

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: «Удосконалення процесу формування внутрішнього середовища
аграрного підприємства»**

Виконав:

Брайков Сергій Іванович

студент спеціальності

073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Славкова Олена Павлівна

Керівник:

д.е.н., професор кафедри публічного
управління та адміністрування

Рецензент:

Лариса МАЛІК

провідний науковий співробітник відділу
підприємництва, кооперації та агропромислової
інтеграції ННЦ «Інститут аграрної економіки»,
кандидат економічних наук, старший науковий
співробітник

Суми – 2025

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Публічного управління та адміністрування
другий (магістерський)
073 «Менеджмент» ОПП «Адміністративний
менеджмент»

Зав. кафедри
 « _ » «__» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Аліна БРИЧКО
 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Брайкову Сергію Івановичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення процесу формування внутрішнього середовища аграрного підприємства»
2. База практичного дослідження: ДП «ДГ Інституту сільського господарства Північного сходу НААН України»
3. Науковий керівник: Славкова Олена Павлівна, д. е. н., професор

затверджена наказом по університету «20» листопада 2025 р. №2730/ос

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи)

22 грудня 2025 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи,
фінансова та статистична звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді
міжнародних науково-практичних конференцій з питань адміністративного
менеджменту

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

- Проаналізувати науково-теоретичні підходи до визначення сутності та структури внутрішнього середовища підприємства, уточнити його роль у забезпеченні сталого розвитку аграрного виробництва.
- Дослідити основні елементи внутрішнього середовища аграрного підприємства та визначити особливості їх взаємодії в сучасних умовах господарювання.
- Провести комплексну оцінку стану внутрішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства та виявити ключові проблеми його формування.
- Визначити та проаналізувати фактори, що впливають на ефективність формування і функціонування внутрішнього середовища аграрних підприємств.
- Розробити напрями та механізми удосконалення процесу формування внутрішнього середовища аграрного підприємства, спрямовані на підвищення результативності управління та ефективності діяльності.
- Обґрунтувати очікувані результати реалізації запропонованих заходів і визначити їхній вплив на розвиток досліджуваного підприємства.

Завдання прийняв до виконання

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

21 листопада 2024 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>15 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>18_ грудня 2025</i>	

Сергій Брайков

Здобувач _____

Науковий керівник _____

Олена Славкова _____

АНОТАЦІЯ

Брайков С.І. Удосконалення процесу формування внутрішнього середовища аграрного підприємства

Кваліфікаційна робота з ОП «Адміністративний менеджмент», спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми. 2025 р. Рукопис.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування внутрішнього середовища аграрного підприємства в умовах динамічних змін ринкового кон'юнктури. Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні засади та практичні інструменти вдосконалення елементів внутрішнього середовища (виробничої, кадрової, організаційної, фінансової, інформаційної та інноваційної підсистем) ДП ДГ Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН України. Метою роботи є наукове обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування внутрішнього середовища для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. У першому розділі розкрито теоретичні аспекти внутрішнього середовища як системного утворення. Визначено специфічні риси аграрної галузі, що впливають на мікросередовище: сезонність, залежність від природно-кліматичних умов та висока частка ручної праці⁵. Обґрунтовано доцільність застосування системного, процесного, ресурсного та інноваційно-орієнтованого підходів до управління внутрішніми змінними. Другий розділ присвячено аналізу діяльності ДП ДГ Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН України⁷. Встановлено, що підприємство має складну диверсифіковану структуру, де поєднуються науково-дослідна діяльність (селекція, насінництво, трансфер інновацій) та комерційне виробництво сільськогосподарської продукції. Проаналізовано стан матеріально-технічної бази, кадровий потенціал та фінансові результати установи. Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні моделі інтеграції виробничих та наукових функцій у межах внутрішнього середовища аграрного підприємства. Зокрема, запропоновано посилення інформаційної підсистеми через автоматизацію управлінського обліку витрат та впровадження системного підходу до управління кадровим потенціалом на основі стратегічного планування. Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури та підвищення фінансової грамотності керівної ланки, що дозволить мінімізувати виробничі витрати та підвищити ефективність використання земельних і технічних ресурсів.

Ключові слова: внутрішнє середовище, аграрне підприємство, системний підхід, ресурсний потенціал, стратегічне управління, інноваційний провайдинг, організаційна структура.

SUMMARY

Braykov S.I. Improving the process of forming the internal environment of an agricultural enterprise

Qualification work on the OP "Administrative Management", specialty 073 "Management", SNAU, Sumy. 2025. Manuscript.

The object of the study is the process of forming and functioning of the internal environment of an agricultural enterprise in conditions of dynamic changes in the market situation. The subject of the study is the theoretical and methodological principles and practical tools for improving the elements of the internal environment (production, personnel, organizational, financial, information and innovation subsystems) of the SE DH of the Institute of Agriculture of the North-East of the NAAS of Ukraine. The purpose of the work is to scientifically substantiate and develop practical recommendations for improving the process of forming the internal environment to ensure the financial stability and competitiveness of the enterprise. The first section reveals the theoretical aspects of the internal environment as a systemic formation. Specific features of the agricultural industry that affect the microenvironment are identified: seasonality, dependence on natural and climatic conditions and a high proportion of manual labor⁵. The feasibility of using systemic, process, resource and innovation-oriented approaches to managing internal variables is substantiated. The second section is devoted to the analysis of the activities of the State Enterprise of the Agricultural Institute of the North-East of the NAAS of Ukraine⁷. It is established that the enterprise has a complex diversified structure, which combines scientific and research activities (breeding, seed production, transfer of innovations) and commercial production of agricultural products. The state of the material and technical base, personnel potential and financial results of the institution are analyzed. The scientific novelty of the results obtained lies in improving the model of integration of production and scientific functions within the internal environment of an agricultural enterprise. In particular, it is proposed to strengthen the information subsystem through automation of management accounting of costs and the implementation of a systemic approach to managing human resources based on strategic planning. The practical significance of the work lies in the possibility of implementing the developed recommendations for optimizing the organizational structure and increasing the financial literacy of management, which will minimize production costs and increase the efficiency of using land and technical resources.

Keywords: internal environment, agricultural enterprise, systemic approach, resource potential, strategic management, innovative provision, organizational structure.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДП ДГ ІНСТИТУТУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ПІВНІЧНОГО СХОДУ НААН УКРАЇНИ	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ДПДГ Інституту сізьського господарства північного сходу НААН України	20
2.2 Аналіз фінансового стану ДП ДГ Інституту сізьського господарства північного сходу НААН України	32
2.3 Аналіз внутрішнього середовища ДП ДГ «Інститут сізьського господарства Північного Сходу НААН»	36
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ	45
3.1 Організаційні аспекти вдосконалення внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН	45
3.2 Покращення корпоративної культури як одного з факторів формування внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН	52
3.3. Стратегія формування внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН за допомогою адміністративних методів	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження Сучасний стан розвитку економіки України характеризується глибокими змінами у сільськогосподарському виробництві. Сільське господарство, як провідний сектор національної економіки, значною мірою гарантує продовольчу безпеку країни за рахунок валютних надходжень та є незамінним елементом соціально-економічного розвитку сільських територій. Водночас підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств неможливе без ефективного управління внутрішнім середовищем організації, яке визначає якість використання ресурсів, рівень організації виробничих процесів та якість управлінських рішень. Внутрішнє середовище підприємства включає засоби, структури, процеси та взаємозв'язки, що дають змогу йому функціонувати. Ключовими елементами внутрішнього середовища є: організаційна структура управління, кадровий потенціал, виробничо-технічна база, фінансово-економічні ресурси, корпоративна культура та система управлінських комунікацій. Ці компоненти необхідні для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Тому вивчення практики внутрішнього екологічного менеджменту сільськогосподарських організацій має велике значення не лише з теоретичної, а й з практичної точки зору.

Важливість внутрішнього середовища зумовлена тим, що, на відміну від зовнішнього середовища, воно перебуває під управлінським контролем, і його розвиток, як правило, передбачуваний. Це допомагає керівництву компанії досягати своїх цілей.

Теоретичні і практичні дослідження з питань удосконалення процесу формування внутрішнього середовища аграрного підприємства здійснювались багатьма відомими практиками та теоретиками і були опубліковані в багатьох наукових працях. Серед фахівців, що вивчали різноманітні аспекти проблеми удосконалення процесу формування внутрішнього середовища аграрного підприємства, а також працювали над її вдосконаленням є Вакуленко В. [2],

Каращенко В. [8], Квасниця О. [9], Короткова К.О. [11], Кошкалда І. В. [13], Лема, О. І. [15], Федірець О.В. [19], Чернікова, Н. М. [22] та багато інших.

Мета і завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування сутності та особливостей процесу формування внутрішнього середовища аграрного підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення з метою підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

1. Проаналізувати науково-теоретичні підходи до визначення сутності та структури внутрішнього середовища підприємства, уточнити його роль у забезпеченні сталого розвитку аграрного виробництва.
2. Дослідити основні елементи внутрішнього середовища аграрного підприємства та визначити особливості їх взаємодії в сучасних умовах господарювання.
3. Провести комплексну оцінку стану внутрішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства та виявити ключові проблеми його формування.
4. Визначити та проаналізувати фактори, що впливають на ефективність формування і функціонування внутрішнього середовища аграрних підприємств.
5. Розробити напрями та механізми удосконалення процесу формування внутрішнього середовища аграрного підприємства, спрямовані на підвищення результативності управління та ефективності діяльності.
6. Обґрунтувати очікувані результати реалізації запропонованих заходів і визначити їхній вплив на розвиток досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування внутрішнього середовища аграрного підприємства в системі його господарської діяльності.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення процесу формування внутрішнього середовища аграрного підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: діалектичний метод - для пізнання взаємозв'язку між елементами внутрішнього середовища підприємства; аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних положень та оцінки результатів діяльності аграрного підприємства; системний підхід - для розгляду внутрішнього середовища як цілісної системи; економіко-статистичні методи - для кількісної оцінки стану та динаміки розвитку внутрішнього середовища підприємства; порівняльний аналіз - для виявлення відмінностей і спільних рис у процесах формування внутрішнього середовища різних аграрних підприємств; графічний метод - для візуалізації аналітичних даних і результатів дослідження; експертні оцінки - для визначення пріоритетних напрямів удосконалення внутрішнього середовища підприємства.

Базою написання кваліфікаційної роботи стало ДП «ДГ Інституту сільського господарства Північного сходу НААН України», яке є науково-виробничою структурою, яка поєднує функції випробування нових агротехнологій, вирощування сільськогосподарських культур, забезпечення наукових досліджень та виконання виробничих завдань. Завдяки поєднанню наукової та практичної діяльності господарство виступає показовою базою для вивчення організаційно-економічних процесів, що відбуваються в аграрному секторі.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували: законодавчі і нормативно-правові акти; фінансові, економічні і кадрові документи ДП «ДГ Інституту сільського господарства Північного сходу НААН України»; монографії, науково-аналітичні публікації й електронні ресурси з теми дослідження.

Елементами наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретичних і методичних підходів до

удосконалення процесу формування внутрішнього середовища аграрного підприємства, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування. У процесі виконання дослідження отримано такі результати, що мають ознаки наукової новизни:

- удосконалено теоретичні підходи до визначення сутності внутрішнього середовища аграрного підприємства шляхом уточнення його структури та взаємозв'язку між організаційними, кадровими, виробничими, фінансовими та інформаційними складовими.
- розвинуто методичні положення щодо оцінювання стану внутрішнього середовища підприємства, які передбачають використання системи кількісних та якісних показників для комплексного аналізу ефективності його елементів.
- набули подальшого розвитку підходи до виявлення факторів впливу на процес формування внутрішнього середовища аграрного підприємства з урахуванням специфіки його діяльності, організаційної структури та рівня інноваційного розвитку.
- обґрунтовано напрями практичної реалізації механізму удосконалення внутрішнього середовища аграрного підприємства, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності, продуктивності праці та рівня організаційної культури.

Практична цінність виконаного дослідження роботи полягає в можливості використання отриманих результатів для вдосконалення організації праці, ефективнішого використання трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також у підготовці майбутнього фахівця до самостійної професійної діяльності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях: The XVIII International scientific and practical conference «Topics of research in scientific and educational activities», May 05-07, 2025, Zaragoza, Spain. Та

Міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання».

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,1 друкованих аркушів

1. Котенко С., Брайков С. Роль адміністративних методів формування внутрішнього середовища підприємств аграрного сектору в умовах конкурентної боротьби. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред. І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. – Суми : Сумський державний університет, 2025. С. 76-77.
2. Брайков С.І. Фактори формування внутрішнього середовища організацій в сучасній Україні: виклики та перспективи. *Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Topics of research in scientific and educational activities»*. Zaragoza, Spain. С. 115-116. URL: <https://eu-conf.com/en/events/topics-of-research-in-scientific-and-educational-activities/>_(дата звернення 08.08.2025).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 28 найменувань, 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 75 сторінках комп'ютерного набору. Робота містить 26 таблиць, 4 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Внутрішнє середовище підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які визначають умови, ресурси та можливості його діяльності. Саме воно формує основу для реалізації стратегічних цілей, прийняття управлінських рішень і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

На думку більшості науковців, внутрішнє середовище підприємства включає ресурси (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні), організаційну структуру управління, виробничі процеси, корпоративну культуру, стиль керівництва, систему комунікацій, а також ціннісні орієнтири персоналу. Узгоджене функціонування цих елементів забезпечує стабільність і результативність господарської діяльності.

Для аграрних підприємств внутрішнє середовище має специфічні риси, зумовлені сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, високою часткою ручної праці та необхідністю гнучкого реагування на коливання ринкової кон'юнктури. Ефективність формування внутрішнього середовища безпосередньо впливає на рівень урожайності, собівартість продукції, фінансову стійкість і соціальну відповідальність аграрного бізнесу.

Отже, внутрішнє середовище виступає основою стабільного функціонування підприємства, формує його внутрішній потенціал і визначає можливості адаптації до впливу зовнішніх факторів.

Внутрішнє середовище аграрного підприємства є системним утворенням, що складається з низки взаємопов'язаних підсистем. Його основні елементи наведені на рисунку 1.1.

