ефект	≈ 2,4 млн грн	≈ 4,0 млн грн	≈ 5,5 млн грн
Окупність проекту	~2 роки	< 1 року	0,5–0,8 року
Рентабельність (ROI) за 3 роки	~300 %	~900 %	>1200 %

За будь-якого сценарію впровадження цифрової трансформації не є збитковим. Песимістичний варіант має найнижчий ефект, але окупність усе одно становить до 2 років, що є прийнятним для аграрної інвестиції. Базовий сценарій демонструє найбільш ймовірний результат: повернення інвестицій менше ніж за рік і майже десяткове зростання ефекту за трирічний період. Оптимістичний сценарій можливий за умов високої дисципліни даних, кваліфікованого персоналу та сприятливих ринкових цін на продукцію – у такому випадку проект окупається за півроку.

4. Організаційні аспекти реалізації. Успішна реалізація цифрової трансформації потребує не лише фінансування, а й низки організаційних змін. Необхідно призначити відповідальних за проект осіб, залучити консультантів з впровадження ERP/CRM, провести навчання персоналу. Керівництву слід закріпити нові регламенти і бізнес-процеси, які враховують можливості систем: наприклад, порядок внесення даних про виконані польові роботи до ERP, процедуру оформлення угод через EDMS, політику кредитного ліміту в CRM тощо. Важливо встановити ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу результатів трансформації – такі як оборотність запасів (цільове значення збільшити з 1,6 рази до 2,0 рази на рік), DSO по дебіторах (зменшити з ~50 до 30 днів), рівень операційних витрат (знизити на 10% від виручки). Моніторинг KPI через аналітичні панелі ERP дозволить виявляти відхилення від очікувань і коригувати дії, що особливо важливо у перший рік впровадження.

Отже, економіко-організаційний аналіз переконливо демонструє, що цифрова трансформація є обґрунтованим і необхідним кроком для СФГ

«Галина». Усі розраховані показники вказують на значний позитивний ефект: покращення ліквідності, вищу віддачу від власного капіталу, скорочення витрат та відновлення прибутковості. Інвестиції в інформаційні технології мають короткий цикл окупності і здатні підсилити конкурентні позиції господарства навіть в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Більш того, цифрові перетворення матимуть стратегічний вплив – підприємство отримає гнучкість і стійкість до викликів (кліматичних, ринкових, логістичних), адже матиме точні дані для швидкого реагування. У сучасних умовах аграрного сектору, де впровадження інновацій стає запорукою виживання, СФГ «Галина» після цифрової трансформації зможе не тільки подолати нинішні фінансові труднощі, а й створити основу для сталого розвитку в майбутньому. Таким чином, економіко-організаційне обґрунтування підтверджує: цифрова трансформація – це інвестиція, що принесе господарству множинну віддачу у вигляді підвищення ефективності та довгострокової стабільності.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі «Теоретичні та прикладні основи управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації» було визначено, що цифровізація сформувала нову парадигму розвитку підприємництва, у межах якої конкурентоспроможність визначається не стільки обсягом матеріальних ресурсів, скільки здатністю підприємства працювати з даними, інтегрувати цифрові технології у ланцюги створення цінності та швидко адаптуватися до зовнішніх шоків (пандемічних, воєнних, логістичних).

Сутність підприємництва в умовах цифровізації розкривається через зміщення фокусу на створення цифрової цінності. Узагальнення підходів (включно з позицією про цифровізацію як системне впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності) дозволяє стверджувати, що цифрові інструменти є не «додатком» до бізнесу, а каталізатором інновацій, що змінює способи проектування продуктів і сервісів, підвищує рівень персоналізації, прискорює управлінські рішення та забезпечує масштабування діяльності. Відповідно, цифрові компетентності персоналу й цифрова зрілість процесів стають визначальними факторами стійкості підприємств.

