

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління підприємством»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**Гарант освітньо-професійної програми
д. екон. н., професор**

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
д. екон. н., доцент**

_____ **Віталій ВАКУЛЕНКО**
(підпис)

Виконав

_____ **Владислав ЩЕРБАК**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«___» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Щербаку Владиславу Олександровичу**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Стратегічне управління підприємством» затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством.**
- 2. Діагностика системи стратегічного управління підприємством.**
- 3. Напрями удосконалення стратегічного управління ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція».**

Дата видачі завдання «___» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис) **Віталій ВАКУЛЕНКО**

Завдання прийняв до виконання

(підпис) **Владислав ЩЕРБАК**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність, роль і значення стратегічного управління підприємством.....	8
1.2. Етапи формування та удосконалення стратегічного управління підприємством.....	14
1.3. Методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВП НУБІП УКРАЇНИ «АГРОНОМІЧНА ДОСЛІДНА СТАНЦІЯ».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства....	30
2.3. Оцінка ефективності чинної системи стратегічного управління.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	39
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства.....	39
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління.....	41
3.3. Організаційно-економічне забезпечення реалізації стратегічних рішень.....	44
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки воно забезпечує не лише довгострокове планування діяльності, а й здатність підприємства адаптуватися до нестабільності ринку, ресурсних обмежень, технологічних змін і підвищених вимог до якості продукції. Для підприємств аграрної сфери стратегічне управління є інструментом узгодження виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного та маркетингового розвитку.

Особливо актуальним це питання є для ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція», оскільки підприємство поєднує виробничу, науково-дослідну та освітню діяльність. Така специфіка потребує системного підходу до визначення стратегічних пріоритетів, розподілу ресурсів, формування кадрової політики, модернізації матеріально-технічної бази та посилення взаємодії з університетом, партнерами і споживачами продукції.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління досліджувались у працях таких учених, як: І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікланд, З. Шершньова, О. Віханський, Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Балабанова, А. Мазаракі, а також фахівці факультету аграрного менеджменту НУБіП України: Т. Балановська, О. Гоголя, Т. Власенко, В. Бутенко, Л. Діброва, С. Кузьменко, О. Гавриш, К. Драмарецька та В. Вакуленко та інші.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління підприємством, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління підприємством. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- визначити сутність, роль і значення стратегічного управління підприємством;
- охарактеризувати етапи формування та удосконалення стратегічного управління підприємством;
- надати методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- проаналізувати оцінку ефективності чинної системи стратегічного управління;
- охарактеризувати обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління;
- розкрити організаційно-економічне забезпечення реалізації стратегічних рішень.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємством. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція».

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, фундаментальні наукові праці та розробки вчених у сфері стратегічного управління підприємством. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин;

індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію відповідно до теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; SWOT-аналізу – при визначенні сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз стратегічного управління підприємством.

У процесі виконання роботи використано методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, табличного подання інформації, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, експертного оцінювання та розрахунково-аналітичний метод. Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, наукові праці з менеджменту, методичні матеріали НУБіП України, дані виробничої практики на базі ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція», а також результати власних спостережень і аналітичних узагальнень.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція», результати опитування і власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення стратегічного управління підприємством.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 67 сторінках, робота містить 18 таблиць, 4 рисунки, 60 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, роль і значення стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління для бізнесу є надзвичайно важливим, фактично воно розглядається як найвищий рівень управлінської майстерності в поєднанні із значною відповідальністю. Стратегічне управління лежить у площині відповідальності топ-менеджерів компанії, які відповідають за стратегічні рішення. Відповідно стратегічне управління дозволяє компанії максимізувати власну ефективність, одночасно використовуючи найбільший потенціал можливостей у зовнішньому середовищі[1].

Стратегічне управління займається розробкою стратегічного бачення, встановленням цілей, формуванням та реалізацією стратегій та введенням коригувальних заходів щодо відхилень (якщо такі є). Стратегічне управління є безперервним процесом, що оцінює та контролює бізнес та галузі, в яких бере участь компанія; оцінює конкурентів і встановлює цілі та стратегії для задоволення всіх зацікавлених сторін; а потім регулярно переоцінює кожен стратегію, щоб визначити, як вона була реалізована і чи досягнута головна мета, чи потребує заміни новою стратегією для відповідності змінам зовнішнього та внутрішнього середовища [2].

Серед завдань стратегічного управління доцільно виділити, як одне із ключових, досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Це можливо шляхом розробки та впровадження таких стратегій, які створюють цінність для компанії. Воно зосереджене на оцінці можливостей та загроз, маючи на увазі сильні та слабкі сторони фірми й розробку стратегій її виживання, зростання та розширення. Довгостроковий успіху діяльності можливо забезпечити за рахунок формування ефективної системи стратегічного управління. Дана

система має забезпечити формулювання чіткої бізнес-стратегії підприємства з обґрунтованими цілями, та розробку детальних планів, здатних забезпечити їх досягнення. Стратегічне управління вимагає постійної оцінки процесів та процедур в організації та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування компанії [3].

Система стратегічного управління повинна забезпечити для підприємства можливість побудувати стратегію, яка на основі врахування результатів поточної діяльності, дозволяє визначити перспективи розвитку, та сформувати чіткі плани. Ведучи мову про стратегічне управління слід відмітити як фінансові, так і не економічні вигоди. Система стратегічного управління забезпечує умови, за яких керівництво підприємства зацікавлено у визначення майбутнього образу суб'єкта господарювання та формуванні кроків для його реалізації. Стратегічне управління визначає філософію та параметри діяльності підприємства і його колективу. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління постійно планує, контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до більшої операційної ефективності, забезпечує зростання частки ринку та прибутковості. Стратегічне управління за своїм змістом та характеристиками є достатньо складним, відповідальним та в той же час надзвичайно важливим для підприємства процесом. Його виконання передбачає на підприємстві виконання декількох послідовних етапів, які схематично наведені на рис. 1. Основою їх є систематичне дослідження та інтерпретація умов, які формуються в межах зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. В процесі реалізації стратегічного управління підприємством першочерговим завданням є проведення аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап є найголовнішим, оскільки від його результатів залежать дії вищого менеджменту підприємства на наступних етапах. Основними інструментами його здійснення виступають PEST- та SWOT-аналіз, які є невід'ємною складовою стратегічного

аналізу підприємства. Результати цього аналізу дозволять отримати узагальнену інформацію щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища та на основі цього приймати відповідні управлінські рішення. Окрім цього одним з головних інструментів стратегічного управління є система збалансованих показників, яка дозволяє оцінити підприємство за такими складовими як: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг, а також управління персоналом [2, с. 55]. Взявши за основу результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, підприємство в процесі стратегічного управління здійснює визначення місії та цілей. На їх досягнення у подальшому буде направлена уся діяльність підприємства [4, с. 46]. Третій етап передбачає визначення топменеджментом підприємства актуальної стратегії, яка спрямована на забезпечення реалізації визначених цілей, формування яких відбувається у відповідності із можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища. Різновидів стратегії є велика кількість, а визначатися вона може за допомогою одного з таких методів: модель М. Портера; матриця БКГ; матриця А. Ансоффа; метод «Мак-Кінзі»; метод LOTS; метод PIMS.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до трактування стратегічного управління підприємством*

Автор / група авторів	Зміст підходу	Значення для теми дослідження
І. Ансофф	Стратегічне управління розглядається як реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища та спосіб забезпечення майбутнього розвитку.	Дає змогу обґрунтувати необхідність адаптації підприємства до ринкових і технологічних змін.
М. Портер	Основна увага приділяється конкурентним перевагам, позиціонуванню та вибору конкурентної стратегії.	Використовується для оцінки ринкових можливостей і формування переваг аграрного підприємства.
П. Друкер	Акцент зроблено на цілях, результативності управління, відповідальності керівника та орієнтації на споживача.	Допомагає пов'язати стратегічні цілі з практичними результатами діяльності.

Автор / група авторів	Зміст підходу	Значення для теми дослідження
Г. Мінцберг	Стратегія розглядається як план, модель поведінки, позиція і перспектива розвитку.	Пояснює необхідність поєднання формального планування з реальною управлінською практикою.
Т. Балановська, О. Гоголя, В. Бутенко	У працях фахівців НУБіП увага приділяється управлінню аграрними підприємствами, кадровому потенціалу та організаційно-економічному забезпеченню.	Дозволяє адаптувати загальні положення стратегічного менеджменту до аграрної сфери та конкретної бази дослідження.

Примітка. Сформовано автором на основі [8; 12; 15; 18; 24; 31].

Дані таблиці 1.1 показують, що стратегічне управління не можна зводити лише до планування. Різні автори акцентують увагу на адаптації, конкуренції, результативності, поведінкових аспектах і ресурсному забезпеченні. Для ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» найбільш доцільним є поєднання цих підходів, оскільки підприємство працює у сільськогосподарському середовищі, має виробничі завдання і водночас виконує науково-освітню функцію.

Таблиця 1.2

Основні функції стратегічного управління підприємством*

Функція	Зміст	Практичне значення
Аналітична	Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища.	Виявлення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін.
Планова	Визначення місії, стратегічних цілей і напрямів розвитку.	Формування зрозумілої траєкторії розвитку підприємства.
Організаційна	Розподіл ресурсів, повноважень і відповідальності.	Забезпечення виконання стратегічних рішень.
Мотиваційна	Стимулювання персоналу до досягнення цілей.	Підвищення зацікавленості працівників у результатах.
Контрольна	Оцінювання досягнення стратегічних показників.	Своєчасне коригування управлінських дій.

Примітка. Сформовано автором на основі [10; 14; 19].

Аналіз функцій стратегічного управління свідчить, що ефективність стратегії залежить від її впровадження у повсякденну діяльність підприємства. Якщо стратегічні цілі не пов'язані з відповідальними особами, ресурсами та

контрольними показниками, управління набуває формального характеру. Саме ця проблема є актуальною для багатьох сільськогосподарських підприємств, де стратегічні наміри часто не закріплені конкретними інструментами реалізації.

До головних завдань стратегічного управління слід віднести забезпечення взаємодії підприємства з його оточенням, створення передумов для підтримки його потенціал на рівні, достатньому для реалізації визначених цілей, та формування життєздатності підприємства у довгостроковому періоді. Стратегічне управління є гарантом довгострокового успіху підприємства на ринку, за умов належного його виконання значно зростають шанси фірми на досягнення поставлених цілей [5]. Окрім того, для забезпечення стратегічного управління підприємством необхідна відповідна система. Вона передбачає визначення відповідальних осіб за стратегічне управління. До них, як правило, відноситься топ-менеджмент підприємств. Також система стратегічного управління підприємством повинна включати 5 ключових елементів, які наведені на рис. 2.

В межах підприємства визначені елементи забезпечують формування повноцінної системи стратегічного управління. Орієнтація функціонування кожної з підсистем системи стратегічного управління підприємством спрямована на забезпечення сталого розвитку. В процесі реалізації стратегії надзвичайно важливим є своєчасна її реалізація всіма підсистемами підприємства, адже затягування термінів реалізації стратегії негативно позначається на інших аспектах діяльності [4]. Наприклад, зміна в управлінні фінансовою діяльністю відобразиться в цілому на підприємстві по виробничій діяльності, нестача грошових коштів може призвести до нестачі ресурсів, які в свою чергу вплинуть на неповну завантаженість виробничих потужностей, що призведе до невиконання виробничої програми, як результат знизиться ефективність маркетингової стратегії, підприємство не зможе задовольнити попит споживачів якісною продукцією через брак матеріальних ресурсів.

