

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: Вдосконалення стратегічного менеджменту
підприємства аграрної галузі**

Виконала: **Подорванюк Анастасія Олександрівна**
здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»

Керівник: **Хромушина Людмила Анатоліївна**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Рецензент: **Ковбаса Олександр Миколайович**
к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

Суми 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

менеджменту імені професора Л.І.
Михайлової

Освітній ступінь

Бакалавр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« ____ » _____

20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Подорванюк Анастасії Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Вдосконалення стратегічного менеджменту підприємства аграрної галузі

2. База практичного дослідження: ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН Сумського району Сумської області

Керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджена наказом по університету №2483-н від 27.12.2022 р.

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи): 03.05.2023 р.

4.Вихідні дані до роботи (проекту):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань стратегічного менеджменту підприємства аграрної галузі.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) :

дослідити теоретико-методологічні основи стратегічного менеджменту підприємства аграрної галузі,

надати організаційно-економічну характеристику ДП ДГ ІСГ Північного Сходу охарактеризувати організацію стратегічного менеджменту в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН;

провести оцінку результативності стратегічного менеджменту в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН;

запропонувати напрями удосконалення стратегічного менеджменту;

сформулювати висновки

6. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 20 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	17 - 30 листопада 2022 р.	
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	грудень 2022 р.	
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень 2022 р. – лютий 2023 р	
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень-квітень 2023 р.	
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	15 квітня 2023 р.	
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	20 квітня 2023 р.	
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня 2023 р.	
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	01 травня 2023 р.	
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	03 травня 2023 р.	
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	10 травня 2023 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	17 травня 2023 р.	

Студент :

(підпис)

А.О. Подорванюк
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи):

(підпис)

Л.А. Хромушина
(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність
проведено

(підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена
до захисту

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Подорванюк А.О. Вдосконалення стратегічного менеджменту підприємства аграрної галузі

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні основи стратегічного менеджменту підприємства аграрної галузі; надано організаційно-економічну характеристику ДП ДГ ІСГ Північного Сходу; охарактеризовано організацію стратегічного менеджменту в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН; проведено оцінку результативності стратегічного менеджменту в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН; запропоновані напрями удосконалення стратегічного менеджменту в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН.

У роботі детально розглянуті алгоритми та ключові моменти стратегічного менеджменту підприємства аграрної галузі. На основі проведеного SWOT-аналізу визначено найбільш сильні та слабкі сторони сільськогосподарського підприємства, а також зазначені можливості та загрози для його розвитку. Здійснена оцінка результативності стратегічного менеджменту в підприємстві на основі наявних цінових різниць на продукцію рослинництва і тваринництва, а також характеристики коефіцієнтів майнового стану та прибутковості. Запропоновано напрями удосконалення стратегічного менеджменту на основі реалізації стратегії концентрованого зростання, запровадження якої надасть підприємству можливість реалізувати намічені цілі, збільшити конкурентні переваги, залучити нових клієнтів до співпраці, збільшити частки ринку.

Ключові слова: менеджмент, стратегічний менеджмент, стратегія, управління, SWOT-аналіз, фінансові показники, ефективність, сільське господарство, сільськогосподарське виробництво.

SUMMARY

Podorvanyuk A.: Improving the strategic management of an agrarian enterprise

Qualification work in the specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of the strategic management of an agricultural enterprise; the organizational and economic characteristics of the DP DGh ISGh Pivnichnogho Skhodu NAAN Ukrayiny are provided; the organization of strategic management in the DP DGh ISGh Pivnichnogho Skhodu NAAN Ukrayiny was characterized; an assessment of the effectiveness of strategic management was carried out in the DP DGh ISGh Pivnichnogho Skhodu NAAN Ukrayiny; proposed directions for improving strategic management in the DP DGh ISGh Pivnichnogho Skhodu NAAN Ukrayiny.

Algorithms and key points of strategic management of an enterprise in the agrarian industry are considered in detail in the work. On the basis of the conducted SWOT analysis, the strongest and weakest sides of the agricultural enterprise were determined, as well as the indicated opportunities and threats for its development. The assessment of the effectiveness of strategic management in the enterprise was carried out on the basis of the available price differences for crop and livestock products, as well as the characteristics of the coefficients of property status and profitability. Directions for improving strategic management based on the implementation of a concentrated growth strategy are proposed, the implementation of which will provide the enterprise with the opportunity to realize the intended goals, increase competitive advantages, attract new customers to cooperation, and increase market shares.

Key words: management, strategic management, strategy, management, SWOT analysis, financial indicators, efficiency, agriculture, agricultural production.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1 Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту підприємства аграрної галузі	9
Розділ 2 Аналіз та оцінка рівня стратегічного менеджменту ДП ДГ ІСГ Північного сходу НААН	16
2.1 Організаційно - економічна характеристика ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН	16
2.2 Організація стратегічного менеджменту в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН	28
2.3 Оцінка результативності стратегічного менеджменту ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН	35
Розділ 3 Напрями удосконалення стратегічного менеджменту ДП ДГ ІСГ Північного сходу НААН	43
Висновки	49
Список використаних джерел	52
Додатки	55

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час, очевидно, що підприємства для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності повинні постійно вносити зміни до своєї господарської діяльності. Стратегічне управління на підприємстві повинне використовуватися як інструменту управління не тільки і не стільки в кризових ситуаціях, його повинні застосовувати в своїй практиці всі сільськогосподарські підприємства незалежно від форми власності.

У економічному середовищі під стратегією прийнято розуміти розраховану на перспективу систему заходів, спрямовану на забезпечення аграрному підприємству довгострокової конкурентної переваги. Стратегічне управління розглядається як свідомий та планомірний вплив на виробничу та іншу діяльність підприємства для якісного задоволення існуючих та потенційних запитів споживачів, підкріплений своєчасною діагностикою середовища функціонування та відповідними змінами в системі управління, що дозволяє досягати конкурентних переваг та поставлених цілей розвитку.

Важливий науковий внесок щодо вирішення проблеми забезпечення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, а також формування сучасних стратегій розвитку зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені-аграрії, як: Oklander M.[1], Yashkin D. [1], Scholz-Reiter B., Heger J., Meinecke C. [2], Stadtler H., Kilger C., Meyr H. [3], Аранчій В. І. [4], Бойко Р. В. [5], Винниченко Н. В. [6], Гавкалова Н. Л. [7], Єрмакова О. М. [9], Кизенко О. О. [12], Кропивко М. М. [14], Кустріч Л. О. [15], Писаренко С. В. [17], Штучний В. Г. [21] та інші. Здійснені ними науково-практичні дослідження стали основою для здійснення перетворень в агропромисловому секторі та формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає у розробці механізмів вдосконалення стратегічного менеджменту підприємства аграрної галузі в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методологічні основи стратегічного менеджменту підприємства аграрної галузі,

- надати організаційно-економічну характеристику ДП ДГ ІСГ Північного Сходу
- охарактеризувати організацію стратегічного менеджменту в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН;
- провести оцінку результативності стратегічного менеджменту в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН;
- запропонувати напрями удосконалення стратегічного менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення стратегічного менеджменту підприємства аграрної галузі.

Предметом дослідження є особливості вдосконалення стратегічного менеджменту підприємства аграрної галузі в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими науково-практичними пропозиціями щодо оцінки результативності стратегічного менеджменту в підприємстві на основі наявних цінових різниць на продукцію рослинництва і тваринництва, а також характеристиці коефіцієнтів майнового стану та прибутковості. **Новизна полягає** у пропозиціях напрямів удосконалення стратегічного менеджменту на основі реалізації стратегії концентрованого зростання.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: аналіз, порівняння, абстрагування, моделювання, спостереження, економічний аналіз, SWOT-аналіз тощо.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 1-й науково-практичній конференції.

Обсяг і структура роботи. Робота включає три розділи: теоретичний, оцінка стану діяльності аграрного підприємства та пропозиції напрямів удосконалення стратегічного менеджменту. Робота написана на 67 сторінках машинописного тексту, містить 4 рисунки, 15 таблиць та 25 найменувань літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДЬЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ

Управління відіграє особливу роль за будь-якої спільної праці в порівняно великому масштабі. При цьому продуктивним визнається та управлінська праця, яка задовольняє дійсні потреби самого виробництва, забезпечує розвиток його організаційних форм, структур та самого механізму управління.

У минулому багато аграрних підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу переважно на щоденну роботу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання наявних виробничих ресурсів у власній діяльності.

В даний час, в умовах глобалізації економіки та ринків, хоча і не знімається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, виключно важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію сільськогосподарських товаровиробників до навколишнього підприємницького середовища, що швидко змінюється, тобто стратегічного управління. На сьогодні такі поняття як «стратегія», «стратегічне управління» вже міцно увійшли до лексики ділових відносин [7, с. 427-428].

У економічному середовищі під стратегією прийнято розуміти розраховану на перспективу систему заходів, спрямовану на забезпечення аграрному підприємству довгострокової конкурентної переваги. Стратегічне управління розглядається як свідомий та планомірний вплив на виробничу та іншу діяльність підприємства для якісного задоволення існуючих та потенційних запитів споживачів, підкріплений своєчасною діагностикою середовища функціонування та відповідними змінами в системі управління, що дозволяє досягати конкурентних переваг та поставлених цілей розвитку.

Предметом стратегічного управління є відносини чи процеси, безпосередньо пов'язані з досягненням головних цілей сільськогосподарського підприємства, а об'єктами відповідно – підприємства, організації чи інші суб'єкти господарювання, їх функціональні зони та/або структурні підрозділи. Сам процес стратегічного управління на підприємстві складається з п'яти взаємопов'язаних етапів: стратегічного аналізу, вибору місії та цілей, визначення стратегії, її виконання та стратегічного контролю, які логічно впливають один з одного. До функцій стратегічного управління на підприємстві відносяться: планування стратегічних результатів, організація розробки та реалізації стратегії, координація діяльності персоналу та його мотивація виконання стратегічних результатів, контролю над виконанням стратегії. Досягненню запланованих результатів сприяє дотримання наступних основних принципів: науковий підхід, орієнтація на майбутнє, творчий підхід, комплексність, гнучкість, орієнтація на інтереси споживачів, відкритість та спільна діяльність [9, с.93-94].

До зовнішніх факторів, які впливають на стан стратегічного управління сільськогосподарським підприємствам, віднесено: рівень та темпи зміни цін постачальників та конкурентів, динаміка пропозиції та попиту на продукцію, можливості фінансування та інвестування, рівень та методи конкуренції, політика регулювання сільськогосподарських ринків, демографічні тенденції, рівень розвитку сільських територій, темпи зростання науково-технічного прогресу, ступінь зміни технологій у виробництві та розподілі аграрної продукції та ін. [9, с.95].

Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами значною мірою обумовлено галузевою специфікою. Основні особливості сільського господарства, які необхідно враховувати для формування стратегій управління:

- сільське господарство стратегічно важлива галузь економіки, оскільки виробляє необхідні для життєдіяльності населення продукти харчування та аграрну сировину для переробної промисловості;

- сільське господарство є не лише галуззю економіки, а й місцем існування значної частини населення;
- сильна залежність галузі від природно-кліматичних факторів, відсутність прямої залежності між кількістю використаних ресурсів та отриманою продукцією;
- сезонність виробництва, що виявляється у нерівномірному протягом року використанні ресурсів, у нерівномірній реалізації продукції та надходженні фінансів;
- територіальна розосередженість структурних підрозділів;
- велика кількість розрізнених сільськогосподарських товаровиробників, що підвищують рівень конкуренції на аграрному ринку;
- цінова нееластичність попиту на продукти сільського господарства та ін.

У процесі реалізації стратегії необхідно для кожного рівня керівництва визначити свої завдання, закріпити функції та відповідальність. У цьому провідна роль організації виконання стратегії має належати вищому керівництву, оскільки саме на цьому етапі матеріалізуються всі розробки та наміри попередніх етапів. Оцінка та контроль виконання стратегії є завершальним процесом, який забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей та власне цілями, що стоять перед підприємством [11, с.172].