Передумови формування сучасного підприємництва в умовах цифровізації мають системний характер і охоплюють: (а) масштабну зміну економічних відносин під впливом даних і платформ; (б) глобалізацію та посилення конкуренції через онлайн-ринки; (в) конвергенцію галузей та інтеграцію продуктів і послуг; (г) зростання ролі інтелектуального капіталу; (д) синергію технологій (IoT, AI, робототехніка, блокчейн тощо); (е) пришвидшену комерціалізацію інновацій; (ж) домінування Big Data як ресурсу управління. Сукупно це формує середовище, у якому традиційні підходи управління (повільні, ієрархічні, «ресурсно-матеріальні») стають недостатніми.

Концептуальні характеристики функціонування підприємництва в цифрову епоху полягають у: наскрізній інтеграції технологій у бізнес-модель; переорієнтації на клієнтську цінність; використанні даних як основи рішень; гнучкості процесів і культурі експериментування; появі нових цифрових

продуктів та сервісів; розвитку партнерств і «соопетитион»; формуванні цифрової організаційної культури; опорі на інфраструктуру (хмари, кібербезпека, платформи). Таким чином, цифровізація змінює природу підприємництва, переводячи його в площину інтелектуальних, сервісних і мережевих взаємодій, а також підсилює роль управлінських компетенцій у забезпеченні адаптивності.

Розмежування понять “цифрування”, “цифровізація” та “цифрова трансформація” є критично необхідним для коректного управління змінами. Цифрування доцільно трактувати як базовий технічний етап переведення інформації з аналогового у цифровий формат і стандартизації даних. Цифровізація - як системне вдосконалення функцій і процесів за рахунок використання цифрових технологій та даних.

Цифрова трансформація - як стратегічне переосмислення бізнес-моделі, структури управління та корпоративної культури, що формує нову якість функціонування підприємства.

Запропонована в розділі логіка «цифрування → цифровізація → трансформація» є методично важливою: вона дозволяє уникнути типового управлінського прорахунку, коли підприємства інвестують у технології без зміни моделі створення цінності й без узгодження з довгостроковою стратегією.

Змістовне наповнення цифрової трансформації слід розглядати як двовимірний процес: (1) підвищення внутрішньої ефективності (автоматизація, зменшення витрат, прозорість, прискорення циклів), та (2) розширення ринкових можливостей (нові канали збуту, персоналізація, цифрові сервіси, платформізація). Важливо, що цифрові технології (ІоТ, AI/ML, роботизація, цифрова аналітика) в розділі показані не як перелік «модних інструментів», а як управлінські важелі, що змінюють механізми прийняття рішень, управління ресурсами та взаємодії зі споживачами.

Ефекти цифрової трансформації є асиметричними: поряд із вигодами виникають нові ризики та управлінські виклики. Позитивні наслідки (автоматизація, скорочення витрат, зростання продуктивності, підвищення гнучкості управління) супроводжуються негативними (підвищення ризиків,

потреба постійних технологічних оновлень, значні інвестиції, опір персоналу). Це означає, що цифрова трансформація має розглядатися як комплексний портфель змін, де результат залежить від управління ризиками, темпу впровадження, комунікаційної політики та розвитку компетенцій.

Концептуальні засади управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації визначаються багаторівневою природою змін і включають: ціннісно-орієнтований підхід; гнучкість та адаптивність (Agile/Lean); інтегровану цифрову інфраструктуру; стратегічну підтримку керівництва; розвиток людського потенціалу; кібербезпеку та етичні стандарти. Отже, управління трансформацією є не суто IT-проектом, а управлінською системою, що потребує синхронізації стратегії, структури, культури та технологій.

Авторське визначення управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації є методично обґрунтованим і науково новим завдяки інтеграції чотирьох компонентів: синергії технологій і динамічних здібностей; підприємницької логіки створення цінності; багаторівневості трансформацій (технологічної, організаційної, культурної, ринкової); стратегічно-адаптивної спрямованості. Це визначення формує концептуальну основу для подальших розділів дослідження, оскільки задає чіткі орієнтири: що саме є об'єктом управління (комплекс змін), які механізми забезпечують результат (динамічні здібності + цифрові інструменти), і який критерій успіху є головним (створення нової цінності та стійка конкурентоспроможність).