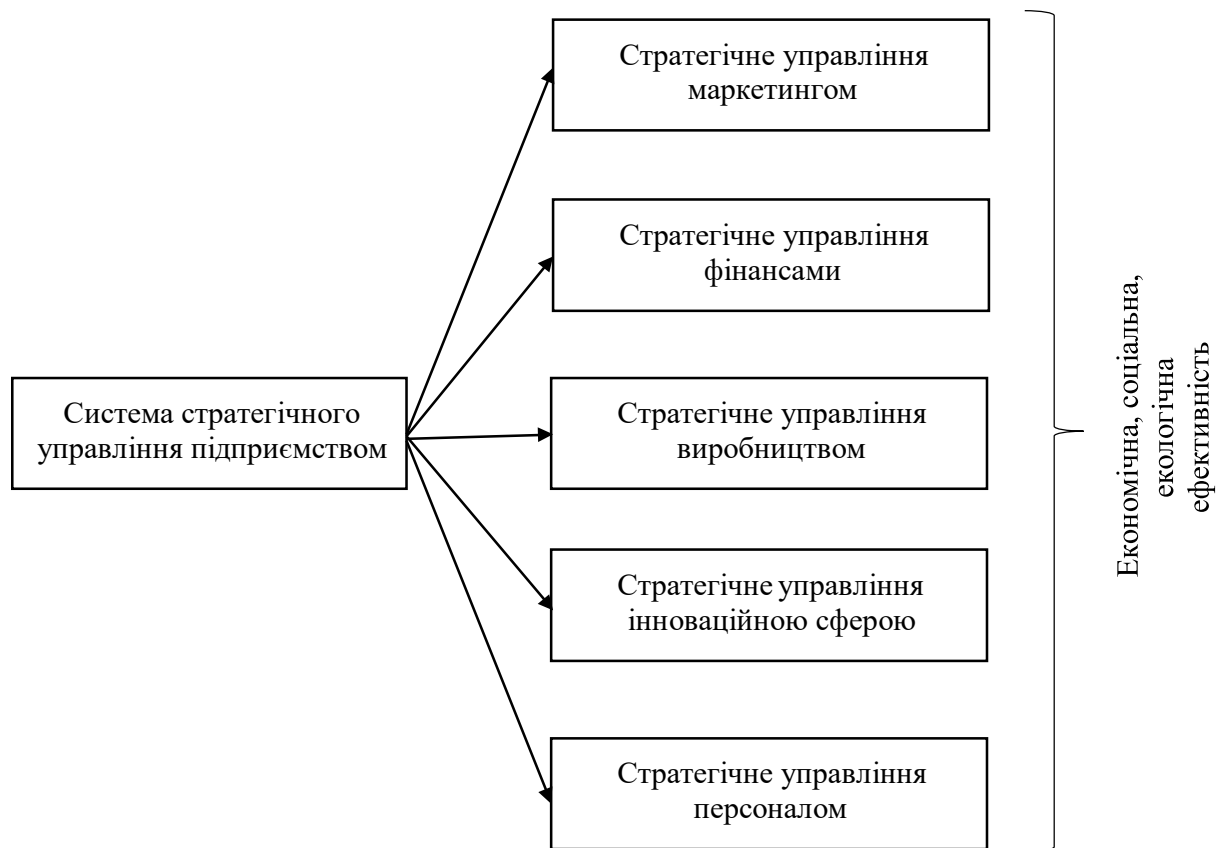


Рис. 1. Особливості системи стратегічного управління.

Примітка. Сформовано автором на основі [10; 14; 19].

Отже, стратегічне управління дозволяє підприємству постійно моніторити стан зовнішнього та внутрішнього середовища й у відповідності до нього вживати заходи направлені на підвищення ефективності свого функціонування. Використання підходів та інструментарію стратегічного управління, в сучасних умовах, стали ключовими елементами, здатними гарантувати довгострокове існування та успіх підприємства. Без орієнтації на стратегічне управління підприємства позбавлені можливості оперативно реагувати на виклики сьогодення та досягати глобальних цілей.

1.2. Етапи формування та удосконалення стратегічного управління підприємством

Формування системи стратегічного управління є послідовним процесом, який охоплює аналіз вихідної ситуації, постановку цілей, вибір стратегічних альтернатив, реалізацію рішень і контроль результатів. Кожен етап має власне значення, а пропуск хоча б одного з них знижує якість управлінських рішень.

За результатами дев'ятої хвилі досліджень бізнесу в Україні під час повномасштабної воєнної агресії росії проти України, проведеної у співпраці Центра розвитку інновацій, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, національного проєкту. «Дія.Бізнес та стратегічного агентства Advanter Group [6], було виявлено, що більшість українських підприємств, а саме 66,6% у травні-червні 2022 року та 55,7% у листопаді 2022 року) наразі: або не бачать сенсу у розробці стратегії (11,1% у травні-червні та 11,0% у листопаді) або знаходяться в процесі обдумування й інтуїтивного управління (55,5% та 44,7% у травні-червні 2022 року та листопаді 2022 року, відповідно). Проте варто відмітити, що поступово вітчизняні підприємства починають розуміти цінність стратегій у кризових умовах. Це підтверджує наступна динаміка щодо наявності стратегій: у травні-червні 2022 року відсоток компаній, що мають: адаптивну стратегію становив 6,0%; стратегію і гнучко адаптують свої плани дій складав 20,4%; стратегію та налагоджені базові елементи планування сягав 7,0%; проте вже в листопаді 2022 року показники зазнали збільшень: 11,2% підприємств сформували адаптивну стратегію, 24,0% компаній мали і стратегію, і вміли гнучко адоптувати план дій, 9,2% – налагодили фундаментальні елементи планування.

Процес стратегічного управління включає декілька змістовних кроків, таких як: вивчення та аналіз поточної ситуації, формулювання стратегії, реалізація стратегії та оцінку стратегії [10; с. 114]. Кожен з етапів містить декілька ключових компонентів, які необхідно враховувати в процесі стратегічного управління. На рис.

1 зображено етапи процесу стратегічного управління. Необхідним є більш детальний розгляд кожного з етапів процесу стратегічного управління на підприємстві. Перший етап у процесі стратегічного управління на підприємстві передбачає проведення аналізу поточної ситуації в його межах. Необхідним на цьому кроці є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, з метою визначення потенційних можливостей розвитку та прогнозування ймовірних факторів ризику, які можуть негативно вплинути на подальшу діяльність підприємства.

Другий етап передбачає формулювання стратегії. Передумовою для формування стратегії є організаційне забезпечення системи стратегічного управління, його незалежність та сформованість на основі функціональних обов'язків працівників. Цей етап фактично передбачає формування корпоративної культури підприємства. На цьому кроці важливим є розгляд таких стратегічних аспектів, як: планування стратегії, розробка альтернатив обраної стратегії та вибір необхідного комплексу дій для успішної реалізації сформованої стратегії.

Наступний етап – це безпосередня реалізація стратегії, що полягає в імплементації обраної стратегії, включаючи дії, визначені на етапі формування стратегії. Цей етап є найважливішим та найскладнішим, оскільки стратегія повинна перетворитися на комплексний набір показників, які будуть характерні для кожного рівня структури компанії, щоб показати її дієвість та ефективність у практичній діяльності. Завершальним етапом процесу стратегічного управління є оцінка стратегії. Тут керівникам необхідно оцінити та проконтролювати процес виконання стратегії. Важливо враховувати, що навіть найбільш докладно сформульовані стратегії потребують постійного моніторингу через можливі непередбачені зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі, які можуть вплинути на їх актуальність [7, с. 35]. Важливим у рамках дослідження стратегічного управління є також

визначення основних підходів до формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану.

Процесний підхід може бути розглядатися, як послідовність виконання дій, спрямованих на досягнення конкретного результату. Стратегічне управління, у контексті даного підходу, описується, як сукупність взаємопов'язаних процесів, що включають планування, організацію, мотивацію та контроль. Підприємства, які використовують процесний підхід у стратегічному управлінні, приділяють увагу власне процесу прийняття рішень та обговоренню подальших дій на всіх етапах формування системи стратегічного управління. Ситуаційний підхід є орієнтованим на обставини та фокусується на управлінні подіями, що виникають у поточний момент функціонування підприємства. В стратегічному управлінні, в рамках цього підходу, акцент переноситься від розробки заздалегідь визначених планів на реакцію на проблеми, які вже виникли. Ефективне управління, що базується на ситуаційному підході, передбачає врахування низки принципів, як гнучкість, відкритість, варіативність, зворотний зв'язок та рефлексивність. Системний підхід у контексті управління підприємством визначає його як цілісну систему. Організація розглядається як складна система, що складається з різних частин, проводиться аналіз властивостей кожної частини та визначається її вплив на загальну ефективність. Важливо зазначити, що в рамках системного підходу підприємство розглядається як відкрита система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем, а не обмежується вивченням виключно внутрішніх характеристик [8, с. 237].

Таблиця 1.3

Етапи формування та удосконалення стратегічного управління підприємством*

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Визначення місії	Формулювання призначення підприємства та його ролі.	Узгоджене бачення розвитку.
2. Постановка цілей	Визначення довгострокових і середньострокових орієнтирів.	Система стратегічних цілей.

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
3. Стратегічний аналіз	Оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників.	Виявлення проблем, ризиків і резервів.
4. Вибір альтернатив	Порівняння можливих напрямів розвитку.	Вибір найбільш доцільної стратегії.
5. Реалізація стратегії	Розробка заходів, строків, бюджету і відповідальних осіб.	Практичне впровадження рішень.
6. Контроль і коригування	Оцінка виконання цілей і внесення змін.	Підвищення результативності управління.

Примітка. Сформовано автором на основі [12; 18; 21].

Таблиця 1.3 демонструє логіку стратегічного процесу. Найпроблемнішим для практики є не формулювання цілей, а їх перетворення на вимірювані показники та конкретні дії. Тому в подальших розділах роботи увага приділяється не лише загальним напрямам розвитку ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція», а й показникам КРІ, відповідальним особам і організаційно-економічному забезпеченню запропонованих заходів.

Удосконалення стратегічного управління доцільно здійснювати не одноразово, а як безперервний процес. Підприємство може мати затверджені цілі, але в умовах швидких змін вони повинні регулярно переглядатися. Особливо це стосується аграрного сектору, де зміна цін на добрива, паливо або засоби захисту рослин може істотно вплинути на виробничі плани та фінансовий результат.

На етапі формування цілей важливо застосовувати принцип вимірюваності. Наприклад, замість загальної мети «покращити управління» доцільно визначати конкретні орієнтири: підвищити рентабельність на певний відсоток, зменшити витрати пального на гектар, збільшити кількість працівників, які пройшли навчання, або впровадити цифровий облік за ключовими виробничими операціями.

Етап реалізації стратегії є найбільш складним, оскільки саме на ньому загальні управлінські ідеї мають бути перетворені на конкретні дії. У практиці підприємств часто виникає проблема, коли стратегічні документи існують окремо від поточного планування. Для уникнення цього стратегічні заходи мають бути

пов'язані з бюджетом, посадовими обов'язками, календарними строками і системою мотивації.

У системі стратегічного управління особливе значення має комунікація. Працівники мають розуміти, для чого впроваджуються зміни, які результати очікуються і як їхня робота впливає на загальний розвиток підприємства. Якщо стратегія залишається зрозумілою лише керівництву, її реалізація буде ускладненою.

Для навчально-дослідного підприємства важливо залучати до стратегічного процесу не тільки адміністрацію, а й фахівців виробничих підрозділів, науковців, викладачів і студентів. Такий підхід дозволяє поєднати практичний досвід з науковими підходами та підвищити якість управлінських рішень.

Контроль стратегічних рішень має бути регулярним і доказовим. Він не повинен зводитися до загального обговорення проблем. Доцільно формувати короткі звіти за визначеними показниками, порівнювати планові і фактичні результати, пояснювати причини відхилень і визначати коригувальні дії.

1.3. Методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства

Методичне забезпечення стратегічного управління охоплює інструменти, які дають змогу оцінити стан підприємства, визначити чинники впливу, виявити проблеми та обґрунтувати управлінські рішення. Для сільськогосподарського підприємства стратегічний аналіз має бути комплексним, оскільки результат діяльності залежить від фінансових, виробничих, кадрових, технологічних, ринкових і природно-кліматичних чинників.

Методологія стратегічного управління зосереджена на розробці та оцінці можливих варіантів перспективного розвитку компанії. Такий аналіз альтернатив є одним із найскладніших і водночас найважливіших завдань у процесі стратегічного

управління. Для підвищення ефективності управлінських рішень методологія спирається на системний підхід до вирішення організаційних питань.

Основою методології стратегічного управління є різноманітні економічні дисципліни, такі як економічна теорія, фінанси, кредитування, маркетинг, бухгалтерський облік, статистика тощо. Вона також включає системний, ситуаційний та кібернетичний підходи до вирішення завдань, методи дослідження операцій для знаходження оптимальних рішень, теорію прийняття рішень і теорію організацій, а також прогнозування. Крім того, стратегічний менеджмент використовує досягнення соціальних і гуманітарних наук, зокрема психології, соціальної психології, соціології та антропології. Методологія включає широкий спектр методів дослідження та процедур для розв'язання управлінських завдань, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії та її розвитку. Серед цих методів можна виділити експерименти, анкетування, тестування, збір експертної інформації, аналіз документації та методи моделювання.

