

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

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

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

на тему:

**«Дорадництво в умовах формування Agriculture (на прикладі ГО  
«Кіровоградська сільськогосподарська дорадча служба»)»**

**«Consulting in the context of the formation of Agriculture (on the example  
of the NGO "Kirovohrad Agricultural Advisory Service")»**

Виконав здобувач вищої освіти

2м курсу, групи ПТЛ-24м

ОПП «Підприємництво, торгівля та логістика»  
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

\_\_\_\_\_ Анкудінов В. К.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент Наталія Сисоліна

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент

Херсонського державного аграрно-економічного університету

\_\_\_\_\_ Кононенко Л.В.

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 076 «Підприємництво та торгівля»  
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма ОПП «Підприємництво, торгівля та логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри

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

«05» вересня 2025 року

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

Анкудінов Володимир Костянтинівич

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Дорадництво в умовах формування Agriculture  
(на прикладі ГО "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча  
служба"»

2. Керівник роботи Сисоліна Наталія Петрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи оцінка сучасного стану дорадництва  
у контексті формування Agriculture 5.0, 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 історію розвитку дорадництва у контексті формування парадигм Agriculture;
- дослідити організаційні особливості та оцінити ефективність дорадчих послуг;
- обґрунтувати стратегічні напрями оптимізації дорадництва у контексті забезпечення адаптації агробізнесу до вимог Agriculture 5.0.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Пошук джерел інформації	10.09.2025	
2	Написання вступу та розділу 1 кваліфікаційної роботи	20.09.2025	
3	Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи	20.10.2025	
4	Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи	20.11.2025	
5	Написання висновків	10.11.2025	
6	Оформлення списку використаних джерел	20.11.2025	
7	Остаточне оформлення роботи та додатків	30.11.2025	
8	Перевірка на унікальність	05.12.2025	
9	Отримання відгуку наукового керівника та рецензії	10.12.2025	
10	Підготовка до захисту	15.12.2025	

Дата видачі завдання  
«05» вересня 2025 р.

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

*Сисоліна Н.П.*  
\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання  
«05» вересня 2025 р.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

*Анкудінов В.К.*  
\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Анкудінов В. Дорадництво в умовах формування Agriculture 5.0.** – Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2025 – 121с.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, об'єкт, і предмет дослідження. У першому розділі досліджено особливості еволюції концепцій сільського господарства, історичний аспект становлення та розвитку дорадництва, а також особливості дорадництва у контексті формування Agriculture 5.0. У другому розділі наведено організаційно-економічну характеристику ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба» та досліджено особливості господарювання ПАФ «Ганнівська», як клієнта дорадчої служби, оцінено сучасний стан формування ланцюгів постачання в Кіровоградському регіоні. У третьому розділі оцінено формування стратегій цифрової трансформації малих агропідприємств Кіровоградського регіону; запропоновано стратегічні напрями оптимізації цифрової трансформації ланцюгів постачання та дорадчого супроводу адаптації агровиробників до умов формування Agriculture 5.0.

**Ключові слова:** агробізнес, цифрова трансформація, ланцюги постачання агропродукції, цифровізація, оцифровка, інформаційне забезпечення, конкурентоспроможність

## ANNOTATION

**Ankudinov V. Consulting in the context of Agriculture 5.0.** – Qualification work for the second (master's) level of higher education in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade.” – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2025 – 121 p.

The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the purpose, object, and subject of the study. The first chapter examines the peculiarities of the evolution of agricultural concepts, the historical aspect of the formation and development of advisory services, as well as the peculiarities of advisory services in the context of the formation of Agriculture 5.0. The second chapter provides an organizational and economic description of the Kirovohrad Regional Agricultural Advisory Service and examines the peculiarities of the Hannivska Agricultural Production Farm as a client of the advisory service, assessing the current state of supply chain formation in the Kirovohrad region. The third chapter assesses the formation of digital transformation strategies for small agricultural enterprises in the Kirovohrad region; proposes strategic directions for optimizing the digital transformation of supply chains and advisory support for the adaptation of agricultural producers to the conditions of Agriculture 5.0 formation.

**Keywords:** agribusiness, digital transformation, agricultural supply chains, digitalization, digitization, information support, competitiveness

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ДОРАДНИЦТВА У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПАРАДИГМ AGRICULTURE	10
1.1. Еволюція концепцій сільського господарства	10
1.2. Історичний аспект становлення та розвитку дорадництва	18
1.3. Дорадництво у контексті формування Agriculture 5.0	29
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДОРАДЧИХ ПОСЛУГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИКАМ - КЛІЄНТАМ ГО «КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА СЛУЖБА»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба»	39
2.2. Особливості господарювання ПАФ «Ганнівська» як клієнта ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба»	50
2.3. Сучасний стан формування ланцюгів постачання в Кіровоградському регіоні	60
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ДОРАДНИЦТВА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ АГРОБІЗНЕСУ ДО ВИМОГ AGRICULTURE 5.0.	68
3.1. Формування стратегії цифрової трансформації малих агропідприємств Кіровоградського регіону	68
3.2. Стратегічні напрями оптимізації цифрової трансформації ланцюгів постачання для агропідприємств – клієнтів Кіровоградської обласної дорадчої служби	78
3.3. Дорадчий супровід адаптації малих і середніх агровиробників до умов формування Agriculture 5.0	88
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ	121

## Вступ

Сьогодні аграрний сектор перебуває на порозі революційних змін, зумовлених переходом до нової парадигми – Agriculture 5.0. Ця концепція виходить за межі простої цифровізації і акцентує увагу на людиноцентричності, кіберстійкості та екологічній стійкості агропродовольчих систем.

В умовах України, що переживає наслідки повномасштабної військової агресії, порушення традиційних логістичних ланцюгів та зростання ризиків (енергетичних, фінансових, кадрових), необхідність адаптації до Agriculture 5.0 стає не просто питанням ефективності, а умовою виживання та відновлення агробізнесу. У цьому контексті дорадництво відіграє ключову роль.

Малі та середні сільськогосподарські підприємства є основними виробниками продукції для внутрішнього ринку; забезпечують значну частку виробництва важливих продуктів харчування, сприяючи диверсифікації продовольчого ринку та гарантуючи продовольчу безпеку; сприяють зменшенню безробіття та підтримують соціальну стабільність у сільських громадах. Проте саме ці суб'єкти господарювання стикаються з низкою проблем: обмежений доступ до фінансування інновацій, низька конкурентоспроможність у боротьбі з агрохолдингами, а також недостатній рівень знань та навичок для впровадження складних цифрових технологій Agriculture 5.0. Самостійно подолати ці труднощі малі сільськогосподарські виробники не можуть, тому відпрацьованою світовою практикою є їх співпраця із дорадчими структурами, які мають стати провідниками технологічної адаптації.

Для забезпечення переходу до Agriculture 5.0 необхідно комплексно модернізувати аграрний сектор шляхом впровадження цифрових інновацій, оптимізації ланцюгів постачання та розвитку інфраструктури, тощо. Ключову роль у цьому відіграє дорадництво, забезпечуючи сільських виробників

необхідними знаннями, консультаціями та підтримкою для ефективного впровадження нових технологій, адаптації до змін клімату. Саме ці обставини і обумовлюють актуальність теми дослідження: «Дорадництво в умовах формування Agriculture 5.0».

Робота виконана на базі ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба».

Незважаючи на те, що проблематика дорадництва активно досліджується як вітчизняними, так і закордонними науковцями (J.R. Anderson, A.W. Van, H.S. Hawkins, M. Altarawneh, E. Altahat, A.D. Kidd, J.P.A. Lamers, V. Hoffmann, K. Goswami, М.Ф. Безкровний, О.А.Боднар, В. Грановська, В.В.Зайченко, С. А. Євчу, Ю. Кирилов, А. Л. Святошнюк, А. Шворак та багатьома іншим) у контексті формування Agriculture 5.0 є доцільним провести подальші дослідження.

Метою при виконанні магістерської роботи є оцінка сучасного стану дорадництва у контексті формування Agriculture 5.0, з'ясування основних проблем, що пов'язані з його ефективним функціонуванням, та визначення і обґрунтування напрямів його перспективного розвитку.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- вивчено історію розвитку дорадництва у контексті формування парадигм Agriculture;

- досліджено організаційні особливості та оцінено ефективність дорадчих послуг, що надаються сільськогосподарським виробникам - клієнтам ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба»

- обґрунтовано стратегічні напрями оптимізації дорадництва у контексті забезпечення адаптації агробізнесу до вимог Agriculture 5.0.

Об'єктом дослідження є процес надання дорадчих послуг у контексті формування Agriculture 5.0.

Предметом дослідження є організація та методика дорадчих послуг в умовах формування Agriculture 5.0.

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; анкетування, а також групування, систематизація, порівняння, SWOT-аналіз 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 формування Agriculture 5.0 та цифрової трансформації; матеріали науково-практичних конференцій відповідно до тематики дослідження, регламенти та звітність громадської організації «Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба» і агропідприємств- клієнтів дорадчої служби.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

дістали подальшого розвитку:

обґрунтовано:

- механізм дорадчого супроводу адаптації малих і середніх агровиробників до вимог Agriculture 5.0 в умовах військового стану. Запропонований механізм кардинально відрізняється від традиційних моделей цифровізації, фокусуючись не на впровадженні дорогих інноваційних технологій, а на досягненні базової цифрової зрілості та кібергігієни шляхом використання доступних безкоштовних інструментів і співпраці з дорадчою службою;

- концепція трансформації сільськогосподарської дорадчої служби з консультативного органу на зовнішній Центр Компетенцій та провайдера комплексних рішень для малого агробізнесу (з оборотом 200–900 тис. грн.); доведено, що дорадчим службам доцільно взяти на себе функції колективного ситуаційного аналізу ризиків (логістичних, цінових,

військових), часткового ІТ-аутсорсингу та цільового практичного навчання персоналу.

Практичне значення мають пропозиції щодо запропонованих стратегічних напрямів мінімізації ризиків для малих і середніх агровиробників в умовах воєнного стану, що передбачають перехід від індивідуального господарювання до кооперативних цифрових логістичних платформ для спільного користування елеваторами та складами, з метою підвищення прозорості та зниження залежності від посередників.

Результати дослідження доповідались на III 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 «Сільське господарство в епоху Agriculture 5.0» матеріалів III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі».

Робота викладена на 121 сторінках, складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, містить 6 таблиць, 22 рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ДОРАДНИЦТВА У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПАРАДИГМ AGRICULTURE

#### 1.1. Еволюція концепцій сільського господарства

Сільське господарство є найбільш всеосяжним і фундаментальним терміном, що використовується для позначення величезного розмаїття способів, якими вирощування культурних рослин та розведення свійських тварин забезпечують життєдіяльність глобальної людської популяції, надаючи їй продукти харчування та інші необхідні ресурси. Етимологічно англійське слово *agriculture* походить від латинських коренів: “ager”, що означає «поле», та “colo” — «обробляти» або «культивувати».

У своєму первісному поєднанні вони утворили латинське поняття *agricultura*, що буквально означало обробіток поля або оранку землі. Однак у процесі історичного розвитку цей термін вийшов далеко за межі свого первісного значення і почав охоплювати надзвичайно широкий спектр людської діяльності.

Сучасне розуміння сільського господарства ввібрало в себе безліч спеціалізованих напрямів, що є невід’ємними складовими аграрного виробництва, але мають власну термінологію. Сюди відносяться такі процеси, як безпосередня культивація, доместикація (одомашнення), садівництво, арбористика (догляд за деревами), вегекультура тощо. Паралельно з цим термін “сільського господарства” охоплює різні форми управління тваринництвом, включаючи змішане землеробсько-тваринницьке господарство, класичний пасторалізм та специфічні форми. Крім того, саме поняття сільського господарства часто уточнюється за допомогою кваліфікуючих прикметників, таких як «зародкове» (*incipient*), «екстенсивне» (*extensive*), «інтенсивне» (*intensive*), тощо. Слід зазначити, що точне значення

цих визначень не завжди є однозначним і часто залежить від контексту. Для характеристики конкретних форм сільського господарства також використовується безліч атрибутів, серед яких тип ґрунту, частота обробітку земель, а також основні види сільськогосподарських культур чи тварин, що вирощуються.

Термін «сільське господарство» у загальноприйнятому сенсі передбачає поєднання рослинництва та тваринництва. У Оксфордському словнику англійської мови зазначається, що сільське господарство - це «наука і мистецтво обробітку ґрунту, що включає суміжні заняття зі збирання врожаю та розведення худоби; землеробство, фермерство».

Варто зауважити, що при розгляді питань раннього землеробства спостерігається тенденція до досить розмитого використання терміна «сільське господарство» та багатьох його похідних понять без чіткого визначення.

Сільське господарство зародилося в мідному столітті, після неоліту, коли людина почала обробляти землю, використовуючи дерев'яні знаряддя і приручаючи тварин, потім воно було революціонізовано завдяки використанню металевого обладнання для вирощування сільськогосподарських культур, і цей час був класифікований як перша і друга сільськогосподарські революції (Agriculture 1.0, Agriculture 2.0). Третя і четверта революції (Agriculture 3.0, Agriculture 4.0) принесли до сільського господарства робототехніку, машини, телекомунікаційні системи, генетичне декодування тощо. Agriculture 5.0 передбачає використання сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення, тощо. Рисунком 1.1 проілюстрована еволюція основних сільськогосподарських революцій (Agriculture).



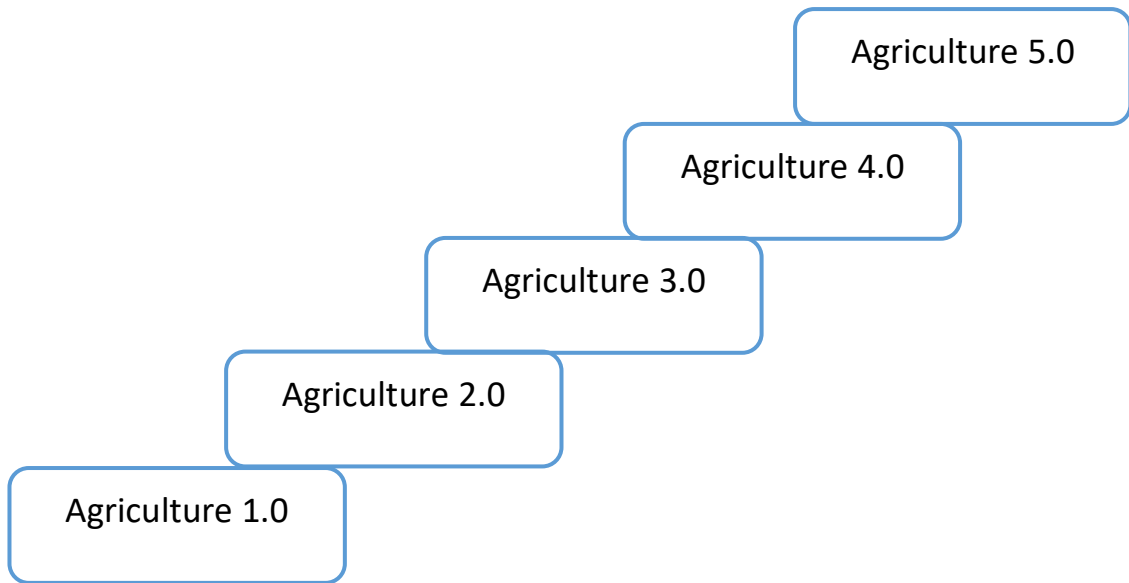


Рис. 1.1 Еволюція основних сільськогосподарських революцій (Agriculture)

Джерело: побудовано авторами на основі [20; 26; 96]

Розвиток сільського господарства є динамічним процесом, що нерозривно пов'язаний із загальним науково-технічним прогресом людства. Виділяють кілька основних етапів трансформації сільськогосподарського виробництва, які в сучасній науковій літературі прийнято класифікувати як концепції від «Agriculture 1.0» до «Agriculture 5.0» (Zhai). Кожен з цих етапів характеризується зміною технологічного укладу, джерел енергії та підходів до управління виробничими процесами.

Етап «Agriculture 1.0» охоплює тривалий період традиційного сільського господарства, що тривав від початку одомашнення рослин і тварин до кінця XIX століття. Ця епоха характеризувалася повною залежністю виробничих процесів від м'язової сили людини та тяглової сили тварин. Хоча в цей період вже використовувалися прості знаряддя праці, такі як серпи, мотики, плуги та лопати, технологічний рівень залишався низьким. Аграрне виробництво було трудомістким, а його продуктивність — обмеженою фізичними можливостями працівників та погодними умовами. Основною метою було

забезпечення власних потреб домогосподарства (натуральне господарство), а врожайність залишалася невисокою через відсутність ефективних методів обробітку ґрунту та захисту рослин.

Перехід до «Agriculture 2.0» розпочався наприкінці XIX — на початку XX століття і був пов'язаний із Промисловою революцією. Винахід парового двигуна, а згодом і двигуна внутрішнього згорання, забезпечило аграрний сектор новими можливостями. Це ера механізації, коли на зміну ручній праці прийшли сільськогосподарські машини — трактори, комбайни, сівалки, які керувалися фермерами вручну. Окрім механізації, цей етап ознаменувався «Зеленою революцією» — масовим впровадженням агрохімікатів (мінеральних добрив, пестицидів) та селекційних сортів культур. Безумовно, «Agriculture 2.0» дозволило здійснити стрибок у підвищенні продуктивності праці та валового збору врожаю, що було важливо для забезпечення продовольством зростаючого населення планети. Однак, цей прогрес мав високу екологічну ціну. Інтенсивна хімізація призвела до хімічного забруднення ґрунтів та вод, деградації екосистем та втрати біорізноманіття. Крім того, ця модель базувалася на надмірному споживанні викопних енергоресурсів та нераціональному використанні природних ресурсів, що згодом стало глобальною проблемою.

Концепція «Agriculture 3.0» виникла у другій половині XX століття на хвилі бурхливого розвитку обчислювальної техніки та електроніки. Цей етап часто називають ерою «Точного землеробства» (Precision Farming). Комп'ютерні програми, системи глобального позиціонування (GPS) та робототехніка дозволили перейти від суцільного обробітку полів до диференційованого підходу. Сільськогосподарська техніка стала «розумнішою»: з'явилася можливість виконувати операції ефективно та цілеспрямовано. Основною метою «Agriculture 3.0» стала корекція стратегічних помилок попереднього етапу. Завдяки технологіям вдалося оптимізувати розподіл ресурсів: системи паралельного водіння та картування

врожайності дозволили скоротити використання агрохімікатів, вносячи їх лише там, де це дійсно необхідно. Це також підвищило точність зрошення та зменшило негативний вплив на довкілля, хоча людський фактор в управлінні все ще залишався визначальним.

Наступний етап розвитку — «Agriculture 4.0» («Розумне сільське господарство» або Smart Farming) — це інтеграція кіберфізичних систем у виробничий процес. Ця концепція базується на використанні передових цифрових технологій, таких як: Інтернет речей (IoT) - мережа сенсорів та датчиків, що передають дані про стан ґрунту, рослин та техніки в режимі реального часу; Big Data (Великі дані) - збір та аналіз масивів інформації для виявлення закономірностей та прийняття обґрунтованих рішень; Штучний інтелект (AI) та машинне навчання - алгоритми, здатні прогнозувати врожайність, розпізнавати хвороби рослин та автономно керувати технікою; Хмарні обчислення (Cloud computing) - забезпечення доступу до даних та аналітичних інструментів з будь-якої точки світу; Дистанційне зондування (Remote sensing) - використання дронів та супутників для моніторингу посівів. Застосування цих технологій дозволяє не лише значно підвищити ефективність та рентабельність аграрного бізнесу, але й мінімізувати участь людини у рутинних процесах, автоматизувавши прийняття рішень.

Сучасний етап розвитку сільського господарства - «Agriculture 5.0», і докорінно змінює роль технологій та місце людини в аграрному виробництві. Якщо попередня, Agriculture 4.0, була зосереджена головним чином на впровадженні «розумних» машин, Інтернету речей та масовому зборі великих даних для оптимізації існуючих процесів, то Agriculture 5.0 фокусується на якісно іншому рівні — мудрому та етичному використанні цих даних для досягнення глибокої гармонії між вискоелективним виробництвом, екологічною безпекою та соціальними потребами суспільства. Agriculture 5.0 визначається як ера «біоінтелекту» та регенеративних (відновлювальних) систем, що базується на критичному усвідомленні того

факту, що подальша інтенсифікація аграрного сектору виключно за рахунок нарощування цифрових потужностей має свої природні межі і без зміни фундаментальних підходів може лише поглибити глобальні екологічні та соціальні кризи. Тому нова парадигма рішуче зміщує акценти з гонитви за чистою продуктивністю та короткостроковим прибутком на забезпечення довгострокової стійкості (sustainability), резильєнтності (здатності системи швидко відновлюватися після кліматичних чи економічних потрясінь) та, що найважливіше, людиноцентричності всіх процесів.

Ключовою та визначальною відмінністю Agriculture 5.0 є категорична відмова від технократичної ідеї повної заміни людини машиною в сільському господарстві, натомість утверджується модель високопродуктивної синергії, де штучний інтелект стає надійним партнером, який значно розширює когнітивні можливості фермера та агронома. Системи підтримки прийняття рішень стають більш прозорими та етичними, вони надають варіанти дій, що базуються на складних моделях, але залишають за людиною остаточне стратегічне та ціннісне судження, особливо в ситуаціях, що вимагають морального вибору або врахування нестандартних локальних контекстів. Цей підхід матеріалізується на полях через появу та широке застосування «коботів» (collaborative robots) — робототехніки нового покоління, спеціально розробленої для безпечної фізичної взаємодії та спільної праці з людьми у спільному робочому просторі; ці машини беруть на себе важкі, монотонні або небезпечні для здоров'я завдання, дозволяючи людині зосередитися на творчих, управлінських аспектах праці та тонких операціях, що вимагають людської гнучкості та інтуїції.

Паралельно з гуманізацією технологій, Agriculture 5.0 виходить далеко за рамки концепції «точного землеробства» (Precision Agriculture) попереднього етапу, метою якого було здебільшого лише зменшення негативного впливу на довкілля шляхом дозованого внесення ресурсів. Нова парадигма ставить амбітнішу мету — забезпечення позитивного впливу на

екосистеми та перехід до регенеративного землеробства, яке активно відновлює природний капітал. Завдяки глибинному аналізу даних, отриманих від розгалужених мереж сенсорів ґрунту, супутникового моніторингу та дронів, сучасні ферми переходять до агрономічних практик, які цілеспрямовано відновлюють здоров'я ґрунтів, збільшують вміст органічної речовини (гумусу), сприяють активній секвестрації (поглинанню та консервації) вуглецю з атмосфери, що є критично важливим у боротьбі зі змінами клімату, а також значно підвищують біорізноманіття на агроландшафтах, перетворюючи поля з монокультурних пустель на живі, стійкі екосистеми.

Цей перехід неможливий без глибинної інтеграції цифрових технологій з передовими досягненнями сучасної біології, що формує так званий «біоінтелект», де цифрові двійники та складні кіберфізичні системи поєднуються з біотехнологічними інноваціями. Це включає безпечне використання інструментів точного редагування геному (наприклад, технології CRISPR/Cas9) не лише для традиційного підвищення врожайності, але й передусім для створення сільськогосподарських культур, які мають підвищену стійкість до екстремальних кліматичних умов, таких як тривалі посухи, засолення ґрунтів чи нові штами хвороб, що дозволяє кардинально зменшити потребу в хімічних засобах захисту рослин. Крім того, активно розвивається напрямок управління мікробіомом ґрунту та рослин на основі аналізу великих даних, що дозволяє використовувати природний потенціал корисних мікроорганізмів для живлення та захисту культур замість синтетичних добрив та пестицидів.

Сільське господарство майбутнього у контексті формування концепції Agriculture 5.0 прагне до повної енергетичної автономності та функціонування за принципами циркулярної економіки, інтегруючи відновлювані джерела енергії, такі як агровольтаїка (поєднання вирощування культур із сонячними панелями) та біогазові установки, безпосередньо у

виробничий цикл. У такій системі відходи одного процесу (наприклад, рослинні залишки чи гній) стають цінним ресурсом для іншого (виробництва енергії чи органічних добрив), мінімізуючи зовнішній екологічний слід і перетворюючи аграрне підприємство на замкнуту, самодостатню систему.

Зростання населення світу, зміна клімату та необхідність реалізації Цілей сталого розвитку вимагають, щоб сільськогосподарський сектор був ефективним і сталим, забезпечував продовольчу безпеку. За даними Продовольчої та Сільськогосподарської Організації Об'єднаних Націй (ФАО), до 2050 року обсяги сільськогосподарського виробництва повинні збільшитися на 70 %, з огляду на зростаючий попит на високоякісні та екологічно чисті продукти харчування [ 48, 49 ]. Відповідно, 25 вересня 2015 року Генеральна Асамблея Організації Об'єднаних Націй (ООН) схвалила порядок денний «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року», що є планом дій щодо забезпечення процвітання людей і планети [ 74 ]. В рамках цього порядку денного було сформульовано 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), які замінили собою раніше встановлені Цілі розвитку тисячоліття (ЦРТ) з термінами їх досягнення з 2015 по 2030 рік. З цих 17 Цілей сталого розвитку ЦСР-2 - це «нульовий голод», тобто подолання голоду, оскільки, за оцінками, у 2015 році близько 690 мільйонів людей страждали від голоду [ 25]. Ця ситуація погіршилася з пандемією COVID-19 та повномаштабними військовими діями в Україні, що торкнулися систем транспортування продовольства і поставила під загрозу доступ людей до продовольства через пов'язану з цим втрату доходів або зростання цін на продукти харчування.

У цьому контексті Організація Об'єднаних Націй зазначає, що сільське господарство може сприяти досягненню ЦСР, особливо ЦСР-2, шляхом забезпечення здорового харчування, що безпосередньо пов'язане з поліпшенням здоров'я та продуктивним життям. ЦСР-2 щодо ліквідації голоду та забезпечення доступу всіх людей, особливо малозабезпечених та

вразливих прошарків населення, включаючи немовлят є досить амбітною. Проте сільське господарство має потенціал для її досягнення за рахунок підвищення доходів малих сільськогосподарських виробників, зміцнення потенціалу для боротьби зі зміною клімату, екстремальними погодними явищами і поступового поліпшення якості ґрунту і земель. Однак для досягнення всього вищезазначеного необхідно змінити підхід усіх зацікавлених сторін агропродовольчої екосистеми до виробничого процесу. Першим і, можливо, найважливішим кроком на шляху до цієї мети є зміна способу прийняття рішень на всіх рівнях сільськогосподарського виробництва, і насамперед на рівні малого сільськогосподарського виробника, якому щодня доводиться приймати рішення з питань вирощування своєї продукції, її продажу; обрання системи оподаткування, форми ведення обліку та формування і подання звітності тощо .

Зберігання та аналіз великих обсягів даних (Big Data) для прогнозування (наприклад, виробництва або поширення хвороб), а також для можливості отримувати на основі даних, зібраних шляхом оцифрування виробництва, інформацію, релевантну цінності їх продуктів і послуг.

Таким чином, Agriculture 5.0 є цілісною, комплексною системою, що органічно поєднує суперсучасні технології (Hyperautomation, Edge Computing, мережі 6G) з глибоким розумінням біологічних процесів та високою соціальною відповідальністю, маючи на меті забезпечення глобальної продовольчої безпеки у спосіб, що не виснажує ресурси планети, а навпаки, сприяє її оздоровленню та суттєвому покращенню якості життя людей, залучених до сільськогосподарського виробництва та споживання його продукції.

## **1.2. Історичний аспект становлення та розвитку дорадництва**

Історія сільськогосподарського дорадництва є досить тривалою. Перші історичні корені консалтингу в сільському господарстві сягають ще періоду переходу людства від кочового до осілого способу життя, коли землероби накопичували і передавали знання про обробіток землі, селекцію рослин та догляд за тваринами у формі порад, що становило первинну, архаїчну форму аграрного дорадництва. Дослідники вважають, що його започаткування було зумовлене комплексом причин, серед яких ключовими передумовами стали перманентні кризи в аграрному секторі, виникнення надзвичайних ситуацій, таких як виснаження ґрунтів або неврожай, а також поступова технологічна модернізація та прогрес у аграрних науках. Водночас стійкий попит на дорадництво формувався через об'єктивний брак у фермерів необхідних спеціалізованих знань для самостійного ефективного господарювання.

З розвитком перших цивілізацій, таких як Єгипет, Месопотамія та Китай, у сільському господарстві почали з'являтися систематизовані підходи до зрошення, удобрення ґрунтів та організації праці. Ці знання передавалися через спеціальних писарів, наставників та адміністраторів господарств, що фактично виконували функції перших консультантів. Історичні витоки цієї практики вражають своєю давниною. Так, М. Ф. Безкровний наводить приклад знайдених у Месопотамії глиняних табличок (датованих 1800 р. до н.е.), на яких «було написано рекомендації щодо поливу зернових культур, а також заходи боротьби з пацюками» [1]. Підтвердження інституціоналізації передачі знань знаходять і в інших давніх культурах. В Єгипті «деякі ієрогліфи на єгипетських колонах також давали поради щодо того, як уникнути пошкодження врожаю та загибелі людей від розливів Нілу» [22]. Окрім усних порад, згодом з'явилися й перші письмові праці: незважаючи на те, що до наших днів дійшло небагато таких текстів, відомо, що «найдавніші були написані під час давньогрецької та фінікійської цивілізацій» [56]. У давній період історії також в імперському Китаї було закладено початок системного просування та розповсюдження сільськогосподарської інформації

серед землевласників і орендарів, що стало прообразом державної політики аграрної просвіти.