У другому розділі «Методи та підходи до управління трансформаціями підприємництва в умовах цифровізації на прикладі СФГ «Галина» проведене комплексне дослідження організаційно-економічних, фінансових та цифрових аспектів діяльності СФГ «Галина», що дозволяє сформулювати системні, логічно взаємопов'язані висновки щодо реального стану підприємства, характеру трансформаційних процесів та обґрунтувати необхідність цілеспрямованої цифрової трансформації як ключового інструменту стабілізації й розвитку.

СФГ «Галина» є типовим представником середнього аграрного підприємництва Центральної України з багаторічним досвідом

господарювання, сформованим земельним банком (~2000 га), стійкими партнерськими зв'язками та сімейною моделлю управління. Така модель забезпечує високу оперативність прийняття рішень, але водночас формує структурні управлінські ризики, зокрема ризик концентрації управління (Key Person Risk) та обмеженість інституційного корпоративного контролю.

Господарство функціонує в умовах високої агрокліматичної невизначеності (зона Північного Степу, дефіцит вологи), що суттєво підвищує залежність фінансових результатів від погодних факторів. Монокультурна спрямованість на рослинництво без диверсифікації грошових потоків (відсутність тваринництва або переробки) підсилює операційні та ринкові ризики.

Водночас СФГ «Галина» декларує орієнтацію на принципи сталого розвитку, екологічної відповідальності та Європейського зеленого курсу, що створює ціннісну основу для подальшої цифрової модернізації виробництва й управління.

Результати фінансово-економічного аналізу за 2022–2024 роки свідчать, що СФГ «Галина» перебуває у стані формальної фінансової стійкості за одночасного зростання внутрішньої фінансової напруги. Активи підприємства характеризуються: поступовою декапіталізацією необоротних активів; критично високим рівнем зносу основних засобів (понад 57% у 2024 р.); іммобілізацією оборотного капіталу у запасах (~60% активів) та дебіторській заборгованості (9,35%); практично повною відсутністю ліквідних коштів (0,00% грошових активів). Це формує структурно «важку» і низьколіквідну модель активів, неспроможну забезпечити гнучку реакцію на зовнішні шоки. Пасиви балансу демонструють: дуже високий рівень автономії (~96%), що формально свідчить про незалежність від зовнішніх кредиторів; водночас – швидку ерозію власного капіталу через падіння чистого прибутку; критичну трансформацію структури зобов'язань: скорочення банківських кредитів і вибухове зростання комерційного кредиту (кредиторської заборгованості за товари та послуги на +409,7% у 2024 р.). Це означає перехід від керованого

фінансування до вимушеної моделі «відкладених платежів», що різко підвищує ризик втрати платоспроможності. Фінансові результати виявили глибоку кризу рентабельності: чистий прибуток зменшився у 3,6 раза за два роки; ключовим чинником стала дія «цінових ножиць»: зростання собівартості випереджало зростання доходів; господарство втратило здатність до самофінансування розширеного відтворення. Ліквідність і фінансова стійкість мають парадоксальний характер: коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності є аномально високими через «паперову» ліквідність запасів і дебіторки; коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює нулю; у 2024 році відбулося різке падіння фінансової маневреності та чистого оборотного капіталу. Таким чином, фінансова стійкість СФГ «Галина» є ілюзорною і не гарантує платоспроможності в короткостроковому періоді.