Також методологія стратегічного управління спирається на ряд принципів, серед яких: науковість, єдність напрямку розвитку, пріоритет домінуючих напрямів розвитку, ефективність та економічність, підпорядкування особистих інтересів загальним цілям, пропорційність, мотивація персоналу, розподіл праці, корпоративність. Ці принципи слугують фундаментом для побудови ефективної системи стратегічного управління та забезпечення сталого розвитку організації [17]. Стратегічне управління є складним і відповідальним процесом, що вимагає послідовного виконання кількох етапів. Відповідні етапи, що представлені в попередньому розділі, базуються на систематичному аналізі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Такий підхід дозволяє враховувати всі ключові чинники, які впливають на діяльність організації, забезпечуючи ефективність стратегічних рішень. Одним з найголовніших складників методології стратегічного управління є аналіз середовища діяльності підприємства. Таран-Лала

О.М. та Сухорук К.В. наводять таку систематизацію методів стратегічного управління (рис. 4) [22]. Коротко охарактеризуємо основні з наведених методів. Модель М. Портера або як її ще називають школа позиціонування є однією з ключових у стратегічному плануванні та управлінні.

Основою концепції позиціонування є визнання домінуючого впливу конкуренції у галузі. Інтенсивність конкуренції визначається такими факторами: сила споживачів, вплив постачальників, тиск галузевих конкурентів, загроза товарів-замінників. На основі поєднання цих чинників формується матриця стратегій. Головний принцип стратегій, що пропонуються, — уникнення прямої конкуренції з сильними суперниками та спрямування ресурсів у сфери, де конкуренція менш інтенсивна, а прибутковість є високою. Однак позиціонування здебільшого ігнорує внутрішні чинники конкурентоспроможності організації та фокусується лише на аналізі галузевих конкурентів, формуючи типові групування компаній-конкурентів.



Рис. 4. Методи обґрунтування вибору стратегії підприємством

Примітка. Сформовано автором на основі [22]

Стратегії за М. Портера орієнтовані на отримання монопольної ціни шляхом домінування на ринку в цілому або в окремих його сегментах. Для підходу М. Портера властиві певні недоліки, зокрема: зосередженість на галузевих особливостях. Модель враховує лише відмінності між галузями, залишаючи поза

увагою внутрішньогалузеві особливості підприємств. Модель не враховує динамічних змін, таких як адаптація конкурентів до умов ринку та їх орієнтація на сегменти з високою прибутковістю. Також можна вести мову за певну односторонність аналізу. Відсутність інтеграції внутрішніх факторів організації, таких як інновації, операційна ефективність чи корпоративна культура, звужує можливості моделі.

Одним із найвідоміших і водночас найпростіших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Це інструмент, який дозволяє встановити зв'язок між можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) та слабкостями підприємства. Результати цього аналізу використовуються для формування та вибору стратегій, які найкраще відповідають специфіці організації. SWOT-аналіз застосовується для вивчення підприємства як економічної системи в контексті конкретного ринкового середовища. Цей метод не забезпечує остаточних рішень для прийняття управлінських заходів, але допомагає структурувати та впорядкувати існуючу інформацію, враховуючи суб'єктивні оцінки та висновки. Він сприяє створенню загального переліку стратегій, орієнтованих як на адаптацію до зовнішнього середовища, так і на вплив на нього.

Популярність цього методу пояснюється тим, що стратегічне управління вимагає обробки великих обсягів інформації, яку необхідно систематизувати, аналізувати та використовувати. SWOT-аналіз є зручним інструментом для організації такої роботи. Проте метод має і недоліки, серед яких: неможливість врахувати всі сили, слабкості, можливості та загрози; суб'єктивність у виборі та ранжуванні факторів; повільна реакція на динамічні зміни зовнішнього середовища. Ще одним популярним методом стратегічного аналізу є методика БКГ, яка використовується для оцінки стратегічної позиції підприємства у різних напрямках його діяльності. Вона дозволяє обрати оптимальну стратегію поведінки на ринку та ефективно розподілити фінансові ресурси між різними сегментами бізнесу. Методика передбачає класифікацію бізнес-напрямків у чотири основні категорії:

«Зірка» — ідеальний стан, який характеризується високим потенціалом зростання ринку та сильними позиціями підприємства на ньому. «Дійна корова» — напрямок діяльності, що приносить стабільний прибуток завдяки сильним ринковим позиціям, але функціонує на зрілому ринку з низькими темпами зростання. «Дика кішка» або «знак питання» — бізнес-напрямок із слабкими позиціями підприємства, але з перспективним ринковим середовищем.

«Собака» — напрямок, де поєднуються слабкі позиції підприємства та низькі темпи зростання ринку, що робить його малоперспективним. Перевагами методу БКГ є: простота та доступність у використанні; диференційований підхід до стратегічного планування; комплексність аналізу бізнеснапрямків; Недоліки методу БКГ: надмірна увага до обмеженого набору факторів, що впливають на стратегічну позицію; недостатнє врахування інших важливих аспектів, які впливають на загальне становище підприємства.

Обидва методи, SWOT-аналіз і БКГ, є важливими інструментами стратегічного управління, які допомагають підприємствам орієнтуватися у складному ринковому середовищі. Проте їх використання потребує обережності та доповнення іншими методиками для більш комплексного аналізу [12]. Модель McKinsey або матриця «Мак-Кінзі» охоплює значно ширший спектр даних порівняно з матрицею БКГ. У цій моделі фактор зростання ринку трансформується у багатогранну категорію «привабливість ринку (галузі)», а частка ринку замінюється поняттям «стратегічний стан» або «конкурентні позиції» бізнесодиниць.

Фактори. Фахівці McKinsey наголошують, що чинники, які визначають привабливість галузі та позиції бізнесу на конкретних ринках, мають суттєві відмінності. При аналізі кожного ринку важливо спершу визначити фактори, які найбільше відображають специфіку цього ринку. Після цього необхідно об'єктивно

оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній та високий. Такий підхід забезпечує більш точну та адекватну оцінку ринкових умов і позиції підприємства.

До переваг даного методу доцільно віднести:

Комплексність аналізу. Матриця враховує широкий спектр факторів, які визначають привабливість ринку та конкурентну позицію бізнесу, забезпечуючи глибокий аналіз ситуації. Гнучкість у застосуванні. Модель адаптується до специфіки різних ринків і галузей, дозволяючи підприємствам обирати релевантні фактори для оцінки. Деталізація стратегічних рішень. Використання багатофакторного підходу сприяє формуванню більш обґрунтованих стратегій для різних бізнес-одиниць. Порівняння бізнес-одиниць. Модель дозволяє порівнювати позиції різних підрозділів компанії, що спрощує розподіл ресурсів і визначення пріоритетів. Довгострокова перспектива. Зосереджуючись на привабливості галузі та конкурентних позиціях, матриця допомагає формувати стратегії з урахуванням майбутнього розвитку ринку.

Метою PEST-аналізу є моніторинг змін у макросередовищі за чотирма ключовими напрямками та визначення тенденцій і подій, які не контролюються підприємством, але мають вплив на прийняття стратегічних рішень. PEST-аналіз допомагає оцінити вплив факторів макросередовища на поточну і майбутню діяльність підприємства. Виділяються чотири основні групи факторів, що є найбільш важливими для формування стратегії: політичні (політико-правові), що позначаються літерою P, економічні (літера E), соціальна (соціокультурні) – літера S, технологічні (літера T).

Як правило, до політико-правових чинників відносяться такі аспекти, як урядова стабільність, зміни у законодавстві, ступінь державного впливу на галузь, включно з долею держвласності, державне регулювання, конкуренція в галузі та податкова політика. Економічні чинники включають загальний стан економіки (зростання, стабільність чи спад), курс національної валюти, рівень інфляції,

безробіття та ціни на енергоресурси. Соціокультурні аспекти охоплюють демографічні зміни, зміну структури доходів населення, ставлення до праці й відпочинку, соціальну мобільність та активність споживачів. Технологічні фактори стосуються державної технічної політики, важливих тенденцій у сфері технологій, розробки нових продуктів і швидкості впровадження інновацій, а також появи нових патентів [27].

Метод LOTS базується на принципі, що будь-яка організація, незалежно від її форми — чи то компанія, чи державна установа, — повинна прагнути адаптувати свою діяльність до потреб і вимог клієнтів. Метод LOTS передбачає детальне та систематичне обговорення низки бізнес-питань, які охоплюють різні рівні та ступені складності. Це може варіюватися від визначення корпоративної місії компанії до розробки та реалізації конкретного проекту всередині організації. Такий підхід дозволяє враховувати потреби як стратегічного, так і оперативного характеру, забезпечуючи комплексний погляд на управління та розвиток бізнесу [15].

Таблиця 1.4

Методи стратегічного аналізу, використані у бакалаврській кваліфікаційній роботі*

Метод	Сфера застосування	Результат використання
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників.	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.
PEST-аналіз	Оцінка макросередовища.	Виявлення ключових зовнішніх чинників впливу.
Фінансово-економічний аналіз	Оцінка доходів, витрат, прибутку і рентабельності.	Визначення фінансових можливостей і обмежень.
Кадровий аналіз	Оцінка персоналу, мотивації та навчання.	Виявлення кадрових проблем і резервів.
KPI	Контроль реалізації стратегічних цілей.	Вимірювання результативності підрозділів і працівників.

Примітка. Сформовано автором на основі [10; 12; 18; 22].

Наведені методи взаємодоповнюють один одного. SWOT- і PEST-аналіз дають змогу зрозуміти загальну стратегічну ситуацію, фінансово-економічний

аналіз підтверджує висновки кількісними показниками, кадровий аналіз показує готовність персоналу до змін, а KPI забезпечують контроль реалізації стратегії. Такий підхід є достатнім для діагностики стратегічного управління досліджуваного підприємства.

У роботі з сільськогосподарським підприємством важливо враховувати виробничо-технологічні показники. До них можна віднести врожайність, структуру посівних площ, продуктивність праці, витрати на гектар, ефективність використання техніки, втрати під час зберігання продукції, своєчасність виконання агротехнічних операцій.

У сучасних умовах окремого значення набуває аналіз цифрової готовності підприємства. Він охоплює наявність програмного забезпечення, електронного обліку, цифрових карт, систем моніторингу, навичок персоналу і здатності інтегрувати цифрові дані у процес управління.

Отже, методика стратегічного аналізу повинна бути не шаблонною, а адаптованою до конкретного підприємства. Для ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» доцільним є поєднання SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, фінансово-економічного оцінювання, кадрового аналізу, аналізу матеріально-технічної бази та системи KPI. Для забезпечення повноти аналізу та об'єктивності рішень необхідно поєднувати кілька методів стратегічного аналізу, таких як SWOT, PEST, БКГ, модель Портера та інші. Кожен із цих методів має свої переваги й недоліки, тому їх комбінування залежно від специфіки підприємства та умов ринкового середовища є найбільш ефективним.

Основу методології стратегічного управління складають принципи науковості, економічності, мотивації персоналу та пріоритету загальних цілей, які забезпечують стабільний розвиток підприємства.

Для адаптації до швидких змін ринку підприємствам слід впроваджувати сучасні підходи до аналізу та прогнозування, використовуючи кібернетичний і ситуаційний підходи для вирішення організаційних завдань.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВП НУБІП УКРАЇНИ «АГРОНОМІЧНА ДОСЛІДНА СТАНЦІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» є відокремленим підрозділом Національного університету біоресурсів і природокористування України. Підприємство розташоване за адресою: вул. Лесі Українки, 1, с. Пшеничне, Білоцерківський район, Київська область. Його діяльність поєднує виробничий, науково-дослідний та освітній напрями, що визначає специфіку управління і стратегічного планування.

Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових, технічних і кормових культур, розвиток тваринництва, проведення дослідницької роботи в галузі агрономії, випробування нових сортів культур, упровадження сучасних технологій рослинництва, а також забезпечення навчально-практичної підготовки студентів НУБіП України.

Організаційна структура управління має лінійно-функціональний характер. Керівництво здійснює директор, якому підпорядковуються фахівці з основних напрямів діяльності: агрономічної служби, зоотехнічної служби, бухгалтерії, економічного блоку, науково-дослідного сектору та адміністративно-господарського забезпечення. Така структура забезпечує розподіл функцій, але потребує належної координації між виробничими та науково-освітніми напрямками.

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція»*

Напрямок діяльності	Зміст	Значення для стратегічного управління
Рослинництво	Вирощування зернових, технічних і кормових культур.	Формує основну частину виробничих результатів і доходів.