У середньовічний період вагому роль у поширенні агрономічних знань відігравали монастирські господарства, які стали центрами аграрних інновацій того часу. Ченці проводили експерименти з вирощування нових культур, удосконалювали техніки польових робіт, описували технології збереження продуктів та передавали свої напрацювання місцевим громадам. У цей час відбувалося формування аграрних центрів знань при монастирях, а згодом — при університетах і королівських дворах, що стало фундаментом для майбутньої професіоналізації консалтингу в аграрному секторі.

Період Нового часу вирізнявся бурхливим розвитком природничих наук та техніки, що призвело до нової хвилі інституціоналізації аграрних консультацій, зокрема у країнах Західної Європи, де уряди прагнули підвищити ефективність землеробства й забезпечити продовольчу безпеку в умовах зростання населення. У XVIII ст. з'являються перші агрономічні товариства, наприклад, Лондонське королівське сільськогосподарське товариство, які забезпечували поширення передових практик, публікацію методичних матеріалів та організацію навчальних демонстрацій. Вже у XIX ст. у Європі та США активно створювалися сільськогосподарські академії, дослідні ферми та освітні установи, що поєднували наукові дослідження з практичним дорадництвом, забезпечуючи фермерів науково обґрунтованими рекомендаціями щодо сівозмін, добрив, техніки, механізації та захисту рослин.

Саме XIX століття стало відправною точкою для формування модернізованих сільськогосподарських дорадчих служб у світі. Вважається, що перша така служба типу виникла в Дубліні (Ірландія) у 1847 році і була створена з нагальною метою — запобігти катастрофічним наслідкам масового голоду. Поштовхом до її появи стала важка епідемія фітофторозу картоплі 1845 року, що спричинила багаторічний «картопляний голод». Бідне

селянське населення Ірландії, значною мірою залежне від картоплі як основного продукту харчування, зазнало тяжких втрат, і голод тривав до 1851 року.

Новопризначений у 1847 році британський віцекороль Ірландії, граф Кларендон, відразу після прибуття в Дублін звернувся листом до президента Королівського товариства удосконалення сільського господарства Ірландії — організації, що координувала діяльність численних місцевих аграрних товариств. У своєму зверненні він фактично видав офіційну директиву — терміново призначити мандрівних інструкторів, які б відвідували найбільш постраждалі регіони та простою мовою пояснювали дрібним фермерам методи покращення землеробства й необхідність вирощування альтернативних поживних коренеплодів. Так з'явилися «практичні інструктори лорда Кларендона», які отримували зарплату, звітували щотижня і частково контролювалися місцевими землевласниками. Фінансування програми забезпечувалося за змішаною схемою: половину коштів надавали землевласники та благодійники, іншу половину — держава [56].

Картопляний голод став також поштовхом до обговорення аналогічних рішень у Вюртемберзі, хоча перші ідеї про мандрівних консультантів не були тоді схвалені. Однак уже з середини 1850-х років у Вюртемберзі, Гессені та Західній Пруссії почали діяти мандрівні сільськогосподарські вчителі — *Wanderlehrer*, які працювали під егідою центральних аграрних товариств. Протягом наступного десятиліття ця система значно розрослась, зокрема через кризу в галузі виноградарства, спричинену епідемією філоксери. Мандрівні вчителі проводили демонстрації, читали лекції, консультували фермерів у теплий сезон, а взимку навчали синів фермерів у зимових сільськогосподарських школах. Хоч формально вони належали до аграрних асоціацій, їх діяльність активно фінансувалася державою, а самі консультації були для фермерів безкоштовними [56].

У 1896 році, коли система *Wanderlehrer* була офіційно прийнята в королівстві Баварія, вона стала частиною державної служби. Працівники отримали звання «Королівські вчителі сільського господарства» (*Königliche Landwirtschaftslehrer*), що підкреслювало високий статус дорадчої діяльності.

До кінця XIX століття аналогічні системи поширилися в Данії (з 1870 р.), Нідерландах, Італії, Швейцарії, Австро-Угорщині та Російській імперії. В Італії перший *cattedra ambulante di agricoltura* було призначено у 1886 році, а згодом мережа швидко розширилась завдяки підтримці громади, церковних організацій та банків.

Франція створила першу в Європі національну, цілком державну систему поширення сільськогосподарських знань у 1879 році. Хоча мандрівні агрономи працювали там ще з 1840-х років, вони охоплювали лише незначну частину департаментів. Після реформ 1874 року система почала швидко розширюватися. Закон 1879 року заснував посаду департаментського агронома (*professeur départemental d'agriculture*), який призначався державою та отримував статус державного службовця. Його основним завданням було «нести прогрес у сільську місцевість», поширювати знання про новітні відкриття та інновації. Уже до кінця 1880-х років усі департаменти Франції мали власних мандрівних аграрних фахівців.

Європейський досвід суттєво вплинув на формування дорадчих служб у Сполученому Королівстві. У 1880-х роках британська комісія з технічної освіти детально дослідила континентальні моделі. Унаслідок серії реформ у кінці десятиліття на рівні графств були створені місцеві органи влади та аграрні ради, що отримали право фінансувати технічну й аграрну освіту. Університетські кафедри сільського господарства почали відігравати ключову роль у підготовці лекторів, а пересувні школи, зокрема з молочного господарства, стали невід'ємною частиною дорадчої діяльності [56].

На відміну від Великої Британії, ці реформи довгий час не поширювалися на Ірландію, яка на той момент входила до складу

Сполученого Королівства. Лише у 1900 році, за ініціативи видатного діяча Горація Планкетта, було створено Департамент сільського господарства й технічної освіти Ірландії. Він започаткував систему мандрівних інструкторів, які забезпечували консультивання фермерів у кожному графстві. Нові фахівці мали бути «керівником, філософом і другом» фермерів, поєднуючи функції наставника, консультанта і просвітника.

Європейські моделі активно вивчалися в США та Канаді. У першій половині XIX століття в Північній Америці діяли аграрні товариства, що іноді запрошували мандрівних лекторів. Проте визначальний вплив мали два процеси: прийняття Закону Моррилла (1862 р.) (що започаткував систему державних земельних коледжів з аграрним спрямуванням) та розвиток фермерських інститутів (одноденних або дводенних зустрічей фермерів із професорами, які швидко поширилися після 1860 року) [56].

Упродовж наступних десятиліть розвиток дорадчої діяльності тісно переплітався з університетською системою освіти, рухом за самоосвіту дорослих та експериментальними дослідженнями. Прийняття другого Закону Моррилла (1890 р.) та Закону Гетча (1887 р.), який започаткував мережу експериментальних станцій, надало новий імпульс поширенню знань.

У 1914 році процес завершився прийняттям Закону Сміта–Лівера, який офіційно створив Кооперативну службу поширення знань — унікальну тристоронню модель співпраці федеральної влади, штатів і місцевих громад. Відтоді аграрні коледжі стали центрами науково обґрунтованого дорадництва в США.

Канада розвивала фермерські інститути з 1885 року, і провінція Онтаріо стала ядром цього руху. Завдяки підтримці законодавчих органів і активній участі викладачів Онтарійського сільськогосподарського коледжу система швидко поширилася, зокрема й на острів Принца Едварда. Як і в США, канадська модель поєднувала публічне фінансування, університетську підтримку та ініціативи фермерських спільнот.

Отже, на початку ХХ століття відбулася глибока інституціоналізація дорадництва. В Англії та Уельсі у 1910 році створили мережу фінансованих державою сільськогосподарських дослідницьких центрів. Вже у 1912 році, для ефективного впровадження перевірених наукових результатів у практику та надання фермерам професійних порад, було додатково запроваджено Провінційну дорадчу службу. Система була тісно інтегрована з академічною спільнотою: «З цією метою Англію та Уельс було поділено на дванадцять консультативних «провінцій», кожна з яких мала свій власний центр, розташований в межах існуючого сільськогосподарського коледжу або університетського факультету» [45].

Паралельно справжнім проривом стало прийняття в США законодавчих актів, що сформували унікальну північноамериканську модель. Закон Морріла 1862 р. започаткував систему земельних коледжів, а прийняття федерального закону «Сміта-Левера» в 1914 році інституціоналізувало дорадництво у вигляді «Extension Service» (Служби поширення знань). Ця модель будувалася на партнерстві між Міністерством сільського господарства США та університетами штатів («land-grant» університетами), зробивши консалтинг ключовим інструментом модернізації аграрного сектору. Механізм працював наступним чином: «Департамент сільського господарства укладає контракт з університетом штату, згідно з яким університету виділяються відповідні фонди для забезпечення функціонування служби дорадництва. Університети визначають спеціалістів із дорадництва, які можуть займатися одним, двома або всіма трьома видами діяльності: навчальною, науковою та консультаційною (extension)». Значущість цієї моделі підтверджується тим, що у США служба «Extension» досі є широко відомою та глибоко шанованою серед населення [12].

Після Другої світової війни розпочалася масштабна міжнародна діяльність організацій FAO, USAID, Світового банку та Європейської комісії, спрямована на модернізацію аграрного виробництва в країнах, що

розвиваються, включно з навчанням фермерів, передачею технологій та консультаційною підтримкою. У другій половині ХХ ст. важливим етапом стала «зелена революція», яка підсилювала роль аграрних консультантів у впровадженні високопродуктивних сортів культур, сучасної техніки, хімічних засобів та нових систем управління господарствами, що сприяло різкому зростанню врожайності у багатьох регіонах світу. У цей період консалтинг остаточно набуває форми професії з чіткими стандартами, методиками роботи, спеціалізацією та міжнародними мережами співпраці.

На початку ХХ століття служби поширення знань перебували на етапі становлення, будучи відносно невеликими за масштабами та обмеженими у своїй діяльності й контактах із фермерами, а їх організація часто була дещо несистемною, хоч і ґрунтувалася на законодавстві. Вони формувалися переважно центральними чи місцевими органами влади, сільськогосподарськими коледжами у співпраці з дослідними станціями або фермерськими об'єднаннями — товариствами, кооперативами, союзами чи палатами — або ж поєднанням цих структур.

Упродовж століття ці організації розвивалися: змінювалися їх інституційні структури, державне фінансування ставало важливішим, цілі розширювалися, особливо в країнах Півночі, а працівники набували більшої професійної підготовки. Паралельно подібні функції почали виконувати й інші організації — комерційні компанії, пов'язані з аграрною сферою, збутові ради, орієнтовані на забезпечення якості продукції, великі територіальні проєкти розвитку сільського господарства, а також релігійні й благодійні неурядові організації, що працювали у сфері розвитку сільських територій.

У процесі зростання й структурних змін служби дорадництва ставали дедалі більш бюрократизованими й ієрархічними, оскільки діяльність численних польових агентів потребувала організованого адміністрування та контролю через проміжні ланки — районні чи регіональні структури.

Управління діяльністю стало одним із ключових завдань, а багато організацій зазнавали критики через надмірну складність та ієрархічність. Оскільки їх фінансування забезпечувалося державними коштами або внесками міжнародних донорів, керівництву потрібно було звітувати про результати роботи та обґрунтовувати свою діяльність.

Подібні процеси відбувалися і в країнах Півдня, де після здобуття незалежності колишні колоніальні території відновлювали дорадчі служби, комплектуючи їх місцевими фахівцями під керівництвом нових національних адміністрацій.

Упродовж останньої чверті ХХ — початку ХХІ століття діяльність дорадчих служб стала значно різноманітнішою. У країнах, що розвиваються, основна увага й надалі зосереджувалася на продовольчому виробництві, але зростало усвідомлення потреби досягти широких верств дрібних фермерів з обмеженими ресурсами і забезпечити їм підтримку, зокрема через систему навчання та візитів. У розвинених країнах постала проблема надвиробництва, а інтенсивні методи господарювання призвели до екологічних та етичних викликів, що також стали важливою частиною роботи дорадчих служб. У цьому контексті дедалі важливішим ставало соціально-економічне консультування, спрямоване як на підтримання доходів фермерів, так і на забезпечення їхнього довгострокового добробуту [56].

У сучасних умовах аграрне дорадництво визнається ключовим інструментом поширення знань та надання консультацій, що сприяють розвитку конкурентоспроможного сільського господарства. Оскільки комерційні виробники отримують від таких послуг економічну вигоду, посилюється тенденція до приватизації дорадчих організацій — нерідко у формі напівдержавних структур, де фермери оплачують послуги, які раніше були безкоштовними. Темпи змін у структурах, функціях, стратегіях і підходах дорадництва суттєво прискорюються, що підкреслює його динамічний розвиток та адаптацію до сучасних викликів.

З розвитком ринкових відносин дорадчі служби також почали розширювати спектр послуг. Фінансове дорадництво стало важливим у зв'язку зі зростанням вимог до обліку, планування та оцінки ризиків у сільському господарстві, що вимагало професійної підтримки. Податкові послуги в агродорадництві почали активно розвиватися після переходу багатьох країн до сучасних систем оподаткування, що вимагали точного ведення документації та відповідності нормативам. Сьогодні дорадництво охоплює комплексний супровід агровиробників — від технологічних порад до формування фінансової й податкової звітності, допомагаючи їм бути конкурентними, ефективними та юридично захищеними. Важливість таких систем закріплена й на законодавчому рівні в Європі. Зокрема, «Регламент № 73/2009 Ради ЄС передбачає обов'язкову наявність у держав-членів ЄС системи консультування фермерів». Мета цієї системи — «допомагати їм в отриманні більшої інформації з метою відповідності стандартам високоякісного, сучасного сільського господарства» [12].

На теренах України сільськогосподарська дорадча діяльність також має глибоке історичне коріння і була започаткована наприкінці ХІХ століття. Наприклад, «в Галичині, яка входила на той час до складу Австро-Угорської імперії, дорадчу діяльність вело товариство «Сільський господар»». Ключовою метою товариства, заснованого представниками української сільської інтелігенції (священиками, вчителями, агрономами та юристами), було «піднесення культури виробництва та підвищення доходів сільських територій» [22]. Однак новітній розвиток системи аграрного консалтингу розпочався активно лише після здобуття незалежності, коли аграрний сектор зіткнувся з необхідністю переходу до ринкових відносин, приватизації земель, появи фермерських господарств та імпорту сучасних технологій. Відомо, що «перша сучасна сільськогосподарська дорадча служба почала формуватися у 1995 році на Львівщині» [2]. У 1990–2000-х роках активно створювалися навчальні центри, дорадчі служби, регіональні агенції розвитку

та реалізовувалися міжнародні проекти технічної допомоги (програми ЄС TACIS, USAID та CANADA–UKRAINE), що сприяли формуванню професійної дорадчої інфраструктури.

Формування національної правової бази почалося з Закону України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001–2004 років». Цей документ, ухвалений 18 січня 2001 року, визначив, що «пріоритетний розвиток сільського господарства забезпечується шляхом сприяння розвитку мережі дорадчих сільськогосподарських служб» [22]. Згодом прийняття спеціалізованого Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» 2004 року [16] стало ключовим кроком у визначенні правових засад функціонування системи, стандартизації послуг, сертифікації дорадників та інтеграції державної підтримки в розвиток консалтингу. Також питання співробітництва у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій регламентує стаття 404 глави 17 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. У XXI столітті консалтинг в Україні дедалі більше орієнтується на впровадження цифрових технологій, точного землеробства, супутникового моніторингу, дронів, агрономічних моделей та штучного інтелекту, що робить дорадництво ключовим елементом інноваційного та стійкого розвитку аграрного сектору.

Попри значний історичний прогрес, на сучасному етапі у галузі залишаються суттєві виклики. До вже наявних структурних проблем, таких як незначна «кількість зареєстрованих сільськогосподарських дорадчих служб» та їх географічна «віддаленість від сільської місцевості» (оскільки «більшість з них розташовані у містах», де не зосереджені сільськогосподарські кооперативи), додалися безпрецедентні кризи, спричинені повномасштабними військовими діями. Ведення бойових дій, тимчасова окупація територій, руйнування логістики та аграрної інфраструктури, а також постійні безпекові ризики кардинально ускладнили роботу аграріїв. Це, у свою чергу, загострює потребу в оперативному

кризовому дорадництві (наприклад, щодо роботи на замінованих чи пошкоджених землях, адаптації до розірваних ланцюгів постачання), але водночас значно ускладнює його фізичне надання. Усі ці негативні фактори, посилені війною, вказують на «недостатню увагу з боку держави» до дорадчих служб, які в поточних умовах «потребують» ще більш суттєвої та системної «державної підтримки» для забезпечення продовольчої безпеки країни.

### **1.3. Дорадництво у контексті формування Agriculture 5.0**

У контексті становлення Agriculture 5.0, що передбачає глибоку цифровізацію аграрних процесів, автономізацію виробництва й інтеграцію штучного інтелекту в управління ресурсами, потреба в консультаційних послугах зростатиме ще інтенсивніше, ніж у попередні десятиліття.

Глобальні виклики — стрімкий приріст населення, деградація ґрунтів, обмеженість продуктивних земель і посилення кліматичної нестабільності — вимагатимуть від виробників не лише ефективності та спеціалізації, а й здатності працювати в умовах високотехнологічного середовища та швидкої зміни технологічних парадигм. Уряди країн світу розглядатимуть дорадництво як ключовий інструмент реалізації політик сталого розвитку, адже саме через ефективне поширення знань і даних можливим стає забезпечення екологічної рівноваги, цифрової трансформації та соціальної відповідальності агросектору в епоху П'ятої аграрної революції.

У центрі нової парадигми (Agriculture 5.0) перебувають інноваційні методології, що переосмислюють взаємодію між дорадником і фермером, надаючи вирішальне значення локальним знанням, цифровим навичкам та колективній творчості сільських громад, які стають рівноправними учасниками процесу спільного генерування рішень. При таких підходах дорадник уже не просто єдиним носієм інформації — фермери та їх

об'єднання розглядаються як активні партнери, які здатні формувати попит на технології, адаптувати рекомендації під місцеві умови та брати участь у спільному проектуванні агротехнологічних рішень, що є фундаментальним принципом філософії Agriculture 5.0. З огляду на те, що більшість сучасних проблем агровиробництва виходять за межі одного господарства — від управління земельними ресурсами до планування ланцюгів постачання — роль дорадчих служб зміщується в бік медіації, фасилітації, комунікації та підтримки спільних рішень, які забезпечують стійкість місцевих аграрних систем.

Сучасні реформи, що включає дебюрократизацію, децентралізацію та інтеграцію цифрових сервісів, є логічною відповіддю на нові умови, у яких дорадництво виступає не лише інформаційною службою, а й цифровим навігатором фермерів у складних технологічних середовищах.

Розвиток інформаційних технологій, зокрема телекомунікацій, хмарних систем зберігання даних, експертних платформ, роботизованих рішень та смарт-аналітики, формує нову екосистему, у якій фермер отримує не лише інформацію, а й доступ до цифрових інструментів для моделювання рішень і прогнозування ризиків. Це не зменшить роль людини у дорадництві — навпаки, фахівці зможуть зосередитися на завданнях, де критичне значення має міжособистісна взаємодія, глибинне розуміння проблем, соціальна робота з громадами та підтримка фермерів у прийнятті рішень.

В умовах формування Agriculture 5.0 дедалі більшу цінність матимуть висококваліфіковані, технологічно грамотні та клієнтоорієнтовані дорадники, здатні працювати у швидкозмінних умовах, комбінувати цифрові інструменти із соціальними методами взаємодії та створювати сприятливе середовище для інновацій. Гнучкість, адаптивність, мобільність та орієнтація на дані стають домінантами їх діяльності, формуючи новий тип дорадництва, що повертає професію до її витоків — без надлишкової бюрократії, але в

умовах потужної цифрової підтримки, що дозволяє ефективно поєднувати досвід фермерів з можливостями сучасних технологій.

Як зазначалось у параграфі 1.1., сільське господарство є унікальною та специфічною галуззю, що кардинально відрізняє її від всіх інших видів економічної діяльності. Його специфіка визначається насамперед високим рівнем невизначеності й ризикованості. Це обумовлюється не лише прямою залежністю від природно-кліматичних умов та сезонністю виробництва, але й тим, що вся діяльність пов'язана з біологічними процесами та тривалими, часто неперервними, циклами вирощування продукції. Крім того, сьогодні на сільськогосподарське виробництво дедалі більше впливають глобальні зміни клімату. Воно також стикається зі значними регуляторними тисками, зокрема з екологічним регулюванням щодо використання пестицидів, зменшення викидів азоту та необхідністю забезпечити найвищі стандарти безпеки харчових продуктів.

Формуючи стратегічні напрями розвитку сільськогосподарських підприємств, необхідно враховувати специфічні характеристики сільськогосподарського виробництва, адже аграрні ланцюги постачання представляють собою рух продукції, знань та інформації між усіма учасниками процесу на кожному етапі виробництва, маркетингу та споживання. Під час визначення стратегічних напрямів розвитку агробізнесу важливо враховувати екологічні наслідки сільськогосподарської діяльності та її вплив на сільські території.

Важливість сільського господарства для України є стратегічною. Аграрний сектор — це не лише ключова складова виробництва продовольства та основа національної безпеки держави, а й життєво важливий елемент її соціально-економічного ландшафту. Сільські території займають 87% території країни, а аграрний сектор виконує критичні функції, що охоплюють розвиток цих територій, охорону довкілля та забезпечення реалізації Цілей сталого розвитку. Попри безпрецедентні руйнування

інфраструктури, мінування полів та зниження виробничих потужностей внаслідок повномасштабних військових дій, аграрний сектор підтверджує свою стійку позицію як провідної галузі української економіки.

Натепер в усьому світі все частіше пов'язують сільське господарство із мультифункціональністю. Загальною тенденцією є перехід від парадигми традиційного сільського господарства до парадигми мультифункціональності, що визнається як економічно вигідна альтернатива насамперед для малих агровиробників.

У звіті ОЕСР наведено чітке визначення мультифункціонального сільського господарства: окрім виробництва продуктів харчування і сировини, воно може генерувати іншу нетоварну продукцію (позитивні зовнішні ефекти для довкілля, соціальні послуги, управління ландшафтом, агротуризм тощо). Це відображає інноваційну ідею конкурентоспроможності, яка залежить не лише від обсягів, але й від якості, стійкості, благополуччя тварин та внеску у якість життя.

У документі ЄС «Довгострокове бачення сільських районів ЄС - до більш сильних, пов'язаних, стійких і процвітаючих сільських районів до 2040 року» запропоновано чотири основні виміри для відновлення розвитку сільських територій шляхом за допомогою диверсифікованого набору ініціатив, однією з найважливіших з яких, зазначена диверсифікована сільська економіка [47]. Таким чином, поглиблення та розширення видів діяльності є основою нової парадигми конкурентоспроможності на сільських територіях, що заснована на мультифункціональному сільському господарстві.

Здебільшого мультифункціональність агробізнесу розглядається як здатність сільського господарства виконувати функції, що виходять за межі виробництва продовольства і передбачає об'єднання трьох функцій: економічної; соціальної та екологічної (рис. 1.2).

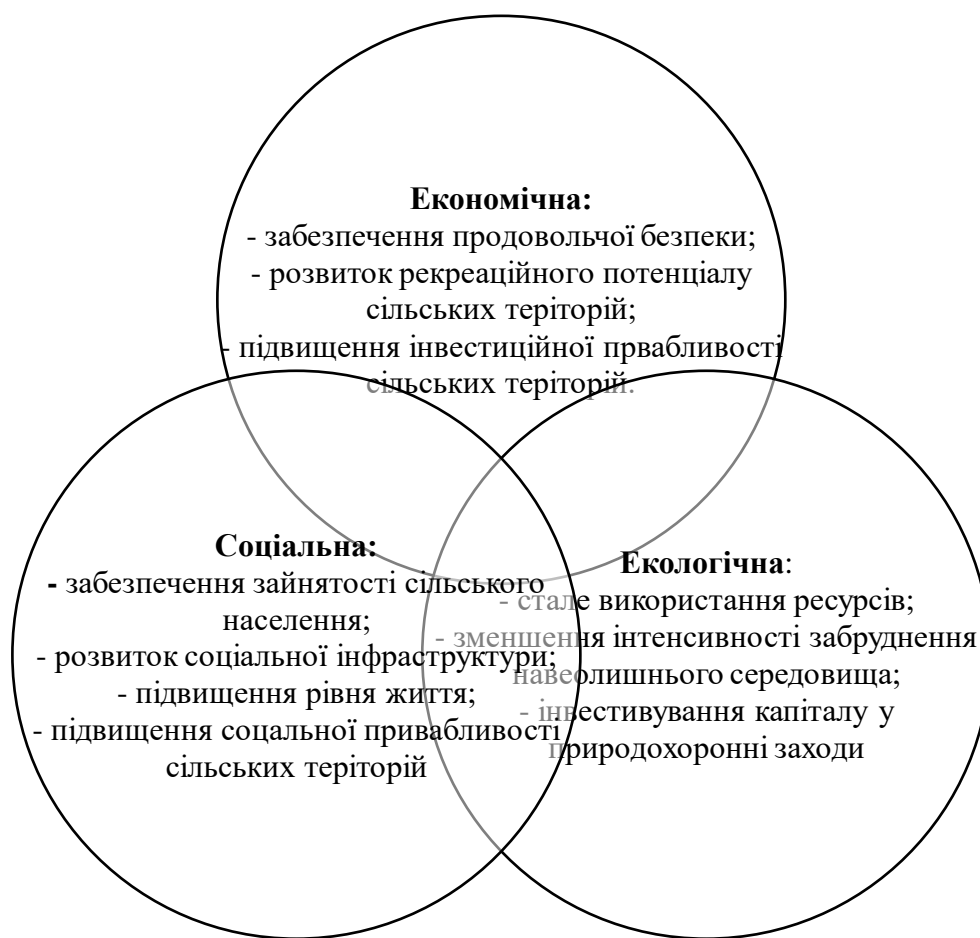


Рис. 1.2 Мультифункціональність малих аграрних підприємств як основа забезпечення сталого сільського розвитку (синтез економічних, соціальних та екологічних аспектів).

Розроблено автором на підставі[112 ]

Існуючи сьогодні в Україні підприємства суттєво різняться за розмірами (мікро-, малі, середні, великі). Якщо великі підприємства часто є рушіями науково-технічного прогресу та впровадження інновацій, то малі агропідприємства відіграють вирішальну роль у забезпеченні сталого сільського розвитку. Саме вони складають понад 95% сільськогосподарських виробників (табл. 1.1, рис 1.3).

Таблиця 1.1 - Динаміка кількості діючих суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва у сільському, лісовому та рибному господарстві у 2013-2023 роках

Роки	Суб'єкти господарювання								
	Всього, одиниць	Суб'єкти великого підприємництва		Суб'єкти середнього підприємництва		Суб'єкти малого підприємництва		у тому числі мікро підприємництва	
		Одиниць/ units	у % до загального показника/ in % of the total	Одиниць/ units	у % до загального показника/ in % of the total	Одиниць, units	у % до загального показника/ in % of the total	Одиниць/ units	у % до загального показника/ in % of the total
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2010	80321	13	0,0	3445	4,3	76863	95,7	72421	90,2
2011	61488	16	0,0	3281	5,3	58191	94,7	52654	85,6
2012	68497	26	0,0	3158	4,6	65313	95,4	59671	87,1
2013	71058	27	0,0	2926	4,1	68105	95,9	62419	87,8
2014	75660	28	0,0	2876	3,8	72756	96,2	66258	87,6
2015	79284	29	0,0	2535	3,2	76720	96,8	71649	90,4
2016	74620	20	0,0	2505	3,4	72095	96,6	66905	89,7
2017	76593	18	0,0	2391	3,1	74184	96,9	68819	89,9
2018	76328	23	0,0	2307	3,0	73998	97,0	68492	89,7
2019	75450	34	0,1	2285	3,0	73131	96,9	67627	89,6
2020	73368	36	0,1	2137	2,9	71195	97,0	65753	89,6
2021	70803	49	0,1	2095	2,9	68659	97,0	63051	89,1
2022	53281	39	0,1	1687	3,2	51555	96,7	46622	87,5
2023	62960	39	0,1	1461	2,3	61460	97,6	56851	90,3

Джерело: складено автором за даними Сайту Державної служби статистики України [6]

Сільське господарство України стикається з низкою проблем, зумовлених різноманітністю суб'єктів за масштабами, рівнем ефективності та інноваційною готовністю, що потребує визначення державою стратегічних орієнтирів сільського розвитку відповідно до сучасних викликів «Agriculture 5.0». Через відмінності у масштабах діяльності підприємств аграрного сектору їх підходи до стратегічного планування суттєво різняться.

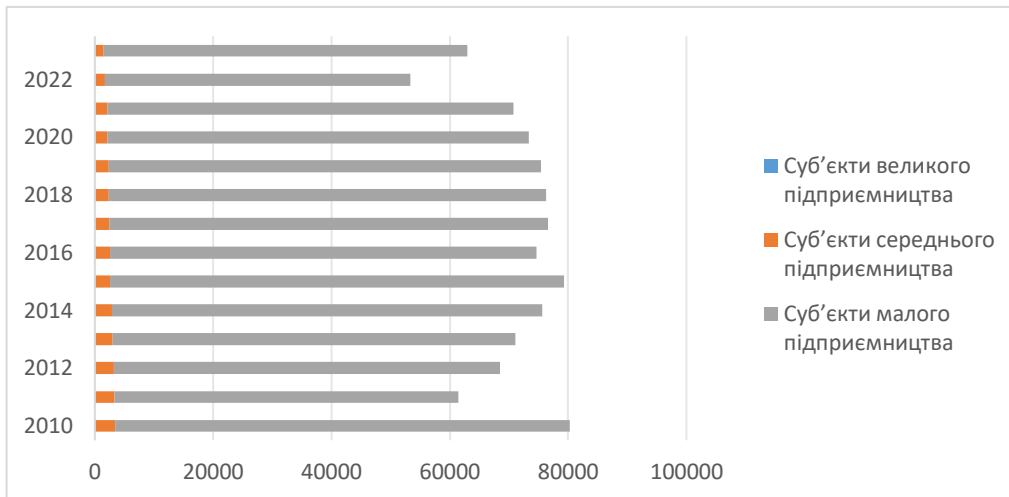


Рис. 1.3 Структура та динаміка діючих суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва у сільському, лісовому та рибному господарстві у 2010-2023 роках

Джерело: Побудовано автором на основі [6]

В Україні протягом останнього десятиліття домінуючу частку аграрних виробників становлять саме малі підприємства, хоча їх розвиток значно поступається агрохолдингам, які до повномасштабної війни отримували більшість державної підтримки.