Комплексний аналіз цифрової трансформації показав, що СФГ «Галина» перебуває на базово-середньому рівні цифрової зрілості: інтегральний індекс цифрової зрілості (DMI) – 2,32 із 5; середній індекс цифровізації ключових процесів (PDI) –  $\approx 35/100$ . Цифрові рішення впроваджені фрагментарно та нерівномірно: стратегічний рівень: відсутня формалізована цифрова стратегія, цифрові рішення носять реактивний характер; операційний рівень: частково впроваджене точне землеробство (GPS, контроль норм), що вже дає економічний ефект; технологічний рівень: базова ІТ-інфраструктура функціонує, але відсутні інтегровані системи управління даними, аналітики та логістики. Найбільш критичним результатом аналізу є виявлення прямого причинно-наслідкового зв'язку між цифровою незрілістю та фінансовими проблемами підприємства, а саме: зростання дебіторської заборгованості ← відсутність CRM, контролю контрактів та інкасації; надлишкові запаси ← відсутність інтегрованої аналітики оборотності та збуту; зростання собівартості ← відсутність управлінського обліку «поле–культура–операція»; знос техніки ← відсутність цифрової аналітики ТСО, простоїв і продуктивності.

Ключовим бар'єром трансформації є не технологічна відсталість як така, а організаційна та управлінська незрілість роботи з даними, відсутність стандартів КРІ та процесної дисципліни.

У третьому розділі магістерського дослідження було сформовано цілісне науково-практичне бачення цифрової трансформації СФГ «Галина» як стратегічного інструменту підвищення фінансової стійкості, операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Отримані результати дозволяють зробити такі узагальнюючі висновки. 1. Цифрова трансформація для СФГ «Галина» має не допоміжний, а системоутворюючий характер. Проведений аналіз довів, що виявлені фінансово-економічні проблеми підприємства (заморожування оборотного капіталу в запасах і дебіторській заборгованості, падіння рентабельності, технологічний знос основних засобів, відсутність ліквідності) є наслідком не лише зовнішніх факторів (воєнний стан, цінова волатильність), а й внутрішніх організаційних дисфункцій, зумовлених фрагментарною цифровізацією та відсутністю єдиного інформаційного простору управління. Отже, цифрові зміни виступають не ІТ-модернізацією, а ключовим механізмом структурної стабілізації бізнесу. 2. Розроблена поетапна модель цифрової трансформації відповідає реальним ресурсним обмеженням середнього фермерського господарства. Запропонований трирівневий підхід («цифрові основи» → «цифровізація ключових процесів» → «інтегрована цифрова трансформація») дозволяє уникнути ризику надмірних інвестицій і хаотичного впровадження технологій. Така логіка забезпечує послідовне зростання цифрової зрілості підприємства, синхронізуючи стратегічні цілі, операційні потреби та кадрові можливості. Важливо, що кожен етап має чітко визначені цілі, індикатори результативності та очікувані ефекти, що робить трансформацію керованою та вимірюваною. 3. Інструментально-організаційне забезпечення цифрової трансформації сформовано як інтегровану цифрову екосистему. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексу ERP + CRM + EDMS у поєднанні з розширенням систем точного землеробства. Саме їхня взаємна інтеграція створює синергію: ERP забезпечує контроль ресурсів і

собівартості, CRM – управління збутом і дебіторською заборгованістю, EDMS – прозорість і швидкість документообігу, а технології precision farming – зниження виробничих витрат і підвищення врожайності. Така архітектура відповідає концепції Agriculture 4.0 та є узгодженою з національними і європейськими стратегічними орієнтирами цифровізації АПК. 4. Запропонована управлінська модель цифрової трансформації забезпечує сталість і відтворюваність результатів. Модель, побудована на класичних функціях менеджменту (планування, організація, контроль, комунікація) з акцентом на цифровий моніторинг і data-driven decision making, дозволяє перетворити трансформацію з разового проекту на безперервний управлінський процес. Її застосування мінімізує ризики провалу окремих ініціатив, знижує опір персоналу та формує в господарстві культуру використання даних як основи управлінських рішень. 5. Економіко-організаційне обґрунтування підтвердило високу фінансову доцільність цифрової трансформації. Проведені розрахунки показали, що впровадження цифрових рішень здатне забезпечити: - вивільнення значної частини оборотного капіталу (до 7–10 млн грн) за рахунок оптимізації запасів і прискорення інкасації дебіторської заборгованості; - зниження виробничих та адміністративних витрат на 10–20%; - відновлення прибутковості та покращення показників ліквідності й фінансової маневреності; - короткий строк окупності інвестицій (до 1 року в базовому сценарії). Таким чином, цифрова трансформація виступає економічно ефективною інвестицією з високим рівнем ROI навіть за консервативних припущень. 6. Сценарний аналіз довів стійкість запропонованої стратегії до невизначеності зовнішнього середовища. Навіть за песимістичного сценарію цифрові зміни дозволяють стабілізувати фінансовий стан підприємства та знизити ризик втрати платоспроможності. Базовий сценарій демонструє відновлення фінансової рівноваги та повернення до прийнятного рівня рентабельності, тоді як оптимістичний – формує передумови для переходу СФГ «Галина» до категорії цифрово зрілих «smart-farm» господарств із потенціалом масштабування та диверсифікації бізнесу. 7. Організаційний аспект