Напрям діяльності	Зміст	Визначення для стратегічного управління
Тваринництво	Виробництво молока та м'яса, утримання поголів'я.	Забезпечує диверсифікацію діяльності.
Науково-дослідна робота	Досліди, випробування сортів і технологій.	Підсилює інноваційний потенціал підприємства.
Освітня діяльність	Практична підготовка студентів НУБіП України.	Забезпечує кадровий резерв і зв'язок з університетом.
Матеріально-технічне забезпечення	Використання техніки, лабораторій, складів і транспортної бази.	Визначає виробничу спроможність підприємства.

Примітка. Сформовано автором на основі матеріалів підприємства [7].

Таблиця 2.1 показує, що підприємство не є типовим виробником сільськогосподарської продукції, оскільки його стратегічний розвиток залежить від поєднання виробництва, науки і освіти. Це створює додаткові можливості для інновацій, але водночас ускладнює управління, адже потребує узгодження господарських, навчальних і дослідницьких завдань.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Доходи від реалізації, тис. грн	11150	11690	12450	+1300
Собівартість продукції, тис. грн	7900	8240	8670	+770
Чистий прибуток, тис. грн	3250	3450	3780	+530
Рентабельність діяльності, %	29,1	29,5	30,3	+1,2 в.п.
Частка доходів від реалізації продукції, %	68,0	69,0	70,0	+2,0 в.п.

Примітка. Сформовано автором на основі звітності підприємства [7];

Дані таблиці 2.2 свідчать про позитивну динаміку фінансових результатів. Доходи від реалізації у 2024 році зросли порівняно з 2022 роком на 1300 тис. грн, а чистий прибуток — на 530 тис. грн. Водночас зростання собівартості підтверджує необхідність системного контролю витрат, особливо витрат на паливо, добрива, насіння, ремонт техніки та оплату праці. Саме тому стратегічне управління має бути пов'язане з фінансовим плануванням і контролем ефективності ресурсів.

Для більш повного розуміння діяльності ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» важливо враховувати його організаційний статус. Як відокремлений підрозділ університету, станція має специфічну систему управління, у якій господарська діяльність поєднується з освітньою і науковою місією. Це впливає на формування цілей, джерел фінансування, кадрову політику і характер управлінських рішень.

Організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить, що його результативність залежить від взаємодії кількох підсистем. Виробнича підсистема забезпечує отримання продукції; фінансова - облік доходів і витрат; кадрова - залучення і розвиток працівників; науково-дослідна - апробацію інновацій; освітня - практичну підготовку студентів.

У стратегічному аспекті важливо, що підприємство має потенціал для формування навчально-виробничого майданчика сучасного типу. За умови належної цифровізації воно може використовуватися для демонстрації технологій точного землеробства, практичного навчання студентів, проведення досліджень і підготовки прикладних рекомендацій для інших аграрних підприємств.

Фінансово-економічні показники діяльності потрібно розглядати не ізольовано, а у взаємозв'язку з виробничими умовами. Зростання доходів є позитивною тенденцією, однак воно має оцінюватися разом із динамікою собівартості, витрат на ресурси, станом техніки і кадровим забезпеченням.

Для підприємства важливо не лише збільшувати обсяги виробництва, а й підвищувати якість управління витратами. У цьому контексті цифровий облік операцій, контроль використання пального, планування закупівель і аналіз ефективності техніки можуть стати реальними інструментами підвищення результативності.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика підприємства підтверджує, що його стратегічний розвиток має ґрунтуватися на комплексному

підході. Необхідно одночасно удосконалювати виробничу, фінансову, кадрову, маркетингову та інноваційну складові.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього середовища ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» доцільно здійснювати за такими блоками: організаційна структура, фінансовий стан, кадровий потенціал, матеріально-технічна база, маркетингова діяльність, логістика, інноваційна активність та екологічна відповідальність.

Кадровий потенціал підприємства охоплює понад 60 працівників, серед яких агрономи, зоотехніки, технічний персонал, бухгалтери, науковці, водії та адміністративні працівники. Наявність фахівців різного профілю є перевагою, однак сезонність сільськогосподарських робіт посилює проблему кадрового забезпечення в пікові періоди.

Матеріально-технічна база включає трактори, комбайни, сівалки, обприскувачі, культиватори, лабораторне обладнання, складські приміщення, доїльні установки та охолоджувальні резервуари. Це створює виробничу основу, але стратегічний розвиток потребує подальшої модернізації, цифровізації та контролю технічного стану обладнання.

Зовнішнє середовище характеризується одночасною наявністю можливостей і загроз. До можливостей належать розвиток точного землеробства, грантові програми, співпраця з університетом, попит на якісну продукцію та цифровізація аграрного сектору. До загроз — зростання цін на ресурси, кліматичні ризики, конкуренція, нестача кадрів і нестабільність ринкових цін.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Поєднання виробничої, наукової та освітньої діяльності.	Недостатня цифровізація окремих управлінських процесів.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність матеріально-технічної бази та дослідних площ.	Потреба в оновленні частини техніки та складської інфраструктури.
Підтримка з боку НУБіП України.	Сезонна нестача робочих кадрів.
Досвід персоналу в аграрному виробництві.	Недостатньо розвинена маркетингова комунікація.

Примітка. Сформовано автором на основі матеріалів підприємства [7].

Таблиця 2.4

Можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства*

Можливості	Загрози
Розвиток точного землеробства та агро-GIS.	Зростання вартості пального, добрив і засобів захисту рослин.
Залучення грантів і міжнародних програм.	Кліматичні ризики та нестабільність урожайності.
Розвиток бренду локальної продукції.	Посилення конкуренції на аграрному ринку.
Співпраця з кафедрами, науковцями та студентами.	Відтік кваліфікованих кадрів.

Примітка. Сформовано автором за матеріалами підприємства [7] та результатами власних узагальнень.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має суттєвий потенціал розвитку, однак його реалізація стримується управлінськими та ресурсними обмеженнями. Найважливішими проблемами є недостатня формалізація стратегічних цілей, потреба в оновленні техніки, слабка маркетингова комунікація та сезонний дефіцит кадрів. Отже, стратегія має бути спрямована не лише на виробниче зростання, а й на управлінську модернізацію.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства*

Група чинників	Прояв чинника	Вплив на підприємство
Політичні	Державне регулювання аграрного сектору, програми підтримки, вимоги до якості продукції.	Створюють можливості для участі у програмах підтримки, але потребують дотримання нормативів.
Економічні	Коливання цін на ресурси, інфляція, обмежений доступ до дешевих кредитів.	Підвищують потребу в контролі витрат і пошуку фінансування.

Група чинників	Прояв чинника	Вплив на підприємство
Соціальні	Дефіцит робочих кадрів у сільській місцевості, потреба у підготовці молодих фахівців.	Потребують активної кадрової політики та співпраці з університетом.
Технологічні	Розвиток точного землеробства, дронів, агро-GIS, автоматизації.	Відкривають можливості для підвищення продуктивності.
Екологічні	Посилення вимог до раціонального природокористування.	Стимулюють упровадження екологічно безпечних технологій.

Примітка. Примітка. Сформовано автором на основі [7; 20; 23] та власними узагальненнями.

PEST-аналіз підтверджує, що найбільший вплив на підприємство мають економічні та технологічні чинники. Зростання вартості ресурсів змушує шукати способи оптимізації витрат, а розвиток цифрових технологій створює можливості для підвищення продуктивності. Тому стратегічне управління має поєднувати фінансову обережність із поступовим технологічним оновленням.

Внутрішнє середовище підприємства має як сильні, так і проблемні сторони. Позитивним є те, що станція має виробничу базу, досвід персоналу і підтримку університету. Проте частина управлінських процесів потребує більшої формалізації, насамперед у сфері стратегічного планування, контролю показників і координації між підрозділами.

Кадровий аспект є одним із найважливіших для стратегічного розвитку. Навіть за наявності сучасної техніки підприємство не зможе повноцінно реалізувати стратегію без працівників, які мають відповідні компетентності. Тому навчання персоналу, наставництво, робота зі студентами і формування кадрового резерву мають стати постійними напрямками управлінської роботи.

Маркетингове середовище підприємства потребує посилення, оскільки сучасний аграрний ринок вимагає активнішої комунікації з покупцями та партнерами. Наявність якісної продукції сама по собі не гарантує стабільного збуту. Потрібні канали інформування, участь у виставках, презентація дослідної діяльності та посилення впізнаваності підприємства.

Зовнішні загрози для підприємства мають переважно економічний, технологічний і природно-кліматичний характер. Зростання цін на ресурси впливає на собівартість, кліматичні ризики - на врожайність, кадровий дефіцит - на своєчасність виконання робіт, а технологічні зміни - на потребу у модернізації.

Водночас зовнішнє середовище створює і можливості. Поширення цифрових технологій, грантові програми, співпраця з університетом, попит на якісну продукцію та інтерес до екологічних рішень можуть бути використані для посилення конкурентних позицій підприємства.

У результаті стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища показує, що підприємство має основу для розвитку, але потребує активнішої управлінської роботи щодо перетворення можливостей у конкретні результати.

2.3. Оцінка ефективності чинної системи стратегічного управління

Чинна система стратегічного управління ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» має низку позитивних характеристик. Підприємство визначає середньострокові напрями розвитку, серед яких оновлення машинно-тракторного парку, перехід на енергоощадні технології, модернізація лабораторної бази та впровадження елементів точного землеробства.

Разом з тим стратегічне управління потребує більшої формалізації. Доцільно розробити стратегічну карту підприємства, визначити ключові показники ефективності для підрозділів, встановити відповідальних осіб, джерела фінансування, строки виконання та порядок моніторингу стратегічних рішень.

Недостатньо розвиненою залишається маркетингова складова стратегії. Підприємство має потенціал для формування бренду локальної продукції, організації днів поля, участі у виставках, розвитку онлайн-комунікацій і розширення партнерських зв'язків. Кадрова складова також потребує посилення через наставництво, навчання та систему мотивації.

Таблиця 2.6

Оцінка проблем чинної системи стратегічного управління підприємством*

Критерій оцінювання	Поточний стан	Проблема	Напрямок удосконалення
Стратегічні цілі	Середньострокові напрями визначені.	Цілі не завжди деталізовані через КРІ.	Розробка стратегічної карти.
Матеріально-технічна база	Наявна техніка та обладнання.	Потреба в оновленні та цифровізації.	Модернізація техніки, агро-GIS.
Кадровий потенціал	Є досвідчений персонал і співпраця з НУБіП.	Сезонний дефіцит кадрів, недостатня формалізація оцінки.	КРІ, наставництво, кадровий резерв.
Маркетинг	Збут через договори, кооперативи, закупівлі.	Недостатній розвиток бренду та онлайн-комунікації.	Сайт, SMM, дні поля, бренд продукції.
Контроль стратегії	Здійснюється адміністративно.	Відсутня єдина система моніторингу.	Регулярна звітність і панель показників.

Примітка. Сформовано автором на основі матеріалів підприємства[7].

Таблиця 2.6 узагальнює основні проблеми чинної системи стратегічного управління. Найсуттєвішим недоліком є недостатній зв'язок між стратегічними намірами та практичними інструментами їх реалізації. Якщо не визначити КРІ, відповідальних осіб і строки виконання, стратегічні заходи можуть залишатися на рівні загальних рекомендацій. Тому третій розділ роботи спрямований на розробку конкретного механізму реалізації стратегічних рішень.

Ефективність чинної системи стратегічного управління залежить від того, наскільки управлінські рішення мають вимірюваний характер. Якщо цілі сформульовані загально, складно визначити, чи досягнуто результату. Саме тому для підприємства доцільно запровадити систему цільових показників за кожним стратегічним напрямом.

Однією з проблем є недостатня деталізація відповідальності. У стратегічному управлінні важливо не тільки визначити, що потрібно зробити, а й закріпити виконавців, строки, ресурси і форму звітності. Це дозволяє уникнути ситуації, коли стратегічні заходи залишаються на рівні загальних намірів.

Чинна система управління має перевагу у вигляді зв'язку з НУБіП України. Це створює можливості для консультаційної підтримки, участі викладачів і студентів у практичних дослідженнях, підготовки проєктних заявок і розроблення методичних рекомендацій. Проте цей потенціал має бути краще інтегрований у стратегічні плани підприємства.

Управлінський контроль має охоплювати не лише підсумкові фінансові результати, а й процесні показники. Наприклад, важливо контролювати своєчасність агротехнічних операцій, витрати ресурсів, стан техніки, рівень підготовки персоналу, кількість партнерств і виконання інвестиційних заходів.