Системна взаємодія цих елементів забезпечує формування ефективного внутрішнього середовища, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

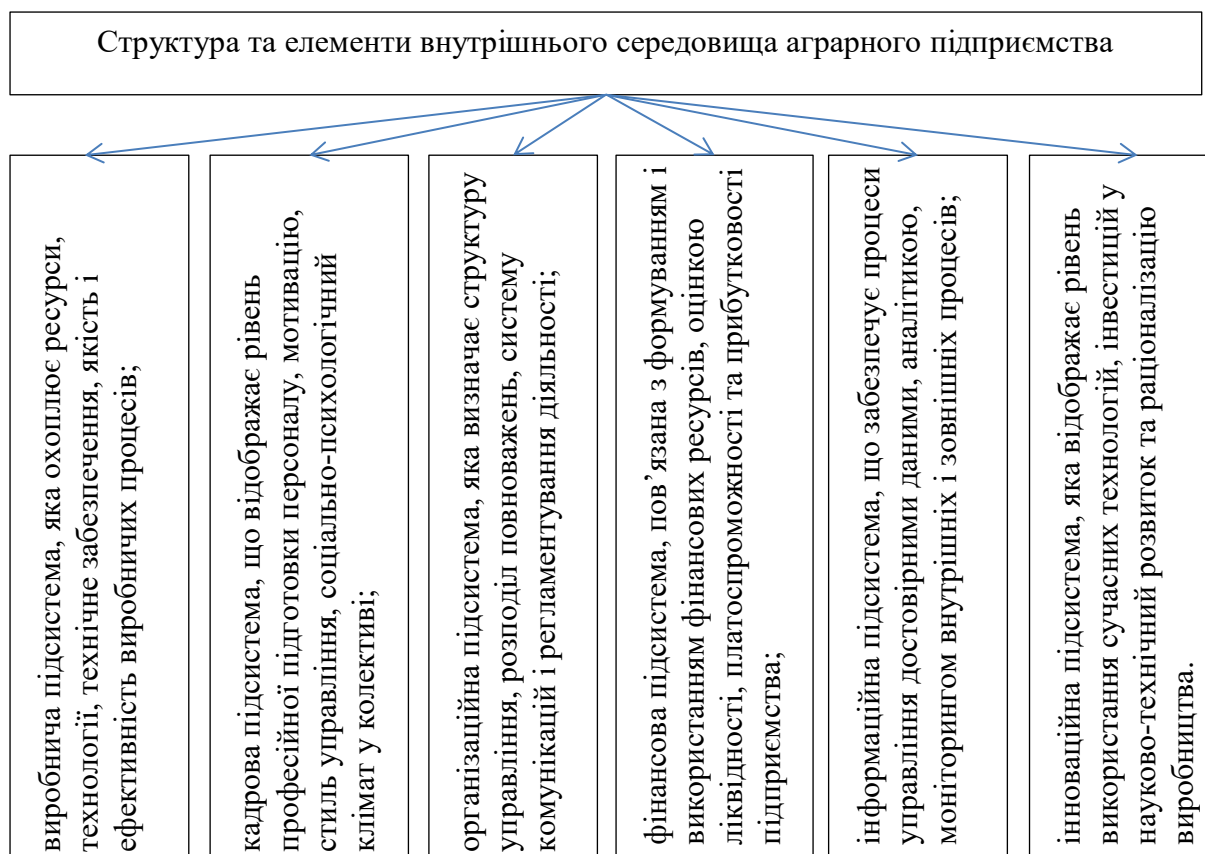


Рисунок 1.1 - Структура та елементи внутрішнього середовища аграрного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі []

Стосовно виробничої підсистеми Короткова К.О. [] висловлює думку, що у сучасному постійно мінливому бізнес-середовищі необхідно визначити поняття «виробнича діяльність тому ми дійшли висновку, що виробництво або виробнича діяльність – це процес виробництва фізичних товарів будь-якою робочою силою. З розвитком економічних відносин та появою нових сфер торгівлі, які взагалі не виробляли матеріальних продуктів.

Розглядаючи другий елемент внутрішнього середовища необхідно звернутися до думки Остахова О., Ларіної Т. та Галицького О. які наголошують на тому, що кадровий потенціал сільськогосподарського підприємства є важливим стратегічним ресурсом, від якого залежить

ефективність його діяльності. Його складові включають професійні знання, досвід, навички, а також особисті якості, мотивацію та можливості для просування працівників. Управління цим потенціалом є ключовим фактором досягнення конкурентних переваг у сучасній аграрній галузі. У сучасній ситуації необхідний системний, стратегічний та інноваційний підхід до управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств. Системний підхід дозволяє враховувати всі зв'язки між кадровою політикою, відділами та процесами підприємства. Стратегічний підхід – це довгострокове планування розвитку персоналу з урахуванням майбутніх потреб ринку та тенденцій галузі [].

Необхідно додати, що мотивація працівників, що працюють в аграрній сфері, залишається важливим фактором у досягненні стабільності та продуктивності. У сільськогосподарському секторі дуже важливо створити позитивне робоче середовище, враховуючи специфіку сільського господарства та розвиваючи корпоративну культуру, яка зосереджена на розвитку та взаємодії працівників на всіх рівнях.

Стосовно формування системи управління економічним потенціалом аграрних підприємств цікавими є думки Красноручького О.О., Маренич Т.Г., Кальченко М.М., Шерстюка О.В. та Чуб О.А., які вважають, що система управління економічним потенціалом підприємства повинна мати цілі, завдання (функції), принципи, методи, інструменти, за допомогою яких слід вирішувати потенційні проблеми управління. Ключовими елементами системи управління економічним потенціалом підприємства, крім суб'єктів та об'єктів управління, принципів, функцій та механізмів управління, також називаються технологія, методика та організація управління, інформаційне забезпечення та захисні механізми, а саме саморегулювання. Водночас, механізми управління повинні включати вплив суб'єкта управління такі як: економічний, соціально-психологічний, адміністративний, правовий та процеси прийняття рішень [].

Іванченко В. О. вважає, що система організаційно-інституційного забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств та

формування їх внутрішнього середовища інтегрує міждисциплінарні аспекти економічної, соціальної та екологічної складових у плануванні операцій у рамках систем сталого розвитку та у розробці правил і процедур їх функціонування. Інституційний компонент, що регулює підприємницьку діяльність, дозволяє інтегрувати організаційні процеси та створювати виробничі шляхи для досягнення цілей соціальної, екологічної або економічної складових сталого розвитку сільськогосподарських підприємств [].

Оксана Квасниця та Тетяна Неклюдова в свої статті «Вдосконалення фінансового механізму розвитку аграрного сектору» вказують, що фінансова структура аграрного сектору відображає процес заощадження та фінансування через розроблені та затверджені програми та концепції фінансової підтримки. Це вимагає розробки оптимальної моделі реалізації стратегій розвитку підприємств, що працюють у секторі, а також державного регулювання цих процесів з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на фінансово-економічне середовище вітчизняного аграрного сектору

Визначаючи ефективне управління фінансовими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах та проводячи огляд сучасного стану управління фінансовими ресурсами та проводячи огляд сучасного стану управління фінансовими ресурсами Каращенко В. та Рибіцький О. [] доходять до висновку, що цей процес є складним, багатограним і вимагає врахування низки внутрішніх та зовнішніх факторів. Сезонність виробництва створює додаткові труднощі для фінансового планування, що призводить до нерівномірних грошових потоків протягом року. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію, спричинені внутрішньою та міжнародною ринковою кон'юнктурою, значно впливають на прибутковість підприємств.

Наявність фінансових ресурсів, включаючи кредити та інвестиції, є важливим фактором сталого розвитку, але існуючі обмеження часто обмежують можливості підприємств залучати необхідні кошти. Розвиток управління фінансовими ресурсами вимагає впровадження сучасних технологій, включаючи автоматизацію бухгалтерського обліку та інформаційні системи

фінансового менеджменту. Важливим елементом також є підвищення фінансової грамотності керівників та працівників, що допомагає ефективніше використовувати ресурси та приймати ефективні управлінські рішення.

Однією з важливих переваг інформатизації сільськогосподарських підприємств є те, що сучасні технології можуть бути використані для зниження виробничих витрат, а отже, можливо максимізувати прибуток. Одним із можливих шляхів мінімізації витрат є якісне управління витратами підприємства, що, на нашу думку, має бути досягнуто шляхом розробки інформаційної системи управління витратами підприємств, що працюють в аграрному секторі. У цьому світлі важливо враховувати особливості управління витратами підприємств, що працюють у цій сфері.

Розглядаючи такий елемент як інформаційна складова внутрішнього середовища Вакуленко В., Мялковський В., Сяovej, Л. наголошують на те, що Процес інформатизації сільськогосподарського підприємства, який має низку переваг. Однією зі складових процесу інформатизації має бути інформатизація системи управління витратами, як однієї з основних підсистем управління сільськогосподарським підприємством. У зв'язку з цим, ми пропонуємо систему інформаційної підтримки управління витратами підприємств у цій сфері, що включає: спеціальні програмні пакети для автоматизації управлінського обліку та аналізу витрат, а також облік собівартості. Ця система може позитивно вплинути на роботу підприємства, оскільки забезпечує ефективний аналіз, облік та прогнозування майбутніх витрат, тим самим допомагаючи вирішувати проблему продовольчої безпеки в державі та на світовому рівні [].

Створення ефективного аграрного сектору в Україні в рамках національної системи сталого розвитку можливе лише за умови співпраці держав та громад у двох сферах: у підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва та у значному покращенні соціально-економічних умов життя сільського населення. Національна система сталого розвитку визначає умови та вектори його розвитку, створюючи нову архітектуру майбутньої моделі розвитку аграрного сектору, що базується на

принципах оптимальної галузевої структури національної економіки, глибокої переробки сільськогосподарської продукції та розширення ланцюжка створення вартості в агропромислових комплексах.

Нова модель розвитку аграрного сектору, яка розроблена Мамчуром В та, Студінською Г [], може на їх думку розпочатися лише після оновлення повноважень та реформування боротьби з корупцією, що є передумовою для дій – впровадження низки реформ, що створюють сприятливі умови для залучення інвестицій та розвитку бізнесу. Перелік інновацій – технічних, технологічних, організаційних, інституційних, маркетингових – підвищує продуктивність праці та якість сільськогосподарської продукції, захищає та покращує якість ґрунту, знижує загальні витрати, збільшує експортний потенціал фермерів та підвищує загальну економічну ефективність сільськогосподарських працівників. Соціально-економічні умови життя у сільській місцевості значно покращуються, що вирішує демографічну проблему зростаючої урбанізації в Україні та робить сільськогосподарську працю відомою.

Будь-яке сільськогосподарське підприємство – це система, що складається з низки внутрішніх змінних елементів. Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині підприємства. Ці змінні є переважно результатами управлінських рішень. Внутрішнє середовище або мікросередовище підприємства складається з п'яти елементів: цілей, структури, завдань, технологій та організаційного персоналу, тобто характеристик виробничого циклу та тих видів діяльності, які потребують уваги керівництва. Розглянемо їх основні характеристики та взаємозв'язки:

1. Мета діяльності підприємства – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого аграрне підприємство прагне досягти шляхом співпраці. Під час процесу планування керівництво ставить цілі та доводить їх до відома членів підприємства.

2. Організаційна структура аграрного підприємства – це пряма взаємодія між рівнями управління та функціональними підрозділами, спрямована на

забезпечення ефективного досягнення цілей його діяльності. Майже в кожному підприємстві існує горизонтальний та вертикальний поділ праці.

3. Покладена на персонал робота повинна виконуватися як заздалегідь визначений ряд завдань або частин завдань протягом заздалегідь визначеного часу. З технічної точки зору, робота спрямована на конкретну посаду а не на роботодавця. Вона зазвичай поділяється на три категорії: робота з людьми, робота з матеріалами (машини, сировина, обладнання) та інформація.

4. Технологія – це сукупність відповідних навичок, інструментів, інфраструктури, обладнання та технічних знань, необхідних для досягнення бажаних змін у матеріалах, інформації чи людях на аграрному підприємстві.

5. Персонал – з точки зору кадрового та людського потенціалу аграрного підприємства, необхідно передбачити, як хтось поводитиметься в певній ситуації. Це вимагає розуміння здібностей окремих осіб, навичок, бажання діяти, потреб, очікувань, думок, ставлення, поглядів тощо.

Усі внутрішні зміни взаємопов'язані. Разом вони вважаються соціально-технічними підсистемами. Зміна в одній з них певною мірою впливає на всі інші. Основою роботи аграрного підприємства є люди, або працівники, або особи із зовнішніми інтересами.

Соціальні системи не є абстрактними конструкціями, вони функціонують як мотивовані, проактивні та готові до вдосконалення своїх знань групи. Місце людського компонента у внутрішньому середовищі сільськогосподарського підприємства залежить від того, як він впливає на поведінку окремих осіб, підприємств, лідерів, окремих осіб та їхніх організацій.

Процес формування внутрішнього середовища є динамічним і залежить від низки факторів. Їх доцільно поділити на внутрішні та зовнішні (рисунк 1.2).

До внутрішніх факторів належать: організаційна культура, рівень менеджменту, компетентність персоналу, структура управління, ефективність комунікацій, технологічний рівень виробництва, фінансова дисципліна.

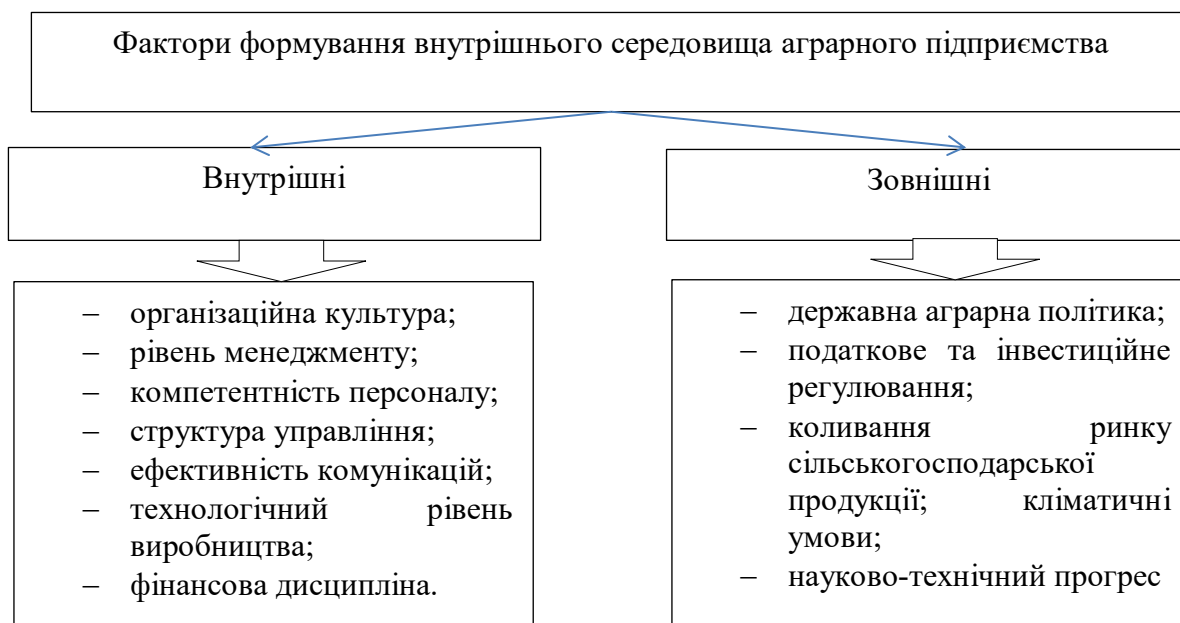


Рисунок 1.2 – Фактори формування внутрішнього середовища аграрного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі []

Зовнішні фактори, що впливають на внутрішнє середовище, включають: державну аграрну політику, податкове та інвестиційне регулювання, коливання ринку сільськогосподарської продукції, кліматичні умови, науково-технічний прогрес.

Це визначає об'єктивний характер усієї свідомої людської діяльності. Аграрне підприємство є соціальним утворенням і обов'язково повинна формулювати свої цілі. Механізм кристалізації цілей діяльності є складним, оскільки кожне підприємство складається з окремих індивідів, які мають свої власні цілі. Цілі не можуть бути сформовані простим підсумовуванням цілей окремих осіб. Цілі – це наслідки роботи аграрного підприємства та його співробітників, як засоби досягнення цілей через управління економічною діяльністю. Вони присутні в розробці та реалізації корпоративної політики, включаючи політичні принципи, цілі, стратегії, заходи для досягнення цілей та процедури реалізації.