трансформації є не менш важливим, ніж технологічний. Результати розділу підкреслюють, що успіх цифрової стратегії залежить від розвитку цифрових компетенцій персоналу, чіткого закріплення регламентів, визначення відповідальних осіб та впровадження системи КРІ. Саме поєднання технологій із управлінням змінами дозволяє уникнути ситуації «технології без результату» і забезпечити довгострокову віддачу від цифрових інвестицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. (2), 15–24. <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023.2>
2. Биков В.Ю., Пінчук О.П., & Гуржій А.М. (2022). Цифровізація освіти України: перспективи та ризики сьогодення. *Інноваційна педагогіка*. 2022. (53), 188–192. [https://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2022/53/part\\_1/30.pdf](https://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2022/53/part_1/30.pdf)
3. Биков В.Ю., Пінчук О.П., & Гуржій А.М. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи. *Наукова доповідь загальним зборам НАПН України*. 2023. <https://www.researchgate.net/publication/366717202>
4. Верба В. (2018). Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції*. 2018. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24256/49%201-496.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Гражевська Н.І., & Чигиринський А.М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. (8), 11–15. [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2021/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2021/11.pdf)
6. Гудзь Т.П. Перспективи цифровізації економіки України. *Одеський національний економічний університет*. 2020. 30–32.
7. Гудзь О.Є., Федюнін С.А., & Щербина В.В. Диджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2019. (3), 18–24.
8. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. 30(1), 44–52.

9. Колещук О., Шпак Ю., & Волошко Д. (2023). Спрямованість соціальних інвестицій в контексті індустрії 4.0. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. 17(34). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-13)
10. Лігоненко Л.О., Хріпко А.В., & Доманський А.О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2018. (22), 2, 20–24
11. Лісова Р. Концепція цифрової трансформації бізнесу. *Науковий репозитарій Ужгородського національного університету*. 2020. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/25455/1/Лісова%20Р.%20М..pdf>
12. Пустоваров В. Економічні аспекти цифровізації: проблеми та перспективи: дисертація. 2021. URL: [http://virtuni.education.zp.ua/info\\_cpu/sites/default/files/Dis\\_Pustovarovpdf](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/Dis_Pustovarovpdf)
13. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. (11), 61–65.
14. Озерова Л. Цифровізація освіти: теоретичні аспекти та перспективи впровадження в Україні. *Проблеми сучасної освіти*. 2024. 1(29), 74–80. URL: [https://library.udpu.edu.ua/library\\_files/probl\\_sych\\_vchutela/2024/1/11.pdf](https://library.udpu.edu.ua/library_files/probl_sych_vchutela/2024/1/11.pdf)
15. Опендатабот. СФГ «Галина». URL: <https://opendatabot.ua/c/30685697?from=search>
16. Скоробогатова Н.Є. Концептуальні засади формування сталого розвитку суспільства в контексті Індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. (16), 388–400.
17. Струтинська І.В. Інформаційні технології організації бізнесу – імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2018. 55(2), С. 40–49. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2018.02.040](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2018.02.040)
18. Українська аграрна конфедерація. Денис Башлик: Одна зі стратегічних цілей розвитку сільського господарства – цифровізація. URL:

