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

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«___» _____2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:
«Дорадництво у забезпеченні сталого сільського розвитку: сучасний стан, проблеми та перспективи (на прикладі ГО "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба")

«Advisory services for sustainable rural development: current state, problems and prospects»

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕА23м-1,4
ОПП «Економіка агробізнесу та агротрейдінг»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Білогузов Є.В.
«____»_____ 2024 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Леся Кононенко
«_____»_____ 2024 р.

Рецензент: к.е.н., професор
Херсонського державного аграрно-економічного університету

_____ Савченко В.М.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет *Економічний*

Кафедра *Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи*

Рівень вищої освіти *другий (магістерський)*

Галузь знань *Управління та адміністрування*

Спеціальність *051 «Економіка»*

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма *Економіка агробізнесу та агротрейдінг*

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

_____
(*підпис*)
д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
(*наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище*)

«05» вересня 2024 року

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

Білогузова Євгенія Валерійовича
(*прізвище, ім'я та по-батькові*)

1. Тема роботи *«Дорадництво у забезпеченні сталого сільського розвитку: сучасний стан, проблеми та перспективи (на прикладі ГО "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба"»*

2. Керівник роботи *Кононенко Леся Віталіївна, к.е.н., доцент*
(*прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання*)

3. Строк подання роботи до захисту *«___» _____ 2024 р*

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи *Мета: оцінка сучасного стану дорадництва у контексті забезпечення сталого сільського розвитку, з'ясування основних проблем, що пов'язані з його ефективним функціонуванням, та визначення і обґрунтування перспектив його розвитку (на прикладі ГО "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба"вул.,Т. Карпи, 84, кім. 610а, м. Кропивницький).*

Завдання:

- вивчити теоретико-методичні засади організації дорадництва;

- дослідити сучасний стан дорадництва та з'ясовати його вплив на сталий сільський розвиток;

- обґрунтувати напрями оптимізації дорадництва у контексті забезпечення сталого сільського розвитку.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	*Пошук джерел інформації*	*10.09.2024*	
2	*Написання вступу та розділу 1 кваліфікаційної роботи*	*20.09.2024*	
3	*Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи*	*20.10.2024*	
4	*Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи*	*20.11.2024*	
5	*Написання висновків*	*10.11.2024*	
6	*Оформлення списку використаних джерел*	*20.11.2024*	
7	*Остаточне оформлення роботи та додатків*	*30.11.2024*	
8	*Перевірка на унікальність*	*05.12.2024*	
9	*Отримання відгуку наукового керівника та рецензії*	*10.12.2024*	
10	*Підготовка до захисту*	*15.12.2024*	

Дата видачі завдання
«05» вересня 2024 р.

Керівник роботи_____ *Кононенко Л.В.*
(*підпис*) (*прізвище та ініціали*)

Завдання прийняте до виконання
«05» вересня 2024 р.

Здобувач_____ *Білогузов Є.В.*
(*підпис*) (*прізвище та ініціали*)

АНОТАЦІЯ

Білогузов Є. В. Дорадництво у забезпеченні сталого сільського розвитку: сучасний стан, проблеми та перспективи – Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 051 «Економіка». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2024 – 103 с..

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, об’єкт, і предмет дослідження. В першому розділі досліджено особливості функціонування малих сільськогосподарських підприємств, визначено основні проблемні моменти, з якими вони стикаються у процесі свого функціонування та розглянуто перспективи їх подолання; досліджено сутність дорадництва і його принципи; вивчено закордонний досвід розвитку дорадництва. В другому розділі оцінено сучасний стан сталого сільського розвитку та окреслено його основні тенденції; здійснено оцінку стану функціонування дорадницьких служб в Україні. У третьому розділі досліджено закордонний досвід забезпечення сталого сільського розвитку та окреслені можливості його імплементації в Україні; запропоновані перспективні напрями дорадчої діяльності як фактор інформаційно-консультаційного забезпечення сталого сільського розвитку.

Ключові слова: малі сільськогосподарські підприємства, соціальний ефект, екологічний ефект, освіта, мультифункціональність, інформаційно-комунікаційних технологій, інформаційно-консультаційне забезпечення, територіальні громади

ANNOTATION

Bilohuzov Ye.V. Advisory services for sustainable rural development current state, problems and prospects. - Qualification work on the second (master's) level of higher education in the specialty 051 " Economy." - Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. - Kropyvnytskyi, 2024 – 103 p.

The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the purpose, object, and subject of the study. The first section examines the peculiarities of the functioning of small agricultural enterprises, identifies the main problematic issues they face in the course of their functioning and considers the prospects for overcoming them; investigates the essence of extension and its principles; studies foreign experience in the development of agricultural extension. The second section assesses the current state of sustainable rural development and outlines its main trends; the state of functioning of agricultural extension services in Ukraine is assessed. The third section examines the foreign experience of sustainable rural development and outlines the possibilities of its implementation in Ukraine; promising areas of advisory activities as a factor of information and consulting support for sustainable rural development are proposed.

Keywords: small agricultural enterprises, social effect, ecological effect, education, multifunctionality, information and communication technologies, information and advisory support, territorial communities

ВМІСТ

ВСТУП 4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОРАДНИЦТВА... 7
1.1. Малі сільськогосподарські підприємства: особливості функціонування, проблеми та перспективи 7
1.2. Сутність і принципи дорадництва 17
1.3. Закордонний досвід розвитку дорадництва 26
2. СУЧАСНИЙ СТАН ДОРАДНИЦТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СТАЛИЙ СІЛЬСЬКИЙ РОЗВИТОК 35
2.1. Сучасний стан та тенденції сталого сільського розвитку 35
2.2. Оцінка стану функціонування дорадницьких служб в Україні 46
3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДОРАДНИЦТВА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ 62
3.1. Закордонний досвід забезпечення сталого сільського розвитку та можливості його імплементації в Україні 62
3.2. Дорадча діяльність як фактор інформаційно-консультаційного забезпечення сталого сільського розвитку 73
ВИСНОВКИ 91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 94
ДОДАТКИ 101

ВСТУП

Концепція сталого розвитку, що передбачає збалансований розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер, стає все більш актуальною для сільського господарства. Дорадництво відіграє ключову роль у впровадженні принципів сталого розвитку в аграрний сектор, сприяючи збереженню природних ресурсів, зменшенню негативного впливу на довкілля та покращенню умов життя сільського населення.

Особливе місце у забезпеченні реалізації цілей сталого сільського розвитку належіть малим сільськогосподарським підприємствам. Саме вони є основними виробниками сільськогосподарської продукції для внутрішнього ринку; забезпечують значну частку виробництва овочів, фруктів, м'яса, молока та інших продуктів харчування, сприяючи диверсифікації продовольчого ринку та забезпеченню продовольчої безпеки; сприяють зменшенню безробіття, запобігають міграції населення з села до міста та підтримують соціальну стабільність у сільських громадах; впливають на розвиток місцевої економіки, стимулюючи розвиток супутніх галузей, таких як переробка сільськогосподарської продукції, торгівля, транспорт, логістика та інші послуги; створюють ланцюжки доданої вартості, забезпечуючи зростання доходів сільського населення та розвиток сільських територій; зберігають та підтримують традиційні види господарювання, які є важливими для збереження культурної спадщини та біологічного різноманіття, тощо. Проте саме малі агропідприємства стикаються з низкою проблем та викликів, а саме: мають обмежений доступ до фінансування; низьку конкурентоспроможність; недостатній рівень знань та навичок, тощо. Самостійно подолати ці труднощі малі сільськогосподарські виробники не можуть, тому відпрацьованою світовою практикою є їх співпраця із дорадчими структурами.

Для забезпечення сталого сільського розвитку необхідно комплексно модернізувати аграрний сектор шляхом впровадження інновацій, покращення доступу до фінансування та розвитку інфраструктури, одночасно стимулюючи екологічно відповідальне господарювання та розвиток сільських територій;

ключову роль у цьому відіграє дорадництво, забезпечуючи сільських виробників необхідними знаннями, консультаціями та підтримкою для ефективного впровадження нових технологій, адаптації до змін клімату та досягнення економічної, соціальної та екологічної стійкості**.** Саме ці обставини і обумовлюють актуальність теми дослідження.

Робота виконана на базі громадської організації «Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба» та відповідно визначення доцільних напрямів дорадчої діяльності у контексті сприяння сталому сільському розвитку є практично спрямованим.

Незважаючи на те, що проблематика сталого сільського розвитку є достатньо новою доробок науковців також є значним. Так, ця тематика досліджувалась як закордонними (Akgün, A. A., Baycan, T., & Nijkamp, P. Marsden, T., Banks, J., Renting, H., Van Der Ploeg, J. D., et all) так і вітчизняними науковцями (З. М. Герасимів, Ю.О. Лупенко, Р. Корінець, М. І. Стегней, І. В. Лінтур, О. Демченко та інші). Проблематика дорадництва також активно досліджується науковцями, а саме: J.R. Anderson, G. Feder, A.W. Ban, H.S. Hawkins, A.S. Ali, M. Altarawneh, E. Altahat, A.D. Kidd, J.P.A. Lamers, P.P. Ficarelli, V. Hoffmann, U. Mushtaq, K. Goswami, С.А. Євчу, Ю. Кирилов, В. Грановська, А. Шворак та іншими вітчизняними і зарубіжними науковцями. Проте потребує подальших досліджень проблематика дорадництва у контексті забезпечення сталого сільського розвитку.

За мету при виконанні магістерської роботи поставлено оцінка сучасного стану дорадництва у контексті забезпечення сталого сільського розвитку, з’ясування основних проблем, що пов’язані з його ефективним функціонуванням, та визначення і обґрунтування напрямів перспектив розвитку.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- вивчено теоретико-методичні засади організації дорадництва;
- досліджено сучасний стан дорадництва та з’ясовано його вплив на сталий сільський розвиток;

- обґрунтовано напрями оптимізації дорадництва у контексті забезпечення сталого сільського розвитку.

Об'єктом дослідження є процес надання дорадчих послуг у контексті забезпечення сталого сільського розвитку.

Предметом дослідження є організація та методика дорадчих послуг у контексті забезпечення сталого сільського розвитку.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували: метод аналізу та синтезу; діалектичний метод пізнання та його принципи; методи індукції та дедукції, монографічний, метод аналогії; системно-структурний підхід; а також групування, систематизація, порівняння та інші методи досліджень.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно – правові акти України з питань організації дорадчої діяльності; праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що висвітлюють питання сталого сільського розвитку, матеріали науково-практичних конференцій відповідно до тематики дослідження, регламенти та звітність громадської організації «Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

дістали подальшого розвитку:

- підходи до оцінки ефективності діяльності дорадчих служб, зокрема обґрунтовано недоцільність акцентування на традиційних показниках, що характеризують фінансовий стан та ефективність діяльності суб’єкта господарювання (економічному ефекті) та обґрунтовано доцільність визначення ефективності функціонування дорадчої організації з точки зору її суспільного значення у контексті оцінки соціального та екологічного ефекту;
- обґрунтування значення екологічної складової у внутрішньогосподарській звітності сільськогосподарських підприємств, зокрема рекомендовано використання екологічних паспортів поля та формування звітів накопичувальних особових рахунків у розрізі поля сівозміни та центрів витрат.

- доведено необхідність при оцінці якості життя (з метою встановлення рівня сталого сільського розвитку) включати до агрегованого показника рівень застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Результати дослідження доповідались на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі». Основні положення та результати дослідження опубліковано у тезах «Дорадча діяльність як фактор інформаційно-консультаційного забезпечення сталого сільського розвитку» матеріалів II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі».

Робота викладена на 103 сторінках, складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, містить 19 таблиць, 17 рисунків.

1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОРАДНИЦТВА

1.1. Малі сільськогосподарські підприємства: особливості функціонування, проблеми та перспективи

Малі сільськогосподарські підприємства традиційно відіграють важливу роль в економіці України: забезпечують продовольчу безпеку країни, сприяють розвитку сільських територій та підвищенню якості життя сільських громад. Натепер ці підприємства функціонують в умовах загострення та поглиблення різних викликів та загроз, що пов’язано із процесами цифровізації, глобалізації, необхідністю забезпечення реалізації Цілей сталого розвитку та повномасштабними військовими діями.

Малі підприємства аграрного сектору відіграють вирішальну роль як у розвитку територіальних громад так і національної економіки держави в цілому. Це пов'язано з тим, що саме малі сільськогосподарські підприємства забезпечують базові умови для функціонування соціуму шляхом реалізації низки цілей (рис. 1.1).

Натепер основною цільовою спрямованістю функціонування малих сільськогосподарських підприємств (крім традиційної отримання прибутку) є забезпечення функціонування соціуму. Сільське господарство відіграє вирішальну роль у забезпеченні існування суспільства. В епоху постійних масштабних перетворень, ефективність сільського господарства залежить від його здатності активно адаптуватися під зміни та задовольняти потреби соціуму, що динамічно розвивається, у контексті національної соціально-економічної системи.

Малі сільськогосподарські підприємства відіграють фундаментальну роль у житті суспільства, забезпечують продовольчу безпеку та економічну стабільність. Відповідно державна аграрна політика займає важливе місце в соціально-економічному розвитку країни.

Рисунок 1.1 - Дерево цілей малих сільськогосподарських підприємств у національній соціально-економічній системі

У сучасних реаліях цільовою спрямованістю функціонування малих сільськогосподарських підприємств стає забезпечення збалансованого розвитку сільських територій, покращення соціальних умов сільського населення, підвищення конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції на міжнародних ринках шляхом зміцнення фінансового стану та оновлення технологічної бази, інтенсивного розвитку стратегічних напрямів сільського господарства, а також охорона та

відновлення природних ресурсів, що використовуються у сільськогосподарському виробництві або пов’язано з ним.

Функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується суттєвою специфікою і значно відрізняється від інших секторів економіки. Так, сільське господарство - це дефініція, яка використовується для визначення багатьох способів, за допомогою яких сільськогосподарські рослини і свійські тварини підтримують життєздатність населення планети, забезпечуючи його їжею та іншими продуктами (товарами, послугами). Англійською «Agriculture» (сільське господарство) походить від латинського ager (поле) і colo (обробляти), що в поєднанні означає латинське agricultura: обробіток поля або землі. Проте сьогодні «Agriculture» (сільське господарство) має широкий спектр видів діяльності, які є як невід'ємною частиною сільського господарства (тваринництво, рослинництво, овочівництво, тощо), так і безпосередньо не пов’язані із ним (зелений туризм, створення зон відпочинку, парків тощо). Тобто на сьогодні сільськогосподарські підприємства крім виробництва безпосередньо сільськогосподарської продукції (продукти харчування, корм для тварин, сировина для текстильної і шкіряної промисловості, тощо) виконують і інші функції (розвиток сільських територій, охорона зовнішнього середовища, забезпечення сталого розвитку, тощо). Визнання цього призвело до розробки концепції мультифункціональності [13].

Поєднання мультифункціональності сільського господарства зі сталим сільським розвитком підкреслює те, що малі сільськогосподарські підприємства можуть сприяти соціально-економічному та екологічному розвитку сільських територій. Мультифункціональне сільське господарство може стати однією з ключових галузей економіки, але воно має ґрунтуватися на знаннях, сучасних технологіях для забезпечення безпечної та інноваційної продукції, шляхом дотриманням принципів відповідального управління ресурсами [17].

Мультифункціональність сільського господарства має значний вплив на розвиток сільських територій через взаємозв'язок між різними видами діяльності і сприяє створенню нового сільськогосподарського сектору, який відповідає сучасним потребам суспільства в цілому, що сприяє сталому сільському розвитку [14]. Тобто мультифункціональне сільське господарство сприяє ефективному розподілу ресурсів і є передумовою сталого розвитку [6].

Визнання мультифункціональності сільського господарства передбачає залучення великої кількості інституцій та соціальних груп, які належать не тільки до аграрної сфери, а також вимагає комплексного дотримання принципів політичної, економічної, технічної та соціальної діяльності на відповідній території [5].

Мультифункціональність вимагає нових форм організації та співпраці в сільському господарстві. Таким чином, мультифункціональність сільського господарства сприяє забезпеченню сталого сільського розвитку [11].

Натепер у більшості країн світу мультифункціональність сільського господарства відіграє ключову роль у забезпеченні реалізації цілей сталого сільського розвитку (рис. 1.2)

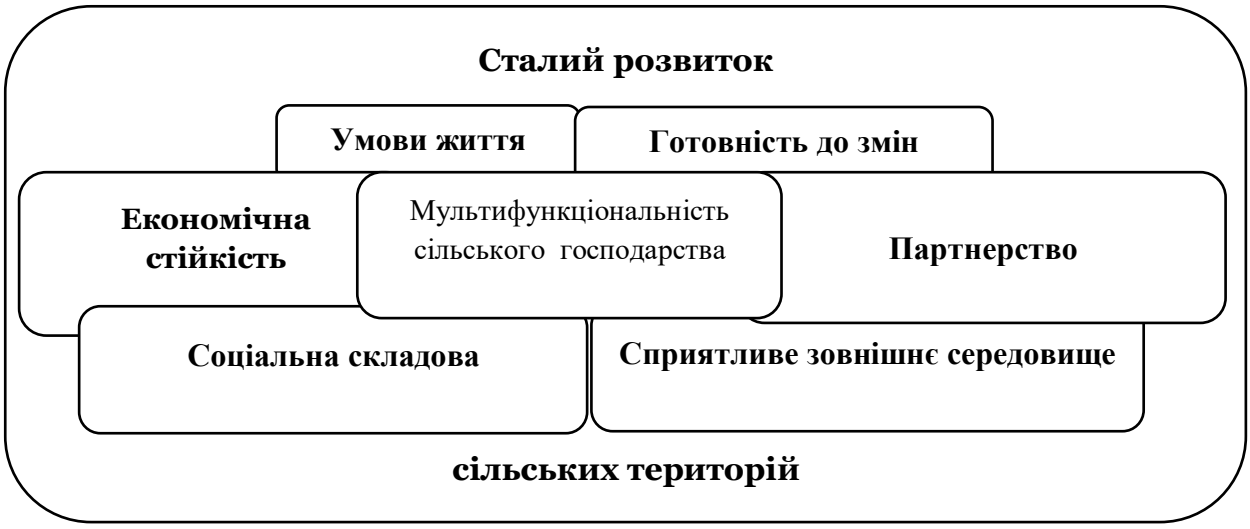

Рисунок 1.2 - Мультифункціональне сільське господарство у забезпеченні реалізації цілей сталого сільського розвитку

Загальносвітовою тенденцією є формування сталого сільського господарства, що передбачає впровадження засад циркулярної економіки, забезпечення зв’язку між поколіннями, соціальної підтримки тощо. Забезпечення сталого сільського розвитку як сучасної концепції, що координує економічні, екологічні та соціальні інтереси нинішніх і майбутніх поколінь, натепер є дуже актуальною в усьому світі та в Україні. При цьому, для досягнення сталого сільського розвитку екологічний вимір має особливе значення.

Сталий розвиток сільських територій - це багатовимірна і комплексна концепція синергетичної гармонізації економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку сільських територій, що вимагає мультифункціональності сільського господарства. Суть її полягає у підвищенні якості життя населення та захисту довкілля.

На міжнародному рівні сьогодні визнається мультифункціональність сільського господарства (Multifunctionality of Agriculture), сутність якого полягає у тому, що сільське господарство є підсистемою складної природно-соціально-економічної системи. Тобто, концепція мультифункціональності сільського господарства полягає у єдності функцій сільського господарства, а саме взаємозв’язку економічної, соціальної та природо - екологічної сфер. Отже, мультифункціональність сільського господарства полягає у комплексному виконанні економічних, соціальних та екологічних функцій, що тісно взаємопов'язані. Відтворення ресурсного потенціалу здійснюється підприємствами, що функціонують в цих сферах. Отже, мультифункціональність сільськогосподарських підприємств зумовлена особливостями сільськогосподарського виробництва та багатофакторністю результатів їх діяльності, які носять як комерційний характер (безпосередньо отримання прибутку - економічний), так і некомерційний (соціальний та екологічний). У документах Світової організації торгівлі (СОТ), зокрема в Угоді про сільське господарство, зазначено, що аграрна діяльність не зводиться лише до виробництва сільськогосподарської продукції для продажу,

а й забезпечує суспільство важливими товарами та послугами, які розглядаються як «зовнішні ефекти». Таким чином, сільське господарство має значний вплив на екологічну, соціальну та інші сфери. Угода СОТ акцентує увагу на взаємозв'язку між сільським господарством та такими аспектами, як продовольча безпека, захист навколишнього середовища та сталий розвиток [57]

Питання, які пов’язані із сільським господарством були одними з ключових у процесі переговорів про вступ України до СОТ. Головна мета полягала у тому, щоб забезпечити належний рівень підтримки агропромислового комплексу та створити умови для збереження конкурентоспроможності вітчизняних аграріїв після інтеграції у систему СОТ. Відповідно до положень Угоди СОТ про сільське господарство, держави, що приєднуються до Світової організації торгівлі, беруть на себе юридичні зобов'язання щодо регламентації державної підтримки сільськогосподарських підприємств, забезпечення доступу до ринку сільськогосподарської та харчової продукції, а також регулювання експортної конкуренції [29].

В рамках членства у Світовій організації торгівлі (СОТ), Україна, як і інші країни-учасниці, має право реалізовувати програми внутрішньої підтримки сільського господарства в таких сферах, як консалтинг, маркетингові послуги, створення інфраструктури та розбудова сучасної системи технічного регулювання.

Наразі важливим завданням є реформування системи державної підтримки аграрних підприємств з урахуванням принципів Світової організації торгівлі (СОТ). Тому пошук шляхів оптимізації підтримки сільського господарства є одним із пріоритетних напрямів співпраці департаменту доступу до ринків та взаємодії з СОТ з відповідними підрозділами Міністерства аграрної політики [29].

Створення та ефективна робота системи мультифункціонального сільського господарства, як і будь-яка комплексна система, неминуче стикається з низкою внутрішніх суперечностей, які потребують вирішення. Ці

суперечності виникають на різних рівнях: між самими функціями системи та її організаційною структурою, між окремими функціональними компонентами, між різними структурними рівнями, а також у вигляді конфліктів між функціями та структурою на різних рівнях ієрархії. В основі цих протиріч лежить конфлікт між різними цілями системи, що є характерною рисою мультифункціональних завдань. Саме неоднозначність та взаємна суперечливість цілей зумовлює виникнення колізій на функціональному рівні.

Враховуючи системний характер мультифункціонального сільського господарства, можна сформулювати наступні основні положення:

– реалізація різних функцій сільського господарства відбувається в умовах обмеженого та спільного для всіх функцій ресурсного базису, що неминуче породжує конкуренцію та конфлікти при розподілі та використанні цих ресурсів.

– спостерігається конкуренція за ресурси (земля, вода, капітал, праця). Наприклад, використання землі для інтенсивного виробництва сільськогосподарської продукції може обмежувати можливості для збереження природних екосистем або розвитку рекреаційної діяльності.

– активізація однієї або кількох функцій системи часто призводить до необхідності корегування (збільшення або зменшення інтенсивності) інших функцій, що створює ефект взаємного впливу та залежності.

– спостерігається тісний взаємозв'язок між функціями. Зміна інтенсивності однієї функції може мати позитивний або негативний вплив на інші. Наприклад, запровадження екологічно орієнтованих методів ведення сільського господарства може зменшити обсяги виробництва, але водночас покращити стан довкілля та підвищити якість продукції.

– мають місце суперечності, що виникають під впливом зовнішніх факторів, таких як зміни клімату, коливання ринкових цін, технологічний прогрес, соціальні та політичні зміни. Так, зміни клімату, наприклад, можуть ускладнити виконання виробничої функції, а зміни в споживчих уподобаннях можуть створити нові вимоги до якості та екологічності продукції.

– суперечності між функціями мають динамічний характер, тобто вони змінюються з часом під впливом різних внутрішніх та зовнішніх факторів.

Відповідно можно говорити про нестабільність та еволюцію протиріч. З розвитком технологій, зміною економічних умов та соціальних цінностей, характер та інтенсивність протиріч можуть змінюватися, що обумовлює доцільність постійного моніторингу та адаптації стратегій управління.

Все вищезазначене обумовлює особливості функціонування сільськогосподарський підприємств. Важливо підкреслити, що, незважаючи на розмаїття функцій, які може виконувати сільське господарство (екологічна, соціальна, рекреаційна тощо), саме виробництво сільськогосподарської продукції залишається фундаментальною основою, базисом для всіх інших видів діяльності в аграрній сфері [7]. Саме сільськогосподарське виробництво створює додану вартість, забезпечує продовольчу безпеку та формує основу для розвитку супутніх галузей.

Сільськогосподарські підприємства охоплюють широкий спектр діяльності – від вирощування зернових та овочевих культур до тваринництва, птахівництва, рибництва, садівництва та переробки сільськогосподарської продукції. Проте, незважаючи на цю різноманітність, всім їм притаманні певні спільні риси та проблеми, що визначають специфіку їхнього функціонування.

Однією з ключових особливостей є переважання малих форм господарювання. Значна частина аграрних підприємств – це малі фермерські господарства, сімейні ферми, індивідуальні підприємці або домогосподарства [51]. Це зумовлює низку проблем, пов'язаних з обмеженими фінансовими ресурсами, складністю залучення інвестицій, недостатнім рівнем технічної оснащеності та обмеженим доступом до кваліфікованих кадрів [12].