Великий корпоративний сектор агробізнесу також отримує вагомі інвестиції від міжнародних партнерів, що створює нерівні умови конкуренції та ускладнює доступ малих підприємств до ресурсів. У цих обставинах пріоритетом державної політики має бути підтримка малих агровиробників та створення умов для їх стабільного функціонування, адже саме вони, як зазначають науковці, є основою збереження сільських територій.

Національна стратегія розвитку аграрного сектору має забезпечити сталий розвиток сільського господарства та територій, створюючи умови для формування конкурентоспроможного та екологічно орієнтованого виробництва. У проекті Концепції сільського розвитку до 2030 року визначено ключові проблеми галузі та шляхи їх подолання. В умовах переходу до парадигми «Agriculture 5.0» стратегічні напрями діяльності

сільськогосподарських підприємств мають бути безпосередньо пов'язані з розвитком інноваційного потенціалу та цифрової зрілості, а також відповідати Цілям сталого розвитку. В цих умовах доцільно створювати територіальні інноваційно-освітні центри, які б забезпечували підготовку та перепідготовку фермерів, а також просували наукові та інноваційні розробки на вітчизняний ринок.

Фермерські господарства у своїй стратегії повинні орієнтуватися на підтримку таких центрів, однак ефективність цього підходу залежить від належної мотивації власників та менеджменту. Перспективним напрямом є координація стратегічного планування розвитку фермерських господарств за ініціативи територіальних громад у співпраці з дорадчими службами. Такий підхід сприятиме не лише розвитку малого бізнесу, а й підвищенню якості життя в сільській місцевості.

В умовах становлення «Agriculture 5.0» важливим стратегічним напрямом для малих агропідприємств є розробка цифрової стратегії, що дозволяє отримувати консультаційні послуги онлайн. Більшість малих агропідприємств нині використовує базові цифрові технології, що не потребують значних інвестицій, однак потребують розвитку цифрових компетентностей працівників і керівництва. У країнах ЄС одним із ключових напрямів розвитку агробізнесу є кооперація, а дорадчі служби допомагають оформлювати кооперативи та розробляти необхідну документацію. Через обмежені фінансові можливості малі підприємства часто не можуть оплачувати послуги дорадників, що вимагає державної підтримки таких ініціатив.

У розвинених країнах значні фінансові ресурси спрямовуються саме на консультації для малих сільськогосподарських підприємств, оскільки передача технологій є ключовою для ефективності галузі. Стратегічне планування на підприємствах можливе лише за умови усвідомлення керівництвом користі довгострокового управління та контролю. Брак знань

щодо інноваційного розвитку та низький рівень цифрової зрілості також ускладнюють формування стратегічних підходів, що підтверджує потребу у співпраці з дорадчими службами. Більшість малих підприємств не має довгострокових планів, що стримує інвестування та створення інноваційно-інвестиційного потенціалу. Отже, найбільш перспективними шляхами розвитку фермерських господарств є поглиблення співпраці з дорадчими структурами, цифрова трансформація та кооперація.

Особливе місце малого агробізнесу обумовлено ще й тим, що він, на відміну від великих агроформувань, орієнтований переважно на внутрішній ринок, а отже:

- забезпечує продовольчу безпеку країни;
- сприяє сталому сільському розвитку та збереженню традиційного укладу;
- підвищує стандарти життя та забезпечує зайнятість у сільській місцевості;
- постачає споживачам якісну, часто унікальну чи нішеву продукцію.

Висока значущість малого бізнесу в Європейському союзі підтверджується орієнтацією всієї політики ЄС на принцип «Think Small First» («Спочатку думай про мале») [85]. Ця концепція покликана створити сприятливе середовище для розвитку та успішної роботи малих підприємств. Вона також гарантує їм передбачуваність умов та надає необхідний час (перехідні періоди) для адаптації до будь-яких нововведень. Враховуючи, що середня європейська компанія налічує всього чотирьох працівників, цей принцип є фундаментальною основою для всієї політики ЄС. Проте саме малі підприємства є найбільш чутливими до дестабілізуючих чинників, особливо в умовах повномасштабних військових дій, що спричинили порушення логістики та втрату інфраструктури. Окрім цього, вони системно стикаються з низкою проблем (рис. 1.4).

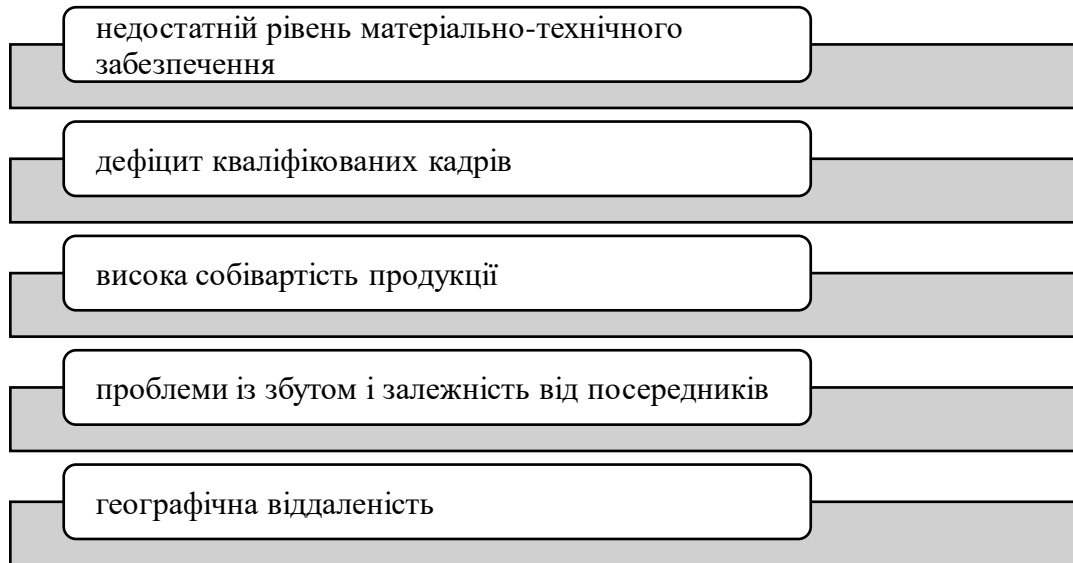


Рис. 1.4 Основні проблеми малого сільськогосподарського виробника

Джерело: Побудовано автором

Зазначені чинники створюють суттєві бар'єри для повноцінного облікового відображення операцій та проведення глибокої аналітики. Ситуацію ускладнює диспропорція у доступі до інновацій: якщо великі агрохолдинги активно інтегрують передові ІТ-рішення, то представники малого та середнього бізнесу стикаються з дефіцитом фінансових можливостей та кваліфікованого персоналу для автоматизації. Це явище посилює «технологічну прірву» в умовах глобального тренду на сталий розвиток і актуалізує запит ринку праці на фахівців, які поєднують професійні знання з розвиненими цифровими та аналітичними навичками. За таких умов критично актуалізується діяльність сільськогосподарських дорадчих служб.

Таким чином, при формуванні Agriculture 5.0 дорадництво стає стратегічним елементом аграрного розвитку, забезпечуючи інтеграцію штучного інтелекту, автоматизованих систем, локальних знань і глобальних технологічних трендів у єдину систему підтримки фермерських рішень і сталого розвитку аграрних територій.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДОРАДЧИХ ПОСЛУГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИКАМ - КЛІЄНТАМ ГО «КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА СЛУЖБА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба»

В Кіровоградській області зареєстровано та діє три дорадчі служби ( рис. 2.1).

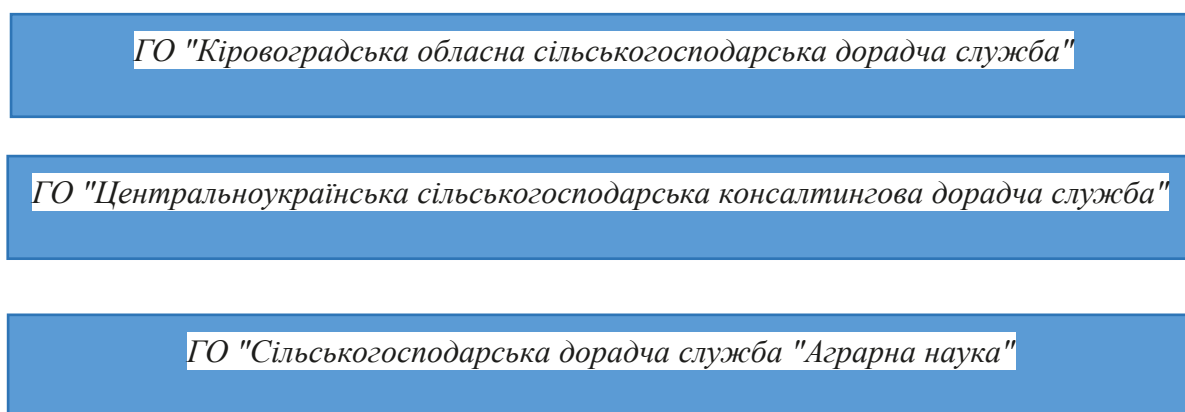


Рис. 2.1 Дорадчі служби Кіровоградської області

Джерело: Побудовано автором

Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба», заснована у 1999 році, належить до найдавніших, що надає консультаційні послуги аграрним виробникам області. Упродовж останніх років у діяльності служби спостерігається тенденція до скорочення постійного штату, що відображає загальні виклики, з якими стикаються подібні інституції. Так, у 2010 році організація мала десять штатних працівників, серед яких четверо володіли статусом сільськогосподарського дорадника. У 2015 році кількість працівників скоротилася до двох, і обидва

були сертифікованими дорадниками. У 2018 році кількість співробітників збільшилася до чотирьох, серед яких двоє мали відповідний фаховий статус. Станом на 2024 рік в організації знову працюють лише двоє працівників, з яких один є сертифікованим дорадником. Попри зменшення чисельності, установа активно залучає до співпраці фахівців із державних установ, науковців та викладачів вишів і науково-дослідних інститутів, що забезпечує високий рівень експертного супроводу. Організація здійснює діяльність на основі статуту, включена до державного реєстру дорадчих служб відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 3 липня 2006 року та офіційно зареєстрована у Єдиному державному реєстрі й податкових органах.

Статут визначає головну мету функціонування організації — сприяння ефективному розвитку фермерських і особистих селянських господарств, підприємств різних форм власності та сільських жителів шляхом підвищення рівня їх знань, набуття практичних навичок і покращення добробуту. Ця діяльність повністю відповідає напрямам, визначеним Концепцією сільського розвитку, та підтверджує неприбутковий статус організації як суб'єкта оподаткування.

Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» має Сертифікат, що надає їй право офіційно здійснювати діяльність у сфері дорадництва. Серед напрямів, за якими організація має право консультувати, — питання започаткування та ведення підприємницької діяльності, управління бізнесом і розвиток організаційних структур. Також установа здійснює правовий, економічний і технологічний супровід діяльності суб'єктів аграрного ринку та надає рекомендації щодо впровадження сучасних технологій у виробничі процеси.

Дорадча служба функціонує як добровільне об'єднання, діяльність якого базується на засадах самоврядування, відкритості, дотримання норм законодавства та рівноправності всіх учасників.

Організація працює виключно в межах Кіровоградської області, формуючи партнерські взаємини як між учасниками, так і з місцевими

громадами. Права та обов'язки організації визначені її статутом (Додаток А) та чинним законодавством (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Права та обов'язки Громадської організації «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба»

Права	Обов'язки
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ участь у правовідносинах: організація має право виступати повноправним суб'єктом цивільно-правових відносин, що передбачає можливість набуття та реалізації майнових і немайнових прав.</li> <li>➤ представництво та захист: здійснення представництва та активний захист законних інтересів як самої організації, так і її окремих членів у взаємодії з державними органами, громадськими об'єднаннями та іншими інституціями.</li> <li>➤ інформаційна взаємодія: отримання від органів державної влади, місцевого самоврядування та управлінських структур необхідної інформації, що є критично важливою для виконання статутних цілей та завдань.</li> <li>➤ законодавча та управлінська ініціатива: право на внесення пропозицій та рекомендацій до органів влади й управління з метою вдосконалення їхньої діяльності або вирішення актуальних питань.</li> <li>➤ інформаційна діяльність: свобода на поширення інформації, заснування власних медіа-ресурсів (змі) та здійснення пропаганди своїх ідей, мети та цінностей серед широкої громадськості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ забезпечення інформаційно-освітнього супроводу сільського населення та аграрних підприємств; метою є підвищення рівня їх бізнес-компетентностей та вдосконалення навичок ефективного господарювання в умовах конкурентної ринкової економіки.</li> <li>➤ надання спеціалізованих консультацій органам виконавчої влади та місцевого самоврядування, що включає допомогу в розробці стратегій та планів соціально-економічного розвитку територій, а також сприяння процесам становлення громадянського суспільства.</li> <li>➤ впровадження практичних інструментів та методик, що допомагають сільгосптоваровиробникам та мешканцям села освоювати рентабельні моделі ведення бізнесу та підвищувати прибутковість своїх господарств.</li> <li>➤ активне сприяння розбудові системи дорадництва, зокрема через механізми залучення бюджетного фінансування (як державного, так і місцевого), що спрямовано на реалізацію соціально орієнтованих дорадчих послуг в рамках профільних державних та регіональних програм розвитку села.</li> <li>➤ розширення географії партнерства, налагодження стійких зв'язків з міжнародними донорськими організаціями та профільними установами для обміну досвідом та інтеграції кращих світових практик у сферу сільськогосподарського дорадництва.</li> </ul>

При проведенні анкетування серед реальних і потенційних користувачів дорадчих послуг було визначено їх консультаційні потреби. Окрім

очікуваних відповідей на традиційні запити — питання оподаткування, земельних відносин та юридичного супроводу — малі агровиробники Кіровоградського регіону зазначили необхідність допомоги у підготовці управлінської звітності, технологічному супроводженні, розробці стратегій, впровадженні сучасних цифрових технологій, оптимізації ланцюгів постачання.

Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» застосовує у своїй діяльності різні організаційні формати. Вона проводить індивідуальні та групові навчання. Організація забезпечує консультації та правово-інформаційний супровід своїх членів, клієнтів і партнерів через постійно діючу онлайн-спільноту та електронне видання — щомісячний журнал «Агровісник Кіровоградщини». Також Громадською організацією «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» налагоджена взаємодія з освітніми закладами та науковими установами аграрного спрямування з метою залучення експертів, організації практик, залучення студентів до поширення фахових знань, а також надання інформаційної підтримки дослідженням партнерів і впровадження результатів наукових робіт.

Одним із ключових напрямів діяльності дорадчої служби є підтримка аграрного підприємництва в сільських громадах. Організація сприяє створенню умов для розвитку малого та середнього бізнесу, підтримуючи кооперативи, агроторговельні структури та інші суб'єкти господарювання. Дорадча служба активно долучається до виставок, ярмарків та професійних конкурсів, де представляє свої результати, обмінюється знаннями з іншими спеціалістами та популяризує сучасні агротехнології. Організація також розвиває професійну спільноту, проводячи семінари, зустрічі й дискусійні майданчики для спеціалістів галузі. Такі події допомагають учасникам обмінюватися досвідом, дізнаватися про новітні тенденції та разом працювати над актуальними питаннями сільського господарства. Установа прагне проводити регулярні освітні заходи для фахівців, клієнтів та партнерів

з метою підвищення кваліфікації та обміну знаннями, однак сучасні умови ускладнюють організацію офлайн-форматів, що підкреслює потребу у розвитку цифрових компетентностей серед сільського населення та працівників аграрних підприємств як перспективного напрямку консалтингової діяльності.

Громадська організація також підтримує професійний розвиток аграріїв шляхом створення й поширення науково-практичних матеріалів.

Рисунком 2.2 проілюстровано методи, що Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» використовує у своїй діяльності.

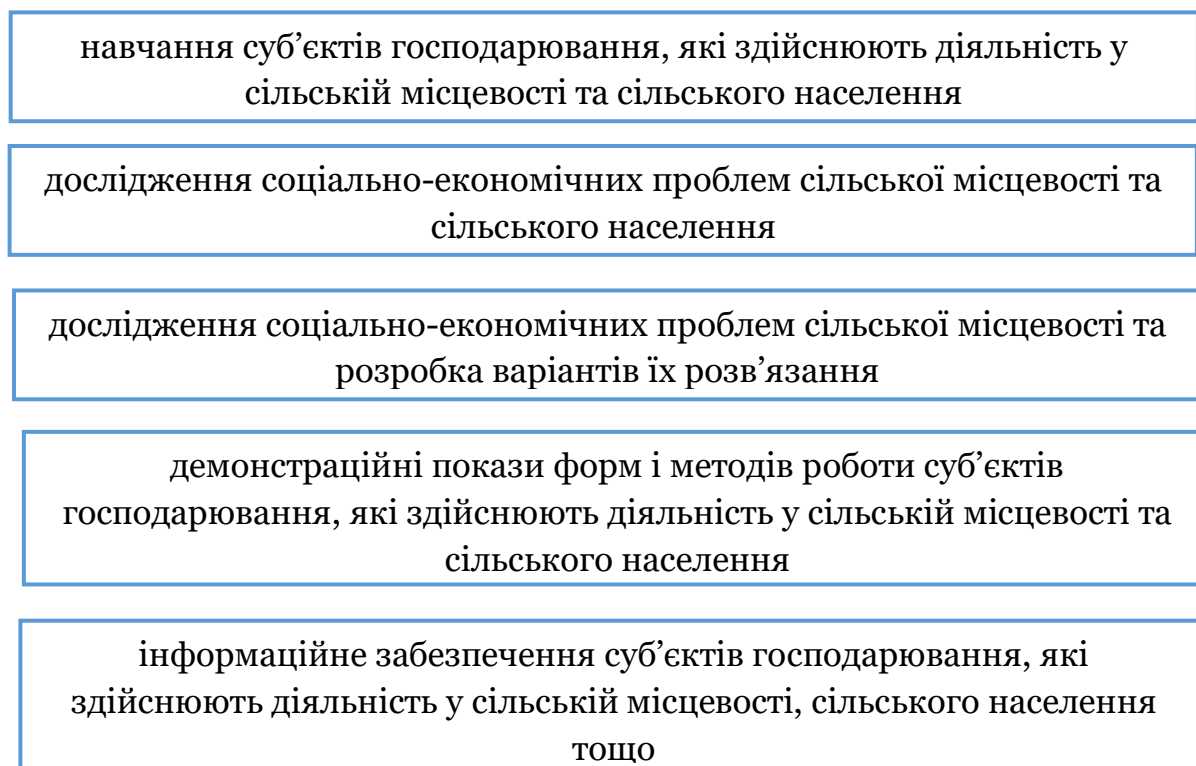


Рис. 2.2 Основні методи роботи ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба»

Джерело: побудовано автором на підставі (Додаток А)

Перспективним напрямом діяльності зазначеної громадської організації є популяризація серед жителів сільських територій переваг створення на базі домогосподарств сімейних селянських фермерських господарств.

У Додатках Б, В та на рисунках 2.3 і 2.4 подано зміни та структуру активів, власного капіталу й зобов'язань ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» за останні п'ять років, що розраховано на основі даних фінансової звітності (Додатки Д – Ж).

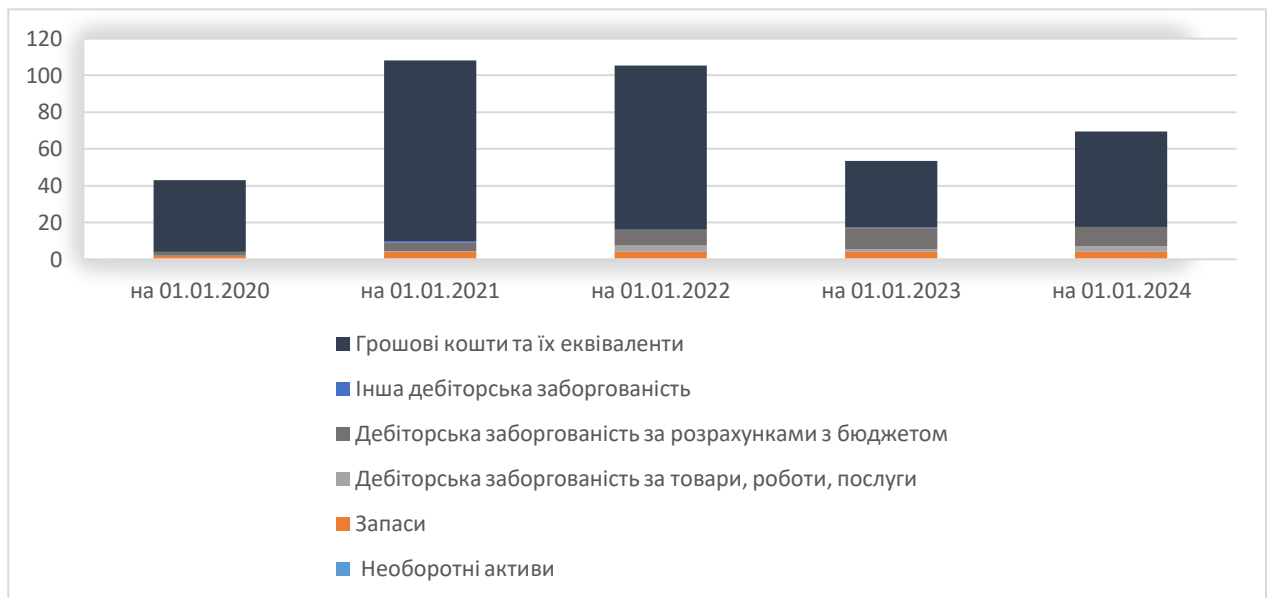


Рис. 2.3. Динаміка і структура активів Кіровоградської обласної сільськогосподарської дорадчої служби (01.01. - 01.01.2024 рр.)

Протягом останніх п'яти років загальна сума балансу демонструвала коливальну тенденцію, змінюючись від 44 тис. грн станом на 01.01.2020 р. до 108 тис. грн на 01.01.2021 р., 105,4 тис. грн на 01.01.2022 р., 53 тис. грн на 01.01.2023 р. та 69,6 тис. грн на 01.01.2024 р.

У структурі активів домінували грошові кошти, частка яких становила 90,70% на 01.01.2020 р., 90,93% на 01.01.2021 р., 84,54% на 01.01.2022 р., 68,04% на 01.01.2023 р. та 74,57% на 01.01.2024 р.

У структурі пасивів ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» протягом останніх п'яти років провідне місце посідає нерозподілений прибуток, частка якого становила 95,35% на 01.01.2020 р., 96,57% на 01.01.2021 р., 95,64% на 01.01.2022 р., 82,80% на 01.01.2023 р. та 91,09% на 01.01.2024 р.

Фінансування діяльності організації має специфічний характер, оскільки здійснюється як завдяки цільовим надходженням від благодійників, так і за рахунок коштів, отриманих від надання консультаційних послуг.

У сучасних умовах підтримка суб'єктів малого аграрного підприємництва та державне фінансування майже не здійснюються, що призвело до нестабільності фінансового стану організації та обмеженості її фінансових ресурсів (Додаток 3)



Рис. 2.4 Динаміка і структура пасиву ГО "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" (01.01.- 01.01.2024 рр.)

У структурі пасивів ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» протягом останніх п'яти років провідне місце посідає нерозподілений прибуток, частка якого становила 95,35% на 01.01.2020 р.,

96,57% на 01.01.2021 р., 95,64% на 01.01.2022 р., 82,80% на 01.01.2023 р. та 91,09% на 01.01.2024 р.

Фінансування діяльності організації має специфічний характер, оскільки здійснюється як завдяки цільовим надходженням від благодійників, так і за рахунок коштів, отриманих від надання консультаційних послуг.

У сучасних умовах підтримка суб'єктів малого аграрного підприємництва та державне фінансування майже не здійснюються, що призвело до нестабільності фінансового стану організації та обмеженості її фінансових ресурсів (Додаток 3).

Економічна результативність консалтингової діяльності Громадської організації «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» залишається вкрай низькою, а в окремі роки має навіть від'ємні значення, що свідчить про збитковість її роботи. Зокрема, коефіцієнт рентабельності активів у 2022 році дорівнював  $-0,71$ , а в 2023 році хоч і був додатним, проте залишався на мінімальному рівні.

Інші показники рентабельності — зокрема капіталу та загальної ефективності — демонструють подібну динаміку. Водночас оцінювати роботу дорадчої служби виключно з економічної точки зору недоцільно, оскільки це не відповідає її соціальній місії та основним цілям створення.

Важливе значення для сталого розвитку сільських територій мають соціальні та екологічні результати її діяльності. Тому подальші перспективи статутної діяльності досліджуваної організації пов'язуються як із реалізацією програм державної підтримки, що забезпечать необхідні фінансові ресурси, так і з розвитком нових напрямів консультування.

Серед таких напрямів — популяризація принципів циркулярної економіки та механізмів їх упровадження, сприяння створенню нових форм партнерства, кооперації та коопетиції на рівні територіальних громад. Важливим є також адресне консультування малих аграрних підприємств щодо інформаційного забезпечення управління, зокрема формування внутрішньогосподарської управлінської звітності.

Суттєвим напрямом залишаються консультації з питань оподаткування, а також створення аутсорсингових структур за участі організації для підготовки або подання податкової звітності. Крім того, важливе місце займає участь у заходах, спрямованих на формування достатнього рівня цифрових компетентностей серед населення та представників аграрного бізнесу.

Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» є однією з найдосвідченіших інституцій регіону, що з 1999 року забезпечує інформаційно-консультаційний супровід аграрних виробників регіону. Функціонування організації відбувається в умовах загальної тенденції до скорочення постійного штату (з 10 працівників у 2010 році до 2 у 2024 році), що компенсується активним залученням зовнішніх експертів із наукових та державних установ. Служба діє на засадах неприбутковості, маючи офіційний сертифікат та здійснюючи статутну діяльність, спрямовану на розвиток фермерства, малого бізнесу та сільських громад через надання правових, економічних і технологічних консультацій.

Важливою складовою роботи є використання різних методів комунікації, включаючи видання журналу «Агровісник Кіровоградщини», проведення семінарів, онлайн-консультування та співпрацю з освітніми закладами. Дослідження потреб клієнтів виявило запит не лише на традиційні юридичні консультації, а й на супровід у сфері управлінської звітності та впровадження інновацій.

Фінансовий аналіз за 2020–2024 роки демонструє коливальну динаміку валюти балансу та високу частку грошових коштів у структурі активів, що свідчить про достатню ліквідність, проте загальна фінансова стійкість залишається вразливою через відсутність стабільної державної підтримки та залежність від нерегулярних надходжень. Показники рентабельності є низькими або від'ємними, що підтверджує збитковість комерційної складової, однак оцінювати ефективність служби виключно за економічними критеріями недоцільно з огляду на її соціальну місію. Перспективи

подальшого розвитку організації полягають у відновленні державного фінансування, розширенні спектра послуг (зокрема, щодо цифровізації, циркулярної економіки та аутсорсингу звітності) та поглибленні співпраці з територіальними громадами для забезпечення сталого розвитку сільських територій.

В Кіровоградському регіоні дорадництво представлено обмеженою кількістю суб'єктів, серед них провідне місце займає Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба», яка була заснована у 1999 році і є однією з найдосвідченіших інституцій, що надає консультаційні послуги аграрним виробникам області.

Аналіз кадрового забезпечення досліджуваної організації за останнє десятиліття демонструє стійку тенденцію до оптимізації постійного штату, що є відображенням загальних кризових явищ у системі фінансування дорадництва. Динаміка чисельності персоналу свідчить про суттєве скорочення: з десяти штатних працівників у 2010 році (з яких четверо мали статус сертифікованих дорадників) до двох працівників станом на 2025 рік (один сертифікований дорадник). Водночас, організаційна модель служби адаптувалася до цих викликів шляхом переходу на гнучкі форми співпраці. Громадська організація «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» компенсує брак штатного персоналу активним залученням зовнішніх експертів — фахівців державних установ, науковців, викладачів закладів вищої освіти та співробітників науково-дослідних інститутів. Такий підхід (аутсорсинг інтелектуальних ресурсів) дозволяє забезпечувати високий рівень експертного супроводу та мультидисциплінарність консультацій.

ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» здійснює свою діяльність на підставі Статуту, має статус неприбуткової організації та надає широкий спектр послуг: від питань започаткування агробізнесу та управління організаційними структурами до комплексного правового, економічного та технологічного супроводу. Діяльність служби

базується на принципах самоврядування, відкритості та рівноправності учасників, поширюючись виключно на територію Кіровоградської області.

ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» використовує диверсифікований набір методів комунікації з клієнтами; крім традиційних індивідуальних та групових навчань, організація активно розвиває цифрові канали комунікації: функціонує постійно діюча онлайн-спільнота для оперативного консультування; видається електронний журнал «Агровісник Кіровоградщини»; здійснюється інформаційна підтримка через партнерські мережі з науковими установами.

Дослідження консультаційних потреб, проведене шляхом анкетування реальних і потенційних клієнтів, виявило трансформацію запитів агровиробників області. Якщо раніше домінували питання оподаткування та земельних відносин, то сьогодні малі агровиробники регіону все частіше потребують допомоги у налагодженні управлінського обліку, формуванні звітності, впровадженні інноваційних технологічних рішень, розробці стратегій.

Валюта балансу дорадчої організації характеризується високою волатильністю (від 108 тис. грн у 2021 р. до 53 тис. грн у 2023 р.). У структурі активів абсолютну більшість становлять грошові кошти (74,57% на 01.01.2024 р.), що вказує на високу ліквідність, але низьку інвестиційну активність. Діяльність фінансується переважно за рахунок власного капіталу (нерозподіленого прибутку), частка якого станом на 2024 рік становила 91,09%. Показники рентабельності є критично низькими, а в окремі періоди (2022 р.) — від'ємними. Це є наслідком специфіки фінансування, яке залежить від нерегулярних грантових надходжень та благодійної допомоги, в умовах фактичної відсутності державного замовлення на дорадчі послуги.

ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» є стійкою інституційною одиницею, яка, попри фінансові труднощі та кадрову оптимізацію, зберегла експертний потенціал та довіру аграрної спільноти. Однак, традиційна модель функціонування дорадчої служби, що базується на

епізодичних консультаціях, вичерпує свій ресурс. В умовах переходу до парадигми Agriculture 5.0, ключовим завданням служби стає трансформація у провайдера комплексних рішень з цифровізації та стратегічного розвитку.

Перспективи подальшої діяльності організації нерозривно пов'язані з розширенням спектра послуг у напрямках: популяризації принципів циркулярної економіки; аутсорсингу управлінської та фінансової звітності для малих підприємств; формування стратегій цифрової трансформації ланцюгів постачання.

Саме останній напрям є найбільш актуальним для забезпечення конкурентоспроможності більшості малого агробізнесу Кіровоградської області. Для того, щоб оцінити практичну готовність агробізнесу до впровадження таких стратегій за підтримки дорадників, необхідно проаналізувати діяльність представників цільової аудиторії служби. Одним з таких репрезентативних об'єктів, що має потенціал для впровадження інновацій, але стикається з викликами ефективності, є ПАФ «Ганнівська». Аналіз її організаційно-економічних особливостей дозволить виявити «вузькі місця», які можуть бути усунені завдяки інноваційним дорадчим продуктам.

## **2.2. Особливості господарювання ПАФ «Ганнівська» як клієнта ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба»**

ПАФ «Ганнівська» була створена 6 листопада 2018 року як правонаступник сільськогосподарського виробничого кооперативу (в 2025 році є необхідним змінити організаційно-правову форму), що забезпечило безперервність господарської діяльності та збереження виробничого потенціалу попередника. Діяльність підприємства здійснюється відповідно до Статуту (Додаток К), що визначає його організаційно-правові засади, структуру управління, права та обов'язки учасників, а також ключові напрями функціонування (відповідно з трансформуванням законодавства -

втрата чинності Господарського кодексу України та, відповідно, скасування такої організаційно-правової форми як Приватне підприємство Статут потребує оновлення).

Основною метою діяльності ПАФ «Ганнівська» є отримання прибутку на основі виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, що відповідає ринковим умовам та стратегічному орієнтуру підприємства на стале зростання. У статутних документах зафіксовано широкий перелік видів діяльності, що включає 22 позиції, серед яких окремі стосуються енергетичного сектору, зокрема виробництва та реалізації електроенергії. Таке розширення пояснюється наміром агрофірми впроваджувати проєкти у сфері альтернативної енергетики, насамперед пов'язані з виробництвом сонячної електроенергії, що було актуальним на момент ухвалення Статуту. У Статуті також передбачено можливість займатися будь-якими іншими видами діяльності, які не заборонені чинним законодавством, що забезпечує гнучкість розвитку та надає підприємству можливість реєструвати нові КВЕДи без необхідності внесення змін до установчих документів.

Земельні ресурси агрофірми формуються із земельних ділянок, що перебувають у власності підприємства, а також із земель, залучених на умовах оренди чи інших форм користування, включно з ділянками, переданими учасниками на підставі цивільно-правових угод. Такий підхід забезпечує стабільність землекористування, можливість ефективного планування виробничих площ та оптимізацію структури сільськогосподарських угідь.

Статутний капітал ПАФ «Ганнівська» на момент заснування становив 100 тис. грн, що забезпечило стартові фінансові можливості для організації діяльності та формування матеріально-технічної бази. У наступні роки прибуток підприємства не розподілявся між учасниками й акумулювався у складі нерозподіленого прибутку, забезпечуючи додаткові внутрішні джерела для фінансування операційної діяльності та розвитку. ПАФ

«Ганнівська» є мультифункціональним аграрним підприємством, що поєднує рослинництво та тваринництво з переробкою та іншими видами діяльності, що підвищує економічну стійкість та дає змогу ефективно використовувати виробничі ресурси. Відповідно до переробки сировини виключно власного виробництва та незначних обсягів інших видів діяльності підприємство не втрачає статусу сільськогосподарського товаровиробника. За даними статистичної звітності, у структурі товарної продукції домінують зернові та олійні культури, тоді як у тваринництві ключовими напрямками є скотарство, свинарство та виробництво молока.

Організаційна структура підприємства включає функціональні економічні підрозділи, що забезпечує системність формування управлінської інформації.

Порівняльний аналіз динаміки виробництва продукції ПАФ «Ганнівська» за 2022–2023 роки свідчить про позитивні тенденції розвитку, проведений на підставі форм 50-с.г. статистичної звітності «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств» (Додаток Л, табл. 2.2, рис. 2.5).

Загальний обсяг виробленої продукції ПАФ «Ганнівська» зріс на 8 256,7 тис. грн, або на 6,1 %, що вказує на стабільність виробничої діяльності попри ризики аграрного сектору. При цьому найбільше зростання спостерігалось у рослинництві, де приріст становив 4 605,2 тис. грн., або 5,9 %. Основними драйверами зростання стали зернові та олійні культури, що традиційно формують основу товарної продукції агрофірми. Щодо тваринництва зростання було більш рівномірним за всіма видами, найбільший приріст забезпечило молочне скотарство (+1 283,6 тис. грн).

В цілому структура товарної продукції у 2023 році залишалася збалансованою: рослинництво займало переважну частку (57,2 %), проте тваринництво також є вагомим джерелом доходу (42,8 %). Таке поєднання знижує ризики сезонності та забезпечує підприємству фінансову стійкість.

Таблиця 2.2 - Динаміка і структура виробництва продукції ПАФ «Ганнівська»

Вид продукції	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн (+/-)	Темп зростання, %
Рослинництво – всього	77912,4	82517,6	+4 605,2	105,9
– зернові культури	42708,1	45282	+2 573,9	106
– олійні культури	29430,7	30851	+1 420,3	104,8
– інша продукція рослинництва	5773,6	6384,6	+611,0	110,6
Тваринництво – всього	58102,7	61754,2	+3 651,5	106,3
– ВРХ на відгодівлі	18127,5	19433	+1 305,5	107,2
– свинина	19982,3	20604,2	+621,9	103,1
– молоко	20003	21286,6	+1 283,6	106,4
Усього вироблено продукції	136015,1	144271,8	+8 256,7	106,1

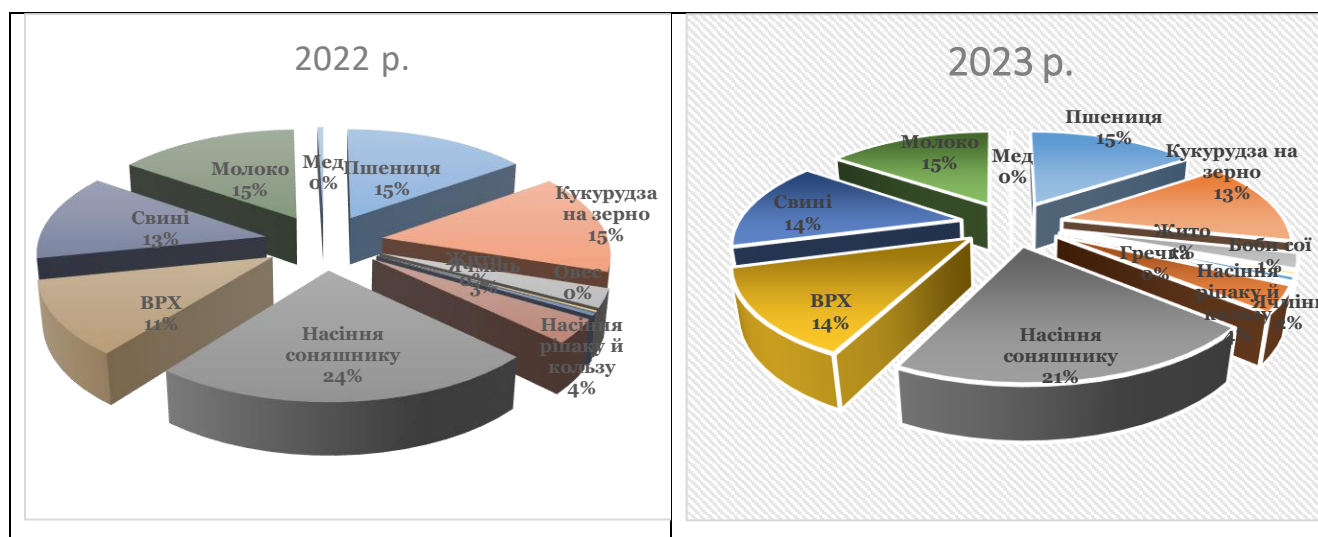


Рис. 2.5 Структура виробництва продукції ПАФ «Ганнівська»

ПАФ «Ганнівська» є сільськогосподарським підприємством, що є середнім за розміром, спеціалізується на рослинництві зернотехнічного

напряму та здійснює виробництво та переробку продукції тваринництва в незначних обсягах. Незважаючи на наявність фахівців як технологічного напряму так і економічного, власник та менеджмент підприємства співпрацюють з ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» на постійній основі. Проблемним питанням є оптимізація збутової діяльності та інформаційне забезпечення управління операційною діяльністю.

Організаційна структура підприємства є лінійною, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій між підрозділами та дозволяє оперативно ухвалювати виробничі рішення. сільськогосподарська техніка, трудові ресурси та виробнича інфраструктура, що забезпечують виконання всіх ключових етапів виробничого процесу.

Оптимальне управління підприємством потребує релевантного інформаційного забезпечення, що формують основу для ухвалення управлінських рішень. Разом з тим, специфіка аграрної діяльності та потреба у кваліфікованому інформаційному супроводі зумовлюють звернення підприємства до консультацій та послуг дорадчих організацій.

Фінансовий стан підприємства є комплексним поняттям, що відображає його здатність до стабільного функціонування, розвитку та виконання зобов'язань перед контрагентами. Він визначається раціональністю розміщення та ефективністю використання наявних фінансових ресурсів, а також збалансованістю фінансових відносин із зовнішнім середовищем. Ключовими індикаторами тут виступають платоспроможність, ліквідність та фінансова стійкість, що є гарантом виживання бізнесу в умовах ринкової невизначеності.

Для проведення аналізу фінансового стану Приватної Агрофірми «Ганнівська» було використано дані офіційної фінансової звітності підприємства (Звіт про фінансовий стан та Звіт про фінансові результати) за період з 01.01.2020 по 01.01.2025 рр..

Аналіз майнового стану ПАФ «Ганнівська» (що було проведено на підставі даних фінансової звітності Додатки М-П) демонструє стійку тенденцію до зростання економічного потенціалу підприємства протягом останніх років (табл.2.3.,рис. 26).

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки та структури активів ПАФ «Ганнівська»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020 (+/-)	Темп зростання, %
Усього активів, тис. Грн	192502	186509	255110	298665	325587	+133 085	169,10%
у т.ч. необоротні активи, %	65,14	70,20	60,66	57,00	59,00	-6,14 в.п.	-
оборотні активи, %	34,86	29,80	39,34	43,00	41,00	+6,14 в.п.	-

Незважаючи на незначне скорочення активів у 2020 році на 5 993 тис. грн (ймовірно, пов'язане з карантинними обмеженнями COVID-19), у наступні періоди спостерігається впевнене нарощування ресурсної бази. Так, у 2021 році приріст склав 68 601 тис. грн., у 2022 році — 43 555 тис. грн., а у 2023 році — 26 922 тис. грн. Загалом за аналізований п'ятирічний період валюта балансу зросла в 1,7 рази (+133 085 тис. грн.), досягнувши позначки 325 587 тис. грн. Це свідчить про розширення господарської діяльності агрофірми.

У структурі активів домінуюче положення займають необоротні активи, частка яких коливалася в межах 57-70%. Основу необоротних активів (понад 50% валюти балансу) складають основні засоби: сільськогосподарська техніка, машини, обладнання, будівлі та споруди. Також значну питому вагу мають довгострокові біологічні активи (продуктивна худоба, багаторічні насадження), що є характерним для аграрного бізнесу. Така структура свідчить про фондомісткий характер виробництва та орієнтацію на довгостроковий розвиток.

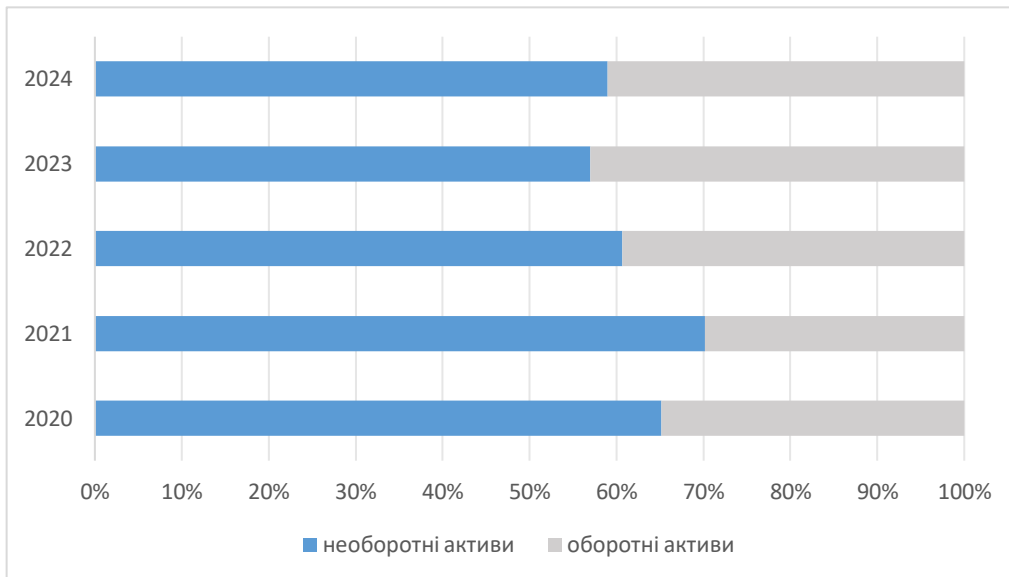


Рис. 2.6. Аналіз динаміки та структури активів ПАФ «Ганнівська»

Оборотні активи характеризується певною нестабільністю, що обумовлено сезонністю агровиробництва. Найбільшу питому вагу тут займають запаси готової продукції (зростання частки з 10,7% у 2020 р. до 16,6% у 2024 р.) та поточні біологічні активи (тварини на вирощуванні). Зростання частки готової продукції може свідчити як про нарощування обсягів виробництва, так і про певні труднощі зі збутом або стратегію утримання врожаю в очікуванні кращих цін.

Фінансова стійкість ПАФ «Ганнівська» базується на високій частці власного капіталу. Аналіз пасивів (Додаток Р, рис. 2.7) показує, що підприємство фінансує свою діяльність переважно за рахунок власних джерел.

Частка власного капіталу ПАФ «Ганнівська» залишалася стабільно високою протягом усього періоду: від 88,92% у 2020 році до 89,13% у 2024 році. Це є індикатором повної фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів. Структура власного капіталу представлена різними його елементами, а саме: додатковий капітал (~41,8%), резервний капітал (~38,0%), нерозподілений прибуток (~9,3%).

У 2024 році дохід зріс на 8,7% порівняно з 2023 роком і склав 239,2 млн грн.. Це позитивний тренд, що свідчить про розширення ринків збуту або зростання цін на продукцію.

Таблиця 2.4 - Фінансові результати ПАФ «Ганнівська» (за даними фінансової звітності)

Показник	2022	2023	2024	Відносна зміна 2024/2023, %
Дохід (виручка), грн	153608000	220051000	239229000	+8,7
Чистий прибуток, грн	37198000	30239000	32496000	+7,5
Активи, грн	298665000	325587000	336593000	+3,4
Зобов'язання, грн	32749000	35398000	23926000	-32,40
Рентабельність продажів (ROS), %	24,20	13,70	13,60	-0,1 в.п.

Характерною особливістю є відсутність довгострокових зобов'язань. Поточні зобов'язання (близько 8-9% пасивів) сформовані переважно за рахунок короткострокових банківських кредитів, що використовуються для покриття касових розривів та фінансування оборотного капіталу в період польових робіт.

Аналіз даних, що наведені у фінансовій звітності дозволяє оцінити ефективність діяльності агрофірми у динаміці за 2022–2024 роки.

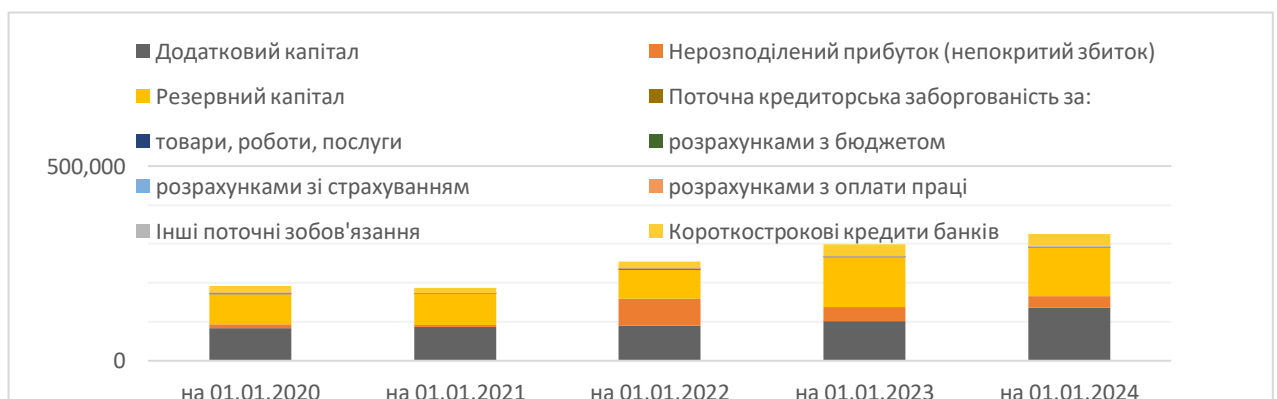


Рис. 2.7 Динаміка і структура пасиву ПАФ «Ганнівська» за період з 01.01.2020 - 01.01.2024 рр.

Чистий прибуток у 2024 році зріс до 32,5 млн грн (+7,5% до 2023 року). Однак, порівняно з 2022 роком (37,2 млн грн), спостерігається певне зниження абсолютної величини прибутку.

Показник рентабельності продажів (Net Profit Margin) знизився з високих 24,2% у 2022 році до 13,6% у 2024 році. Це може бути наслідком зростання собівартості (паливо, добрива, логістика) випереджаючими темпами порівняно з цінами реалізації, що є загальним трендом для агросектору в умовах війни.

Позитивним сигналом є суттєве скорочення зобов'язань у 2024 році на 32,4% (до 23,9 млн грн), що додатково зміцнює фінансову автономію.

На тлі бездоганної фінансової стійкості, аналіз динаміки якісних показників виявив тривожну диспропорцію, пов'язану з операційною ефективністю. Зростання масштабів бізнесу (збільшення валюти балансу на 69% та зростання доходу у 2024 р. на 8,7%) супроводжується значним падінням ефективності.

Рентабельність продажів (ROS) знизилася з високих 24,2% у 2022 році до 13,6% у 2024 році (скорочення на 10,6 в.п.). Цей факт свідчить про те, що зростання собівартості (через підвищення цін на логістику, енергоресурси, добрива) випереджає зростання цін реалізації. Агрофірма перебуває на екстенсивному шляху розвитку, «проїдаючи» накопичений фінансовий потенціал. Саме цей дисонанс — наявність значних внутрішніх ресурсів при зниженні віддачі від них — актуалізує необхідність залучення зовнішньої експертизи. Співпраця з сільськогосподарськими дорадчими службами розглядається як інструмент стратегічного переходу від екстенсивного до інтенсивного розвитку.

ПАФ «Ганнівська» є клієнтом сільськогосподарської дорадчої служби, для якого (як і для більшості малих і середніх агровиробників) характерна потреба у зовнішній експертній підтримці, спрямованій на удосконалення інформаційного забезпечення, оптимізації ланцюгів постачання та посилення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Інтеграція дорадчих

послуг у систему управління ПАФ «Ганнівська» дозволить конвертувати існуючу фінансову стійкість у технологічне лідерство та високу економічну ефективність, забезпечивши стійке та якісне зростання вартості бізнесу.

Приклад ПАФ «Ганнівська», яке демонструє високу фінансову автономію (частка власного капіталу стабільно перевищує 89%), але водночас переживає значне падіння операційної ефективності (рентабельність продажів знизилася з 24,2% до 13,6% за 2022–2024 рр.), є показовим для багатьох середніх та малих агровиробників Кіровоградської області. Основна причина цього дисонансу — зростання собівартості виробництва через підвищення цін на логістику, енергоносії та матеріальні ресурси, а також необхідність швидкої адаптації до порушених військовими діями ланцюгів постачання та збуту. У цих умовах, коли агрофірми перебувають на екстенсивному шляху розвитку, «проїдаючи» накопичений фінансовий потенціал, кваліфікована допомога дорадчих служб стає критично необхідною.

Дорадчий супровід, зокрема від ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба», є ключовим інструментом для стратегічного переходу від екстенсивного до інтенсивного розвитку. Співпраця має бути сфокусована на: операційному аудиті для зупинки падіння рентабельності, залученні інвестицій через грантові програми, управлінні регуляторними ризиками (наприклад, збереження статусу платника ЄП 4-ї групи при інвестуванні) та, що найважливіше, впровадженні цифрової трансформації для підвищення прогнозованості діяльності та нівелювання ризиків, пов'язаних із дефіцитом кваліфікованого персоналу. Таким чином, для більшості малих і середніх агровиробників Кіровоградської області, як і для ПАФ «Ганнівська», дорадництво виступає єдиним ефективним механізмом для посилення конкурентоспроможності, оптимізації ланцюгів постачання та забезпечення сталості бізнесу в умовах військових дій та прискореної цифровізації. Ця регіональна потреба у зовнішній експертизі та модернізації логістичних процесів актуалізує

цільність аналізу сучасного стану функціонування ланцюгів постачання в Кіровоградському регіоні.

### **2.3. Сучасний стан формування ланцюгів постачання в Кіровоградському регіоні**

В умовах воєнного стану та глобальної економічної нестабільності формування та функціонування ланцюгів постачання (Supply Chain Management, SCM) в агропромисловому комплексі Кіровоградської області зазнало докорінних змін. Регіон, який є одним із основних виробників зернових та олійних культур в Україні, зіткнувся з безпрецедентним тиском на свою логістичну інфраструктуру.

Кіровоградський регіон знаходиться у географічному центрі України, характеризується наявністю підприємств агропромислового комплексу, машинобудування та переробної промисловості [6]. Його територіальне розташування забезпечує стратегічну транспортно-логістичну перевагу - область знаходиться у центрі країни, на перетині головних транспортних артерій між сходом і заходом, північчю та півднем.

Економічна структура області характеризується високою часткою сільського господарства, на яке припадає понад 45 % валової доданої вартості регіону [6, 53]. Виробництво зернових, технічних культур та продукції тваринництва становить основу регіонального експорту. Розвинуті також підприємства харчової, олійно-жирової, машинобудівної (що спеціалізується на виробництві сільськогосподарської техніки) та хімічної галузей. Відповідно, спостерігається певна залежність економіки від сезонних коливань сільгоспвиробництва та кліматичних факторів.

Інвестиційна привабливість Кіровоградщини залишається помірною через проблеми транспортної інфраструктури, високі логістичні витрати та недостатню модернізацію виробничих потужностей. Проте, за рахунок центрального розташування та наявності кваліфікованої робочої сили, регіон

має потенціал для розвитку логістичних хабів, агропереробки та експорту продукції з високою доданою вартістю. Цей потенціал не реалізований.

Агробізнес є основною ланкою ланцюга постачання Кіровоградського регіону, що об'єднує виробництво, переробку, зберігання, транспортування та реалізацію продукції.

У 2023 році аграрії області зібрали 1,927 млн тонн зерна з площі 463 тис. га, що становило 87 % від плану. Прогнозований валовий збір досяг рівня 2,1 млн тонн, а середня врожайність становила 41,6 ц/га [6]. Ці показники свідчать про стабільну роботу аграрного сектору, попри складні погодні умови та нестабільність на ринку збуту.

У 2024 році загальна посівна площа сільськогосподарських культур сягнула 1,734 млн. га., з яких зернові та зернобобові займають 757,4 тис. га (95,5 % від показника 2023 року) [6]. Отже, Кіровоградському регіону належить провідна роль області у виробництві продовольчого зерна та технічних культур, зокрема соняшнику.

Кіровоградська область має потужну переробну базу. Сумарна потужність підприємств із переробки соняшнику та технічних культур становить 2,2 млн тонн на рік. Це перевищує обсяги фактичного врожаю соняшнику (близько 1,5 млн тонн), що створює дефіцит сировини та стимулює конкуренцію між переробниками.

До основних підприємств галузі належать великі олійноекстракційні заводи, комбікормові комбінати та підприємства харчової промисловості, що забезпечують не лише внутрішній ринок, а й експорт олії, шроту та інших продуктів переробки. Така структура сприяє підвищенню доданої вартості в ланцюгу постачання, проте одночасно підвищує ризики збоїв через нестачу сировини або логістичні ускладнення.

Система зберігання в регіоні розвинута достатньо для забезпечення основних потреб аграрного сектору. В області функціонує 59 елеваторів загальною потужністю 2,5 млн тонн та 66 зернових складів місткістю 118,1 тис. тонн. Сумарний обсяг зберігання становить близько 2,62 млн тонн [6],

що є достатнім для розміщення середньорічного врожаю ранніх зернових культур.

Разом з тим, у період пікового збору врожаю кукурудзи та олійних культур можуть виникати вузькі місця, пов'язані з необхідністю швидкого відвантаження продукції. Це підвищує потребу у створенні нових логістичних потужностей. Зокрема, у 2024–2025 роках триває будівництво нового елеватора потужністю 30 тис. тонн, що свідчить про поступове нарощування інфраструктурного потенціалу.

Кіровоградська область має розгалужену транспортну мережу, яка формує основу для функціонування регіональних ланцюгів постачання.

Серед основних переваг – висока щільність залізничної мережі (49 км на 1000 км<sup>2</sup>), що є одним із найвищих показників в Україні. Загальна протяжність залізничних колій – 1 578 км, що забезпечує ефективне перевезення зернових вантажів, будівельних матеріалів, промислової продукції.

Разом із тим, значна частина дорожнього покриття перебуває у незадовільному стані. Найдовша регіональна дорога (Городище–Устинівка) експлуатується понад 80 років без капітального ремонту, що призводить до зниження швидкості перевезень, зростання транспортних витрат і зносу техніки. Стратегія розвитку м. Кропивницького до 2030 року [24] засвідчує, що більшість доріг громади не відповідає сучасним вимогам щодо навантаження та якості покриття.

Недосконалість транспортної інфраструктури є одним із головних вузьких місць логістичного ланцюга, що обмежує потенціал регіонального експорту.

Серед основних ризиків, що впливають на стабільність і конкурентоспроможність ланцюгів постачання Кіровоградщини, виділяють кліматичні, економічні та інфраструктурні. Так, посушливі умови 2024 року призвели до зменшення врожайності на 25 % порівняно з 2023 роком. На окремих полях урожайність кукурудзи впала з 8–10 т/га до 4,2 т/га. [6], що

суттєво зменшило обсяги вантажів для логістичних компаній і призвело до недозавантаження потужностей елеваторів та транспортних вузлів.

Суттєвий негативний вплив на ланцюги постачання агропродукції обумовили повномасштабні військові дії. Так, блокування морських портів і зниження виробництва зумовили найнижчий прогноз експорту за останні 8 років [88]. Це призведе до скорочення валютних надходжень у регіон та зменшення інвестиційної активності.

Незважаючи на зручне географічне розташування, у Кіровоградському регіоні спостерігається недостатня якість дорожньої мережі, що підвищує витрати на транспортування, скорочує термін експлуатації транспортних засобів та знижує загальну ефективність логістичних операцій.

Щодо малих агровиробників, то, крім зазначених вище загальносистемних проблем, вони стикаються з низкою специфічних викликів, що істотно впливають на ефективність їх ланцюгів постачання та здатність інтегруватися в регіональну економіку. Малі фермерські господарства, що становлять понад 65 % суб'єктів аграрного виробництва області, здебільшого працюють у форматі сімейних або господарських товариств підприємств із земельним банком від 50 до 500 га. [6] Їх діяльність зосереджена переважно на вирощуванні зернових і технічних культур, утриманні невеликих ферм тваринництва та овочівництві відкритого ґрунту.