Спрогнозувавши розвиток зовнішнього середовища і збалансовано оцінивши свої можливості, за допомогою стратегії важливо виділити перспективні напрямки в діяльності підприємства. Для втілення стратегії служить тактика, політика підприємства, а також процедури і правила. Тактика включає в себе розробку короткострокових заходів для реалізації стратегії. Тактика підкріплюється певним набором дій, що містять форми та способи діяльності підприємства, шляхи, засоби для реалізації успішної стратегії [11, с.173].

Розробка політики дозволяє реалізувати стратегію і тактику. Далі для успішної реалізації стратегії встановлюються правила і процедури дій.

Процедура включає ряд взаємопов'язаних заходів, що використовуються в певній ситуації. Широко практикується розробка конкретних правил для працівників підприємства, що забезпечують виконання конкурентних дій конкретним способом.

Розробка стратегії підприємства - це процес формування цілей його розвитку і роботи на певний часовий період, а також вибір способів досягнення наміченої мети.

Вибір стратегії залежить від наступних факторів:

- форма конкурентної боротьби;
- швидкість і тип інфляції;
- економічна політика держави;
- конкурентні переваги національної економіки на міжнародному ринку.

Крім того, необхідно враховувати внутрішні фактори - виробничі сили і матеріальні ресурси підприємства.

Процедура розробки внутрішньої стратегії підприємства:

- створення базисної стратегії;
- створення конкурентної стратегії;
- встановлення функціональних стратегій [16, с.35-37].

При створенні стратегії напрямок діяльності підприємства в основному відповідає отриманим результатам стратегічного аналізу, виконаного за допомогою таких інструментів, як матриця БКГ, «П'ять сил Портера», SWOT-аналіз та ін. Кожен з них допомагає підприємству проаналізувати своє місце на ринку і сформуванню власну стратегію розвитку [21, с.173].

Основні етапи стратегічного управління підприємством наступні.

Етап перший - визначення сфери діяльності підприємства. На цьому етапі відбуваються: виявлення попиту; вивчення клієнтів; розробка шляхів задоволення попиту з боку певних споживачів. Головна мета підприємства повинна бути представлена словесним формулюванням про сферу і напрямки

його діяльності в контексті значущості для суспільства з урахуванням перспективи розвитку на майбутнє, і при цьому максимально точно відображати суть власного бізнесу. Найбільш точним терміном, що визначає всю важливість цього процесу, буде «місія». Саме місія спрямована на виявлення суті бізнесу з акцентом на споживача, а не на вироблену продукцію. Щоб визначити, яка місія підприємства, потрібно розібратися в тому, які вигоди обіцяє споживачам більш ефективно просування підприємства на ринку.

Етап два - визначення довгострокових і короткострокових цілей підприємства. Наступним кроком потрібно сформулювати цілі підприємства на найближче і віддалене майбутнє (1-2 роки в першому випадку і від 3 до 5 років у другому). Цілі підприємства традиційно формулюються за наступними напрямками [20, с.5].

- Становище на ринку. Відносно ринку можна поставити мету зайняти провідну позицію в якій-небудь конкретній сфері, наростити обсяг ринкових продажів та ін.

- Інновації. В області підприємництва постійно виникають нові технології, концепції, методи розвитку. Саме з їх впровадженням у власне виробництво пов'язані інноваційні цілі. Прикладами можуть бути розширення асортименту за рахунок виробництва кардинально нової продукції, просування своїх товарів на інші ринки збуту, модернізація виробництва тощо.

- Продуктивність. Маються на увазі цілі, пов'язані з оптимізацією виробництва за рахунок скорочення витрат ресурсів.

- Ресурси. Виявляється необхідна кількість ресурсів для всіх напрямків діяльності.

- Прибутковість. Для визначення цього виду цілей використовується числове позначення (наприклад, бажаного рівня доходу або окупності).

- Управлінські аспекти. Даний вид цілей пов'язаний із забезпеченням високо-результативного управління процесами, що є запорукою успішного розвитку всього підприємства.

- Персонал. У цьому аспекті зазвичай робиться наголос на забезпечення актуальної кількості вакансій, гідного рівня заробітних плат, розробку системи заохочень і покарань тощо.

- Соціальна відповідальність. В умовах сучасної дійсності важливо керуватися не тільки міркуваннями вигоди, а й традиційними культурно-моральними нормами.

Розробляючи цілі підприємства, потрібно керуватися наступними критеріями.

- Формулювання цілей має бути гранично ясним і таким, що відповідає реаліям.

- Терміни досягнення цілей повинні бути точно окреслені. Необхідно ставити тільки реально досяжні цілі.

- Важливо враховувати можливі зміни внутрішніх або зовнішніх умов розвитку підприємства, що вимагає залишати простір для маневру, внесення корективів при постановці цілей. Дотримання цього правила зробить досягнення цілей можливим практично в будь-якій ситуації.

- Всі цілі підприємства повинні бути тісно пов'язані між собою і сприяти загальному ефективному розвитку [17, с.30-31; 18].

Для цілей на найближчий період розвитку діють ті ж правила, проте визначення повинні бути більш точними, а запропоновані дії - більш активними, що обумовлюється термінами досягнення короткострокових цілей, що становлять максимум два роки. Всі короткострокові цілі спрямовані на досягнення єдиної довгострокової мети.

Етап три - формулювання стратегії. Розробка стратегії є частиною адміністративних повноважень щодо визначення місії підприємства та цілей на найближчий і віддалений періоди розвитку.

В результаті розробки стратегії створюється стратегічний план, в якому фіксуються дані про цілі підприємства, сфери його діяльності, завдання і стратегії розвитку. Важливо формулювати стратегію як для всього підприємства в цілому, так і для всіх його структурних підрозділів окремо.

Завжди існує кілька шляхів і методів розвитку, але завдання найвищого управлінського персоналу полягає в тому, щоб з усього різноманіття вибрати інноваційні та скомпільовати їх найоптимальнішим способом, завдяки чому стратегічний розвиток підприємства постійно вдосконалюється.

У зв'язку з безперервним розвитком суспільства та економічної сфери процес модернізації стратегії не має кінцевої точки. Однією з головних характеристик стратегії при цьому є поєднання конкретного вектора розвитку підприємства з передбаченою можливістю вносити корективи у разі змін зовнішніх та/або внутрішніх обставин.

Етап чотири та п'ять - реалізація стратегії, оцінка її ефективності та коригування попередніх етапів. Дані етапи представлені в сукупності, оскільки дуже тісно взаємопов'язані, адже, коли стратегію починають застосовувати на практиці, виникає необхідність аналізувати її дієвість і вносити деякі зміни. На цих етапах задіяний весь персонал підприємства, кожен співробітник на своєму рівні і в межах особистої компетенції. В цілому процес стратегічного управління підприємством рухається по спіралі, з кожним витком переходячи на новий, більш досконалий рівень [17, с.33].

Таким чином, провідна роль організації виконання стратегії має належати вищому керівництву, оскільки саме на цьому етапі матеріалізуються всі розробки та наміри попередніх етапів. Оцінка та контроль виконання стратегії є завершальним процесом, який забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей та власне цілями, що стоять перед підприємством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП ДГ ІСГ ПІВНІЧНОГО СХОДУ НААН

2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Досліджуване підприємство має таку повну назву: державне підприємство дослідне господарство Інституту сільського господарства Північного Сходу Національної академії аграрних наук України. Скорочена назва підприємства: ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України.

Підприємство відноситься до державної форми власності. Його засновником є Національна академія аграрних наук України. Підприємство зареєстроване 21.02.2003 року і розташоване в селі Сад Сумського району Сумської області. Тобто, воно працює вже протягом більш ніж 20 років.

За Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД-2010) ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України здійснює такі види господарської діяльності:

Основним видом господарської діяльності є: 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур».

Інші видами діяльності підприємства є такі:

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур

01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід

01.46 Розведення свиней

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві

01.63 Післяурожайна діяльність

01.64 Оброблення насіння для відтворення

10.11 Виробництво м'яса

46.23 Оптова торгівля живими тваринами

І інші види діяльності.

Підприємство у своєму розпорядженні станом на початок 2023 року має загальну земельну площу 1760 гектарів. Всього сільськогосподарських угідь становить 1641 га, в тому числі рілля становить 1279 га, площа сінокосів складає 128 га, пасовища становлять 182 га, багаторічні насадження становлять 52 га.

На рисунку 2.1 показана структура загального земельного фонду досліджуваного підприємства.

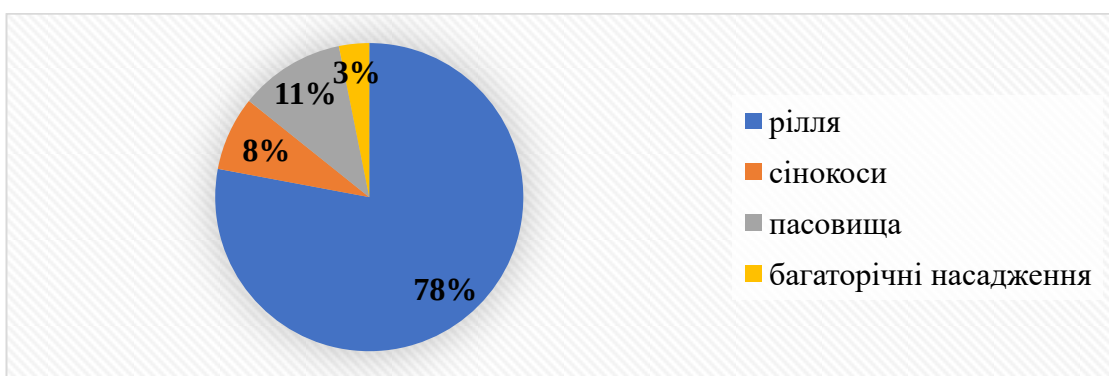


Рисунок 2.1 – Структура земельного фонду ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України станом на 01.01.2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 50-сг)

Досліджуване підприємство здійснює виробництво сільськогосподарської продукції, як продукції тваринництва, так і продукції рослинництва.

У динаміці за період дослідження спостерігаємо зростання таких видів продукції: виробництво пшениці озимої зросло на 22,36 %, виробництво ячменю озимого - на 28,96 %, виробництво ячменю ярого збільшилося у 4 рази, виробництво інших зернобобових культур зросло більш у 5 разів, виробництво сої збільшилося майже в 3 рази.

Загальну динаміку за період дослідження, а також структуру продукції в загальному її об'ємі досліджено та представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка виробництва продукції в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України, ц

Види продукції	Рік			У динаміці 2022 р. до 2020 р.(+;-)	
	2020	2021	2022	Збільшення (+) / зменшення (-), ц.	%
Пшениця озима	8 407,0	8 642,0	10 287,0	1 880,0	22,36
Жито озиме	464,0	0,0	0,0	-464,0	-
Ячмінь озимий	2 966,0	2 534,0	3 825,0	859,0	28,96
Гречка	140,0	142,0	139,0	-1,0	-0,71
Ячмінь ярий	368,0	387,8	1 889,0	1 521,0	413,32
Овес ярий	1 258,0	844,0	455,0	-803,0	-63,83
Горох	1 957,0	2 008,5	2 193,0	236,0	12,06
Інші зернобобові культури	182,0	2 462,5	1 164,0	982,0	539,56
Кукурудза на зерно	12 686,0	7 267,0	3 355,0	-9 331,0	-73,55
Соняшник	6 266,0	5 702,0	4 011,0	-2 255,0	-35,99
Соя	682,0	1 896,0	2 667,0	1 985,0	291,06
Вика яра	0,0	1 484,1	0,0	0,0	0,0
Вирощування (в живій масі) великої рогатої худоби	771,0	678,0	755,0	-16,0	-2,08
Свиней	659,0	776,0	620,0	-39,0	-5,92
Молоко	21 892,0	21 183,0	16 498,0	-5 394,0	-24,64

Джерело: складено автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 50-сг)

При цьому, слід також зазначити, що виробництво деяких культур знизилася, а таких як жито озиме та віка яра взагалі зупинилася. По підприємству зменшилося виробництво овсу ярого на 63,83 %, кукурудзи на зерно - на 73,55 %, соняшнику - на 36 %. Все це зумовлено наявними на сьогодні на території України форс-мажорними обставинами, які призвели або до повної зупинки експорту сільськогосподарської продукції, або практично унеможливити його. Така ситуація вплинула як на зниження цін на сільськогосподарську сировину, на зростання вартості ресурсів на виробництво, а також спричинило перенасичення ринку та зменшення попиту на зазначені види продукції.