Географічна віддаленість від великих міст та промислових центрів також є суттєвим фактором, що впливає на функціонування аграрних підприємств. Ця віддаленість ускладнює доступ до ринків збуту, логістичні витрати, обмежує доступ до інформаційних та комунікаційних технологій,

зокрема швидкісного інтернету, що ускладнює впровадження сучасних методів управління та ведення бізнесу. Крім того, віддаленість від центрів цивілізації ускладнює доступ до кваліфікованої робочої сили, оскільки молоді фахівці часто прагнуть працювати у великих містах, де є більше можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Використання біологічних активів (рослин і тварин) також накладає свій відбиток на функціонування аграрних підприємств. Біологічні об'єкти характеризуються складними біологічними процесами росту, розвитку та відтворення, які залежать від багатьох факторів. Це вимагає від працівників сільськогосподарських підприємств глибоких знань в галузі агрономії, зоотехнії, ветеринарії та інших спеціальних дисциплін. Крім того, до особливостей функціонування сільськогосподарських підприємств, що обумовлюють їх специфіку варто віднести:

- сезонність виробництва. Більшість видів сільськогосподарської продукції виробляються сезонно, що створює проблеми з рівномірним завантаженням виробничих потужностей та робочої сили протягом року. Це також ускладнює зберігання та переробку продукції, що може призвести до втрат та зниження якості.
- тривалий виробничий цикл. Виробництво сільськогосподарської продукції, особливо в тваринництві та садівництві, характеризується тривалим виробничим циклом, що вимагає довгострокового планування та значних інвестицій. Це створює певні фінансові ризики та ускладнює залучення кредитних ресурсів.
- просторова розпорошеність виробництва. Сільськогосподарське виробництво часто здійснюється на великих територіях, що ускладнює контроль за виробничими процесами, підвищує витрати на транспортування та логістику, а також створює проблеми з охороною земель та майна.
- залежність від зовнішніх ринків. Глобалізація світової економіки призвела до посилення залежності сільськогосподарських підприємств від кон'юнктури світових ринків сільськогосподарської продукції. Коливання цін

на світових ринках, зміни в торговельній політиці та інші зовнішні фактори можуть суттєво впливати на доходи та фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств.

– нестача інфраструктури в сільській місцевості. Низький рівень розвитку дорожньої мережі, недостатня кількість складських приміщень, проблеми з енергопостачанням та водопостачанням ускладнюють ведення сільськогосподарської діяльності та підвищують витрати виробництва.

– низький рівень кваліфікації робочої сили.

Отже, функціонування сільськогосподарських підприємств сьогодні характеризується мультифункціональністю, є складним та багатогранним, що вимагає комплексного підходу до його управління. Розробка заходів щодо вирішення проблем, які пов'язані з доступом до фінансів, технологій, кваліфікованих кадрів, розвитком інфраструктури тощо, є важливим фактором забезпечення стабільного розвитку сільськогосподарських підприємств і відповідно сталого сільського розвитку. Проте, для більшості малих сільськогосподарських підприємств забезпечення ефективності функціонування потребує співпраці з кваліфікованими працівниками і насамперед це дорадчі служби.

1.2. Сутність і принципи дорадництва

Дорадництво (agricultural extension – дослівно «поширення сільськогосподарських знань») є важливим елементом майже в усіх країнах світи. Вони сприяють підвищенню ефективності людського капіталу у сільській місцевості, забезпечують малі сільськогосподарські підприємства (фермерів) необхідною інформацією, яка уможливлює поліпшення добробуту сільських мешканців тощо [4].

Дорадництво має багаторічну історію, яка пов’язана з еволюцією аграрного сектору. З моменту появи перших агрономічних служб у XIX столітті, дорадча діяльність поступово розвивалася, задовольняла потреби

фермерів щодо підвищення врожайності, ефективності управління господарством тощо. Діяльність дорадчих служб як правило була пов’язана з університетами та науково-дослідними установами, що суттєво підвищувало їх ефективності, дозволяло пов’язувати теорію та практику [19].

У XX столітті уряди багатьох країн починають створювати державні служби сільськогосподарського дорадництва для підвищення продуктивності сільськогосподарських підприємств (здебільшого малих) здебільшого з метою забезпечення продовольчої безпеки. Під час «зеленої революції» у 1960-70-х роках дорадництво відіграло ключову роль у впровадженні нових технологій, таких як впровадження високопродуктивних сортів зернових культур, нових видів добрива та засобів захисту рослин [50].

Наприкінці XX-го та на початку XXI-го століття, в умовах цифрової революції дорадництво, як і більшість інших видів діяльності, зазнала трансформаційних змін, а саме з'явилися нові: форми консультування (цифрові платформи, веб-портали тощо); напрями консультування (питання зміни клімату, забезпечення реалізації Цілей сталого розвитку тощо) [49].

Дорадництво є важливою складовою підтримки та розвитку аграрного сектору, особливо для малих сільськогосподарських підприємств. Вона охоплює широкий спектр послуг, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію управлінських процесів та впровадження інноваційних технологій [10].

В цілому дорадництво можна визначити як професійну діяльність, що надає малим сільськогосподарським підприємствам (фермерам) та сільським мешканцям поради та рекомендації з метою підвищення: ефективності їх діяльності, рівня і стандартів життя тощо [24]. Основними напрямами дорадчих послуг натепер здебільшого є консультування агрономічного напряму, питання визначення фінансового стану господарства, питання управління ризиками, стратегій та впровадження новітніх цифрових технологій [12].

Одним з ключових принципів сучасної дорадчої діяльності є індивідуальний підхід до кожного клієнта. Це означає, що консультанти враховують специфіку кожного господарства, його розмір, географічне розташування, кліматичні умови та інші фактори, які можуть впливати на виробничий процес. Такий підхід дозволяє розробляти оптимальні рішення, що максимально враховувати потреби кожного конкретного сільськогосподарського підприємства [27].

Ще одним важливим принципом функціонування дорадчих служб є орієнтація на результат. Консультанти не лише надають рекомендації, а й допомагають у процесі їх впровадження, контролю та оцінки досягнутих результатів [37]. Такий підхід забезпечує співпрацю дорадчої служби з клієнтом на всіх етапах консультаційного процесу (від попереднього аналізу до кінцевої оцінки щодо ефективності впроваджених заходів) [41].

Дорадча діяльність базується на принципі безперервного навчання та професійного розвитку. Сільське господарство – це динамічний вид діяльності, що постійно змінюється як під впливом нових цифрових технологій, так і кліматичних змін та умов господарювання. Тому є необхідним при здійсненні дорадчої діяльності забезпечувати постійне оновлення знань як у сільськогосподарських виробників (фермерів) так і сільського населення (перманентно надавати актуальні та ефективні рекомендації) [32].

До основноположних принципів дорадчої діяльності слід віднести етичність та конфіденційність. Консультанти повинні дотримуватися високих етичних стандартів, забезпечувати чесні, прозорі та конфіденційні відносини з клієнтами [35], що забезпечує формуванню довіри та уможливлює побудову довгострокових партнерських відносин.

Натепер до першочергових завдань дорадництва більшість науковців відносять забезпечення сталого сільського розвитку [56]. Консультанти у процесі своїй діяльності враховують екологічні фактори та впроваджують методи, що зменшують негативний вплив на довкілля (рекомендації щодо

зменшення використання пестицидів, оптимізації використання водних ресурсів, впровадження органічного землеробства, використання засад циркулярної економіки).

Дорадництво має величезний потенціал для розвитку малих сільськогосподарських господарств (фермерів). Воно покликано полегшити їх адаптацію до мінливих ринкових умов, підвищити ефективність виробництва та забезпечити стале зростання. Дорадництво уможливлює доступ малих сільськогосподарських підприємств до знань та технологій, які раніше були доступні лише великим агрохолдингам [28].

Перелік основних принципів дорадництва наведений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні принципи дорадництва

№ з/п	Принцип	Сутність
1	2	3
1.	Індивідуальний підхід	Врахування специфіки кожного господарства, його розміру, географічного розташування та інших факторів.
2.	Орієнтація на результат	Надання рекомендацій з подальшою допомогою в їх реалізації та оцінкою досягнутих результатів.
3.	Безперервність навчання	Постійне оновлення знань консультантів для надання актуальних та ефективних порад.
4.	Етичність та конфіденційність	Дотримання високих етичних стандартів, забезпечення чесності та прозорості у відносинах з клієнтами.
5.	Використання сучасних цифрових технологій	Застосування новітніх інформаційних технологій для підвищення точності та ефективності рішень.
6.	Підтримка сталого сільського розвитку	Врахування екологічних аспектів та сприяння впровадженню практик, що зменшують негативний вплив на довкілля.

Джерело: розроблено на основі [49]

На сьогодні поширеними є декілька моделей надання дорадчих послуг. Основна вимога до них це активне адаптування до потреб малих

сільськогосподарських господарств (фермерів) та сільських мешканців. Однією з основних форм є індивідуальні консультації, де консультанти працюють безпосередньо з малими сільськогосподарськими господарствами (фермерами), надаючи поради, що враховують специфіку конкретного господарства. Ця модель сільськогосподарського дорадництва вважається традиційною і використовується у переважній більшості країн. Вона передбачає передачу знань при безпосередньому контакті з фермером. При цьому необхідною умовою є те, що цей фермер буде передавати ці знання іншим фермерам. Ця модель отримала назву модель «провідного фермера» [16]. Проте, ефективність використання цієї моделі залежить як від якостей і рівня знань самого сільськогосподарського дорадника, так і від «якостей» «провідного фермера» [3]. Здебільшого за такою моделлю здійснюється передача знань щодо агрономічних порад; питань, що пов’язані з фінансовим станом господарства; управління ризиками, формуванням та реалізацією стратегії тощо.

Групові консультації є ще однією моделлю, де консультанти проводять семінари або тренінги для груп фермерів, що дозволяє обмінюватися досвідом та знаннями.

Дистанційне консультування набуло популярності завдяки розвитку сучасних цифрових технологій. Воно дозволяє надавати консультаційні послуги через інтернет, використовуючи електронну пошту, відеоконференції та спеціалізовані платформи. Це особливо корисно для фермерів у віддалених регіонах, які мають обмежений доступ до традиційних моделей консультування. Крім того, існують мобільні додатки та онлайн-платформи, які надають фермерам доступ до бази знань, рекомендацій та інструментів для управління господарством [53].

Демонстраційні заходи, такі як дні поля та екскурсії, хоч і потребують значних зусиль у підготовці та проведенні, є ефективним способом поширення знань, особливо серед керівників та фахівців, схильних до традиційних методів господарювання. Безпосереднє спостереження за практичними

результатами впровадження інновацій та оцінка їхнього потенціалу часто є вирішальним фактором для багатьох клієнтів консалтингових компаній, спонукаючи їх до реалізації подібних проектів у власних господарствах [58].

Дорадництво виконує важливі завдання як з суспільної, так і з комерційної точки зору.

Основоположним елементом суспільної складової є забезпечення продовольчої безпеки, де консультанти допомагають фермерам підвищувати врожайність і покращувати якість продукції, що забезпечує стабільне постачання продовольства на внутрішній ринок [22]. Крім того, дорадча діяльність сприяє сталому розвитку сільських громад, підтримуючи економічну стабільність та розвиток сільських територій. Завдяки впровадженню ефективних управлінських практик та новітніх цифрових технологій, створюються нові робочі місця, підвищується рівень життя в сільській місцевості та зменшується міграція з сільській місцевості. Важливою складовою є також збереження природних ресурсів, де консультанти сприяють впровадженню екологічних практик, таких як органічне землеробство та оптимізація використання водних ресурсів. Це допомагає зберігати біорізноманіття, покращувати якість ґрунтів і води, а також зменшувати викиди парникових газів [43].

Дорадництво з точки зору отримання прибутку зосереджується на підвищенні ефективності та прибутковості агробізнесу. Одним із ключових завдань є впровадження новітніх агротехнологій, які дозволяють фермерам збільшувати врожайність і покращувати якість продукції, що безпосередньо впливає на зростання прибутків [39]. Це включає використання сучасних методів обробки ґрунту, оптимізацію сівозміни та впровадження систем точного землеробства, які зменшують витрати на ресурси та підвищують продуктивність.

Оптимізація управлінських процесів є ще одним важливим аспектом, де консультанти допомагають агропідприємствам вдосконалювати

планування, організацію та контроль виробничих процесів. Це дозволяє зменшити операційні витрати та підвищити рентабельність [36].

Впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві є важливим завданням дорадництва, що дозволяє сільському господарстві залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку, оскільки консультанти допомагають фермерам і сільським мешканцям інтегрувати нові технологічні рішення, які можуть значно підвищити ефективність виробничих процесів і зменшити витрати.

Одним із ключових напрямків є впровадження сучасних цифрових технологій, що включає використання сучасного обладнання та програмного забезпечення для оптимізації різних аспектів сільськогосподарського виробництва. До таких складових можна віднести автоматизовані системи поливу, які забезпечують точне дозування води, що зменшує її витрати та підвищує ефективність використання ресурсів. Також автоматизація стосується збору врожаю, де використовуються спеціалізовані машини, які зменшують потребу в ручній праці та підвищують швидкість і якість збору [30].

Дорадництво сьогодні виконує важливі функції, які сприяють підвищенню ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств та забезпечення реалізації цілей сталого сільського розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Основні функції дорадництва

№ з/п	Функція	Визначення
1	2	3
1.	Інформаційна	Надання поради щодо вибору культур, техніки, о сприяє підвищенню врожайності та якості продукції.
2.	Впровадження інновацій	Сприяє інтеграції новітніх технологій, таких як автоматизація процесів та точне землеробство, що підвищує ефективність виробництва та зменшує витрати.
3.	Консультаційна	Розробка рекомендацій щодо покращення діяльності.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
4.	Освіта та навчання	Організація навчальних програм, семінарів та тренінгів для підвищення кваліфікації фермерів, що сприяє поширенню новітніх знань та технологій у аграрному секторі.
5.	Управління ризиками	Допомагає ідентифікувати потенційні ризики, такі як погодні умови та ринкові коливання, і розробляти стратегії їх мінімізації, включаючи страхування та диверсифікацію.
6.	Екологічна стійкість	Підтримка екологічних практик, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище, зберігаючи природні ресурси та покращуючи якість ґрунтів і води.

Розроблено на підставі [31]

Незважаючи на значні переваги дорадництва, існують і труднощі, що перешкоджають його ефективному функціонуванню. Серед основним можна виділити наступні:

- важка ситуація в країні та зниження ділової активності;
- невизначеність у потребі дорадницьких послуг;
- небажання сплачувати за послуги консультування;
- нездатність об’єктивно оцінити корисність дорадницьких послуг;
- відсутність досвіду спілкування з консультантами;
- побоювання щодо порушення конфіденційності;
- недовіра до експертності консультанта;
- відсутність гарантії результатів та позитивного ефекту консультування;
- переважно низька платоспроможність клієнтів.

Цілі дорадництва включають передачу знань від дослідників до сільськогосподарських виробників (фермерів) та сільських мешканців; консультування аграрних виробників щодо прийняття тих чи інших рішень; їх навчання тому, як приймати більш ефективні рішення; з’ясування цілей й можливості та стимулювання бажаного розвитку сільського господарства тощо. Натепер, в умовах мультифункціональності сільського господарства

дорадники часто надають послуги, які безпосередньо не пов'язані з сільськогосподарською діяльністю (наприклад, охорона здоров'я, управління несільськогосподарським бізнесом, домоводство та харчування). Проте, все ж такі основна увага дорадниками приділяється поширенню знань саме у сфері сільського господарства та управління малими сільськогосподарськими підприємствами (фермерськими господарствами).

Послуги, що надаються службами поширення знань, вважаються атрибутами суспільного блага. У світі на початок XXI сторіччя налічувалось близько півмільйона працівників дорадницьких служб. При цьому більш 80% цих дорадчих служб фінансуються державою (рис. 1.3).

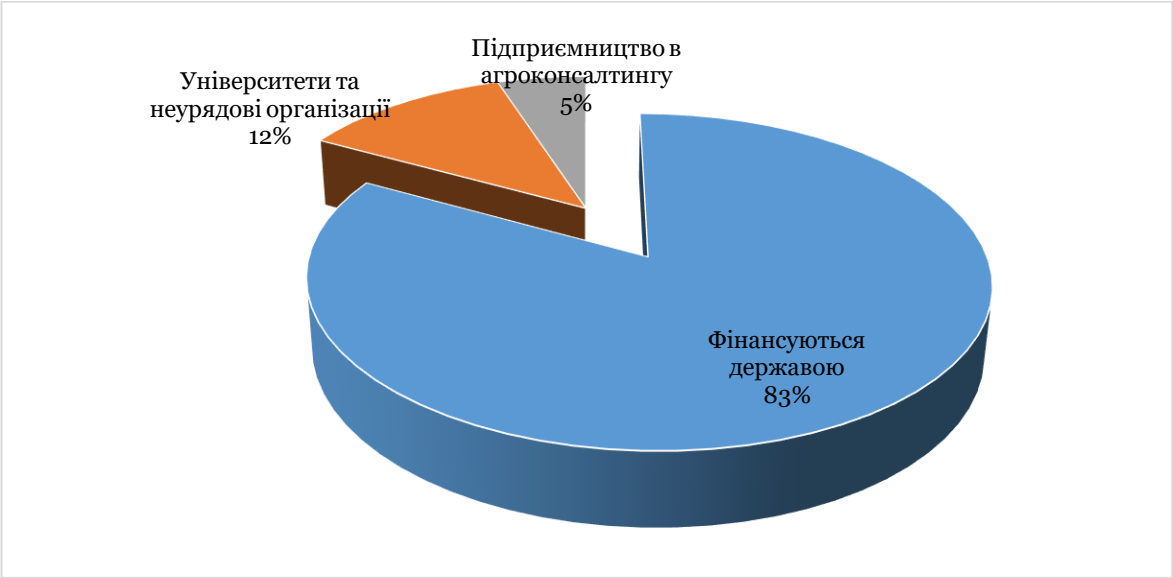

Рисунок 1.3 - Структура фінансування дорадництва (agricultural extension) у світі

Джерело: Побудовано на основі [4]

Університети, автономні державні організації та неурядові організації в світі надають близько 12% дорадницьких послуг, приватний сектор - лише 5%. [4].

Дорадництво сьогодні є потенційно важливим інструментом щодо підвищення продуктивності сільського господарства, збільшення доходів мешканців сільської місцевості та забезпечення сталого сільського розвитку.

Слід зазначити, що не лише дорадництво має позитивний влив на сільську місцевість і її мешканців, проте зазвичай саме воно справляє максимальний вплив, особливо в умовах інформаційної нерівноваги. Малі сільськогосподарські виробники дуже інертні щодо впровадження нових технологій у бізнес, що пов'язано із високим ступенем ризику, оскільки вони здебільшого не мають необхідних знань. У цих умовах саме дорадництво дозволяє в якійсь мірі замінити та доповнити освіту малих сільськогосподарських виробників (фермерів) [8].

Традиційно вважається, що ефективність діяльності сільськогосподарських виробників є достатньо низькою, проте вони мають прихований потенціал [8].

1.3 Закордонний досвід розвитку дорадництва

У глобальному контексті дорадчі структури часто розглядаються як ключовий компонент інноваційної інфраструктури, основою якої є національна інноваційна система, що сформувалася в країні. Дорадчі послуги, інтегруючись у виробничі та соціальні процеси, активно сприяють розвитку нематеріальної інфраструктури держави, яка забезпечує накопичення знань у різних сферах.

Дорадництво є невід'ємним інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності агробізнесу. У країнах світу цей сектор розвивається по-різному, враховуючи специфіку національних економік, кліматичні умови та культурні особливості [34].

У Сполучених Штатах Америки дорадництво (agricultural extension) є невід'ємною частиною аграрного сектору. Діє розгалужена система дорадчих служб, які надають фермерам широкий спектр послуг: від агрономічних консультацій до фінансового планування. Університети, такі як Корнельський та Каліфорнійський, активно співпрацюють з фермерами, надаючи їм доступ до новітніх досліджень та технологій. Завдяки цьому сільськогосподарські

виробники впроваджують інновації, підвищують врожайність та знижують витрати.

У Нідерландах, де сільське господарство є високотехнологічним, дорадчі структури допомагають фермерам оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати стійкі практики та відповідати на виклики зміни клімату. Голландські фермери активно використовують дані з дронів та супутників для моніторингу стану полів, а консультанти допомагають інтерпретувати ці дані та приймати обґрунтовані рішення.

Дорадництво у Німеччині здебільшого зосереджено на екологічній складовій та органічному землеробстві. Німецькі дорадчі служби активно підтримують фермерів у переході на органічні методи виробництва, надаючи консультації щодо сертифікації, управління ґрунтами та біорізноманіття. Ці заходи відповідають загальноєвропейському тренду на екологізацію сільського господарства.

Австралія, з її унікальними кліматичними умовами, також має розвинену систему дорадництва. В цій країні дорадники допомагають фермерам адаптуватися до змін клімату, впроваджувати водозберігаючі технології та розвивати прогресивні практики ведення господарства. При цьому у процесі консультування фермери активно співпрацюють з науковими установами, що дозволяє їм залишатися на «хвилі» аграрних інновацій.

У Канаді дорадництво орієнтованио на підтримку малих та середніх фермерських господарств. Консультанти надають допомогу у впровадженні нових технологій, управлінні ризиками та виході на міжнародні ринки.

В Азії, зокрема в Японії, цільова спрямованість дорадництва – це впровадження новітніх технологій у сільське господарство. Японські фермери активно використовують робототехніку, автоматизацію для підвищення ефективності виробництва. Завдяки консультаційним послугам дорадників фермери спрощують інтеграцію цих технологій у повсякденну практику, що дозволяє зменшити залежність від ручної праці та підвищити якість продукції.

У країнах Африки дорадництво часто зосереджене на підвищенні продовольчої безпеки та боротьбі з бідністю. Міжнародні організації та неурядові організації активно працюють над розвитком дорадчих служб, які допомагають фермерам підвищувати врожайність та покращувати доступ до ринків. Особлива увага приділяється навчанню фермерів та розвитку їхніх навичок.

Досвід таких країн, як Японія, Китай, Південна Корея, Німеччина та США свідчить, що ефективність функціонування малих сільськогосподарських підприємств та успіх забезпечення сталого сільського розвитку залежить не лише від ефективних технологій, а й від рівня управління всім життєвим циклом проекту: від науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт до виведення продукту на ринок та його застосування [52], що можливо шляхом впровадження і функціонування дорадчих служб.

Державна підтримка відіграє ключову роль у сприянні розвитку науково-технологічних інновацій через дорадчі структури. Натепер спостерігається тенденція, коли все більше держав відходять від практики прямих замовлень наукових та дослідно-конструкторських проєктів. Натомість, вони зосереджуються на стимулюванні ініціатив дослідницьких інституцій, дорадчих служб та навіть комерційних структур, що здійснюють консалтингову діяльність.

Функції дорадництва не обмежуються лише поширенням інноваційних рішень серед кінцевих користувачів. Важливим аспектом є також встановлення ефективного двостороннього комунікаційного каналу. Це дозволяє формувати всеохоплюючу інформаційну систему, яка сприяє оптимізації як сільськогосподарського виробництва, так і механізмів державного регулювання аграрного сегменту економіки.

Сучасний стан дорадництва Європи демонструє значну різноманітність підходів: Національна служба сільськогосподарського консультування (Литва), Центр навчання та консультування в сільському господарстві

(Латвія), Національне агентство з питань сільськогосподарського консультування (Румунія), консультаційні центри (Чехія), Інститут сертифікованих сільськогосподарських консультантів (Естонія), Інститут сільськогосподарського консультування (Хорватія), Агентство сприяння розвитку сільського господарства (Македонія), регіональні центри аграрного консультування (Албанія) та урядова система дорадчих служб (Угорщина) [42].

Основу започаткування дорадництва в Європі склали наступні підходи:

- фінансування державою розробки національної системи планування консалтингових послуг для окремих виробників і аграрного сектору загалом: метод, що базується на уніфікованому плані для всіх;
- процес розвитку інституцій шляхом інтеграції зареєстрованих приватних осіб і центрів у єдину мережу для задоволення потреб аграрного сектору: метод, що ґрунтується на динамічній системі;
- перепрофілювання або зміна напрямку діяльності наявних організацій, з основним фокусом на аграрний консалтинг: метод, що базується на реорганізації функцій;
- застосування аграрної дослідницької системи як основи, розширюючи її функції через академії або інститути: метод, що ґрунтується на безперервному розширенні діяльності.

Інформованість до потреб фермерів у європейському регіоні зазвичай досягається шляхом залучення фермерів до процесу управління дорадчими структурами, а також до реалізації їхньої діяльності. Це особливо важливо для консалтингової роботи в сфері управління малими сільськогосподарськими підприємствами.

Слід зазначити, що між дорадчими послугами, що надаються у рамках державної політики та досліджень, і академічною аграрною освітою та навчанням існує тісний зв’язок, а отже дорадництво потребує системного підходу.

Університети в США традиційно були центрами аграрних досліджень та інновацій. З кінця XIX століття, з прийняттям Закону Моррілла (1862) та Закону Хетча (1887), було створено систему земельних грантів, яка забезпечила фінансування для аграрних коледжів та дослідницьких станцій. Це заклало основу для розвитку дорадництва, оскільки університети почали активно співпрацювати з фермерами, надаючи їм доступ до наукових знань та технологій.

Університети в США діють як посередники між науковими дослідженнями та практичним застосуванням у сільському господарстві. Вони співпрацюють з державними установами, такими як Міністерство сільського господарства США (USDA), а також з приватним сектором. Така співпраця дозволяє розробляти та впроваджувати інноваційні рішення, які відповідають потребам фермерів [52]. Таблицею 1.3 наведені приклади напрямів співпраці Корнелльського та Каліфорнійського університетів у сфері дорадництва.