На відміну від великих агрохолдингів, які мають власні елеватори, переробні підприємства та транспортні засоби, малі виробники переважно залежать від послуг сторонніх логістичних і переробних компаній. Це формує ланцюг постачання з високим рівнем залежності від зовнішніх контрагентів, де витрати на зберігання та транспортування можуть становити до 25–30 % собівартості продукції або у разі збуту після отримання врожаю або безпосередньо “з колеса” втрачається частина доданої вартості для агровиробників і не забезпечується справедливий розподіл доданої вартості. Також малий бізнес не експортноорієнтований проблеми можуть вирішити збутові кооперативи. Так, часто малі господарства реалізують урожай

безпосередньо після збору, не маючи можливості зберігати продукцію в очікуванні вигідніших цін. Така модель призводить до цінових втрат і зменшує прибутковість.

Більшість дрібних агровиробників розташовані у сільських громадах, де стан місцевих доріг є критичним. Відсутність асфальтованого покриття або ремонтів упродовж десятиліть створює транспортні бар'єри, що обмежують доступ до ринків збуту. В сезон збору врожаю часто спостерігається перевантаження регіональних трас, черги біля елеваторів і перевищення логістичних тарифів. Додатково, через обмеженість фінансових ресурсів, дрібні виробники не можуть дозволити собі сучасну техніку чи цифрові рішення управління логістикою. Це спричиняє низьку гнучкість і прозорість ланцюгів постачання, що унеможливує точне планування виробництва та відвантажень.

У сфері переробки малі і середні агровиробники часто змушені реалізовувати продукцію у вигляді сировини без доданої вартості, оскільки бракує доступу до кооперативних мінізаводів, сушарок, лабораторій контролю якості. Навіть якщо такі потужності є, їх завантаженість і віддаленість від місця виробництва роблять співпрацю економічно не вигідною. Реалізація на практиці концепції мультифункціональності [27] аграрного виробництва у поєднанні з кооперацією буде сприяти оптимізації ланцюгів постачання.

Щодо збуту — більшість малих аграріїв залежать від посередників або трейдерів, які викуповують продукцію за заниженими цінами. Відсутність прямих каналів експорту чи контрактів із переробниками зменшує прибуток виробників на 15–20 % у порівнянні з великими компаніями. Також серйозною проблемою є недоступність кредитних ресурсів для розвитку інфраструктури постачання. Банківські програми часто орієнтовані на великих позичальників, тоді як дрібні фермери стикаються з високими відсотковими ставками, браком заставного майна та складністю оформлення кредитів. Також існує організаційна фрагментарність — відсутність

ефективних виробничих кооперативів і логістичних об'єднань, які могли б спільно орендувати склади, техніку чи транспорт. Наявні ініціативи кооперації (наприклад, зернові чи молочні кооперативи у Новоукраїнському, Добровеличківському та Бобринецькому районах) поки що охоплюють незначну частку господарств. Відповідно, у контексті підвищення конкурентоспроможності малих агровиробників є доцільним вжити низку заходів (рис. 2.8).

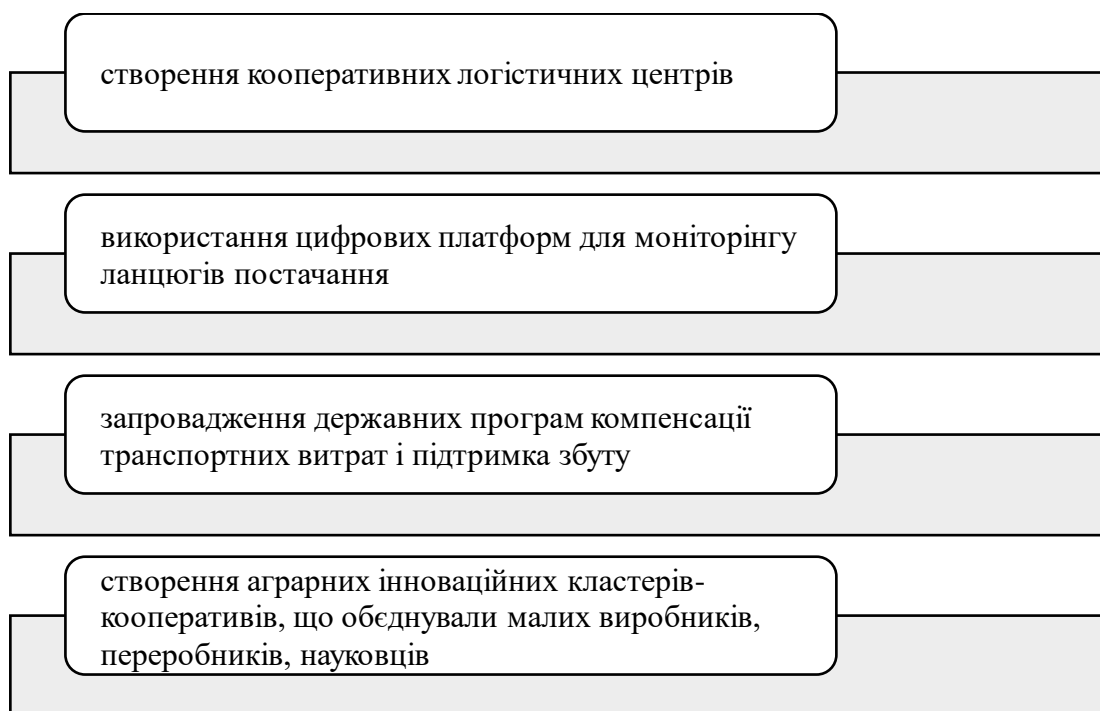


Рис. 2.8 Основні напрями щодо підвищення конкурентоспроможності малих агровиробників

Джерело: побудовано автором

Запровадження таких механізмів повинно дозволити скоротити транзакційні витрати, підвищити маржинальність виробництва та інтегрувати малих виробників у загальнонаціональні та міжнародні ланцюги постачання. Проте на практиці малому бізнесу зробити це досить важко.

Одним із основних чинників підвищення ефективності ланцюгів постачання малих агровиробників Кіровоградщини може стати система дорадництва, представлена зокрема діяльністю Кіровоградської обласної сільськогосподарської дорадчої служби. Ця установа діє як посередник між

державними структурами, науковими центрами, бізнесом і сільськогосподарськими виробниками, сприяючи розвитку підприємництва на селі, впровадженню сучасних технологій і налагодженню логістичних зв'язків. Кіровоградська дорадча служба надає інформаційно-консультаційні послуги з питань організації виробництва, управління господарством, маркетингу та логістики (рис. 2.9).

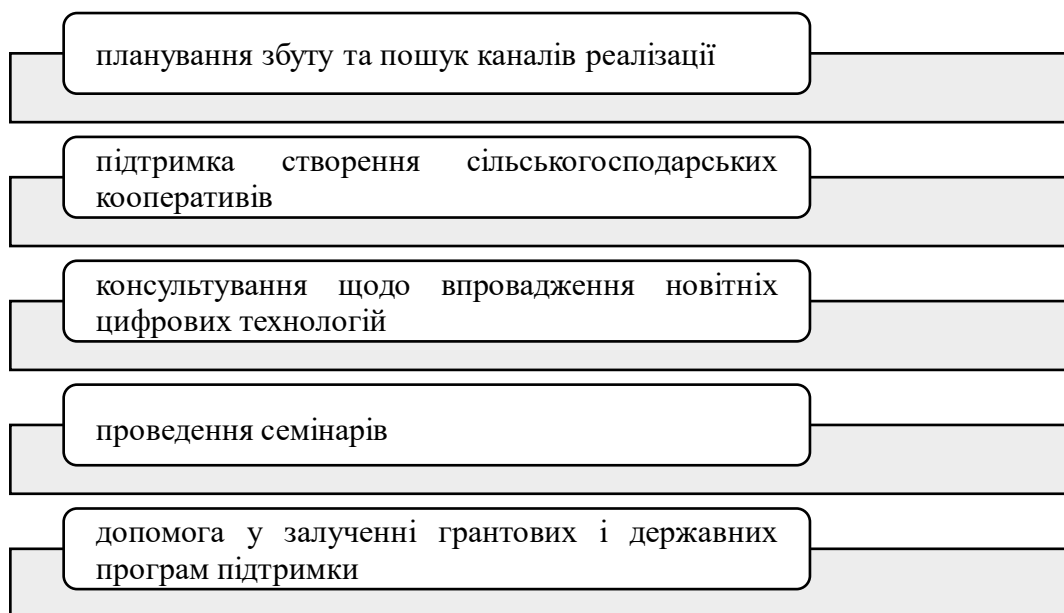


Рис. 2.9 Основі напрями роботи Кіровоградської обласної сільськогосподарської дорадчої служби

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень.

Дорадча служба активно співпрацює з громадами, організує виїзні семінари, тренінги, польові дні, де фермери отримують практичні знання з оптимізації витрат у ланцюгах постачання, вибору логістичних партнерів та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Діяльність дорадчої служби сприяє поінформованості малих виробників щодо можливостей спільної логістики, кооперації в збереженні врожаю та спільного виходу на ринки збуту. Деякі громади області вже мають успішні кейси, коли за підтримки дорадчої служби створено об'єднання фермерів для спільного використання техніки або організації загального елеваторного господарства. Крім того, фахівці дорадчої служби допомагають

агровиробникам готувати бізнес-плани та проєктні заявки для отримання фінансування. Це дозволяє малим господарствам розширювати виробництво, оновлювати технічну базу та покращувати логістичну інфраструктуру. Попри позитивний вплив, діяльність дорадчої служби обмежена дефіцитом фінансування та браком фахівців у громадах.

Перспективним напрямом є створення цифрової платформи дорадчих послуг, що дозволить фермерам отримувати консультації онлайн, подавати заявки на участь у навчаннях і спільно формувати базу даних щодо партнерів, постачальників і ринків збуту. Такий інструмент став би ефективним елементом у цифровізації ланцюгів постачання регіону.

Діагностика ланцюгів постачання Кіровоградського регіону засвідчує, що аграрний сектор залишається головним драйвером економіки, проте його ефективність істотно залежить від транспортної інфраструктури та кліматичних умов.

Серед сильних сторін – вигідне географічне положення, висока концентрація агровиробництва, потужна переробна база та достатні можливості щодо зберігання агропродукції. Основні виклики пов'язані з деградацією дорожньої мережі, дефіцитом сировини для переробників і кліматичними ризиками.

Таким чином, Кіровоградська дорадча служба відіграє стратегічну роль у розвитку аграрних ланцюгів постачання області, особливо для малих агровиробників. Вона сприяє підвищенню їх організаційної спроможності, зміцненню зв'язків між ланками виробництва, переробки та збуту, а також формуванню конкурентних і сталих агрологістичних систем.

### РОЗДІЛ 3

## СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ДОРАДНИЦТВА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ АГРОБІЗНЕСУ ДО ВИМОГ AGRICULTURE 5.0.

### 3.1. Формування стратегії цифрової трансформації малих агропідприємств Кіровоградського регіону

Цифровізація — це глобальний мегатренд, що нерозривно пов'язаний з формуванням Agriculture 5.0. Цифрові технології трансформують внутрішні операції та впроваджують інновації у виробничі процеси та внутрішні ланцюжки створення вартості [107], проте, вони змінюють і зовнішній вимір, такий як ціннісні пропозиції для клієнтів і новостворені продукти та послуги [71].

Більшість сучасних підприємств ще не повністю готові до вирішення завдань цифрової трансформації, таких як швидкі інновації, реструктуризація бізнес-процесів або організаційних структур, що необхідно вирішувати при впровадженні цифрових технологій в організації та їх співробітників [32]. Швидкі зміни, що виникають в результаті цифровізації, призводять до виникнення високого рівня невизначеності всередині організацій.

Цифровізація — одна з найважливіших тенденцій формування Agriculture 5.0, що змінює суспільство та бізнес і привертає пильну увагу дослідників та практиків. Проте, і на тепер терміни, що пов'язані з цифровізацією часто використовуються взаємозамінно.

Так, термін «цифровізація» можна визначити як перетворення аналогової інформації в цифрові дані. Оцифровану інформацію можна передавати швидко, дешево і точно. Цифровізація не змінює діяльність зі створення вартості [82]. Цей технологічний зсув дозволив створити цифрові технології, такі як Інтернет речей (IoT), хмарні сервіси та мобільні

додатки, штучний інтелект, великі дані , аналітика, соціальні мережі та вбудовані пристрої. Всі ці засоби можуть докорінно змінити галузі та суспільства [57].

Цифровізація описує зміни в існуючих процесах, бізнес-моделях і джерелах доходу, що виникають в результаті застосування цифрових технологій. Цифровізація часто реалізується в рамках проектів і трансформує окремі бізнес-операції [82]. Цифрові технології можуть застосовуватися в різних сферах діяльності компанії. Цифровізація дозволяє поліпшити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати операційні процеси та змінити цілі бізнес-моделі [73].

Цифрова трансформація — це всеосяжна концепція, що включає в себе процес цифровізації, але виходить за його межі. Вона впливає на загальну бізнес-стратегію, організаційну структуру та культуру компанії [37]. Крім інтеграції цифрових технологій, цифрова трансформація призводить до організаційних і соціальних змін у компаніях ( Reis et al., 2018 ). Узагальнення цих концепцій наведено на рис. 3.1.

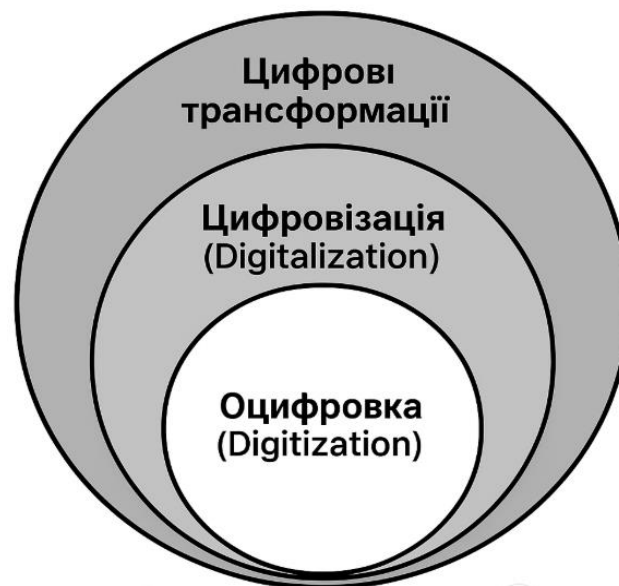


Рис.3.1 Взаємозв'язок понять: оцифровка, цифровізація та цифрова трансформація

Джерело: адаптовано автором [95]

Отже, оцифровка (Digitization) — це процес переведення аналогової інформації у цифрову форму (сканування документів, створення електронних копій). Цифровізація (Digitalization) — використання цифрових технологій для оптимізації окремих процесів або підвищення ефективності роботи (електронний документообіг, CRM-системи, онлайн-записи). Цифрові трансформації (Digital Transformation) — комплексна зміна бізнес-моделі, культури та процесів організації через інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності (перехід компанії на цифрову екосистему, використання штучного інтелекту для прийняття рішень). Тобто, цифрова трансформація є найвищим етапом розвитку у впровадженні цифрових технологій, адже вона передбачає не лише автоматизацію або цифровізацію окремих процесів, але й глибоку стратегічну перебудову всієї організації.

Це охоплює зміну управлінських підходів, формування культури інновацій, а також переосмислення способів створення цінності та взаємодії з клієнтами, партнерами й працівниками. Тому можна дійти висновку, що оцифровка та цифрові технології є базовими елементами цифрової еволюції. Технічний процес кодування аналогової інформації у цифровий формат забезпечує основу для подальшої цифровізації, але сам по собі не змінює процес створення цінності [104]. Коли ж відбуваються зміни бізнес-процесів, продуктів або бізнес-моделей на основі цифрових технологій, підприємство переходить на етап цифровізації. Завдяки цифровізації певні напрями діяльності підприємств можуть бути оптимізовані, а її робота — доповнена новою цінністю.

На відміну від цифровізації, цифрова трансформація не зосереджується на окремих сферах. Вона охоплює постійні зусилля з оновлення стратегії, культури та мислення організації. Ivančić et al. (2019) визначають цифрову трансформацію як безперервний процес підвищення рівня цифровізації, що спрямований на стале вдосконалення організаційної ефективності та створення нових можливостей розвитку [62].

Агробізнес потенційно може підвищити цінність сільського господарства і всього ланцюжка створення вартості, але без цифровізації сектора цих цілей важко досягти. Трансформація реформує впровадження сучасних технологій і цифрової інфраструктури для сприяння зростанню та інклюзивності [68]. Цифровізація має важливе значення для сприяння трансформації сільського господарства, вона забезпечує фермерів актуальною та своєчасною інформацією, а також оптимізує процес виробництва. Як результат, цифровізація стає потужною силою для збільшення доходів сільських жителів, продовольчої безпеки та економічного зростання країни. Запровадження новітніх цифрових технологій оптимізує функціонування ланцюгів створення вартості в сільському господарстві, а також підвищує ефективність мереж постачання сільськогосподарської продукції. Зазначена конвергенція технологій і сільського господарства, також відома як електронне сільське господарство або цифровізація сільського господарства, є новим сектором, що стимулює розвиток сільського господарства і сільських територій [107].

Стійкі та надійні продовольчі системи відіграють значну роль у глобальному розвитку та зростанні. Згідно зі статистикою Світового банку до 2050 року населення світу, за прогнозами, досягне 9,7 млрд осіб, а попит на продовольство відповідно подвоїться [107]. Продовольча безпека – це багатовимірна концепція, що спрямована на боротьбу з голодом шляхом забезпечення стабільного постачання продуктів харчування. Вона характеризується чотирьох компонентною моделлю, представленою на рис. 3.2. Продовольча безпека є серйозною глобальною проблемою через низку антропогенних факторів, таких як швидке зростання населення, урбанізація, індустріалізація, втрата сільськогосподарських угідь, нестача прісної води та погіршення стану довкілля. В українських реаліях цей виклик безпрецедентно загострився через повномасштабні військові дії, які призвели до прямого знищення агропромислової інфраструктури, окупації та мінування значних площ родючих земель і глибокої екологічної кризи.

Чотирьох компонентна модель продовольчої безпеки			
<p><b>Наявність продовольства:</b></p> <p>наявність достатньої кількості їжі відповідної якості.</p>	<p><b>Доступ до продовольства:</b></p> <p>легкий доступ до наявних ресурсів для отримання якісної їжі.</p>	<p><b>Стабільність постачання продовольства:</b></p> <p>стабільне постачання поживної їжі у будь-який час.</p>	<p><b>Використання продовольства:</b></p> <p>використання їжі для досягнення стану належного рівня харчування.</p>

Рис. 3.2 Чотирьох компонентна модель продовольчої безпеки

Джерело: адаптовано [26]

Ці фактори безпосередньо впливають на агробізнес, що є основним джерелом виробництва продовольства. Як було зазначено, очікується, що до 2050 року населення світу збільшиться з 7,7 млрд до 9,7 млрд, а також міське населення зросте на 66%, орні землі скоротяться приблизно на 50 млн. гектарів, глобальні викиди парникових газів (джерело CO<sub>2</sub>, що сприяє поширенню хвороб культур і шкідників) збільшаться на 50%, а виробництво агропродовольства скоротиться на 20%. Зрештою, попит на продовольство зросте на 59–98%, що створить безпосередню загрозу продовольчій безпеці [107]. Щоб задовольнити цей зростаючий попит, агробізнесу необхідно максимізувати продуктивність рослинництва та тваринництва.

Типовий агропродовольчий ланцюг створення вартості (рис. 3.3) передбачає три основні етапи: допольовий (передпосадковий), польовий (посадка та збір врожаю) та післяпольовий (післязбиральний) [26].

Наразі ці процеси часто спираються на традиційні методи ведення сільського господарства, які є трудомісткими, вимагають значних площ, часу та великої кількості води (для зрошення), що ускладнює виробництво достатньої кількості продукції. Частина проблеми також пов'язана з нерегулярним використанням пестицидів і гербіцидів та неправильним

використанням наявних технологій, що завдає шкоди врожаю та призводить до відходів.



Рис. 3.3 Ланцюжок створення вартості в сільському господарстві: етапи та основні функції

Джерело: побудовано на [26]

Ці проблеми можна вирішити шляхом інтеграції сучасних технологій та цифрових рішень, які забезпечують високу врожайність, зниження витрат води, оптимізацію використання засобів захисту рослин та підвищення якості врожаю. Саме тут на допомогу приходить концепція «розумного» сільського господарства (Smart Agriculture), що є основою цифрової трансформації агробізнесу.

Сьогодні сільськогосподарські інновації стають потужним каталізатором не тільки в боротьбі з крайньою бідністю, але і в сприянні колективному процвітанню та розвитку. Про це свідчить значне зростання

доходів в економічно неблагополучних країнах, яке в два-три рази перевищує показники, що спостерігаються в інших галузях [ 107 ].

Попри свою важливість, аграрний сектор часто стикається з численними проблемами, такими як брак актуальної ринкової інформації про продукцію та ресурси, що в поєднанні з іншими соціально-економічними чинниками стримує потенціал галузі. Саме в цьому контексті цифровізація відіграє основну роль у сприянні аграрній трансформації та підвищенні добробуту виробників. Вона надає фермерам актуальну, своєчасну інформацію та послуги, сприяючи цим розвитку прибуткових і сталих підприємств, зміцнює стійкість дрібних фермерів та громад [68].

У результаті цифровізація стає потужною силою, що сприяє підвищенню доходів сільського населення, гарантуванню продовольчої безпеки та зміцненню національної економіки, уможливлючи прийняття обґрунтованих рішень і вихід дрібних виробників на прибуткові ринки через кооперацію, оптимізацію ланцюгів постачання.

Цифрова трансформація агробізнесу створює нетрадиційних учасників у сільськогосподарських ланцюгах створення вартості, сприяє проведенню достовірних досліджень і розробці політики, а також підвищує справедливість та ефективність мереж постачання сільськогосподарської продукції. Конвергенція технологій та сільського господарства, також відома як «електронне сільське господарство» (e-Agriculture) або цифровізація аграрного сектору, є галуззю, що стрімко розвивається та стимулює розвиток сільського господарства і сільських територій [ 68 ].

Отже, аграрний сектор, що є фундаментом продовольчої безпеки як на глобальному рівні, що стосується і безпосередньо України, стикається з безпрецедентними викликами. До глобальних проблем, таких як зростання населення, урбанізація та деградація довкілля, в українських реаліях додалися критичні наслідки військових дій: пряме знищення

інфраструктури, втрата доступу до земель та порушення логістичних ланцюгів.

Традиційні, ресурсовитратні методи ведення сільського господарства вже не здатні ефективно реагувати на ці загрози та задовольняти зростаючий попит на продовольство. У цьому контексті, цифрова трансформація виступає ключовим та безальтернативним інструментом модернізації агробізнесу. Вона пронизує весь ланцюг створення вартості: від «допольового» етапу (генетика, постачання ресурсів) до «післяпольового» (переробка, дистрибуція).

Впровадження концепції «розумного сільського господарства» (Smart Agriculture) на польовому етапі дозволяє вирішити ключові проблеми неефективності: оптимізувати використання води, засобів захисту рослин та добрив, підвищити врожайність та знизити трудомісткість процесів. Цифровізація надає фермерам доступ до критично важливої ринкової інформації, підвищує стійкість (особливо дрібних та середніх господарств) і рентабельність, а також зміцнює загальнонаціональну продовольчу безпеку. Отже, цифровізація — це не просто технологічне оновлення, а потужна сила, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, підвищенню прибутковості та забезпеченню сталого розвитку. Для України це не лише шлях до інновацій, але й стратегічна необхідність для подолання наслідків війни, відновлення потенціалу та відбудови конкурентоспроможного й ефективного аграрного сектору.

Цифрова трансформація ланцюгів постачання малих підприємств Кіровоградського регіону є одним з основних напрямів розвитку регіональної економіки, що поєднує технологічні, фінансові та організаційні інновації. У сучасних умовах нестабільності ринків і кліматичних викликів ефективне управління потоками ресурсів, інформації та фінансів стає критичним чинником виживання малих підприємств. Саме цифровізація дозволяє забезпечити прозорість, швидкість обміну даними

та інтеграцію між усіма учасниками ланцюга постачання — від виробника до кінцевого споживача.

Для малого агробізнесу Кіровоградщини, що складається переважно з фермерських господарств та господарств сімейних типу, характерна висока залежність від зовнішніх посередників, сезонність виробництва та обмеженість фінансових ресурсів. Часто ці виробники змушені продавати свою продукцію відразу після збору врожаю, не маючи змоги зберігати її до сприятливішої кон'юнктури. Витрати на транспортування, оренду складів і логістичні послуги іноді сягають 30 % собівартості продукції, що суттєво зменшує прибуток. Через це одним із головних напрямів модернізації стає впровадження цифрових рішень, здатних оптимізувати ланцюги постачання та забезпечити доступ до фінансування.

Цифрова трансформація у цьому контексті означає створення інтегрованої системи, яка об'єднує всі елементи постачання: виробництво, переробку, зберігання, транспортування, збут і фінансові операції. В основі такої системи має бути єдина цифрова платформа, що дозволяє фермерам, логістичним компаніям, банкам і державним установам працювати з узгодженими даними в реальному часі. Завдяки сучасним технологіям — GPS, RFID, блокчейн, системам аналітики та електронного документообігу — можливо відстежувати рух продукції від поля до кінцевого покупця, контролювати якість і витрати, а також швидко реагувати на зміни ринку. Все це доцільно робити у контексті співпраці з дорадчою службою.

Одним із важливих аспектів цифрової трансформації є фінансування ланцюгів постачання (Supply Chain Financing System — SCFS). Для малих підприємств це означає можливість отримання мікrokредитів, факторингових послуг або страхування врожаю на основі прозорих цифрових даних про виробництво і збут. Такі механізми дозволяють зменшити залежність від посередників і залучати фінансові установи до співпраці на партнерських умовах. Впровадження SCFS у регіоні може

відкрити нові можливості для перетворення малих господарств із неформальних суб'єктів на повноцінних учасників фінансової системи.

Переваги цифровізації ланцюгів постачання полягають не лише у зростанні економічної ефективності, а й у підвищенні прозорості ринку. Дані, що генеруються цифровими системами, дозволяють державним органам краще планувати розвиток аграрного сектору, а підприємствам — прогнозувати попит, управляти запасами та мінімізувати втрати. Водночас цифрова трансформація потребує підготовки кадрів, підвищення цифрової грамотності фермерів та формування культури роботи з даними [86]. Значну роль у цьому процесі відіграє Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба, яка є основним посередником між державою, наукою та бізнесом. Дорадча служба організовує навчальні програми, тренінги, польові семінари та консультації, спрямовані на підвищення знань фермерів у сферах управління ланцюгами постачання, використання цифрових платформ, маркетингу та фінансового планування. Завдяки її діяльності малі агровиробники отримують доступ до сучасних технологій, інформації про гранти та програми підтримки, а також можливість кооперуватися для спільного використання техніки, складів і логістичних потужностей.

Цікавим напрямом впровадження такого підходу було б створення кооперативних логістичних центрів у громадах, де фермери мали б можливість спільно користуватися елеваторами або складами з електронним обліком продукції. Такі моделі дозволили б мінімізувати витрати, зменшити втрати під час зберігання та скоротити час доставки. При цьому суттєве значення має співпраця із Дорадчою службою, яка допомагає у формуванні цифрових карт родючості ґрунтів, що уможлиблює фермерам планування сівозміни, зменшення використання ресурсів і підвищують продуктивність. Наявність цифрових карт та екологічних паспортів поля є передумовою впровадження інноваційних технологій органічного землеробства. Водночас цифровізація створює і

нові виклики. Основними ризиками залишаються нестача фінансових ресурсів для впровадження технологій, нерівномірний доступ до інтернету в сільських районах, а також опір частини фермерів через звичку працювати традиційними методами і низький рівень цифрових компетенцій. Подолати ці бар'єри можна шляхом державної підтримки цифрових стартапів у сфері агрологістики, розширення програм пільгового кредитування та інтеграції дорадчих структур у регіональні цифрові хаби.

### **3.2. Стратегічні напрями оптимізації цифрової трансформації ланцюгів постачання для агропідприємств – клієнтів Кіровоградської обласної дорадчої служби**

Загалом цифрова трансформація ланцюгів постачання малих підприємств Кіровоградського регіону має системний характер і ґрунтується на трьох взаємопов'язаних компонентах — технологічному, фінансовому та освітньому (рис. 3.4).

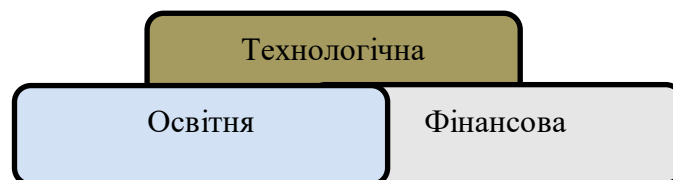


Рис. 3.4 Основні складові цифрової трансформації ланцюгів постачання малих підприємств Кіровоградського регіону

Технологічний компонент охоплює впровадження інформаційних систем моніторингу та обміну даними. Фінансовий передбачає створення інструментів кредитування, страхування й електронних розрахунків. Освітній компонент базується на діяльності дорадчих служб, які забезпечують підготовку кадрів і сприяють культурі інновацій.