<https://agroconf.org/content/denis-bashlik-odna-zi-strategichnih-ciley-rozvitku-silskogo-gospodarstva-cifrovizaciya#:~:text=%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%87%D1%83%D1%82%D0%B8>

19. Branca T.A., Fornai B., Colla V., Murri M.M., Streppa, E., & Schröder A.J. The challenge of digitalization in the steel sector. *Metals*, 2020. 10, 288. <https://doi.org/10.3390/met10020288>

20. Brennen S.J., & Kreiss D. Digitalization. K.B. Jensen, R.T. Craig, J.D. Pooley, & E.W. Rothenbuhler (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (pp. 1–11). 2016. John Wiley & Sons.

21. Coreynen W., Matthyssens P., & Van Bockhaven W. Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management*. 2017. 60, 42–53.

22. Digital Transformation in Ukrainian Agriculture: Current Adoption Rates and Growth Drivers. URL: <https://good-time-invest.com/blog/digital-transformation-in-ukrainian-agriculture-current-adoption-rates-and-growth-drivers/#:~:text=Technology%20Large%20Agribusiness%20Medium%20Small,all%20farm%20sizes%20combined>

23. Filyppova S., Kovtunenکو Y., Filippov V., Voloshchuk L., & Malin O. Sustainable development entrepreneurship formation: System-integrated management tools. International Conference on Sustainable, *Circular Management and Environmental Engineering*. 2021. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501049>

24. Gartner. (2025). Digitalization. <https://www.gartner.com/en/informationtechnology/glossary/digitalization>

25. Global Shop Solutions. Why Your ERP System Is the Secret Weapon for ISO 9001 Certification. URL: <https://www.globalshopsolutions.com/blog/why-your-erp-system-is-the-secret-weapon-for-iso-9001-certification#:~:text=match%20at%20L200%20ISO%209001,challenge%20into%20a%20competitive%20edge>

26. Hrynevych O., Blanco M.C., García J.M. Tendencies of Precision Agriculture in Ukraine: Disruptive Smart Farming Tools as Cooperation Drivers. URL: <https://www.mdpi.com/2077-0472/12/5/698#:~:text=growth%20of%20the%20technology%20market,precision%20farming%20technologies%20in%20the>
27. Koraca D. How ICT affects business processes. Proceedings of the 4th International Conference on Human Systems Engineering and Design. 2021. Dubrovnik, Croatia. <http://doi.org/10.54941/ahfe1001123>
28. Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., & Chaparro-Banegas N. Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. Y S. N. Grösser, A. Reyes-Lecuona, & G. Granholm (Ред.), *Dynamics of long-life assets: From technology adaptation to upgrading the business model* (с. 431–440). 2020. Springer. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_47)
29. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F.L., & Spitzer J. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2019. 25(2), 353-375.
30. Kraus S., Schiavone F., Pluzhnikova A., & Invernizzi A.C. Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. *Journal of Business Research*, 2021. 123, 557–567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.030>
31. Kronblad C. How digitalization changes our understanding of professional service firms. *Academy of Management Discoveries*, 2020. 6(3), 436–454. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0027>
32. Lankshear C., & Knobel M. Digital literacies: Concepts, policies and practices (p. 173). 2008. Peter Lang
33. Rainnie A., & Dean M. Industry 4.0 and the future of quality work in the global digital economy. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*. 2020. 30(1), 16–33.

34. Ross J.W. Don't confuse digital with digitization. *MIT Sloan. Management Review*. 2017. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-withdigitization/>

35. Stolterman E., & Croon Fors A. Information technology and the good life. B. Kaplan, D.P. Truex, D. Wastell, T. Wood-Harper, & J. DeGross (Ed.), *Information systems research: Relevant theory and informed practice*. 2004. (p. 689). Springer.