Таблиця 1.3 - Приклади напрямів співпраці Корнелльського та Каліфорнійського університетів у сфері дорадництва

№ з/п	Назва університету	Напрям співпраці
1	2	3
1.	Корнелльський університет (Cornell University)	Відомий своїми програмами з агрономії та сільськогосподарської інженерії, університет активно працює над розробкою нових методів ведення сільського господарства. Його програми розширення надають фермерам консультації з питань управління ґрунтами, захисту рослин та ефективного використання ресурсів.
2.	Каліфорнійський університет (The University of California)	Кампус Каліфорнійського університету у Девісі, є лідером у галузі аграрних досліджень. Він пропонує фермерам доступ до новітніх технологій, таких як точне землеробство та біотехнології. Університет також проводить численні семінари та тренінги для фермерів, спрямовані на підвищення їхньої обізнаності та навичок.

Джерело: розроблено на основі [42]

Австралія є однією з найбільш посушливих країн світу, тому питання управління водними ресурсами є критично важливим для її сільського господарства. Дорадчі структури активно працюють над розробкою та впровадженням водозберігаючих технологій, які допомагають фермерам ефективніше використовувати наявні ресурси. До основних напрямків вирішення проблем регіону можна віднести:

- застосування систем крапельного зрошення (ці системи дозволяють значно зменшити витрати води, забезпечуючи при цьому оптимальне зволоження рослин);
- водозберігаючі технології (впровадження технологій збору дощової води дозволяє фермерам накопичувати воду під час опадів для подальшого використання в посушливі періоди).

Канада, з її різноманітними кліматичними умовами та великими сільськогосподарськими територіями, має добре розвинену систему дорадництва, яка зосереджена на підтримці малих та середніх фермерських господарств. Малі та середні фермерські господарства складають значну частину аграрного сектору Канади. Дорадчі структури надають їм широкий спектр послуг, які реалізуються через наступні заходи:

- індивідуальні консультації (робота безпосередньо з фермерами, надаючи поради щодо оптимізації виробничих процесів, управління ресурсами);
- планування (допомога у розробці бізнес-планів, управлінні фінансами та пошуку джерел фінансування, включаючи державні гранти та субсидії);
- освіта (організація семінарів, тренінгів та воркшопів для фермерів для підвищення кваліфікації).

Японія є одним з лідерів у впровадженні новітніх технологій у сільське господарство, що робить її досвід у цій сфері особливо цінним для інших країн. Японський підхід до дорадництва зосереджений на інтеграції

інноваційних технологій, таких як робототехніка та автоматизація, для підвищення ефективності та продуктивності аграрного сектору. Згідно з статистичними даними, агротехнічний ринок Японії оцінювався в понад 350 мільйонів доларів США у 2023 році і очікується, що він подвоїться до 2026 року. Це зростання обумовлене в підвищенні ефективності та використання інновацій, а саме роботів для збору фруктів та овочів, автоматизованих систем управління фермами та дронів. Робототехніка та автоматизація є ключовими елементами японського підходу до модернізації сільського господарства. Вони допомагають вирішувати проблему нестачі робочої сили та підвищувати продуктивність.

Щодо можливості імплементації закордонного досвіду у сучасну систему дорадництва України є доцільним врахувати наступні:

- розробка спеціалізованої системи дорадництва для розмежування надання інформації та консультацій від адміністративних послуг, що надаються фермерам, при цьому зберігаючи зв’язки між різними службами;

- зменшення державного фінансування може призвести до того, що фермери все частіше самостійно оплачують отримані послуги. У багатьох країнах, після появи платних дорадчих послуг, почали впроваджувати різні форми покриття цих витрат (часткове або повне їх погашення, ваучери тощо);

- створення функціональної системи дорадництва, яка забезпечує конкуренцію між державними, комерційними компаніями, приватними консультантами та інституційними службами інформації і консалтингу, основою стане стимулювання покращення якості послуг;

- наявність різних рівнів у дорадництві уможливлює вертикальну та горизонтальноу комунікації і управління, а також покращує доступ фермерів до інформації;

- впровадження процедур реєстрації та сертифікації для забезпечення базового рівня професійної компетентності персоналу дорадчих служб;

- зростання кількості фахівців дорадчих служб, що консультують фермерів з технічних аспектів сільського господарства;

- розробка навчальних програм для працівників дорадчих служб, що є формальною вимогою при їхньому працевлаштуванні;

- усвідомлення фермерами реальної користі від консультування та збільшення попиту на ці послуги;

- запровадження та розвиток систем звітності для інформування керівництва щодо програм та заходів;

- дорадництво організовується шляхом формування груп, що дозволяє фермерам з подібними проблемами та потребами безкоштовно відвідувати курси або інші освітні заходи, які проводять фахівці;

- управління дорадчими службами на основі партнерства, що включає участь держави, приватних компаній та фермерів, які беруть участь у роботі некомерційних дорадчих служб;

- використання методів для оцінювання ефективності роботи консультантів та їх мотивації, що базуються на фінансових заохоченнях [34].

Малі сільськогосподарські господарства є найбільш реальними цільовими групами щодо впровадження дорадчих програм (з управління сільськогосподарськими підприємствами, з агрономічних питань тощо). На відміну від них, агрохолдинги зазвичай мають власних висококласних фахівців з самих різних напрямів (фінансів, економіки, менеджменту, IT-технологій тощо). Натомість малі сільськогосподарські господарства, особисті підсобні домогосподарства не мають достатнього інформаційного забезпечення з майже всього необхідного для нормального функціонування спектра питань.

Сучасний розвиток теорії управління спричинив збільшення різновидів завдань, які виконують дорадники, значно розширилось коло видів діяльності сільськогосподарських виробників (параграф 1.1 мільтифункціональність сільського господарства) які потребують дорадчих послуг. Дорадчі служби більшості країн постійно оптимізують якість своїх послуг і збільшують їх спектр. Відбувається це і завдяки тому, що дорадники постійно підвищують свій рівень під час роботи з клієнтами.

Ефективне вирішення завдань, які натепер стоять перед дорадниками, можливе завдяки гармонійному поєднанню різних форм і методів консультування. Наразі дорадництво здебільшого розглядається як специфічний вид управління, що являє собою сукупність знань, технік і методів, які дозволяють учасникам ринку ефективно функціонувати і управляти своїм бізнесом. Проте сьогодення вимагає розширення завдань, а саме на сьогодні саме дорадництво повинно сприяти забезпеченню реалізації цілей сталого сільського розвитку.

Сучасний розвиток бізнесу насамперед залежить від інтелектуальних ресурсів. Дорадництво суттєво впливає на ринок праці, і його ефективне функціонування безпосередньо залежить від рівня фахівців дорадчих служб.

У розвинених країнах консалтинг (однією з його різновидів є дорадництво) є окремим видом діяльності (галуззю), де консультанти діють як «носії» досвіду. Це сприяє передачі найкращих знань і практик. Консалтингові фірми зазвичай займаються розробкою стратегій, постановкою і супроводом облікових завдань, для вирішення питань, пов’язаних із системами бюджетування та управлінського обліку тощо. Для формування оптимальної стратегії консультанти часто спочатку розробляють економіко-математичну модель суб’єкта господарювання, на основі якої розробляється безпосередньо стратегія. Використання послуг консультантів дозволяє суб’єктам господарювання зменшувати ризики, оптимізувати діяльність, а візуалізувати стратегію тощо.

Дорадчі послуги не тільки дозволяють здійснити оцінку власних можливостей суб’єкта господарювання, а і оцінити можливості конкурентів, провести аналіз ринків та надійності постачальників, оптимізувати документооборот, розробити ефективні системи управління, здійснити пошук інвесторів тощо. Таким чином, дорадництво – це не лише надання послуг суб’єктам господарювання, а й організація комунікаційних зав’язків з фіскальними та державними структурам з метою оптимального вирішення концептуальних, стратегічних і тактичних завдань.

2. СУЧАСНИЙ СТАН ДОРАДНИЦТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СТАЛИЙ СІЛЬСЬКИЙ РОЗВИТОК

2.1. Сучасний стан та тенденції сталого сільського розвитку

Особливе місце у процесі реалізації Цілей сталого розвитку посідає аграрний сектор, а відповідно і сільські території та сталий сільський розвиток. Спостерігаються певні проблеми щодо забезпечення сталого розвитку сільських територій, що обумовлено низьким рівнем інноваційного потенціалу внаслідок, серед іншого, відсутності цільової спрямованості освіти та неналежного її рівня. Саме це визначає необхідність збалансованості соціальної, економічної та екологічної складових, що є можливим за умови ефективного використання ресурсів, творчих підходів, інновацій. Натепер все це значною мірою пов'язано із цифровізацією.

Цифровізація має важливе значення для сприяння сільськогосподарській трансформації з метою забезпечення реалізації сталого сільського розвитку. Застосування сучасних цифрових технологій уможливлює забезпечення сільськогосподарських виробників (насамперед малих) актуальною, своєчасною інформацією та послугами. Крім того, використання цифрових технологій дозволяє підвищує продуктивність і прибутковість, а також зміцнює стійкість малих сільськогосподарських господарств.

Сьогодні цифровізація стає потужною силою яка сприяє реалізації цілей сталого сільського розвитку (уможливлює підвищення доходів сільського населення, забезпечує продовольчу та національну безпеку, тощо). Відбувається це насамперед завдяки тому, що цифровізація сприяє підвищенню можливості приймати обґрунтовані рішення (інформація стає більш точною і своєчасною) і забезпечує можливість виходу майже на будь-який ринок (цифрова торгівля). Зростаюча цифрова трансформація також породжує нетрадиційних учасників у сільськогосподарських ланцюжках

створення вартості, сприяє надійним дослідженням і розробці політики, а також підвищує справедливість і ефективність мереж поставок сільськогосподарської продукції. Конвергенція технологій і сільського господарства, також відома як електронне сільське господарство або сільськогосподарська цифровізація, є зростаючим сектором, що стимулює розвиток сільського господарства та сільського сталого розвитку.

Слід зазначити, що дотепер не розроблено комплексного системного підходу до адаптації сільськогосподарських підприємств до цифровізації. Відповідно необхідною є розробка стратегії цифровізації сільського господарства. і насамперед сталого сільського розвитку. На сьогодні більшість вчених процеси цифровізації у сільськогосподарському секторі розглядають у контексті «Agriculture 4.0» та «Agriculture 5.0» є цифровізація, яка стосується усіх сфер економіки і суспільного життя. Передові технології «Agriculture 4.0» докорінно змінюють більшість галузей економіки, при цьому вони забезпечують підвищення продуктивності бізнес-процесів підприємств, можливість ефективного вирішення оперативних завдань, раціонального використання наявних ресурсів та впливають на формування стратегічних напрямів розвитку економіки і суспільства.

Основні відмінності «Agriculture 4.0» та «5.0» узагальненні на підставі вивчення фахової літератури (табл. 2.1).

У попередніх підходах до автоматизації сільськогосподарського виробництва основна увага приділялася максимальному скороченню або повній відмові від людської праці шляхом впровадження автоматизованих систем. Однак, «Agriculture 5.0» пропонує принципово інший підхід, заснований на синергії між людиною та машиною. Замість того, щоб повністю замінювати людську працю, сучасні виробничі системи проєктуються таким чином, щоб забезпечити тісну взаємодію між людиною та технологіями.

Таблиця 2.1 - Головні відмінності між «Agriculture 4.0» та «Agriculture 5.0»

Agriculture 4.0	Agriculture 5.0
Робить процеси більш автоматизованими. Використовуються роботи та автономні машини для повторюваних, небезпечних чи точних завдань.	Зосереджується на клієнтському досвіді та індивідуальному підході. Розвиток нових навичок та компетенцій серед працівників сфери послуг
Продукт має бути інтелектуальним та легко відстежуватися протягом виробничого процесу. Застосовує Iot, AI, ML для автоматизації рішень	Продукти повинні створюватися з поєднанням передових технологій, людських навичок та креативності
Робоча сила зазвичай знаходиться далеко від заводу або задіюється мінімально	Робоча сила має бути на заводах, щоб включати людський фактор у процеси
Використовує цифрові двійники та інструменти моделювання для оптимізації виробничих процесів.	Застосовує передові нано- та біотехнології для створення нових матеріалів та продуктів
Більше уваги приділяє технологіям, автоматизації та аналізу даних	Більше уваги приділяє кастомізації та інноваціям у промисловому виробництві.
Прогнозоване обслуговування, дистанційний моніторинг та аналіз даних у режимі реального часу для підвищення ефективності та зниження витрат	Пріоритетність постійного розвитку та етичних виробничих практик для мінімізації відходів та зменшення впливу на довкілля

Згруповано автором на підставі [1, 2]

Водночас, люди, завдяки своїм когнітивним здібностям, досвіду та інтуїції, беруть на себе функції, що вимагають аналізу контексту, прийняття складних рішень, творчого підходу та врахування непередбачуваних факторів. Наприклад, людина може аналізувати дані, отримані від машин, та на основі свого досвіду коригувати технологічні процеси, враховуючи специфічні умови конкретного поля або господарства.

Концепція «Agriculture 5.0» також сприяє розвитку гнучких та адаптивних виробничих систем, таких як біонічні промислові системи. Біонічні системи, натхненні принципами організації живих організмів та екосистем, здатні ефективно адаптуватися до змінних умов, самоорганізовуватися та оптимізувати свою роботу. У контексті сільського господарства це означає створення виробничих систем, які можуть швидко реагувати на зміни погодних умов, ринкового попиту, появи нових технологій та інших факторів.

Здатність до швидкої адаптації є особливо важливою в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, де ринкові умови, споживчі уподобання та технології постійно змінюються. Компанії, що працюють в аграрному секторі, повинні бути готові до швидкої реакції на нові виклики, оперативно приймати рішення та впроваджувати інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби споживачів. «Agriculture 5.0» створює для цього необхідні умови, забезпечуючи гнучкість та адаптивність виробничих процесів.

В Україні сільськогосподарські підприємства здебільшого представлені суб’єктами малого бізнесу, що ілюструє рис.2.1

Рисунок 2.1 - Структура суб'єктів підприємництва аграрного бізнесу за розмірами в Україні за 2011 - 2022 рр.

Джерело: побудовано на підставі даних Державної служби статистики України (2023) [51].

Так, відповідно до інформації, що представлена рисунком 2.1 в агробізнесі функціонують як мікро суб'єкти, так і представники великого бізнесу. Малі сільськогосподарські підприємства у процесі свого функціонування стикаються з низкою проблем, які пов'язані із низьким рівнем культури бізнесу і обмеженням фінансових та інших можливостей. В сучасних умовах саме дорадницькі структури мають спрямувати свою діяльність на допомогу суб'єктам агробізнесу (у тому числі і щодо визначення стратегічних напрямів їх розвитку та їх реалізації).

Важливим аспектом є те, що держава визначає як стратегічний напрямок забезпечення саме сталого сільського розвитку, а не виключно аграрного бізнесу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Напрями та стратегічні цілі розвитку відповідно до Проєкту Концепції сільського розвитку до 2030 року [47]

№ п.п.	Напрями розвитку	Стратегічні цілі розвитку
1	2	3
1.	Розвиток підприємництва та малих форм господарювання на селі	формування конкурентного підприємницького середовища, спроможного забезпечити зайнятість і зростання доходів працездатного сільського населення, просування сільськогосподарської продукції на максимально вигідних для сільськогосподарських товаровиробників умовах, збільшення доходів сільських підприємств, домогосподарств і громад.
2.	Розвиток сільськогосподарської кооперації	подальше формування кооперативного сектору для розвитку ефективної системи обслуговування діяльності сільськогосподарських товаровиробників і населення на найбільш сприятливих для них умовах та за безпосередньою їх участю.
3.	Інноваційне забезпечення сталого розвитку сільських територій	формування сприятливих умов для використання новітніх досягнень науки і техніки в усіх сферах господарювання та життєдіяльності на селі.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
4.	Розвиток сільськогосподарської інформаційно-консультаційної діяльності	формування ефективної системи надання суб'єктам господарювання, сільському населенню та органам місцевого самоврядування соціально-спрямованих дорадчих послуг щодо вдосконалення практичних навичок високодохідного (прибуткового) ведення сільськогосподарської та іншої соціально-відповідальної діяльності.
5.	Техногенна та екологічна безпека сільських територій	формування ефективної системи запобіжних заходів і контролю за їх виконанням.
6.	Фінансове забезпечення сталого розвитку села і сільських територій	створення ефективної системи фінансування потреб сільських громад, суб'єктів підприємницької та іншої діяльності, громадян на основі сучасної методології формування й розподілу бюджетних коштів, створення сприятливих умов для залучення інвестицій, розвитку спеціалізованої інфраструктури.
7.	Матеріально-технічне забезпечення сталого розвитку сільських територій	кількісне та якісне зростання капіталооснащеності галузі, спроможних забезпечити своєчасне і якісне виконання повного комплексу сільськогосподарських робіт за сучасними екологічно безпечними технологіями, підвищення продуктивності праці і доходів сільського населення та розвитку сільських територій.
8	Інвестиційне забезпечення сталого розвитку сільських територій	в частині соціальної сфери села - досягнення позитивних зрушень у забезпеченні сільського населення соціальними, культурно-освітніми, побутовими та іншими послугами, а також збереженні довкілля, в частині аграрного виробництва - створення необхідних умов для нарощування високотехнологічного і експортоорієнтованого виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів її перероблення.

Незважаючи на відсутність єдиного підходу серед науковців щодо дефініції «сільський розвиток», в усіх джерелах невід'ємною його складовою є поліпшення якості життя сільського населення. Проте, ця категорія також є неоднозначною і її трактування та вимірювання базується як на об'єктивних так і суб'єктивних показниках. Це обумовлює наявність різних підходів щодо оцінки якості життя. Натепер при визначенні якості життя людини найчастіше використовують Індекс людського розвитку (ІЛР) [48], який є комплексним агрегованим показником. Цей же показник щорічно використовує ООН при розрахунках рейтингу держав [54]. На нашу думку доцільно при оцінці якості

життя включати до агрегованого показника рівень застосування ІКТ, що є проблемним для сільських територій та аграрного бізнесу.

Дефініція «сільський розвиток» застосовується у Концепції розвитку сільських територій поряд із дефініцією «розвиток сільських територій» і передбачає зміщення фокусу аграрної політики держави (України) з підтримки аграрного сектору економіки на підтримку сільського розвитку, який спрямовано на поліпшення якості життя та підвищення економічного добробуту сільського. Сталий сільський розвиток традиційно розглядається як процес розширеного відтворення сільських територій, який передбачає збалансованість соціальної, економічної та екологічної складових. При цьому необхідно враховувати той факт, що на сільських територіях функціонують також підприємства які не є сільськогосподарськими та те, що сільськогосподарське виробництво тісно пов’язано із несільськогосподарским [33].

Для проведення аналізу рівня сталого сільського розвитку в Україні використано офіційні данні Державної служби статистики України (2023) [51].

Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за 2023 р. наведена таблицею 2.3 та рисунком 2.2

Таблиця 2.3 - Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за три квартали 2023 р., грн.

Вид діяльності	2023 р.		
	І квартал	ІІ квартал	ІІІ квартал
1	**2**	**3**	**4**
У середньому по економіці	**15436**	**17176**	**17937**
Сільське господарство	12170	14232	15105
Промисловість	16579	17867	18901
Будівництво	10111	11837	13599
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	17834	20663	22118
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	14536	16226	17843
Тимчасове розміщування й організація харчування	10447	12221	13007
Інформація та телекомунікації	36484	36604	37542
Фінансова та страхова діяльність	33086	32801	34189
Операції з нерухомим майном	13723	15645	15675

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Професійна, наукова та технічна діяльність	20853	22871	24141
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	13530	13984	14543
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	19082	21929	24168
Освіта	11056	13027	12180
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	13481	14566	15080
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	11787	13856	13268
Надання інших видів послуг	17030	17577	18207

Джерело: побудовано на підставі даних Державної служби статистики України (2023) [51].

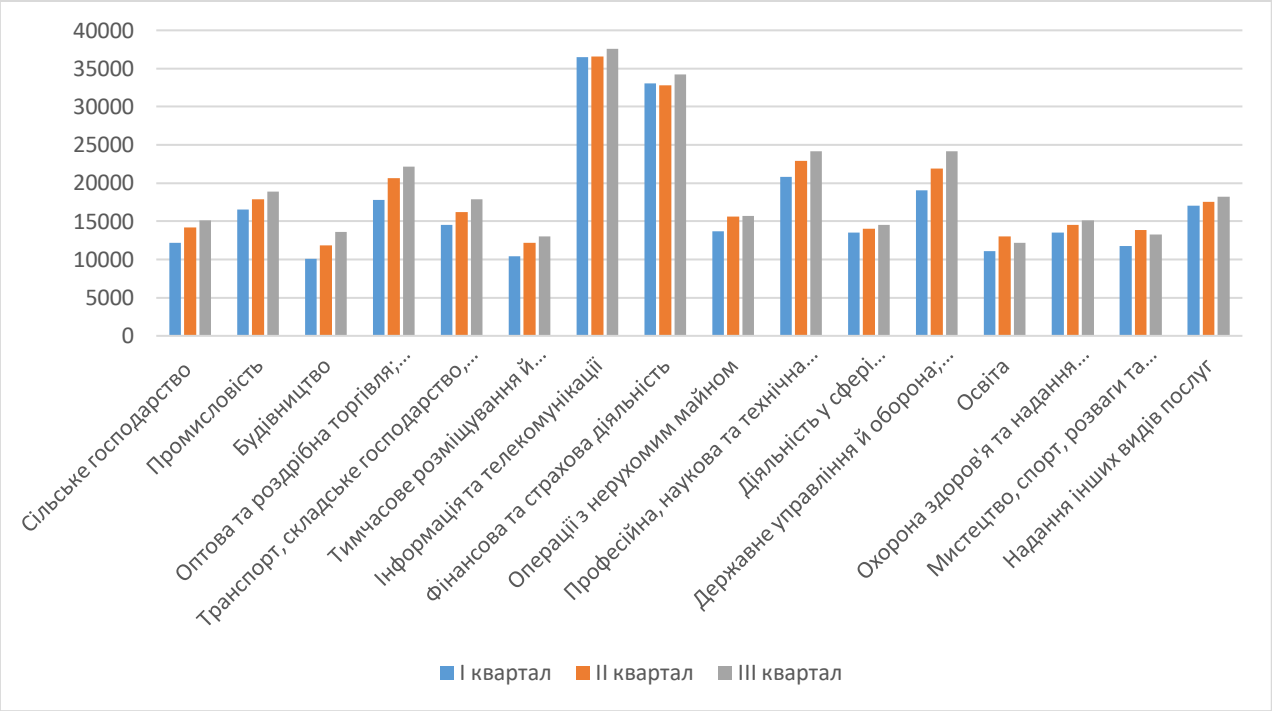

Рисунок 2.2 - Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за три квартали 2023 р., грн.

Джерело: побудовано на підставі даних Державної служби статистики України (2023) [51].

Отже, середньомісячна заробітна плата у сільському господарстві була нижче середньої по країні.

Таблицею 2.4 наведено розподіл наявного населення України за типом місцевості.

Таблиця 2.4 - Розподіл наявного населення України за типом місцевості, на початок року (%)

Тип місцевості	Роки									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Міська	68,9	69,0	69,1	69,2	69,2	69,3	69,4	69,5	69,6	69,7
Сільська	31,1	31,0	30,9	30,8	30,8	30,7	30,6	30,5	30,4	30,3
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: побудовано на підставі даних Державної служби статистики України (2023) [51].

Дані таблиці 2.4 свідчать, що питома вага сільського населення України за останні дев'ять років характеризується, хоча і незначним, але постійним зменшенням (за дев'ять років на 0,8%), що можна визначити як негативну тенденцію.

Показники смертності за рік на 1000 осіб наявного населення України (рис. 2.3), смертність дітей у віці до 5 років на 1000 живонароджених у сільській місцевості вищі ніж у міській (рис. 2.4), також суттєво переважає показник кількості випадків материнської смерті на 100 000 живонароджених у сільській місцевості (рис. 2.5).

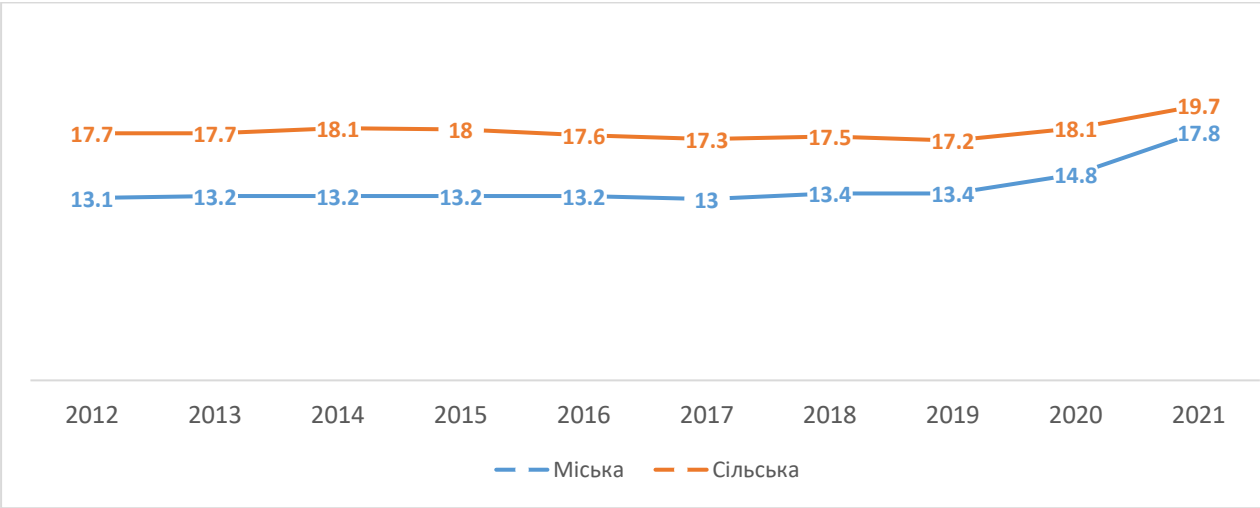

Рисунок 2.3 - Показники смертності за рік на 1000 осіб наявного населення України за типом місцевості

Джерело: побудовано на підставі даних Державної служби статистики України (2023) [51].