Рисунком 3.5 представлено SWOT-аналіз цифрової трансформації ланцюгів постачання малих підприємств Кіровоградського регіону.

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Вигідне географічне розташування регіону</li> <li>✓ Збережений агровиробничий потенціал</li> <li>✓ Наявність прихованого потенціалу</li> <li>✓ Висока мотивація до змін</li> <li>✓ Наявність і функціонування дорадчих служб</li> <li>✓ Адаптивність малого агробізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Недостатній рівень цифрової грамотності власників і працівників малого агробізнесу</li> <li>✓ Фрагментація та відсутність кооперації</li> <li>✓ Відтік кваліфікованих кадрів</li> <li>✓ Залежність від посередників при збуті агропродукції</li> <li>✓ Проблема "останньої милі"</li> <li>✓ Брак доступу до кредитних та фінансових ресурсів</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Державна та міжнародна підтримка цифровізації агропідприємств</li> <li>✓ Поява нових ринків збуту</li> <li>✓ Інтеграція ВПО</li> <li>✓ Роль дорадництва</li> <li>✓ Розвиток національних цифрових платформ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Безпекові ризики</li> <li>✓ Логістична нестабільність</li> <li>✓ Дефіцит персоналу через мобілізацію</li> <li>✓ Конкуренція з боку агрохолдингів</li> <li>✓ Енергетична та фінансова нестабільність</li> <li>✓ Соціальне навантаження на громади</li> </ul>

Рис. 3.5 SWOT-аналіз цифрової трансформації ланцюгів постачання малих підприємств Кіровоградського регіону.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес цифрової трансформації ланцюгів постачання малих сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області. Аналіз проведено з урахуванням специфіки регіону як відносно тилового логістичного хабу, а також поточних військово-політичних та соціально-економічних викликів.

До сильних сторін малого агробізнесу регіону належить, перш за все, вигідне географічне розташування, що в умовах порушених логістичних коридорів перетворює Кіровоградщину на ключовий центр консолідації та розподілу агропродукції. Важливою перевагою є збережений агровиробничий потенціал, що зазнав меншого прямого впливу бойових дій порівняно з іншими регіонами. Це доповнюється високою адаптивністю

малого агробізнесу та зростаючою мотивацією до змін, оскільки цифровізація стає умовою виживання.

Окремо слід виділити наявність значного прихованого потенціалу малих та середніх агровиробників. Цей потенціал полягає у можливостях оптимізації витрат та виходу на нові ринки, які наразі не реалізовані через брак знань та інструментів. Наявність діючих дорадчих служб є інституційною перевагою, здатною "розблокувати" цей потенціал шляхом надання необхідних знань. Водночас реалізації цього потенціалу заважають суттєві слабкі сторони. Ключовою перешкодою є недостатній рівень цифрової грамотності власників та працівників. Це посилюється фрагментацією ринку та відсутністю кооперації між малими виробниками, що не дозволяє їм формувати великі товарні партії та спільно інвестувати у цифрові логістичні рішення. Як наслідок, зберігається висока залежність від посередників. До фізичних бар'єрів можна віднести "проблему останньої милі", тобто низьку якість місцевих доріг, що нівелює переваги цифрового планування. Критичними слабкостями є брак доступу до кредитних ресурсів на інновації та відтік кваліфікованих кадрів з сільської місцевості.

Зовнішнє середовище формує як значні можливості, так і екзистенційні загрози. Серед можливостей ключовою є безпрецедентна державна та міжнародна підтримка, орієнтована на цифровізацію та продовольчу безпеку. Війна стимулювала появу нових ринків збуту, зокрема форсовану переорієнтацію на ринки ЄС, що вимагає цифрових інструментів (електронних сертифікатів, декларацій, тощо). Важливим соціальним фактором є інтеграція ВПО, що створює як новий споживчий попит усередині регіону, так і пропозицію кваліфікованої робочої сили. Це доповнюється активним розвитком національних цифрових платформ (логістичних агрегаторів) та потенціалом дорадчих служб стати провайдерами цих цифрових рішень.

Найбільш вагомими загрозами є прямі безпекові ризики (удари по енергетичній інфраструктурі, елеваторам), що роблять будь-який ланцюг

постачання вразливим. Це посилюється загальною логістичною нестабільністю, включаючи блокади кордонів та зміну правил перевезень. Критичною загрозою є дефіцит персоналу через мобілізацію, особливо водіїв та механізаторів. У ринковій площині домінує конкуренція з боку агрохолдингів, які створюють власні закриті цифрові екосистеми, та загальна енергетична та фінансова нестабільність. Додатковим тиском на місцеві бюджети, що міг би підтримувати інфраструктуру, є соціальне навантаження на громади через необхідність підтримки ВПО та заходів безпеки.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що малі агропідприємства Кіровоградщини перебувають у парадоксальній ситуації: вони мають стратегічні переваги (розташування, гнучкість) та доступ до нових можливостей (гранти, ринки ЄС), але їх розвиток стримується глибокими внутрішніми проблемами (брак цифрових навичок, фрагментація).

Стратегічний висновок полягає в тому, що цифрова трансформація ланцюгів постачання не є опцією, а необхідністю для виживання та реалізації "прихованого потенціалу" для малих та середніх агропідприємств. Пріоритетом має стати використання можливостей (міжнародна підтримка, дорадництво) для нейтралізації слабких сторін (навчання цифрової грамотності, впровадження кооперативних цифрових платформ). Це дозволить малим агропідприємствам консолідувати зусилля, підвищити прозорість логістики та посилити свої позиції у боротьбі з ключовими загрозами – конкуренцією з боку агрохолдингів та логістичною нестабільністю.

Отже, цифрова трансформація ланцюгів постачання малих підприємств Кіровоградського регіону може стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки. Її реалізація передбачає інтеграцію трьох компонентів — технологічного, фінансового та освітнього, — що дозволить створити інтелектуальну систему постачання, де всі учасники працюватимуть на основі єдиних цифрових даних. У результаті це сприятиме підвищенню ефективності агробізнесу, зменшенню логістичних

витрат, розширенню доступу до фінансування та сталому розвитку сільських територій Кіровоградщини.

Реалізація таких підходів дозволить регіону перейти до створення розумної екосистеми постачання — інтегрованої мережі, де всі учасники взаємодіють на основі спільних цифрових даних, автоматизованих бізнес-процесів і прозорих фінансових відносин. У перспективі це зменшить транзакційні витрати, підвищить рентабельність малого бізнесу, забезпечить стійкість до кліматичних і ринкових коливань та сприятиме сталому розвитку сільських територій Кіровоградщини.

Починаючи з останніх десятиліть, технологічні зміни та пов'язана з ними цифровізація набувають дедалі більшого значення. В українських реаліях цей процес не просто імплементацією глобальних трендів, але й значно прискорюється внутрішніми викликами та необхідністю швидкої адаптації й забезпечення сталості. Нові технологічні розробки впливають не на окремі компанії чи галузі, а, у поєднанні зі змінними потребами клієнтів, трансформують економіку та суспільство в цілому. Зрештою, саме ці потреби та поведінка клієнтів є вирішальними: українські споживачі все більше очікують персоналізованих продуктів, миттєвих послуг та цифрового досвіду. Рівень, заданий лідерами ринку у сферах фінтеху, ритейлу чи державних послуг (Дія), стає новим стандартом для всіх.

Для українських підприємств це означає, що їм доведеться «адаптувати свою бізнес-інфраструктуру до нової цифрової епохи». Це вимагає адаптації всього ланцюжка створення вартості до нових технологій та цифрових вимог. Компаніям доведеться розробляти бізнес-моделі, які відрізнятимуть їх від поточних моделей та моделей конкурентів, інтегруючи нові технології для забезпечення успішного виживання та розвитку в цифровому майбутньому. В умовах України, де бізнес змушений працювати в середовищі високої невизначеності, важливо не *коли*, а *як* компанії здійснюють свою цифрову трансформацію. Правильне стратегічне узгодження дозволяє використовувати переваги нових цифрових технологій (наприклад, хмарних

сервісів, ШІ, аналітики даних, тощо) та трансформувати їх за допомогою цифрових ініціатив у нові продукти та послуги.

Стратегічний фокус на цифровізації робиться з наміром:

- реалізувати переваги у витратах та оптимізувати процеси;
- розкрити додатковий потенціал продажів, особливо на глобальних ринках;
- підвищити продуктивність та стійкість бізнесу;
- розробити інноваційні бізнес-моделі.

Тому чітка, продумана стратегія є вирішальною для майбутнього успіху бізнесу компаній усіх розмірів та галузей в Україні. Історично цифрова стратегія, якщо така взагалі існувала, радше підпорядковувалася функціональній бізнес-стратегії або прирівнювалася до загальної корпоративної. Сьогодні цифрова стратегія – це набагато більше. Вона фундаментально перетворює традиційні бізнес-стратегії на модульні, крос-функціональні та глобальні, що дозволяють налагоджувати бізнес-процеси поза межами часу, відстані чи функціональних бар'єрів. Це особливо актуально для українських компаній, які вимушені підтримувати дистанційну роботу та ефективно керувати розподіленими командами. Таким чином, цифрова стратегія – це, по суті, бізнес-стратегія, заснована на потужності доступних технологій. Вона пропонує унікальні інтегровані бізнес-функції, здатні швидко адаптуватися до ринкових умов, що постійно змінюються.

Компаніям, які прагнуть не просто вижити, а й процвітати у цифрову епоху, необхідна комплексна стратегія, що охоплює всі цифрові ресурси та активи бізнесу. Оскільки цифровізація зачіпає кожну компанію в будь-якій галузі, усім українським підприємствам необхідно визначити свою стратегічну орієнтацію та розробити цифрову стратегію, яка підходить саме їм, враховуючи як глобальні можливості, так і локальні виклики. Це стосується і малих підприємств, що відіграють вирішальну роль в українській економіці та вважаються її рушійною силою. Вони стикаються з тими ж проблемами, що й великі корпорації. Це означає, що малі підприємства також

знають впливу цифровізації та пов'язаної з нею цифрової трансформації своїх бізнес-моделей, оскільки в цифрову епоху змінився спосіб створення та отримання вартості. Щоб залишатися конкурентоспроможними, малі підприємства також повинні переосмислити свій стратегічний напрямок і, зокрема, свою цифрову стратегію, та адаптувати їх до мінливих умов, якщо така стратегія у них взагалі існує. Однак малі підприємства суттєво відрізняються від великих з точки зору обмежених фінансових можливостей, браку висококваліфікованого персоналу та загалом менших ресурсів. Таким чином, можна припустити, що стратегічна орієнтація малих підприємств та великих підприємств суттєво різнитиметься, що зумовлено їх відмінними характеристиками в цифрову епоху. З цієї причини така стратегія являє собою загальну конструкцію цифрової стратегії, що базується на ІТ, та бізнес-стратегії, де між двома стратегіями існує взаємний зв'язок. Так звана цифрова бізнес-стратегія виникає, коли вона включає діяльність, пов'язану з конкуренцією, щодо пропозиції цифрових продуктів та послуг. Щоб успішно освоїти цифрову трансформацію і, таким чином, забезпечити майбутнє виживання, компаніям необхідно мати цифрову стратегію, що їм підходить. Для її формулювання компанії використовують так звану «структуру цифрової трансформації». Спочатку необхідно прояснити, з яких аспектів контенту мають складатися стратегії цифрової трансформації. Незалежно від галузі чи компанії, такі цифрові стратегії мають схожі риси в наступному:

- використання технологій;
- зміни у створенні вартості;
- структурні зміни;
- фінансові аспекти (рис. 3.6).

Щоб розробити цифрову стратегію, компанії повинні спочатку усвідомити стратегічну роль нових інформаційних технологій та бути в змозі розробляти й експлуатувати їх. Зокрема, вкрай важливо, чи використовують компанії технології, які вже існують на ринку, чи вони виступають лідерами ринку за рахунок власних розробок.

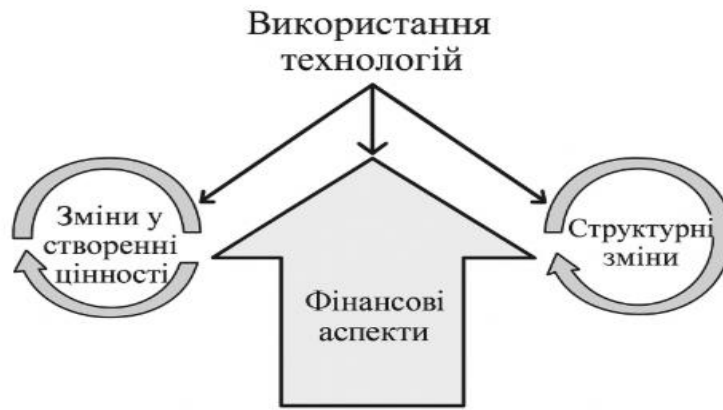


Рис. 3.6 Структура цифрової трансформації

Джерело: адаптовано автором [35]

Дослідження підтверджують [35], що компанії всіх розмірів, включно з малими, повинні розуміти роль нових цифрових технологій, оскільки вони можуть кардинально змінити наявну бізнес-модель. Крім того, ці технології створюють не тільки нові можливості, але також і загрози. Особливо фінансові ресурси полегшують великим підприємствам (LSE) пошук та придбання нових цифрових технологій, що не можливо для малих підприємств. Часто комплексне рішення для всієї компанії виявляється занадто дорогим для суб'єкта малого підприємництва. Проте малі підприємства можуть інтегрувати нові технології набагато швидше та простіше завдяки своєму розміру, тоді як у великих компаніях інтеграція зазвичай включає довгострокову фазу планування та впровадження.

Технологічні зміни часто призводять до змін у створенні доданої вартості, оскільки вони впливають на весь ланцюжок вартості. Компаніям доводиться ставити питання, якою мірою їх нові (цифрові) види діяльності відрізняються від класичного аналогового основного бізнесу. Характер створення вартості змістився від класичних фізичних продуктів до «розумних» продуктів та даних. Для компаній це означає, що вони можуть розширити свої поточні пропозиції, що часто вимагає зростаючої потреби в технологічних ноу-хау. З іншого боку, компанії наражаються на підвищений

ризик через брак досвіду в цих нових сферах. Тому як малі підприємства, так і великі компанії повинні чітко розуміти, як вони створюватимуть додану вартість у цифровому майбутньому. В умовах України, де ринок динамічний, нові, частково суто цифрові гравці, не лише атакують малі підприємства, але й безпосередньо конкурують із великими традиційними компаніями. Для малих підприємств успішна орієнтація на майбутнє створення вартості має вирішальне значення, оскільки через обмежені ресурси короткострокові зміни неможливі. Великі підприємства (LSE), завдяки своїм ресурсам та ринковій владі, можуть реагувати набагато легше.

Інтеграція нових технологій та зміна процесу створення вартості вимагають наявності у компанії відповідної організаційної структури. Вся корпоративна структура має бути адаптована до нових обставин. Компанії можуть інтегрувати нові завдання в існуючі структури або у новостворювані підрозділи. Як малим підприємствам, так і великим компаніям необхідна відповідна організаційна та управлінська структура. Інтеграція нових технологій вимагає «іншого мислення та навичок». Для України «війна за таланти» – боротьба за відповідних співробітників – є надзвичайно гострою, особливо з урахуванням міграції кваліфікованих кадрів. Крім того, гнучка організаційна структура в поєднанні з гнучкими методами роботи також має вирішальне значення. Можна припустити, що малі підприємства, на відміну від великих підприємств, мають більш гнучку ієрархію, і що зміни, пов'язані з цифровізацією, тут можуть бути реалізовані швидше. Проте, щоб мати можливість реалізувати ці зміни, необхідно враховувати фінансові аспекти, оскільки вони є одночасно рушійною силою та стримуючою силою. Фінансування цифрової трансформації може здійснюватися як зсередини компанії, так і ззовні (наприклад, через грантові програми чи інвестиції, що актуально для українського бізнесу). Зокрема, малі підприємства стикаються з проблемою цільового використання ресурсів, не маючи й без того обмежених фінансових та людських резервів. З іншого боку, великі підприємства (LSE) мають значні переваги, оскільки ними можуть бути

поглинені навіть помилкові інвестиції; малі підприємства, з іншого боку, зазвичай не мають таких «фінансових подушок» для цифрової трансформації. Це обумовлює доцільність створення малими підприємствами кооперативів та співпраці з дорадчими структурами.

У глобальному вимірі стратегічні інновації, що є ядром цифрової трансформації, виступають ключовим чинником для забезпечення сталої конкурентної переваги та покращення фінансових показників організації. Ефективна стратегія — це та, що реально створює конкурентну перевагу, що відрізняє організацію від її конкурентів, надаючи їй сталу перевагу, що є цінною, рідкісною та складною для копіювання. Саме інноваційна стратегія пояснює фінансові показники більшою мірою, ніж інші виміри ефективності фірми [29]. Конкурентоспроможність можна концептуалізувати в різних вимірах та вимірювати відповідно до рівня аналізу: країна, сектор, компанія. Це також стосується маркетингових стратегій у секторі малого агробізнесу, де інтеграція ринкової та підприємницької орієнтації підвищує ефективність бізнесу.

Поява інновацій та їх подальше впровадження у діяльність потребують постійного впровадження змін. На думку Унгермана та ін. (2018), маркетингові інновації визначаються як пошук креативних та нових рішень для задоволення проблем і потреб ринку [100]. Щоб компанії, особливо в умовах високої турбулентності української економіки, стали більш конкурентоспроможними та покращили свою діяльність, вони повинні постійно розробляти нові продукти та стратегії, активно впроваджуючи цифровізацію. Глобалізація та посилення ринкової конкуренції спонукають організації, включно з фінансовими установами, до інноваційного розвитку своєї діяльності для здобуття сталої конкурентної переваги та покращення фінансових показників [77].

Для здобуття конкурентної переваги та підвищення продуктивності, компаніям необхідно впроваджувати інновації у свої методи роботи, що є

однією з цілей стратегії цифрової трансформації. Важливо також враховувати взаємозв'язок між інноваціями у сфері сталого розвитку та конкурентоспроможністю, а також виявляти контекстуальні фактори, які опосередковують та модерують цей зв'язок. При цьому слід враховувати, що існує позитивний зв'язок між конкурентоспроможністю компаній та їх інноваційною компетентністю. Інноваційний потенціал малого агробізнесу також має значний позитивний зв'язок з загальною ефективністю.

### **3.3. Дорадчий супровід адаптації малих і середніх агровиробників до умов формування Agriculture 5.0**

Сучасна еволюція аграрного сектору в Україні, прискорена викликами воєнного часу та необхідністю підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках, вимагає переходу до Agriculture 5.0, що є новою парадигмою, яка інтегрує новітні цифрові технології з людиноцентричністю, сталістю та адаптивністю. Цей перехід передбачає не лише технологічне оновлення, але й глибоку трансформацію бізнес-моделей та управлінських підходів. Для великих агрохолдингів цей шлях є переважно питанням інвестицій, тоді як для малих і середніх агровиробників Кіровоградського регіону (таких як ПАФ «Ганнівська») він стає питанням адаптації та системного дорадчого супроводу.

Адаптація до умов Agriculture 5.0 для малих підприємств має вирішальне значення, оскільки вона дозволяє нейтралізувати ключові регіональні слабкості (результати SWOT-аналізу). В основі Agriculture 5.0 лежить використання передових цифрових технологій для створення розумних, гнучких та прозорих ланцюгів постачання (Smart Supply Chains). Для Кіровоградщини це означає, що дорадчі служби мають стати каталізатором, що забезпечує трансфер цих складних технологій у доступні рішення для невеликих агрогосподарств.

Цифрова трансформація сільського господарства є невід’ємною складовою Agriculture 5.0, вона змінює структуру виробництва, моделі управління і принципи організації ланцюгів постачання, що має вирішальне значення для забезпечення продовольчої безпеки держави. На сучасному етапі глобальні продовольчі системи стикаються з викликами, спричиненими зміною клімату, економічною невизначеністю, військовими ризиками, порушеннями логістичних маршрутів і нестабільністю світових ринків [48]. В українських реаліях ці виклики доповнюються наслідками воєнних дій, руйнуванням інфраструктури та зниженням доступності ресурсів, що зумовлює необхідність системної цифровізації сільського господарства та оптимізації регіональних ланцюгів постачання.

Досвід світових лідерів свідчить, що інтеграція цифрових технологій у сільське господарство сприяє зростанню продуктивності, зменшенню витрат і підвищенню стійкості агроланцюгів навіть у кризових умовах. У 2023 році рівень цифровізації аграрного сектору Китаю перевищив 35%, що свідчить про глибоке проникнення технологій у виробничі процеси [94]. Для України, зокрема для агропідприємств Кіровоградщини, цей досвід є особливо цінним, оскільки цифрові рішення дозволяють компенсувати брак ресурсів, скоротити логістичні ризики та підвищити ефективність дрібних фермерських господарств.

Рисунком 3.7 наведені основні напрями цифрової трансформації ланцюгів постачання.

Важливим чинником стійкості ланцюгів постачання є розвиток цифрової та фізичної інфраструктури. Для Кіровоградської області це означає забезпечення стабільного інтернет-зв’язку в сільській місцевості, модернізацію доріг, енергетичних систем, зрошувальних мереж і локальних логістичних хабів. Дослідження науковців свідчать, що регіони з вищими інвестиціями в інфраструктуру характеризуються вищою продуктивністю сільського господарства, кращою інтеграцією фермерів у ринки збуту та підвищенням рівня життя населення [82; 104].

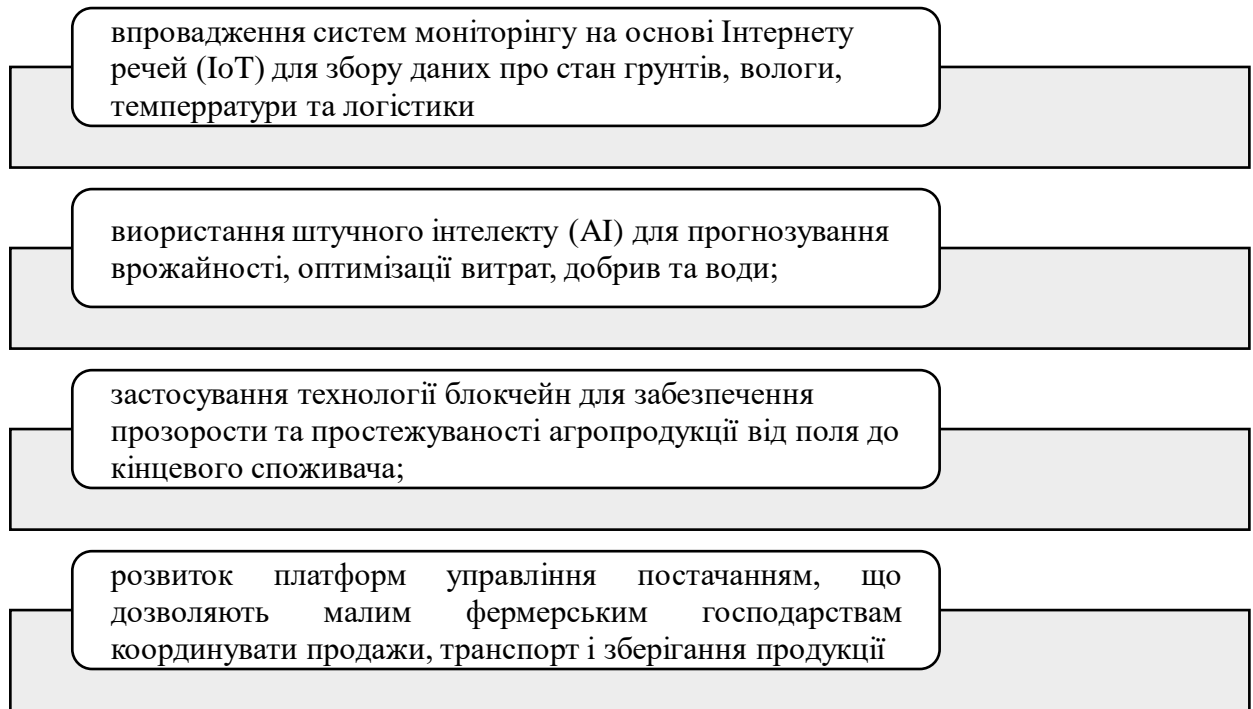


Рис. 3.7 Основні напрями цифрової трансформації ланцюгів постачання агропродукції

Джерело: побудовано автором на основі [ 59, 104, 109]

Одним із головних викликів для малих агропідприємств Кіровоградщини є обмежений доступ до ринків збуту. Цифрові інструменти — такі як онлайн-платформи, маркетплейси, електронна логістика — дозволяють зменшити залежність від посередників, отримати прямий вихід на споживача, а також налагодити співпрацю із закладами харчування, переробними підприємствами та експортними компаніями [87]. Зокрема, розвиток регіональних цифрових платформ під егідою Кіровоградської обласної дорадчої служби може сприяти об'єднанню малих виробників у єдину систему електронного управління збутом і постачанням.

Не менш важливим чинником є державна підтримка цифрової трансформації аграрного сектору. Це передбачає надання податкових стимулів, грантів, освітніх програм та консультаційної допомоги щодо впровадження цифрових рішень у виробничі процеси. Координація державної політики з дорадчими службами дозволить підвищити готовність

малих фермерів до використання технологій та інтеграції в сучасні ланцюги постачання [113].

Окремої уваги потребують екологічні чинники, що безпосередньо впливають на аграрні ланцюги. Кліматичні коливання, зменшення водних ресурсів, деградація ґрунтів та екстремальні погодні явища знижують стабільність виробництва та ускладнюють прогнозування врожаїв [65; 70; 88]. Для адаптації до цих умов необхідне широке впровадження цифрових інструментів екологічного моніторингу, агрометеорологічного прогнозування й управління ризиками.

Цифрова трансформація аграрного сектору Кіровоградщини має спиратися на комплексну стратегію, що поєднує технологічні інновації, розвиток інфраструктури, освітню та консультативну підтримку фермерів. Дорадчі служби повинні стати посередником між технологічними компаніями, державними структурами та малими агровиробниками, забезпечуючи адаптацію сучасних цифрових рішень до потреб місцевого господарства.

З позицій теорії динамічних можливостей (DCV) цифрові технології виступають інструментами, що дають змогу сільськогосподарським підприємствам швидко адаптувати свої ресурси до мінливих умов середовища, підвищувати операційну гнучкість і стійкість до збоїв у ланцюгах постачання. Водночас, уніфікована теорія прийняття та використання технологій (UTAUT) пояснює, як соціальні фактори, очікувана ефективність, простота використання і сприятливі умови (інфраструктура, політика, фінансова підтримка) впливають на готовність фермерів упроваджувати цифрові рішення [81; 103].

Інтеграція цих підходів у регіональну політику цифровізації дозволить створити адаптивну модель управління аграрними ланцюгами постачання, що поєднує технологічну ефективність, екологічну сталість та соціально-економічну результативність. Для малих агропідприємств це означатиме

можливість підвищення прибутковості, зниження ризиків і зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Ланцюги постачання агропродовольчої продукції (Agri-Food Supply Chains — ASC) є складними мережами взаємодіючих суб'єктів — виробників, переробників, логістичних операторів, дистриб'юторів і споживачів, які забезпечують рух товарів, капіталу й інформації від виробництва до кінцевого споживання. Попри те, що термін «ланцюг» натякає на лінійну структуру, насправді сучасні ланцюги постачання агропродовольчої продукції є відкритими, динамічними системами з численними взаємозв'язками, що функціонують під впливом економічного, технологічного й соціального середовища [28; 36].

Особливості агропродовольчих систем України, зокрема в умовах повномасштабної війни, різко підвищили їх вразливість до зовнішніх шоків. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів, мінування полів, дефіцит пального та нестача робочої сили істотно вплинули на ефективність сільськогосподарських ланцюгів постачання. Особливо це відчутно в центральних областях, зокрема на Кіровоградщині, яка стала ключовою транзитною територією для перерозподілу продукції з постраждалих регіонів. У цих умовах цифрова трансформація агросектору набуває стратегічного значення як інструмент стабілізації та відновлення агропродовольчих ланцюгів.

Агропродовольчі ланцюги відзначаються низкою унікальних характеристик, що визначають їх специфіку та ускладнюють управління ними. Насамперед це висока швидкість псування продукції, сезонність, залежність від кліматичних умов і коливань ринку. Погодні ризики, епізоотії, коливання світових цін на зерно чи олію та перебої з експортом через військові дії створюють непередбачувані розриви у виробничо-логістичних процесах [53]. У таких умовах формування резервних запасів продукції обмежене, а вертикальна координація ускладнена. Крім того, український агропродовольчий ринок характеризується високою концентрацією:

домінуючі позиції займають великі агрохолдинги та переробні компанії, тоді як дрібні фермери залежать від їх цінових політик і логістичних каналів [39; 90]. Це створює олігопсонічні умови, що підсилюють економічну нерівновагу в ланцюгах постачання агропродовольчої продукції і вимагають державного втручання для підтримки малих виробників.

Повномаштабні військові дії і зростаюча увага суспільства до безпеки харчових продуктів зумовили структурні зрушення в попиті. Сьогодні українські споживачі дедалі частіше надають перевагу локальній, екологічно чистій продукції, виготовленій за прозорими технологічними стандартами. Це стимулює аграріїв до запровадження цифрових систем простежуваності виробництва, контролю якості, екологічного моніторингу та етичного постачання. У свою чергу, така трансформація потребує створення нових бізнес-моделей, заснованих на цифрових рішеннях, відкритих даних і інтеграції ІТ-інфраструктури на всіх етапах ланцюгів постачання агропродовольчої продукції.