Аналогічна ситуація у динаміці спостерігається і при виробництві продукції тваринництва. Так, вирощування великої рогатої худоби знизилося на 2,08 %, вирощування свиней знизилася майже на 6 %, виробництво молока також знизилося на 24,64 %. Найбільш вагомими частками видів продукції у загальній структурі виробництва є такі, це: зернові та зернобобові 15,59 %, соняшник - 12,08 %, кукурудза на зерно – 4,31 % та молоко 36,96 % станом на кінець 2022 року (рис. 2.2).

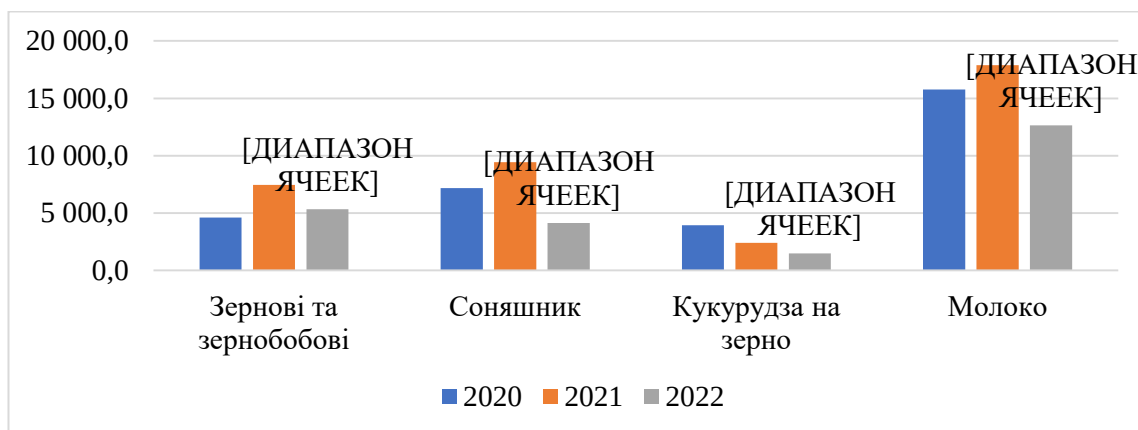


Рисунок 2.2 – Частка найбільш вагомих видів продукції в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України станом на 01.01.2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України

В загальному підсумку зазначені види продукції становлять майже 67 % від загальної кількості виробленої сільськогосподарської продукції підприємства.

Наступним кроком дослідження є визначення спеціалізації сільськогосподарського підприємства. Спеціалізація сільськогосподарського підприємства - це вибір визначеного напрямку виробництва сільськогосподарської продукції, який орієнтований на задоволення потреб ринку або регіону. Вибір спеціалізації залежить від ряду факторів, таких як кліматичні умови, наявність необхідних технологій, аналізу попиту та пропозиції на ринку, конкурентоспроможність власної продукції та інших факторів. Спеціалізація допомагає підприємству зосередити свої ресурси та

компетенції на конкретному виді продукції, підвищує продуктивність виробництва і якість продукції, а також дозволяє отримати високий прибуток. Для цього дослідимо динаміку виробництва та структуру товарної продукції в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2 - Динаміка та структура товарної продукції ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України

Назва галузей та видів продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		У динаміці 2021 р. до 2019 р.(+;-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Збільшення (+) / зменшення (-), тис. грн.	%
Продукція рослинництва - всього	16 632,0	44,4	19 286,0	45,9	13 713,0	40,2	-2 919,0	-17,6
Зернові і зернобобові, всього	4 610,0	12,3	7 451,0	17,7	5 328,0	15,6	718,0	15,6
в т.ч. пшениця озима	2 987,0	8,0	3 707,0	8,8	2 416,0	7,1	-571,0	-19,1
жито озиме	1,0	0,003	12,0	0,0	7,0	0,021	6,0	600,0
ячмінь озимий	463,0	1,2	1 056,0	2,5	705,0	2,1	242,0	52,3
гречка	369,0	1,0	426,0	1,0	268,0	0,8	-101,0	-27,4
ячмінь ярий	105,0	0,3	895,0	2,1	627,0	1,8	522,0	497,1
овес ярий	173,0	0,5	259,0	0,6	129,0	0,4	-44,0	-25,4
горох	353,0	0,9	921,0	2,2	729,0	2,1	376,0	106,5
ін.зерноб.культ	159,0	0,4	175,0	0,4	447,0	1,3	288,0	181,1
Кукурудза на зерно	3 940,0	10,5	2 404,0	5,7	1 474,0	4,3	-2 466,0	-62,6
Соняшник	7 171,0	19,1	9 431,0	22,4	4 131,0	12,1	-3 040,0	-42,4
Соя	900,0	2,4	1 735,0	4,1	2 730,0	8,0	1 830,0	203,3
Продукція тваринництва - всього	20 731,0	55,4	22 735,0	54,1	19 973,0	58,6	-758,0	-3,7
Вирощування (в живій масі) ВРХ	1 872,0	5,0	2 095,0	5,0	2 202,0	6,5	330,0	17,6
Вирощування (в живій вазі) свиней	2 280,0	6,1	2 296,0	5,5	3 810,0	11,2	1 530,0	67,1
Молоко	15 777,0	42,1	17 897,0	42,6	12 635,0	37,1	-3 142,0	-19,9

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інша продукція тваринництва	802,0	2,1	447,0	1,1	1 326,0	3,9	524,0	65,3
Послуги в сільському господарстві	89,0	0,2	0,0	0,0	408,0	1,2	319,0	358,4
Продукція сільського господарства і послуги - всього	37 452,0	100,0	42 021,0	100,0	34 094,0	100,0	-3 358,0	-9,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 50-сг)

Провівши дослідження динаміки та структури товарної продукції підприємства слід зазначити, що реалізація продукції рослинництва в загальному об'ємі товарної продукції складає 42 %, при цьому галузь тваринництва становить 58,6 %. Найбільш вагомими видами товарної продукції є пшениця озима, її питома вага в товарній продукції становить 7,1 %, кукурудза на зерно з питомою вагою 4,3 %, соняшник - 12,1 %, соя 8,0 %. Серед продукції тваринництва найбільшу питому вагу займає реалізація молока, питома вага якого становить 37,1 % у загальній структурі товарної продукції.

В цілому, за період дослідження товарна продукція галузі рослинництва знизилася на 17,6 %, а товарна продукція галузі тваринництва зменшилась на 3,7 %, по підприємству загальний об'єм товарної продукції сільського господарства та послуг знизився на 9 %, що свідчить про зменшення об'ємів реалізації готової продукції, зважаючи на вкрай важкі та форс-мажорні обставини, що сьогодні є в Україні.

Досліджуючи ефективність діяльності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України зупинимось на характеристиці його основних економічних показників. До таких показників віднесено: об'єм товарної продукції в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, та на 1 середньорічного робітника; валовий прибуток чи збиток в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, та на 1 середньорічного робітника; чистий прибуток чи збиток в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, та на 1

середньорічного робітника; а також показник рівня рентабельності та норма прибутку. Основні економічні показники ефективності господарювання ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України розраховано та представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				Збільшення (+) / зменшення (-), тис. грн.	%
1. Товарна продукція:					
а) на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	2287,1	2575,0	2083,1	-204,0	-8,9
б) на 1 середньорічного робітника, тис грн.	302,7	352,1	292,2	-10,5	-3,5
2. Валовий прибуток (збиток)					
а) на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	899,8	962,2	476,2	-423,6	-47,1
б) на 1 середньорічного р-ка, тис грн.	119,08	131,6	66,8	-52,3	-43,9
3. Чистий прибуток(+), збиток (-):					
а) на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	64,0	71,6	42,7	-21,3	-33,3
б) на 1 середньорічного р-ка, тис грн.	8,5	9,8	6,0	-2,5	-29,3
4. Рівень рентабельності, %	4,61	4,44	2,65		-1,96 п.п.
5.Рентабельність фондів (норма прибутку), %	1,13	1,26	0,74		-0,39 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 50-сг)

Провівши дослідження основних економічних показників ефективності господарювання ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України, можемо констатувати наступне.

За період дослідження загальний об'єм товарної продукції сільськогосподарського підприємства знизився на 3347,0 тис. грн, або 8,9 %.

При цьому товарна продукція в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь знизилась на 8,9 %, а в розрахунку на одного середньорічного робітника об'єм товарної продукції скоротився на 3,5 %. Валовий прибуток в цілому по господарству знизився на 6951,0 тис. грн, або 47 %. При цьому, в розрахунку на 100 г сільськогосподарських угідь об'єм валового прибутку скоротився на 423,6 тис. грн., або 47,1 %, а в розрахунку на одного середньорічного робітника скорочення відбулося на 52,3 тис. грн., або 43,9 %. Чистий прибуток також скоротився на 350,0 тис. грн., або на 33,3 %. В розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь чистий прибуток скоротився на 21,3 тис. грн., або 33,3 %, в розрахунку на одного середньорічного робітника скорочення чистого прибутку відбулося в розмірі 2,5 тис. грн., або 29,3 %. Рівень рентабельності за період дослідження також має негативну динаміку. За цей період цей показник знизився на 1,96 пункто-процентів. Аналогічно, відбулося скорочення і такого показника, як норма прибутку, на 0,39 пункто-процента за досліджуваний період. В цілому, за період дослідження, підприємство дещо погіршило власні показники ефективності господарювання, на які має значний вплив наявність форс-мажорних обставин в Україні.

Основними виробничими фондами у сільськогосподарському підприємстві є матеріальні активи, які використовуються при здійсненні власної виробничої діяльності. До таких виробничих фондів належать будинки, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, сільськогосподарські тварини і т.д.

Показниками забезпеченості такими виробничими фондами є фондозабезпеченість, фондоозброєність, фондовіддача та фондоємність.

Фондозабезпеченість (або капіталозабезпеченість) - це показник, який характеризує рівень матеріальних і фінансових ресурсів, вкладених в основні виробничі фонди та інші активи підприємства. Він обчислюється як відношення суми основних та оборотних засобів до балансової вартості всіх активів підприємства.

Фондоозброєність - показник, який характеризує кількість та якість основних виробничих фондів та інших матеріальних ресурсів, необхідних для

виробництва певного обсягу продукції або надання послуг. Він обчислюється як відношення вартості основних виробничих фондів до обсягу виробництва.

Фондовіддача – характеризує ефективність використання основних виробничих фондів підприємства. Він обчислюється як відношення обсягу виробництва до вартості основних виробничих фондів. Фондомісткість - це обернений показник, який характеризує кількість коштів, необхідних для придбання та експлуатації одиниці основних виробничих фондів.

В таблиці 2.4 досліджено наявність основних виробничих фондів у підприємства, а також ефективність їх використання у власній виробничій діяльності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	Збільшення (+) / зменшення (-), тис. грн.	%
1. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	9392,5	9641,5	8448	-944,5	-10,06
2. Фондозабезпеченість, тис. грн.	5,7	5,9	5,1	-0,58	-10,06
3. Фондоозброєність, тис. грн.	75,7	80,3	72,2	-3,54	-4,67
4. Фондовіддача	9,02	9,90	11,91	2,89	32,00
5. Фондоємність	0,11	0,10	0,08	-0,03	-24,24

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 50-сг)

Дослідивши основні показники забезпеченості виробничими фондами та ефективність їх використання, можемо стверджувати, що в цілому в динаміці за період дослідження відбувається зниження показника фондозабезпеченості на 10%, фондоозброєність знизилась на 4,67 %, фондоємність - на 24,24 %, а

показник фондівддачі має тенденцію до зростання, і за період дослідження він зріс на 32 %.