Показники, що наведені на рисунках опосередковано свідчать про те, що якість життя у сільській місцевості нижча порівняно з міською, що визначає необхідність розробки та реалізації заходів спрямованих на поліпшення цих показників у контексті реалізації Цілей сталого розвитку.

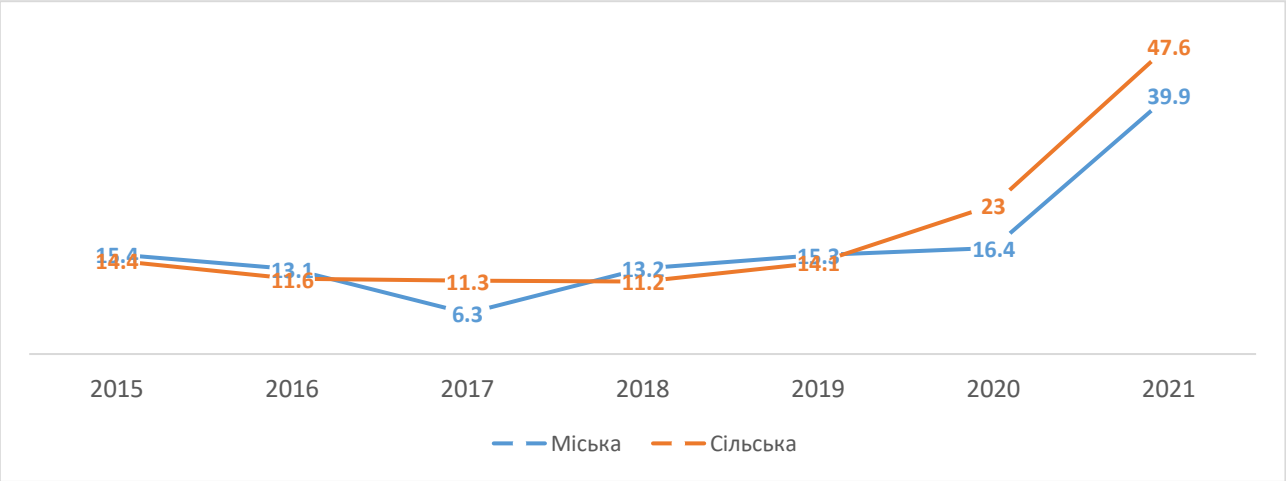

Рисунок 2.4 - Кількість випадків материнської смерті, на 100 000 живонароджених за типом місцевості

Джерело: побудовано на підставі даних Державної служби статистики України (2023) [51].

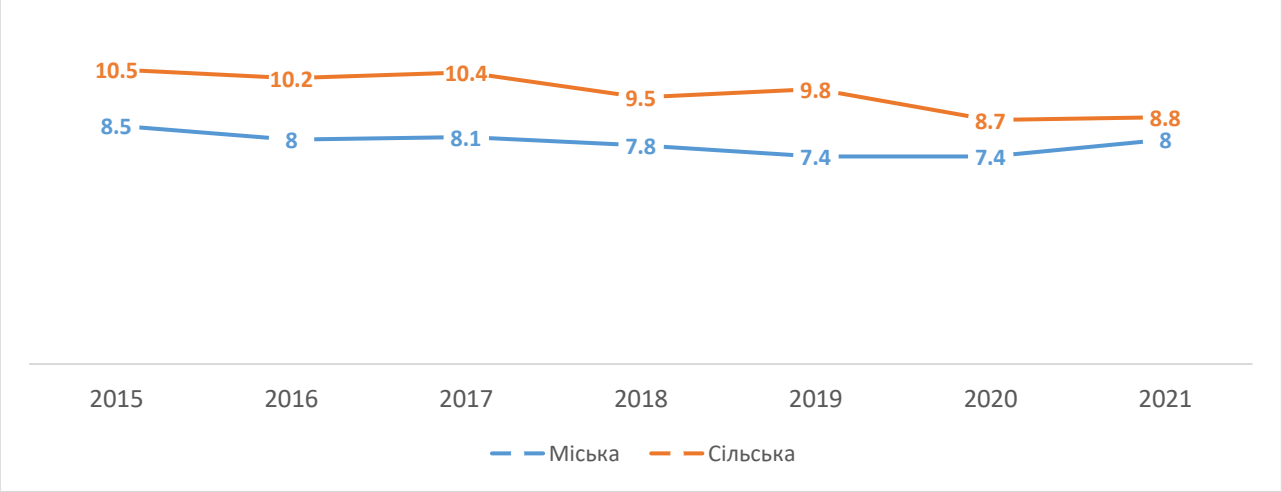

Рисунок 2.5 - Смертність дітей у віці до 5 років, випадків на 1000 живонароджених за типом місцевості

Джерело: побудовано на підставі даних Державної служби статистики України (2023) [51].

Відповідно до Цілей сталого розвитку дуже важливим є забезпечення інклюзивного навчання для всіх хто цього потребує. Негативним є те, що значно менша частка денних закладів загальної середньої освіти, у яких організовано інклюзивне навчання у сільській місцевості ніж у міській (рис. 2.6).

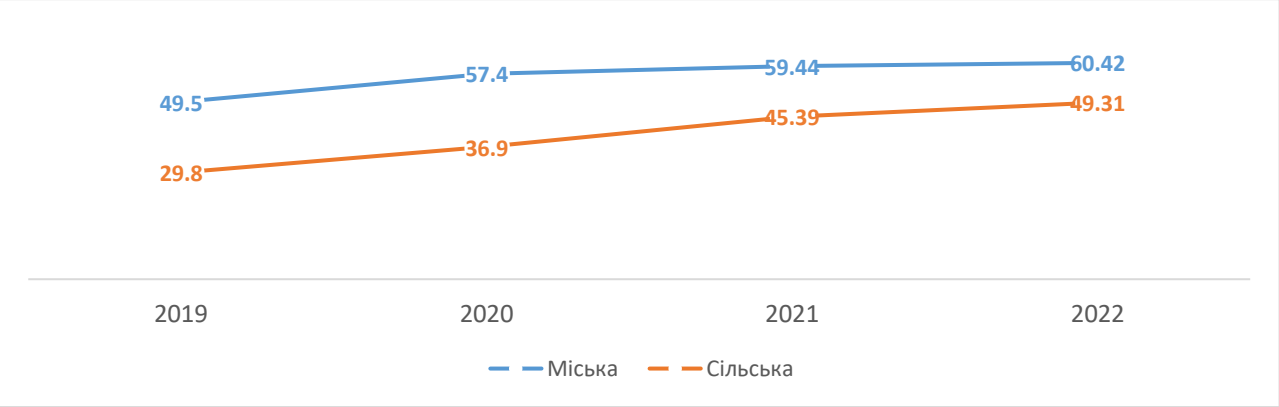

Рисунок 2.6 - Частка денних закладів загальної середньої освіти, у яких організовано інклюзивне навчання за типом місцевості, %

Джерело: побудовано на підставі даних Державної служби статистики України (2023) [51].

Скорочення закладів середньої освіти у сільській місцевості, що відбувається натепер, може призвести до збільшення цього розриву.

Щодо інформаційно-комунікаційних технологій, то у сільській місцевості частка закладів загальної середньої освіти, що мають доступ до мережі Інтернет та в яких комп’ютери використовуються в освітньому процесі, хоча і характеризуються негативною динамікою, є достатньо високим (рис. 2.7).

Натепер в Україні здебільшого вирішено проблеми сільського населення пов’язанні з хворобами, епідеміями, голодом, неграмітністю, проте на часі формування цифрових компетентностей у всіх членів суспільства незалежно від віку, навчання основам фінансової, правової грамотності і підприємництва. В Україні ці функції згідно з чинним законодавством було покладено на дорадництво [46].

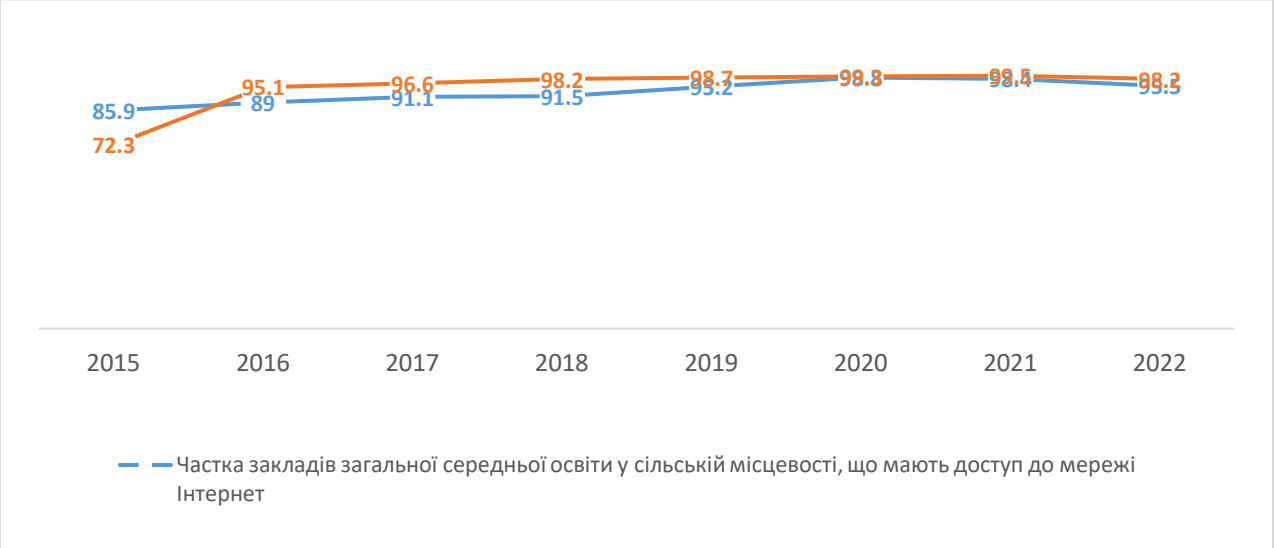

Рисунок 2.7 - Впровадження ІКТ в закладах загальної середньої освіти у сільській місцевості, %

Джерело: побудовано на підставі даних Державної служби статистики України (2023) [51].

Проте практика свідчить, що є необхідним формування ефективної організаційної моделі поєднання формальної і неформальної освіти за участі всіх зацікавлених суб'єктів з метою забезпечення позитивних соціальних трансформацій. При цьому дорадництво може бути ефективним елементом цієї системи та стимулювати і організовувати розвиток соціального і підприємницького партнерства та сприяти забезпеченню сільського сталого розвитку.

2.2. Оцінка стану функціонування дорадницьких служб в Україні

В Україні з впровадженням ринкових відносин та створенням суб’єктів агробізнесу виникла потреба в організації консультування власників, що було пов’язано з земельною реформою, відносинами власності технологічними аспектами. Відповідно на державному рівні було підготовлено та прийнято законодавство що надавало можливість створення дорадницьких структур.

Нормативно-правова база, що регламентує діяльність дорадчих структур та умови набуття прав здійснення дорадницької діяльності узагальнено таблицею 2.5

Таблиця 2.5 - Нормативно-правова база, що регламентує діяльність дорадчих структур та умови набуття прав здійснення дорадницької діяльності

№ п.п.	Нормативно-правовий документ
1	2
1	Про сільськогосподарську дорадчу діяльність https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text Закон України від 17 квітня 2004 року № 1807 "Про сільськогосподарську дорадчу діяльність"
2	Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 26 квітня 2005 року № 176 "Про затвердження Положення про кваліфікаційне свідоцтво сільськогосподарського дорадника та сільськогосподарського експерта-дорадника"
3	Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 22 травня 2008 року "Про затвердження Регламенту регіональної кваліфікаційної комісії з перевірки рівня знань та практичних навичок сільськогосподарських дорадників і сільськогосподарських експертів-дорадників та апеляційної комісії"
4	Постанова Кабінету Міністрів України від 03 липня 2006 року № 897 "Про затвердження положень про реєстри сільськогосподарських дорадчих служб, а також сільськогосподарських дорадників і експертів-дорадників"

В Україні передбачено створення та діяльність дорадницьких структур на різних рівнях управління, а також можливість залучення наукових та навчальних закладів, що проілюстровано таблицею 2.5.

При здійсненні консультування дорадчі служби орієнтуються на запити клієнтів та відповідно надають консультування з різних проблем, що не обмежуються певним сегментом спеціалізації [46]. Відповідно керівники та власники консалтингових структур залучають до надання послуг експертів – дорадників, які спеціалізуються на певних вузьких проблемах, як наприклад, з питань оподаткування, з питань обліку, впровадження агротехнологій тощо.

Дорадчі служби функціонують у більшості розвинених країн. Їх діяльність поширюється здебільшого на суб’єктів малого бізнесу, саме тому

що у потужних агрохолдингів є структурні підрозділи з висококваліфікованими фахівцями.

Таблиця 2.6 - Структура діяльності дорадницьких структур

Рівні організації	**Складові системи**		
	Державна	**Громадська**	**Науково – освітня**
Загально – державний	Відділ сільськогосподарського дорадництва Мінагрополітики та продовольства	Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України.	Галузеві наукові центри УААН Інститути післядипломної освіти аграрних університетів
Регіональний (обласний, міжрайонний)	Обласні дорадчі служби при облдержадміністраціях		Регіональні центри наукового забезпечення УААН Інформаційно-консультаційні центри вищих навчальних закладів, науково-дослідних установ. Консалтингові фірми, бізнес-центри.
Місцевий (районний, селищний)	Районні дорадчі служби.	Консультаційні і освітні гуртки та пункти .	Інформаційно - консультаційні відділи коледжів, технікумів. Приватні консультанти.

Законодавством України, зокрема Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» передбачено, що центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері сільського господарства, формує і веде реєстри дорадчих служб та дорадників [45]. Цей реєстр оприлюднюється на офіційному сайті Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Натепер Реєстр сільськогосподарських дорадчих служб налічує майже 50 організацій. Також користувачам дорадницьких послуг є доступним перегляд терміни дії сертифікатів та персональний склад дорадчих служб.

Дорадницько-консультаційна підтримка аграрного бізнесу має стати частиною державної підтримки сільськогосподарського товаровиробника

поряд із фінансовою (прямою та непрямою), майновою та маркетинговою підтримкою. Так до початку повномаштабного вторгнення було запроваджено покриття витрат на отримання дорадницьких послуг для сільськогосподарських товаровиробників. Натепер такої підтримки немає, що негативно впливає на стан аграрного бізнесу та сільський розвиток. У контексті євроінтеграції є необхідним створити умови для розвитку сільськогосподарського дорадництва. Перспективною формою надання консалтингових послуг є партнерські відносини між територіальними громадами, вищими навчальними закладами, що здійснюють підготовку фахівців аграрного напряму та дорадницькими структурами.

Таблицею 2.7 представлено типи дорадницьких структур, що створюються та мають право надавати консалтингові дорадчі послуги.

Відповідно до організаційних особливостей створення всі дорадницькі структури є платника податків за різними системами. Так, основні податки включають:

- Податок на прибуток підприємств для юридичних осіб (ст. 133-142 Податкового кодексу України).
- Єдиний податок для ФОП, якщо вони обрали спрощену систему оподаткування (ст. 291-300 Податкового кодексу України).
- Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) для ФОП на загальній системі (ст. 177 Податкового кодексу України).
- Дорадницькі послуги є об'єктом оподаткування ПДВ. Це визначено в Податковому кодексі України, зокрема в статті 185.1, яка встановлює, що об'єктом оподаткування ПДВ є операції з постачання товарів та послуг, місце постачання яких знаходиться на митній території України.
- Дорадницькі послуги, що надаються неприбутковою організацією, можуть бути об'єктом оподаткування ПДВ. Ключовим є те, чи здійснює неприбуткова організація господарську діяльність, до якої належать і консалтингові (дорадницькі) послуги.

Таблиця 2.7 - Типи дорадницьких структур, що створюються та мають право надавати дорадчі послуги

Тип дорадницької структури	Особливості функціонування та фінансування
1	2
Державні дорадчі служби	Ці служби фінансуються з державного бюджету і можуть бути частиною державних програм підтримки сільського господарства
Приватні дорадчі служби	Це можуть бути юридичні особи (ТОВ, ПП) або фізичні особи-підприємці (ФОП). Вони підлягають оподаткуванню згідно з Податковим кодексом України.
Громадські організації та асоціації	Якщо вони не займаються комерційною діяльністю, то можуть бути звільнені від податку на прибуток, але повинні дотримуватися вимог щодо неприбуткових організацій (ст. 133.4 Податкового кодексу України).
Освітні та наукові установи	Зазвичай мають статус неприбуткових організацій, що звільняє їх від податку на прибуток, якщо вони відповідають критеріям, визначеним у ст. 133.4 Податкового кодексу України
Кооперативи	Добровільне об'єднання на основі членства для ведення спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб. (Закон України "Про кооперацію"). Податковий кодекс України є основним документом, що регулює питання оподаткування кооперативів. Зокрема, статті 133-142 регулюють податок на прибуток, статті 291-300 - єдиний податок.

Для України є доцільним використання досвіду інших країн в організації дорадницва та здійснення цільових програм, що спрямовані на забезпечення сталого сільського розвитку.

Таким чином, в Україні створено правову основу дорадницької діяльності. Перспективи її розвитку пов’язується з державною підтримкою та поновленням фінансування консалтингових дорадчих послуг. Роль дорадництва в сучасних умовах не обмежується консалтинговою підтримкою

агробізнесу, але й насамперед полягає у забезпеченні сталого сільського розвитку.

У Кіровоградському регіоні з 1999 року функціонує громадська організація "Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба", яка є одним з найстаріших і найбільших провайдерів дорадчих послуг в аграрному секторі регіону. За останні роки спостерігається негативна динаміка функціонування громадської організації: у 2010 році у штаті на постійній основі працювало 10 осіб на постійній основі (з яких статус сільськогосподарського дорадника мали чотири); на 2015 рік – у штаті лише двоє співробітників - дорадників, на 2018 року чотири (сільськогосподарських дорадників - двоє), на 2024 рік – знову двоє співробітників (з них один має статус сільськогосподарського дорадника). Проте всі роки організація активно залучає до співпраці експертів дорадників – фахівців державної служби в сфері аграрної політики та науковців і викладачів вищих навчальних закладів та науково-дослідних установ.

Громадська організація працює на підставі статуту (Додаток А), включена відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 03 липня 2006 року до реєстру сільськогосподарських дорадчих служб (Додаток Б) і зареєстрована у Єдиному державному реєстрі та державній податковій службі (Додаток В). Відповідно до статуту цільова спрямованість діяльності «сприяння прибутковому господарюванню власників особистих селянських та фермерських господарств, господарських товариств, приватних підприємств, інших суб’єктів господарювання на селі та сільському населенню через підвищення їх рівня знань і вдосконалення практичних навичок, покращення на цій основі добробуту сільських мешканців та розвитку сільській місцевості, задоволення та захист соціальних, економічних, фахових та інших спільних інтересів» (Додаток А). Це безпосередньо відповідає тим напрямам Концепції сільського розвитку, що стосується дорадчої діяльності та підтверджує неприбутковий статус як суб’єкта оподаткування.

Позитивним є те, що досліджувана Дорадча служба отримала Сертифікат на право надання дорадчих послуг №2 і відповідно має право на надання дорадчих послуг, а саме консультування фізичних та юридичних осіб з питань:

- організації та ведення підприємницької діяльності та управління нею;
- супроводження як юридичне, так і економічне та технологічне щодо збутової діяльності суб’єктів агробізнесу;
- консалтинг в сфері використання сучасних технологій в агробізнесі;
- консультації за напрямом оптимізації оподаткування та супроводження і подання звітності суб’єктами малого агробізнесу.

Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба функціонує на засадах добровільності, що передбачає спільність інтересів її учасників. Діяльність організації базується на таких принципах як самоврядування, законність, прозорість та рівність усіх членів. Її діяльність поширюється виключно на територію Кіровоградської області. Такий формат добровільної громадської організації тісно пов'язаний із партнерством як новим типом соціальних відносин. На нашу думку, є необхідним більш тісний зв'язок громадської організації з територіальними громадами і за її сприяння поширення відповідно такої форми партнерства як державно – підприємницьке партнерство.

Відповідно до статуту та законодавства за громадською організацією «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» закріплено права та окреслено завдання (обов’язки) (таблиця 2.8).

Було проведено анкетування (анкета була поширена серед потенційних і реальних клієнтів дорадчої служби) щодо преференцій консультування. Поряд з відповідями, які очікувались – традиційні питання (оподаткування, земельні відносини, юридичне супроводження), представники малого агробізнесу зазначають як проблему, що потребує супроводження формування управлінської звітності; технологічне супроводження, зокрема інноваційні технології, тощо.

Таблиця 2.8 - Права та завдання (обов’язки) громадської організації «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба»

Права:	Обов’язки:
1	2
— виступати учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові і немайнові права;	— підвищення рівня знань і вдосконалення практичних навичок прибуткового ведення господарства суб’єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості, та сільського населення в умовах ринкової економіки;
— представляти і захищати свої інтереси та інтереси своїх членів у державних та громадських організаціях;	— надання індивідуальних соціально спрямованих дорадчих послуг органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування з питань підготовки та реалізації планів соціально-економічного розвитку, формування громадянського суспільства;
— одержувати від органів державної влади і управління та органів місцевого самоврядування інформацію, необхідну для реалізації своїх цілей і завдань;	— надання сільськогосподарським товаровиробникам та сільському населенню практичної допомоги в освоєнні методів прибуткового господарювання в умовах ринкової економіки;
— вносити пропозиції до органів влади і управління;	— сприяння розвитку дорадництва, в тому числі й за рахунок державного фінансування і місцевих бюджетів для виконання соціально спрямованих дорадчих послуг відповідно до програми «Державна підтримка сільської дорадчої служби», регіональних програм соціально-економічного розвитку села;
— розповсюджувати інформацію, засновувати засоби масової інформації, пропагувати свої ідеї та цілі.	— сприяє розвитку зовнішніх зв’язків з міжнародними організаціями та партнерами у сфері сільськогосподарського дорадництва .

Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» у своїй діяльності використовує різні організаційні форми, а саме:

— проводить індивідуальне та групове навчання з питань фінансової грамотності; змін чинного законодавства;
— консультування та інформаційно-правове супроводження своїх засновників, клієнтів та партнерів через постійно діючу соціальну мережу та електронне видання (щомісячний журнал «Агровісник Кіровоградщини»);
— здійснює співпрацю з закладами освіти та науково-дослідними установами аграрного напряму щодо залучення експертів-дорадників, проведення практики на базі установи, залучення студентів до поширення сільськогосподарських знань; надання послуг щодо інформаційного забезпечення наукових досліджень, що здійснюються партнерами; впровадження результатів наукових досліджень тощо;

Одним з пріоритетних напрямків діяльності дорадчої служби є підтримка розвитку аграрного бізнесу в сільській місцевості. Організація сприяє створенню сприятливого середовища для малого та середнього бізнесу, зокрема, через підтримку кооперативів, агроторгових підприємств та інших структур. Особлива увага приділяється розвитку нових напрямків, таких як сільський зелений туризм.

Дорадча служба є активним учасником різноманітних заходів, присвячених розвитку сільського господарства. Організація бере участь у виставках, ярмарках та конкурсах, що дозволяє їй презентувати свої досягнення, обмінюватися досвідом з іншими фахівцями та популяризувати передові технології в аграрному секторі.

Діяльність громадської організації «Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба» сприяє розвитку професійної спільноти, організовуючи зустрічі та семінари для своїх членів. Ці заходи дозволяють фахівцям обмінюватися досвідом, знайомитися з новими тенденціями в галузі та спільно вирішувати актуальні проблеми.

Установа також має організовувати регулярні навчальні заходи для своїх членів, клієнтів та партнерів, для сприяння обміном досвідом та підвищенню

професійних знань. Проте у сучасних умовах проведення таких заходів в умовах оф-лайн є неможливим або обмеженим, що визначає необхідність створення умов реалізації таких підходів, зокрема підвищення рівня цифрових компетентностей або навіть їх формування у сільського населення та працівників аграрних підприємств, що є перспективним напрямом подальшої консалтингової діяльності.

Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» підтримує професійний розвиток аграріїв через створення та поширення науково-прикладних матеріалів.

Рисунком 2.3 представлено методи, які досліджувана організація використовує у своїй діяльності.