Сучасні інформаційні системи управління ланцюгами постачання в Україні переважно виконують операційні функції — збір, візуалізацію та аналіз даних щодо транспортування, складських запасів і витрат. Водночас стратегічні аспекти — такі як формування цілей, оцінка зовнішніх ризиків, побудова альтернативних сценаріїв і прогнозування — залишаються поза фокусом уваги [65]. У цьому контексті дорадчі служби регіонів, зокрема Кіровоградська обласна дорадча служба, мають стати базовими центрами розроблення та апробації стратегічних DSS-моделей, адаптованих до умов українського агросектору.

Модель стратегічної системи підтримки рішень у ланцюгах постачання передбачає п'ять основних етапів (рис. 3.8).

Для України актуальним є використання цих принципів для побудови регіональних платформ управління агропостачанням, що дозволять фермерам отримувати доступ до аналітики, ринкових даних і логістичних послуг в одному цифровому середовищі.

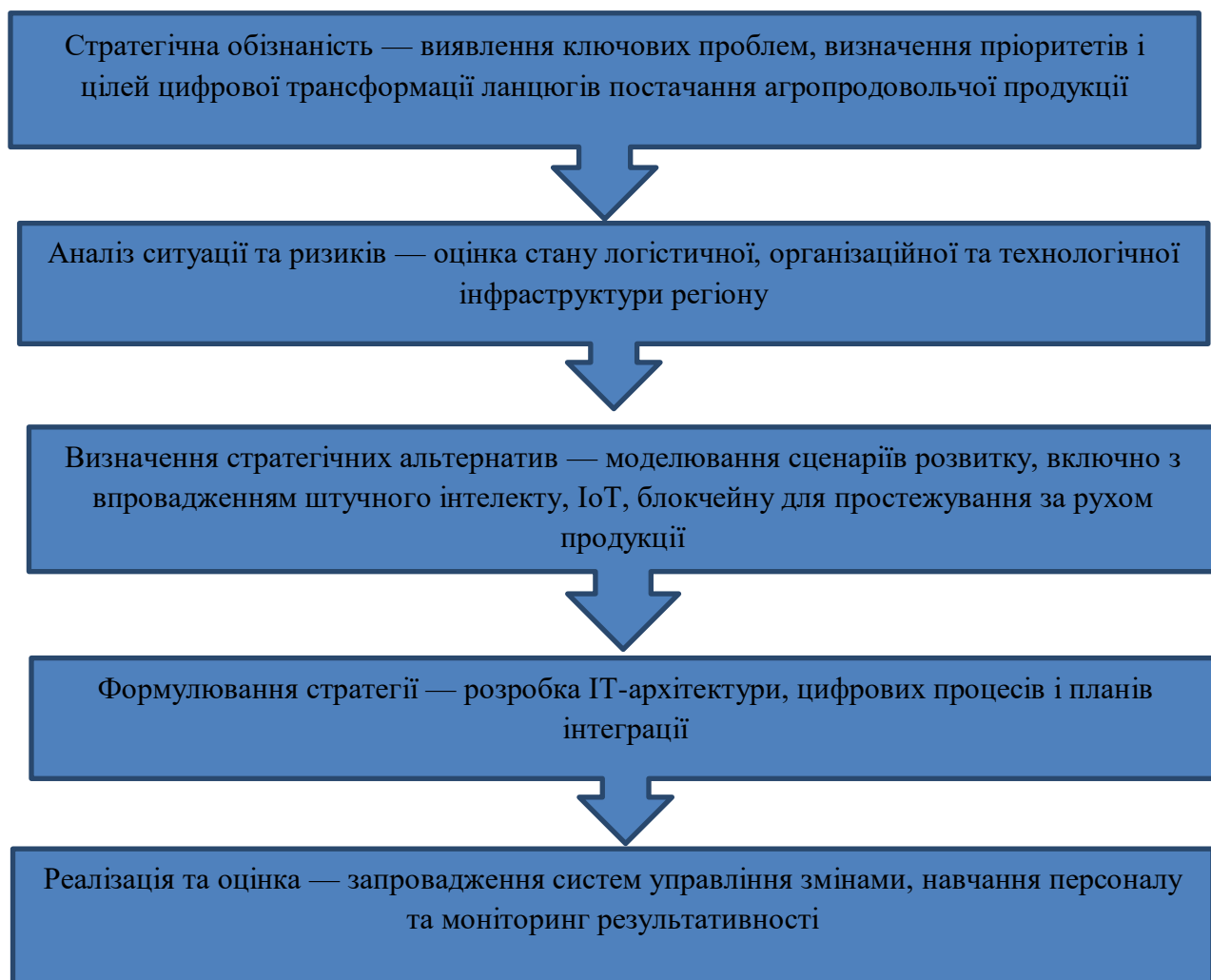


Рис. 3.8 Модель стратегічної системи підтримки рішень у ланцюгах постачання

Джерело: побудовано автором на основі [65]

Для України актуальним є використання цих принципів для побудови регіональних платформ управління агропостачанням, що дозволять фермерам отримувати доступ до аналітики, ринкових даних і логістичних послуг в одному цифровому середовищі.

Кіровоградська обласна дорадча служба, як регіональний координатор, може ініціювати створення єдиного інформаційного центру аграрної аналітики, який поєднує дані від фермерів, елеваторів, переробних підприємств і транспортних компаній. Такий підхід підвищить адаптивність регіональних ASC до воєнних ризиків, сприятиме зменшенню втрат і

забезпечить прозорість ланцюгів постачання. Крім того, дорадча служба може сприяти впровадженню DSS для прогнозування обсягів врожаю, управління запасами та оптимізації маршрутів перевезень, використовуючи геоінформаційні системи та супутниковий моніторинг. Підтримка таких рішень у партнерстві з Мінагрополітики, міжнародними донорами та університетами стане важливою складовою формування цифрової екосистеми аграрного відновлення України.

В умовах зростаючої конкуренції, воєнних викликів і кліматичної нестабільності Кіровоградська обласна дорадча служба може відігравати ключову роль у формуванні регіональної екосистеми цифрової взаємодії агровиробників, логістичних структур, державних установ і споживачів. Для ефективного супроводу цифрової трансформації необхідно реалізувати низку стратегічних напрямів (рис. 3.9).

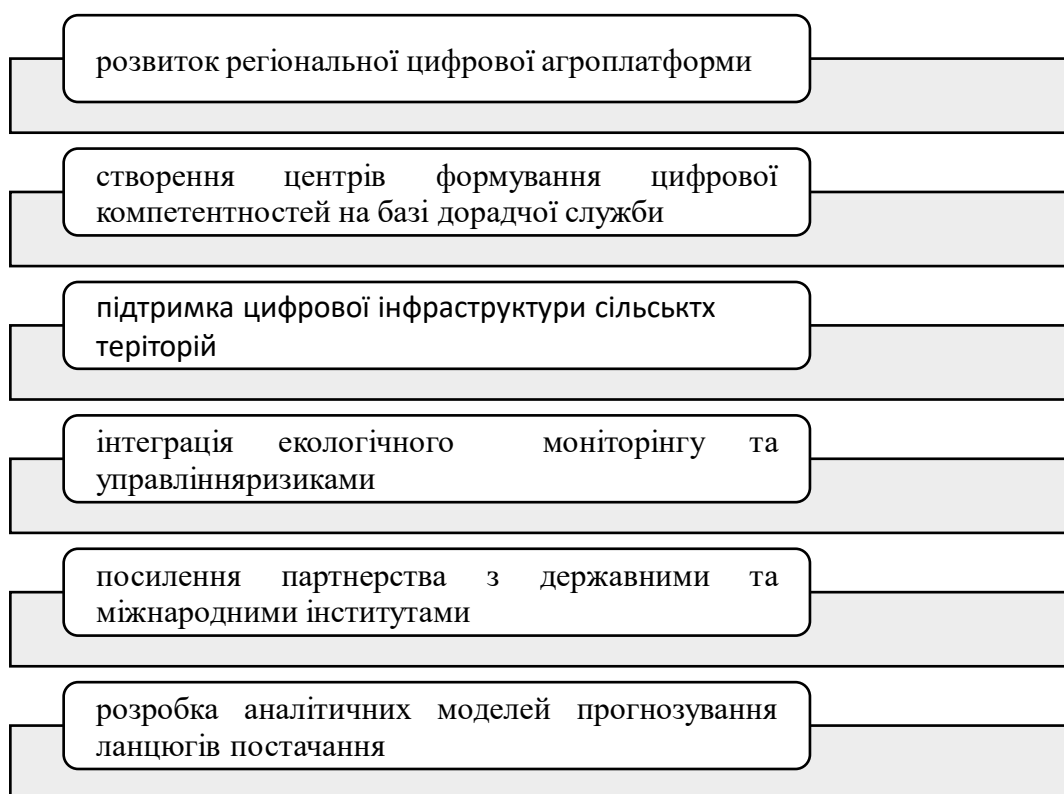


Рис. 3.9 Основні стратегічні напрями супроводу цифрової трансформації регіональної екосистеми

Джерело: побудовано автором на основі [65]

Створення єдиної інтегрованої платформи для малих і середніх агропідприємств області дозволить забезпечити обмін інформацією, електронну реєстрацію угод, доступ до ринків збуту, електронної логістики та дорадчих послуг у режимі реального часу. Це сприятиме підвищенню прозорості ланцюгів постачання, зменшенню транзакційних витрат і розширенню кооперації між виробниками.

Необхідно створити навчально-консультаційні осередки з підготовки фермерів і менеджерів агропідприємств до використання цифрових інструментів управління (систем моніторингу, платформ точного землеробства, CRM і ERP-рішень для агробізнесу). Такі центри можуть стати майданчиком для пілотних проєктів і демонстраційних господарств із цифровими технологіями.

Дорадча служба має ініціювати взаємодію з місцевими громадами, органами влади та телекомунікаційними компаніями щодо розширення доступу до широкопasmового інтернету, енергозабезпечення та створення міні-логістичних хабів. Це дасть змогу залучати цифрові рішення навіть у віддалених районах області.

Доцільно впроваджувати цифрові системи спостереження за погодними умовами, вологістю ґрунту, станом посівів і прогнозами врожайності. Це дозволить своєчасно реагувати на кліматичні зміни, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стійкість виробництва до природних ризиків.

Кіровоградська обласна дорадча служба може стати регіональним координатором програм грантової підтримки цифровізації, ініціювати участь місцевих господарств у міжнародних аграрних стартапах і залучати інвестиції до цифрових агропроєктів. Це забезпечить інтеграцію Кіровоградщини у загальноукраїнську та європейську систему інноваційного розвитку аграрного сектору.

Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних для оцінювання динаміки цін, ризиків логістики, сезонних коливань і ресурсного забезпечення дозволить дорадчій службі формувати науково обґрунтовані рекомендації для місцевих фермерів і органів управління.

Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для агропродовольчих ланцюгів постачання. Руйнування транспортної інфраструктури, замінування полів, знищення елеваторів, блокада портів, нестача робочої сили та енергоресурсів призвели до розриву логістичних зв'язків і зниження ефективності систем постачання. У таких умовах цифровізація стала ключовим чинником підвищення стійкості агропродовольчого сектору, забезпечуючи безперервність виробничих процесів і контроль за ресурсами навіть за умов військової нестабільності.

Застосування цифрових технологій, зокрема систем моніторингу, дистанційного зондування Землі, геоінформаційних платформ, технологій точного землеробства та блокчейн-ідентифікації продукції, дає можливість агровиробникам ефективно координувати постачання, контролювати якість і простежуваність продовольчих товарів, прогнозувати ризики та зменшувати логістичні втрати. В умовах воєнного стану такі рішення забезпечують не лише економічну, а й продовольчу безпеку держави.

Особливого значення цифровізація набуває для малих і середніх фермерських господарств Кіровоградщини, які через обмеженість ресурсів потребують ефективних інструментів управління ризиками та прийняття рішень. Впровадження регіональних систем підтримки прийняття рішень дозволяє інтегрувати дані про врожайність, стан ґрунтів, транспортні маршрути, ринкову кон'юнктуру й наявність складських потужностей у єдину інформаційну екосистему. Це створює можливості для оперативного планування, координації та адаптації діяльності фермерів до змін у середовищі. Крім того, дорадчі служби можуть стати ключовою ланкою у побудові систем продовольчої безпеки регіону, забезпечуючи обмін даними між агровиробниками, громадами та органами влади. У воєнний час вони

можуть виконувати функції кризових центрів управління інформаційними потоками, моніторингу стану виробництва та оперативного реагування на логістичні перебої.

При оцінці дослідження впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність малих агропідприємств Кіровоградського регіону було проаналізовано рівень кваліфікації управлінського персоналу та фахівців у сфері інформаційних технологій, що дозволило оцінити спроможність підприємств до впровадження цифрових стратегій, орієнтованих на підвищення ефективності ланцюгів постачання, організаційної гнучкості та продуктивності.

Одним з основних чинників ефективності цифрової стратегії є здатність підприємств проводити глибокий аналіз внутрішнього потенціалу, технологічної готовності, ризиків ланцюга постачання, логістичних обмежень, доступності ресурсів та динаміки зовнішнього ринку. Саме цей етап показав статистично значущий вплив на результативність цифрових рішень.

Інші елементи стратегічного управління — формування стратегічної концепції, планування та реалізація цифрових стратегій — не проявили значущості через кадрові та ресурсні обмеження підприємств, фрагментарність цифрових рішень та недостатню підтримку з боку керівництва.

Умови повномасштабної війни суттєво підвищили значення цифрової стійкості, включно з кіберзахистом, автономністю систем, використанням хмарних рішень, віддаленим керуванням операціями, точним землеробством, супутниковими даними та аналітичними системами прогнозування ризиків.

За результатами опитування малих агропідприємств встановлено, що 87,94% керівників мають середню освіту, а 67,90% - вищу, що свідчить про високий інтелектуальний потенціал управлінського персоналу у сфері цифрових трансформацій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Профіль респондентів (малі агропідприємства Кіровоградської області)

Показник	Значення
Працівники-управлінці з середнім рівнем освіти	87,94%
Працівники-управлінці з вищим рівнем освіти	67,90%
досвід роботи в ІТ-сфері до 10 років	37,88%
досвід роботи в ІТ-сфері понад 20 років	23,11%
Середня чисельність працівників, що вільно володіють ІТ-технологіями	2
Середньорічний оборот підприємств (діапазон)	200 - 900 тис. грн.

Відповідно до проведеного опитування досвід роботи в ІТ-сфері також виявився суттєвим: 37,88% респондентів мають практичний досвід до 10 років, а 23,11% — понад 20 років. Середня чисельність працівників, що вільно володіють ІТ-технологіями на малих аграрних підприємствах становила близько двох осіб, що характерно для типових українських господарств, де ІТ-фахівці поєднують роботу з цифровими технологіям з іншими професійними обов'язками. Обороти більшості таких підприємств коливаються в межах 200 - 900 тис. грн. За таких умов, коректно говорити не про "цифрову трансформацію", а про "базову цифрову грамотність та виживання". Ці підприємства здебільшого не можуть дозволити собі дорогі ІТ-рішення або штатних аналітиків. Тому, саме за таких умов роль дорадчих служб стає не просто рекомендованою, а абсолютно необхідною. Вони мають виступати як зовнішній, доступний "ІТ- та аналітичний відділ" для десятків малих агропідприємств.

На відміну від моделі "цифрової трансформації", для підприємств з оборотом до 900 тис. грн та 2 ІТ-працівниками, модель має фокусуватися на подоланні бар'єрів, а не на впровадженні складних стратегій (Додаток Т).

Запропоновані рекомендації розроблені для специфічного сегмента малих аграрних підприємств, що характеризуються річним оборотом в діапазоні 200–900 тис. грн, та спираються на припущення про активне

залучення сільськогосподарських дорадчих служб. Аналіз вихідних даних, зокрема середня чисельність ІТ-компетентних працівників (2 особи на підприємство), свідчить, що вузьким місцем цифрового розвитку є не дефіцит технологій, а гострий брак кадрового ресурсу та відповідних компетенцій.

У зв'язку з цим, першочерговим пріоритетом має стати не придбання дорогого чи складного програмного забезпечення, а інвестування у розвиток людського капіталу. Необхідно зосередитись на навчанні наявного персоналу, включно з управлінською ланкою, базовим цифровим навичкам: впевненій роботі з електронними таблицями (Excel, Google Sheets) для операційного обліку, ефективному використанню державних цифрових порталів (зокрема, ДАР та Дія) та засвоєнню основ кібербезпеки. Роль дорадчих служб у цьому процесі полягає в організації короткострокових практичних семінарів та вебінарів, а також у наданні готових методологічних матеріалів і шаблонів, наприклад, для обліку паливно-мастильних матеріалів чи врожайності.

Другим аспектом є жорсткі фінансові обмеження, притаманні даній категорії підприємств. Обмежений бюджет унеможливорює системні витрати на придбання комерційних ліцензій на програмне забезпечення. Тому рекомендується максимальне використання безкоштовних або умовно-безкоштовних хмарних інструментів, таких як Google Workspace (Docs, Sheets, Calendar) для організації внутрішнього документообігу та комунікації. Особливий акцент має бути зроблений на обов'язковій реєстрації та активному веденні кабінету в Державному аграрному реєстрі (ДАР) як ключовому інструменті доступу до державних та міжнародних програм підтримки та субсидій. Дорадчі служби повинні взяти на себе функцію проведення "цифрового аудиту" господарств, надання практичної допомоги в налаштуванні кабінету ДАР та фахового роз'яснення щодо доступних програм підтримки, релевантних для профілю конкретного господарства.

В умовах воєнного стану, окреме мале господарство об'єктивно нездатне здійснювати якісний ситуаційний аналіз ринкового середовища та військово-

політичних ризиків (моніторинг логістичних коридорів, коливання цін на ресурси, оцінка загроз). Господарствам рекомендується відмовитись від спроб самостійного аналізу цих складних систем. Натомість, саме дорадча служба має взяти на себе функцію колективного "центру ситуаційного аналізу". Агрегуючи інформацію про стан логістики, регіональні ціни на пальне, попит на зернові та військові загрози, служба може надавати десяткам малих господарств регулярні, короткі аналітичні зведення з практичними рекомендаціями, що є значно ефективнішим за використання обмежених внутрішніх ресурсів кожного окремого підприємства.

В умовах військових дій фізична втрата обладнання (наприклад, ноутбука з усією фінансовою звітністю) може призвести до фатальних наслідків та повної зупинки діяльності. Є доцільним впровадити на підприємствах обов'язкове правило резервного копіювання всіх критичних документів (договори, фінанси, карти полів, юридичні документи) у захищені хмарні сховища (наприклад, Google Drive). Дорадчі служби, у свою чергу, мають проводити короткі (1-годинні) тренінги з базової кібергігієни: методи створення надійних паролів, автоматичне налаштування синхронізації даних з хмарою та розпізнавання фішингових загроз.

Неоднорідний ІТ-досвід персоналу (37% з досвідом до 10 років та 23% з досвідом понад 20 років) свідчить про відсутність єдиних стандартів та неможливість самостійного вирішення нетипових технічних завдань. Внутрішніх ресурсів (2 людини) об'єктивно вистачає лише на підтримку базової інфраструктури (наприклад, принтерів та офісного ПЗ). тому є доцільним насамперед визнати цю обмеженість та передати вирішення складніших ІТ-проблем на аутсорсинг дорадчим службам. Це може бути реалізовано через створення централізованої "гарячої лінії" або спеціалізованого чату підтримки для фермерів. Коли у господарства виникає проблема (наприклад, "неможливо подати звіт", "не працює кабінет ДАР", "проблеми з налаштуванням GPS-трекера"), воно звертається до

компетентного фахівця дорадчої служби, що звільняє час власних працівників для виконання прямих операційних завдань.

Таким чином, аналіз профілю малих агропідприємств Кіровоградської області доводить, що їх стратегія цифрового розвитку має кардинально відрізнятись від стратегій великих агрохолдингів. Фокус уваги зміщується з впровадження інноваційних технологій на досягнення базової цифрової грамотності, операційної стійкості та економічної ефективності через використання доступних інструментів.

Аналіз профілю малих агропідприємств демонструє, що утримання повноцінного штатного ІТ-фахівця є економічно недоцільним. Водночас спроби самостійного вирішення технічних проблем призводять до нераціональних витрат часу управлінського персоналу.

За аналогією з нормативами праці адміністративного персоналу, витрати часу на базову підтримку цифрової інфраструктури (оновлення ПЗ, адміністрування кабінету в ДАР, налаштування цифрових підписів, забезпечення кібергігієни) є умовно-постійними і слабо залежать від земельних площ та кількості працівників. Тобто, налаштування безпеки для господарства з 50 га і 500 га займає майже однаковий час. Таким чином, при делегуванні цих процедур сільськогосподарському дораднику (в ролі зовнішнього ІТ-партнера), формально набір завдань залишається тим самим. Однак реальна економія часу та ресурсів досягається за рахунок професійної спеціалізації та тиражування рішень.

Процедури, такі як «Моніторинг та оновлення цифрових інструментів» та «Взаємодія з державними реєстрами (ДАР, податкові кабінети)», в умовах делегування повноважень дозволять дораднику значно скоротити час завдяки автоматизації процесів та використанню шаблонних рішень для групи господарств. У цьому контексті доцільно екстраполювати обсяг економії від залучення дорадника з питань цифровізації, використовуючи підходи до розрахунку еквівалентного доходу від спільного використання ресурсів (shared services). У більшості випадків ефективність спеціалізованого

аутсорсингу оцінюється з коефіцієнтом витрат 0,3 (30%) порівняно з індивідуальним виконанням завдань неспеціалістом. Тобто фахівець витрачає на задачу 30% часу, який би витратив фермер.

Тому за цих умов коректним є наступне співвідношення (1):

$$\sum_{i=m}^n S_{IT\_ext\_i} * 0,3 \leq \sum_{i=m}^n S_{IT\_int\_i} \quad (1)$$

$$\sum_{i=m}^n S_{IT\_int\_i}$$

— сума витрат (часових та грошових) на самостійне забезпечення цифрових потреб працівниками малого агропідприємства (втрачений час керівника, неефективна робота персоналу);

$$\sum_{i=m}^n S_{IT\_ext\_i}$$

— сума оплати послуг сільськогосподарського дорадника з питань цифрового супроводу та ІТ;

$m$  — нижня межа підсумовування;

$n$  — кількість господарств.

Таким чином, ефективність співпраці у контексті застосування цифрових технологій малими агропідприємствами та дорадчої служби визначатиметься за формулою (2):

$$E = \sum_{i=m}^n S_{IT\_ext\_i} - \sum_{i=m}^n S_{IT\_int\_i} * 0,3$$

де  $E$  — економічний ефект від впровадження моделі цифрового аутсорсингу.

Цей розрахунок підтверджує висновок про те, що для мікробізнесу з оборотом до 900 тис. грн вигідніше «купувати» цифрові компетенції у дорадчої служби (яка обслуговує десятки таких ферм і має ефект масштабу), ніж намагатися розвивати їх самостійно або ігнорувати цифрові загрози.

Отже, в умовах гострого кадрового дефіциту та обмежених фінансових ресурсів, самостійне забезпечення цифрової адаптації для мікробізнесу є практично неможливим. У запропонованій моделі ключова, системоутворююча роль переходить до сільськогосподарських дорадчих служб. Вони повинні трансформуватися з суто консультативних органів на зовнішні центри компетенцій (ЦК), що фактично повинні взяти на себе функції колективного ситуаційного аналізу, часткового ІТ-аутсорсингу та цільового практичного навчання. Саме такий підхід здатен забезпечити виживання, стійкість та підвищення конкурентоспроможності найчисленнішого сегмента агровиробників в умовах воєнного стану.

## ВИСНОВКИ

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

Agriculture 5.0 - це не просто автоматизація, а формування цілісної екосистеми, де суперсучасні технології органічно поєднуються з глибоким розумінням біологічних процесів та соціальною відповідальністю. Головна мета цієї системи — забезпечити продовольчу безпеку, не виснажуючи планету, а навпаки, оздоровлюючи її та покращуючи якість життя людей. У цьому контексті сільськогосподарське дорадництво стає тим фундаментом, що дозволяє аграріям не розгубитися перед викликами часу, а інтегрувати новітні цифрові технології та новітні знання у свою щоденну практику.

Потреба у зовнішній підтримці для агровиробників (особливо малих) була завжди. Від глиняних табличок Месопотамії з порадами щодо поливу до сучасних цифрових платформ — дорадництво завжди було відповіддю на брак знань та необхідність виживання. Сьогодні українські аграрії переживають, один з найскладніших періодів своєї історії. До структурних проблем додалися руйнівні наслідки війни: знищена логістика, заміновані поля, відчувається кадровий голод та постійна небезпека. У такій ситуації дорадча служба перестає бути просто консультантом; вона стає стратегічним партнером, що допомагає зберегти бізнес.

Особливої уваги потребують малі та середні агровиробники, які є основою продовольчої безпеки. Проведений у роботі SWOT-аналіз цифрової трансформації чітко окреслив ключовий парадокс їх становища. З одного боку, регіон має беззаперечні сильні сторони: вигідне географічне розташування як логістичного хабу, збережений агровиробничий потенціал та, що найважливіше, високу адаптивність і мотивацію самих власників до змін. Наявність діючої дорадчої служби вже є вагомим активом. Проте, цей потужний потенціал блокується системними слабкими сторонами. Головними бар'єрами є недостатній рівень цифрової грамотності, роздрібненість виробників та відсутність культури кооперації. Це породжує

проблему «останньої милі» та сильну залежність від посередників при збуті. Ситуація ускладнюється зовнішніми загрозами: дефіцитом персоналу через мобілізацію, логістичною та енергетичною нестабільністю, а також жорсткою конкуренцією з боку агрохолдингів. В таких умовах малий бізнес самотужки ризикує бути витісненим з ринку.

Водночас аналіз виявив і широке вікно можливостей: державна та міжнародна підтримка цифровізації, поява нових ринків збуту та розвиток національних платформ. Реалізувати ці можливості малі підприємства можуть лише через подолання своєї фрагментації шляхом співпраці із дорадчими союжбами.

Відповідно до результатів анкетування, було з'ясовано, що більшість малих агропідприємств Кіровоградського регіону мають річний оборот у межах 200–900 тис. грн і в середньому лише двох працівників, здатних працювати з цифровими інструментами. За таких умов нав'язування дорогих ІТ-рішень є помилковим шляхом. Стратегія цифрової трансформації для них має будуватися на принципах «цифрової стійкості» та базової грамотності. Саме тут на перший план виходить нова роль дорадчих структур - вони трансформуються у зовнішній Центр компетентностей, що фактично бере на себе функції ІТ-відділу та аналітичного центру для малих агрогосподарств. Замість того, щоб кожен фермер самотужки намагався розібратися в нюансах законодавства чи ринкової кон'юнктури, служба акумулює цю інформацію і надає готові, прості для впровадження рішення. Це стосується і ситуаційного аналізу ризиків, і моніторингу цін, і пошуку безпечних логістичних коридорів.

Розраховано ефективність запропонованої моделі взаємодії. Розрахунки підтвердили, що для малого агробізнесу з обмеженим штатом самостійне обслуговування цифрової інфраструктури (оновлення ПЗ, кіберзахист, адміністрування реєстрів) є економічно не вигідним через високі витрати непродуктивного часу. Застосування моделі оцінки еквівалентного доходу дозволило зробити висновок, що делегування ІТ-функцій дорадчій службі

забезпечує позитивний економічний ефект. Це підтверджує, що аутсорсинг цифрових компетенцій є не лише зручним, а й фінансово обґрунтованим рішенням, що вивільняє ресурс управлінського персоналу для основної діяльності.

Практична реалізація цієї моделі полягає у фокусі на людському капіталі. Першочерговим є навчання персоналу господарств використанню доступних, часто безкоштовних інструментів, таких як Google Workspace для документообігу та Державний аграрний реєстр (ДАР) для доступу до фінансування. Дорадники мають навчити фермерів основам кібергігієни, наприклад, регулярному резервному копіюванню критичних даних у хмару, що в умовах війни може врятувати підприємство від повного паралічу у разі фізичного знищення техніки.

Критично важливим є також цифрова трансформація ланцюгів постачання агропродукції. Малі виробники не мають власних елеваторів чи великого автопарку, тому дорадча служба повинна стимулювати створення кооперативних логістичних хабів. Використання спільних цифрових платформ для управління складами та збутом дозволить малим фермерам об'єднувати партії продукції, знижувати витрати на логістику та виходити на ринки, які раніше були для них закриті. Це той самий механізм Agriculture 5.0, який працює на об'єднання та спільну ефективність.

Таким чином, майбутнє аграрного сектору Кіровоградщини лежить не в площині повної автоматизації, яка поки недоступна малим фермерам, а в площині розумної адаптації та кооперації. Дорадництво виступає тим мостом, який з'єднує глобальні технологічні тренди з потребами конкретного фермера. Перехід від епізодичних консультацій до системного супроводу, що включає навчання, технологічний аутсорсинг та спільну логістику, є єдиним шляхом забезпечення стійкості агровиробництва в умовах війни та повоєнної відбудови.