Взаємозв'язок та взаємозалежність корпоративної індивідуальності та корпоративної культури виникають із сукупності ціннісних орієнтацій, установок, що визначають поведінку співробітників аграрного підприємства та організаційну унікальність, які традиційно обґрунтовані, змінюються з часом та адаптовані до духу сучасності. На внутрішнє середовище аграрного підприємства також впливають технології – поєднання продуктів, інформації, кадрових навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, необхідних для досягнення бажаних змін у людях. Технологія залежить від організаційної структури, продукції чи послуг, вимог до них, рівня підготовки персоналу, організаційної інфраструктури та навколишнього середовища. Внутрішнє середовище аграрного підприємства – це складна система елементів та взаємозв'язків між ними, які зазвичай управляються та контролюються керівництвом. Отже, аграрне підприємство, як елемент економічної системи, функціонує в заданому середовищі та перебуває під його контролем. Водночас сукупний вплив організацій на навколишнє середовище визначає макроекономічні зміни, що в ньому відбуваються. Економічна теорія вимагає, щоб організація досягала максимальних результатів з мінімальними витратами ресурсів. Ефективність виробничо-економічних ініціатив аграрного підприємства вимірюється не лише продуктивністю, що виникає в результаті використання ресурсів (запасів, людського капіталу, технологічного та фінансового потенціалу, рухомого та нерухомого майна), але й з урахуванням соціальних та екологічних факторів.

Ефективне управління внутрішнім середовищем вимагає системного підходу до врахування цих факторів, їх аналізу та адаптації управлінських рішень відповідно до конкретних умов функціонування підприємства.

Сучасна наукова думка пропонує декілька концептуальних підходів до удосконалення формування внутрішнього середовища: ресурсний, процесний, системний та інноваційно-орієнтований:

- ресурсний підхід передбачає розгляд підприємства як сукупності ресурсів, ефективність використання яких визначає його конкурентні

переваги;

- процесний підхід орієнтується на оптимізацію управлінських і виробничих процесів, що формують внутрішнє середовище;
- системний підхід базується на взаємозалежності та взаємодії елементів внутрішнього середовища, розглядаючи підприємство як єдину соціально-економічну систему;
- інноваційно-орієнтований підхід акцентує увагу на постійному оновленні технологій, методів управління та підвищенні кваліфікації персоналу як ключових чинниках удосконалення внутрішнього середовища.

Застосування комплексного підходу до удосконалення процесу формування внутрішнього середовища забезпечує підвищення гнучкості, ефективності управління й конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що найефективнішими методологічними орієнтирами для вдосконалення процесу формування внутрішнього середовища є системний, процесний, ресурсний та інноваційно-орієнтований підходи. Їх комплексне застосування забезпечує збалансований розвиток усіх елементів підприємства, раціональне використання ресурсів і підвищення результативності управлінських процесів.

Таким чином, внутрішнє середовище виступає не лише об'єктом управління, а й важливим чинником забезпечення стійкого розвитку аграрного підприємства. Отримані теоретичні положення створюють наукову основу для подальшого дослідження практичних аспектів його формування та вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДП ДГ ІНСТИТУТУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ПІВНІЧНОГО СХОДУ НААН УКРАЇНИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ДПДГ Інституту сізьського господарства північного сходу НААН України

Інститут сізьського господарства Північного Сходу Національної академії аграрних наук України є провідною багатoproфільною агро-науковою установою регіону, яка забезпечує вирішення проблем розвитку сізьського господарства на основі популяризації та впровадження виробничих досягнень сізьськогосподарської науки.

Таблиця 1.1 – Реєстраційні дані ДПДГ Інституту сізьського господарства північного сходу НААН України

Назва	Дані
Згідно з даними ЄДР код ЄДРПОУ	32367570
Організаційно-правова форма	державне підприємство
Статус	зареєстроване підприємство
Дата реєстрації	21.02.2003
В.о.директора	Пахненко Віктор Іванович
Керівник	Кабанець Віталій Вікторович
Назва	Інститут сізьського господарства Північного Сходу НААН
Офіційний сайт	http://isgps.pp.ua/
Електронна пошта	agronauka@gmail.com
Телефон	(0542) 69-50-02, (542) 65 24 08
Адреса	42343, Україна, Сумський р-н, Сумська обл., село Сад, вулиця Паркова, будинок, 3
Статутний капітал	близько 77 942 091 грн.

Джерело: []

Інститут є головною установою Регіонального центру наукового забезпечення агропромислового виробництва Сумської області (виконувач

обов'язків директора інституту, керівник центру - Віталій Вікторович Кабанець). Це державна аграрна структура, що діє в системі Національної академії аграрних наук України.

Інститут – це багатопрофільне сільськогосподарське підприємство, яке об'єднує виробничу, дослідницьку та комерційну діяльність. Основний КВЕД (01.11) вказує, що господарство спеціалізується на вирощуванні рису, бобових та олійних культур, які є основою сільськогосподарського виробництва та забезпечують більшу частину сировини для переробки та наукових досліджень. Однак, крім основного напрямку, підприємство має низку інших функцій, що роблять його дуже диверсифікованим:

Рослинництво та овочівництво: вирощування овочів, баштанних культур, коренеплодів, бульбоплодів, волокнистих культур, зерняткових та кісточкових фруктів, ягід, горіхів та інших плодових дерев і чагарників.

Тваринництво: молочні корови, коні, птиця, велика рогата худоба, м'ясо та продукти з нього. Науково-дослідна та дослідницька діяльність у тваринництві дозволяє підприємству застосовувати сучасні технології для підвищення продуктивності тварин та якості продукції.

Переробка та виробництво харчових продуктів: оброблені олії та тваринні жири, молочні продукти, борошняні та пшеничні продукти, хлібобулочні вироби, варені м'ясні продукти та корми для тварин.

Господарська та транспортна діяльність включає: оптова та роздрібна торгівля виробництвом, вантажні перевезення, доставка готових страв, оренда нерухомості.

Науково-дослідна діяльність полягає у: дослідженні в галузі технічних та інженерних наук (КВЕД 72.19) дозволяє інтегрувати виробництво та науку, випробовувати нові технології в рослинництві, розробляти виробничі процеси та вдосконалювати внутрішнє середовище підприємства.

Сервісна та допоміжна діяльність включає: допоміжна діяльність з вирощування сільськогосподарських культур та тваринництва, післязбиральні операції, виробництво насіння для селекції насіннєвих культур, забезпечення

комплексної підтримки основного виробництва та підвищення економічної ефективності.

Інститут та його господарство мають науково-дослідну базу: дослідницька діяльність (особливо селекція, технологія вирощування) інтегрована з виробництвом, що дозволяє проводити безпосереднє випробування наукових розробок у господарстві.

Державне підприємство «Інститут сільськогосподарських досліджень Національної академії наук України» очолює директор, який відповідає за загальне керівництво господарством, підлеглих працівників, зв'язки з інститутом, державні та наукові завдання.

Підприємство функціонує як експериментальна (дослідна) база інституту, що означає, що його відділи поділені на наукові лабораторії, дослідницькі напрямки, виробничі відділи (що займаються рослинництвом), а також адміністративний апарат. Така структура дозволяє забезпечити повний цикл: від наукових ідей до випробування технології в польових умовах.

Організаційна структура підприємства (додаток А) розроблена на основі функціональних принципів, що гарантують чіткий розподіл обов'язків, координацію дослідницької та виробничої діяльності, а також належний контроль за виконанням поставлених завдань. Підприємством керує директор, який відповідає за стратегічний розвиток, підготовку наукових робіт та виробничі процеси. Директор безпосередньо підпорядковується Інституту сільського господарства, розташованому в північно-східній частині НААН, що забезпечує інтеграцію ініціатив підприємства в національну систему сільськогосподарської науки.

Така структура дозволяє не лише ефективно організувати внутрішню діяльність підприємства, а й налагодити ефективні зв'язки з іншими науковими установами, сільськогосподарськими виробниками та навчальними закладами. Інститут спеціалізується переважно на рослинництві, що відповідає агропрофілю Північно-Східного сільськогосподарського інституту НААН.

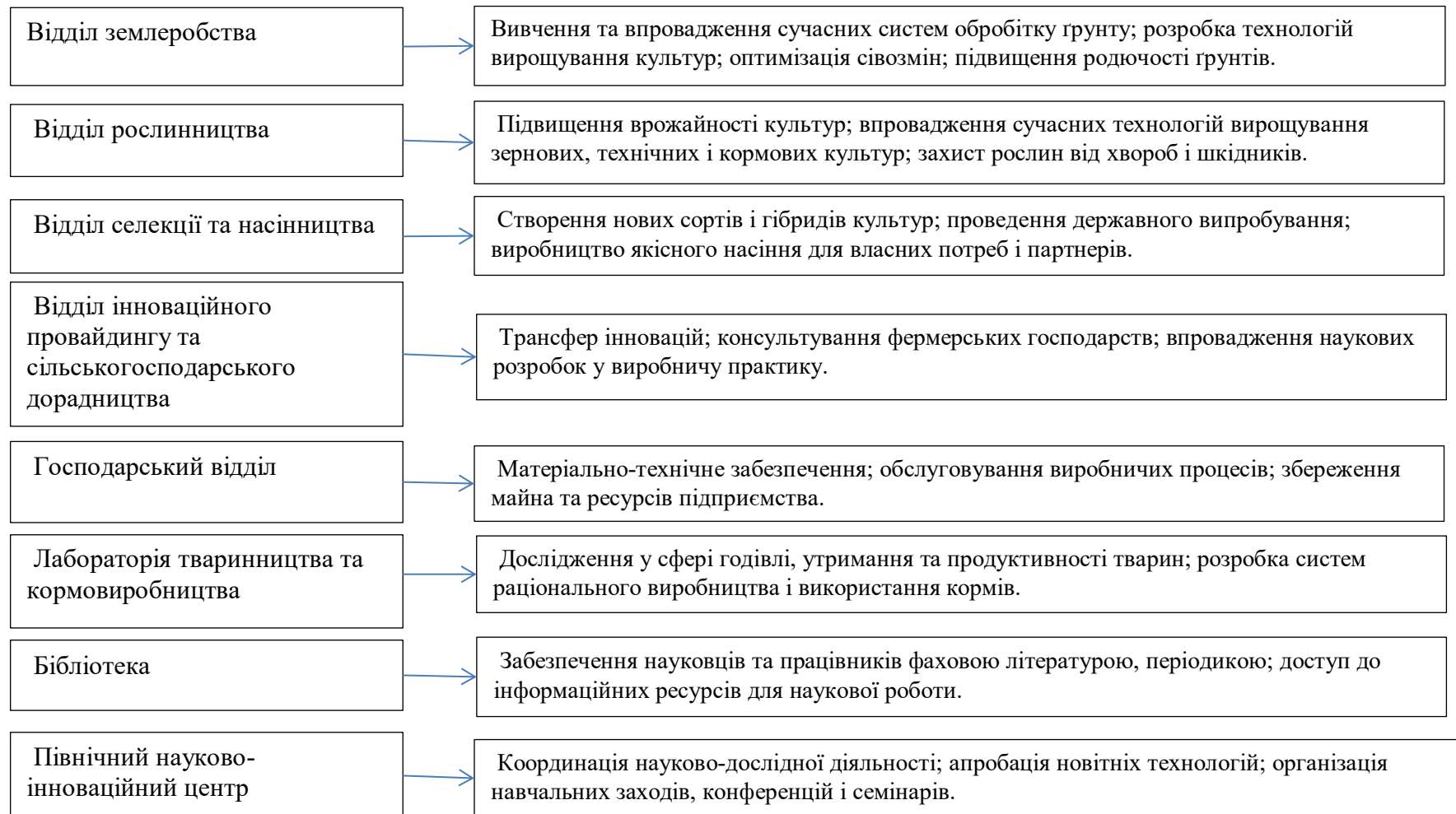


Рисунок 2.1 - Структурні підрозділи ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН та їх функції

Джерело: сформовано автором

Основним напрямком діяльності є вирощування овочів, бобових та олійних культур, які користуються високим попитом на ринку та є незамінними для розвитку овочівництва. Особливістю господарства є тісна інтеграція виробничої та дослідницької діяльності. Демонстраційні культури висіваються щорічно на рівні підприємства та включають досліди з ярими та озимими культурами, сортами картоплі, батату, лікарських та інших рослин.

Метою таких досліджень було визначення врожайності культур, стійкості до хвороб та комах, а також їх адаптивності до ґрунтово-кліматичних умов у Північно-Східному регіоні України. На основі результатів досліджень господарство бачить можливість впровадження у виробництво перспективних сортів та технологій, які можуть підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції.

Сільськогосподарська продукція має багато застосувань. Деякі з них служать науковим цілям – проведення досліджень, селекційних програм, виведення та випробування нових технологій. Інші використовуються як демонстраційні майданчики, навчання студентів та програми стажування для молодих спеціалістів. Водночас підприємство також здійснює комерційну діяльність, продаючи зерно, овочі та інші товари відповідно до потреб ринку. Потенційними партнерами в цій сфері є інші наукові установи та сільськогосподарські установи, а також сільськогосподарські підприємства регіону. Виробнича діяльність підприємства є багатофункціональною, включає безпосереднє вирощування сільськогосподарських культур для комерційного продажу, а також важливу науково-експериментальну складову, що забезпечує розвиток сільськогосподарської науки та практики в регіоні.

Ефективність підприємства значною мірою залежить від його забезпеченості ресурсами, включаючи земельні, технічні, матеріальні та людські ресурси. Всі ці фактори є важливими для підтримки балансу між науковою, дослідницькою та виробничою діяльністю, а також для сталого економічного зростання.

Земельна база підприємства є корисним ресурсом для польових робіт, експериментів, планування насінництва та розробки товарної продукції. Земля включає сільськогосподарські угіддя, багаторічні культури, пасовища та додаткові площі, які можуть бути введені в господарський обіг у майбутньому. Спеціальне обладнання відіграє важливу роль на дослідній ділянці, де випробовуються сорти рослин, оцінюється ефективність технологій обробітку ґрунту, використовуються добрива та засоби захисту рослин.

Землеуправління включає проведення агрохімічних аналізів ґрунту, визначення рівня родючості та покращення виробництва сільськогосподарських культур. Під час стажування складаються карти землекористування, розмежовуються посівні площі та оцінюється стан ґрунту. Ці дані дозволяють розробляти науково обґрунтовані рекомендації щодо запобігання деградації земель та сприяння сталому розвитку сільського господарства.

Матеріально-технічна база підприємства включає виробничі процеси: підготовку ґрунту, обробіток ґрунту, захист рослин, збиральну та післязбиральну обробку. Парк техніки та тракторів включає трактори різної потужності, ґрунтообробні агрегати, сівалки, обприскувачі, комбайни та транспортні засоби для транспортування матеріалів. Стан техніки безпосередньо впливає на продуктивність господарства. Ефективність визначається коефіцієнтами навантаження, рівнем простоїв, частотою ремонтів та дотриманням чинних агротехнологічних норм. Наявність сучасної техніки економить ресурси, знижує виробничі витрати та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Людські ресурси є основою діяльності підприємства, оскільки успіх виробничих та дослідницьких процесів залежить від професійної компетентності працівників. До штату входять агрономи, механізатори, фахівці з тваринництва, інженерно-технічний персонал, наукові співробітники та допоміжні працівники. Потенціал людських ресурсів вимірюється кількісними та якісними показниками, включаючи кількість персоналу, його кваліфікацію, освіту, стаж роботи та кількість років стажу. Особлива увага приділяється

персоналу, наявному в науково-технічних відділах, де працюють спеціалісти, здатні застосовувати нові технології у виробництві. Організація роботи базується на чіткому розподілі обов'язків, а система мотивації включає як матеріальні (заробітна плата, премії, надбавки), так і нематеріальні (можливості професійного розвитку, участь у наукових проектах, підвищення кваліфікації) стимули. Такий підхід формує стабільний колектив та створює умови для інновацій в економіці.