При виробництві власної продукції підприємство повинне використовувати наявні матеріально-технічні ресурси, енергетичні засоби, електроенергію, насіння та посадковий матеріал і ін. Всі ці витрати є виробничими, тобто такими які використовуються в процесі виробництва власної продукції підприємством. Нами досліджено динаміку виробничих витрат і результати представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка виробничих витрат в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України при виробництві продукції

Назва	Рік		Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2022	Збільшення (+) / зменшення (-), тис. грн.	Збільшення (+) / зменшення (-), %
Прямі витрати на оплату праці	9477,0	10203,0	726,0	7,7
Відрахування на соціальні заходи	2001,0	2149,0	148,0	7,4
насіння та посадковий матеріал	1569,0	1315,0	-254,0	-16,2
корми - всього	10294,0	12301,0	2007,0	19,5
мінеральні добрива	1031,0	12,0	-1019,0	-98,8
нафтопродукти	2650,0	6546,0	3896,0	147,0
електроенергія	777,0	1382,0	605,0	77,9
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	1016,0	1455,0	439,0	43,2
Амортизація основних засобів	2580,0	2755,0	175,0	6,8
Оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями	6487,0	7280,0	793,0	12,2
Разом	37882,0	45398,0	7516,0	19,8

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 50-сг)

Дослідивши динаміку виробничих витрат в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України у власному виробничому циклі можемо констатувати, що загальний об'єм зазначених витрат за період дослідження зріс на майже 20 %.

Найбільше зростання відбулося на оплату праці - 7,66 %, на соціальні заходи - на 7,4 %, зросла вартість кормів - на 19,5 %, найбільше зросли витрати на нафтопродукти - на 147,0 %, а також відбулося зростання вартості електроенергії - на 77,86 %, витрати на запасні частини та комплектуючі також зросли на 43,21 %. При цьому відбулося зниження витрат на насіння та посадковий матеріал - на 16,19 %, а також витрат на мінеральні добрива, їх загальний об'єм знизився на майже 99,0 %, тобто підприємство використовувало власні запаси зазначеного ресурсу. Зазначене зменшення використання ресурсів відбувалося у відповідності до зміни структури виробництва основних видів продукції рослинництва, а також через блокування каналів постачання мінеральних добрив до нашої країни у зв'язку з наявними форс-мажорними обставинами.

В графічному вигляді динаміку виробничих витрат в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України зображено на рисунку 2.3.

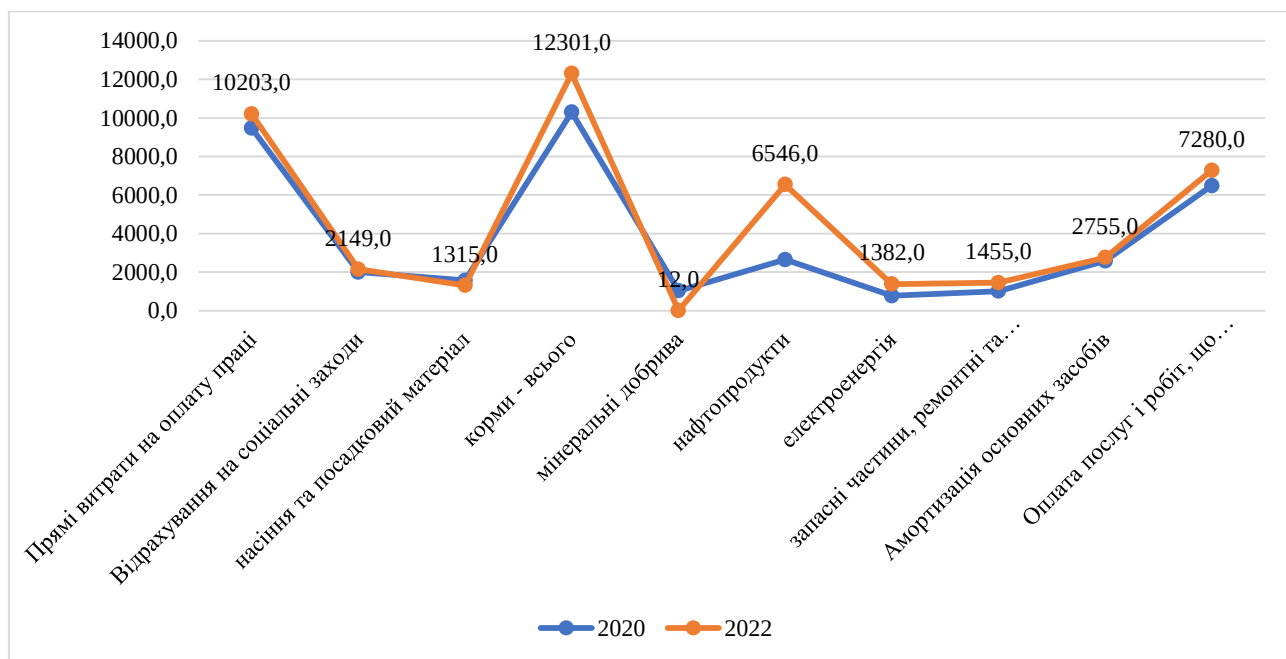


Рисунок 2.3 - Динаміка виробничих витрат в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України

Джерело: побудовано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 50-сг)

Результатам господарської діяльності будь якого сільськогосподарського підприємства є його фінансово-економічні показники. До таких показників відносимо чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, і у загальному підсумку чистий фінансовий результат (прибуток) та показник рентабельності виробничо-господарської діяльності. У динамівці фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка фінансових результатів ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	тис. грн.	%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	37 531,00	42 256,00	34 184,00	-3 347,00	-8,90
2. Собівартість реалізованої продукції	22 765,00	26 467,00	26 369,00	3 604,00	15,80
3. Валовий прибуток (збиток) п.1 – п.2	14 766,00	15 789,00	7 815,00	-6 951,00	-47,10
4. Інші операційні доходи	437,00	78,00	1 049,00	612,00	140,00
5. Адміністративні витрати	3 579,00	4 289,00	3 508,00	-71,00	-2,00
6. Витрати на збут	351,00	218,00	487,00	136,00	38,70
7. Інші операційні витрати	9 905,00	10 376,00	4 139,00	-5 766,00	-58,20
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	5 298,00	5 491,00	4 725,00	-573,00	-10,80
9. Фінансові витрати	4 248,00	4 316,00	4 025,00	-223,00	-5,20
10. Фінансовий результат до оподаткування	1 050,00	1 175,00	700,00	-350,00	-33,30
11. Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 050,00	1 175,00	700,00	-350,00	-33,30
12. Рентабельність,%	4,61	4,44	2,65	X	-1,96

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 1, Ф. 2)

За період дослідження динаміка фінансових результатів досліджуваного підприємства зазнала деяких змін. Так, чистий дохід від реалізації продукції за період дослідження має тенденцію до зменшення. Об'єм чистого доходу скоротився майже на 9 %. Показник собівартості реалізованої продукції за досліджуваний період зріс на майже 16 %. В цілому по підприємству валовий прибуток на кінець періоду дослідження скоротився більш ніж на 47 %. Інші операційні доходи за період дослідження зросли на 140 %. Також зросли витрати на збут, майже на 39 %. Інші операційні витрати зросли на 50%. Фінансові витрати підприємства в динаміці скоротилися на 5%. Чистий фінансовий результат (прибуток) також скоротився на 33 %. Показник рентабельності за період дослідження також має негативну тенденцію, і в цілому зменшився на 1,96 пункто-процента.

В цілому, можемо констатувати той факт, що підприємство знаходиться під впливом форс-мажорних обставин. Під цим впливом підприємство вже змінило структуру виробництва основної продукції, особливо це стосується продукції рослинництва. В динаміці відбувається зростання собівартості виробництва продукції, а при зниженні росту чистого доходу, це спричинює досить небезпечну ситуацію для підприємства. Також відбувається зниження показників прибутковості та рентабельності. А тому підприємству необхідно змінювати власну стратегію управління, яка була націлена на недопущення подальшого спаду виробництва, а також націлена на підвищення власної конкурентоспроможності продукції на ринку.

2.2. Організація стратегічного менеджменту в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Оцінку організації стратегічного менеджменту в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН необхідно розпочати з проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для цього розглянемо організаційну структуру управління в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН (рисунок 2.4).

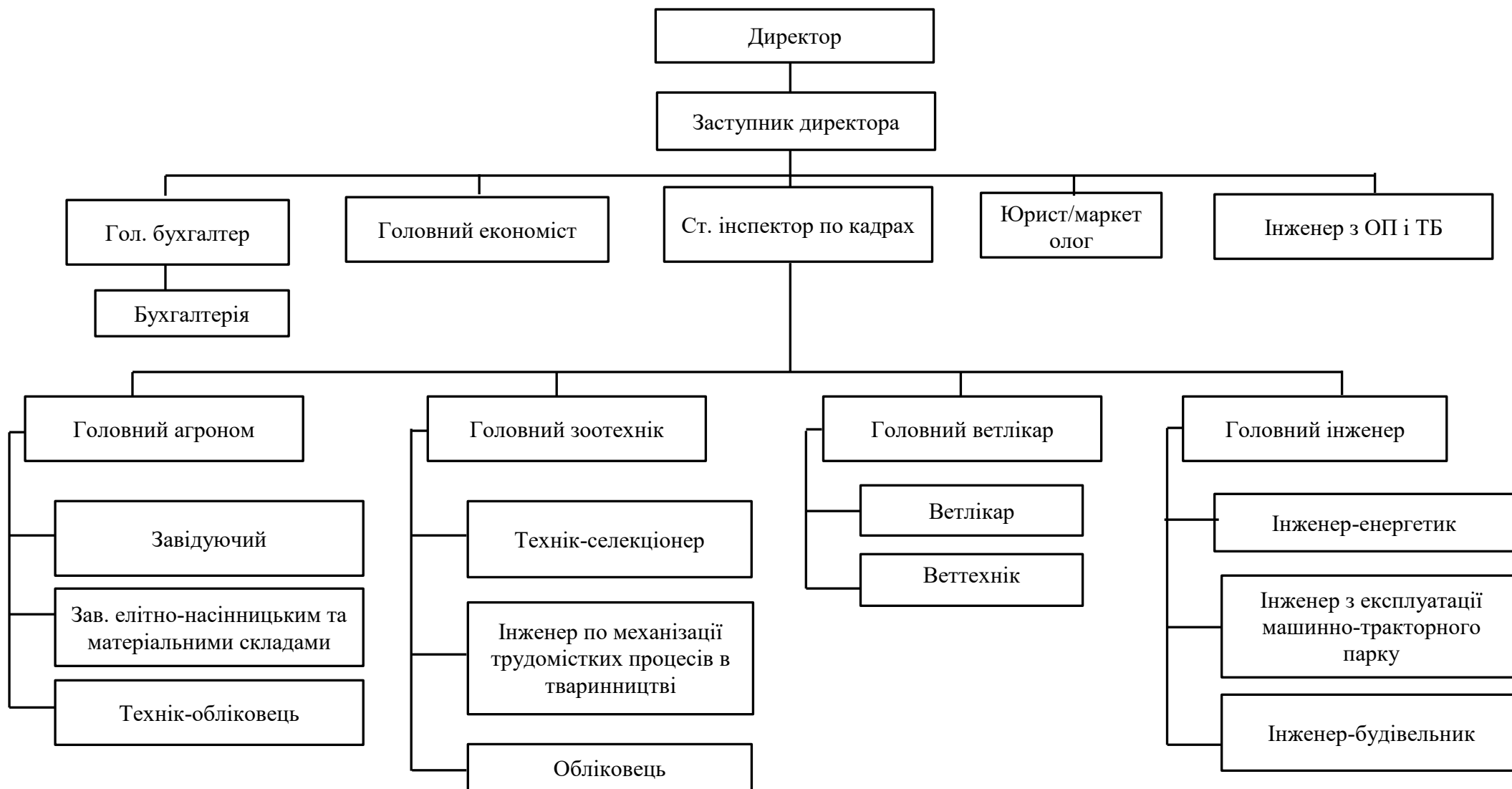


Рисунок 2.4 - Організаційна структура управління в ДП ДГІ СГ ПІВНІЧНОГО СХОДУ НААН

Аналіз внутрішнього середовища включає вивчення структури управління, ресурсів, сильних і слабких сторін підприємства, оцінку ефективності діяльності окремих підрозділів та інших внутрішніх факторів, які можуть вплинути на розробку і реалізацію стратегії підприємства.