36. Strømmen-Bakhtiar, A. (2019). Digital economy, business models, and cloud computing. In *Global Virtual Enterprises in Cloud Computing Environments/* 2019. (pp. 19–44).

# ДОДАТКИ

		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)	
<b>Фінансова звітність малого підприємства</b>			
		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
		31.12.2024	
Підприємство: СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО "ГАЛИНА"	за ЄДРПОУ		30685697
Територія: КІРОВОГРАДСЬКА	за за КАТОТТГ1		UA35040170010087927
Організаційно-правова форма господарювання: фермерське господарство	за КОПФГ		110
Вид економічної діяльності: Вирощування зернових та технічних культур	за КВЕД		1.11
Середня кількість працівників: 19			
Адреса, телефон: вул. САДОВА, буд. 9, Катрисанівська ОТГ, КРОПИВНИЦЬКИЙ р-н, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27210, Україна, тел. 36323			
<b>I. Баланс</b>	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2024 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	517,40	517,40
Основні засоби:	1010	16 925,80	16 535,80
первісна вартість	1011	45 852,10	49 827,50
знос	1012	28 926,30	33 291,70
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	556,00	556,00
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>17 999,20</b>	<b>17 609,20</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	37 641,50	34 954,80
у тому числі готова продукція	1103	13 310,30	14 109,60
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 355,70	5 437,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	24,80	104,20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	128,60	25,30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,00	0,50
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>42 151,60</b>	<b>40 522,70</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>60 150,80</b>	<b>58 131,90</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	173,60	173,60
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	2 431,60	2 431,60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	55 708,60	53 016,70
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>58 313,80</b>	<b>55 621,90</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1 042,80	540,40
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	215,80	1 100,00
розрахунками з бюджетом	1620	196,50	122,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	43,30	-

Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	338,60	747,30
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 837,00</b>	<b>2 510,00</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>60 150,80</b>	<b>58 131,90</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2024

	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За попередній період</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40 135,30	36 713,90
Інші операційні доходи	2120	80,30	244,00
Інші доходи	2240	-	0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>40 215,60</b>	<b>36 957,90</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36 285,60	31 652,60
Інші операційні витрати	2180	2 040,90	2 484,90
Інші витрати	2270	(-)	(0)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>38 326,50</b>	<b>34 137,50</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 889,10	2 820,40
Податок на прибуток	2300	(-)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1 889,10</b>	<b>2 820,40</b>
Керівник		НІМЕНКО ГАЛИНА ГРИГОРІВНА (ініціали, прізвище)	
Головний бухгалтер		БАЙДА НАДІЯ ВОЛОДИМИРІВНА (ініціали, прізвище)	
1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.			

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)			
<b>Фінансова звітність малого підприємства</b>			
			<b>КОДИ</b>
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
Підприємство: СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО "ГАЛИНА"		за ЄДРПОУ	30685697
Територія: КІРОВОГРАДСЬКА		за КАТОТТГ1	UA35040170010087927
Організаційно-правова форма господарювання: фермерське господарство		за КОПФГ	110
Вид економічної діяльності: Вирощування зернових та технічних культур		за КВЕД	1.11
Середня кількість працівників: 23			
Адреса, телефон: с. ЗЛАТОПІЛЛЯ, БОБРИНЕЦЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27210, Україна, тел. 36323			
<b>I. Баланс</b>	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
<b>на 31.12.2023 р.</b>			
<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	517,40	517,40
Основні засоби:	1010	21 365,20	16 925,80
первісна вартість	1011	45 656,80	45 852,10
знос	1012	24 291,60	28 926,30
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	156,00	556,00
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>22 038,60</b>	<b>17 999,20</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	34 999,90	37 641,50
у тому числі готова продукція	1103	14 027,70	13 310,30
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3 639,40	4 355,70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,60	24,80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21,20	128,60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,50	1,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>38 664,60</b>	<b>42 151,60</b>