Господарська та фінансова діяльність державного підприємства, що працює на базі Дослідного господарства Сільськогосподарського інституту, розташованого у північно-східній частині НААН, являє собою поєднання виробничої, дослідницької та інноваційної стратегій. Господарство має значний статутний капітал, що забезпечує правила та норми його функціонування. Господарство зареєстровано відповідно до встановлених законодавством правил, є легальним та має всі необхідні реєстраційні та статусні характеристики. Важливою сферою аналізу є структура витрат. Основними статтями є монтажні витрати, питомі витрати на гектар ріллі, витрати на технічне забезпечення, витрати на технічне обслуговування та ремонт машин і тракторів, придбання паливно-мастильних матеріалів, пестицидів, добрив та насіння. Фонд оплати праці відіграє значну роль у структурі витрат, що відображає важливу роль людських ресурсів у функціонуванні підприємства.

Зовнішнє середовище економіки формується державною аграрною політикою, яка визначає податки, субсидії та регулювання ринку. Цінова ситуація на зернові, бобові та олійні культури є дуже важливою, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Конкуренція між приватними сільськогосподарськими підприємствами та фермерськими господарствами за ринки вимагає кращого виробництва та нижчих виробничих витрат. Кліматичні умови регіону також відіграють важливу роль, врожайність сільськогосподарських культур залежить від погоди, вмісту вологи та природних ризиків. Серед зовнішніх факторів важливе місце займає доступ до ресурсів – наприклад, високоякісного насіння, добрив, пестицидів, палива – які

визначають ефективність виробничих процесів. Значний вплив зробили зв'язки з науковими установами, що надали економіці нового імпульсу в галузі сучасних сортів сільськогосподарських культур та методів вирощування. Співпраця з постачальниками ресурсів та продавцями продукції забезпечує економічну основу для діяльності, а участь у науково-практичних проектах зміцнює зв'язки в ширшому сільськогосподарському просторі.

Проаналізуємо виробництво продукції рослинництва та тваринництва. За останні три роки площі посівів коливалися в межах 1 200 - 1 300 га, із поступовим скороченням загальної посівної площі у 2024 р. Основну структуру угідь стабільно формують зернові, зернобобові та технічні культури, тоді як овочеві та плодові культури практично не вирощувались.

Україна є одним із ключових світових експортерів зернових та зернобобових культур, і стан її виробництва має глобальне значення. Виробництво характеризується значними коливаннями, що зумовлені погодними умовами та впливом військових дій. Тому проаналізуємо виробництво зернових та зернобобових культур в досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.2 - Аналіз виробництва зернових і зернобобових культур за 2022-2024 рр.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р. (+/-)
Площа, га	569,8	566,6	568,0	-1,8
Валовий збір, ц	27 880	24 556	20 293	-7587
Середня врожайність, ц/га	48,9	43,4	35,7	-13,2

Джерело:

Структура виробництва зернових культур показує, що провідна культура це озима пшениця, але обсяги знизились із 10 585 ц (2022 р.) до 7 895 ц (2024 р.), що свідчить про погіршення врожайності. Виробництво кукурудзи у 2022 р. займала 118 га (6425 ц), а у 2024 р. лише 80 га (3533 ц). Виробництво гороху

та вики стабільно вирощуються, однак у 2024 р. обсяги зменшились у порівнянні з піковим 2023 р.

Таким чином тенденція до скорочення валових зборів пов’язана як із погодними умовами, так і з частковим зменшенням площ під високоврожайними культурами (кукурудза, пшениця).

Період 2022-2024 років для виробництва технічних культур в Україні був надзвичайно складним через повномасштабне вторгнення, але водночас він ознаменувався значною переорієнтацією аграріїв на олійні культури, які виявилися більш рентабельними та логістично стійкими, ніж зернові.

Ключові технічні культури для аналізу: соняшник, соя, гірчиця, гарбузи (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз виробництва технічних культур за 2022-2024 рр.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р. (+/-)
Основні культури	соя, соняшник	соя, соняшник, гірчиця	соя, соняшник, гарбузи, гірчиця	X
Площа, га	284,5	415,0	467,1	182,6
Валовий збір сої, ц	2639	4703	3089	450
Валовий збір соняшнику, ц	4011	3863	3552	-459
Гірчиця, ц	0	340	530	530

Джерело:

Аналізуючи таблицю необхідно відмітити, що загальна площа під технічними культурами збільшилася на 182,6 га. А валовий збір сої (основної культури) збільшився на 450 ц. з 2022 року до 2024 року. У 2023–2024 роках підприємство розширює посіви технічних культур, зокрема сої та соняшнику, а також вводить нові культури (гарбузи на насіння). Це свідчить про орієнтацію на рентабельні, експортно орієнтовані напрямки.

Аналіз виробництва кормових культур в Україні за 2022–2024 роки демонструє чітку тенденцію до скорочення посівних площ, що є прямим наслідком повномасштабного вторгнення, пріоритетом вирощування

експортно-орієнтованих культур та загальним зменшенням поголів'я худоби (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз виробництва кормових культур за 2022-2024 рр.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р. (+/-)
Основні культури	кукурудза на силос, трави багаторічні	буряк кормовий, кукурудза, трави	кукурудза, трави однорічні	X
Площа, га	442,4	322,9	271,2	-171,2
Валовий збір кукурудзи кормової, ц	0	0	34 843	34843

Джерело:

Аналізуючи таблицю необхідно сказати, що хоча загальні площі скорочуються, виробництво кукурудзи на силос значно збільшилося у 2024 р., що компенсує втрати по інших культурам.

Підсумовуючи вищенаведене необхідно відмітити, що підприємство диверсифікує посіви, поступово переходячи від зернових до технічних культур, валові збори зернових скоротились на чверть, однак валова продукція технічних культур зросла, зменшення кормових посівів свідчить про оптимізацію структури виробництва та можливе скорочення тваринництва та у структурі залишається стабільна спеціалізація на сої, соняшнику, пшениці озимій.

Аналіз дозволив сформулювати наступні пропозиції:

- доцільно підвищувати ефективність зернових посівів через застосування сучасних сортів і технологій збереження вологості.
- підтримувати розширення площ під соєю та соняшником як джерел високорентабельної продукції.
- врахувати можливість створення збалансованої кормової бази при зменшенні площ під кормові культури, щоб не втратити тваринницький потенціал.
- для стабілізації валових зборів варто підвищити урожайність за рахунок агротехнологій, удобрення і системного контролю родючості

ґрунтів.

Проаналізуємо виробництво продукції тваринництва. У 2022–2024 рр. підприємство стабільно утримувало тваринницький напрям діяльності, спеціалізуючись переважно на вирощуванні великої рогатої худоби (ВРХ) та свиней, із незначною чисельністю коней і відсутністю вівчарства, птахівництва та бджільництва.

Виробництво молока залишається основним видом продукції, що забезпечує найбільшу частку грошових надходжень від тваринництва.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних показників виробництва в 2022-2024 році

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. (%)
Жива маса ВРХ, реалізована на забій, ц	670,2	698,1	633,6	–5,5
Жива маса свиней, реалізована на забій, ц	486,3	517,2	1 008,7	+107,4
Молоко ВРХ, ц	16 842	16 664	16 243	–3,6
Кількість корів, гол.	208	194	208	стаб.
Кількість свиней на кінець року, гол.	403	610	622	+54,3
Кількість телят, гол.	172	158	145	–15,7
Кількість кормів (усього), ц	47 200	55 997	45 577	–3,4

Джерело:

Поголів’я великої рогатої худоби має тенденцію до незначного скорочення, тоді як вирощування свиней демонструє значне зростання. Зменшення виробництва молока пояснюється частковим оновленням поголів’я та зниженням надоїв через скорочення кормової бази у 2024 р.

Таблиця 2.6 - Ефективність виробництва продукції тваринництва в 2022-2024 році

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. (+/-)
Середній надій молока на одну корову, ц	81,0	85,9	78,1	–3,6
Середня жива маса реалізованої ВРХ, кг	260	265	250	–10,0
Середня жива маса реалізованих свиней, кг	95	96	105	+10,0
Забезпеченість кормами, ц на голову	200	226	190	–10,0

ВРХ				
-----	--	--	--	--

Джерело:

Підприємство забезпечує відносно високий рівень продуктивності стада, проте у 2024 р. спостерігається деяке зниження надоїв та приростів живої маси ВРХ через зменшення обсягів концентрованих і грубих кормів. Натомість свинарство продемонструвало позитивну динаміку рентабельності. Структура тваринництва продукції тваринництва характеризується наступними даними : велика рогата худоба складає приблизно 35 % у структурі тваринництва; свинарство - 65 %; інші види продукції тваринництва (коні, вівці, птиця) - < 1 %. Це свідчить про переорієнтацію підприємства на інтенсивне вирощування свиней як більш рентабельного напрямку.

Що стосується кормової бази необхідно відмітити, що у 2023 р. підприємство мало 56 тис. ц кормів, але у 2024 р. їх запаси зменшилися до 45,6 тис. ц (-18 %). Основу становлять соковиті корми (близько 75 %), концентровані - 10 %, грубі - 15 %. Це вимагає оптимізації структури кормовиробництва для підвищення ефективності годівлі та надоїв.

До позитивних тенденцій виробництва продукції тваринництва можна віднести: зростання обсягів виробництва свинини; збільшення поголів'я свиней; раціональне використання кормів; підтримання племінного стада корів.

Проблемними аспектами на нашу думку є: зниження надоїв молока на 3–4 %; скорочення молодняка ВРХ; нерівномірність кормо забезпечення; відсутність диверсифікації (немає птахівництва, вівчарства).

Підсумовуючи можна сказати, що тваринницька галузь ДП ДГ «ІСГ Північного Сходу НААН» залишається стратегічно важливою у структурі виробництва. За період 2022–2024 рр. спостерігається стабільність у виробництві молока та помітне зростання виробництва свинини. Основними напрямками підвищення ефективності є: модернізація тваринницьких приміщень; поліпшення кормової бази; впровадження технологій точного годівлі; оновлення племінного поголів'я.

2.2. Аналіз фінансового стану ДП ДГ Інституту сільського господарства північного сходу НААН України

Для оцінки фінансового стану та внутрішнього середовища нами були використані фінансові звіти Інституту за останні три роки (Додаток Б). Аналіз динаміки показників дозволяє виявити тенденції зміни виручки від реалізації продукції, структури операційних витрат, рівня прибутку або збитку, а також зміни показників рентабельності від основної діяльності. Вивчення балансу доходів і витрат дозволяє оцінити здатність підприємства протистояти впливу зовнішніх факторів, таких як зміна цін на зерно, зміна цін на енергоносії, а також зміна податкової політики.

Таблиця 2.7 - Фінансово-економічні показники ДП ДГ Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН (2020–2024 рр.)

Рік	Дохід, млн грн	Собівартість, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Рентабельність, %	Держпідтримка, млн грн
2020	52,4	47,1	5,3	11,3	2,1
2021	58,7	51,6	7,1	13,8	2,4
2022	44,2	41,9	2,3	5,4	4,7
2023	49,5	45,6	3,9	8,5	5,2
2024	55,8	50,2	5,6	11,2	3,9

Джерело: розраховано автором за: Фінансова звітність ДП ДГ Інституту сільського господарства північного сходу НААН України

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається поступове зростання доходів підприємства - з 52,4 млн грн у 2020 р. до 55,8 млн грн у 2024 р., що свідчить про загальну позитивну тенденцію розвитку. Разом із тим у 2022 р. зафіксовано різке зниження доходів до 44,2 млн грн, що, ймовірно, зумовлено воєнними подіями, скороченням обсягів виробництва та ускладненням логістики.

Динаміка чистого прибутку має подібний характер: найвищий рівень прибутковості спостерігався у 2021 р. (7,1 млн грн), найнижчий - у 2022 р. (2,3 млн грн). Показник рентабельності за цей період коливався від 5,4% (2022 р.)

до 13,8% (2021 р.), що свідчить про чутливість фінансових результатів до змін зовнішнього середовища. Водночас у 2024 р. підприємству вдалося відновити рівень рентабельності до 11,2%, що підтверджує наявність ефективних управлінських рішень і певного фінансового резерву міцності.

Важливу роль у стабілізації фінансового стану відіграє державна підтримка. Її обсяг зріс з 2,1 млн грн у 2020 р. до 5,2 млн грн у 2023 р., що дозволило господарству частково компенсувати кризові явища. У 2024 р. підтримка дещо скоротилася до 3,9 млн грн, однак залишилася вагомим чинником забезпечення фінансової стійкості. Загалом можна констатувати, що господарство має ознаки поступового відновлення та стабільного функціонування після кризового періоду.

Фінансово-економічна стійкість значною мірою залежить від джерел фінансування. Господарство використовує власні кошти, отримані від реалізації продукції та надання послуг, а також може залучати державні дотації і субсидії, грантові кошти міжнародних програм, інвестиції від участі у спільних проектах. Додатковим джерелом виступають доходи від науково-дослідної діяльності, виконання дослідних робіт і надання дорадчих послуг аграрним підприємствам.

Оцінка фінансових показників передбачає також визначення рівня платоспроможності та ліквідності підприємства, співвідношення власного і залученого капіталу, ефективності використання основних засобів та оборотних ресурсів. Аналіз цих параметрів дозволяє зробити висновки щодо здатності господарства не лише забезпечувати поточну діяльність, а й інвестувати у розвиток технічної бази, оновлення обладнання, впровадження інноваційних технологій у виробництво.

Фінансово-економічні показники виступають ключовим інструментом оцінки ефективності управління підприємством. Вивчення структури витрат, динаміки доходів, рівня прибутковості та джерел фінансування створює основу для прогнозування подальшого розвитку господарства та визначення його конкурентних переваг у аграрному секторі.

Таблиця 2.8 - Обсяги виробництва основних видів продукції ДП ДГ Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН (2020–2024 рр.)

Рік	Зернові, тис. т	Олійні, тис. т	Овочі, тис. т	Молоко, тис. т	М'ясо, тис. т
2020	22,4	10,1	3,8	4,2	1,1
2021	24,6	11,3	4,2	4,4	1,2
2022	18,3	8,5	2,9	3,7	0,9
2023	19,7	9,1	3,1	3,9	1,0
2024	21,8	9,7	3,5	4,0	1,1

Джерело: розраховано автором за: Фінансова звітність ДП ДГ Інститут сільського господарства північного сходу НААН України

Показники виробництва основних видів продукції свідчать про збереження диверсифікованої структури господарства. Найвищі обсяги виробництва зернових і олійних культур спостерігалися у 2021 р. (24,6 тис. т і 11,3 тис. т відповідно), після чого у 2022 р. зафіксовано спад, обумовлений загальнооекономічними труднощами. Починаючи з 2023 р., підприємство поступово нарощує обсяги виробництва, зокрема зернових (до 21,8 тис. т у 2024 р.) та олійних (9,7 тис. т).

Виробництво овочів, молока та м'яса характеризується відносною стабільністю з незначними коливаннями, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів. Така динаміка відображає здатність підприємства адаптуватися до мінливих ринкових умов і підтримувати базові виробничі потужності навіть у кризових ситуаціях.

Таблиця 2.9 - Кадрове забезпечення ДП ДГ Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН (2020–2024 рр.)

Рік	Середньооблікова чисельність, осіб	Науковці, %	Виробничий персонал, %	Адміністративний персонал, %
2020	215	18	67	15
2021	224	19	66	15
2022	198	20	65	15
2023	202	20	65	15
2024	210	21	64	15

Джерело: розраховано автором за: Фінансова звітність ДП ДГ Інститут сільського господарства північного сходу НААН України

Протягом 2020–2024 рр. чисельність персоналу залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 198–224 осіб. Після скорочення у 2022 р. підприємство поступово відновило кадровий потенціал до 210 працівників у 2024 р.

Структура персоналу свідчить про посилення наукової складової діяльності: частка науковців зросла з 18% у 2020 р. до 21% у 2024 р. Одночасно частка виробничого персоналу дещо зменшилася з 67% до 64%, тоді як адміністративний персонал залишився на стабільному рівні (15%). Це вказує на підвищення ролі дослідної та інноваційної діяльності, що відповідає стратегічним завданням установи в системі НААН.