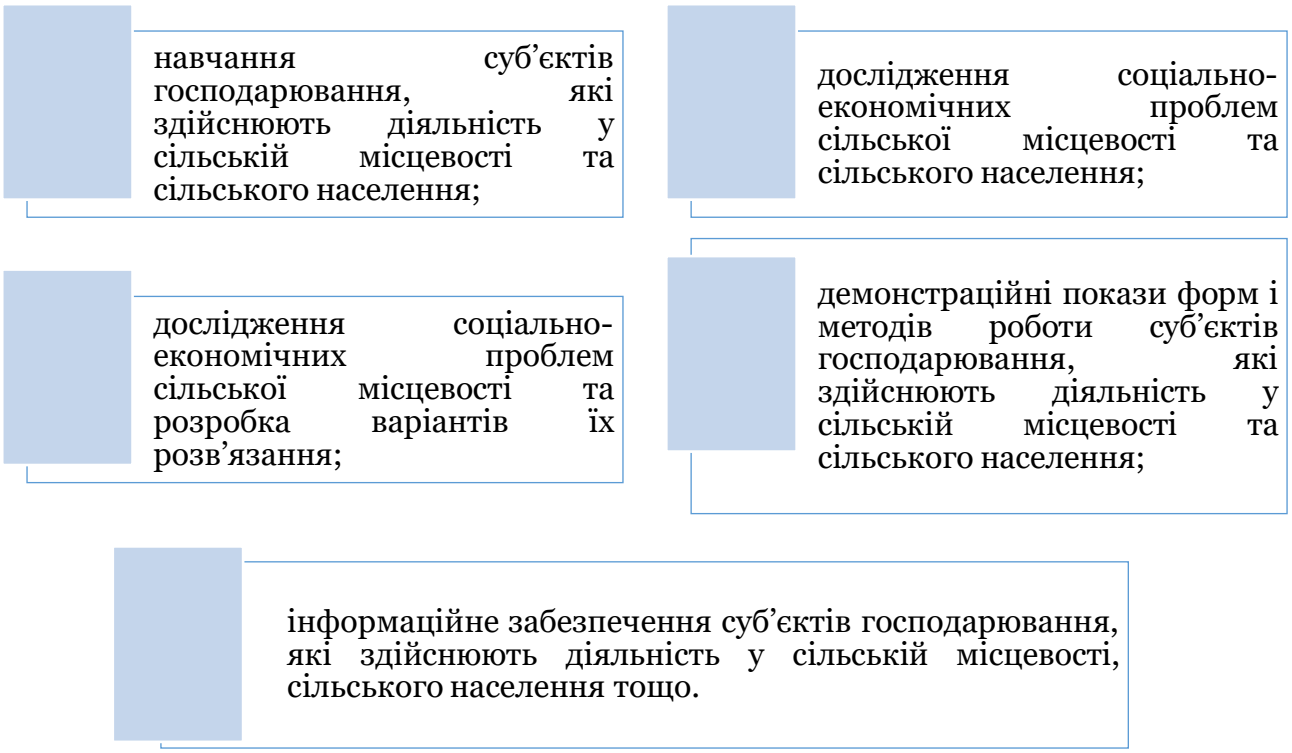

Рисунок 2.8 - Методи, які Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» використовує у своїй діяльності.

Перспективним напрямом для досліджуваної Громадської організації є пропагування серед сільського населення переваг створення на базі домогосподарств СФГ сімейного типу.

Таблицею 2.9 та рисунками 2.4 і 2.5 наведено динаміку і структуру активів та власного капіталу і зобов'язань ГО "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" за останні п'ять років, які розраховані на підставі даних фінансової звітності (Додатки Д - Л).

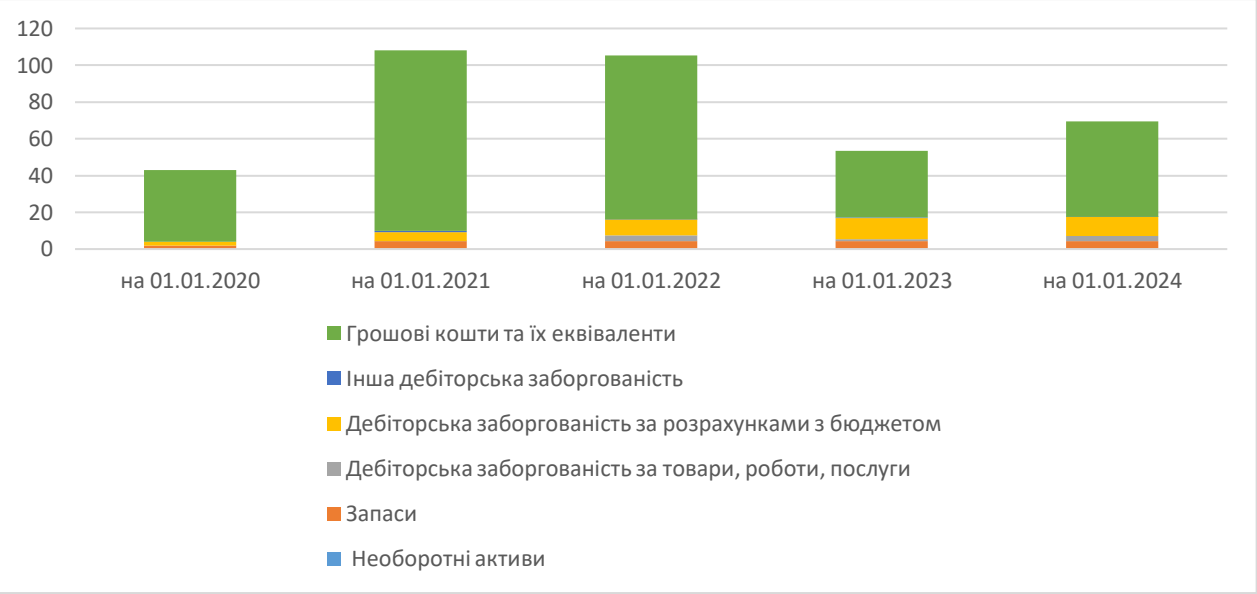

Рисунок 2.9 - Динаміка і структура активів ГО "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" з 01.01.2020 по 01.01.2024 року

За останні п'ять років валюта балансу характеризувалася нестабільною динамікою (на 01.01.2020 р. – 44 тис. грн., на 01.01.2021 р. – 108 тис. грн., на 01.01.2022 р. – 105,4 тис. грн., на 01.01.2023 р. – 53 тис. грн., на 01.01.2024 р. – 69,6 тис. грн.), у структурі активів стабільно переважали грошові кошти (на 01.01.2020 р. – 90,70%, на 01.01.2021 р. – 90,93%, на 01.01.2022 р. – 84,54%, на 01.01.2023 р. – 68,04%, на 01.01.2024 р. – 74,57%).

Таблиця 2.9 - Динаміка і структура активів громадської організації "кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" з 01.01.2020 року по 01.01.2024 року

	на 01.01.2020		**на 01.01.2021**		**на 01.01.2022**		**на 01.01.2023**		**на 01.01.2024**	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Необоротні активи	-	-	0,2	0,19	0,2	0,19	0,2	0,37	0,2	0,29
Запаси	2	4,65	4	3,70	4	3,80	4	7,48	4	5,75
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-	0,00	0,1	0,09	3,4	3,23	1,2	2,24	2,9	4,17
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2	4,65	4,80	4,44	8,60	8,16	11,6	21,68	10,5	15,09
Інша дебіторська заборгованість		0,00	0,7	0,65	0,1	0,09	0,1	0,19	0,1	0,14
Грошові кошти та їх еквіваленти	39	90,70	98,20	90,93	89,10	84,54	36,40	68,04	51,90	74,57
БАЛАНС	44	100,00	108,00	100,00	105,40	100,00	53.50	100,00	69.60	100,00

Таблицею 2.10 та рисунком 2.5 наведено динаміку і структуру власного капіталу і зобов'язань ГО "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" за останні п'ять років, які розраховані на підставі даних фінансової звітності (Додатки Д - Л).

Рисунок 2.10 - Динаміка і структура власного капіталу і зобов'язань ГО "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" з 01.01.2020 року по 01.01.2024 року

За п'ять останніх років у структурі пасивів ГО "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" стабільно переважав нерозподілений прибуток (на 01.01.2020 р. – 95,35%, на 01.01.2021 р. – 96,57%, на 01.01.2022 р. – 95,64%, на 01.01.2023 р. – 82,80%, на 01.01.2024 р. – 91,09%).

Особливість фінансування досліджуваної Громадської організації полягає у тім, що вона відбувається як за рахунок цільового фінансування - внесків благодійників, так і за рахунок коштів отриманих за консалтингову діяльність. У сучасних умовах фінансування суб'єктів малого аграрного бізнесу та державне фінансування майже не здійснюється, що обумовило нестійкий фінансовий стан та обмежений обсяг фінансових ресурсів (табл. 2.11).

Таблиця 2.10 - Динаміка і структура власного капіталу і зобов’язань громадської організації "кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" з 01.01.2020 року по 01.01.2024 року

	на 01.01.2020		**на 01.01.2021**		**на 01.01.2022**		**на 01.01.2023**		**на 01.01.2024**	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Додатковий капітал	**2**	4,65	2,90	2,69	2,90	2,75	2,90	5,42	2,90	4,17
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	42	95,35	104,30	96,57	100,80	95,64	44,30	82,80	63,40	91,09
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-	0,00	0,50	0,46	1,40	1,33	1,30	2,43	3,00	4,31
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	0,00	0,30	0,28	0,30	0,28	0,30	0,56	0,30	0,43
Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	-	0,00	-	0,00	-	0,00	4.70	8,79	-	0,00
БАЛАНС	44	100,00	108,00	100,00	105,40	100,00	53.50	100,00	69.60	100,00

Таблиця 2.11 - Зведена таблиця фінансових показників Громадської Організації "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" з 01.01.2020 року по 01.01.2024 року

Показники	Нормативні значення	2021	2022	2023
Майновий стан				
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,94	0,94	0,94
Показники ліквідності				
Коефіцієнт покриття	> 1	61,88	8,46	21,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	59,53	7,83	19,82
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	52,41	5,78	15,73
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	103,50	47,00	66,10
Показники платоспроможності (фінансової стійкості)				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,98	0,88	0,95
Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	0,02	0,13	0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,98	0,88	0,95
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	1,00	1,00	1,00
Показники рентабельності				
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	-0,04	-0,71	1,24
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	-0,04	-0,75	1,35

Економічна ефективність консалтингової діяльності Громадської організації «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» є дуже низькою і навіть має від'ємне значення в окремі періоди, тому що є збитковою. Так, коефіцієнт рентабельності активів у 2022 році становив (-0,71), в 2023 році був позитивним, проте дуже низьким. Інші коефіцієнти рентабельності (капіталу, загальної рентабельності тощо) також мають аналогічну тенденцію. Проте оцінювати ефективність діяльності громадської організації, що надає дорадчі послуги виключно з позиції економічного ефекту є недоцільним та не відповідає цільовій спрямованості створення і функціонування дорадчих служб.

Рисунком 2.1 представлено організаційний аспект дорадницької діяльності на основі використання цифрових технологій та партнерства.

Відповідно з вимогами чинного законодавства досліджувана Громадська організація – дорадча служба – пройшла реєстрацію у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, про що має відповідний витяг (Додаток В). Відповідно до напрямів статутної діяльності та цільової спрямованості її не на прибуток, на супроводження та підтримку аграрного виробництва та сільського населення дорадча служба скористалась правом і отримала статус неприбуткової.

Це визначає право не бути платником податку на прибуток, проте відповідно з чинним законодавством дорадча служба веде облік за діючими стандартами та складає звітність за НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність».

Незважаючи на статус неприбутковості при формуванні звітності визначається прибуток, що відповідає чинному законодавстві. Обмеження стосуються виключно використання прибутку. Так на відміну від підприємницьких структур дорадча служба не має право спрямовувати прибуток на дивіденди, а виключно на розвиток діяльності.

Проте відповідно до рівня економічної ефективності діяльності у дорадницькій службі відсутня проблема розподілу прибутку, тому що діяльність збиткова.

Є можливим зазначити, що економічна ефективність не відповідає тому соціальному ефекту, який суспільство отримує від діяльності таких структур і свідчить про необхідність підтримки таких служб, тому що натепер такою підтримкою є ентузіазм дорадників.

В Україні у суспільстві є розуміння щодо необхідності і ролі державної підтримки дорадництва, що підтверджується прийнятими нормативними документами. Так у 2011 році було прийнято Концепцію формування державної системи сільськогосподарського дорадництва. Відповідно до цього документу декларовано формування ефективної державної системи сільськогосподарського дорадництва як дієвого інструменту впровадження державної аграрної політики, забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства та сільських територій, подолання бідності на селі шляхом провадження просвітницької діяльності та надання соціально спрямованих дорадчих послуг суб'єктам господарювання на селі і сільському населенню з метою підвищення рівня знань та вдосконалення практичних навичок прибуткового ведення сільського господарства. В межах цієї концепції було передбачено: створення Національного центру сільськогосподарського дорадництва та обласних (регіональних) сільськогосподарських дорадчих служб з їх районними відділами, використавши науково-освітній потенціал закладів і установ Мінагрополітики та Національної академії аграрних наук. Цим нормативним документом визначено необхідність та реалізація державного бюджетного фінансування дорадчих послуг, які визнані соціально спрямованими. Проте зазначені заходи не були реалізовані повною мірою, про що свідчить інформація Аналітичної записки «Щодо державної підтримки розвитку сільськогосподарського дорадництва в Україні». У цьому документі на основі аналізу стану сільськогосподарського дорадництва в Україні визначено чинники, що

негативно позначилися на ефективності та окреслено шляхи і систему заходів, що мають бути реалізовані з метою забезпечення ефективної підприємницької діяльності малого підприємництва в агробізнесі. за даними авторів аналітичної записки на 2015 рік в Україні користувались дорадницькими послугами менше 5% товаровиробників незважаючи на те, що на той період вже функціонувала 71 сільськогосподарська дорадча служба та працювали 1392 професійних сільськогосподарських дорадників та експертів-дорадників. До тепер позитивних зрушень майже не спостерігається, що об'єктивно обумовлено потребами держави витрат на оборону, боротьбу з пандемією COVID 19 та наслідками повномасштабної військової агресії.

В Україні прийнято Концепцію сільського розвитку до 2030 року згідно з якою інформаційно-консалтингову діяльність та її розвиток визначено стратегічною ціллю. В межах її реалізації передбачено «формування ефективної системи надання суб'єктам господарювання, сільському населенню та органам місцевого самоврядування соціально-спрямованих дорадчих послуг щодо вдосконалення практичних навичок високодохідного (прибуткового) ведення сільськогосподарської та іншої соціально-відповідальної діяльності» [47].

Зарубіжні науковці, що вивчають проблематику розвитку дорадництва зазначають, що інвестиції в служби поширення знань або сприяння недержавному поширенню знань є потенційно важливими інструментами для підвищення продуктивності сільського господарства і збільшення доходів фермерів. Вони акцентують увагу на тому, що понад 90% світового персоналу з розповсюдження знань перебувають у країнах, що розвиваються. Це обумовлено тим, що в умовах розвитку малого підприємництва в агробізнесі саме і виникає потреба у дорадчих послугах, що є справедливим і відносно України [4].

Дослідники акцентують увагу на тому, що дорадницька діяльність є ефективною не з позиції економічного ефекту для консалтингового бізнесу, а стосовно соціального, екологічного та економічного в цілому для держави та

галузі. Також важливими є міркування стосовно можливостей позитивного впливу поширення знань на підвищення продуктивності виключно за умови суттєвої різниці між фактичною продуктивністю на фермах, які отримують дорадницькі послуги і результатами, що потенційно можуть бути отримані на основі знань в умовах обмежених ресурсів. Так визначають необхідність спрямування дорадницької діяльність на подолання таких розривів (різниць): технологічний і управлінський. На нашу думку, в умовах цифрової економіки становлення і розвитку Agriculture 5.0. є необхідним спрямування зусиль дорадників на подолання цифрового розриву, що є актуальним для нашої країни у зв'язку з наявністю цифрового розриви не лише між дрібними господарствами та потужними агрохолдингами, але і між містом і селом. Також нам імпонує трактування закордонними науковцями дорадницьких послуг спрямованих на покращення управління як таких, що у фермерів не будуть потребувати значних інвестицій але можуть надати імпульс розвитку та забезпечити на основі обґрунтованих управлінських рішень підвищення ефективності господарювання. Відповідно ми вважаємо перспективними дорадчі послуги з формування управлінської звітності, що рекомендовано врахувати при визначені напрямів розвитку консультування громадської організації «Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба».

Перший може спричинити додаткові інвестиції та вищі поточні витрати (наприклад, на такі ресурси, як насіння поліпшених сортів або добрива), тоді як останній може запропонувати фермеру недорогий спосіб підвищення продуктивності завдяки застосуванню поліпшених методів управління. Ці розриви, насамперед, є проявом різниці в знаннях, якими володіють фермери, і знаннях про передову практику, які існують у будь-який момент часу. Передова практика часто, хоча й не завжди, є втіленням новітніх наукових розробок, спрямованих на подолання обмежень, що накладаються традиційними технологіями та практиками, і тим самим на підвищення продуктивності. Однак для реалізації їхнього потенційного впливу наукові

досягнення мають бути узгоджені з місцевими агроекологічними та соціально-економічними характеристиками цільових територій.

У 2024 році директор дорадчої служби за ініціативою постійних клієнтів розпочав організаційне оформлення обслуговуючого кооперативу, що створюється з метою забезпечення його клієнтів правовим, податковим, організаційним та технологічним супроводом. У перспективі є надання аутсорсингових послуг членам кооперативу з постановки, ведення обліку, складання та аналізу фінансової, податкової та статистичної звітності. Ми вважаємо, що створення кооперативу не повинно стати альтернативою функціонування дорадчої служби, проте розвиток партнерства між членами кооперативу є більш ефективним.

Як було зазначено, дорадницька служба насамперед здійснює консалтингове супроводження малих агропідприємств, як об'єктів управління потребує розбудови системи їх інформаційно-консультаційного розвитку. Дорадництво має реалізовувати такі функції, як:

- забезпечення передбачуваності результатів певних дій;
- зниження трансакційних витрат ринкового обміну;
- трансляція (extension service) знань до рівня господарюючих суб'єктів;
- супровід впровадження інноваційних технологій;
- мінімізація часу на пошук і опрацювання інформації тощо.

При цьому дорадництво має розглядатися з різних сторін: і як науково-прикладна сфера діяльності, і як соціальний інститут, і як галузь бізнесу, і як вид професійної діяльності.

В межах надання дорадницьких послуг є можливим формування системи аутсорсингу, що зумовлено необхідністю підвищення якості управлінських рішень і швидкості їх прийняття, скорочення витрат на збирання та опрацювання інформації, розширення інструментів управління, використання сучасних інформаційних технологій, залучення консультантів – експертів дорадників, які мають великий досвід та володіють власними

методиками оцінки бізнесу, виявлення резервів підвищення його ефективності, формування облікової політики тощо.

Проблема управління конкурентоспроможністю нерозривно пов'язана з проблемами ефективності виробництва та стійкості розвитку господарюючого суб'єкта.

3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДОРАДНИЦТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

3.1. Закордонний досвід забезпечення сталого сільського розвитку та можливості його імплементації в Україні

Натепер у наукових колах та суспільстві вже обговорюються проблеми формування «Industry 5.0» та «Agriculture 5.0», а відповідно і «Education 5.0». Це обумовлено тим, що концепції «Industry 4.0» та «Agriculture 5.0» в цілому було спрямовано на формування цифрової економіки та інноваційні технологічні зміни, тоді як проблематика подолання негативних тенденцій, що потенційно здатні обмежити реалізацію Цілей сталого розвитку (насамперед екологічних і соціальних) залишалася поза увагою суспільства. Отже, трансформації «Industry 4.0» та «Agriculture 4.0» у «Industry 5.0» та «Agriculture 5.0» є об’єктивними та обумовлені тим, що «Industry 4.0» та «Agriculture 4.0» виявилися тільки технологічними парадигмами, що не повною мірою відповідають потребам реалізації Цілей сталого розвитку [38].

Формування і реалізація «Education 5.0» забезпечує можливість якісних змін трудового потенціалу, що створює підґрунтя для позитивних тенденцій сільського розвитку. Проте, натепер формування сільського трудового потенціалу ускладняється негативною демографічною ситуацією у сільській місцевості [51]. Це насамперед обумовлено різною якістю життя у сільській та міській місцевостях, різними можливостями для молоді тощо. Застосування цифрових технологій може як послаблювати ці негативні тенденції, так і посилювати їх. Формування цифрових компетентностей, забезпечення інклюзивної та рівної якісної освіти для всього населення (як міського так і сільського) покликано уможливити нівелювання негативних потенційних наслідків цифровізації та сприяти розвитку сільських територій.

У свою чергу, це потребує кардинальної трансформації освіти, що є необхідним починати вже сьогодні. Використання цифрових технологій

створює все більше можливостей для здобувачів щодо навчання як у різний час, так і незалежно від фізичного місця знаходження з використанням індивідуальних графіків. Процес здобування освіти стає все більш індивідуалізованим – використання сучасних інструментів навчання дозволяє адаптувати освітній процес до можливостей здобувача, а персоналізація навчання - модифікувати навчальний процес (використовувати різні пристрої, різні програми, штучний інтелект та методи в залежності від уподобань і можливостей здобувача). Дефініції «змішане навчання» (Virtual Flipped Classroom), «перевернутий клас» (теоретична частина вивчається поза класом, а практична - в інтерактивному режимі) та BYOD (Bring Your Own Device - принеси свій власний пристрій) мають стати важливими технічними складовими «Education 5.0», що впливає і на становлення «Agriculture 5.0».

Відповідно до сучасних тенденцій розвитку інноваційних технологій їх передумовою є наявність достатнього рівня цифрових технологій у працівників. Формування цифрових компетентностей починається зі школи. На сьогодні в Україні заклади загальної середньої освіти у сільській місцевості забезпечені інформаційно - комунікаційними технологіями (ІКТ) на достатньому рівні. Проте, залишається відкритим питання щодо можливості їх оптимального використання. Так станом на 2022/23 навчальний рік майже третина закладів загальної середньої освіти у сільській місцевості в Україні були малокомплектними, і не забезпечували належну якість навчання. Тому, з метою забезпечення рівного доступу усіх дітей до якісної освіти, раціонального і ефективного використання ресурсів, Міністерством освіти і науки України було ініційоване створення опорних навчальних закладів, а малокомплектні школи було вирішено переформатувати у філії опорної школи, що здебільшого виконують функції початкової школи. Проте, навіть за такого підходу утримання малокомплектної школи не завжди економічно обґрунтовано. Тому щорічно на сільських територіях ліквідуються малокомплектні школи.

В Україні відповідно до демографічної ситуації та аргументу щодо економічної неефективності функціонування малих сільських шкіл триває процес оптимізації мережі шкільних закладів, який передбачає з 1 вересня 2025 року закриття шкіл з кількістю учнів меншою ніж 45 осіб, а з 1 вересня 2026 року - з кількістю учнів меншою ніж 60 осіб. При цьому позитивним є те, що передбачено можливість продовження функціонування таких шкіл у разі прийняття рішень територіальною громадою стосовно самофінансування. У цьому зв'язку достатньо цікавим є підхід Проєту Seti щодо недоречності обмеження значення школи та шкільного вчителя простим навчанням дітей, але й позиціювання школи як осередку соціальних перетворень. При цьому у межах Проєкту було передбачено роботу з дорослими (грамотність, соціальні та санітарні навички).

Натепер в Україні здебільшого вирішено ці проблеми сільського населення, проте на часі формування цифрових компетентностей у всіх членів суспільства незалежно від віку, навчання основам фінансової, правової грамотності і підприємництва. В Україні ці функції згідно з чинним законодавством було покладено на дорадництво [46]. Проте практика свідчить, що є необхідним формування ефективної організаційної моделі поєднання формальної і неформальної освіти за участі всіх зацікавлених суб'єктів з метою забезпечення позитивних соціальних трансформацій. При цьому дорадництво може бути ефективним елементом цієї системи саме на умовах укладання партнерських угод та їх розвитку. Цікавим є підхід Nordholm D. *et al* (2022) згідно з яким шкільна освіта представлена різними сферами: освітньою, соціальною, адміністративною та сферою розвитку.

При здійсненні аналізу розбіжностей між теоріями розвитку та соціальної трансформації науковцями акцентується увага на тому, що освіта лише у широкому сенсі неформального навчання та у взаємодії із знаннями безпосередньо пов'язана із соціальними змінами, що обумовлено тим, що така освіта призводить до трансформації мислення. Науковці, що досліджують проблематику взаємозв’язку освіти та соціального розвитку, неоднозначно

розглядають питання, що первинно - освіта або соціальні зміни. Відповідно, важливим є трактування освіти, як складової реалізації прав людини у контексті її забезпечення певною політичною програмою. На нашу думку, функціональне навантаження освіти, особливо за врахування потреб сільського розвитку, насамперед полягає у підготовці особистості, яка розуміє значення соціальних інновацій, є свідомою щодо власної причетності до соціальних трансформацій, має достатній рівень цифрових компетентностей та мотивації щодо навчання протягом всього життя.

Проєкт Seti у Непалі було розроблено з метою надання освітою поштовху для розвитку відсталого регіону. A. Robinson-Pant обґрунтовує доцільність зосередження уваги не лише на освіті, але й висловлює позицію щодо необхідності забезпечення соціальної трансформації та заперечує лінійність зв'язку між освітою та розвитком. Крім того, суттєвою проблемою закладів загальної середньої освіти у сільській місцевості є її низький рівень - учні цих шкіл відстають у навчанні від своїх однолітків у місті на 2,5 роки. Цифровізація створює можливості переформатувати у філії опорної школи навчальні заклади, які натепер виконують функції початкової. Проте, навіть за такого підходу утримання малокомплектної школи не завжди економічно виправдано.

Молоді батьки прагнуть створити умови щодо забезпечення своїх дітей якісною освітою (за умови рівних інших чинників) та переїжджають до більш великих поселень. Нівелювати вплив цього фактору на міграцію молоді з сільських територій уряд намагається шляхом вирішення питання територіальної віддаленості як учнів так і педагогічних працівників з інших населених пунктів централізованим підвезенням до опорної школи. Проте, велика кількість невеликих сіл мають погане транспортне сполучення. Створюється замкнене коло – молодь не залишається у сільській місцевості тому що не може дати дитині якісну освіту, дати якісну освіту дитині не є можливим тому, що немає відповідних фахівців. Але на сучасному етапі використання сучасних цифрових технологій може допомогти розробити і

запровадити механізм, який дозволить забезпечити доступність якісної шкільної освіти для населення різних видів місцевості.

Пандемія Covid-19 змусила адаптувати традиційні і усталені підходи до навчання та викладання у дистанційному форматі. Сьогодні навчальний процес в Україні відбувається в умовах повномаштабної російської агресії, що визначає необхідність якщо не переходу на дистанційне навчання, то як найменше застосування гібридного (змішаного) формату навчання. Це обумовило перебудову й адаптацію традиційних підходів до навчання та гнучкі форми викладання. Дослідження науковців свідчать про розвиток навчального простору і методик викладання, про їх адаптацію до постійних змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища з метою забезпечення якості навчання.