Таким чином, головним напрямом удосконалення чинної системи стратегічного управління є перехід від загального планування до системи конкретних показників, відповідальності, строків і моніторингу. Саме це дозволить підвищити практичну результативність стратегії.

Для поглиблення оцінки чинної системи стратегічного управління доцільно врахувати, що ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» має специфічний статус, оскільки поєднує виробничі, науково-дослідні та освітні функції. Це означає, що стратегічні рішення підприємства повинні оцінюватися не лише за критеріями прибутковості, а й за їхнім впливом на якість практичної підготовки студентів, розвиток дослідної бази, впровадження нових технологій і підтримання репутації університету. У такому випадку стратегічне управління має бути міжфункціональним процесом, у якому виробничі підрозділи, адміністрація, фахівці кафедр і науковий сектор взаємодіють між собою для досягнення спільних результатів.

Підприємство має значний потенціал для посилення стратегічного планування через використання ресурсів університетського середовища. Йдеться про залучення науково-педагогічних працівників до консультацій з питань управління, використання результатів студентських досліджень, організацію

спільних проєктів, проведення днів поля, виробничих семінарів і демонстраційних заходів. Така взаємодія може забезпечити не лише покращення управлінських рішень, а й підвищення практичної цінності освітнього процесу, оскільки студенти отримуватимуть можливість працювати з реальними виробничими даними та проблемами підприємства.

Водночас наявність науково-освітньої складової вимагає більш чіткої координації стратегічних пріоритетів. Якщо виробничий підрозділ орієнтується насамперед на врожайність, собівартість і своєчасне виконання робіт, то науково-дослідний напрям потребує часу для експериментів, апробації нових сортів, порівняння технологій і фіксації результатів. Тому стратегія підприємства має передбачати баланс між оперативною ефективністю та довгостроковим розвитком. У практичному вимірі це може бути реалізовано через щорічне погодження плану виробничих і дослідних робіт, визначення відповідальних осіб і створення єдиної бази результатів.

Ключовим організаційним резервом є створення системи внутрішнього моніторингу виконання стратегічних заходів. Такий моніторинг повинен включати не лише підсумкові фінансові показники, а й проміжні індикатори: виконання агротехнічних операцій у заплановані строки, рівень використання техніки, витрати пального, стан посівів, кількість працівників, які пройшли навчання, кількість підготовлених проєктних заявок, кількість нових договорів і партнерств. Саме проміжні показники дають змогу виявляти проблеми до того, як вони перетворяться на фінансові втрати.

Суттєве значення має якість управлінської інформації. Для прийняття стратегічних рішень керівництву потрібні достовірні дані про земельні ресурси, структуру посівів, стан матеріально-технічної бази, кадрову забезпеченість, витрати на виробництво, канали збуту та результати реалізації продукції. Якщо така інформація зберігається фрагментарно або формується лише після завершення

звітнього періоду, управлінські рішення втрачають оперативність. Тому одним із важливих напрямів удосконалення є поступове створення єдиної інформаційної бази для управління підприємством.

У кадровій сфері доцільно акцентувати увагу на поєднанні мотивації, навчання і відповідальності. Для аграрного підприємства недостатньо мати формальний штат працівників; важливо, щоб персонал розумів стратегічні цілі, власну роль у їх досягненні та критерії оцінювання результатів. Система КРІ повинна бути простою, зрозумілою і прив'язаною до реальних функцій працівників. Наприклад, для виробничих підрозділів такими показниками можуть бути своєчасність виконання операцій, дотримання технологічних норм, рівень втрат і ефективність використання ресурсів.

Маркетингова складова стратегії також потребує посилення, оскільки сучасне аграрне підприємство не може обмежуватися лише виробництвом продукції. Важливо формувати стабільні канали збуту, підтримувати комунікацію з партнерами, презентувати результати діяльності, демонструвати якість продукції та науково-дослідний потенціал. Для ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» особливо перспективним є позиціонування не лише як виробника, а як виробничо-дослідної бази, що поєднує практичне агровиробництво з освітніми та науковими можливостями університету.

Окремий резерв стратегічного розвитку пов'язаний з інноваційно-інвестиційною діяльністю. Підприємство може підготувати портфель невеликих, але чітко обґрунтованих проєктів: цифрова карта полів, оновлення окремих одиниць техніки, модернізація складських приміщень, встановлення датчиків контролю температури та вологості, розвиток лабораторної бази, впровадження елементів точного землеробства.

Для забезпечення реальності запропонованих заходів важливо дотримуватися принципу поетапності. На першому етапі варто впроваджувати ті рішення, які не

потребують значних інвестицій, але підвищують організованість управління: уточнення стратегічних цілей, запровадження короткої звітності, визначення KPI, систематизація даних і розподіл відповідальності. На другому етапі доцільно переходити до цифрових інструментів, модернізації логістики і технічного оновлення. На третьому етапі можна розвивати комплексні інноваційні проєкти, що потребують зовнішнього фінансування.

Екологічний аспект стратегічного управління має бути інтегрований у виробничі рішення. Дотримання сівозміни, раціональне використання добрив, контроль засобів захисту рослин, збереження родючості ґрунтів, зменшення втрат продукції та енергоощадність не лише знижують ризики для довкілля, а й впливають на економічну ефективність підприємства. Для дослідної станції екологічна відповідальність має також виховне і демонстраційне значення, оскільки вона формує практичні орієнтири для майбутніх фахівців аграрної сфери.

Отже, результати аналізу свідчать, що головна проблема стратегічного управління полягає не у відсутності перспектив розвитку, а у потребі систематизувати ці перспективи у вигляді конкретних цілей, показників, строків і відповідальних осіб. Підприємство має достатню основу для розвитку, однак ця основа потребує більш чіткого управлінського механізму. Саме тому подальші рекомендації повинні бути спрямовані на формування практичної системи реалізації стратегії, яка поєднує виробничу ефективність, кадровий розвиток, цифровізацію, маркетинг, інновації та екологічну відповідальність.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства

За результатами проведеного аналізу доцільно сформулювати стратегію розвитку ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» як стратегію інноваційно орієнтованого зростання. Її сутність полягає у поєднанні підвищення виробничої ефективності, розвитку науково-дослідного потенціалу, цифровізації управління, посилення кадрової спроможності та розширення маркетингових можливостей підприємства.

Головною стратегічною метою підприємства доцільно визначити підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності на основі впровадження сучасних сільськогосподарських технологій, удосконалення системи управління, розвитку персоналу та раціонального використання ресурсів.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку підприємства на 2026–2028 рр.*

Стратегічний напрям	Мета	Очікуваний результат
Цифровізація управління	Підвищення точності планування та контролю.	Зниження витрат і поліпшення управлінської інформації.
Модернізація техніки	Підвищення продуктивності виробництва.	Скорочення простоїв і зростання урожайності.
Розвиток персоналу	Формування компетентної команди.	Підвищення продуктивності праці та мотивації.
Маркетинг і бренд	Розширення каналів збуту.	Зростання впізнаваності та доходів.
Інвестиції та гранти	Залучення ресурсів для розвитку.	Фінансування модернізаційних проєктів.
Екологізація	Підвищення сталості виробництва.	Збереження ґрунтів і поліпшення репутації.

Примітка. Сформовано автором на основі аналізу розділу 2.

Таблиця 3.1 показує, що запропонована стратегія має комплексний характер. Її не можна реалізувати лише через один напрям, наприклад модернізацію техніки.

Ефект буде досягнутий за умови одночасного розвитку цифрових інструментів, персоналу, маркетингових каналів, інвестиційного забезпечення та екологічної складової. Саме взаємозв'язок цих напрямів забезпечує системність стратегічного управління.

Запропоновані стратегічні напрями розвитку повинні бути узгоджені між собою. Неможливо ефективно цифровізувати виробничі процеси без навчання персоналу, так само як неможливо підвищити маркетингову активність без стабільної якості продукції та зрозумілої репутаційної позиції підприємства.

Цифровізація має стати одним із базових напрямів, оскільки вона впливає на якість управлінської інформації. За допомогою цифрового обліку керівництво може швидше отримувати дані про стан посівів, витрати ресурсів, виконання операцій, використання техніки та ефективність підрозділів.

Модернізація матеріально-технічної бази має здійснюватися поетапно. Першочергово потрібно визначити ті елементи техніки та обладнання, які найбільше впливають на виробничий результат. Це дозволить уникнути розпорошення ресурсів і спрямувати інвестиції на найбільш важливі напрями.

Розвиток кадрового потенціалу повинен включати не лише навчання, а й мотивацію, наставництво і систему оцінювання. Працівники мають розуміти, які показники є важливими, як вони оцінюються і яким чином виконання стратегічних завдань впливає на результати підприємства.

Маркетингова стратегія має бути пов'язана з науково-освітньою репутацією НУБіП України. Це може стати унікальною перевагою підприємства, оскільки продукція і дослідні напрями станції асоціюються з університетською наукою, практичною підготовкою та аграрними інноваціями.

Отже, стратегія інноваційно орієнтованого зростання є найбільш придатною для підприємства, оскільки вона враховує його багатофункціональний характер і дозволяє поєднати виробничу ефективність із науково-освітньою місією.

3.2. Заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління

Для практичної реалізації стратегії необхідно розробити конкретні заходи, визначити строки їх виконання, відповідальних осіб і очікувані результати. Без такого плану стратегія може залишитися декларативною, тому загальні напрями розвитку мають бути переведені у систему управлінських дій.

Першочерговим заходом є розроблення стратегічної карти підприємства на 2026–2028 роки. У ній потрібно визначити ключові цілі за блоками: фінанси, виробництво, персонал, інновації та партнери. Для кожної цілі слід встановити показники виконання, відповідальних осіб і періодичність контролю.

Другим важливим заходом є впровадження системи КРІ. Для виробничих підрозділів такими показниками можуть бути урожайність, витрати на гектар, дотримання строків агротехнічних операцій, втрати під час зберігання і ефективність використання техніки. Для адміністративних підрозділів доцільно використовувати показники своєчасності звітності, економії витрат і якості документообігу.

Таблиця 3.2

План заходів щодо удосконалення стратегічного управління підприємством*

Заходи	Строк виконання	Відповідальні	Очікуваний результат
Розробка стратегічної карти підприємства	I квартал 2026 р.	Директор, економіст, керівники підрозділів.	Узгодження цілей і показників розвитку.
Впровадження КРІ для підрозділів	II квартал 2026 р.	Директор, економіст, головний агроном.	Підвищення відповідальності та прозорості оцінювання.
Створення цифрової карти полів	2026 р.	Головний агроном, науково-дослідний сектор.	Покращення планування агротехнологічних операцій.
Навчання персоналу цифровим інструментам	2026–2027 рр.	Керівники підрозділів, НУБіП України.	Підвищення компетентності працівників.

Заходи	Строк виконання	Відповідальні	Очікуваний результат
Розвиток сайту та онлайн-комунікацій	2026 р.	Адміністрація, відповідальний за комунікації.	Покращення взаємодії з партнерами і покупцями.
Підготовка грантових заявок	2026–2028 рр.	Адміністрація, науковий сектор.	Залучення додаткового фінансування.

Примітка. Запропоновано автором за результатами аналізу діяльності підприємства.

План заходів у таблиці 3.2 дає змогу перейти від загальних стратегічних ідей до конкретних управлінських дій. Найважливішими умовами його виконання є визначення відповідальних осіб, регулярний контроль і наявність ресурсного забезпечення. Якщо заходи будуть виконуватися без координації, очікуваний результат буде нижчим, тому доцільно створити робочу групу зі стратегічного розвитку.

Таблиця 3.3

Система ключових показників ефективності для контролю стратегії*

Показник КРІ	Базове значення	Цільове значення	Період контролю
Доходи від реалізації продукції	12450 тис. грн	+8–10 % щорічно	Щороку
Рентабельність діяльності	30,3 %	31–33 %	Щороку
Частка цифровізованих виробничих операцій	Низька / середня	Не менше 50 % ключових операцій	Щопівроку
Кількість працівників, що пройшли навчання	Окремі працівники	Не менше 20 осіб на рік	Щороку
Кількість нових договорів або партнерств	Потребує системного обліку	3–5 договорів на рік	Щороку
Кількість поданих грантових заявок	Нерегулярно	Не менше 2 на рік	Щороку

Примітка. Запропоновано автором на основі базових показників управлінського обліку підприємства.