Кадровий склад підприємства формується з науковців, агрономів, механізаторів, тваринників та адміністративного персоналу. У 2020–2024 рр. чисельність працівників зазнала певних змін: у 2022 році відбулося зниження через військову ситуацію, проте у 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення. Господарство активно співпрацює з університетами, залучає молодих спеціалістів і створює умови для підвищення кваліфікації.

Внутрішнє середовище державного підприємства дослідного господарства Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН визначається наявними ресурсами, організаційною структурою та управлінськими механізмами. Кадровий склад включає агрономів, механізаторів, інженерів, спеціалістів із селекції, науковців та адміністративних працівників. Діяльність працівників координується через систему управління, яка спирається на ієрархічну структуру, регламентовані обов'язки та внутрішні правила. Виробничо-технічна база охоплює машинно-тракторний парк, складські приміщення, дослідні поля, лабораторії для оцінки сортів і дослідження культур. Важливу роль відіграє культура праці, яка ґрунтується на поєднанні практичного досвіду та наукового підходу. Серед сильних сторін внутрішнього середовища виділяється наявність наукової бази, кваліфікованих фахівців та досвіду у вирощуванні різних культур. Серед слабких сторін

спостерігається потреба у модернізації технічних засобів, високий рівень зношеності обладнання, обмежені фінансові ресурси для впровадження автоматизованих систем та сучасних технологій.

У результаті аналізу можна зробити висновок, що діяльність ДП ДГ «Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН» у 2020–2024 рр. характеризується поступовим зростанням фінансової стійкості, стабілізацією виробничих процесів і зміцненням кадрового потенціалу. Незважаючи на кризовий 2022 рік, підприємству вдалося відновити ключові економічні показники, забезпечити рентабельність виробництва та зберегти науково-виробничу спрямованість діяльності.

Подальші перспективи розвитку господарства пов'язані з модернізацією матеріально-технічної бази, впровадженням інноваційних агротехнологій, розширенням наукових досліджень та підвищенням ефективності використання державної підтримки. Це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства в аграрному секторі та підвищення його ролі у забезпеченні продовольчої безпеки регіону.

2.3 Аналіз внутрішнього середовища ДП ДГ «Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН»

Аналіз внутрішнього середовища проведено для оцінки ресурсного потенціалу, ефективності управління та конкурентних переваг ДП ДГ «Інститут сільського господарства Північного Сходу» НААН України. Внутрішнє середовище підприємства розглядається як сукупність умов, факторів та ресурсів, що створюють можливості для творчої, наукової та управлінської діяльності. Важливими факторами у структурі внутрішнього середовища підприємства є кадровий потенціал, організаційна структура, система управління, матеріально-технічна база, фінансові ресурси, корпоративна культура, а також правила та норми взаємодії між працівниками. Ефективність економіки безпосередньо залежить від гармонійної інтеграції цих компонентів.

Внутрішнє середовище забезпечує основу для реалізації стратегічної та поточної діяльності та визначає рівень конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності економіки. Адміністративні методи відіграють важливу роль у формуванні внутрішнього середовища, забезпеченні організації праці, дисципліни працівників, координації взаємодії між підрозділами та контролі за виконанням управлінських рішень.

Управління внутрішніми процесами розглянутого підприємства здійснюється за допомогою комплексу організаційних, адміністративних та контрольних заходів. Організаційні методи включають планування, координацію та виконання завдань між відділами, що дозволяє розподіляти обов'язки, дублювати завдання та допомагає командам співпрацювати. Метою адміністративно-контрольних функцій управління є видача інструкцій, розпоряджень та інструкцій для точного виконання запланованих заходів.

Системи документообігу та управлінського зв'язку формують основу для обміну інформацією між адміністрацією та організаційними підрозділами та забезпечують умови для ефективного контролю.

До сільськогосподарського персоналу належать агрономи, механізатори, фахівці з селекції, науковці та технічний персонал. Адміністративні методи регулюють розподіл обов'язків, контроль роботи та дотримання трудової дисципліни. Мотивація персоналу управляється за допомогою системи матеріальних та нематеріальних стимулів, включаючи участь у науково-виробничих проектах, доступ до навчання та підвищення кваліфікації. Кадрова політика включає заходи щодо створення кадрових резервів, залучення молодих спеціалістів та збереження знаннєвої спадщини.

Матеріально-технічна база, зокрема парк машин та тракторів, залишалася під адміністративним контролем. Керівництво відповідає за експлуатацію обладнання, завантаження машин та запобігання простоям. Підготовка до технічного обслуговування та ремонту включає планові профілактичні огляди, технічні огляди та ремонтні роботи. Контроль за витратами на комплектуючі та матеріали допомагає розробляти більш економічні методи. Ресурси, зокрема

паливо, добрива та насіння, використовуються належним чином за допомогою систем бухгалтерського обліку та звітності та дотримання агротехнічних норм.

Фінансова та фінансова діяльність підприємства контролюється плануванням витрат, фінансовим плануванням та обліком доходів. Керівництво контролює ефективність витрат з точки зору виробництва, технічного обслуговування та економічного зростання. Оцінка економічної ефективності внутрішніх процесів здійснюється на основі показників собівартості продукції, рентабельності зайнятості та продуктивності праці.

Таблиця 2.10 - Основні елементи внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Елемент	Характеристика	Вплив на діяльність
Кадровий потенціал	Агрономи, механізатори, селекціонери, науковці	Забезпечення виробничого та наукового процесу
Організаційна структура	Функціональний поділ підрозділів	Координація робіт і відповідальності
Матеріально-технічна база	Машинно-тракторний парк, лабораторії, складські приміщення	Рівень продуктивності та якості робіт
Фінансові ресурси	Власні доходи, дотації, гранти	Стабільність і розвиток
Корпоративна культура	Норми, цінності, дисципліна	Мотивація персоналу

Управління внутрішнім середовищем сприяє підвищенню продуктивності праці працівників, покращенню використання ресурсів, зміцненню дисципліни та контролю. Позитивні результати включають підвищення ефективності виробництва, розвиток людських ресурсів та покращення організаційної взаємодії, проте все ще існують недоліки, такі як обмежені фінансові можливості для модернізації обладнання та недостатній рівень автоматизації процесів. Адміністративні рішення в економіці визначають якість управління та впливають на економічну ефективність, трудову дисципліну та ефективність роботи відділів.

Таблиця 2.11 - Адміністративні методи управління у господарстві

Група методів	Зміст	Приклади реалізації
Організаційні	Регламентування, інструкції, положення	Посадові інструкції, графіки робіт
Розпорядчі	Накази, доручення, вказівки	Наказ директора про розподіл

		завдань
Контрольні	Перевірки, ревізії, звітність	Щотижневі звіти, акти перевірок

Залежно від управлінського підходу, прийнятого на підприємстві, та цілей, поставлених керівництвом при створенні внутрішнього середовища, для кожного підприємства розробляються відповідні адміністративні методи, спрямовані на координацію та досягнення поставлених цілей.

Таблиця 2.12 - Показники оцінки ефективності внутрішніх процесів

Показник	Зміст	Очікуваний результат
Продуктивність праці	Виробіток на одного працівника	Зростання врожайності
Собівартість продукції	Витрати на гектар	Зниження витрат
Використання техніки	Коефіцієнт завантаження	Зменшення простоїв
Фінансова рентабельність	Прибуток/витрати	Підвищення стабільності

З метою впровадження та забезпечення ефективності механізму внутрішнього середовища було підготовлено низку планів управлінських витрат та бюджетів на реалізацію діяльності в цьому районі з використанням одного з наступних підходів:

1. Аналіз цілей та завдань економічного розвитку;
2. Орієнтація на обсяги виробництва та продажів;
3. Орієнтація на порівняння з іншими підприємствами галузі;
4. Застосування моделей прогнозування економічної ефективності;
5. Розподіл ресурсів за принципом залишкової вартості після покриття основних виробничих витрат.

Після впровадження управлінських рішень згідно з обраним сценарієм та за допомогою розробленого механізму внутрішнього середовища підприємство отримує кількісні або якісні результати. Наступним кроком є оцінка того, чи відповідають отримані результати очікуванням керівництва. На основі аналізу розбіжностей вносяться корективи, що дозволяють розробити оптимальні механізми внутрішнього середовища для конкретних функцій економіки. У наступній таблиці представлено детальну інформацію про запропонований механізм внутрішнього середовища.

Процес внутрішнього середовища є за своєю суттю гнучким. Він інтегрує елементи організаційного, адміністративного та контрольного впливу, а також процеси планування та розподілу ресурсів. Гнучкість механізму дозволяє його подальший розвиток шляхом оптимізації та адаптації до змін внутрішніх та зовнішніх умов діяльності.

Варіантність таких механізмів визначається, з одного боку, методами управління ресурсами працівників, матеріально-технічним забезпеченням та фінансуванням, а з іншого боку, спектром адміністративних інструментів, доступних підприємству для підвищення ефективності.

У додатку Б представлено графічні зображення та взаємозв'язки між елементами в рамках механізму внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ «Інститут Північного Сходу НААН».

Таким чином, механізм внутрішнього середовища розглядається як процес, спрямований на оптимізацію застосування методів адміністративного управління за допомогою відповідних інструментів, важелів та процедур. Процес включає постановку управлінських цілей; інформаційну підтримку вибору управлінської стратегії; прийняття та затвердження управлінських рішень; реалізацію управлінських стратегій та контроль за їх виконанням. В результаті створюються умови для підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення організаційної стійкості підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища здійснено на основі системного підходу, включаючи PEST- і SWOT-аналізи, що дозволяють визначити внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства та їх аналіз дозволяє сформулювати пропозиції щодо його покращення.

PEST-аналіз - це інструмент для вивчення зовнішніх факторів мікросередовища, що впливають на бізнес: політичних, економічних, соціальних та технологічних. Цей аналіз допомагає зрозуміти поточний стан, оцінити майбутні тенденції та ризики для стратегічного планування компанії.

Таблиця 2.13 - PEST- аналіз зовнішнього середовища ДП ДГ «Інститут сільського господарства Північного Сходу» НААН України

Фактор	Характеристика впливу
Політичні (Political)	Державна підтримка аграрного сектору; воєнна ситуація; програми розвитку сільського господарства; державне регулювання.
Економічні (Economic)	Інфляція, коливання цін на ресурси, сезонність виробництва, залежність від державних дотацій, обмеженість ринків збуту.
Соціальні (Social)	Кадровий потенціал, демографічні проблеми регіону, попит на екологічно чисту продукцію, соціальна значущість підприємства.
Технологічні (Technological)	Необхідність модернізації техніки, наявність наукової бази, можливість впровадження точного землеробства, цифровізація.

Джерело: сформовано автором

PEST-аналіз показує, що основні зовнішні виклики пов'язані з економічною нестабільністю, політичними ризиками та технологічним відставанням, тоді як можливості полягають у державній підтримці, грантах і розвитку інноваційних технологій.

Таблиця 2.14 - SWOT-аналіз внутрішнього середовища ДП ДГ «Інститут сільського господарства Північного Сходу» НААН України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- досвідчені наукові кадри з великим стажем; - диверсифікована структура виробництва; - стабільна фінансова динаміка та рентабельність; - державна підтримка та участь у програмах НААН; - потужна науково-дослідна база; - наявність власної бази для досліджень і виробництва; - тісна співпраця з агровиробниками регіону	- сезонність прибутків та залежність від дотацій; - застаріле обладнання та низька механізація; - обмежені канали збуту та слабкий маркетинг; - недостатня цифровізація управління; - проблеми з кадровим забезпеченням виробництва та залученням молодих кадрів; - недостатнє фінансування інноваційних проектів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- участь у міжнародних грантах та інвестиційних програмах; - комерціалізація наукових розробок; - впровадження сучасних технологій та інновацій у виробництво; - розширення ринків збуту, у т.ч. експорт; - розвиток державно-приватного партнерства.	- геополітичні ризики та воєнні дії; - зміна державної політики фінансування аграрного сектору. - кліматичні ризики та нестабільність врожаїв; - конкуренція з великими підприємствами та агрохолдингами; - інфляція та зростання собівартості ресурсів; - нестабільність ринку агропродукції.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища Інституту, показав, що підприємство має потужний науково-виробничий потенціал, який базується на досвідченому персоналі, власній експериментальній базі та інноваційних технологіях. Водночас воно стикається з низкою викликів, зокрема зносом технічного обладнання, низькими доходами та нестачею молодих спеціалістів. Добрими можливостями зростання є залучення субсидій, посилення кооперації та збільшення попиту на високоякісне насіння та молодняк, що може компенсувати існуючі слабкі сторони. Водночас ризики, що виникають внаслідок зміни клімату, нестабільності ринку та конкуренції з великими агрохолдингами, вимагають відповідної адміністративної системи та стратегічного планування. Тому, щоб підвищити конкурентоспроможність, підприємство повинно використовувати свої сильні сторони та можливості, мінімізуючи ризики, пов'язані із зовнішніми обмеженнями.

SWOT-аналіз свідчить, що підприємство має достатні внутрішні ресурси для розвитку, але потребує модернізації, диверсифікації ринків збуту та залучення додаткових фінансових джерел

На основі результатів SWOT-аналізу визначено стратегічні напрями розвитку підприємства. Ключові пріоритети впровадження:

1. Модернізація матеріально-технічної бази (високий пріоритет).
2. Цифровізація управління та обліку (високий пріоритет).
3. Розвиток науково-дорадчих послуг (середній пріоритет).
4. Оптимізація структури витрат і ресурсів (середній пріоритет).
5. Диверсифікація ринків збуту (низький, але перспективний пріоритет).

Дотримання зазначених стратегічних напрямів дозволить підвищити конкурентоспроможність, рентабельність і стійкість господарства. Створимо стратегічну матрицю, а саме зв'язок SWOT → стратегії (SO / WO / ST / WT).

SO-стратегії (використати сильні сторони для реалізації можливостей):

- SO1: Використати наукову базу + державну підтримку → розробити пілотні інноваційні проекти (точне землеробство, сорти сільгоспкультур) з фінансуванням через гранти.

- SO2: Використати диверсифікацію виробництва → створити виробничо-переробні лінії для підвищення доданої вартості (наприклад, лінія переробки олії або молока).

WO-стратегії (усунути слабкості через можливості):

- WO1: Інвестувати у оновлення устаткування через гранти/інвесторів; паралельно запустити навчання персоналу (пoviщення кваліфікації, перекваліфікація).
- WO2: Розвивати маркетинг і канали збуту (онлайн-ринок, кооперативи, експортні контракти) за підтримки програм розвитку АПК.

ST-стратегії (використати сильні сторони для нейтралізації загроз):

- ST1: Підвищити фінансову подушку (резерви, страхування врожаю) використовуючи прибуткові роки й держпідтримку.
- ST2: Розвивати довгострокові партнерства з логістичними операторами для зменшення ризиків логістики в умовах геополітичної нестабільності.

WT-стратегії (мінімізувати слабкості і уникати загроз):

- WT1: Впровадити систему ризик-менеджменту (маркетингові хеджі, диверсифікація постачальників, страхування).
- WT2: Оптимізувати структуру витрат і диверсифікувати джерела фінансування (не покладатися лише на дотації).

Таким чином ДП ДГ «Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН» має сильну наукову базу, диверсифіковане виробництво та прийнятну фінансову стійкість, що створює гарну платформу для росту. Головні виклики - залежність від держпідтримки, технологічна модернізація та ризики зовнішнього середовища. Цілеспрямована стратегія, що поєднає інвестиції в технології, розвиток переробки та комерціалізацію наукових розробок, дозволить підвищити рентабельність і конкурентоспроможність господарства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ

3.1. Організаційні аспекти вдосконалення внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Вдосконалення внутрішнього середовища аграрного підприємства - це комплексний процес, який вимагає уваги до багатьох організаційних аспектів. Це допомагає підвищити ефективність, конкурентоспроможність та стійкість підприємства.