Незважаючи на те, шо право на якісну освіту відноситься до однієї з основних Цілей сталого розвитку і з метою її реалізації розробляється низка заходів, фактично на практиці її реалізація обмежується відсутністю належної інфраструктури та ресурсів. Це обумовлює нерівність у доступі до якісної освіти серед мешканців сільських і міських територій. Використання on-line (цифрового) навчання з одного боку дозволяє нівелювати ці нерівності, а з іншого призводить до низки невизначеностей. Сьогодні впровадження цифрових технологій у практику навчання та викладання обумовлює трансформацію освіти як в Україні так і в усьому світі. Інноваційні цифрові технології створюють безпрецедентні можливості у сфері навчання та викладання. Освіта є одним із секторів який зазнає значного трансформування під впливом цифровізації. Проте, цей процес є складним і перманентним, у якому під впливом інноваційних технологій постійно еволюціонують методики і технології навчального процесу, що обумовлює необхідність фінансування та підтримки держави і громадськості.

У контексті євроінтеграції для України є цікавим досвід саме європейських країн щодо соціальних трансформацій на селі, зокрема стосовно реалізації Проєкту LEADER [15]. Цей Проєкт спрямовано на поліпшення

добробуту сільського населення за допомогою місцевого розвитку під керівництвом громади (CLLD) на основі залучення населення та внутрішніх ресурсів. МІГи (місцеві ініціативні групи) заохочують місцеві громадські організації та бізнес тестувати нові способи розвитку своєї території та використання регіональних активів. У Євросоюзі розроблено принципи, що мають бути системно реалізовані в межах Проєкту LEADER (таблиця 3.1).

Саме ці принципи характеризують LEADER як методологію та вирізняють цей підхід серед інших програм фінансування. Досвід європейських країн при впровадженні Проєкту LEADER свідчить про те, що саме школи та вчителі були активними осередками впровадження соціальних інновацій. У вітчизняних реаліях розробка та впровадження аналогічних проєктів є доцільною проте потребують активного включення дорадницьких структур.

Особливе місце у процесі реалізації Цілей сталого розвитку посідає аграрний сектор, а відповідно і сільські території та сталий сільський розвиток. Спостерігаються певні проблеми щодо забезпечення сталого розвитку сільських територій, що обумовлено низьким рівнем інноваційного потенціалу внаслідок, серед іншого, відсутності цільової спрямованості освіти та неналежного її рівня. Так, компанія Corteva Agriscience™ у контексті забезпечення реалізації Цілей сталого розвитку анонсувала сталий підхід до сільського господарства, що спрямований на покращення життя людей і збереження планети для прийдешніх поколінь, сформулювала 14 цілей на 2030 рік, які повинні допомогти підвищити стійкість світової продовольчої системи.

Таблиця 3.1 - Основні методологічні принципи Проєкту LEADER

№ п.п	Принцип	Сутність принципу
1	2	3
1	Локальний принцип	передбачає увагу до невеликої, ізольованої та соціально-складної території, для якої часто характерні загальні традиції, єдина місцева самосвідомість і почуття причетності або загальні заходи й очікування.
2	Принцип місцевого партнерства	МІГи у яких беруть участь партнери з державного та приватного секторів за обов'язкового представництва всіх регіональних зацікавлених груп різних соціально-економічних секторів.
3	Принцип ініціативи "знизу" - реалізується за використання інструменту "партиципаторної" демократії (демократії участі)	всі місцеві зацікавлені сторони беруть участь у процесі ухвалення рішень щодо питань, дій зі стратегічного планування та вибору пріоритетних напрямів розвитку своєї території із залученням широких верств населення та соціальних груп, а також представників органів і організацій населення та окремих секторів.
4	Принцип місцевого управління	відповідальність за питання управління, зокрема за фінансовий менеджмент покладається на МІГ. Завдяки локальному менеджменту стає можливим стимулювати появу проєктів з урахуванням місцевих запитів і потенціалу,
5	Принцип багатогалузевої інтеграції	за стратегією МІГу має стояти багатогалузева логіка, за кожним напрямом діяльності передбачається об'єднання декількох секторів, різних інтересів і груп.
6	Принцип мережевих зв'язків та співпраці	співпраця МІГів з іншими суб'єктами, що спрямовують свою діяльність на розвиток, як в межах територіального угруповання так і зовнішніми дистанційно та на великих відстанях (чому сприяє розвиток ІКТ та відповідних компетентностей) для поширення передового досвіду, наукових рішень у сфері місцевого розвитку.
7	Принцип інновацій	спосіб стимулювання демонстрації нових рішень організацій місцевих/сільських спільнот. Для місцевого населення інновація полягає в тому, щоб (заново) відкрити для себе місцеві ресурси і почати отримувати з них користь за допомогою нових знань і технологій. Інновація - це стимулювання змін для відкриття джерел місцевого процвітання.

Джерело: розроблено на основі інформації [15]

Компанія Corteva Agriscience™ планує протягом наступних 10 років надавати інструменти та забезпечити навчання, що допоможе підвищити стабільність врожаїв, оптимізувати витрати та підвищити стійкість до змін клімату. Цей напрям тісно пов'язаний із четвертою Ціллю сталого розвитку «Якісна освіта» (Quality education), що передбачає забезпечення інклюзивної і рівної для всіх якісної освіти та заохочення навчання впродовж всього життя. Четверта Ціль сталого розвитку, у свою чергу, найбільш пов’язана із восьмою – «Гідна праця та економічне зростання» (Decent work and economic growth), що спрямовано на сприяння поступальному, інклюзивному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідної праці для всіх. Увага до освіти на рівні міжнародних організацій підкреслює її значення, як дієвого інструменту досягнення Цілей сталого розвитку. Освіту вже давно вважають рушійною силою соціальних перетворень, що впливає на підходи та політику викладання і навчання.

Проблеми сталого сільського розвитку в більшості країн світу обумовлені схожими обставинами (міграція, урбанізація тощо). Проте в Україні ці проблеми більш глибокі та посилюються внаслідок повномаштабних військових дій. Розв'язання цих проблем та джерело сталого сільського розвитку більшість науковці бачать насамперед у соціальних інноваціях. Вони розглядають різні моделі сільського розвитку такі як екзогенні, ендогенні і неоендогенні (що є синтезом двох перших) та акцентують увагу на тому, що саме останні відповідають умовам формування соціальних інновацій. За позицією науковців саме теорія неоендогенного розвитку ґрунтується на місцевих ресурсах та характеризується динамічною взаємодією між місцевими територіями та більш широким середовищем, сприяє як внутрішнім місцевим зв'язкам так і зв'язкам із зовнішнім середовищем.

Дослідження спрямоване на формування оптимальної моделі сталого сільського розвитку у багатьох іноземних дослідників пов'язано з місцевими та позамісцевими мережами. Щодо місцевих мереж то розглядається співпраця місцевих спільнот з таким суб'єктами як представники місцевого

бізнесу, громадські організації та освітні установи, дорадчі служби. При цьому співпраця організовується саме з метою забезпечення сталого сільського розвитку. Позамісцеві мережі пов'язуються з необхідністю зв'язку між містом і селом, а також з встановленням соціальних і громадських зв'язків між різними сільськими територіями, що у перспективі має привести до виходу соціальних інновацій поза територіальні межі.

Традиційним для дослідників є аргументація щодо необхідності реалізації як моделі інноваційного розвитку співпраці бізнесу, науки та державного управління (отримало назву “потрійної спіралі”) (рис. 3.1).

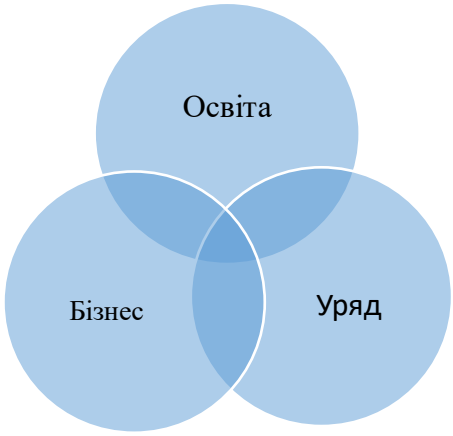

Рисунок 3.1 - Модель сільського розвитку – потрійна спіраль

Закордоном натепер при обґрунтуванні оптимальної моделі сільського розвитку все частіше розглядають “четверну спіраль” [9], що охоплює взаємозв'язки та співпрацю між такими секторами як: бізнес, уряд, освіта, спільнота територіальної громади. Саме така модель виявила успішність стосовно виникнення та поширення соціальних інновацій, що спрямовані на сільській розвиток.

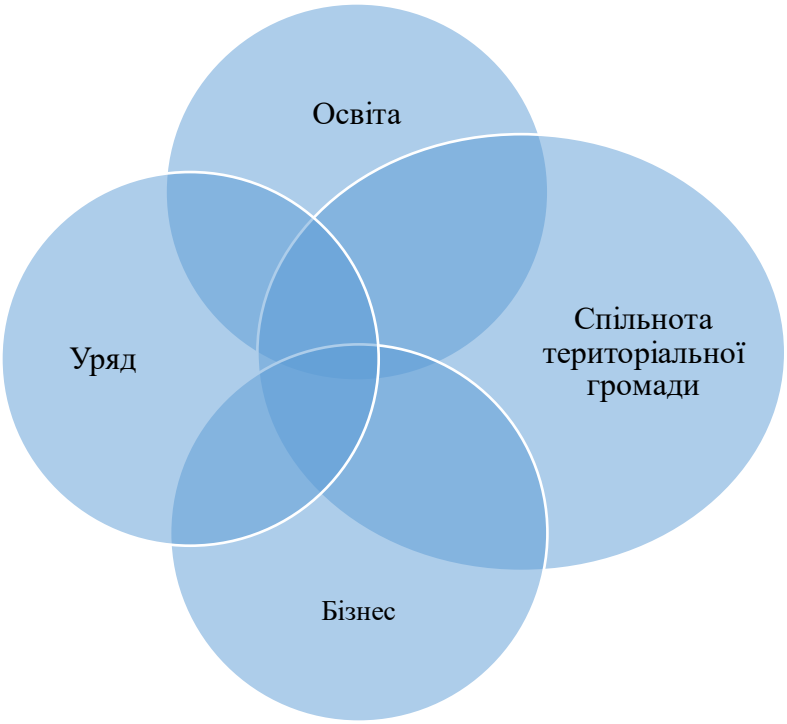

Рисунок 3.2 - Модель сталого сільського розвитку – четверна спіраль

Джерело: побудовано на основі досліджень [9, 15]

Четверту спіраль у структурі четверної моделі представляють місцеві спільноти, які безпосередньо пов’язані із іншими: компаніями, державним сектором та освітніми закладами. Люди в громадянському суспільстві можуть належати до інших сфер (наприклад, вчителі, державні службовці, бізнесмени або робітники), але у громадянському суспільстві вони є представниками громадян і, відповідно, відносяться до четвертої спіралі. Індивіди мають вирішальне значення, оскільки вони пов'язують спіралі та спільноти як посередники. Рушійні сили соціальних інновацій є різними і до них можуть входити фірми, органи місцевого самоврядування, науково-освітні установи та місцеві громадські організації, але більш важливим є роль спільнот (громадянського суспільства) у соціальних інноваціях. При цьому учасники відіграють різні ролі як ініціатори, розробники або реалізатори соціальних інновацій, що можуть бути представлені як певні проєкти. Більшість сучасних науковців розглядають соціальні інновації у контексті ресурсозбереження та

енергетичних трансформацій, що безпосередньо відповідає Цілям сталого розвитку, і відповідно сприяють забезпеченню сталого сільського розвитку.

На думку науковців, з чим ми погоджуємось, четверна спіраль є розширенням моделі потрійної спіралі, що не уможливлювала концептуалізацію взаємодії з передання знань у сільській місцевості, де інноваційна система стає дедалі відкритою для різних зацікавлених сторін.

Досягнення сталого розвитку сільських районів є непростим завданням. Однак пожвавлення сільської економіки є однією з найбільш підходящих стратегій розв'язання проблем сталого розвитку. Стратегія відродження сільських районів спрямована на створення ідеалізованої моделі сталого розвитку сільських районів, що дасть змогу уникнути нинішньої кризи та використати інституційні переваги для подолання проблем виживання переважно дрібних селянських господарств. Логіка стратегії відродження села полягає в її суттєвому ціннісному значенні та практичній спрямованості на зміцнення підвалин у сільській місцевості, включно з її характеристиками та її здатністю реалізувати довгостроковий сталий розвиток. Зростає інтерес до досліджень у царині відродження та сталого розвитку сільських районів, але поточний статус, тенденції та прогрес невідомі.

Перспективним є партнерство на рівні територіальних громад та регіонів, що пов’язано із створенням за галузевою або теріторіальною ознакою формальних і неформальних союзів, а саме: альянсів, разове вирішення спільних проблем, галузевих спілок тощо. Такі партнерські угрупування є можливим розглядати як організаційно-управлінську некомерційну структуру, сформовану за територіально-галузевим принципом. Партнерський союз є добровільним об'єднанням її учасників для координації їхньої діяльності та захисту інтересів. Партнерство може сприяти виходу учасників на ринки постачання та збуту шляхом взаємодії з партнерами, які потребують аналогічних потреб, збільшує економічні можливості суб'єктів об'єднання за рахунок збільшення сукупного обсягу споживаних товарів і послуг та виникнення синергетичного ефекту. Функції партнерства проявляються в

координації діяльності партнерів по галузі; виробленні політики розвитку продуктових ринків; розробці та контролі за виконанням формальних і неформальних правил економічної поведінки ринкових агентів; розвитку соціального партнерства та ін. Координація діяльності полягає у вивченні ринкової кон'юнктури, пошуку контрагентів і встановленні взаємовигідних економічних відносин. Розвитку партнерських відносин має сприяти дорадча служба яка і сама є партнером для аграрних підприємств та органів самоврядування.

3.2. Дорадча діяльність як фактор інформаційно-консультаційного забезпечення сталого сільського розвитку

Сільське господарство, як одна з найдавніших галузей економіки, і сьогодні відіграє важливу роль в Україні. Проте, сучасні реалії ставлять перед аграрними підприємствами нові виклики. Сезонність виробництва, залежність від кліматичних умов, специфіка земельних відносин – це лише деякі з факторів, які ускладнюють ведення бізнесу в сільському господарстві. Незважаючи на ці труднощі, сільськогосподарські виробники продовжують шукати ефективні рішення для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Незважаючи на динамічний розвиток української економіки, сільське господарство залишається її невід'ємною складовою. Це пов'язано з тим, що саме аграрний сектор забезпечує продовольчу безпеку країни, а малий аграрний бізнес дає можливість стабілізувати сільські поселення. З огляду на це, постійне вдосконалення методів ведення бізнесу в сільському господарстві є не просто бажаним, а й необхідним. Сільськогосподарські підприємства щодня стикаються з унікальними викликами, пов'язаними зі специфікою їхньої діяльності: використанням біологічних ресурсів, значною залежністю від земельних відносин та сезонністю виробництва. Крім того, сільське господарство є однією з найбільш вразливих галузей до впливу природних факторів.

Отримання Україною незалежності ініціювало глибокі трансформації у всіх сферах економіки, зокрема, в аграрному секторі. Зміна політичних та економічних умов сприяла появі нових організаційно-правових форм ведення господарства. Однак, незважаючи на позитивні зміни, українське сільське господарство стикається з низкою проблем, серед яких низька конкурентоспроможність, недостатня кваліфікація кадрів та застарілі методи управління. Ці фактори створюють значний попит на фахівців у галузі права, менеджменту та економіки. Проте, багато аграрних підприємств не мають достатніх ресурсів для залучення таких спеціалістів, що обумовлює необхідність державної підтримки. Це особливо стосується інформаційного супроводження прийняття управлінських рішень та формування звітності малими підприємствами, що має здійснюватися суб'єктами дорадництва.

Забезпечення сталого сільського розвитку безпосередньо залежить від якісного інформаційного забезпечення. Як було розглянуто у попередніх розділах роботи, здебільшого на сталий сільський розвиток впливає діяльність малих сільськогосподарських підприємств і сільських мешканців, проте натепер їх ефективне функціонування неможливо без дорадчої підтримки. Це пов'язано із складністю процесів як формування, так і подання і використання звітності, яка є основною складовою інформаційного забезпечення будь-якого суб'єкта господарювання. Її формування здійснюється на підставі даних бухгалтерського обліку і, відповідно, потребує ґрунтовних специфічних знань. Більшість малих сільськогосподарських виробників не мають у своєму штаті відповідних фахівців. Здебільшого облік на таких підприємствах веде зовнішній бухгалтер, при цьому цільова спрямованість ведення обліку і формування звітності має суто фіскальний характер.

Ще більше проблем виникає при формуванні і поданні податкової звітності. Так, відповідно з чинним законодавством в Україні суб'єкти агробізнесу мають право застосовувати варіативні системи оподаткування. Це стосується як ФОП, що здійснюють сільськогосподарську діяльність так і юридичних осіб, а також СФГ, що представлені домогосподарствами.

Станом на 01.01.2024 року сільськогосподарські товаровиробники - юридичні особи, що не мають статус малого підприємства, як суб'єкти оподаткування мають право самостійно обирати: чи загальна система оподаткування, чи застосування спеціального режиму оподаткування сільськогосподарських товаровиробників. Суб'єкти малого підприємництва, як малі аграрні підприємства так і ФОП, що здійснюють сільськогосподарську діяльність мають право на обрання варіанту спрощеної системи оподаткування. Варіант оподаткування має обиратись з врахуванням особливостей господарської діяльності, можливостей ведення обліку і подання звітності. Поширеним є запит до дорадницьких служб щодо консультації з оптимізації варіанту оподаткування.

Спрощена система оподаткування, обліку та звітності – це особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів, на сплату єдиного податку в порядку та на умовах, визначених главою 1 Податкового кодексу України, з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності.

Групи платників, що використовують спрощену систему обліку та оподаткування визначено Податковим кодексом України (п. 291.4 Розділу XIV. Спеціальні податкові режими. Глави 1. Спрощена система оподаткування, обліку та звітності.).

Таблицею 3.2 представлено ФОП, що здійснюють сільськогосподарську діяльність та варіанти спрощеної системи оподаткування для цих груп.

Таблиця 3.2 - Варіанти спрощеної системи оподаткування для ФОП, що здійснюють сільськогосподарську діяльність

№	Група ФОП	Варіант спрощеної системи оподаткування
1	2	3
1	2 група	ФОП з використанням найманих працівників до 10 осіб (дохід обмежено 834 мінімальних заробітних плат). Єдиний податок – 20% від мінімальної заробітної плати. ЄСВ – 22% від мінімальної заробітної плати
2	3 група	платники ПДВ 3% від доходу; неплатники ПДВ - 5% від доходу. ЄСВ від мінімальної оплати праці (дохід обмежено 1167 мінімальних заробітних плат).

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
3	4 група	здійснюють виключно вирощування, відгодовування сільськогосподарської продукції, збирання, вилов, переробку такої власновирощеної або відгодованої продукції та її продаж; провадять господарську діяльність (крім постачання) за місцем податкової адреси; не використовують працю найманих осіб; членами фермерського господарства такої фізичної особи є лише члени її сім'ї у визначенні частини другої статті 3 Сімейного кодексу України; площа сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства становить не менше 0,5 гектара, але не більше 20 гектарів сукупно.

При здійсненні консультування з оподаткування дорадчій службі необхідно враховувати перманентні зміни, а також стратегічні, що стосується напрямів реформування спрощеної системи оподаткування відповідно до Національної стратегії доходів до 2030 року [31], якою передбачено низка заходів (таблиця 3.3):

Самі ці напрями повинні бути враховані при наданні консультацій (доцільно залучення експертів – дорадників, що спеціалізуються на питаннях обліку, оподаткування та звітності).

Підходи до нарахування єдиного податку за 4 групою ФОП та юридичних осіб однакові. Відповідно до господарської практики більшість юридичних осіб, що здійснюють виробництво сільськогосподарської продукції обирає варіант оподаткування за 4 групою.

Також питання щодо формування податкової звітності виникають у клієнтів стосовно встановлення статусу сільськогосподарський товаровиробник. Так, відповідно до п. 14.1.235. ПКУ - «сільськогосподарський товаровиробник – юридична особа незалежно від організаційно-правової форми або фізична особа-підприємець, яка займається виробництвом сільськогосподарської продукції або розведенням, вирощуванням та виловом риби у внутрішніх водоймах (озерах, ставках та водосховищах) та її переробкою на власних чи орендованих потужностях, у тому числі

власновиробленої сировини на давальницьких умовах, та здійснює операції з її постачання» [38].

Таблиця 3.3 - Напрями реформування спрощеної системи оподаткування відповідно до Національної стратегії доходів до 2030 року [31]

№ п/п	Напрями реформування
1	2
1	- об'єднання другої та третьої групи спрощеної системи обліку та оподаткування для фізичних осіб-підприємців в одну групу зі сплатою єдиного податку від обсягу отриманого доходу на основі диференційованої шкали ставок в залежності від виду діяльності (від мінімальної ставки в розмірі 3 % для торговельної діяльності до 17 % для низки послуг;
2	- для першої групи спрощеної системи обліку та оподаткування передбачено введення обмежень за видами діяльності з метою скорочення за рахунок високомаржинальних видів бізнесу, скасування фіксованої ставки єдиного податку та введення механізму обчислення податку з фактичного отриманого доходу;
3	- обов'язкове застосування РРО/ПРРО за усіма готівковими операціями для платників спрощеної системи обліку та оподаткування об'єднаної другої групи;
4	- застосування порогу обов'язкової реєстрації платником ПДВ до всіх платників спрощеної системи обліку та оподаткування;
5	- розширення бази оподаткування для фермерів (ФОП) в режимі четвертої групи на основі масової оцінки земельної ділянки;
6	- обов'язкове ведення обліку незалежно від організаційно-правової форми та/або виду діяльності платника податків.

Право на вибір «4 групи спрощеної системи оподаткування мають юридичні особи незалежно від організаційно-правової форми, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків» [38]. Для підтвердження цього статусу або його набуття подається розрахунок частки сільськогосподарської продукції.

Одним з платежів до місцевого бюджету є плата за землю, що складається з земельного податку та орендної плати за землі, що є державною або комунальною власністю. Напрями консультування з формування звітності

за цим податком пов'язано з вирішенням проблемних питань, що виникають у фізичних осіб - різних податкових наслідків для власників паїв та ділянок, в залежності від того, кому передано право на використання землі (при передачі в оренду та факту реєстрації угоди платникам податку 4 групи власник звільняється від земельного податку) та умов передачі (угода емфітевзису не дає право на несплату земельного податку).

Ставки земельного податку затверджуються органом місцевого самоврядування в межах граничних розмірів (ст. 274 ПКУ). Відповідно клієнти можуть звертатися при складанні податкової звітності для уточнення тарифів до консультантів. Ставки місцевих податків працівники консалтингової служби мають отримати до настання терміну подання звітності на сайті ДПС або в органах місцевого самоврядування.

Більшість платників податків обирають спрощені підходи (єдиний податок) для формування податкових наслідків та складання звітності. Проте для більшості суб'єктів господарювання перевагою є саме спрощення процедури процесу оподаткування, проте таке рішення не завжди зменшує податкове навантаження. Відповідно при обранні варіанту оподаткування консультація дорадчої служби може спрямовуватися на оптимізацію оподаткування.

З 2022 року в Україні впроваджено мінімальне податкове зобов'язання (МПЗ). Платники податків, що є власниками або користувачами земельних ресурсів мають розрахувати та сплатити до бюджету різницю між сплаченими податками та мінімальним податковим зобов'язанням у разі якщо різниця позитивна. Такий розрахунок є новим, складним для клієнтів при формуванні, що пов'язано з варіативністю включення податків, що враховуються при його розрахунку за різними системами оподаткування. Відповідно це питання є одним з напрямів консультування у контексті формування податкової звітності.

Працівникам дорадчої служби доцільно розробити і постійно оновлювати кодифікатори типових помилок щодо застосування спрощеної

системи оподаткування, що можливо як за врахування власного досвіду, так і на підставі перманентного аналізу фахової преси, роз'яснювальних матеріалів ДПС тощо.

У контексті перспективи заборони застосування спрощеної системи оподаткування для юридичних осіб відповідно до Стратегії національних доходів до 2030 року [40]. Важливим напрямом консультування для підприємств-клієнтів, що натепер не є платниками податку на прибуток і мають суттєві проблеми щодо формування фінансових результатів в обліку та звітності стане розв'язання цих проблем.

Для дорадницької служби є доцільним співпрацювати з обліковими працівниками на постійній основі за використання активно-адаптивної моделі з двосторонніми інформаційними каналами зв'язку (Рисунок 3.5).