Система KPI у таблиці 3.3 дозволяє зробити стратегічне управління вимірюваним. Вона поєднує фінансові, виробничі, кадрові, маркетингові та інноваційні показники. Такий підхід важливий тому, що стратегія повинна оцінюватися не лише за прибутком, а й за здатністю підприємства оновлювати технології, розвивати персонал і розширювати партнерські зв'язки.

Організаційно-економічні заходи мають бути впроваджені у логічній послідовності. На першому етапі доцільно сформувати стратегічну карту і систему KPI, оскільки без них складно контролювати подальші дії. На другому етапі потрібно переходити до цифровізації, навчання персоналу та модернізації окремих елементів матеріально-технічної бази.

Стратегічна карта може бути побудована за кількома блоками: фінанси, виробництво, персонал, інновації, маркетинг, екологічна сталість. Такий підхід дозволяє бачити зв'язок між цілями і не зводити стратегічне управління лише до фінансових показників.

Впровадження KPI повинно бути поступовим. Спочатку варто обрати обмежену кількість ключових показників, які реально можна вимірювати. Надмірна кількість показників може ускладнити контроль і створити формальний документообіг без реального управлінського ефекту.

Для цифровізації виробничих процесів доцільно почати з найбільш практичних рішень: електронної карти полів, обліку агротехнічних операцій, систематизації даних щодо витрат і врожайності. Ці дані можуть стати основою для подальшого аналізу ефективності.

Економічна доцільність запропонованих заходів полягає у тому, що значна частина з них не потребує одночасних великих капіталовкладень. Організаційні зміни, моніторинг, KPI і планування можуть бути впроваджені першочергово, а технічна модернізація може здійснюватися поступово.

Залучення грантового фінансування має бути системним. Для цього підприємству доцільно вести перелік потенційних проєктів, готувати короткі описи потреб, визначати очікувані результати та залучати фахівців університету до підготовки заявок.

3.3. Організаційно-економічне забезпечення реалізації стратегічних рішень

Реалізація запропонованої системи стратегічного управління потребує не лише визначення цілей, а й створення організаційно-економічного механізму їх виконання. Для ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» такий механізм має поєднувати планування, ресурсне забезпечення, розподіл відповідальності, моніторинг виконання, коригування управлінських рішень і оцінювання результатів.

Першим елементом механізму є стратегічне планування. На підприємстві доцільно затвердити стратегічний план на 2026–2028 роки з розподілом заходів за роками і виробничими сезонами. Другим елементом є фінансове забезпечення, яке може включати власні доходи, грантові програми, підтримку університету та партнерські проєкти.

Третім елементом є управлінська відповідальність. За кожним напрямом необхідно закріпити відповідальних осіб: за цифровізацію — головного агронома та науково-дослідний сектор; за фінанси — економіста і бухгалтерію; за кадри — адміністрацію та керівників підрозділів; за маркетинг — відповідального за комунікації; за гранти — науковий сектор.

Таблиця 3.4

Організаційно-економічне забезпечення реалізації стратегії підприємства*

Елемент забезпечення	Зміст для підприємства	Очікуваний управлінський ефект
Планування	Формування стратегічного плану на 2026–2028 рр. з прив'язкою до виробничих сезонів.	Узгодженість довгострокових і поточних рішень.
Фінансування	Використання власних доходів, грантів, партнерських проєктів і підтримки університету.	Диверсифікація джерел розвитку.
Відповідальність	Закріплення відповідальних за цифровізацію, кадри, логістику, маркетинг і гранти.	Підвищення дисципліни виконання.
Контроль	Запровадження КРІ та щоквартального моніторингу.	Об'єктивне оцінювання результатів.
Ризики	Планування резервів і превентивних заходів.	Зменшення впливу зовнішньої нестабільності.
Комунікація	Наради, інструктажі, обговорення результатів і збір пропозицій.	Залучення персоналу до змін.

Примітка. Запропоновано автором

Таблиця 3.4 підтверджує, що реалізація стратегії залежить від організаційного механізму. Навіть правильно визначені цілі не дадуть результату без фінансування, відповідальності, комунікації та контролю. Для досліджуваного підприємства особливо важливо поєднати адміністративні рішення з участю фахівців університету, оскільки це дозволить ефективніше використовувати науковий і кадровий потенціал НУБіП України.

Таблиця 3.5

Очікувані результати реалізації стратегічних заходів*

Напрямок ефекту	Очікуваний результат	Показник оцінювання
Фінансовий	Зростання доходів і рентабельності.	Доходи, прибуток, рентабельність.
Виробничий	Підвищення продуктивності та зменшення втрат.	Урожайність, витрати на гектар, втрати продукції.

Напрямок ефекту	Очікуваний результат	Показник оцінювання
Кадровий	Підвищення мотивації і кваліфікації персоналу.	Кількість навчених працівників, виконання KPI.
Маркетинговий	Розширення каналів збуту і впізнаваності.	Кількість договорів, участь у заходах, онлайн-активність.
Інноваційний	Впровадження цифрових і технологічних рішень.	Кількість проєктів, грантових заявок, цифровізованих процесів.
Екологічний	Раціональніше використання ресурсів.	Скорочення витрат ресурсів, упроваджені еко-заходи.

Примітка. Запропоновано автором

Очікувані результати в таблиці 3.5 мають не лише економічний, а й організаційний характер. Стратегічне управління повинно забезпечити зростання фінансових результатів, але не менш важливими є розвиток персоналу, цифровізація, підвищення якості управлінської інформації та зміцнення репутації підприємства як виробничо-дослідної бази НУБіП України.

Таблиця 3.6

Прогнозна оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів*

Показник	2024 р. (база)	Очікувано після реалізації заходів	Економічна логіка зміни
Доходи від реалізації, тис. грн	12450	13500–13800	Зростання обсягів реалізації та розширення каналів збуту.
Чистий прибуток, тис. грн	3780	4200–4400	Оптимізація витрат і підвищення продуктивності.
Рентабельність діяльності, %	30,3	31,5–33,0	Раціональніше використання ресурсів.
Втрати під час зберігання продукції	Потребують уточнення	Зменшення на 5–7 %	Модернізація складів і контроль умов зберігання.
Кількість нових партнерств	Потребує системного обліку	3–5 на рік	Посилення маркетингової активності.

Примітка. Запропоновано автором розрахунково-аналітичну оцінку

Таблиця 3.6 показує, що очікуваний економічний ефект пов'язаний із кількома джерелами: зростанням реалізації, оптимізацією витрат, зменшенням витрат і розширенням партнерств. Водночас прогнозні значення мають орієнтовний

характер, оскільки точний ефект залежатиме від обсягів фінансування, строків реалізації заходів, стану ринку та погодних умов. Тому запропоновані показники доцільно використовувати як основу для внутрішнього планування і подальшого уточнення.

Отже, удосконалення стратегічного управління на ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» має ґрунтуватися на комплексному підході. Підприємству необхідно поєднати стратегічне бачення з конкретними управлінськими інструментами, фінансовим плануванням, кадровим розвитком, цифровим обліком і системою контролю. Саме такий підхід забезпечить не формальне існування стратегії, а її реальний вплив на ефективність діяльності підприємства.

Система моніторингу стратегічних рішень повинна мати чітку періодичність. Оптимальним є щоквартальний контроль виконання основних заходів і щорічне узагальнення результатів. Щоквартальний моніторинг дозволяє швидко реагувати на відхилення, а щорічне оцінювання дає змогу переглядати стратегічні пріоритети.

Моніторинг має бути не каральним, а управлінським інструментом. Його завдання полягає у тому, щоб вчасно виявляти проблеми, знаходити причини відхилень і пропонувати коригувальні дії. Якщо показники не досягнуто, потрібно аналізувати не лише виконавців, а й реалістичність плану, достатність ресурсів і вплив зовнішніх факторів.

Для підвищення якості моніторингу доцільно використовувати просту панель показників. Вона може включати фінансові показники, виробничі показники, кадрові показники, стан інноваційних проєктів і маркетингові результати. Такий інструмент дозволить керівництву швидко бачити загальну ситуацію.

Очікувані результати запропонованої стратегії мають проявитися не лише у фінансовому зростанні. Важливим результатом буде підвищення керованості

підприємства, покращення координації підрозділів, зростання відповідальності виконавців і формування культури стратегічного планування.

Поступова реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству уникнути надмірного навантаження на фінансові ресурси. Такий підхід є реалістичним, оскільки враховує обмеженість ресурсів і потребу в поетапному впровадженні змін.

У підсумку запропонована система заходів створює практичний механізм переходу від загальних стратегічних намірів до конкретних управлінських дій. Це відповідає змісту теми бакалаврської роботи і дозволяє сформулювати прикладні рекомендації для ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція».

Фінансовий блок реалізації стратегії повинен передбачати щорічний перегляд доходів, витрат, собівартості продукції та рентабельності. Для підприємства важливо не лише фіксувати підсумкові показники, а й встановлювати причини їх зміни. Якщо зростання доходів супроводжується непропорційним збільшенням витрат, стратегічний ефект буде обмеженим.

Виробничий блок моніторингу має охоплювати показники врожайності, дотримання строків виконання агротехнологічних операцій, рівень використання техніки, витрати на гектар і якість продукції. Саме ці показники дозволяють побачити, чи впливає стратегія на реальний виробничий процес, а не лише на управлінські документи.

Кадровий блок реалізації стратегії повинен включати оцінювання кваліфікації працівників, навчання, наставництво, мотивацію та залучення молодих фахівців. Для ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» цей блок має особливе значення, оскільки підприємство пов'язане з університетом і може використовувати освітній потенціал для оновлення кадрового складу.

Інноваційний блок має бути спрямований на поступове впровадження цифрових технологій, точного землеробства, агро-GIS, супутникового моніторингу

і сучасних методів контролю якості продукції. Важливо, щоб інновації не впроваджувалися фрагментарно, а були пов'язані з конкретними виробничими завданнями.

Маркетинговий блок реалізації стратегії повинен забезпечити краще позиціонування підприємства. Для цього доцільно систематизувати інформацію про продукцію, дослідні напрями, можливості співпраці та переваги підприємства. Комунікаційна активність має бути регулярною, а не епізодичною.

Логістичний блок має передбачати контроль маршрутів, використання транспорту, витрат пального, умов зберігання продукції та своєчасності поставок. Навіть за належного виробничого результату підприємство може втрачати частину ефекту через нераціональну логістику або втрати під час зберігання.

Екологічний блок стратегії повинен бути пов'язаний із раціональним використанням ґрунтів, дотриманням сівоzmіни, контролем використання добрив і засобів захисту рослин, а також зменшенням негативного впливу виробництва на довкілля. Для сучасного аграрного підприємства екологічна відповідальність стає складовою конкурентоспроможності.

Для впровадження системи моніторингу доцільно визначити відповідальних за кожний напрям. Відповідальність не повинна бути розмитою між усіма підрозділами. Кожен стратегічний захід має мати конкретного виконавця або групу виконавців, а також строк звітування.

Важливою умовою результативності стратегії є інформаційна дисципліна. Підприємство має збирати дані в єдиній формі, щоб їх можна було порівнювати у динаміці. Якщо кожний підрозділ веде облік за різними підходами, стратегічний аналіз ускладнюється і втрачає точність.

Система стратегічного контролю має бути простою для використання. Надмірно складні форми звітності можуть створити додаткове навантаження на

працівників і знизити мотивацію. Тому на першому етапі доцільно використовувати обмежений перелік показників, які найбільш точно відображають стратегічні зміни.

На рівні адміністрації підприємства доцільно проводити щоквартальне обговорення виконання стратегії. Такий формат дозволяє оцінювати поточний стан, виявляти проблеми, уточнювати строки виконання заходів і визначати потребу у додаткових ресурсах.

Щорічне підбиття підсумків реалізації стратегії повинно завершуватися оновленням плану дій на наступний період. Стратегія не має бути незмінним документом. Її потрібно коригувати з урахуванням фінансових результатів, стану ресурсів, кадрової ситуації та змін зовнішнього середовища.

Одним із важливих результатів запропонованих заходів є підвищення управлінської прозорості. Коли цілі, показники і відповідальні особи зафіксовані, керівництво може об'єктивніше оцінювати роботу підрозділів і приймати більш обґрунтовані рішення.

Запровадження KPI має враховувати специфіку роботи кожного підрозділу. Показники для виробничої служби не можуть повністю збігатися з показниками для бухгалтерії, адміністративно-господарського сектору або маркетингового напрямку. Тому систему KPI потрібно адаптувати до функцій конкретних виконавців.

Для підвищення мотивації працівників доцільно пов'язати частину преміювання з виконанням стратегічних показників. Такий підхід може стимулювати відповідальність за результат, однак показники мають бути реалістичними і зрозумілими для працівників.