Удосконалення організаційної структури ми вбачаємо в побудові більш гнучкої та ефективної структури управління, що відповідає сучасним викликам:

- децентралізація та делегування повноважень: передача частини управлінських рішень на нижчі рівні, що пришвидшує їх прийняття та підвищує відповідальність;
- створення функціональних підрозділів: чітке визначення функцій та зон відповідальності між відділами (наприклад, агрономічна служба, інженерна служба, відділ логістики, відділ маркетингу);
- впровадження проєктного управління: застосування проєктних команд для реалізації конкретних інноваційних чи інвестиційних завдань (наприклад, впровадження нової технології обробітку ґрунту).

Важливим етапом є вдосконалення управління персоналом та культура, тому що людський капітал є ключовим елементом внутрішнього середовища:

- система мотивації та стимулювання: розробка прозорої та справедливої системи оплати праці, преміювання та нематеріального стимулювання, пов'язаної з результатами роботи;
- навчання та розвиток: регулярне підвищення кваліфікації персоналу,

особливо щодо нових технологій (точне землеробство, сучасна техніка) та управлінських навичок;

- формування корпоративної культури: створення культури інноваційності, відповідальності, взаємодопомоги та орієнтації на якість.

Ми вважаємо, що впровадження HRM-системи в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН позитивно вплине на покращення організаційної складової внутрішнього середовища. Проведемо розрахунок витрат на купівлю та впровадження такої системи. Впровадження системи управління людськими ресурсами (HRM-системи) в державному дослідному господарстві (ДП ДГ) є стратегічним кроком для автоматизації кадрового обліку, управління процесами адаптації, навчання, оцінки та підвищення ефективності персоналу.

Для ДП ДГ, де важливо поєднувати виробництво та наукову діяльність, HRM-система повинна забезпечити:

- модульність: можливість інтегрувати базовий кадровий облік (звітування для ДП) з модулями, важливими для наукової роботи (наприклад, управління проєктами, облік кваліфікації та навчання);
- специфіка обліку: врахування сезонності робіт та особливостей обліку робочого часу в аграрному секторі, а також обліку співробітників, які одночасно є науковими працівниками та виробничим персоналом.

Таблиця 3._ - Етапи впровадження та організаційні завдання при впровадженні HRM-системи в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

№	Етап Впровадження	Організаційні Завдання
1	Аналіз	Визначення потреб, кількості користувачів (адміністратори, менеджери, всі співробітники), аудит існуючих процесів.
2	Вибір Системи	Вибір між SaaS (оренда/хмара) та On-Premise (коробка). Для ДП часто зручніше SaaS (менші початкові витрати, швидкий старт).
3	Налаштування	Адаптація системи під унікальні процеси ДП (оргструктура, види відпусток, форми звітів).
4	Тестування	Запуск пілотного проєкту, навчання ключових користувачів.
5	Промислова Експлуатація	Запуск для всіх користувачів, забезпечення технічної підтримки.

Джерело: сформовано автором

Приймемо умовні вхідні дані для розрахунку:

- кількість співробітників ДП ДГ: 210 осіб.
- обраний тип системи: SaaS (найпоширеніший і гнучкий варіант для середнього бізнесу в Україні), що працює за принципом щомісячної абонентської плати за користувача.
- функціонал: HR-ядро, рекрутинг (базовий), адаптація, управління відпустками, навчання (базовий модуль).

Перший етап: Ліцензія та Підписка (ОРЕХ - Операційні витрати). Це регулярні щомісячні платежі за використання програмного забезпечення. Операційні витрати (ОРЕХ) – це регулярні платежі, необхідні для підтримки функціонування HRM-системи після її запуску. Для хмарних (SaaS) рішень вони становлять основну частину довгострокових фінансових зобов'язань.

Таблиця 3.____ - Операційні витрати на впровадження та організаційні завдання при впровадженні HRM-системи в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Елемент Витрат	Одиниця Виміру	Орієнтовна вартість за од. (грн./міс.)	Розрахунок в розрізі користувачів	Сума (грн./міс.)
Базовий HR-модуль (SaaS)	за співробітника	63,0 – 126,0	210*94,5	19845,0
HR-адміністратори / рекрутери	за користувача з повним доступом	1260,0– 2100,0	3*1680,0	5040,0
Разом щомісячно (орієнтовно)	X	X	X	24885,0

Джерело: розраховано автором

Річні витрати на підписку (ОРЕХ) на рік складуть $24885,0 \times 12$ місяців = 298620 грн.

Другий етап: Впровадження та Налаштування (CAPEX - Капітальні витрати). Це одноразові витрати на запуск системи. Вони значно варіюються залежно від складності процесів ДП та інтеграцій.

Таблиця 3.__ - Капітальні витрати на впровадження та організаційні завдання при впровадженні HRM-системи в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Елемент Витрат	Призначення	Орієнтовна Вартість (грн.)
Налаштування та конфігурація	Внесення оргструктури, налаштування процесів (відпустки, адаптація), інтеграція (наприклад, з 1С/бухгалтерією).	84000 - 168000
Міграція даних	Перенесення існуючих даних про співробітників, їх історії та кваліфікації з Excel/паперових носіїв до нової системи.	21000 - 63000
Навчання ключового персоналу	Тренінги для HR-фахівців, керівників відділів, бухгалтерів.	33600 - 84000
Технічна інфраструктура	Можливе оновлення мережевого обладнання / купівля планшетів для обліку часу (мінімально).	21000 - 42000
Разом одноразово (орієнтовно):		159600 - 357000

Джерело: розраховано автором

Операційні витрати на впровадження HRM-системи охоплюють витрати на програмне забезпечення, обладнання та послуги інтеграції, тоді як організаційні завдання включають управління змінами, навчання персоналу та створення нових процесів. Успішне впровадження вимагає ретельного планування як фінансової сторони, так і організаційних аспектів, що включають комунікацію, визначення ролей та відповідальності, а також забезпечення підтримки з боку керівництва.

Таблиця 3.__ - Зведена таблиця витрат (1-й рік), грн.

Тип витрат	Мінімальна оцінка, грн.	Максимальна оцінка, грн.
Капітальні (впровадження)	159600	357000
Операційні (підписка за 12 місяців)	298620	298620
Всього за перший рік:	458220	655620

Джерело: розраховано автором

До основних ризиків та факторів впливу впровадження ІТ системи управління кадрами можна віднести: складності Інтеграції, тому що якщо потрібна глибока інтеграція з існуючою системою бухгалтерського обліку

(наприклад, 1С або інша система обліку ДП); специфічні доопрацювання, коли виникає необхідність розробки унікального функціоналу (наприклад, спеціальні форми звітів для НААН) збільшить вартість; необхідно звернути увагу на вибір постачальника, тому що українські HRM-системи (наприклад, HURMA, PeopleForce) часто є більш економічними та адаптованими до місцевого законодавства, ніж міжнародні рішення: враховуючи статус ДП, важливо закладати цю суму у фінансовий план та забезпечити відповідність тендерним вимогам при закупівлі послуг.

До вдосконалення внутрішніх процесів для зменшення витрат і підвищення продуктивності відносять:

- стандартизація та регламентація: Розробка чітких регламентів, інструкцій та стандартів для основних операцій (сівба, збір урожаю, технічне обслуговування);
- впровадження інформаційних систем: Використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning), систем управління складом, систем точного землеробства (GPS-навігація, сенсори) для збору та аналізу даних;
- управління якістю (ISO): Впровадження систем управління якістю та безпечністю продукції.

Забезпечення прозорості та ефективності використання ресурсів розуміє під собою фінансово-економічне планування та контроль:

- бюджетування та фінансовий контроль: розробка гнучких бюджетів (за центрами відповідальності), постійний моніторинг їх виконання та контроль за витратами;
- внутрішній аудит: регулярна перевірка ефективності використання ресурсів та дотримання внутрішніх процедур;
- управлінський облік: налагодження системи обліку, яка надає оперативну інформацію для прийняття управлінських рішень (собівартість продукції, рентабельність окремих культур/напрямків).

Створення умов для постійного впровадження новітніх рішень та інновацій є одним з ключових у внутрішньому середовищі підприємства:

- формування інноваційної стратегії: визначення пріоритетних напрямків для впровадження нових технологій;
- стимулювання пропозицій: заохочення працівників до подачі ідей щодо покращення виробництва;
- співпраця з науковими установами: Партнерство з університетами та дослідницькими центрами для апробації та впровадження нових сортів, технологій чи технічних рішень.

Всі ці аспекти мають бути інтегровані та узгоджені зі загальною стратегією розвитку аграрного підприємства.

Наступним є впровадження ІТ-технологій (інформаційних технологій) в аграрному підприємстві, особливо в державному дослідному господарстві (ДП ДГ), вимагає детальної організаційної підготовки, щоб забезпечити успішну інтеграцію та досягнення бізнес-цілей.

Ключові організаційні аспекти вдосконалення внутрішнього середовища через впровадження ІТ-технологій:

- розробка ІТ-Стратегії: формальне визначення, як саме ІТ-рішення (наприклад, системи точного землеробства, ERP, лабораторні ІС) будуть підтримувати виробничі та наукові цілі підприємства;
- пріоритезація систем: організаційне рішення щодо черговості впровадження. Наприклад, пріоритет може надаватися системам, які приносять швидкий економічний ефект (контроль палива, моніторинг техніки) або тим, що є критичними для наукової діяльності (облік дослідних ділянок);
- Визначення власників процесів: назначення конкретних керівників (директор, головний агроном, завідувач лабораторії) відповідальними за успіх впровадження ІТ у своїх функціональних сферах.

Інформаційні технології вимагають змін у структурі та компетенціях:

- створення/Посилення ІТ-Функції: Організаційне виділення окремого підрозділу або призначення ІТ-менеджера/директора з інформатизації (CIO), який підпорядковується вищому керівництву. У ДГ ця особа

повинна розуміти специфіку як виробництва, так і наукової роботи;

- формування Ключових користувачів (Super Users): Навчання та призначення працівників у кожному відділі (від обліку до трактористів), які стають внутрішніми експертами з нових ІТ-систем. Вони будуть першою лінією підтримки та зв'язком між кінцевими користувачами та ІТ-відділом;
- навчання Персоналу: організація комплексних програм навчання для всіх рівнів. Для точного землеробства - це навчання агрономів роботі з картами-завданнями, для фінансистів - роботі з ERP-системою.

Технології працюють лише тоді, коли під них адаптовано процеси:

- аудит та реінжиніринг процесів: організаційний аналіз існуючих процесів (наприклад, закупівля, списання, звітність). Перегляд цих процесів, щоб вони відповідали логіці нової ІТ-системи, а не навпаки;
- управління Змінами (Change Management): розробка організаційної комунікаційної стратегії, щоб пояснити працівникам переваги нових технологій, знизити опір змінам і забезпечити їхню підтримку;
- стандартизація даних: впровадження єдиних правил і стандартів для введення та зберігання даних (назви полів, кодифікатори, одиниці виміру), що є критично важливим для інтеграції різних систем;
- організація інфраструктури: забезпечення надійної інфраструктури (сервери, мережі, хмарні рішення) та організаційний вибір між власним хостингом та хмарними рішеннями (SaaS), з урахуванням чутливості наукових даних;
- політики безпеки та доступу: Розробка організаційних політик щодо кібербезпеки, прав доступу до даних для різних категорій працівників та резервного копіювання критично важливої інформації;
- дані як актив: організаційне визнання інформації (наприклад, карти ґрунтів, історія врожайності, результати дослідів) як цінного активу, що потребує управління та захисту.

Успіх впровадження ІТ в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН залежить не стільки від самої технології, скільки від організаційної здатності підприємства адаптувати свої структури, процеси та людей до роботи в цифровому середовищі.

3.2 Покращення корпоративної культури як одного з факторів формування внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Корпоративна культура є одним із найважливіших неформальних факторів формування внутрішнього середовища. Вона визначає цінності, норми поведінки та ставлення співробітників, впливаючи на ефективність, інноваційність та лояльність. Для ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН, що поєднує науку і виробництво, культура має бути спрямована на дисципліну, якість та інноваційну співпрацю.

Корпоративна культура ДП ДГ повинна ґрунтуватися на ключових цінностях наведених в таблиці 3. __.

Таблиця 3. __ - Ключові цінності для покращення корпоративної культури в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Цінність	Опис для ДП ДГ
Відповідальність та дисципліна	Суворе дотримання технологічних та трудових регламентів, що є критичним для якості насіння та наукових досліджень (адміністративний метод).
Наукова якість	Орієнтація на точність, достовірність даних та методологічну чистоту у виробничих та дослідних процесах.
Синергія та співпраця	Активна взаємодія між науковим (Інститут) та виробничим (ДГ) персоналом; спільне вирішення проблем та обмін знаннями.
Ефективність та ресурсозбереження	Ощадливе використання ресурсів (паливо, добрива, час) та прагнення до високих економічних результатів.

Для вдосконалення корпоративної культури необхідно впровадити організаційні заходи, що включають: залучення співробітників до обговорення цінностей компанії, створення системи зворотного зв'язку та регулярне збирання фідбеку, централізацію комунікацій та впровадження HRM-систем

для управління людським капіталом, а також стандартизацію онбордингу нових співробітників. Важливо також приділяти увагу лідерству, навчивши керівників слухати команду та демонструвати підтримку. Для впровадження цих цінностей необхідні цілеспрямовані дії, які поєднують адміністративні та соціально-психологічні методи:

1. Адміністративно-нормативні методи:

- кодекс етики та поведінки: розробка та обов'язкове затвердження Наказом Кодексу, що формалізує очікувані стандарти поведінки, особливо щодо роботи з даними, дотримання технологій та уникнення корупції;

- чітке Управління Змінами: При впровадженні нових ІТ-систем (наприклад, HRM) або технологій адміністративно пояснювати їхню цінність для кожного співробітника, запобігаючи опору змінам.

2. Соціально-психологічні методи:

- комунікація та пропаганда цінностей: регулярні наради та семінари: проведення спільних нарад (наука + виробництво), де обговорюються не лише результати, а й кращі практики та досягнення у дотриманні стандартів; внутрішні комунікації: використання інформаційних дошок, корпоративної пошти для постійного нагадування про місію ДП ДГ та ключові цінності.

- стимулювання співпраці та інновацій: система заохочення: впровадження механізму нематеріального заохочення (наприклад, "Кращий інноватор року", "Найбільш дисциплінований підрозділ") за пропозиції, що ведуть до підвищення ефективності або наукової якості; тимблдинг (командотворення): організація спільних заходів, що не пов'язані з роботою, для зміцнення зв'язків між науковими та виробничими колективами.

- наставництво та адаптація: програма наставництва: адміністративне призначення досвідчених працівників (науковців, ветеранів виробництва) наставниками для нових співробітників, що забезпечує передачу культури, знань та відповідальності.

3. Оцінка та моніторинг корпоративної культури.

Корпоративна культура - це живий організм, який потребує постійного вимірювання:

- періодичні опитування: регулярне анонімне опитування співробітників щодо їхнього сприйняття цінностей, рівня взаємодії та задоволеності внутрішнім середовищем;
- оцінка лідерства: аналіз того, наскільки керівники (включаючи топ-менеджмент) демонструють бажану культуру через свої дії та рішення.

Покращення корпоративної культури забезпечить, що адміністративні регламенти та технологічні інвестиції будуть ефективно реалізовані персоналом, який поділяє цінності якості, відповідальності та наукової досконалості.