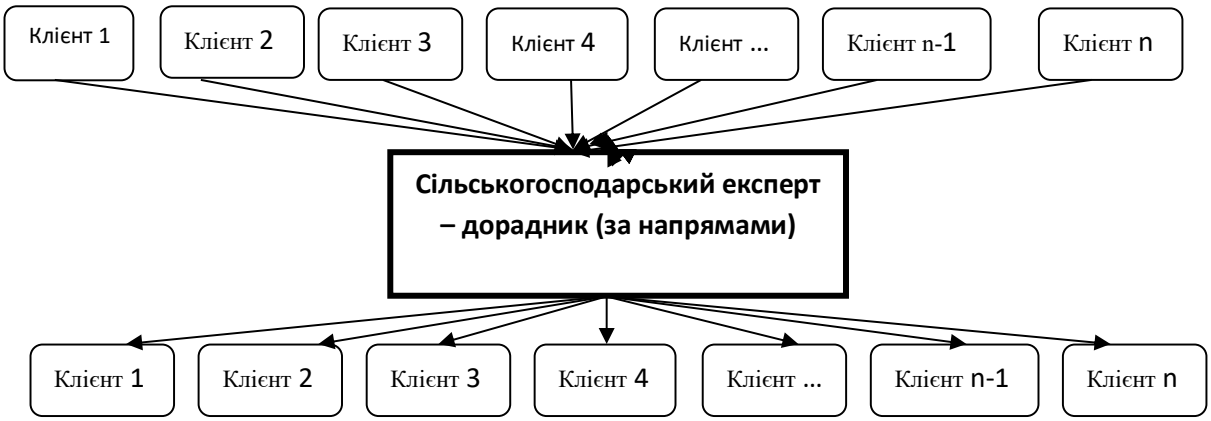

Рисунок 3.3 - Структура взаємозв'язків між малим сільськогосподарським підприємством та дорадчою службою

Делегування складних і варіативних завдань суб'єктами малого підприємництва дорадчій службі уможливіть оптимізацію податкового навантаження та формування і подання податкової звітності. Проте ускладненням є недостатній рівень цифрових компетентностей власників та менеджменту підприємницьких структур. Відповідно є необхідним розробити

та реалізувати систему заходів, що спрямована на вирішення цієї проблеми. Доцільним є використання організаційної моделі на базі цифрових технологій

Таким чином, перспективними напрямами консультування малих сільськогосподарських господарств з формування та подання податкової звітності є:

- врахування перманентних змін чинного законодавства з оподаткування та податкової звітності, а також стратегічних, що стосується напрямів реформування спрощеної системи оподаткування відповідно до Національної стратегії доходів до 2030 року. при наданні консультацій доцільно залучення експертів – дорадників, що спеціалізуються на питаннях обліку, оподаткування та звітності;
- напрями консультування з формування звітності за земельним податком пов'язано з вирішенням проблемних питань, що виникають у фізичних осіб - різних податкових наслідків для власників паїв та ділянок, в залежності від того, кому передано право на використання землі (при передачі в оренду та факту реєстрації угоди платникам податку 4 групи власник звільняється від земельного податку) та умов передачі (угода емфітевзису не дає право на несплату земельного податку);
- за умови наявності різних систем оподаткування - вибір оптимальної для клієнта – важливий напрям консультування;
- питання з розрахунку МПЗ та включення податків, що сплачені, є одним з напрямів консультування у контексті формування податкової звітності;
- рекомендовано фахівцям дорадчої служби розробка та перманентне оновлення кодифікаторів типових помилок та використання організаційної моделі консалтингової діяльності на основі цифровізації.

Для малих суб'єктів агробізнесу характерним є орієнтація на вирощування зернових та технічних культур. Вивчення практики інформаційного забезпечення управління витратами свідчить про те, що переважає котловий метод обліку без виокремлення центрів відповідальності

та культур. Більш доцільним є формування інформації та внутрішньої звітності за полем сівозміни та центрами відповідальності. При цьому з огляду на необхідність забезпечення екологічної складової управління та формування інформації для статистичної звітності за напрямом використання земельних ресурсів, у майбутньому доцільним є:

- розробка районованих технологічних карт на 100 га. та адаптування їх до особливостей господарств за кожним полем сівозміни. Такий підхід дасть можливість використовувати елементи нормативного методу обліку витрат - одночасно з формуванням витрат відображуються відхилення від нормативних параметрів;

- розробка екологічних паспортів поля для накопичення інформації щодо стану родючості ґрунтів;

- накопичення витрат у розрізі центрів відповідальності.

Екологічний паспорт поля - це документ, що містить детальну інформацію про стан ґрунту, рослинності, водних ресурсів та інших компонентів агроекосистеми на конкретній земельній ділянці. Він відіграє важливу роль в оцінці екологічного стану поля, плануванні сільськогосподарських робіт та ухваленні рішень щодо поліпшення родючості ґрунту й охорони довкілля.

Формування екологічного паспорта поля – це комплексний процес, який передбачає проведення різних досліджень та аналізів. Рис. 3.7 наведено алгоритм його формування.

Екологічний паспорт поля – це динамічний документ, який потребує регулярного оновлення. Рекомендується проводити повторні обстеження та аналізи кожні 3-5 років для відстеження змін у стані ґрунту та рослинності.

Екологічний паспорт є необхідним для забезпечення прав власників земельних ресурсів в частині повноваження «право на захист». Також цей документ буде необхідним за умови ведення органічного землеробства, а відповідно і застосування блокчейн технологій та реалізації засад циркулярної економіки.

Рисунок 3.4 - Алгоритм формування екологічного паспорта поля

Для дорадчої служби одним з перспективних напрямів консалтингу є участь у розробці технологічних карт та екологічних паспортів поля. У перспективі є можливим використання інформації екологічного паспорта поля для встановлення розміру орендної плати, ставок земельного податку тощо. У галузевій звітності доцільно передбачити надання інформації щодо частки земельних угідь за якими розроблено технологічні карти та складено екологічні паспорта поля.

За центром відповідальності «Польова бригада» накопичуються витрати відповідно до вимог НП(С)БО 16 «Витрати» в частині прямих витрат, а саме:

- заробітна плата з нарахуваннями;
- насіння;
- паливно-мастильні матеріали;
- добрива (органічні, мінеральні);
- вартість послуг допоміжних підрозділів;

- інші прямі витрати.

При цьому управлінська складова накопичення інформації реалізується за центрами витрат реалізується шляхом розрахунку та доведення до підрозділу виробничого завдання з економії витрат. Відповідно і накопичення інформації буде здійснюватися як за фактичною інформацією так і з фіксацією відхилень по кожному центру витрат та види витрат. Для цього, як було наведено вище, необхідно провести підготовчу роботу з внутрішньогосподарського планування та розробити регістри внутрішньогосподарського обліку. На першому етапі розробки і впровадження є доцільним використати табличний редактор Excel, а в подальшому придбати або замовити розробку програмних продуктів, що відповідають особливостям підприємницької діяльності малих суб’єктів в агробізнесі.

У системі бюджетування за центрами відповідальності кожен підрозділ повинен чітко усвідомлювати свої фінансові обмеження. В рослинництві основним інструментом такого планування є технологічні карти. Вони детально описують усі агротехнічні заходи, норми витрат та очікувані результати для кожної культури. Саме з розробки технологічних карт починається планування витрат на оплату праці, матеріали та інші ресурси.

Управлінський облік вимагає особливої уваги до деталізації витрат. Тому технологічні карти, як основний інструмент планування в рослинництві, потребують регулярного оновлення. Їх розробку слід доручати фахівцям дорадчої служби за участі безпосередніх виконавців робіт для кожної культури в сівозміні.

Процес планування починається з визначення виробничих цілей: які культури і в якому обсязі будуть вирощуватися. Далі, на основі цих даних, деталізуються витрати на ресурси (насіння, добрива, паливо тощо) та оплату праці. Заключним етапом є розрахунок загальних витрат на виробництво, включаючи амортизацію, ремонт та послуги допоміжних підрозділів.

Технологічні карти є невід'ємною частиною планування витрат на вирощування зернових, дозволяючи точно визначити вартість кожного гектара

посівів, а в подальшому і надати оцінку економічної ефективності використання землі, що є важливим показником ефективності в аграрній сфері.

Впровадження обліку витрат за центрами відповідальності потребує змін у системі обліку, як первинного, так і аналітичного. Основною одиницею аналітичного обліку витрат стає центр витрат.

Центри відповідальності потребують детальної інформації для ефективного контролю та аналізу витрат. Введення реквізиту "номер поля" до первинних документів є важливим кроком за цим напрямом. Це дозволить пов'язати всі витрати з конкретним полем і спростити процедуру аналізу ефективності роботи кожного центру. Особливу увагу слід приділяти веденню особових рахунків за центрами відповідальності, оскільки саме в них концентрується вся необхідна для управління інформація.

З метою ефективного аналізу виробничих витрат та прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно деталізувати облік витрат за кожною культурою та полем. Для цього пропонується ввести Особовий рахунок, який дозволить накопичувати інформацію про всі витрати, пов'язані з вирощуванням кожної культури на конкретній ділянці землі.

Запропонований звітний регістр дозволить проводити детальний аналіз виробничих витрат та обсягів виробництва. У першому розділі будуть зібрані дані про планові та фактичні витрати за кожним полем і культурою, що надасть можливість оцінити ефективність використання ресурсів. Другий розділ міститиме інформацію про вихід продукції, яка дозволить проаналізувати продуктивність бригад та окремих полів.

Завдяки деталізованій інформації, що міститься в Особовому рахунку, керівник зможе оцінювати результати діяльності за певний період, виявляти відхилення від плану та приймати своєчасні рішення для покращення ефективності виробництва.

Особовий рахунок є важливим інструментом управління виробництвом. Він складається щомісяця і містить детальну інформацію про витрати та

результати діяльності підрозділу. На основі даних Особового рахунку керівники можуть здійснювати оперативний контроль за виробничими процесами, виявляти відхилення від плану та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Впровадження системи центрів відповідальності вимагає чіткого розподілу повноважень та відповідальності між підрозділами. Для цього необхідно розробити "Положення про центри відповідальності", що визначить права та обов'язки керівників центрів, а також встановить механізми координації їх діяльності. Відповідно запропоновано розробити та прийняти «Положення про центри відповідальності», що регламентує роботу центру. «Положення про центри відповідальності» затверджується керівником підприємства, окрім цього документа розробляються також посадові інструкції, диференційовані за робочими місцями.

Своєчасне та точне отримання інформації про виробничі витрати є ключовим для ефективного управління підприємством. Сучасні керівники потребують не лише кінцевих результатів, а й детального розуміння процесу формування собівартості продукції. Існуюча система фінансового обліку не завжди задовольняє ці потреби, тому необхідне впровадження внутрішньої системи обліку виробничих витрат.

Керівники сільськогосподарських підприємств потребують детальної інформації про виробничі процеси для прийняття ефективних управлінських рішень. Організована система управлінського обліку дозволяє забезпечити керівників усіма необхідними даними для контролю над виробництвом, оцінки результатів діяльності та виявлення резервів для підвищення ефективності.

Своєчасне отримання інформації про виробничі витрати є необхідною умовою для ефективного оперативного управління. Система управлінського обліку повинна забезпечувати керівників оперативною інформацією про зміни витрат, що дозволить своєчасно виявляти відхилення від плану та вживати необхідних заходів для їх усунення.

Для підтримки процесу прийняття управлінських рішень доцільно рекомендувати господарствам-клієнтам складати "Зведений звіт про контрольовані виробничі витрати". Цей звіт надасть власникам та менеджменту необхідну інформацію для оцінки ефективності діяльності підрозділів, порівняння результатів роботи різних центрів відповідальності та розробки заходів щодо зниження витрат (табл. 3.4).

Детальна інформація про витрати за центрами відповідальності є незамінним інструментом для ефективного управління підприємством. Порівняння витрат за різними періодами дозволяє виявити тенденції, оцінити ефективність роботи підрозділів та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації виробничих процесів.

Таблиця 3.4 - Зведений звіт про контрольовані виробничі витрати за центрами відповідальності

за червень 202_ р.

Зернові культури

Центри відповідальності	Пшениця ярова			Ячмінь			Овес			В цілому по зернових культурах		
	Витрати на 1 га, грн.			Витрати на 1 га, грн.			Витрати на 1 га, грн.			Витрати на 1 га, грн.		
	План	Фак	Відх.	План	Факт	Відх	План	Фак	Відх	Пла	Факт	Відх
Бригада №1												
Бригада №2												

Показники результативності та ефективності є важливими інструментами для аналізу діяльності центрів відповідальності. Порівнюючи фактичні значення цих показників з плановими, можна виявити відхилення та визначити причини їх виникнення. Це дозволяє своєчасно вживати корективних заходів для підвищення ефективності роботи підрозділів.

Основна мета впровадження системи управлінського обліку за центрами відповідальності полягає у покращенні контролю витрат та забезпеченні керівництва оперативною інформацією. Тому, при оцінці ефективності підрозділів необхідно фокусуватися на тих показниках, які дозволяють виявити відхилення від плану та вжити своєчасних заходів для їх усунення.

Для отримання більш повної картини ефективності діяльності структурних підрозділів необхідно комплексно аналізувати як абсолютні величини витрат, так і відносні показники, такі як коефіцієнт виконання плану. Це дозволить не тільки виявити проблемні ділянки, але й оцінити загальну тенденцію зміни витрат.

К – коефіцієнт виконання плану по витратах. Це відносний показник, який показує, в якій мірі фактичні витрати відхиляються від планових:

$$К = Зф : Зп$$

де Зф - фактичні контрольовані витрати на 1 га посівів зернових культур;

Зп - планові контрольовані витрати на 1га посівів зернових культур.

Інтерпретація результатів:

- **К < 1:** Фактичні витрати менші за планові, тобто підрозділ працював ефективніше плану.
- **К = 1:** Фактичні витрати дорівнюють плановим, тобто план виконаний повністю.
- **К > 1:** Фактичні витрати перевищують планові, тобто підрозділ перевитратив кошти.

Для наочного представлення результатів проведеного аналізу витрат за центрами відповідальності рекомендовано звіт – «Оцінка ефективності діяльності центрів відповідальності у виробництві зернових культур за показником контрольованих витрат на 1 га» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Оцінка діяльності центрів відповідальності по контролю витрат на виробництві продукції зернових культур за 202__ р.

Центри відповідальності (бригади)	Травень			Червень		
	Сума контрольованих витрат на 1 га зернових культур, грн.		Коефіцієнт виконання плану по витратах	Сума контрольованих витрат на 1 га зернових культур, грн.		Коефіцієнт виконання плану по витратах
	план	факт		план	факт	
	Зп	Зф		Зп	Зф	
1	2	3	4=3:2	4	5	6=5:4
Бригада №1						
Бригада №2						

Цей звіт відкривається на рік і ведеться щомісячно з використанням вкладних листів. Використання Особового рахунку (виробничого звіту) підрозділу як джерела даних для звіту є логічним та ефективним рішенням. Це забезпечує послідовність та точність даних, а також спрощує процес збору інформації.

Оцінка ефективності центрів відповідальності не може обмежуватися лише фінансовими показниками. Акцент на зниженні витрат може призвести до компромісів щодо якості продукції. Для забезпечення збалансованого розвитку підприємницької доцільно рекомендувати клієнтам запровадити систему оцінки, яка включатиме як фінансові, так і якісні характеристики. Зокрема, для зернових культур важливим є лабораторний контроль таких показників, як кількість клейковини та вологість. Крім того, ефективність системи внутрішньої звітності залежить від того, наскільки оперативно та повною мірою звітна інформація використовується для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, дорадчій службі запропоновано підходи у якості інформаційного забезпечення консалтингу з оптимізації інформаційного забезпечення формування внутрішньогосподарської звітності для суб’єктів підприємницької діяльності, що спеціалізуються на вирощуванні зернових (підходи можуть бути використані і при вирощуванні інших культур) та надано методичне забезпечення їх реалізації на основі використання технологічних карт, що розраховані на поле сівозміни, складання екологічних паспортів поля, ведення накопичувальних особових рахунків у розрізі центрів витрат та центрів відповідальності.

Отже, основними критеріями виміру ефективності функціонування дорадчих служб для суспільства з точки зору забезпечення сталого сільського розвитку є соціальний та екологічний ефект. Відповідно, основні перспективи розвитку дорадчої діяльності пов’язаня як з реалізацією напрямів державної підтримки, що забезпечить фінансові можливості малих сільськогосподарських підприємств, так і з розробкою та реалізацією нових

напрямів консультування, зокрема: пропагування та впровадженням механізму реалізації засад циркулярної економіки; сприяння організації нових форм партнерства, кооперації та коопетиції на рівні територіальних громад, консультування адресно для малих суб'єктів агропідприємництва з питань інформаційного забезпечення управління, зокрема з формування внутрішньогосподарської управлінської звітності, консультування з проблем оподаткування і створення аутсорсинговах структур за участі дорадчих структу для створення або виконання завдань формування податкової звітності, участь у діяльності, що спрямована на формування достатнього рівня цифрових компетентностей.

Натепер відповідно до результатів анкетування, що перманентно проводиться серед клієнтів дорадчих служб преференції щодо отримання консалтингових послуг є такими:

- правовий режим землекористування та тенденції розвитку земельного ринку;
- трудове законодавство та права і обов'язки працедавця та працюючого;
- система оподаткування та податкові наслідки господарських подій;
- формування фінансової та податкової звітності;
- інноваційні технології.

Негативним є те, що більшість дорадників констатують низький рівень культури бізнесу на переважній більшості малих сільськогосподарських підприємств, і насамперед інноваційної культури, крім того спостерігається певна інерція щодо застосування сучасних інноваційних технологій: низький інтерес, необізнаність, фінансові обмеження. Відповідно в сучасних умовах є необхідним зосередити увагу на діяльності, що пов'язана саме з роз'ясненням, поширенням інформації про доступні інноваційні технології та засади циркулярної економіки. В умовах військових дій є необхідним трансформувати діяльність дорадчої служби з проведення масових заходів на широке використання цифрових технологій. Позитивні зрушення мають місце стосовно створення локальної мережі, випуску електронного видання,

забезпечення можливості постійного анкетування клієнтів в онлайн режимі. Передумовою поширення саме таких технологій є формування достатнього рівня цифрових компетентностей у клієнтів дорадчих служб.

ВИСНОВКИ

Дослідження проведене у випускній кваліфікаційній роботі магістра дозволило зробити наступні висновки:

У сучасних умовах цільовою спрямованістю функціонування малих сільськогосподарських підприємств є забезпечення сталого сільського розвитку.

Сучасне сільське господарство характеризується мультифункціональністю, що обумовлює необхідність застосування комплексного підходу до управління ним. Мультифункціональність потребує від господарюючих суб'єктів доступу до різних технологій, кваліфікованих кадрів за різними напрямами, розвитку інфраструктури тощо. Проте, для більшості малих сільськогосподарських підприємств ефективне вирішення цих питань неможливо без співпраці із працівниками дорадчих служб.

Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» є типовою дорадчою структурою, що надає консалтингові послуги сільськогосподарським виробникам регіону і за останні чотири роки має незадовільні фінансові показники. Проте, оцінювати ефективність дорадницької діяльності є доцільним не з позиції економічного ефекту для консалтингового бізнесу, а стосовно соціального, екологічного та економічного ефекту який виникає внаслідок роботи дорадників.

Натепер в Україні створено правову основу дорадницької діяльності. Перспективи її розвитку пов'язується з державною підтримкою та поновленням фінансування консалтингових дорадчих послуг. Роль дорадництва в сучасних умовах не обмежується консалтинговою підтримкою агробізнесу, але й насамперед полягає у забезпеченні сталого сільського розвитку.

Консультаційна підтримка аграрного сектору повинна бути складовою державної програми підтримки малих сільгоспвиробників, нарівні з фінансовою (прямою та непрямою), майновою та маркетинговою допомогою.

До початку повномасштабної війни діяла програма компенсації витрат на отримання дорадчих послуг для аграріїв. Наразі така підтримка відсутня, що негативно позначається на стані агробізнесу та сталому сільському розвитку. В умовах євроінтеграції вкрай важливо створити сприятливі умови для розвитку сільськогосподарського дорадництва. Однією з перспективних форм надання консультаційних послуг є налагодження партнерства між місцевими громадами, аграрними вишами та дорадчими організаціями.

У 2024 році директор дорадчої служби за ініціативою постійних клієнтів розпочав організаційне оформлення обслуговуючого кооперативу, що створюється з метою забезпечення його клієнтів правовим, податковим, організаційним та технологічним супроводом. У перспективі є надання аутсорсингових послуг членам кооперативу з постановки, ведення обліку, складання та аналізу фінансової, податкової та статистичної звітності. Ми вважаємо, що створення кооперативу не повинно стати альтернативою функціонування дорадчої служби, проте розвиток партнерства між членами кооператива є більш ефективним.

Дослідження закордонного досвіду партнерських стосунків між громадами, бізнесом та освітою уможливлює визначення перспектив його імплементації в Україні у контексті забезпечення сталого сільського розвитку.

Стратегічним напрямом розвитку малого агробізнесу є забезпечення його інноваційності, що насамперед пов’язано із подоланням цифрового розриву та формування цифрових компетентностей сільського населення на основі партнерства.

З метою оптимізації інформаційного забезпечення формування внутрішньогосподарської звітності для суб’єктів підприємницької діяльності, що спеціалізуються на вирощуванні зернових (підходи можуть бути використані і при вирощуванні інших культур) дорадчим структурам є доцільним розробити типові підходи та використовувати запропоноване у роботі методичне забезпечення їх реалізації на основі використання технологічних карт, що розраховані на поле сівозміни, складання екологічних

паспортів поля, ведення накопичувальних особових рахунків у розрізі центрів витрат та центрів відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aggarwal, M., Khullar, V., & Goyal, N. (2024). Agriculture in society 5.0. In *Artificial Intelligence and Society 5.0* (pp. 154-162). Chapman and Hall/CRC.
2. Ahmad, L., & Nabi, F. (2021). *Agriculture 5.0: artificial intelligence, IoT and machine learning*. CRC Press.
3. Alam, M. R., & Kijima, Y. (2024). Incentives to Improve Government Agricultural Extension Agent Performance: A Randomized Controlled Trial in Bangladesh. *Economic Development and Cultural Change*, *72*(3), 1295-1316.
4. Anderson, J. R., & Feder, G. (2007). Agricultural extension. *Handbook of agricultural economics*, *3*, 2343-2378.https://doi.org/10.1016/S1574-0072(06)03044-1
5. Dufour, A., Mauz, I., Rémy, J., Bernard, C., Dobremez, L., Havet, A., Pauthenet, Y., Pluvinage, J., & Tchakérian, E. (2007). Multifunctionality in Agriculture and its Agents: Regional Comparisons. *Sociologia Ruralis*, doi:10.1111/j.1467- 9523.2007.00444.x
6. Hediger, W., & Knickel, K. (2009). Multifunctionality and Sustainability of Agriculture and Rural Areas: A Welfare Economics Perspective. Journal of Environmental Policy & Planning, doi:10.1080/15239080903412453
7. Hrosul, V., Kruhlova, O., Mkrtchyan, T., Zubkov, S., & Timchenko, O. (2021). Enterprise integration and formation of cluster structures in the field of food sector. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(2), 119-140. doi: 10.51599/are.2021.07.02.07.
8. Huffman, W. E. (2001). Human capital: Education and agriculture. *Handbook of agricultural economics*, *1*, 333-381. https://doi.org/10.1016/S1574-0072(01)10010-1
9. Irungu, R. W., Liu, Z., Liu, X., & Wanjiru, A. W. (2023). Role of networks of rural innovation in advancing the sustainable development goals: a quadruple helix case study. *Sustainability*, *15*(17), 13221. https://doi.org/10.3390/su151713221

10. Khmurova, V., Mykolaichuk, I., Kandahura, K., Sylkina, Yu., & Sychova, N. (2021). Strategy for the development of public-private partnership in the context of global changes. *Scientific Horizons*, 24(8), 108-116.

11. Knickel, K., & Renting, H. (2000). Methodological and Conceptual Issues in the Study of Multifunctionality and Rural Development. *Sociologia Ruralis*, doi:10.1111/1467- 9523.00164

12. Kyrylov, Y., Hranovska, V., Savchenko, V., Kononenko, L., Gai, O., & Kononenko, S. Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions*, 2024. 297–323. DOI: https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25

13. Lehmann, P., Schleyer, C., Wätzold, F., & Wüstemann, H. (2009). Promoting Multifunctionality of Agriculture: An Economic Analysis of New Approaches in Germany. *Journal of Environmental Policy & Planning*, doi:10.1080/15239080903033879

14. Marsden, T., & Sonnino, R. (2008). Rural development and the regional state: Denying multifunctional agriculture in the UK. Journal of Rural Studies, doi:10.1016/j.jrurstud.2008.04.001

15. Nordberg, K., Mariussen, Å., & Virkkala, S. (2020). Community-driven social innovation and quadruple helix coordination in rural development. Case study on LEADER group Aktion Österbotten. *Journal of Rural Studies*, *79*, 157-168. URL: https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.001

16. Norton, George W., and Jeffrey Alwang. 2020. “Changes in Agricultural Extension and Implications for farmer Adoption of New Practices.” *Applied Economic Perspectives and Policy* 42 (1): 8–20.

17. Ristć, L. (2016). Spoljni izazovi agrara Republike Srbije. U: Leković, V. (Ed.), Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja (str. 211-229). Крагујевац: *Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.*

18. Ristić, L., Despotović, D., & Dimitrijević, M. (2020). Multifunctionality of agriculture as a significant factor for sustainable rural development of the Republic of Serbia. *Economic Themes, 58*(1), 17-32. DOI 10.2478/ethemes-2020-0002

19. Sarapina, O., & Yeremian, O. (2021). Taxation of domestic agricultural goods manufacturers: Features, problems and prospects. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice,* 2(37), 116-122. doi: 10.18371/fcaptp.v2i37.229941.

20. Tripathi, N., Singh, R. K., Pal, D., & Singh, R. S. (2015). Agroecology and sustainability of agriculture in India: An overview. EC Agriculture, 2(1), 241-248.

21. Анищенко, А. О., Бородіна, О. М., & Дулеба, Т. Л. (2022). ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ В ОБМІНІ ІНФОРМАЦІЄЮ. *Рекомендовано Вченою радою Українського державного університету науки і технологій: протокол № 2 від 31.10. 2022. В 90 Вчені записки кафедри документознавства та інформаційної діяльності (КДІД): зб. наук. праць. Вип. 4/ред. кол.: ОВ Михайлюк (голова ред. кол.) та ін.–Д.: УДУНТ, 2022.–94 с.*, 45.