Після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна визначити основні цілі та завдання стратегічного менеджменту та розробити стратегію розвитку, орієнтовану на досягнення цих цілей та завдань.

Слід зазначити, що організаційна структура управління в досліджуваному підприємстві є лінійно-функціональною. Зазначена структура управління є досить складною організаційною конструкцією, яка містить в собі значну кількість горизонтальних і вертикальних зв'язків. При цьому участь низових ланок в прийнятті рішень є незначною.

Якщо говорити про керівників, то вони можуть бути лінійними або функціональними, що в свою чергу веде до побудови лінійної вертикальної управлінської структури. При цьому, спеціалізація управлінської системи відбувається за функціональними ознаками: технічний напрямок, економічний, збутовий, виробничий напрямок, фінанси та інші.

Найвищою ланкою управління в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН є директор та його заступник. Наступним рівнем управління є керівники функціональних підрозділів, до яких віднесено головного бухгалтера, головного економіста, інспектора по кадрах, інженера з техніки безпеки, а також керівників виробничих галузей: рослинництва - це головний агроном, тваринництва - це головний зоотехнік, а також головний ветлікар та головний інженер. До низового рівня відноситься середній управлінський персонал: працівники бухгалтерії, завідувачий насінницьким та матеріальним складами, технік-обліковець, технік-селекціонер, інші обліковці, ветлікарі та техніки, інженери-енергетики та інженери-будівельники.

Стратегічна робота при лінійно-функціональній структурі управління на підприємстві здійснюється наступним чином. Вище керівництво підприємства,

тобто директор та заступник директора, разом з фахівцями планового відділу Національної академії аграрних наук України, розробляють плани власного розвитку. У відповідності до власних мети діяльності та цілей, а це забезпечення сільськогосподарських товаровиробників якісним насінницьким матеріалом, а також племінною продукцією, підприємство повинне здійснювати виробництво зазначеного селекційного матеріалу для забезпечення сортозміни та підвищення ефективності виробництва рослинної продукції в сільськогосподарських підприємствах на рівні області чи національному. Виходячи із зазначених мети та цілей, вище керівництво визначається із планами щодо виробництва продукції рослинництва та тваринництва та їх затверджує. Наступним кроком є передає зазначених планів на нижчій функціональний рівень для їх виконання. При цьому керівники функціональних підрозділів: підрозділу рослинництва, підрозділу тваринництва та інженерного підрозділу, повинні забезпечити виконання зазначених планів та здійснювати поточний контроль за їх виконанням. На рівні зазначених функціональних підрозділів може відбуватися незначне коригування планів, але воно повинне повністю бути узгодженим із вищим керівництвом підприємства. Низовий рівень зазначеної організаційної структури управління забезпечує досягнення запланованих виробничих результатів.

Найголовнішою перевагою лінійно-функціональної структури управління є висока компетентність фахівців функціональних підрозділів, що відповідають за здійснення конкретних функцій. Тобто, зазначена структура поєднує в собі принцип спеціалізації управління з принципом єдності керівництва, що є досить ефективним прикладом успішного злиття двох абсолютно різних принципів. Вона сприяє ефективній координації дій всіх учасників, що в свою чергу забезпечує високу якість забезпечення функціонування виробничого процесу на підприємстві.

До основних недоліків лінійно-функціональної структури управління можна віднести її обмеженість та неможливість швидко адаптуватися до нових завдань. У зв'язку з цим виникають складнощі з координацією функціональних підрозділів при впровадженні нових програм і внутрішньовиробничих інновацій. Керівники

вищої ланки не завжди можуть ефективно керувати їх реалізацією. До того ж, структура створює зайву вертикальність, що ускладнює комунікацію між відділами і уповільнює процес прийняття рішень.

Розробка стратегії є досить складним процесом, а її реалізація базується на середньострокових і короткострокових планах, бюджетах та процедурах. На кожному рівні реалізації стратегії керівництвом підприємства ставляться свої завдання та функції, які необхідно виконати.

Найважливішу роль при реалізації стратегії власного розвитку відіграє найвище керівництво ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН, яке займається її реалізацією, проходячи поступово п'ять послідовних етапів.

Перший етап – це поглиблене вивчення стану середовища, мети та цілей розроблених стратегій. На цьому етапі необхідно усвідомити сутність мети та цілей прийнятих стратегій, а також їх коректність та відповідність один одному та стану середовища.

Другий етап - це розробка комплексу рішень щодо ефективного використання наявних у підприємства ресурсів. Для цього проводиться оцінка ресурсів, їх розподіл та приведення у відповідність до вимог стратегії. Складаються спеціальні програми, наприклад, програми підвищення кваліфікації співробітників, підвищення ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції, підвищення прибутковості підприємства.

Третій етап – це прийняття рішень щодо внесення змін до чинної організаційної структури. Це важливий етап, який потребує ретельного аналізу та оцінки існуючої структури, а також розробки та впровадження нових організаційних рішень.

Четвертий етап – це проведення необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо розпочати реалізацію стратегії. На цьому етапі необхідно розробити сценарій сприйняття можливих змін, а також заходи щодо усунення або мінімізації опору таким змінам та їх закріплення на підприємстві.

П'ятий етап – це коригування стратегічного плану у разі потреби. Це важливий етап, який дозволяє адаптувати стратегію до стану мінливого навколишнього середовища [16, с.34-35].

Реалізація стратегії оцінюється через систему узгоджених показників, їх контроль, а також у разі необхідності коригування вже пройдених етапів.

Для виявлення сильних і слабких сторін ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН, використовують метод SWOT-аналізу (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України

Сильні сторони	Слабкі сторони
▪ виготовлення якісної насінневої та селекційної продукції; ▪ достатній науково-технічний потенціал; ▪ вигідне географічне місце розташування; ▪ стабільний попит на селекційну та насінневу продукцію серед вітчизняних споживачів; ▪ хороші клієнтські відгуки; ▪ використання новітніх сортів зернових та зернобобових, а також тварин з покращеною генетикою; ▪ розробка та використання новітніх ресурсозберігаючих та інноваційних технологій вирощування зернових та зернобобових	▪ застарілі виробничі приміщення та технологічне обладнання; ▪ нерозвинутий маркетинг та рекламна; ▪ низька конкурентоспроможність продукції, відсутність інвестиційних програм; ▪ відсутність виходу на зовнішні ринки; ▪ організаційна недосконалість системи підпорядкування НААН України; ▪ низьке логістичне забезпечення; ▪ низьке інформаційно-аналітичне забезпечення, відсутність системного контролю виробничих процесів
Можливості	Загрози
▪ збільшення власної присутності на внутрішньому ринку, підвищення конкурентоспроможності власної продукції; ▪ вихід на зовнішні ринки; ▪ розробка та запровадження інвестиційних програм та проєктів; ▪ техніко-технологічна модернізація та дослідно-інноваційна діяльність; ▪ розвиток логістики та інформаційно-аналітичного забезпечення; ▪ підвищення кваліфікації фахівців; ▪ розширення асортименту інноваційної продукції	▪ подальша втрата якісної насінневої та селекційної продукції; ▪ втрата науково-технічного потенціалу; ▪ зниження попиту через низьку конкурентоспроможність продукції у порівнянні з конкурентами; ▪ зменшення внутрішнього сегменту присутності на ринку; ▪ підвищення цін на ПММ, добрива, енергетичні ресурси; ▪ погіршення ситуації на внутрішньому ринку через наявні форс-мажорні обставини в державі; ▪ вкрай насичене конкурентне

	середовище
--	------------

Джерело: складено автором

Здійснивши SWOT-аналіз ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України можемо зазначити, що найбільш сильними сторонами є виготовлення якісної насіннєвої та селекційної продукції, а також достатній науково-технічний потенціал.

До слабких сторін можемо віднести застаріле технологічне обладнання, виробничі приміщення та виробничі засоби. Також слабкою стороною є не розвинутий маркетинг та реклама, які б допомогли популяризувати власну виробничу діяльність.

До можливостей відносимо збільшення власної присутності на внутрішньому ринку, а також підвищення конкурентоспроможності власної продукції.

Загрозами для підприємства є втрата науково-технічного потенціалу, а також зниження попиту через низьку конкурентоспроможність продукції у порівнянні з конкурентами.

Цей метод дозволяє не тільки виявити проблеми, що потребують уваги топ-менеджменту, а й вжити заходів щодо їх вирішення. SWOT-аналіз дозволяє охопити загальну ситуацію, що склалася на підприємстві і на ринку, виявити потенційні можливості і загрози, а також визначити сильні і слабкі сторони. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства здійснюється шляхом оцінки окремих елементів маркетингового міксу - маркетингових факторів успіху. Для отримання адекватного відображення ситуації на підприємстві

використовуються дані попереднього аналізу, проводиться аналіз послідовно представниками різних підрозділів, а також доповнюється думкою клієнтів, аналітиків і незалежних експертів. Оцінка сильних і слабких сторін здійснюється по відношенню до конкурентів, а також до факторів зовнішнього середовища [22, с.304].

Процес стратегічного планування забезпечує основу управлінських функцій на підприємстві. Він дозволяє вищому керівництву підприємства визначитися з напрямом та темпом власного розвитку, визначити глобальні тенденції ринку та зрозуміти, які організаційні та структурні зміни необхідні для досягнення власної конкурентоспроможності на ринку.

2.3 Оцінка результативності стратегічного менеджменту ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Основна мета діяльності будь-якого сільськогосподарського підприємства, це виробництво сільськогосподарської продукції, забезпечення сировиною для галузі переробки, а також забезпечення продовольчої безпеки держави в цілому.

При цьому, будь-яке підприємство прагне досягнення максимально можливих фінансових результатів. Досягнення таких результатів дозволяє підприємству забезпечувати власний розвиток, здійснювати модернізацію власних виробничих потужностей, впроваджувати нові види виробництва, впроваджувати інвестиційні проекти тощо. Тобто, високі фінансові результати діяльності підприємства є вкрай важливим етапами розвитку будь-якого підприємства.

Для того, щоб забезпечити досягнення високих фінансових результатів управлінському апарату підприємства необхідно чітко та досконало розробити власну стратегію розвитку, забезпечити її виконання, а також постійно здійснювати контроль за виконанням запланованих етапів.

Для забезпечення досягнення високих фінансових результатів підприємство повинне забезпечити максимально високі ціни на власну

продукцію. Такі ціни повинні забезпечити підприємство прибутком, а також дати змогу йому розвиватися, модернізувати власне виробництво та інше.

Для забезпечення високих цін на власну продукцію підприємство повинне забезпечити і найвищі якісні характеристики власного продукту тобто, продукція підприємства повинна бути конкурентоспроможною на внутрішньому ринку.

Для характеристики результативності стратегічного менеджменту, тобто досягнення максимальних фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства, проведемо аналіз внутрішніх цін підприємства на власну продукцію, у порівнянні із середніми цінами на внутрішньому ринку України.

Для порівняння візьмемо фактичні ціни на підприємстві за 2020 рік, а також середні ціни на зазначені види продукції на внутрішньому ринку також за 2020 рік (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняння фактичних цін ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН із середніми на внутрішньому ринку України за 2020 рік

Види продукції	Фактична ціна на підприємстві, грн./тону	Середня ціна на внутрішньому ринку, грн./тону	Відношення фактичної ціни підприємства до середньої по ринку	
			Більша (+), менша (-), грн.	%
Пшениця озима	5 222,0	7 850,0	-2 628,0	-50,3
Ячмінь озимий	4 978,5	4 300,0	678,5	13,6
Гречка	16 043,5	14 500,0	1 543,5	9,6
Ячмінь ярий	7 000,0	4 450,0	2 550,0	36,4
Овес ярий	5 766,7	5 300,0	466,7	8,1
Горох	5 515,6	5 600,0	-84,4	-1,5
Кукурудза на зерно	5 281,5	7 100,0	-1 818,5	-34,4
Соняшник	11 437,0	19 300,0	-7 863,0	-68,8
Соя	10 588,2	16 700,0	-6 111,8	-57,7
М'ясо свиней	33 529,4	40 000,0	-6 470,6	-19,3
М'ясо ВРХ	21 971,8	37 900,0	-15 928,2	-72,5
Молоко	8 445,9	7 691,6	754,3	8,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України та [23, 24, 25]

Порівнявши фактичні ціни досліджуваного підприємства і середніми на внутрішньому ринку України за 2020 рік можемо стверджувати, що деякі продукти підприємства мають вищу ціну за середню на внутрішньому ринку України, а деякі, навпаки, є нижчими.