Вдосконалення корпоративної культури в ДП ДГ, орієнтованої на дисципліну, якість та наукову співпрацю, вимагає застосування нематеріального стимулювання. Це важливий інструмент, оскільки державні підприємства часто мають обмежені можливості для значного підвищення заробітної плати.

Нижче представлено детальний план із розрахунками умовних річних витрат на впровадження ключових програм нематеріального стимулювання. Програма присвоєння звань та публічного визнання. Ціль: формування культури відповідальності та наукової якості через офіційне визнання досягнень.

Таблиця 3.__ - Розрахунок витрат на програму присвоєння звань та публічного визнання, грн.

Компонент	Критерії оцінки	Умовні Річні Витрати
"Працівник року" (виробництво)	Найвищі показники продуктивності/дисципліни, ефективне використання техніки, відсутність порушень.	42000,0 (пам'ятна відзнака, грамота, подарунковий сертифікат для переможця).
"Кращий інноватор / науковець"	Успішне впровадження наукової розробки Інституту, раціоналізаторська пропозиція, якісне проведення складних дослідів.	42000,0 (фінансування участі у науковій конференції, сертифікат на 21000,0 для 2-х осіб, публічне визнання).
"Наставник року"	Найкращі результати адаптації молодих фахівців, успішна	21000,0 (додатковий день оплачуваної відпустки,

	передача знань.	сертифікат).
Публічне визнання	Організація церемонії (закупівля грамот, оголошення на сайті, фотосесія).	12600,0
Разом		98700,0

Важливим елементом є впровадження програми розвитку та навчання персоналу. Програма розвитку та навчання – це комплексний документ і план, що описує цілі, зміст і процеси освітнього процесу. Вона може бути на рівні штату, як-от освітні програми для шкіл, або програми, адаптовані до окремих осіб чи конкретних учнів, як-от «Індивідуальні програми розвитку» для дітей з особливими потребами. Такі програми включають навчальну програму, опис результатів, а також можуть включати інші елементи для досягнення конкретних освітніх цілей. Мета такої програми підтримка наукової якості та професіоналізму як основних цінностей.

Таблиця 3. __ - Розрахунок витрат на програму розвитку та навчання, грн.

Компонент	Опис	Умовні річні витрати
Професійні курси	Оплата участі 5-7 ключових фахівців (агрономи, інженери, лаборанти) у спеціалізованих курсах/вебінарах з нових технологій (точне землеробство, лабораторна діагностика).	75600,0
Корпоративна бібліотека	Закупівля фахової літератури, передплата на галузеві видання та електронні ресурси.	29400,0
Внутрішні семінари	Організація та проведення внутрішніх семінарів із залученням науковців Інституту. (витрати на каву-брейки, роздаткові матеріали).	25200,0
Разом		130200,0

Соціально-культурні заходи – це різноманітні події та ініціативи, що сприяють гармонійному розвитку громади, формуванню ціннісних орієнтацій, розвитку творчого потенціалу та зміцненню суспільства. Вони охоплюють фестивалі, виставки, концерти, спортивні змагання та громадські заходи, які об'єднують людей та стимулюють їх соціальну активність. Мета таких заходів це зміцнення співпраці та синергії між науковими і виробничими колективами.

Таблиця 3.____ - Розрахунок витрат на проведення соціально-культурних заходів та тимбілдингу, грн.

Компонент	Опис	Умовні річні витрати
Корпоративний тимбілдинг	Проведення одного-двох спільних заходів на рік (наприклад, спортивні змагання, спільний виїзд на природу) для всіх 210 співробітників.	126000,0
Святкові привітання	Привітання з основними святами (Новий рік, день працівника сільського господарства) та особистими ювілеями. (витрати на листівки/невеликі подарунки).	88200,0
Соціальна підтримка	Фонд для надання невеликої допомоги співробітникам у критичних життєвих ситуаціях (за рішенням профспілки/керівництва).	42000,0
Разом		256200,0

Таблиця 3.____ - Зведена оцінка річних операційних витрат на удосконалення корпоративної культури

Категорія нематеріального стимулювання	Орієнтовні річні витрати, грн.
Програма присвоєння звань та визнання	98700,00
Програми розвитку та навчання	130200,0
Соціально-культурні заходи та тимбілдинг	256200,0
Всього витрат	485100,0

Ці витрати є інвестицією у людський капітал та корпоративну культуру, що у довгостроковій перспективі знизить плинність кадрів (пом'якшення кадрового ризику) та підвищить якість роботи. Заходи, спрямовані на покращення корпоративної культури в ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН, є критично важливим елементом стратегії формування внутрішнього середовища, оскільки вони забезпечують неформальну підтримку адміністративних та технологічних змін. Корпоративна культура повинна бути спрямована на три основні цінності, що відповідають специфіці ДП ДГ:

- дисципліна та відповідальність: необхідна для суворого дотримання технологічних та фінансових регламентів;
- наукова якість: фокус на точності, достовірності даних та постійному професійному розвитку;

- синергія: зміцнення зв'язку між науковим колективом (Інститут) та виробничим персоналом (ДГ).

Успіх залежить від поєднання адміністративних та соціально-психологічних методів: адміністративне закріплення, а саме розробка Кодексу Етики та нормативне затвердження програм (наприклад, Наказ про систему мотивації) є необхідною базою для легалізації та обов'язковості нових норм та неформальне впровадження: для реальної зміни поведінки критично важливі нематеріальні стимули та комунікації (публічне визнання, тімбілдинг, наставництво).

Незважаючи на те, що стимули є "нематеріальними", їхнє впровадження вимагає операційних витрат. Орієнтовні річні витрати: приблизно 485100,0 на рік необхідно закласти у бюджет ДП ДГ для забезпечення програм визнання, навчання та тімбілдингу. Ці витрати повинні розглядатися як інвестиція у людський капітал. Найбільш витратні напрями: соціально-культурні заходи та програми розвитку (курси, література) є найбільш бюджетомісткими елементами.

Активне покращення корпоративної культури через мотиваційні програми є прямим та найбільш ефективним заходом пом'якшення ризику кадрового дефіциту. Підвищення лояльності, соціальних гарантій та можливостей для розвитку допомагає утримати кваліфікованих фахівців і залучити молодь.

Таким чином, організаційне лідерство має забезпечити постійне фінансування та адміністративну підтримку цих заходів, перетворюючи декларовані цінності на реальну щоденну практику.

3.3 Стратегія формування внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН за допомогою адміністративних методів

Адміністративні методи управління (або організаційно-розпорядчі) ґрунтуються на владі, дисципліні, відповідальності та використанні правових та

нормативних актів. Їхня стратегічна мета у ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН полягає у забезпеченні чіткої ієрархії, високої виконавчої дисципліни та суворого дотримання нормативів, що критично важливо для державного та науково-дослідного підприємства.

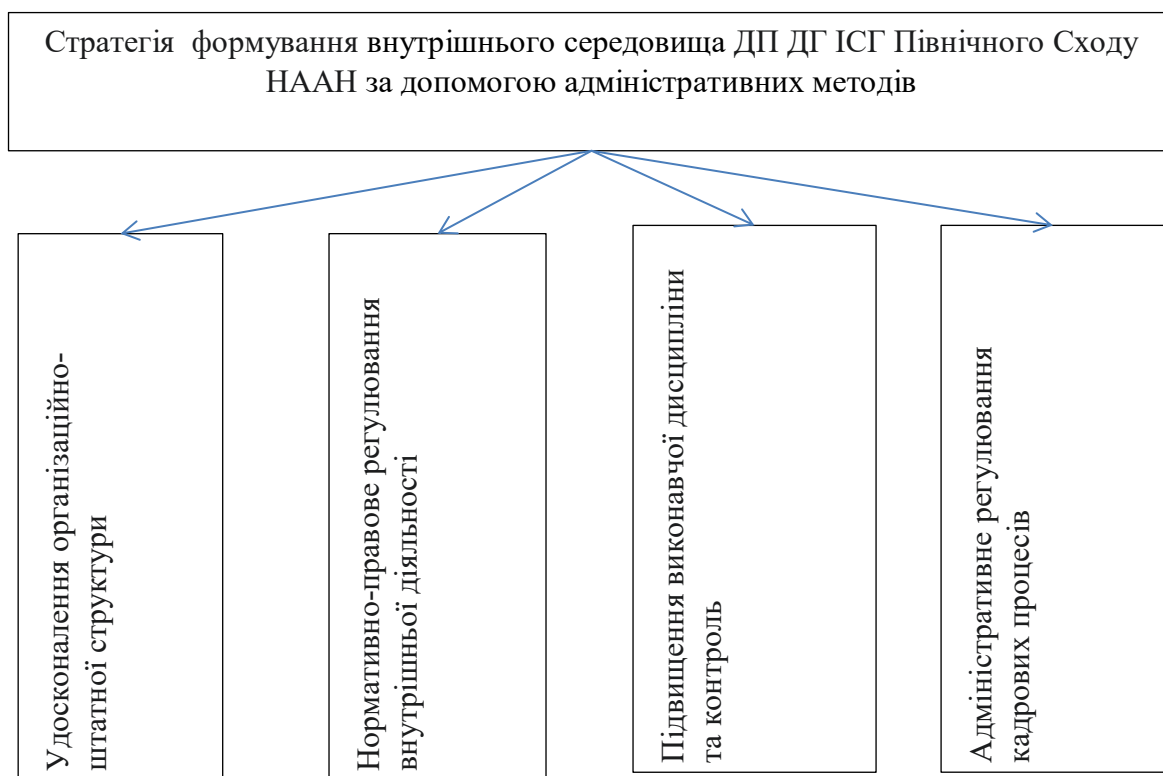


Рисунок 3. __ - Стратегія формування внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН за допомогою адміністративних методів

Удосконалення організаційно-штатної структури є базовий адміністративний інструмент, що визначає внутрішнє середовище. Чітке розмежування повноважень та відповідальності:

- стратегія: розробити та затвердити нову організаційну схему, яка чітко розділяє виробничий, науковий та адміністративний функціонал;
- метод: створення та затвердження положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій, які виключають дублювання функцій і забезпечують персональну відповідальність

Оптимізація Ланцюгів Командування: стратегія: мінімізація кількості рівнів управління для прискорення прийняття рішень (особливо виробничих) при збереженні контролю; метод: використання наказів та розпоряджень з чітко визначеними термінами виконання та контролем на найвищому рівні.

Нормативно-правове регулювання внутрішньої діяльності. Формування внутрішнього середовища через стандартизацію та обов'язковість виконання.

Стандартизація Виробничих та Наукових Процесів: стратегія: забезпечення високої якості та повторюваності результатів, що є вимогою як для виробництва насіння, так і для наукових дослідів; метод: розробка та обов'язкове впровадження внутрішніх стандартів підприємства (СП), Технологічних Регламентів (наприклад, проведення сівби, збору врожаю) та Інструкцій з безпеки праці.

Система внутрішнього документообігу та звітності: стратегія: забезпечення прозорості та контролю за використанням державних ресурсів та наукових матеріалів; метод: затвердження наказом єдиної форми та термінів подання внутрішньої звітності (наприклад, звіт про використання ПММ, звіт про результати дослідів) та обов'язкове дотримання цих вимог.

Підвищення виконавчої дисципліни та контроль. Використання адміністративного примусу та контролю для забезпечення порядку.

Контроль виконання наказів: стратегія: гарантування своєчасного та повного виконання всіх розпорядчих документів; метод: створення системи контролю виконання наказів із залученням секретаріату або спеціально призначеної особи, регулярні доповіді керівництву про статус виконання та службові записки про порушення.

Матеріальна та дисциплінарна відповідальність: стратегія: дотримання трудового законодавства та внутрішнього розпорядку; метод: жорстке застосування положень Кодексу законів про працю (КЗпП) та затверджених Правил внутрішнього трудового розпорядку, оформлення дисциплінарних стягнень (догана, звільнення) у разі систематичних порушень.

Адміністративне регулювання кадрових процесів. Використання офіційних процедур для формування якісного персоналу.

Оформлення трудових відносин: стратегія: легалізація та прозорість усіх кадрових рішень; метод: усі кадрові зміни (прийом, переведення, звільнення, відпустки, відрядження) здійснюються виключно через накази по особовому складу, підписані керівником підприємства.

Проведення атестації та конкурсів: стратегія: підтвердження кваліфікації та об'єктивний відбір на посади, особливо наукові; метод: організація та проведення атестації працівників відповідно до затвердженого положення про атестацію (з чіткими критеріями оцінки), а також конкурсного відбору на вакантні посади.

Стратегія формування внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН адміністративними методами полягає у створенні формалізованої, дисциплінованої та підконтрольної системи. Це дозволяє ефективно поєднувати вимоги державного управління, наукової діяльності та виробничої економіки.

Стратегії будь-якого підприємства, включаючи ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН, класифікуються за часовим горизонтом. Це допомагає узгодити поточні дії (тактику) з основними цілями (місією) організації та ефективно розподілити ресурси. Стратегії будь-якого підприємства, включаючи ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН, класифікуються за часовим горизонтом. Це допомагає узгодити поточні дії (тактику) з основними цілями (місією) організації та ефективно розподілити ресурси.

Стратегія формування внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН за допомогою адміністративних методів (використання влади, нормативних актів, регламентів) має бути розділена на часові горизонти для забезпечення послідовності та контролю.

Короткострокові Стратегії (До 1 року). Ці стратегії фокусуються на поточних операціях і мають безпосередній вплив на щоденну діяльність. Фокус на операційній дисципліні та упорядкуванні поточної роботи. Впровадити план

управління дебіторською заборгованістю: введення графіків, кредитних політик. KPI: середній термін погашення дебіторської заборгованості ↓ до ≤60 днів. Оптимізація операційних витрат (перегляд закупівель, енергозбереження). KPI: собівартість на 1 грн доходу ↓ на 5% за 12 міс. Запустити мінімальний пілот цифровізації - облік, простий ERP/облік кормів/насіння. KPI: впровадження ≥1 цифрового модуля, економія часу на облік ≥20%.

Таблиця 3. __ - Середньострокові стратегії формування внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Напрямок	Адміністративні Завдання та Метод
Організація Праці	Затвердження Правил внутрішнього трудового розпорядку та жорсткий контроль їхнього дотримання (вчасний початок/закінчення роботи, використання робочого часу). Метод: Накази, розпорядження, дисциплінарні стягнення.
Управління Якістю Даних	Введення обов'язкових форм первинного обліку (наприклад, подорожні листи, акти списання) з негайним контролем їхньої повноти та правильності. Метод: Розпорядження керівника, службові записки, санкції за некоректне заповнення.
Антикорупційна Політика	Розробка та затвердження внутрішніх положень про конфлікт інтересів та подарунки. Метод: Обов'язкове підписання працівниками положень, накази про посилення внутрішнього фінансового контролю.
Регламентація Повноважень	Актуалізація посадових інструкцій ключового персоналу (головний агроном, інженер, керівники відділів) для усунення поточних зон відповідальності. Метод: Наказ про введення в дію оновлених інструкцій.

Середньострокові стратегії (1–3 роки) виступають як місток між щоденними діями та довгостроковим баченням. Вони охоплюють функціональні напрями діяльності підприємства. Фокус на системній модернізації управління та структурній перебудові процесів. Залучити гранти / інвестиції для модернізації (техніка, системи зрошення, обладнання переробки). KPI: інвестиції ≥ X млн грн (ціль залежить від проєкту), приріст виробництва +10% після інвестицій. Розвиток переробки та бренду регіональної продукції (створення торгової марки, вихід на НГО/експорт). KPI: частка продукції з доданою вартістю ≥15% від виручки. Програма підготовки персоналу (курси,

семінари, співпраця з університетами). KPI: % працівників, що пройшли навчання $\geq 30\%$ /рік.