22. Аранчій В. І., Зоря О. П., Галінська Т. С., Голбан Т. Т. Інституційні засади формування інвестиційно-інноваційних кластерів в аграрному секторі. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 2. С. 17-23

23. Балановська Т., Михайліченко М., Голік В., Драмарецька К., & Троян, А. (2021). Управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3*(38), 134–143. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237434

24. Безкровний М.Ф. Формування і розвиток регіональних інформаційно-консультаційних (дорадчих) служб : дис. … докт. економ. наук: 08.00.04. Київ, 2017. 351 с.

25. Безкровний, М. Ф. (2017). Еволюція розвитку сільськогосподарської інформаційно-консультаційної діяльності. *Ефективна економіка,* (7).

26. Газуда, Л. М., & Герцег, В. А. (2018). Міжнародний досвід забезпечення розвитку сільських територій.

27. Глухова В. І. Вплив державної фінансової політики на діяльність сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 155-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_27 (дата звернення: 08.09.2024).

28. Гуторов А. О. Інноваційний потенціал розвитку аграрного сектора економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. № 3(2). С. 183-192.

29. Довідка щодо адаптації сільського господарства України до умов СОТ. Департамент доступу до ринків та взаємодії з СОТ від 24.02.2017 URL: http://surl.li/ivvzpl (дата звернення: 27.11.2024).

30. Дрига С.Г. Програмно-цільовий підхід та інституційний стан державної політики підтримки малого підприємництва. *Економіка та держава*. 2010. №2. С. 11-15.

31. Забедюк М. С., Юхимук М. М. Сутність консалтингу та особливості його формування в Україні. *Економічний форум.* 2015. № 3. С. 380-384. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_3_61 (дата звернення: 09.09.2024)

32. Інформаційно – дорадчий веб - портал URL: https://edorada.org/en (дата звернення: 09.09.2024).

33. Корінець Р. Сільський розвиток: посібник для фахівців з аграрного та сільського розвитку територіальних громад. Київ, 2023, ФОП Лопатіна О. О., 157 https://edorada.org/storage/books/SILSKIJ_rozwitok_blok_inter.pdf

34. Кропивко М. Ф. Позитиви і негативи аграрного устрою України. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 6 — 19. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007006

35. Малік М. Й., Мамчур В. А. Самозайнятість та розвиток несільськогосподарського підприємництва на селі. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 39 – 52.

36. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Мамчур В. А., Авраменко Ю.О. Інституційно-правове забезпечення розвитку сімейного фермерства в Україні. Організаційно-економічне забезпечення розвитку сімейних фермерських

господарств: монографія / [Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін.]. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019, 212 с. (С. 5–21).

37. Мамчур В. А. Інституціональні засади розвитку підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки: дис. … докт. економ. наук: 08.00.03. Київ, 2021. 445 с.

38. Маніфест щодо переходу України до Індустрії 5.0 https://www.clusters.org.ua/blog-single/manifest-perehid-ua-industry5-0/

39. Методичні підходи до оцінки підприємницької діяльності в аграрній сфері економіки / Ю.О. Лупенко, М. Й. Малік, В. В. Вітвіцький … Мамчур В.А. та ін. Київ. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 57 с.

40. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue% 20 Strategy_2030_.pdf. (дата звернення: 03.11.2024).

41. Норт, Даглас. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Норт, Даглас. К. : Основи, 2000. 198 с.

42. Паризький І. В. Зарубіжний досвід державного управління інноваційно-технологічним розвитком економіки. *Економічний простір.* 2017. № 118. С. 60-71.

43. Петлюк Л. О., Мєдвєдкова Н. С. Державна підтримка у забезпеченні розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка та держава.* 2021. № 2. С. 105–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.105

44. Податковий Кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 04.11.2024).

45. Постанова Кабінету Міністрів України від 03 липня 2006 року № 897 "Про затвердження положень про реєстри сільськогосподарських служб, а також сільськогосподарських дорадників і експертів-дорадників"

46. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text Закон України від 17 квітня 2004 року № 1807 "Про сільськогосподарську дорадчу діяльність"

47. Про схвалення Концепції сільського розвитку до 2030 року: Проєкт Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk -UA&id=a707d9ff0c4b-4b8b-8d84- 3f9a994ee729&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkraini -proSkhvalenniaKontseptsiiSilskogoRozvitkuDo2030 -Roku – (дата звернення: 04.11.2024).

48. Риндзак О. Т. Якість життя населення: концептуалізація поняття. *Modern Economics. 2021*. № 29 (2021). С. 151-155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-23.

49. Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність: монографія /Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. та ін.]; за ред. О. Г. Шпикуляка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 204с.

50. Розвиток підприємництва і кооперації : інституціональний аспект : монографія / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, В. М. Заяць та ін.]. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 432 с.

51. Сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

52. Сакун О. С. Зарубіжний досвід державної підтримки розвитку інновацій. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 17. С. 52-56.

53. Скрипник А.В., Саяпін С.П. Інформаційне забезпечення в дорадництві з використанням сучасних інноваційних Інтернет-технологій. *Економіка АПК.* 2019. № 12. С. 46-60. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912046.

54. Ставицький А.В., Сачко В. Моделювання індексу людського розвитку у світі. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Економіка. 5* (212)/2020. С. 33-43. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/212-5/5

55. Сумець О., Князь С., Георгіаді Н., Скриньковський Р., Мацук В. Методичний інструментарій оцінювання рівня стабільності аграрних

підприємств. *Agricultural and Resource Economics.* 2022. Vol. 8. No. 1. Pp. 235–255. https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12.

56. Танклевська Н.С. Основні підходи щодо удосконалення фінансової політики. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК.* 2013. № 16(1). С. 40–44.

57. Угода СОТ про сільське господарство. № 981_005, від 15.04.1994 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_005#Text (дата звернення: 27.11.2024).

58. Швиденко М. З., Саяпін С. П. Розвиток інформаційно-консультаційних технологій поширення сільськогосподарських знань: монографія. К, 2015. 614 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗАРЕЄСТРОВАНО
наказом Кіровоградського обласного управління юстиції
23 травня 2003 р. №374 Свідоцтво №374

Взято до відома
із змінами і доповненнями в новій редакції
Кіровоградським обласним управлінням юстиції
6 грудня 2004р.

Зареєстровано
зі змінами і доповненнями в новій редакції
Головним управлінням юстиції
У Кіровоградській області
Наказ № 405/04 від 07.08.2008 р.

Зареєстровано
зі змінами і доповненнями в новій редакції
Головним управлінням юстиції
У Кіровоградській області
Наказ № 63/04
від 10 лютого 2012 р.
Начальник управління
_____ О.В. Чудний

ЗАТВЕРДЖЕНО
установчими зборами Кіровоградської обласної громадської організації „Дорадчий центр АПК"
5 травня 2003 р., протокол №1

ЗАТВЕРДЖЕНО
загальними зборами ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба"
протокол № 9 від 1 серпня 2008 р.,
із змінами і доповненнями
в новій редакції

ЗАТВЕРДЖЕНО
загальними зборами ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба"
протокол № 1 від 16 лютого 2012 р.,
із змінами і доповненнями
в новій редакції
Голова зборів
_____ В. Д. Гліжинський

СТАТУТ
ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
«КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА СЛУЖБА»

(НОВА РЕДАКЦІЯ)

м. Кіровоград - 2012 р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська до служба» (далі – Організація) створена відповідно до статті 36 Конституції України кону України «Про об'єднання громадян», Податкового кодексу України на основі сті інтересів членів Організації з метою здійснення, задоволення і захисту законн ціально-цивільних, господарських, економічних, та інших спільних інтересів член ганізації.

1.2. Організація за своїм правовим статусом є добровільним громадським ф ванням, створеним на основі єдності інтересів для спільної реалізації громадянам їх прав і свобод, і діє на засадах самоврядування, законності, гласності та рівнопр сті.

1.3. Організація є місцевим об'єднанням громадян, діяльність якої поширюєть територію Кіровоградської області.

1.4. До складу Організації можуть входити місцеві осередки, створювані грома ми, які дотримуються вимог цього Статуту і сприяють виконанню мети і цілей Орг ції.

1.5. Найменування Організації:

1.5.1. Повна — **ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА СЛУЖБА»**.

1.5.2. Скорочена — **ГО «КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА СІЛЬСЬКОГОСПОДАР ДОРАДЧА СЛУЖБА»**.

1.6. Юридична адреса Організації: Україна, 25006, м. Кіровоград, вул. Тимірязев к.106, телефон (0522) 24-29-15.

2. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація набуває статусу юридичної особи з дня державної реєстрації у новленому чинним законодавством порядку, має право відкривати поточні та вк (депозитні) рахунки в установах банку, мати печатку, кутовий штамп і власну симв та інші реквізити, передбачені законодавством України, зразки яких затверджук Організацією та реєструються в установленому порядку.

2.2. Для виконання статутних завдань і цілей Організація має право здійснюват обхідну дорадчу, господарську та іншу комерційну діяльність шляхом створення розрахункових установ і організацій із статусом юридичної особи, заснування під ємств в порядку, встановленому законодавством, виступати засновниками і/або чл ми об'єднань громадських організацій.

2.3. Організація є місцевим осередком Всеукраїнської громадської організації „Н нальна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України".

2.4. Діяльність Організації здійснюється на безприбутковій основі. Організація нує функції з представництва своїх членів перед іншими фізичними та юридич особами на громадських засадах.

2.5. Для здійснення цілей і завдань Організація користуються правом:

2.5.1. Виступати учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові і не нові права.

2.5.2. Представляти і захищати свої законні інтереси та законні інтереси своїх чл у державних та громадських органах.

2.5.3. Одержувати від органів державної влади і управління та органів місцевог моврядування інформацію, необхідну для реалізації своїх цілей і завдань.

2.5.4. Вносити пропозиції до органів влади і управління.

2.5.5. Розповсюджувати інформацію, засновувати засоби масової інформації, пр гувати свої ідеї та цілі.

2.6. Об'єднання громадян користуються іншими правами, передбаченими законами України.

3. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Метою створення і діяльності є сприяння прибутковому господарюванню власників особистих селянських та фермерських господарств, господарських товариств, приватних підприємств, інших суб'єктів господарювання на селі та сільському населенню через підвищення їх рівня знань і вдосконалення практичних навичок, покращення на цій основі добробуту сільських мешканців та розвитку сільської місцевості, задоволення та захист соціальних, економічних, фахових та інших спільних інтересів членів Організації.

3.2. Основними завданнями Організації є:

3.2.1. Підвищення рівня знань і вдосконалення практичних навичок прибуткового ведення господарства суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості, та сільського населення в умовах ринкової економіки.

3.2.2. Надання суб'єктам господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості, та сільському населенню індивідуальних соціально спрямованих дорадчих послуг з питань економіки, технологій, менеджменту, маркетингу, обліку, податків, права, екології, розвитку соціальної сфери села тощо.

3.2.3. Надання індивідуальних соціально спрямованих дорадчих послуг органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування з питань підготовки та реалізації планів соціально-економічного розвитку, формування громадянського суспільства.

3.2.4. Випуск і розповсюдження друкованої продукції – журналів, брошур, буклетів, газет, інформаційних листків тощо.

3.2.5. Поширення та впровадження у виробництво сучасних технологій, новітніх досягнень науки і техніки.

3.2.6. Сприяння розвитку несільськогосподарського підприємництва в сільській місцевості, у тому числі сільського зеленого туризму, зайнятості сільського населення тощо.

3.2.7. Робота з сільською молоддю, ініціювання та реалізація молодіжних програм.

3.2.8. Розповсюдження неупередженої об'єктивної інформації щодо можливих шляхів вирішення проблем, що виникають у сільськогосподарських товаровиробників і сільського населення при переході до ринкової економіки.

3.2.9. Пошук джерел фінансування для навчання суб'єктів підприємницької діяльності і сільського населення, досліджень у сфері господарювання і соціального устрою села, впровадження сучасних досягнень науки, техніки і технологій, демонстраційних показів форм і методів роботи сільськогосподарських товаровиробників і сільського населення з підвищення рівня знань, удосконалення практичних навичок прибуткового господарювання, поліпшення добробуту та розвитку соціальної сфери села, інформаційного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників та сільського населення з цих питань.

3.2.10. Сприяння розвитку дорадництва, в тому числі й за рахунок державного фінансування і місцевих бюджетів для виконання соціально спрямованих дорадчих послуг відповідно до програми «Державна підтримка сільськогосподарської дорадчої служби», регіональних програм соціально-економічного розвитку села тощо.

3.2.11. Моніторинг діяльності членів, що займаються дорадчою діяльністю, сприяння підвищенню їх кваліфікації.

3.2.12. Представництво і захист законних прав та інтересів своїх членів у центральних та місцевих органах державної влади у встановленому законодавством порядку.

3.2.13. Внесення у встановленому порядку пропозицій щодо розробки та вдосконалення нормативно-правових актів, що регулюють сільськогосподарську дорадчу діяль-

3.4.2. Дослідження соціально-економічних проблем сільської місцевості та розробка варіантів їх розв'язання.

3.4.3. Демонстраційні покази форм і методів роботи суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості, та сільського населення.

3.4.4. Інформаційне забезпечення суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сільській місцевості, сільського населення тощо.

4. ЧЛЕНСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Членство в Організації може бути індивідуальним та колективним.

4.2. Індивідуальними членами Організації можуть бути громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, визнають та виконують Статут Організації, мають відповідну кваліфікацію та професійно провадять сільськогосподарську дорадчу діяльність, виявили бажання вступити до Організації, сплатити одноразовий вступний та сплачувати членські внески.

4.3. Колективними членами Організації можуть бути трудові колективи підприємств, організацій та установ або їх структурних підрозділів, науково-дослідних та вищих навчальних закладів, районних організацій громадських професійних об'єднань в аграрному секторі, які визнають та виконують Статут Організації, підтримують мету та завдання Організації, сплатили одноразовий вступний та сплачують членські внески.

4.4. Рішення про прийом в індивідуальні та колективні члени Організації здійснюється на підставі особистих заяв громадян та заяви колективного члена зборами членів Організації за умови сплати ними одноразового вступного та членських внесків.

4.5. Припинення членства в Організації можливе у разі:

4.5.1. Учинення ними дій, що суперечать статутним завданням Організації.

4.5.2. Несплати членських внесків у строки, що встановлені зборами Організації.

4.5.3. Подання заяви про вихід із членів Організації за власним бажанням.

4.5.4. Недотримання принципів Кодексу честі дорадника.

4.6. Рішення про виключення індивідуальних членів Організації приймають загальні збори, колективних членів – Комітет Організації.

5. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Члени Організації мають право:

5.1.1. Брати участь у діяльності Організації, її керівних органів, бути обраними до їх складу.

5.1.2. Отримувати інформацію щодо виконання статутних завдань.

5.1.3. У порядку, що встановлений Статутом Організації, самостійно або через своїх представників формувати керівні органи Організації, обиратися та бути обраними до них, брати участь у заходах, що проводяться Організацією.

5.1.4. Вносити пропозиції до загальних зборів Організації чи Комітету з питань їх діяльності.

5.1.5. Користуватися усіма видами послуг, що надаються Організацією.

5.1.6. Користуватися іншими правами, що випливають із законодавства та Статуту Організації.

5.1.7. Добровільно вийти з членів Організації.

5.2. Члени Організації зобов'язані:

5.2.1. Дотримуватися вимог цього Статуту та Кодексу честі дорадника.

5.2.2. Виконувати рішення статутних органів Організації.

5.2.3. Сприяти своєю діяльністю здійсненню мети та завдань Організації.

5.2.4. Брати участь у діяльності Організації.

5.2.5. Не розголошувати конфіденційну інформацію, якщо це може зашкодити інте сам інших членів, Організації в цілому.

5.2.6. Виконувати інші обов'язки відповідно до законодавства України та цього С туту.

6. КОШТИ І ПОРЯДОК ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

6.1. Джерелами надходження коштів Організації є:

- кошти або майно, які надходять безоплатно або у вигляді безповорот фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань;
- пасивні доходи;
- кошти або майно, які надходять неприбутковій організації від ведення її основ діяльності;
- дотації або субсидії, отримані із державного або місцевого бюджетів, держав цільових фондів або в межах технічної чи благодійної, у тому числі гуманітар допомоги, крім дотацій на регулювання цін на платні послуги, які надаються так неприбутковим організаціям або через них їх одержувачам згідно із законодавство метою зниження рівня таких цін.

6.2. Фінансування дорадчої діяльності може здійснюватися за рахунок грантів, між родної технічної допомоги, коштів міжнародних програм та проектів, інших джерел, заборонених законом.

6.3. Кошти Організації використовуються за програмою «Державна підтримка сіль когосподарської дорадчої служби», та відповідно до чинного законодавства для заб печення статутної діяльності Організації.

6.4. Організація набуває право власності на кошти та інше майно, передане їй зас вниками, членами або державою, набуте від вступних і членських внесків, пожертву не громадянами, підприємствами, установами та організаціями, а також на майно, пр дбане за рахунок власних коштів чи на інших підставах, не заборонених законом.

6.5. Організація також має право на майно та кошти, придбані в результаті господа ської, сільськогосподарської дорадчої та іншої комерційної діяльності створених не госпрозрахункових установ та організацій, заснованих підприємств.

6.6. Доходи або майно Організації не підлягають розподілу між їх засновника або членами, посадовими особами та не можуть використовуватися для вигоди буд якого окремого засновника або члена такої неприбуткової організації, її посадов осіб (крім оплати їх праці та відрахувань на соціальні заходи).

6.7. Організація має право за рішенням Загальних зборів членів Організації покла окремі функції щодо господарського управління майном на створювані нею органи, мі цеві осередки, представництва або передавати об'єднанням громадян.

7. КЕРІВНІ ОРГАНИ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Керівними органами Організації є:

7.1.1. Загальні збори.

7.1.2. Комітет.

7.1.3. Голова.

7.2. Вищим органом Організації є Загальні збори, які скликаються не менше одног разу на рік Головою Організації.

7.3. Позачергові Загальні збори можуть скликатися за ініціюванням Голови Організа ції або на вимогу не менше половини членів Організації.

7.4. Про дату й місце проведення Загальних зборів, їх порядок денний ініціатор скликання зборів повідомляють усіх членів Організації у строк не менш ніж за **10** (*д*

сять) днів до їх проведення.

7.5. Будь-який член Організації має право вимагати розгляду питання на Загальних зборах, за умови, що питання було надіслано Організації не пізніше, як за 7 днів до проведення зборів.

7.6. Загальні збори вважаються дійсними, якщо на них присутні більше ніж 2/3 членів Організації.

7.7. Веде збори Голова Організації, а в разі його відсутності - заступник Голови Організації.

7.8. Усі рішення Загальних зборів приймаються шляхом відкритого голосування і вважаються прийнятими, якщо за них проголосували більше 50 відсотків членів Організації.

7.9. До повноважень Загальних зборів відноситься:

7.9.1. Затвердження стратегічних напрямків та перспектив діяльності з надання дорадчих послуг.

7.9.2. Внесення змін і доповнень до Статуту Організації.

7.9.3. Обрання та відкликання Голови Організації, заступника Голови Організації, секретаря Організації та інших членів Комітету.

7.9.4. Встановлення розміру вступних та членських внесків.

7.9.5. Створення госпрозрахункових установ, організацій, представництв тощо.

7.9.6. Заслуховування та затвердження звітів Комітету Організації.

7.9.7. Затвердження кошторису, штатного розпису і розміру посадових окладів працівників апарату та встановлення показників, розміру і строків їх преміювання.

7.9.8. Розпорядження майном Організації.

7.9.9. Прийняття рішення про припинення діяльності Організації, госпрозрахункових установ, організацій, представництв тощо.

7.10. Загальні збори можуть взяти до свого розгляду питання, делеговані Комітету, та інші питання, що випливають із завдань, передбачених цим Статутом.

7.11. Виконавчим органом Організації є Комітет, що обирається Загальними зборами із числа членів Організації.

7.12. Засідання Комітету проводяться за необхідністю, але не рідше 2 разів на рік. Засідання Комітету вважається правомочним, якщо в ньому бере участь не менше 3/4 складу Комітету. Рішення приймаються простою більшістю голосів від числа присутніх.

7.13. До повноважень Комітету віднесено підготовку питань, що належать до відання Загальних зборів, по яких Комітет завчасно готує відповідні пропозиції.

7.14. Організацію та її Комітет очолює Голова, який обирається Загальними зборами.

7.15. Голова Організації без довіреності представляє Організацію у державних органах, установах, підприємствах і громадських організаціях.

7.16. Голова Організації вправі без довіреності від імені Організації:

7.16.1. Вирішувати усі питання сільськогосподарської дорадчої та іншої діяльності Організації, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Загальних зборів.

7.16.2. Представляти інтереси всіх або окремих груп членів Організації у державних органах, установах, судах, підприємствах і громадських організаціях.

7.16.3. Підписувати рішення Загальних зборів і Комітету, інші документи, що стосуються діяльності Організації.

7.16.4. Укладати договори, вносити зміни та доповнення до укладених договорів.

7.17. Інші члени Організації можуть представляти інтереси Організації, всіх або окремих груп її членів на підставі оформленої у встановленому порядку довіреності.

8. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА ДОПОВНЕНЬ ДО СТАТУТУ

8.1.Зміни та доповнення до цього Статуту затверджуються рішенням Загальних зборів. Зміни, що вносилися в статутні документи, підлягають обов'язковій реєстрації.

8.2. Порядок внесення змін і доповнень до статуту визначається статутом та чинним законодавством України.

10. ПОРЯДОК ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

10.1. Припинення діяльності Організації може бути проведено шляхом її реорганізації або ліквідації.

10.2. Реорганізація Організації здійснюється за рішенням Загальних зборів, якщо за це проголосувало не менш 3/4 членів Організації. Порядок та правові наслідки реорганізації визначається відповідно до чинного законодавства.

10.3. Ліквідація Організації здійснюється за рішенням Загальних зборів або за рішенням суду у випадках і в порядку, передбачених чинним законодавством.

10.4. У разі ліквідації Організації її активи не можуть перерозподілятись між членами Організації, і повинні бути передані одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховані до доходу бюджету, якщо інше не передбачено законом, що регулює діяльність відповідної неприбуткової організації.

За дорученням Зборів Статут підписали:

Прізвище, ім'я та по батькові		Підписи
1. *Глічинський Віталій Дмитрович*		
2. *Шаповалов Юрій Сергійович*		
2. *Мельник Олександр Петрович*		

град, Кіровоградська область, **Україна,**
10 вересня 2012 року, я, ЛАТУШКІНА О.О., приватний нотаріус Кіровоградського міського нотаріального округу засвідчую вірність копії з оригіналу документа, в останньому підчисток, дописок, закреслених слів, незастережених виправлень або інших особливостей не виявлено.

Зареєстровано в реєстрі за № 1106

Стягнуто плати – згідно ст.31 ЗУ "Про нотаріат"

Приватний нотаріус-

Пронумеровано, прошнуровано, скріплено підписом та печаткою

Пронумеровано, прошнуровано, скріплено підписом та печаткою

Додаток Б

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ

НАКАЗ

[illegible] Київ № [illegible]

Про внесення
громадської організації до
Реєстру сільськогосподарських
дорадчих служб

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 03 липня 2006 року № 897 "Про затвердження положень про реєстри сільськогосподарських дорадчих служб, а також сільськогосподарських дорадників і експертів - дорадників"

НАКАЗУЮ:

1. Внести громадську організацію "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" до Реєстру сільськогосподарських дорадчих служб.

2. Контроль за виконанням наказу покласти на заступника Міністра Сеня О.В.

Міністр **М.В. Присяжнюк**

Додаток В

694338

ЄДИНИЙ ДЕРЖАВНИЙ РЕЄСТР ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ТА ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ

ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

ВИТЯГ
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців

Відповідно до статті 20 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" на запит **ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ "КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА СЛУЖБА"** від **10.09.2012** за **№ 14637740** станом на **11.09.2012** відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Ідентифікаційний код: 26321931

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ЄДР) у кількості **1** записів:

Запис 1

Повне найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності:
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ "КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА СЛУЖБА", ГО КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА СЛУЖБА

Повне та скорочене найменування англійською мовою у разі їх наявності:
відомості відсутні

Реєстраційний номер юридичної особи ЄДР:
10004459290

Ідентифікаційний код юридичної особи:
26321931

Місцезнаходження:
25006, КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ., МІСТО КІРОВОГРАД, ЛЕНІНСЬКИЙ РАЙОН, ВУЛИЦЯ ТИМІРЯЗЄВА, БУДИНОК 84, КІМНАТА 106

Дата державної реєстрації юридичної особи:
26.05.2003

Статус відомостей про юридичну особу:
підтверджено

Стан юридичної особи:

Додаток Д

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік | 2022 рік | 2021 рік | 2020 рік

Дата звіту	21.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA35040210010019355
Кількість працівників	2

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.20	0.20
первісна вартість	1001	3.20	3.20
накопичена амортизація	1002	3.00	3.00
Усього за розділом I	1095	0.20	0.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4.00	4.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1.20	2.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11.60	10.50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.10	0.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	36.40	51.90
Усього за розділом II	1195	53.30	69.40
Баланс	1300	53.50	69.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Додатковий капітал	1410	2.90	2.90
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	44.30	63.40
Усього за розділом I	1495	47.20	66.30
товари, роботи, послуги	1615	1.30	3.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.30	0.30
розрахунками з оплати праці	1630	4.70	
Усього за розділом III	1695	6.30	3.30
Баланс	1900	53.50	69.60

Додаток Е

Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA35040210010019355
Кількість працівників	2

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	0.20	0.20
первісна вартість	1011	3.20	3.20
знос	1012	3.00	3.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.20	0.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4.00	4.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3.40	1.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8.60	11.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.10	0.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	89.10	36.40
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	105.20	53.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	105.40	53.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	
Додатковий капітал	1410	2.90	2.90
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100.80	44.30
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	103.70	47.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1.40	1.30
розрахунками з бюджетом	1620	0.30	0.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	4.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	1.70	6.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	105.40	53.50