Так, у 2020 році ціни на пшеницю озиму, кукурудза на зерно, соняшник, сою, м'ясо свиней, м'ясо ВРХ є нижчими від середніх цін на внутрішньому ринку України. Наприклад, фактична ціна на підприємстві на зерно пшениці озимої є нижчою від середніх на внутрішньому ринку України більш ніж на 50%, ціна на кукурудзу на зерно є нижчою на 34 %, на соняшник - на 69 %, соя – майже на 58%, м'ясо ВРХ - 73 %.

Для відстеження динаміки цінових коливань, проведемо аналогічні порівняння фактичних цін підприємства із середніми на внутрішньому ринку України за 2022 рік (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Порівняння фактичних цін ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН із середніми на внутрішньому ринку України за 2022 рік

Види продукції	Фактична ціна на підприємстві, грн./тону	Середня ціна на внутрішньому ринку, грн./тону	Відношення фактичної ціни підприємства до середньої по ринку	
			Більша (+), менша (-), грн.	%
Пшениця озима	5 206,9	6 660,0	-1 453,1	-27,9
Жито озиме	7 000,0	6 000,0	1 000,0	14,3
Ячмінь озимий	3 750,0	7 250,0	-3 500,0	-93,3
Гречка	30 804,6	45000	-14 195,4	-46,1
Ячмінь ярий	5 097,6	5 200,0	-102,4	-2,0
Овес ярий	5 160,0	5 400,0	-240,0	-4,7
Горох	8 890,2	6 400,0	2 490,2	28,0
Кукурудза на зерно	4 128,9	5 800,0	-1 671,1	-40,5
Соняшник	10 379,4	15 000,0	-4 620,6	-44,5
Соя	10 876,5	14 800,0	-3 923,5	-36,1
М'ясо свиней	49 480,5	68 000,0	-18 519,5	-37,4
М'ясо ВРХ	23 425,5	51 600,0	-28 174,5	-120,3
Молоко	9 689,4	13 860,0	-4 170,6	-43,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України та [23, 24, 25]

Провівши відповідні розрахунки можемо констатувати той факт, що фактичні ціни на підприємстві на зазначені види сільськогосподарської продукції у 2022 році є нижчими від середніх цін на внутрішньому ринку України. Так, внутрішня ціна на пшеницю озиму є нижчою від середньої ціни на внутрішньому ринку практично на 30 %, ціна гречки є нижчою на 46 %, ціна на зерно кукурудзи - на 41 %, ціна насіння соняшнику - на майже 45 %, ціна на сою - на 36 %, ціна на м'ясо свиней є нижчою на – 37 %, ціна на м'ясо ВРХ є нижчою на 120 % і ціна на молоко - на 43 %.

Дослідивши цінові коливання на основні види продукції підприємства у порівнянні із середніми цінами на внутрішньому ринку України, можемо здійснити розрахунок недоотриманого чистого доходу підприємства за рахунок таких цінових різниць. Розрахунок недоотриманого прибутку за рахунок цінових різниць у 2020 році представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок недоотриманого чистого доходу ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН за рахунок цінових різниць у 2020 році

Види продукції	Фактичні об'єми реалізації, т	Фактичні об'єми чистого доходу, тис.грн.	Розрахункові об'єми недоотриманого чистого доходу, тис.грн.	% недоотримано го чистого доходу, тис.грн.
Пшениця озима	572,4	2 987,0	-1 504,3	-50,4
Ячмінь озимий	92,5	463,0	62,8	13,6
Гречка	23	369,0	35,5	9,6
Ячмінь ярий	15,1	105,0	38,5	36,7
Овес ярий	29,7	173,0	13,9	8,0
Горох	63,9	353,0	-5,4	-1,5
Кукурудза на зерно	746,2	3 940,0	-1 357,0	-34,4
Соняшник	626,6	7 171,0	-4 927,0	-68,7
Соя	85,5	900,0	-522,6	-58,1
М'ясо свиней	68,1	2 280,0	-440,6	-19,3
М'ясо ВРХ	85,1	1 872,0	-1 355,5	-72,4
Молоко	1867,9	15 777,0	1 409,0	8,9
Разом недоотриманого чистого доходу, тис.грн.		36 390,0	-8 552,6	-23,5

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 50-сг)

Провівши розрахунок недотримання чистого доходу підприємства за рахунок цінових різниць у 2020 році можемо констатувати той факт, що підприємство недоотримало майже 23,5 % власного чистого доходу. Найбільше підприємство недоотримало фінансових коштів від реалізації за нижчими цінами зерна пшениці озимої - майже 51 %, насіння соняшнику - майже 69 %, а також м'яса ВРХ – більш ніж 72 %.

На такий стан справ звичайно ж вплинули наявні форс-мажорні обставини, але це також і результат стратегічного та оперативного управління підприємствам.

Для відстеження динаміки аналогічні розрахунки проведемо і для 2022 року. Розрахунок недоотриманого прибутку за рахунок цінових різниць у 2022 році представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Розрахунок недоотриманого чистого доходу ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН за рахунок цінових різниць у 2022 році

Види продукції	Фактичні об'єми реалізації, т	Фактичні об'єми чистого доходу, тис.грн.	Розрахункові об'єми недоотриманого чистого доходу, тис.грн.	% недоотриманого чистого доходу, тис.грн.
Пшениця озима	463,9	2 416,0	-674,1	-27,9
Жито озиме	1	7,0	1,0	14,3
Ячмінь озимий	188,2	705,0	-658,7	-93,4
Гречка	8,7	268,0	-123,5	-46,1
Ячмінь ярий	123,2	627,0	-12,6	-2,0
Овес ярий	25	129,0	-6,0	-4,7
Горох	82,3	729,0	204,9	28,1
Кукурудза на зерно	357,1	1 474,0	-596,8	-40,5
Соняшник	398,3	4 131,0	-1 840,4	-44,6
Соя	251,2	2 730,0	-985,6	-36,1
М'ясо свиней	76,6	3 810,0	-1 418,6	-37,2
М'ясо ВРХ	93,9	2 202,0	-2 645,6	-120,1
Молоко	1304,2	12 635,0	-5 439,3	-43,0
Разом недоотриманого чистого доходу, тис.грн.		31 863,0	-14 195,2	-44,6

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 50-сг)

Здійснивши відповідні розрахунки недоотриманого чистого доходу підприємства за рахунок цінових різниць у 2022 році можемо констатувати той факт, що підприємство недоотримало 44,6 % власного чистого доходу. Найбільше підприємство недоотримало чистого доходу від невідповідності ціни від реалізації зерна пшениці озимої - 27,9 %, від реалізації кукурудзи на зерно – 45 %, від реалізації насіння соняшнику - 44,6 %, від реалізації сої – 36 %, від реалізації м'яса свиней – 37 %, від реалізації м'яса ВРХ – 120% та молока – 43 %.

На такий стан вплинули як форс-мажорні обставини, так і результат стратегічного управління.

В якості підсумку проведемо узагальнення об'ємів недоотриманого чистого доходу в досліджуваному підприємстві за рахунок цінових різниць за 2020 та за 2022 роки. Результати зазначених досліджень приведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка недоотриманого чистого доходу ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН за рахунок цінових різниць

Види продукції	Розрахункові об'єми недоотриманого чистого доходу, тис.грн.		У динаміці, зростання (-), зменшення (+), тис. грн.
	2020 рік	2022 рік	
Пшениця озима	-1504,3	-674,1	830,2
Ячмінь озимий	62,8	-658,7	-721,5
Гречка	35,5	-123,5	-159,0
Ячмінь ярий	38,5	-12,6	-51,1
Овес ярий	13,9	-6,0	-19,9
Горох	-5,4	204,9	210,3
Кукурудза на зерно	-1357,0	-596,8	760,2
Соняшник	-4927,0	-1840,4	3086,6
Соя	-522,6	-985,6	-463,0
М'ясо свиней	-440,6	-1418,6	-977,9
М'ясо ВРХ	-1355,5	-2645,6	-1290,1
Молоко	1409,0	-5439,3	-6848,3
Разом недоотриманого чистого доходу, тис.грн.	-8552,6	-14195,2	-5642,5

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 50-сг)

Проведені дослідження свідчать про досить значні об'єми недоотриманого чистого доходу підприємства за рахунок невідповідності внутрішньої ціни середнім цінам по Україні, і в динаміці порівнюючи 2020 та 2022 роки можемо констатувати зростання об'ємів недоотриманого чистого доходу.

Як ми вже раніше і зазначали, що на стан конкурентоспроможності продукції, а ціновий паритет і вказує на конкурентоспроможність власної продукції, впливає в першу чергу майновий стан підприємства. Тобто його основні виробничі фонди, їх інноваційність, ступінь зносу, а також інші показники майнового стану. Коефіцієнти майнового стану підприємства - це показники, які оцінюють фінансовий стан підприємства на певний час. Вони допомагають оцінити, наскільки успішно підприємство управляє своїми ресурсами та використовує свої активи для досягнення своїх цілей.

Нами розраховані коефіцієнти майнового стану підприємства ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України та відображені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Показники майнового стану ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України

Назва показника	Роки			Коливання показника (+ збільшення; - зменшення)
	2020	2021	2022	
Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні	92217,00	93689,00	95786,00	3569,00
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,70	0,71	0,79	0,09
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,30	0,29	0,21	-0,09
Частка основних засобів в активах	0,10	0,11	0,07	-0,03
Коефіцієнт мобільності активів	0,15	0,16	0,22	0,06

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 1, Ф. 2)

Провівши відповідні розрахунки, можемо констатувати той факт, що підприємство використовує у власному виробничому процесі досить застаріле та зношене обладнання з низьким коефіцієнтом придатності використання. Про це свідчить ріст коефіцієнту зносу основних засобів і зменшення оберненого до

нього коефіцієнта придатності основних засобів. Також спостерігається досить низька частка основних засобів в активах підприємства, що говорить про відсутність інвестиції у власне виробництво та модернізацію власного обладнання. Такий стан основних засобів підприємства негативно впливає і на показники прибутковості підприємства, які нами розраховані в таблиці 2.14.

Здійснивши розрахунок показників прибутковості підприємства, можемо констатувати їх зменшення за досліджуваний період. Так, рентабельність капіталу знизилась на 0,4 пункто-процента, рентабельність власного капіталу знизилась на 0,41 п. п., рентабельність реалізованої продукції знизилась на 1,96 п.п., рентабельність продажу знизилась на 0,75 п.п., в цілому рентабельність господарської діяльності також знизилась на 1,9 п.п.

Таблиця 2.14 - Показники прибутковості ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України

Назва показника	Роки			Коливання показника (+ збільшення; - зменшення)
	2020	2021	2022	
Рентабельність капіталу	1,13%	1,26%	0,74%	-0,40 п.п
Рентабельність власного капіталу	1,22%	4,44%	0,80%	-0,41 п.п
Рентабельність реалізованої продукції	4,61%	4,44%	2,65%	-1,96 п.п
Рентабельність продажу	2,80%	2,78%	2,05%	-0,75 п.п
Рентабельність господарської діяльності	4,6%	4,4%	2,7%	-1,9 п.п

Джерело: розраховано автором на основі звітності ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (Ф. 1, Ф. 2)

Отже, констатуючи наявні цінові різниці на підприємстві на продукцію рослинництва і тваринництва, а також коефіцієнти майнового стану та прибутковості, можемо констатувати той факт, що управлінський менеджмент підприємства, в наявних форс-мажорних обставинах, не має змоги забезпечити високі показники прибутковості підприємства, а також забезпечити високу конкурентоспроможність власної продукції. А тому у досліджуваному підприємстві необхідно вдосконалювати стратегічне планування та контроль на власному виробництві, змінити власну стратегію розвитку та покращити загальний стратегічний менеджмент.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП ДГ ІСГ ПІВНІЧНОГО СХОДУ НААН

Основне завдання стратегічного управління на підприємстві полягає в поєднанні та урівноваженні інтересів керівників, задіяного на підприємстві персоналу, клієнтів та інших учасників, що встановлюють прямий вплив на сутність, орієнтування та діяльність підприємства.