Особливу увагу слід приділити молодим фахівцям і студентам, які проходять практику на базі підприємства. За умови належної організації вони можуть бути залучені до збору даних, участі в дослідних роботах, аналізу виробничих процесів і підготовки пропозицій щодо покращення діяльності.

Участь фахівців кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського може посилити методичну якість стратегічного управління. Науково-педагогічні працівники можуть допомагати у розробленні показників, проведенні опитувань, оцінюванні організаційної структури і підготовці проєктних пропозицій.

Грантовий напрям розвитку потребує окремої організаційної уваги. Підприємству доцільно сформулювати перелік ідей, які можуть бути подані на фінансування: цифрова карта полів, модернізація лабораторії, навчально-дослідний центр точного землеробства, енергоощадні рішення, екологічні проєкти.

Для кожної грантової ідеї варто підготувати короткий паспорт проєкту. У ньому зазначаються мета, проблема, очікуваний результат, орієнтовний бюджет, потенційні партнери і відповідальні особи. Такий підхід прискорить підготовку заявок, коли з'являтимуться відповідні конкурси.

Маркетинговий розвиток має бути пов'язаний із репутацією НУБіП України. Підприємство може позиціонувати себе не лише як виробник продукції, а як навчально-дослідна база, де продукція пов'язана з наукою, практикою, якістю та інноваціями.

Комунікація з партнерами може здійснюватися через інформаційні матеріали, сторінку на сайті, участь у виставках, дні поля, презентації дослідів і взаємодію з переробними підприємствами. Це сприятиме розширенню каналів збуту та залученню нових партнерств.

У логістичному напрямі першочерговим завданням є мінімізація втрат під час зберігання і транспортування продукції. Для цього необхідно контролювати стан складських приміщень, температуру, вологість, строки зберігання і завантаження транспортних засобів.

Окремо слід звернути увагу на енергоефективність. Зростання вартості енергоресурсів робить цей напрям важливим для фінансової стійкості

підприємства. Енергоощадні рішення можуть стосуватися освітлення, обладнання, режимів роботи техніки і складської інфраструктури.

Цифровізація має впроваджуватися поступово, починаючи з найпростіших інструментів. На першому етапі це може бути електронна база полів, облік витрат і виробничих операцій. На наступних етапах можна переходити до супутникового моніторингу, дронів і інтегрованих програмних платформ.

Перевагою цифрової карти полів є можливість накопичувати історію даних. Це дозволяє аналізувати врожайність, внесення добрив, обробіток ґрунту, проблемні ділянки і витрати у розрізі конкретних полів. Така інформація підвищує якість стратегічного і поточного планування.

Управлінські рішення щодо модернізації техніки мають прийматися на основі пріоритетності. Спочатку необхідно оновлювати ті одиниці техніки або обладнання, які найбільше впливають на строки виконання робіт, витрати та якість продукції.

Для оцінювання ефективності модернізації доцільно порівнювати витрати до і після впровадження заходу. Наприклад, можна аналізувати витрати пального, час виконання робіт, кількість простоїв, рівень втрат продукції та витрати на ремонт.

Розвиток персоналу має включати не тільки професійне навчання, а й управлінську комунікацію. Працівники повинні розуміти, чому підприємство змінює підходи до управління, які очікування має керівництво і як буде оцінюватися виконання завдань.

Підприємству доцільно розвивати систему наставництва. Досвідчені працівники можуть передавати практичні знання молодим фахівцям і студентам. Це дозволить зменшити ризик втрати досвіду та підтримати кадрове оновлення.

У стратегічному управлінні важливо враховувати ризики. До основних ризиків для підприємства належать погодні умови, зростання цін на ресурси,

нестача кадрів, технічні простої, нестабільність ринку і обмеженість фінансування. Для кожного ризику доцільно визначити можливі запобіжні дії.

Ризик зростання собівартості можна зменшувати через контроль витрат, планування закупівель, енергоощадні рішення і точніше використання добрив та пального. Ризик кадрового дефіциту можна зменшувати через співпрацю з університетом і формування кадрового резерву.

Кліматичні ризики потребують агротехнологічних рішень: дотримання сівоzmіни, вибір адаптованих сортів, моніторинг стану посівів, раціональне використання волоgi і застосування технологій, що зменшують залежність від несприятливих умов.

Для підвищення ефективності стратегічного управління важливо формувати культуру постійного покращення. Це означає, що працівники і керівники повинні не лише виконувати поточні завдання, а й шукати можливості для удосконалення процесів.

Реалізація запропонованої стратегії має також освітній ефект. Студенти можуть бачити практичний приклад стратегічного управління аграрним підприємством, брати участь у зборі даних і вчитися аналізувати реальні виробничі процеси.

Науковий ефект полягає у створенні бази для досліджень, пов'язаних із менеджментом, агрономією, економікою підприємства, цифровізацією та екологічною сталістю. Це відповідає функціям підприємства як навчально-дослідної станції.

Соціальний ефект проявляється у підтримці зайнятості, розвитку професійних компетентностей працівників, залученні молоді до аграрної сфери та формуванні позитивного іміджу університетського підприємства.

У підсумку запропонований механізм стратегічного управління має забезпечити не тільки короткострокове покращення окремих показників, а й

довгострокове підвищення організаційної спроможності підприємства. Саме це є головним критерієм практичної цінності запропонованих рекомендацій.

Реалізація стратегії має бути поетапною, оскільки одночасне впровадження всіх заходів може створити надмірне навантаження на підприємство. Першими доцільно впроваджувати організаційні заходи, далі — цифровізацію базових процесів, після цього — масштабні інвестиційні й інноваційні проєкти.

Таким чином, удосконалення стратегічного управління ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» має базуватися на реалістичності, системності, поетапності та вимірюваності результатів. Саме ці умови дозволять перетворити запропоновані напрями розвитку на практичні управлінські результати.

Додатково доцільно визначити календарний механізм реалізації стратегії. У першому кварталі доцільно уточнити стратегічні цілі, у другому — закріпити систему показників, у третьому — розпочати цифровізацію ключових операцій, а у четвертому — провести перше комплексне оцінювання результатів.

Календарний підхід дає змогу уникнути хаотичного впровадження заходів. Якщо всі завдання одночасно передаються виконавцям без пріоритетності, підвищується ризик формального виконання. Тому стратегічні заходи мають бути поділені на першочергові, середньострокові та довгострокові.

Першочерговими заходами для підприємства є ті, які не потребують значних капітальних витрат, але можуть покращити управління. До них належать стратегічна карта, KPI, регулярна звітність, електронні таблиці обліку, графік моніторингу та визначення відповідальних осіб.

Середньострокові заходи повинні включати розвиток цифрової карти полів, навчання персоналу, систематизацію даних щодо витрат і виробничих операцій, посилення маркетингових комунікацій та підготовку проєктних заявок.

Довгострокові заходи можуть охоплювати модернізацію техніки, оновлення лабораторної бази, створення навчально-дослідного центру точного землеробства, впровадження енергоощадних рішень та розширення інноваційної інфраструктури.

Ефективність стратегії залежить також від якості управлінської інформації. Якщо дані збираються нерегулярно або неповно, керівництво не може об'єктивно оцінити ситуацію. Тому інформаційна база має бути стандартизованою і доступною для аналізу.

Для ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» доцільно сформувати єдину систему внутрішньої звітності за стратегічними напрямками. Така система може включати короткі щомісячні повідомлення підрозділів і розгорнуті квартальні звіти робочої групи.

Квартальний звіт має містити стан виконання заходів, фактичні показники, відхилення від плану, пояснення причин, потребу у ресурсах і пропозиції щодо коригування. Його структура повинна бути простою, щоб не перетворювати контроль на надмірну бюрократичну процедуру.

Стратегічне управління також потребує врахування інтересів основних зацікавлених сторін. До них належать адміністрація підприємства, працівники, студенти, університет, науково-педагогічні працівники, покупці продукції, партнери та місцева громада.

Для адміністрації важливими є фінансова стабільність і керованість процесів. Для працівників — умови праці, мотивація та зрозумілість завдань. Для студентів — можливість отримати якісну практичну підготовку. Для університету — поєднання освітньої, наукової і виробничої функцій.

Урахування інтересів зацікавлених сторін підвищує якість стратегічних рішень. Якщо стратегія орієнтована лише на фінансові показники, вона може не врахувати освітню та наукову місію підприємства. Якщо ж увага зосереджена лише на навчальній функції, можуть погіршитися виробничі результати.

Тому для досліджуваного підприємства оптимальною є збалансована стратегія, яка поєднує економічні, виробничі, кадрові, інноваційні, освітні та екологічні цілі. Саме такий підхід відповідає його статусу і специфіці функціонування.

Запропоновані заходи можуть бути впроваджені без порушення чинної організаційної структури. Вони передбачають не створення надмірної кількості нових підрозділів, а кращу координацію вже наявних служб, чіткішу відповідальність і регулярний обмін інформацією.

Важливим результатом буде підвищення ролі економічної служби у стратегічному управлінні. Економіст має не лише вести розрахунки, а й брати участь у підготовці стратегічної карти, оцінюванні ефективності заходів, аналізі витрат і формуванні звітності.

Головний агроном у системі стратегічного управління має відповідати за виробничо-технологічну частину стратегії: стан полів, планування робіт, використання ресурсів, упровадження технологій і аналіз агрономічних результатів.

Науково-дослідний сектор може забезпечувати зв'язок між практичними потребами підприємства і науковими рішеннями. Його участь важлива для апробації нових технологій, підготовки дослідних проєктів і формування обґрунтованих рекомендацій.

Адміністративно-господарський сектор повинен бути залучений до реалізації заходів з логістики, складського господарства, енергоефективності та технічного забезпечення. Без цього стратегічні заходи щодо зменшення втрат і модернізації інфраструктури не матимуть належного ефекту.

Маркетинговий напрям доцільно закріпити за відповідальною особою або робочою групою, оскільки без системної комунікації підприємство не зможе повною мірою використати свої репутаційні й виробничі переваги.

Узагальнюючи, можна зазначити, що стратегічне управління має стати постійною частиною управлінської практики підприємства. Воно не повинно обмежуватися підготовкою окремого документа, а має проявлятися у щоденному плануванні, контролі, комунікації та прийнятті рішень.

Запропонована модель удосконалення стратегічного управління є практично орієнтованою, оскільки враховує реальний стан підприємства, його функції, ресурсні можливості та потребу у поступовому впровадженні змін.

Таким чином, ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» може підвищити ефективність стратегічного управління за умови поєднання формалізації цілей, цифровізації, розвитку персоналу, модернізації ресурсної бази, маркетингової активності та системного моніторингу результатів.

Практичне значення запропонованої системи також полягає у можливості її використання як внутрішнього управлінського регламенту. Підприємство може поступово перетворити сформовані напрями у план дій, що міститиме конкретні строки, показники, відповідальних осіб і форму звітності.

Для забезпечення сталості змін важливо, щоб стратегічні заходи були підтримані керівництвом і зрозумілі працівникам. Якщо працівники сприймають зміни як додаткове навантаження без пояснення мети, ефективність упровадження може знижуватися. Тому комунікація є обов'язковою умовою реалізації стратегії.

Управлінська комунікація повинна включати короткі наради, пояснення нових показників, обговорення проблем і залучення працівників до пошуку рішень. Такий підхід сприятиме формуванню відчуття причетності до розвитку підприємства.

Окремим напрямом є формування внутрішньої бази знань. До неї можуть входити результати дослідів, дані про врожайність, технологічні карти, рекомендації щодо використання ресурсів, інформація про помилки минулих періодів і приклади успішних управлінських рішень.

Наявність такої бази знань дозволить краще використовувати накопичений досвід і забезпечить спадковість управлінських рішень. Це особливо важливо для навчально-дослідного підприємства, де практична інформація має цінність не лише для виробництва, а й для освітнього процесу.

Стратегічний розвиток підприємства має бути пов'язаний із підвищенням якості практичної підготовки студентів. Якщо виробничі й управлінські процеси будуть краще структуровані, студенти зможуть отримувати більш системне уявлення про роботу аграрного підприємства.

Запропоновані заходи також можуть підвищити привабливість підприємства для партнерів. Потенційні покупці, інвестори або грантодавці більше довіряють організації, яка має зрозумілу стратегію, систему контролю, прозорі показники і чітке бачення розвитку.

У перспективі підприємство може сформувати власну модель стратегічного управління, яка враховуватиме його університетську належність, виробничу специфіку і науково-дослідну роль. Така модель може бути корисною і для інших навчально-дослідних господарств.