Таблиця 3.__ - Середньострокові стратегії формування внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Напрямок	Адміністративні Завдання та Метод
Організаційна структура	Реорганізація управління шляхом створення або ліквідації підрозділів (наприклад, виділення відділу насінництва або відділу впровадження наукових розробок у самостійний центр відповідальності). Метод: Наказ про структурні зміни.
Нормативна база	Розробка та введення в дію внутрішніх Стандартів Підприємства (СП) для основних виробничих і наукових процесів, що інтегрують вимоги НААН. Метод: Наказ про затвердження СП, обов'язкове використання в роботі.
Управління персоналом	Впровадження системи періодичної атестації керівного та наукового персоналу для підтвердження кваліфікації та прийняття кадрових рішень. Метод: Наказ про створення атестаційної комісії та затвердження Положення про атестацію.
Фінансовий контроль	Впровадження Центрів Фінансової Відповідальності (ЦФВ) та закріплення відповідальних осіб за кожним ЦФВ. Метод: Наказ про бюджетування та фінансову структуру

Довгострокові Стратегії (Понад 3 роки). Це глобальне бачення майбутнього підприємства. Вони визначають місію, основні ринки та ключові компетенції. Фокус на стратегічній стійкості та інституційній трансформації внутрішнього середовища. Створення інноваційного кластера / R&D-центру для трансферу розробок у виробництво. Впровадження KPI: кількість комерціалізованих розробок ≥ 2 за 3 роки, диверсифікація ринків збуту (експортні контракти, B2B переробники) та KPI: експорт $\geq 10\%$ від обсягу продажів.

Таблиця 3.__ - Довгострокові стратегії формування внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН

Напрямок	Адміністративні Завдання та Метод
Культура відповідальності	Забезпечення невідворотності дисциплінарної відповідальності та створення системи, де дотримання регламентів стає нормою. Метод: Систематичне застосування норм протягом тривалого часу.
Внутрішній контроль	Формування та інституціоналізація відділу (або функції) внутрішнього аудиту/контролю, що регулярно перевіряє дотримання внутрішніх нормативів і фінансової дисципліни.

	Метод: Наказ про створення та положення про внутрішній аудит.
Кадрова політика	Переведення всіх ключових посад на контрактну основу з чітко прописаними КРІ та умовами продовження/розірвання контракту. Метод: Накази про перехід на контрактну форму.
Взаємодія з НААН	Організаційне закріплення та формалізація процедур передачі та впровадження наукових розробок Інституту в господарстві. Метод: Укладення оновлених внутрішніх угод та спільних наказів з Інститутом.

Відповідно при формуванні стратегій є необхідним оцінити ризики та розробити заходи з їх пом'якшення.

Перше з чого необхідно почати це фінансовий ризик, а саме скорочення державної підтримки. Це в першу чергу загроза втрати або зменшення фінансування з державного бюджету чи цільових програм НААН. Для нівелювання цього ризику по перше створити фінансові резерви за рахунок накопичення стабілізаційного фонду (фінансового буфера) за рахунок власних доходів для забезпечення критичної діяльності підприємства на випадок затримки або скорочення держфінансування. По друге це диверсифікація джерел фінансування за рахунок активного залучення альтернативних коштів: подання заявок на міжнародні та національні гранти, пошук приватних інвесторів (наприклад, для спільного виробництва насіння), розвиток комерційного співфінансування наукових проєктів.

Друге це виробничий ризик, який полягає в кліматичних загрозах таких як посуха чи інше. Це ризик значних втрат урожаю через несприятливі погодні умови, спричинені зміною клімату. Для нівелювання цих ризиків можна прийняти такі заходи як: адаптивні агротехнології, що пропонують впровадження ґрунтозахисних та ресурсозберігаючих систем: використання технологій No-Till/Strip-Till, вибір стійких до екстремальних умов сортів (розробки ІСГ Північного Сходу), оптимізація систем зрошення/дренажу. Також можна застосувати фінансовий захист врожаю за рахунок страхування врожаю від основних погодних ризиків (град, посуха, надмірне зволоження) для компенсації фінансових втрат.

Третє це кадровий ризик, що виражається в дефіциті кваліфікованих фахівців. Ризик нестачі висококваліфікованого персоналу, особливо в науково-

виробничій сфері (агрономи, інженери, науковці та інші). Для нівелювання такого ризику підійдуть програми мотивації та соціальних гарантії, що полягають в розробці та впровадженні ефективної системи преміювання (прив'язаної до результатів), надання соціального пакету (житлові програми, медичне страхування) для підвищення привабливості роботи на підприємстві. Також можна використати таких засіб як інвестиції у навчання за рахунок організації регулярного підвищення кваліфікації для наявних співробітників, налагодження партнерства з аграрними вишами (дуальна освіта, стажування) для підготовки та залучення молодих фахівців.

Найбільша стратегічна необхідність ДП ДГ - це системна інтеграція виробничих, наукових та адміністративних функцій. Внутрішнє середовище повинно бути сформовано як єдиний науково-виробничий комплекс, а не як два окремі напрями.

Середньострокова стратегія має бути сфокусована на структурних змінах (створення НВП, чітке розмежування ЦФВ) та нормотворчості (введення СП), які адміністративно закріплюють цю синергію.

Впровадження HRM-системи та інших ІТ-технологій (точне землеробство) є не просто автоматизацією, а стратегічною необхідністю для підвищення дисципліни, прозорості та якості даних як у кадровому обліку, так і у виробництві.

Успіх цифрової трансформації залежить від адміністративних методів (короткострокова стратегія): затвердження нових регламентів роботи, призначення власників процесів та жорсткий контроль за використанням системи. Значні операційні витрати (ОРЕХ) на підписку (приблизно \$6,000 – \$8,500 на рік) вимагають їхнього бюджетування та постійного фінансового контролю.

Зважаючи на статус державного підприємства, адміністративні методи є найефективнішим інструментом для швидкого формування внутрішньої дисципліни та стандартизації.

Удосконалення внутрішнього середовища ДП ДГ вимагає жорсткого адміністративного управління для впровадження цифрових інструментів та структурної інтеграції, що забезпечить фінансову та виробничу стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. У ході теоретичного дослідження встановлено, що внутрішнє середовище аграрного підприємства є складною, багаторівневою системою, яка об'єднує всі внутрішні елементи організації та визначає умови її ефективного функціонування. Саме внутрішнє середовище забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства, формує його конкурентні переваги та створює основу для адаптації до зовнішніх впливів.

2. Визначено, що структура внутрішнього середовища аграрного підприємства охоплює виробничу, організаційну, кадрову, фінансову, інформаційну та інноваційну підсистеми, які перебувають у тісній взаємодії між собою. Узгоджене функціонування цих елементів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, стабільності виробничого процесу й конкурентоспроможності підприємства.

3. Доведено, що процес формування внутрішнього середовища є динамічним і залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких ключовими виступають рівень менеджменту, корпоративна культура, технологічний розвиток, державна аграрна політика та ринкова кон'юнктура.

4. Внутрішнє середовище господарства формується через кадровий потенціал, організаційну структуру, матеріально-технічну базу, фінансові ресурси та корпоративну культуру. Ефективність підприємства значною мірою залежить від того, наскільки збалансованими є ці складові та наскільки вони відповідають сучасним вимогам аграрного виробництва.

5. Адміністративні методи управління займають ключове місце у формуванні внутрішнього середовища. Їх застосування дозволяє встановлювати чіткі правила діяльності, регламентувати роботу підрозділів, підтримувати дисципліну праці та здійснювати контроль виконання завдань. Серед основних методів виділяються організаційні, розпорядчі та контрольні.

6. Значну увагу під час аналізу було приділено трудовим ресурсам. Виявлено, що персонал підприємства є основною продуктивною силою, яка визначає результативність господарської діяльності. Разом з тим, існує потреба у розширенні системи мотивації працівників, що дозволить підвищити їхню зацікавленість у результатах праці та знизити ризики професійного вигорання.

7. Матеріально-технічна база ДП ДГ ІСГ Північного Сходу НААН потребує модернізації, оскільки зношеність техніки та нестача сучасних засобів автоматизації ускладнюють забезпечення високого рівня продуктивності. Адміністративні заходи з контролю використання техніки та ресурсів, організації ремонтів і обслуговування спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів.

8. Фінансово-економічні аспекти діяльності підтвердили, що фінансова стабільність підприємства залежить від поєднання власних доходів, державної підтримки та залучення додаткових джерел фінансування. Адміністрування у цій сфері має на меті контроль витрат, планування фінансових потоків і оцінку економічної ефективності внутрішніх процесів.

9. Вплив адміністративних рішень на результати діяльності господарства проявляється у підвищенні продуктивності праці, раціональному використанні ресурсів, розвитку кадрового потенціалу та зростанні економічних показників. Разом з тим, залишаються виклики, пов'язані з недостатнім рівнем інвестицій у технічне переоснащення та потребою в удосконаленні системи управлінських комунікацій.

10. Таким чином вдосконалення внутрішнього середовища через адміністративні методи створює передумови для підвищення ефективності виробництва, зміцнення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Брайков С.І. Фактори формування внутрішнього середовища організацій в сучасній Україні: виклики та перспективи. *Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Topics of research in scientific and educational activities»*. Zaragoza, Spain. С. 115-116. URL: <https://eu-conf.com/en/events/topics-of-research-in-scientific-and-educational-activities/> (дата звернення 08.08.2025).
2. Вакуленко В., Мялковський В., Сяovej, Л. Організація системи інформаційного забезпечення управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*, 2022. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-45> (дата звернення 10.05.2025).
3. Дергалюк, Б. В., Кашпуренко, Т. О. Інноваційні підходи до управління операційною діяльністю агроіндустріальних підприємств: вплив на ефективність виробництва та стратегії розвитку. *Агросвіт*, 2024, № 22, URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4971> (дата звернення 01.05.2025).
4. Державне підприємство дослідне господарство ІСГПС НААН. URL: <https://surl.li/pavowu> (дата звернення 12.05.2025).
5. Іванченко В. О. Організаційно-інституційне забезпечення сталого розвитку підприємництва в сільському господарстві. *Економіка АПК*, 2020, № 12. С.74-80.
6. Інститут сільського господарства Північного Сходу Національної академії аграрних наук України. URL: Режим доступу: <https://isgps.org/> (дата звернення 10.05.2025).
7. Калачевська, Л. І. Державне управління системою сільськогосподарського дорадництва. *Вісник Сумського національного університету*. 2019. №1. С.38-43.
8. Каращенко В., Рибіцький О. Ефективне управління фінансовими

- ресурсами у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139> (дата звернення 04.10.2025).
9. Квасниця О., Неклюдова Т. Вдосконалення фінансового механізму розвитку аграрного сектору. *Світ фінансів*. 2020. №3(64). С. 139-152.
 10. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Мережева економіка: еволюція розвитку, передумови становлення концепції, концептуальні підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 40–51.
 11. Короткова К.О. Виробнича та операційна діяльність: сучасні трактування сутності та співвідношення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 4. С. 29-34.
 12. Котенко С., Брайков С. Роль адміністративних методів формування внутрішнього середовища підприємств аграрного сектору в умовах конкурентної боротьби. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред. І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. – Суми : Сумський державний університет, 2025. С. 76-77.*
 13. Кошкалда І. В., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Концептуальні засади створення інноваційних агро-кластерів в умовах сталого розвитку національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2022. № 1. С. 74–88.
 14. Красноручський О.О., Маренич Т.Г., Кальченко М.М. , Шерстюк О.В., Чуб О.А. Формування системи управління економічним потенціалом аграрного підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 2 (205). С.30-51.

- 15.Лема, О. І., Матковський, О. А., Коваль, О. Р., Сярий, І. В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *SMEU*, 2023. Випуск 5, № 2, URL: DOI: 10.23939/smeu2023.02.289 (дата звернення 01.06.2025).
- 16.Мамчур В., Студінська Г. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3049> (дата звернення 10.08.2025).
- 17.Миколайчук, В. І. Макроекономічні аспекти управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*, 2019. Випуск 36. С. 45-73.
- 18.Остахов О., Ларіна Т., Галицький О. Теоретико-практичні аспекти управління кадровим потенціалом аграрного підприємства у сучасних умовах. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №3. С. 339-345.
- 19.Федірець О.В., Назаренко О.О., Диннік В.В. Формування оптимальної виробничої стратегії аграрного підприємства. *Приазовський економічний вісник. Запоріжжя: Класичний приватний університет*, 2020. № 5 (22) С. 110–116.
- 20.Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Стратегічне управління розвитком агрокластерних структур: закордонна та вітчизняна практика. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 182-197.
- 21.Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. No 3 (03), 2023. С.70-75.
- 22.Чернікова, Н. М., Шелковський, Д. В., Пугін, О. С. Управління цифровою трансформацією аграрних підприємств: проблеми та перспективи.

- Причорноморські економічні студії*. 2024. Випуск 89. URL: https://bses.in.ua/journals/2024/89_2024/32.pdf (дата звернення 09.05.2025).
23. Чернікова, Н.; Бондаренко, І.; Окопний, М. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств на екологічних засадах. *Економіка та суспільство*, 2021. № 4. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1053> (дата звернення 08.07.2025).
24. Aye, Z. C., Castella, J. C., Xiong, M., Phimmasone, S., & Ehrensperger, A. (2024). How to measure agroecology? A rapid appraisal approach based on focus group discussions. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 2024. № 48(10), P. 1428–1461.
25. Bezpartochnyi M., Trushkina N. Infrastructural provision for the managing of agricultural enterprises' international logistics activities in the context of food security. *Food security: modern challenges and mechanisms to ensure : scientific monograph*. Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. P. 7–24.
26. Ewert, F., R. Baatz, and R. Finger. Agroecology for a sustainable agriculture and food system: From local solutions to large-scale adoption. *Annual Review of Resource Economics*. 2021. №15 (1). P.351–81.
27. Fedirets O. Management of the development of agricultural resources use. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph in edition I. Markina (issue 2)*. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P. 297–303
28. Irvine, R., Wardropper, C., Harden, S. C., Yoder, L. (2025). Improving agri-environmental policy design: farmer and administrator insights on voluntary conservation programs. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 2025. №40. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Improving-agri-environmental-policy-design%3A-farmer-Irvine-Wardropper/78cdff7c68aeb0f35a525aa627a13d5d207f0ab3> (дата звернення 10.10.2025)..

29. Joel Persson, Chanthavone Phomphakdy, Carsten Smith-Hall & Phan Quốc Dũng. How do agrarian transitions affect rural incomes? Insights from a borderland region in northern Vietnam and Laos. *Trees, Forests and People*. 2025. №22, P. 101002.
30. Lin, T., D. C. Catacutan, M. Van Noordwijk, R. F. Finlayson, C. N. Rogel, and P. Orenco, Eds. *State and outlook of agroforestry in ASEAN – status, trends and outlook 2030 and beyond*. Bangkok: FAO, ICRAF, CGIAR Research Program on Forests, Trees and Agroforestry, SEARCA. 2021. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/95253e9f-0714-4be7-8701-0cd1c63459ca> (дата звернення 10.09.2025).
31. Malynovska, G., Pawlik, J., Kis, G., Wolniak, R., Kis, S., Yatsiuk, O., Bembenek, M. Methodology and Practical Test of Human Capital Assessment of Ukrainian Oil and Gas Enterprises in the Context of Sustainable Development. *Sustainability*, 2025, №17(6). P. 2366.

Додаток

Структура вдосконалення організаційної складової внутрішнього середовища підприємства



ДОДАТОК

Механізм адміністрування внутрішнього середовища ДП ДГ ІСГ Північного
Сходу НААН