Прийнята стратегія розвитку є визначальною ланкою і вказує на те, як буде розвиватися підприємство, його напрямки у вигляді місії і цілей.

На сьогоднішній день місія ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України полягає у виробництві високоякісної продукції сільського господарства, при виробництві якої задіяні висококваліфіковані фахівці різних галузей сільського господарства. Але сьогодні на ефективність власної виробничо-господарської діяльності впливають кілька досить вагомих факторів, при цьому вагомо зменшуючи його конкурентоспроможність. До таких факторів відносимо досить застаріле виробниче обладнання та основні засоби, плінність кадрів, відсутність стабільного фінансування та інвестування зі сторони НААН України. Це, в свою чергу впливає на якість продукції, знижені ціни реалізації, зменшення фінансових надходжень. А тому підприємству необхідно удосконалювати власне стратегічне управління та підвищувати власну конкурентоспроможність.

Для реалізації намічених цілей, збільшення конкурентних переваг, залучення нових клієнтів до співпраці, збільшення частки ринку, підприємству необхідно реалізовувати стратегію концентрованого зростання. В її основі лежить зміна продукту або ринку. При цьому стратегічні кроки повинні бути націлені на захоплення ринку у сфері виробництва селекційного матеріалу зернових та зернобобових, з можливістю розвитку виробництва насіннєвого матеріалу нішевих культур, а саме батату, сорго, нуту, чуфи та інших. Зазначені

кроки дозволять залучити велику кількість малих товаровиробників та домогосподарств.

Нами розроблено стратегічну карту цілей для ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Стратегічна карта цілей ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України

Фінанси	Мета	Дія
	Максимальний прибуток	- Підвищувати доходи від продажів сільськогосподарської продукції
Клієнти	Збільшити частку ринку	- Оптимальні, конкурентоспроможні ціни - Залучення нових клієнтів - Утримання існуючих клієнтів - Розширення асортименту продукції - Використання маркетингу та реклами
Внутрішні виробничо-інвестиційні процеси	Модернізація власних виробничих потужностей, виробництво нових продуктів	- Модернізувати власне виробництво - Забезпечити високу якість продукції - Забезпечити конкурентну ціну - Залучити нових клієнтів - Вийти на зовнішні ринки реалізації
Підвищення кваліфікації персоналу	Підвищити рівень кваліфікації наявного персоналу для виробництва нових видів продукції, залучити нових фахівців	- Підвищення кваліфікації персоналу - Запровадження сучасних інформаційних управлінських технологій - Прийняття на роботу фахівців з маркетингу, логістики та інформаційних технологій
Запровадження ефективної реклами та маркетингу	Підвищення власного бренду	- Проведення постійних рекламних кампаній, круглих столів, презентацій, польових експериментів - Підтримка власної електронної сторінки та робота в різних інформаційних мережах - Гнучке співробітництво з клієнтами

Джерело: розроблено автором

Така стратегія передбачає реалізацію наступних завдань розвитку підприємства.

1. Зайняти позиції лідера по регіону Сумської області у сфері виробництва селекційного насіннєвого матеріалу. Збільшення частки ринку

здійснювати за допомогою активного залучення нових клієнтів. Відповідно до розширення клієнтської бази забезпечити зростання чистого доходу.

2. Плановане збільшення доходів має бути не менше, ніж на 5%, за рік, а через три роки має збільшитися не менше 15%.

3. Ефективно використовувати сучасні інформаційні технології (персональний сайт, мережі).

4. Модернізувати виробничі потужності і підвищити кваліфікацію робочого персоналу

5. Розширити асортимент продукції.

6. Запровадити ефективну маркетинг та рекламу.

Цінова політика підприємства повинна розроблятися на основі сформованих внутрішніх національних цін, передумови до підвищення цін на продукцію підприємства можуть розглядатися у зв'язку із підвищенням загальної конкурентоспроможності продукції.

Запропонована стратегія може постійно коригуватися. Для здійснення намічених цілей необхідно створити заходи з постійного контролінгу досягнення запланованих результатів розвитку. Обов'язково потрібно удосконалити функціональні обов'язки керівників виробничих напрямків діяльності підприємства. Для цього заступник директора контролює фінансові результати і формує їх у звіти для співставлення із запланованими результатами розвитку, а також готує маркетингові звіти і короткострокові плани робіт підприємства. У вигляді презентації дані матеріали розглядаються на загальній нараді в НААН України. Директор спільно із заступниками розробляють нові плани розвитку на майбутні періоди, після їх затвердження, директор готує план роботи на поточний період (місяць), проводить збори керівників підрозділів підприємства і оголошує про затверджений план робіт. Наприкінці звітного періоду керівники функціональних підрозділів повинні доповісти про виконану роботу за допомогою звітів і доповідей і про досягнення запланованих стратегічних результатів. Найважливішими напрямками в

розвитку підприємства є високий рівень кваліфікації робітників, задіяних у виробничому процесі, а також оперативність виконання запланованих робіт.

Перший стратегічний напрямок розвитку підприємства – удосконалення роботи власної інформаційної сторінки (сайту), який є найдешевшим способом реклами власної продукції для збільшення цільової аудиторії. Це найбільш повна інформація про продукцію, її переваги у порівнянні із конкурентами, можливість спостерігати її на демонстраційних полях, опис виробничого процесу тощо. Сайт є не тільки рекламним майданчиком, він може відразу містити в собі і онлайн-магазин. На сьогодні практично усі виробничі підприємства мають свій власний сайт, його підтримка та наявність істотно підвищує конкурентоспроможність підприємства та його позиціонування на ринку.

Другий стратегічний напрямок розвитку – підвищення якості та конкурентоспроможності власної продукції шляхом модернізації власних виробничих фондів та здійснення інвестиційних проектів. Метою цього напрямку є підвищення кваліфікації провідних фахівців у галузі рослинництва, тваринництва, логістики та маркетингу, а також інформаційних технологій. При введенні в експлуатацію нових виробничих потужностей спеціальний курс навчання та перепідготовки повинні проходити і керівники функціональних підрозділів. Це сприятиме взаєморозумінню на місцях і розумінню особливостей інноваційного обладнання, а також супроводжуватиме на підприємстві більш ефективно виробничий процес.

Третій стратегічний напрямок підприємства пов'язаний зі збільшенням асортименту власної продукції. Оскільки крім якісного товару з конкурентоспроможною ціною, споживач зацікавлений в наявності необхідного товару, а тому найбільш затребувані позиції асортименту продукції підприємства повинні бути присутніми в достатній кількості на складі, до того ж наявні площі складських приміщень дозволяють безперешкодно це здійснювати.

Четвертий стратегічний напрямок це удосконалення маркетингу та реклами. Підприємству необхідно розробити гнучку систему знижок, при купівлі як великих партій продукції підприємства, так і роздрібних партій. Це дозволить залучити нових покупців, а також перетворити знижки на додатковий прибуток для підприємства.

У рамках реалізації проектних заходів основних стратегічних напрямів можна зазначити, що ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України у своєму штаті не має висококваліфікованих маркетологів та логістів. А тому підприємству необхідно залучати ефективних фахівців у зазначених галузях.

Наступною складовою є визначення ефективності організаційної структури підприємства та модернізація матеріально-технічної бази, а також пристосування складів для готової продукції. Оскільки на складах зберігається необхідна кількість сільськогосподарської продукції як для забезпечення власного виробничого процесу, так і задоволення потреб клієнтів. Цей крок є найбільш відповідальним та найбільш фінансово затратним. І потребує співпраці із НААН України, потенційними інвесторами та оптовими споживачами, наприклад, великими торговельними мережами.

За результатами оцінки організаційної структури приймається рішення щодо проведення або не проведення процедури реструктуризації. Якщо стратегія відповідає існуючій організаційній структурі управління, то етап реструктуризації керівництво підприємства пропускає та приступає до реалізації розробленої стратегії, а потім проводить оцінку ефективності діяльності. Якщо в процесі дослідження виявлено невідповідність структури управління та стратегії, керівництво підприємства переходить до етапу стратегічного управління підприємством - процесу реструктуризації.

Для проведення процедури реструктуризації необхідно скласти програму, розробити нормативну документацію, визначити відповідальних осіб, потім запровадити програму реструктуризації та оцінити її ефективність.

Після проведення процедури реструктуризації необхідно розпочати реалізацію розробленої стратегії підприємства. Цей етап може бути пов'язаний з розробкою додаткових програм та бюджетів реалізації стратегії.

Заключним етапом удосконалення системи управління підприємства є аналіз ефективності діяльності підприємства, який має бути проведений за двома основними напрямками – внутрішній та зовнішній. При аналізі внутрішньої ефективності діяльності підприємства необхідно проаналізувати всі функціональні складові діяльності. При аналізі зовнішньої складової ефективності необхідно звернути увагу на макросередовище підприємства, в першу чергу, на становище підприємства на ринку щодо основних конкурентів і ставлення споживачів до продукції підприємства і до нього в цілому.

Таким чином, стратегічне управління являє собою управлінський процес, в якому керівники визначають довгострокові перспективи розвитку підприємства, управління персоналом, виробничою діяльністю, розробляють стратегії досягнення поставлених цілей і завдань, в контексті всіх існуючих внутрішніх і зовнішніх умов, а також реалізацію обраного плану дій.

Підсумком цього етапу може бути висновок про ефективне впровадження стратегії підприємства чи навпаки, неефективне. Крім того, отримані результати аналізу є вихідною інформацією для прийняття рішень про подальший розвиток підприємства, оскільки стратегічне управління передбачає безперервне вдосконалення діяльності підприємства та його адаптацію до змінних умов зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

Встановлено, що ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України відноситься до державної форми власності. Його засновником є Національна академія аграрних наук України. Підприємство зареєстроване 21.02.2003 року і розташоване в селі Сад Сумського району Сумської області. Основним видом господарської діяльності є: 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур». Підприємство у своєму розпорядженні станом на початок 2023 року має загальну земельну площу 1760 гектарів. Всього сільськогосподарських угідь становить 1641 га, в тому числі рілля становить 1279 га, площа сінокосів складає 128 га, пасовища становлять 182 га, багаторічні насадження становлять 52 га.

Встановлено, що за період дослідження відбулося зростання таких видів продукції: виробництво пшениці озимої зросло на 22,36 %, виробництво ячменю озимого - на 28,96 %, виробництво ячменю ярого збільшилося у 4 рази, виробництво інших зернобобових культур зросло більш у 5 разів, виробництво сої збільшилося майже в 3 рази. Найбільш вагомими частками видів продукції у загальній структурі виробництва є такі, це: зернові та зернобобові 15,59 %, соняшник - 12,08 %, кукурудза на зерно – 4,31 % та молоко 36,96 % станом на кінець 2022 року.

Провівши дослідження динаміки та структури товарної продукції підприємства слід зазначити, що реалізація продукції рослинництва в загальному об'ємі товарної продукції складає 42 %, при цьому галузь тваринництва становить 58,6 %. Найбільш вагомими видами товарної продукції є пшениця озима, її питома вага в товарній продукції становить 7,1 %, кукурудза на зерно з питомою вагою 4,3 %, соняшник - 12,1 %, соя 8,0 %. Серед продукції тваринництва найбільшу питому вагу займає реалізація молока, питома вага якого становить 37,1 % у загальній структурі товарної продукції. В

цілому, за період дослідження товарна продукція галузі рослинництва знизилася на 17,6 %, а товарна продукція галузі тваринництва зменшилась на 3,7 %, по підприємству загальний об'єм товарної продукції сільського господарства та послуг знизився на 9 %, що свідчить про зменшення об'ємів реалізації готової продукції, зважаючи на вкрай важкі та форс-мажорні обставини, що сьогодні є в Україні.