Для підтримки реалізації стратегії доцільно щорічно переглядати сильні і слабкі сторони підприємства. SWOT-аналіз не має виконуватися лише один раз у межах бакалаврського дослідження; його можна використовувати як регулярний інструмент управлінської діагностики.

Так само PESTEL-аналіз може оновлюватися щороку або у разі істотних змін у зовнішньому середовищі. Це дозволить своєчасно враховувати зміни законодавства, ринку, технологій, кадрової ситуації та екологічних вимог.

Підприємству також доцільно впровадити практику післяпроектного аналізу. Після завершення кожного важливого заходу слід оцінювати, чи досягнуто результату, які труднощі виникли, які витрати були фактичними і що потрібно врахувати в майбутньому.

Загалом запропонована система стратегічного управління спрямована на те, щоб підприємство могло діяти не реактивно, а проактивно. Це означає не лише реагування на проблеми після їх виникнення, а й завчасне формування рішень, які зменшують ризики і відкривають нові можливості розвитку.

При впровадженні запропонованих заходів необхідно враховувати, що стратегічне управління не замінює оперативне, а доповнює його. Оперативні рішення забезпечують щоденне функціонування підприємства, тоді як стратегічні визначають напрям і логіку розвитку.

Важливо забезпечити зв'язок між оперативними планами та стратегічними цілями. Наприклад, план закупівлі ресурсів, графік використання техніки, система навчання персоналу і заходи зі збуту мають бути підпорядковані загальним стратегічним пріоритетам.

Для цього доцільно щороку формувати короткий план реалізації стратегії, у якому визначаються конкретні завдання на рік. Такий документ може бути простим за формою, але має містити зміст заходу, очікуваний результат, строк виконання і відповідальну особу.

Окремим елементом має стати аналіз виконання попереднього річного плану. Це дозволить не повторювати ті самі помилки, краще оцінювати реалістичність цілей і підвищувати якість наступних управлінських рішень.

Запропонований підхід також дозволяє посилити зв'язок між виробничою практикою студентів і реальними управлінськими завданнями підприємства. Студенти можуть долучатися до збору даних, аналізу показників, підготовки пропозицій і оцінювання результатів.

Таким чином, удосконалення стратегічного управління має значення не лише для підвищення ефективності підприємства, а й для розвитку освітньо-наукового потенціалу НУБіП України, оскільки база практики стає більш структурованою, сучасною і результативною.

Під час реалізації стратегії важливо не допускати розриву між плануванням і фактичним виконанням. Для цього керівництву потрібно регулярно перевіряти не лише фінансові результати, а й хід виконання управлінських, кадрових, технологічних і маркетингових заходів.

Якщо окремі заходи не дають очікуваного результату, їх потрібно не формально залишати у плані, а переглядати. Стратегічне управління передбачає гнучкість, тому коригування цілей і строків є нормальним елементом управлінського процесу.

У цьому контексті запропонована система є відкритою до подальшого уточнення. Вона може бути доповнена після отримання нових фінансових даних, зміни виробничих умов або появи нових можливостей для залучення інвестицій і науково-дослідної співпраці.

Додатковою перевагою стратегічного підходу є можливість поєднати поточні виробничі завдання з довгостроковими цілями університету. Це важливо тому, що станція виступає не лише господарським суб'єктом, а й елементом освітньої інфраструктури.

У перспективі підприємство може використовувати результати стратегічного моніторингу для підготовки звітів, навчальних кейсів, матеріалів практичних занять і студентських досліджень. Це підвищить прикладну цінність його діяльності.

Отже, запропоновані рекомендації мають комплексний характер і можуть бути реалізовані поступово, без різкого порушення чинної системи управління. Їх цінність полягає у поєднанні організаційних, економічних, кадрових, інноваційних і маркетингових рішень.

Найбільш важливою умовою успішної реалізації стратегії є регулярність роботи. Якщо стратегічні питання розглядатимуться лише епізодично, підприємство не отримає очікуваного ефекту. Тому моніторинг і коригування мають стати постійною управлінською практикою.

Для практичного використання результатів роботи доцільно розглядати запропоновані заходи як основу для внутрішньої програми розвитку підприємства. Така програма може бути деталізована керівництвом з урахуванням фактичного бюджету, виробничих планів і доступних джерел фінансування.

Подальше удосконалення стратегічного управління має здійснюватися на основі постійного збору даних. Чим якіснішою буде інформаційна база підприємства, тим точнішими будуть управлінські висновки, фінансові розрахунки та рішення щодо модернізації.

Отже, запропонований підхід має практичну цінність, оскільки дозволяє пов'язати теоретичні положення стратегічного управління з конкретними потребами ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція».

У процесі подальшого стратегічного планування підприємству варто уникати надмірного ускладнення управлінської системи. Основні інструменти мають бути зрозумілими для керівників підрозділів і придатними для регулярного використання.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління підприємством. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Стратегічне управління підприємством є системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на визначення цілей, використання ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища та досягнення сталого розвитку. стратегічне управління дозволяє підприємству постійно моніторити стан зовнішнього та внутрішнього середовища й у відповідності до нього вживати заходи направлені на підвищення ефективності свого функціонування. Використання підходів та інструментарію стратегічного управління, в сучасних умовах, стали ключовими елементами, здатними гарантувати довгострокове існування та успіх підприємства. Без орієнтації на стратегічне управління підприємства позбавлені можливості оперативно реагувати на виклики сьогодення та досягати глобальних цілей.

2. Формування системи стратегічного управління є послідовним процесом, який охоплює аналіз вихідної ситуації, постановку цілей, вибір стратегічних альтернатив, реалізацію рішень і контроль результатів. Кожен етап має власне значення, а пропуск хоча б одного з них знижує якість управлінських рішень.

3. Аналіз наукових підходів показав, що стратегічне управління доцільно розглядати комплексно: як процес планування, як систему конкурентних переваг, як механізм адаптації та як інструмент результативного менеджменту.

4. ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» має значний потенціал розвитку завдяки поєднанню виробничої, наукової та освітньої діяльності, наявності матеріально-технічної бази і підтримці університету.

5. Фінансово-економічні показники підприємства свідчать про позитивну динаміку доходів, прибутку та рентабельності, однак зростання собівартості потребує посилення контролю витрат.

6. SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства, зокрема досвід персоналу, підтримку НУБіП України та наявність дослідних площ, але також показав слабкі сторони: недостатню цифровізацію, потребу в оновленні техніки, сезонну нестачу кадрів і слабку маркетингову комунікацію. PEST-аналіз підтвердив вплив економічних, технологічних, соціальних та екологічних чинників на стратегічний розвиток підприємства. Чинна система стратегічного управління має основу для розвитку, однак потребує формалізації через стратегічну карту, KPI, закріплення відповідальних осіб і регулярний моніторинг виконання стратегічних заходів.

7. Запропоновано стратегію інноваційно орієнтованого зростання, яка поєднує цифровізацію управління, модернізацію техніки, розвиток персоналу, маркетинг, грантове фінансування та екологізацію виробництва.

8. Для практичної реалізації стратегії рекомендовано розробити стратегічну карту на 2026–2028 роки, створити цифрову карту полів, упровадити KPI, підготувати грантові заявки та посилити онлайн-комунікації підприємства. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у зростанні доходів, підвищенні рентабельності, зменшенні втрат продукції, розвитку персоналу, підвищенні якості управлінської інформації та зміцненні партнерських зв'язків.

9. Реалізація запропонованих рекомендацій можлива за умови поетапного впровадження, системного контролю, фінансового забезпечення і залучення фахівців підприємства та НУБіП України до стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федірець О., Ткач І., Мазур Є. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. Випуск 33. 2021
2. Бутенко Л. М. Методичні засади оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності підприємства. Агросвіт. 2011. № 12. С. 54–59.
3. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / [пер. з англ. Р. Сільського]. Київ : Основи, 1998. 390 с.
4. Саблук П. Т. Формування виробничого потенціалу та ринку засобів виробництва : [монографія]. Київ : ІАЕ, 2000. 264 с.
5. Федірець О. В., Карюк О. М., Михалкова Н. В. Механізм реалізації стратегічних рішень в аграрних підприємствах. Економічний форум. Луцьк : ЛНТУ, 2018. № 1. С. 239–244. 6. Fedirets O., Ustik T. The strategy of innovation support for agrarian enterprises as an element of technological safety. Security of the XXI century: national and geopolitical aspects [collective monograph] / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2019. P. 333–338.
6. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Листопад 2022. URL: https://business.diia.gov.ua/ploads/5/26937stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_listopadi_2022_roku.pdf
7. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
8. Тесленок І. М. Підходи до побудови системи стратегічного управління. Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя : ЗНУ. 2023.

- С. 235–238. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection_of_abstracts.pdf#page=235
9. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. Подільський науковий вісник. 2020. № 14. С. 58–64. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020.pdf#page=58
10. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalisation. Massachusetts : Cengage Learning, 2019. 415 p.
11. Будник М. М., Невертій Г. С., Крилова Н. М. Стратегічне управління. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
12. Галецький А. Р. Основні методики діагностики середовища діяльності підприємства. Подільський науковий вісник. 2017. № 1. С. 12–15.
13. Гайденок С. М., Телятик С. В. SPACE-аналіз стратегічних перспектив підприємства. URL: https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/2016/II_БА/c2/_2016Тези_Гайденок_Телятник.PDF
14. Довгань В. Л. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2020. 272 с.
15. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
16. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
17. Макарян Є. В. Основи методології стратегічного управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 17. С. 145–148.

18. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ : Кондор, 2003. 196 с.
19. Радченко Н. В. Багатофакторна матриця «Мак-кінсі»: переваги та недоліки. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/5062/1/zb-188-190.pdf>
20. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
21. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
22. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284>
23. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
24. Швед В. В., Боковець В. В. Стратегічне управління. Вінниця : ВФЕУ, 2012. 151 с.
25. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 49. С. 36–43.
26. Швед В. В., Канащук В. Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 4(43). С. 98–104.
27. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. Подільський науковий вісник. № 2(14). 2020. С. 58–64. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf
28. Швед В. В., Шлінчук В. П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. Подільський науковий вісник. 2023. № 1(25). С. 81–89. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf

29. PEST-аналіз: основні нюанси. URL: <https://socio.karazin.ua/resources/eab7af5a8529c7818af42bae7f36e388.pdf>
30. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 26.05.2026).
31. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 26.05.2026).
32. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення: 26.05.2026).
33. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 26.05.2026).
34. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
35. Методичні вказівки та основні вимоги щодо виконання та захисту бакалаврських кваліфікаційних робіт для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: Т. І. Балановська, О. П. Гоголя, Т. О. Власенко та ін. Київ: НУБіП України, 2024. 78 с.
36. Щербак В. О. Звіт про проходження виробничої практики на ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція». Київ: НУБіП України, 2025. 24 с.
37. Склад кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського. НУБіП України. URL: <https://nubip.edu.ua/spivrobitnyky-kafedry-131> (дата звернення: 16.05.2026).
38. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Основи, 2009. 320 с.
39. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

40. Друкер П. Ефективний керівник. Київ: КМ-Букс, 2018. 240 с.
41. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегий. Санкт-Петербург: Питер, 2013. 336 с.
42. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу. Київ: Вільямс, 2017. 928 с.
43. . Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 699 с.
44. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
45. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
46. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка підприємства. Київ: КНТЕУ, 2018. 784 с.
47. Віханський О. С. Стратегічне управління. Київ: Знання, 2016. 296 с.
48. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
49. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2019. 366 с.
50. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Власенко Т. О. Менеджмент організацій: навчально-методичні матеріали. Київ: НУБіП України, 2023. 180 с.
51. Бутенко В. М. Управління розвитком підприємств аграрного сектору: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2022. 164 с.
52. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Управління персоналом в аграрних підприємствах. Київ: НУБіП України, 2021. 156 с.
53. Вакуленко В. Л. Організаційно-економічні засади управління підприємством: навчальні матеріали. Київ: НУБіП України, 2024. 132 с.

54. Офіційний сайт Національного університету біоресурсів і природокористування України. URL: <https://nubip.edu.ua> (дата звернення: 26.05.2026).
55. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 26.05.2026).
56. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 26.05.2026).
57. FAO. The State of Food and Agriculture. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 26.05.2026).
58. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 26.05.2026).
59. World Bank. Agriculture and Food. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture> (дата звернення: 26.05.2026).
60. Науково-методичні матеріали кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Київ: НУБіП України, 2024.