## Список використаних джерел

1. Безкровний М.Ф. Еволюція розвитку сільськогосподарської інформаційно-консультаційної діяльності. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5697>
2. Боднар О.А. Роль сільськогосподарського дорадництва у розвитку сільських територій. *Збірник наукових праць ДонДУУ*. 2012. Вип. 220. С. 24–29.
3. Голіонко, Н., & Кондратьєва, К. (2023). Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*, (1 (113)), 145-150.
4. Головне управління статистики Кіровоградської області. <https://www.kr.ukrstat.gov.ua/>
5. Грановська В.Г., Кононенко Л.В., Савченко В.М. Функціонування дорадчих служб у контексті забезпечення сталого сільського розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-111>
6. Державна служба статистики України <https://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Калінін, Ю. А., & Линенко, А. В. 4.3. Особливості та чинники формування конкурентних переваг на ринку підприємствами АПК України. *доктор наук з державного управління, професор кафедри обліку та фінансів Національного університету «Запорізька політехніка» Болдуєв МВ доктор педагогічних наук, професор*, 82.
8. Кононенко Л.В. & Зайченко В.В. (2025). Дорадча діяльність у контексті забезпечення економічної безпеки малих агропідприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 2025. 1, 254-259 DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-42>
9. Кононенко Л.В. & Зайченко В.В. (2025). Дорадча діяльність у контексті мультифункціональності малого агробізнесу. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-20>

10. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичний звіт щодо класифікації агрокомпаній України.
11. Міністерство аграрної політики України. Сільськогосподарська дорадча діяльність: нормативно-правова база. Київ, 2010.
12. Недбалюк О. Програми розвитку сільської місцевості як теорія, методологія і практика діяльності дорадчих служб у США. Вінниця: Поділля-2000, 2005. 160 с.
13. Осадчук І.В., Боліла С.Ю. Забезпечення конкурентоспроможності сімейного фермерства на основі зростання інноваційного потенціалу. Економіка та суспільство. 2017. Випуск № 13. С. 645–650. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/109.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/109.pdf)
14. Полоьова О. Л., Ліцький В. О. Конкурентоспроможність АПК у контексті євроінтеграційних процесів України //Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2016. – №. 7. – С. 7-17.
15. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку сільських територій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 липня 2017 р. № 489-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/489-2017-%D1%80#Text>
16. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність: Закон України від 17.06.2004 р. № 1807-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text> (дата звернення: 05.12.2023 р.).
17. Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001–2004 років: Закон України від 18.01.2001 р. № 2238-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2238-14#Text>
18. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення концепції сільського розвитку до 2030 року". URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a707d9ff-0c4b-4b8b-8d84-3f9a994ee729&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkraini-proSkhvalenniaKontseptsiiSil'skogoRozvitkuDo2030-Roku21>.

19. Савченко В., Кононенко Л.В. Перспективні напрями розвитку агроконсультування. *Економічний простір*, 2024. (196). С. 91-96  
DOI:<https://doi.org/10.30838/EP.196.91-96>
20. Савченко, В., Кононенко, Л., & Сушич, В. (2024). Стратегічні напрями сільського розвитку в умовах становлення «Agriculture 5.0». *Економічний простір*, (190), 182-186. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-33>
21. Савченко, В., Кононенко, Л., Карнаушенко, А. (2023). Організаційне забезпечення розвитку трудового потенціалу бізнес-структур як компонент стратегічного управління. *Сучасна інженерія та інноваційні технології*, 4(25-04), 117–122. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-127>
22. Святошнюк А. Л. Сучасний стан сільськогосподарської дорадчої діяльності та її значення для розвитку сільськогосподарської кооперації на теренах України. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Т. 1*. Вип. 80. С. 385-390. URL <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/297137/290061>
23. Сільський розвиток. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/rozvitok-silskih-teritorij>
24. Стратегія розвитку м. Кропивницького до 2030 року. <https://kr-rada.gov.ua/strategiya-2030>
25. ФАО та Цілі у сфері сталого розвитку <https://www.fao.org/about/strategy-programme-budget/overview/fao-and-the-sdg/en>
26. Abbasi, R., Martinez, P., & Ahmad, R. (2022). The digitization of agricultural industry—a systematic literature review on Agriculture 4.0. *Smart Agricultural Technology*, 2, 100042.
27. Abdi, A., Abdi, A., Akbarpour, N., Amiri, A. S., & Hajiaghaei-Keshteli, M. (2020). Innovative approaches to design and address green supply chain network with simultaneous pick-up and split delivery. *Journal of Cleaner Production*, 250, 119437.

28. Aelker, J.; Bauernhansl, T.; Ehm, H. Managing Complexity in Supply Chains: A Discussion of Current Approaches on the Example of the Semiconductor Industry. *Procedia CIRP* 2013, 7, 79–84.
29. Agazu B. G., Kero C. A. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review //Journal of innovation and entrepreneurship. – 2024. – T. 13. – №. 1. – C. 24.
30. Agritech Maturity Index: A Multi-Dimensional Framework for Assessing Digital Readiness in Agriculture. – 2022. – 45 p
31. Alloghani M.A.(Ed.), AI for Sustainable Agriculture: A Systematic Review BT - Artificial Intelligence and Sustainability, Springer Nature Switzerland, Cham (2024), pp. 53-64, 10.1007/978-3-031-45214-7\_3
32. Almeida F, Santos J.D., Monteiro J.A. The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World *IEEE Engineering Management Review*, 48 (3) (2020), pp. 97-103
33. Baldwin, R., & Freeman, R. (2022). Risks and global supply chains: What we know and what we need to know. *Annual Review of Economics*, 14(1), 153-180.
34. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage *J. Manag.*, 17 (1) (1991), pp. 99-120, 10.1177/014920639101700108
35. Becker, W., & Schmid, O. (2020). The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs. *Business Research*, 13(3), 985-1005.
36. Blecker, T.; Kersten, W.; Meyer, C.M. Development of an approach for analyzing supply chain complexity. In *Mass Customization: Concepts, Tools, Realization*; Blecker, T., Friedrich, G., Eds.; Gito Verlag: Berlin, Germany, 2005; pp. 47–59
37. Bloomberg, J. (2022). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization->

digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=241577cb2f2c: last accessed 2022-02-06

38. Borsellino, V.; Schimmenti, E.; El Bilali, H. Agri-Food Markets towards Sustainable Patterns. *Sustainability* 2020, *12*, 2193.

39. Bumann, J.; Peter, M. Action fields of digital transformation—A review and comparative analysis of digital transformation maturity models and frameworks. *Digit. Innov. Im Manag.* 2019, *2*, 13–40.

40. Cao, Y., Yi, C., Wan, G., Hu, H., Li, Q., & Wang, S. (2022). An analysis on the role of blockchain-based platforms in agricultural supply chains. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *163*, 102731.

41. Chikán A. National and firm competitiveness: a general research model *Compet. Rev.: Int. Business J.*, 18 (1/2) (2008), pp. 20-28, 10.1108/10595420810874583

42. Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, *243*, 108316.

43. Chouhan, V. K., Khan, S. H., & Hajiaghaei-Keshteli, M. (2022). Sustainable planning and decision-making model for sugarcane mills considering environmental issues. *Journal of environmental management*, *303*, 114252.

44. Claudia Paciarotti, Francesco Torregiani The logistics of the short food supply chain: A literature review. *Sustainable Production and Consumption*. (2021) <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.002>

45. Colin J., Holmes. Science and the Farmer: the Development of the Agricultural Advisory Service in England and Wales, 1900-1939. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XUPJv9MO9ocJ:https://www.bahs.org.uk/AGHR/ARTICLES/36n1a5.pdf&hl=uk&gl=ua>

46. Digital Transformation Assessment Tool for Agricultural Enterprises. – FAO, 2023. – 32 p.

47. EU Commission. *A Long-Term Vision for the EU's Rural Areas—Towards Stronger, Connected, Resilient and Prosperous Rural Areas by 2040*; COM(2021) 345 Final; EU Commission: Brussels, Belgium, 2021 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52021DC0345>
48. FAO <https://www.fao.org/home/en>
49. FAO, 2020. World food and agriculture - statistical yearbook 2020, World Food and Agriculture - Statistical Yearbook 2020. <https://doi.org/10.4060/cb1329en>
50. Food and Agriculture Organization (FAO). Impact of the war on Ukraine's agriculture. FAO Brief. Rome, 2023. <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8c2a59a8-50b3-4e6b-9605-e005a4f28c1c/content>
51. Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287.
52. Gholian-Jouybari, F., Hashemi-Amiri, O., Mosallanezhad, B., & Hajiaghaei-Keshteli, M. (2023). Metaheuristic algorithms for a sustainable agri-food supply chain considering marketing practices under uncertainty. *Expert Systems with Applications*, 213, 118880.
53. Gold, S.; Kunz, N.; Reiner, G. Sustainable Global Agrifood Supply Chains: Exploring the Barriers. *J. Ind. Ecol.* 2017, 21, 249–260.
54. Google, Temasek, and Bain & Company. *E-Conomy SEA 2019 Swipe up and to the Right: Southeast Asia's \$100 Billion Internet Economy*; Bain & Company: Singapore, 2019.
55. Gusev, E. M. (2020). Evolution of agricultural technologies: From “gray” to “green”. *Arid Ecosystems*, 10(1), 1-9.
56. Gwyn E. Jones Chris Garforth. The history, development, and future of agricultural extension. URL: <https://www.fao.org/3/W5830E/w5830e03.htm>

57. Hajiaghaei-Keshteli, M., & Aminnayeri, M. (2014). Solving the integrated scheduling of production and rail transportation problem by Keshtel algorithm. *Applied Soft Computing*, 25, 184-203.
58. Haryanti, T., Rakhmawati, N. A., & Subriadi, A. P. (2023). The extended digital maturity model. *Big data and cognitive computing*, 7(1), 17.
59. Hou J., Zhang M., Y. Li Can digital economy truly improve agricultural ecological transformation? New insights from China Human. Soc. Sci. Commun., 11 (2024), p. 153, 10.1057/s41599-023-02593-y
60. Hrustek, L. (2020). Sustainability driven by agriculture through digital transformation. *Sustainability*, 12(20), 8596.
61. Hyvönen, J. Strategic leading of digital transformation in large established companies—A multiple case-study. *J. Mark.* 2018, 44, 97+1.
62. Ivančić, L., Vukšić, V. B., & Spremić, M. (2019). Mastering the digital transformation process: Business practices and lessons learned. *Technology Innovation Management Review*, 9(2).
63. Javorcik B 2020. Global supply chains will not be the same in the post-COVID-19 world. *COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work* R Baldwin, SJ Evenett 111–16 London: CEPR
64. Kamalahmadi M. , M.M. Parast A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research *Int. J. Prod. Econ.*, 171 (2016), pp. 116-133
65. Kamariotou, M., Kitsios, F., Charatsari, C., Lioutas, E. D., & Talias, M. A. (2021). Digital strategy decision support systems: Agrifood supply chain management in smes. *Sensors*, 22(1), 274.
66. Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Sharma, R. (2020). Modeling the blockchain enabled traceability in agriculture supply chain. *International journal of information management*, 52, 101967.

67. Khandelwal, C., Singhal, M., Gaurav, G., Dangayach, G. S., & Meena, M. L. (2021). Agriculture supply chain management: a review (2010–2020). *Materials Today: Proceedings*, 47, 3144-3153.
68. Kitole, F. A., Mkuna, E., & Sesabo, J. K. (2024). Digitalization and agricultural transformation in developing countries: Empirical evidence from Tanzania agriculture sector. *Smart Agricultural Technology*, 7, 100379.
69. Kyrylov, Y., Hranovska, V., Savchenko, V., Kononenko, L., Gai, O., & Kononenko, S. (2024). Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions*, 297-323. <https://doi.org/10.62441/nanontp.v20iS8.25>
70. Lesk C. , P. Rowhani, N. Ramankutty Influence of extreme weather disasters on global crop production. *Nature*, 529 (2016), pp. 84-87, 10.1038/nature16467
71. Loonam J. , Eaves S., Kumar V., Parry G. Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations *Strategic Change*, 27 (2) (2018), pp. 101-109, 10.1002/jsc.2185
72. Mana A.A. , A. Allouhi, A. Hamrani, S. Rehman, I. el Jamaoui, K. Jayachandran. Sustainable AI-based production agriculture: exploring AI applications and implications in agricultural practices. *Smart Agric. Technol.*, 7 (2024), Article 100416, 10.1016/j.atech.2024.100416
73. Martens, K., & Zscheischler, J. (2022). The digital transformation of the agricultural value chain: discourses on opportunities, challenges and controversial perspectives on governance approaches. *Sustainability*, 14(7), 3905.
74. Martos, V., Ahmad, A., Cartujo, P., & Ordoñez, J. (2021). Ensuring agricultural sustainability through remote sensing in the era of agriculture 5.0. *Applied Sciences*, 11(13), 5911.
75. Massimo, R. The Third Digital Divide A Weberian Approach to Digital Inequalities. 2017. Available online: [www.routledge.com/series/SE0511](http://www.routledge.com/series/SE0511)

76. Mihardjo L. , Sasmoko S. , Alamsjah F., Elidjen E. Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9 (11) (2019), pp. 1749-1762, 10.5267/j.msl.2019.6.015
77. Muigai, R. G. (2018). *Effect of innovation strategies on financial*. pp. 168–186. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1291642>
78. Newman, D. Events Are Going Digital: Should Your Company Follow? *Forbes*. 2020. Available online: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2020/04/06/events-are-going-digital-should-your-company-follow/?sh=3f9e6f7c6d8b>
79. Newman, M. Digital Maturity Model (DMM). 2020. Available online: [Tmforum.org](https://tmforum.org)
80. Nikkei Asian Review. Internet Economy to Be Worth \$240bn in Southeast Asia by 2025. 2018. Available online: <https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Internet-economy-to-be-worth-240bn-in-Southeast-Asia-by-2025>
81. Petricevic O., D.J. Teece The structural reshaping of globalization: implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *J. Int. Bus. Stud.*, 50 (2019), pp. 1487-1512, 10.1057/s41267-019-00269-x
82. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
83. Porter M.E. *The Competitive Advantage of Nations* The Free Press, New York (1990)
84. Proença, D.; Borbinha, J. Maturity Models for Information Systems—A State of the Art. *Procedia Comput. Sci.* 2016, 100, 1042–1049.
85. Renew Europe at Business Days: “Think small first” principle basis for EU policy. <https://www.smeunited.eu/news/renew-europe-at-business-days-think-small-first-principle-basis-for-eu-policy>

86. Sahoo, S. K., Goswami, S. S., Sarkar, S., & Mitra, S. (2023). A review of digital transformation and industry 4.0 in supply chain management for small and medium-sized enterprises. *Spectrum of engineering and management sciences*, 1(1), 58-70.
87. Sargani, G. R., Wang, B., Leghari, S. J., & Ruan, J. (2025). Is digital transformation the key to agricultural strength? A novel approach to productivity and supply chain resilience. *Smart Agricultural Technology*, 10, 100838.
88. Schmidt M., E. Felsche. The effect of climate change on crop yield anomaly in Europe *Clim. Resilience Sustain.*, 3 (2024), p. e61, 10.1002/cli2.61
89. Schumacher, A.; Nemeth, T.; Sihn, W. Roadmapping towards industrial digitalization based on an Industry 4.0 maturity model for manufacturing enterprises. *Procedia CIRP* 2019, 79, 409–414.
90. Sexton, R.J.; Xia, T. Increasing Concentration in the Agricultural Supply Chain: Implications for Market Power and Sector Performance. *Annu. Rev. Resour. Econ.* 2018, 10, 229–251.
91. Sharma, R., Kamble, S. S., Gunasekaran, A., Kumar, V., & Kumar, A. (2020). A systematic literature review on machine learning applications for sustainable agriculture supply chain performance. *Computers & Operations Research*, 119, 104926.
92. Smart Agriculture Framework: Guidelines for Evaluating Digital Maturity. – World Bank Group, 2021. – 40 p.
93. Spiertz, H. (2014). Agricultural sciences in transition from 1800 to 2020: Exploring knowledge and creating impact. *European Journal of Agronomy*, 59, 96-106.<https://doi.org/10.1016/j.eja.2014.06.001>
94. Statista, 2024. Internet usage worldwide - statistics & facts | Statista [WWW Document]. Statista.
95. Tagscherer, F., & Carbon, C. C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039.

96. Tankosić, J. V., Mirjanić, B., Prodanović, R., Lekić, S., & Carić, B. (2024). Digitalization in agricultural sector: Agriculture 4.0 for sustainable agriculture. *Journal of Agronomy, Technology and Engineering Management*, 7(1), 1036-1042.
97. Teece D.J., G. Pisano, A. Shuen Dynamic capabilities and strategic management *Strat. Manag. J.*, 18 (7) (1997), pp. 509-533
98. The Everyday Bank A New Vision for the Digital Age. Available online: [https://www.accenture.com/t20160203T003336\\_\\_w\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital\\_2/Accenture-Everyday-Bank-New-Vision-For-Digital-Age.pdf](https://www.accenture.com/t20160203T003336__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_2/Accenture-Everyday-Bank-New-Vision-For-Digital-Age.pdf)
99. Tirachini, A. Ride-hailing, travel behaviour and sustainable mobility: An international review. *Transportation* 2020, 47, 2011–2047.
100. Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry. *Journal of competitiveness.*, 10(2), 132–148. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.02.09>
101. Van Deursen, A.J.; Van Dijk, J.A. The first-level digital divide shifts from inequalities in physical access to inequalities in material access. *New Media Soc.* 2019, 21, 354–375.
102. Vaska, S.; Massaro, M.; Bagarotto, E.M.; Mas, F.D. The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Front. Psychol.* 2021, 11, 1–11.
103. Venkatesh V., J.Y.L. Thong, X. Xu Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *J. Assoc. Inform. Syst.*, 17 (5) (2016), pp. 328-376
104. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Qi, Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122 (2021), pp. 889-901, 10.1016/j.jbusres.2019.09.022

105. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2) (2019), pp. 118-144, 10.1016/j.jsis.2019.01.003
106. Vogelsang, K. Liere-Netheler, S. Packmohr, U. Hoppe Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies *Journal of Enterprise Transformation*, 8 (1–2) (2018), pp. 121-142, 10.1080/19488289.2019.1578839
107. WB Agriculture and Food (2022). Retrieved on 17th April 2022 <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/overview#1>
108. World Economic Forum. 2021. <http://reports.weforum.org/>
109. Wu G., Yang W., Hou X., Tian Y. Agri-food supply chain under live streaming and government subsidies: strategy selection of subsidy recipients and sales agreements *Comput. Ind. Eng.*, 185 (2023), Article 109647, 10.1016/j.cie.2023.109647
110. Yaskun, M., Hermawan, A., & Rahayu, W. P. (2023). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation, innovation and competitive advantage on business performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8, e01563.
111. Zhai, Z., Martínez, J. F., Beltran, V., & Martínez, N. L. (2020). Decision support systems for Agriculture 4.0: Survey and challenges. *Computers and Electronics in Agriculture*, 170, 105256.
112. Zinchuk T, Kutsmus N, Prokopchuk O, Lagodiienko V, Nych T, Naumko Y. (2021). Multifunctionality of Agriculture in the Reality of Globalization Crisis. *Ecological Engineering & Environmental Technology*. 22(1):51-59. doi:10.12912/27197050/132094.
113. Zhong J., Cheng H., Jia F. Supply chain resilience capability factors in agri-food supply chains. *Oper. Manage. Res.* (2024), 10.1007/s12063-024-00470-8

114. Yang, M.; Mamun, A.; Mohiuddin, M.; Nawi, N.; Zainol, N. Cashless Transactions: A Study on Intention and Adoption of e-Wallets. *Sustainability* 2021, *13*, 831.

# ДОДАТКИ

**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  
 від 16 лютого 2012 р.  
 Начальник управління



О. В. Чудний

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
 установчими зборами Кіровоградської об-  
 ласної 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 доп. служба» (далі – Організація) створена відповідно до статті 36 Конституції України, Закону України «Про об'єднання громадян», Податкового кодексу України на основі спільних інтересів членів Організації з метою здійснення, задоволення і захисту законних інтересів членів Організації з метою здійснення, задоволення і захисту законних інтересів членів Організації.

1.2. Організація за своїм правовим статусом є добровільним громадським формуванням, створеним на основі єдності інтересів для спільної реалізації громадянами їх прав і свобод, і діє на засадах самоврядування, законності, гласності та рівності.

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

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

1.5. Найменування Організації:

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

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

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

## 2. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ОРГАНІЗАЦІЇ

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

2.2. Для виконання статутних завдань і цілей Організація має право здійснювати обхідну діяльність, господарську та іншу комерційну діяльність шляхом створення розрахункових установ і організацій із статусом юридичної особи, заснування підприємств в порядку, встановленому законодавством, виступати засновниками і членами об'єднань громадських організацій.

2.3. Організація є місцевим осередком Всеукраїнської громадської організації «Национальна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України».

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

2.5. Для здійснення цілей і завдань Організація користується правом:

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

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

2.5.3. Одержувати від органів державної влади і управління та органів місцевого самоврядування 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, публікувати 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 свої 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 професію чи 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 ОBOB'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- ної допомоги, крім дотацій на регулювання цін на платні послуги, які надаються так неприбутковим організаціям або через них їх одержувачам згідно із законодавством 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 заби печення статутної діяльності Організації.

6.4. Організація набуває право власності на кошти та інше майно, передане їй засн- вниками, членами або державою, набуте від вступних і членських внесків, пожертвує 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- ми 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- с 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 Органі- зації 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, представництва 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 впливають 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

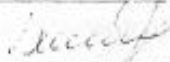
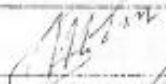

10.1. Припинення діяльності Організації може бути проведено шляхом її реорганізації або ліквідації.

10.2. Реорганізація Організації здійснюється за рішенням Загальних зборів, якщо 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 перерозподілятися 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. Гліжинський Віталій Дмитрович	
2. Шаповалов Юрій Сергійович	
2. Мельник Олександр Петрович	

*Світлана Гарібова*

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 підписок, дописок, закреслених слів,  
 незастережених виправлень або інших особливостей не  
 виявлено.

Зареєстровано в реєстрі за № *11000*

Стягнуто плати – згідно ст.31 ЗУ “Про нотаріат”

Приватний нотаріус-

*Латушкіна О.О.*



## Додаток Б

Динаміка і структура активів та пасивів ГО "КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСН  
А СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА СЛУЖБА" з 01.01.2020 року по  
01.01.2024 року

1	на 01.01.2020		на 01.01.2021		на 01.01.2022		тис. грн.
	2	3	4	5	6	7	
Необоротні активи	-	-	0,2	0,19	0,2	0,19	
Запаси	2	4,65	4	3,70	4	3,80	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-	0,00	0,1	0,09	3,4	3,23	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2	4,65	4,80	4,44	8,60	8,16	
Інша дебіторська заборгованість		0,00	0,7	0,65	0,1	0,09	
Грошові кошти та їх еквіваленти	39	90,70	98,20	90,93	89,10	84,54	
<b>БАЛАНС</b>	44	100,00	108,00	100,00	105,40	100,00	
Додатковий капітал	2	4,65	2,90	2,69	2,90	2,75	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	42	95,35	104,30	96,57	100,80	95,64	
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-	0,00	0,50	0,46	1,40	1,33	
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	0,00	0,30	0,28	0,30	0,28	
Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	-	0,00	-	0,00	-	0,00	
<b>БАЛАНС</b>	44	100,00	108,00	100,00	105,40	100,00	

## Додаток В

## 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 Д

Період		2022 рік, 12 міс	
КДЛОПДП		ЦА38040210010019355	
Кількість працівників		2	
<b>Фінансова звітність малого підприємства</b>			
<b>АКТИВ</b>			
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: Залпаси:	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

<b>Пасив</b>				
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	

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120	228.50	262.50
Інші операційні витрати	2180	285.00	266.70
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	228.50	262.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	285.00	266.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-56.50	-4.20
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-56.50	-4.20

Фінансова звітність малого підприємства				Пасив			
Актив							
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Период: 2021 рік, 12 міс Календарний період: UA35040210010019355 Кількість працівників: 2							
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00	I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	
первісна вартість	1001	0.00		Додатковий капітал	1410	2.90	2.90
накопичена амортизація	1002	0.00		Резервний капітал	1415	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00		Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	104.30	100.80
Основні засоби:	1010	0.20	0.20	Неоплачений капітал	1425	0.00	
первісна вартість	1011	3.20	3.20	Усього за розділом I	1495	107.20	103.70
знос	1012	3.00	3.00	II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00		Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00		III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00		товари, роботи, послуги	1615	0.50	1.40
Усього за розділом I	1095	0.20	0.20	розрахунками з бюджетом	1620	0.30	0.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4.00	4.00	у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
у тому числі готова продукція	1103	0.00		розрахунками зі страхування	1625	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00		розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Дебиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.10	3.40	Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4.80	8.60	Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00		Усього за розділом III	1695	0.80	1.70
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	0.70	0.10	IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00		Баланс	1900	108.00	105.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	98.20	89.10				
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00					
Інші оборотні активи	1190	0.00					
Усього за розділом II	1195	107.80	105.20				
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00					
Баланс	1300	108.00	105.40				

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120	262.50	288.50
Інші операційні витрати	2180	266.70	224.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	262.50	288.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	266.70	224.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-4.20	63.90
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-4.20	63.90

Зведена таблиця фінансових показників ГО "Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба" з 01.01.2020 року по 01.01.2024 року

Показники	Нормативні значення	2021	2022	2023
<b>Майновий стан</b>				
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,94	0,94	0,94
<b>Показники ліквідності</b>				
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
<b>Показники платоспроможності (фінансової стійкості)</b>				
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
<b>Показники рентабельності</b>				
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	-0,04	-0,71	1,24
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	-0,04	-0,75	1,35

## Додаток П

Динаміка і структура активів ПАФ «Ганнівська» за період з 01.01.2020 року  
по 01.01.2024 року

Показник	на 01.01.2020		на 01.01.2021		на 01.01.2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Необоротні активи</b>						
Основні засоби	116 373,00	60,45	121 758,00	65,28	144 966,00	56,82
Довгострокові біологічні активи	9 028,00	4,69	9 174,00	4,92	9 794,00	3,84
<b>Усього за розділом I</b>	<b>125 401,00</b>	<b>65,14</b>	<b>130 932,00</b>	<b>70,20</b>	<b>154 760,00</b>	<b>60,66</b>
<b>II. Оборотні активи</b>						
Поточні біологічні активи	16 642,00	8,65	17 533,00	9,40	24 797,00	9,72
Виробничі запаси	4 710,00	2,45	7 908,00	4,24	9 863,00	3,84
Готова продукція	20 666,00	10,74	17 219,00	9,23	24 388,00	9,56
Дебіторська заборгованість	11 733,00	6,10	4 374,00	2,35	26 323,00	10,32
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 184,00	0,62	130,00	0,07	1 765,00	0,69
Незавершене виробництво	12 166,00	6,32	8 413,00	4,51	13 214,00	5,18
<b>Усього за розділом II</b>	<b>67 101,00</b>	<b>34,86</b>	<b>55 577,00</b>	<b>29,80</b>	<b>100 350,00</b>	<b>39,34</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>192 502,00</b>	<b>100,00</b>	<b>186 509,00</b>	<b>100,00</b>	<b>255 110,00</b>	<b>100,00</b>

## Додаток Р

Динаміка і структура власного капіталу та зобов'язань Приватної  
Агрофірми «Ганнівська» за період з 01.01.2020 року по 01.01.2024 року

Показники	на 01.01.2020		на 01.01.2021		на 01.01.2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
<b>I. Власний капітал</b>						
Додатковий капітал	84 452	43,87	87 252	46,48	90 222	3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	9 496	4,93	4 475	2,38	68 495	2
Резервний капітал	77 233	40,12	80 137	42,69	74 001	2
<b>Усього за розділом I</b>	<b>171 181</b>	<b>88,92</b>	<b>171 864</b>	<b>91,56</b>	<b>232 718</b>	<b>9</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>						
Поточна кредиторська заборгованість за:						
товари, роботи, послуги	679	0,35	17	0,01	1 513	0
розрахунками з бюджетом	1 263	0,66	846	0,45	1 772	0
розрахунками зі страхуванням	575	0,30	278	0,15	501	0
розрахунками з оплати праці	2 012	1,05	926	0,49	1 716	0
Інші поточні зобов'язання	295	0,15	378	0,20	370	0
Короткострокові кредити банків	16 497	8,57	13 400	7,14	16 520	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>21321</b>	<b>11,08</b>	<b>15845</b>	<b>8,44</b>	<b>22392</b>	<b>8</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>192 502</b>	<b>100</b>	<b>187 709</b>	<b>100</b>	<b>255 110</b>	

## РЕАЛЬНИЙ СТАН

Оборот: 200-900 тис. грн

ІТ-компетенція: 2 працівники

Управлінці: Висока частка працівників з вищою освітою (67.9%), але неоднорідний досвід в ІТ. | ▼ **КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ**

1. **Брак фінансів:** Оборот не дозволяє інвестувати у ІТ. | 2. **Кадровий голод:** 2 людини не можуть впроваджувати та підтримувати системи. | 3. **Брак часу/знань:** Управлінці змушені займатись операційною діяльністю, а не стратегією.

▼ **КЛЮЧОВЕ РІШЕННЯ: АУТСОРСИНГ СТРАТЕГІЇ** (Роль, яку виконує Дорадча Служба)

1. **Ситуаційний аналіз** (Агрегація даних для багатьох господарств) | 2. **Навчання** (Мікро-курси для персоналу) | 3. **Впровадження** (Допомога у налаштуванні безкоштовних/бюджетних рішень) | 4. **Консультації** (Допомога з грантами, звітами, ДАР)

▼ **РЕЗУЛЬТАТ: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ (а не трансформація)** | ▼ **Стратегічні наслідки для мікробізнесу:** – Доступ до державних дотацій (через ДАР) – Зниження витрат пального (через базовий моніторинг) – Юридична та фінансова безпека (правильна звітність) – Звільнення часу управлінця на операційні завдання

Концептуальна модель: виживання та ефективність малих агропідприємства через дорадництво