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>60 703,20</b>	<b>60 150,80</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	173,60	173,60
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	2 431,60	2 431,60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	56 188,50	55 708,60
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>58 793,70</b>	<b>58 313,80</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1 262,40	1 042,80
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	154,10	215,80
розрахунками з бюджетом	1620	399,60	196,50
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	59,20	43,30
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	34,20	338,60
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 909,50</b>	<b>1 837,00</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>60 703,20</b>	<b>60 150,80</b>

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За попередній період</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 713,90	36 138,00
Інші операційні доходи	2120	244,00	8,30
Інші доходи	2240	-	0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>36 957,90</b>	<b>36 146,30</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	31 652,60	27 771,10
Інші операційні витрати	2180	2 484,90	1 575,30
<b>Інші витрати</b>	<b>2270</b>	<b>(-)</b>	<b>(0)</b>
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>34 137,50</b>	<b>29 346,40</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 820,40	6 799,90
Податок на прибуток	2300	(-)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>2 820,40</b>	<b>6 799,90</b>

Керівник

НІМЕНКО ГАЛИНА ГРИГОРІВНА

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

БАЙДА НАДІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.



## Фінансова звітність малого підприємства

			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
Підприємство: СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО "ГАЛИНА"		за ЄДРПОУ	30685697
Територія: КІРОВОГРАДСЬКА		за за КАТОТТГГ	UA35040170010087927
Організаційно-правова форма господарювання: фермерське господарство		за КОПФГ	110
Вид економічної діяльності: Вирощування зернових та технічних культур		за КВЕД	1.11
Середня кількість працівників: 33			
Адреса, телефон: с. ЗЛАТОПІЛЛЯ, БОБРИНЕЦЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27210, Україна, тел. 36323			
<b>I. Баланс</b>	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2022 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	517,40	517,40
Основні засоби:	1010	19 808,00	21 365,20
первісна вартість	1011	39 544,60	45 656,80
знос	1012	19 736,60	24 291,60
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	156,00	156,00
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>20 481,40</b>	<b>22 038,60</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	29 062,70	34 999,90
у тому числі готова продукція	1103	15 036,80	14 027,70
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 912,20	3 639,40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4,00	3,60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15,10	21,20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	502,90	0,50
Витрати майбутніх періодів	1170	4,90	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>34 501,80</b>	<b>38 664,60</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>54 983,20</b>	<b>60 703,20</b>


Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	173,60	173,60
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	2 431,60	2 431,60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	50 449,10	56 188,50
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>53 054,30</b>	<b>58 793,70</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>1595</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	1 262,40
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	1 244,60	154,10
розрахунками з бюджетом	1620	194,00	399,60
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	91,30	59,20
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	399,00	34,20
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 928,90</b>	<b>1 909,50</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>1700</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>54 983,20</b>	<b>60 703,20</b>

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022

	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 138,00	35 400,70
Інші операційні доходи	2120	8,30	0
Інші доходи	2240	-	129,20
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>36 146,30</b>	<b>35 529,90</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27 771,10	29 328,50
Інші операційні витрати	2180	1 575,30	1 393,20
Інші витрати	2270	(-)	114,10
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>29 346,40</b>	<b>30 835,80</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 799,90	4 694,10
Податок на прибуток	2300	(-)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>6 799,90</b>	<b>4 694,10</b>
Керівник		НІМЕНКО ГАЛИНА ГРИГОРІВНА	

# на перевірку Сарібекян.docx

 Central Ukrainian National Technical University

---

## Document Details

Submission ID

trn:oid::2945:338017175

Submission Date

Dec 17, 2025, 8:39 PM GMT+2

Download Date

Dec 17, 2025, 8:52 PM GMT+2

File Name

на перевірку Сарібекян.docx

File Size

2.2 MB

147 Pages

30,237 Words

216,206 Characters

# 5% Overall Similarity




The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 8 words)

---

## Top Sources

- 3%  Internet sources
- 0%  Publications
- 4%  Submitted works (Student Papers)

---

## Integrity Flags

### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.