Дослідивши динаміку виробничих витрат в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України у власному виробничому циклі можемо констатувати, що загальний об'єм витрат за період дослідження зріс на майже 20 %. Найбільше зростання відбулося на оплату праці - 7,66 %, на соціальні заходи - на 7,4 %, зросла вартість кормів - на 19,5 %, найбільше зросли витрати на нафтопродукти - на 147,0 %, а також відбулося зростання вартості електроенергії - на 77,86 %, витрати на запасні частини та комплектуючі також зросли на 43,21 %. При цьому відбулося зниження витрат на насіння та посадковий матеріал - на 16,19 %, а також витрат на мінеральні добрива, їх загальний об'єм знизився на майже 99,0 %, тобто підприємство використовувало власні запаси зазначеного ресурсу. Зазначене зменшення використання ресурсів відбувалося у відповідності до зміни структури виробництва основних видів продукції рослинництва, а також через блокування каналів постачання мінеральних добрив до нашої країни у зв'язку з наявними форс-мажорними обставинами.

Встановлено, що за період дослідження динаміка фінансових результатів досліджуваного підприємства зазнала змін. Так, чистий дохід від реалізації продукції за період дослідження має тенденцію до зменшення. Об'єм чистого доходу скоротився майже на 9 %. Показник собівартості реалізованої продукції за досліджуваний період зріс на майже 16 %. В цілому по підприємству валовий прибуток на кінець періоду дослідження скоротився більш ніж на 47 %. Інші операційні доходи за період дослідження зросли на 140 %. Також зросли витрати на збут, майже на 39 %. Інші операційні витрати зросли на 50%. Фінансові витрати підприємства в динаміці скоротилися на 5%. Чистий

фінансовий результат (прибуток) також скоротився на 33 %. Показник рентабельності за період дослідження також має негативну тенденцію, і в цілому зменшився на 1,96 пункто-процента.

Здійснивши SWOT-аналіз ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України можемо зазначити, що найбільш сильними сторонами є виготовлення якісної насіннєвої та селекційної продукції, а також достатній науково-технічний потенціал. До слабких сторін можемо віднести застаріле технологічне обладнання, виробничі приміщення та виробничі засоби. Також слабкою стороною є не розвинутий маркетинг та реклама, які б допомогли популяризувати власну виробничу діяльність. До можливостей відносимо збільшення власної присутності на внутрішньому ринку, а також підвищення конкурентоспроможності власної продукції. Загрозами для підприємства є втрата науково-технічного потенціалу, а також зниження попиту через низьку конкурентоспроможність продукції у порівнянні з конкурентами.

Констатуючи наявні цінові різниці на підприємстві на продукцію рослинництва і тваринництва, а також коефіцієнти майнового стану та прибутковості, можемо констатувати той факт, що управлінський менеджмент підприємства, в наявних форс-мажорних обставинах, не має змоги забезпечити високі показники прибутковості підприємства, а також забезпечити високу конкурентоспроможність власної продукції. А тому у досліджуваному підприємстві необхідно вдосконалювати стратегічне планування та контроль на власному виробництві, змінити власну стратегію розвитку та покращити загальний стратегічний менеджмент.

Запропоновано для реалізації намічених цілей, збільшення конкурентних переваг, залучення нових клієнтів до співпраці, збільшення частки ринку, підприємству необхідно реалізовувати стратегію концентрованого зростання. В її основі лежить зміна продукту або ринку. При цьому стратегічні кроки повинні бути націлені на захоплення ринку у сфері виробництва селекційного матеріалу зернових та зернобобових, з можливістю розвитку виробництва насіннєвого матеріалу нішевих культур, а саме батату, сорго, нуту, чуфи та

інших. Зазначені кроки дозволять залучити велику кількість малих товаровиробників та домогосподарств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Oklander M., Yashkin D. Methodological approaches to logic risk assessment. Innovativeness and entrepreneurship: monograph; edited by E. Bojar and K. Pylak. Lublin : *Politechnika Lubelska*, 2014. pp. 125-134.
2. Scholz-Reiter B., Heger J., Meinecke C., Bergmann J. Integration of demand forecasts in SWOT-analysis: practical investigation at an industrial company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2012, № 4. С. 445-451.
3. Stadtler H., Kilger C., Meyr H. (eds.) Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software, and Case Studies. 5th ed. Springer, 2018. 557 p.
4. Аранчій В. І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях. *Причорноморські економічні студії*, 2019, Вип. 45. С. 33-38.
5. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*, 2019, № 5. С. 19-24.
6. Винниченко Н. В. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 2017, №1(2). С. 35-38.
7. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*, 2018, №4. С. 424-429.
8. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія та практика державного управління*, 2017, Вип. 2. С. 65-72.
9. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*, 2016, № 4. С. 92- 96.
10. Забуранна Л.В. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2016, №3. С. 142-150.

11. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*, 2019, Вип.33. С. 171-177.
12. Кизенко О. О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2019, № 4(2). С. 44-47.
13. Костьов'ят Г. І. Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні. *Modern economics*, 2018, №10. С. 66-69.
14. Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2018, №3(2). С. 113-118.
15. Кустріч Л. О. Основні засади підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки*, 2017, Вип. 27(2). С. 19-22.
16. Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*, 2018, Вип.3-2. С. 34-39.
17. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2019, Вип.27(2). С. 29-34.
18. Подорванюк А.О. Аспекти запровадження стратегічного менеджменту у діяльності аграрного підприємства. Збірник наукових праць Сумського національного аграрного університету (економічні науки). 2023, С. 488.
19. Свірідова С.С. Ризики стратегічного плану розвитку сільського господарства. *Економіка. Фінанси. Право*, 2018, № 1(2). С. 35-38.
20. Судомир С. М. Методологія формування результативного портфеля стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на синергетичних засадах. *Агросвіт*, 2020, № 4. С. 3-8.

21. Штучний В. Г. Вибір та порядок використання інструментів при стратегічному аналізі підприємств сільськогосподарського комплексу. *Держава та регіони : Економіка та підприємництво*, 2019, №3. С. 171-177.
22. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*, 2012, вип. 6, с.301-309.
23. АПК-Інформ. Ціни. URL:<https://www.apk-inform.com/uk/prices>
24. Закупівельні ціни на свиней у живій вазі (за даними переробних підприємств). URL:<https://pigua.info/uk>
25. Середньозважені ціни на молоко.
URL:<http://milkua.info/uk/meat/avarage-meat-price>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України за 2020 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01
за ЄДРПОУ 32367570

Підприємство Державне підприємство "Дослідне господарство Інституту сільського господарства
Північного Сходу Національної академії аграрних наук України" за КОАТУУ 5924786801

Територія СУМСЬКА за КОПФГ 140

Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство за КВЕД 01.11

Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 1 124

Середня кількість працівників 695003

Адреса, телефон вулиця Паркова, буд. 3, с. САД СУМСЬКИЙ РАЙОН, СУМСЬКА обл., 42343

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р. Форма №1 Кол за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду 3	На кінець звітного періоду 4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	66 897	67 668
первісна вартість	1001	66 956	67 728
накопичена амортизація	1002	59	60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	227	227
Основи засоби	1010	9 378	9 407
первісна вартість	1011	29 076	31 462
знос	1012	19 698	22 055
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	2 763	2 568
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	79 265	79 870
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 867	8 470
Виробничі запаси	1101	906	1 210
Незавершене виробництво	1102	2 793	2 681
Готова продукція	1103	4 167	4 577
Товари	1104	1	2
Поточні біологічні активи	1110	2 960	1 877
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 337	231
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	22
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	359	1 654
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6	33
Готівка	1166	6	1
Рахунки в банках	1167	-	32
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резерв збитків або резерв належних виплат	1182	-	-
резерв незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	63	60
Усього за розділом II	1195	13 592	12 347
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	92 857	92 217

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74 119	75 984
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	7 810	6 711
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	3 944	3 889
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	85 873	86 584
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 531	1 159
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Близька допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інших страхових резервах	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату дисконту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 531	1 159
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 649	1 969
розрахунками з бюджетом	1620	449	372
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	101	113
розрахунками з оплати праці	1630	312	387
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	889	1 027
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	53	606
Усього за розділом III	1695	5 453	4 474
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	92 857	92 217

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Пахненко
Віктор Іванович
ЕП Коритник
Мирослава
Віталіївна

Пахненко Віктор Іванович

Коритник Мирослава Віталіївна

¹ Національний статистичний комітет є установленим центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **Державне підприємство "Дослідне господарство Інституту сільськогосподарства Північного Сходу Національної академії аграрних наук України"** Дата (рік, місяць, число) **2021 01 01**
за ЄДРПОУ **32367570**

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2020** р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003****I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 531	32 731
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(22 765)	(22 699)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	14 766	10 032
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	437	1 282
у тому числі:	2121	-	196
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3 579)	(3 694)
Витрати на збут	2150	(351)	(480)
Інші операційні витрати	2180	(9 905)	(5 537)
у тому числі:	2181	6 925	3 933
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 368	1 603
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1	-
Інші доходи	2240	41	42
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(301)	(324)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(59)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 050	1 321
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 050	1 321
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 050	1 321

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	24 502	26 481
Витрати на оплату праці	2505	12 416	11 310
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 687	2 486
Амортизація	2515	2 753	2 839
Інші операційні витрати	2520	574	745
Разом	2550	42 932	43 861

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	1 336,00000	843,00000

Керівник

Пахвєнко Віктор Іванович

Головний бухгалтер

Коритник Мирослава Віталіївна

Фінансова звітність ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН України

за 2021 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Державне підприємство "Дослідне господарство Інституту сільського господарства Північного Сходу	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
	Національної академії аграрних наук України"	за ЄДРПОУ	32367570		
Територія	СУМСЬКА	за КАТОТТГ	UA59080230010027541		
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОПФГ	140		
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників	2 117				
Адреса, телефон	вулиця Паркова, буд. 3, с. САД, СУМСЬКИЙ РАЙОН, СУМСЬКА обл., 42343	695003			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	68 265	68 264
первісна вартість	1001	68 326	68 326
накопичена амортизація	1002	61	62
Незавершені капітальні інвестиції	1005	227	227
Основні засоби	1010	9 876	7 020
первісна вартість	1011	34 542	34 037
знос	1012	24 666	27 017
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	2 085	3 234
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	80 453	78 745
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9 953	11 308
виробничі запаси	1101	1 564	1 523
незавершене виробництво	1102	2 970	2 706
готова продукція	1103	5 419	7 079
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	1 626	3 837
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	734	1 069
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	578	532
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	232	60
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	25	82
готівка	1166	4	29
рахунки в банках	1167	21	53
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахувальника у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	88	153
Усього за розділом II	1195	13 236	17 041
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	93 689	95 786

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	75 984	75 984
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	7 306	7 306
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	3 835	3 975
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Виплучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	87 125	87 265
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 929	1 197
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благотворна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дяка-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 929	1 197
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 431	1 193
розрахунками з бюджетом	1620	653	2 588
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	136	990
розрахунками з оплати праці	1630	469	499
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	476	263
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 368	1 427
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	102	364
Усього за розділом III	1695	4 635	7 324
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	93 689	95 786

Керівник

Пахненко Віктор Іванович

Головний бухгалтер

Лук'яненко Ксенія Іванівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Державне підприємство "Дослідне господарство Інституту сільського господарства Північного Сходу Національної академії аграрних наук України"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
32367570		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34 184	42 256
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(26 369)	(26 467)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	7 815	15 789
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 049	384
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3 508)	(4 289)
Витрати на збут	2150	(487)	(218)
Інші операційні витрати	2180	(4 139)	(10 376)
у тому числі:	2181	824	8 107
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	730	1 290
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	283	78
у тому числі:	2241	188	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(246)	(193)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(67)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	700	1 175
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	700	1 175
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	700	1 175

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	30 991	31 843
Витрати на оплату праці	2505	13 396	13 901
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 961	2 994
Амортизація	2515	3 029	3 007
Інші операційні витрати	2520	711	780
Разом	2550	51 088	52 525

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	560,00000	1 229,00000

Керівник

Пакненко Віктор Іванович

Головний бухгалтер

Лук'яненко Ксенія Іванівна

