

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня «магістр»

**на тему «СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОЇ
АГРОФІРМИ «Б**» ЧЕРВОНОГРАДСЬКОГО РАЙОНУ
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»**

Виконав: студент 6 курсу, групи Птб-61
напряму підготовки (спеціальності)
076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність
(шифр і назва спеціальності)

_____ Працун П.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ к.е.н., доцент Райтер Н.І.
(підпис) (наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2024

АНОТАЦІЯ

Працун П.М. «Стратегічні аспекти розвитку приватної агрофірми «Б**» Червоноградського району Львівської області»

Розкрито теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Вивчено сутність і значення стратегії та стратегічного управління для розвитку економіки загалом та окремих підприємств зокрема. Досліджено особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Розглянуто методичні основи проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств.

Здійснено оцінку розвитку Приватної агрофірми «Б**» Червоноградського району Львівської області. Виявлено, що аналізоване підприємство володіє порівняно великим виробничим потенціалом, що дозволяє йому ефективно оперувати виробництвом різних видів рослинницької продукції, займатись молочним та м'ясним скотарством. В результаті аналізу встановлено, що виробничий напрямок підприємства є зерно-молочний з розвиненим ріпаківництвом. Проаналізовано зовнішнє середовище ПАФ «Б**», як основи формування стратегії його розвитку. На основі аналізу карти стратегічних груп виявлено основних конкурентів досліджуваного підприємства. Здійснено оцінку конкурентних позицій підприємства як складової його стратегічного потенціалу.

Запропоновано базові стратегічні підходи щодо формування стратегії розвитку підприємства. Запропоновано місію, візію та мету діяльності ПАФ «Б**». Розроблено систему конкурентних стратегій підприємства для основних секторів його бізнесу. Обґрунтовано систему функціональних стратегій розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний потенціал, сільськогосподарські підприємства, стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкурентні позиції підприємства, базова стратегія розвитку підприємства, конкурентна стратегія підприємства, функціональні стратегії.

SUMMARY

Pratsun P.M. "Strategic aspects of the development of the private agricultural firm "B**" in the Chervonograd district Lviv region"

The theoretical and methodological foundations of the formation strategy for the agricultural enterprise's development are disclosed. The essence of strategy and strategic management and their significance for the economy development have been studied. Peculiarities of strategic management of agricultural enterprises are researched. Methodological foundations of agricultural enterprises strategic analysis are considered.

The assessment of the development of the private agricultural firm "B**" in the Chervonograd district Lviv region was carried out. It was found that the analyzed enterprise has a relatively large production potential. That allows firm to

effectively operate the production of various types of plant products, engage in dairy and meat cattle breeding. As a result of the analysis, it was established that the production direction of the enterprise is grain and dairy production with developed rape production. The external environment of PAF "B**" was analyzed as the basis for the formation of its development strategy. Based on the strategic groups map analysis, the main competitors of the enterprise under study were identified. The assessment of the company's competitive positions as a component of its strategic potential was carried out.

Basic strategic approaches to the formation of the company's development strategy are proposed. The mission, vision and purpose of activity of PAF "B**" are proposed. A system of competitive strategies of the enterprise has been developed for the main business sectors. The system of functional strategies of enterprise development is substantiated.

Keywords: strategy, strategic management, strategic potential, agricultural enterprises, strategic analysis, external environment, internal environment, competitive positions of the enterprise, basic enterprise development strategy, enterprise competitive strategy, functional strategies.

Кваліфікаційна робота: 95 стор. текстової частини, 15 таблиць, 29 рисунків, 60 літературних джерел.

«Стратегічні аспекти розвитку приватної агрофірми «Б**» Червоноградського району Львівської області». Працун Павло Михайлович. - Кваліфікаційна робота. Кафедра підприємництва та торгівлі. Дубляни, Львівський національний університет природокористування, 2024.

Розкрито теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Вивчено сутність і значення стратегії та стратегічного управління для розвитку економіки загалом та окремих підприємств зокрема. Досліджено особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Розглянуто методичні основи проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств.

Здійснено оцінку розвитку Приватної агрофірми «Б**» Червоноградського району Львівської області, зокрема проведена організаційно-економічна оцінка господарської діяльності підприємства; проаналізовано зовнішнє середовище ПАФ «Б**», як основи формування стратегії його розвитку та здійснено оцінку конкурентних позицій підприємства як складової його стратегічного потенціалу. Запропоновано базові стратегічні підходи щодо формування стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано систему функціональних стратегій розвитку ПАФ «Б**».

Результати дипломної роботи, а саме пропозиції щодо формування базової стратегії розвитку підприємства, системи функціональних стратегій та результати аналізу зовнішнього середовища можуть бути використанні в економічній практиці ПАФ «Б**» або для формування Стратегії розвитку аграрного підприємництва Львівської області.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ..	10
1.1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств	10
1.2. Сутність та особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами	22
1.3. Методологічні підходи до проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств	30
Розділ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПРИВАТНОЇ АГРОФІРМИ «Б**» ЧЕРВОНОГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика розвитку ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області	39
2.2. Діагностичний аналіз зовнішнього середовища ПАФ «Б**», як основа формування стратегії його розвитку.....	50
2.3. Аналіз конкурентних позицій ПАФ «Б**» як складової його стратегічного потенціалу.....	63
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОЇ АГРОФІРМИ «Б**» ЧЕРВОНОГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	72
3.1. Базові стратегічні підходи щодо формування стратегії розвитку ПАФ «Б**»	72
3.2. Обґрунтування системи функціональних стратегій розвитку ПАФ «Б**»	82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	96

ВСТУП

В складний період війни, втрати частки економічного потенціалу на тимчасово окупованих територіях, втрати сталих ринків збуту та зниження темпів економічного зростання, аграрний сектор став каталізатором розвитку української економіки. Спрощення торгових бар'єрів з ЄС зумовила зростання ймовірності експорту української аграрної продукції на європейський ринок. Однак, для того, щоб використати ці можливості суб'єктам аграрного бізнесу, основними серед яких є сільськогосподарські підприємства слід приділяти більше уваги вирішенню нових завдань, з якими раніше вони не стикалися, але розв'язання яких необхідне для успішного їх функціонування.

Основною умовою трансформації аграрної сфери України в напрямі розвитку ринкових відносин, пристосування до мінливого середовища та підвищення конкурентоспроможності є суттєві зміни в процесі управління діяльністю сільськогосподарських підприємств, базисом яких є формування та реалізація стратегії управління їх розвитком.

У зв'язку з тим, особливої актуальності набуває питання дослідження стратегічних аспектів розвитку сільськогосподарських підприємств, формування його базової стратегії, конкурентної стратегії та системи функціональних стратегій в залежності від збалансованої оцінки їх зовнішнього та внутрішнього середовища, а також конкурентних позицій на ринку сільськогосподарської продукції.

Проблеми пов'язані із дослідженням теоретичних аспектів використання стратегій, а також прикладні аспекти обґрунтування та формування стратегій розвитку підприємства в ринковому середовищі розглядаються в працях провідних іноземних вчених, таких як: І. Ансофф, П. Друкер, К. Ендрюс, Дж. Куїнн, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, Г. Мінцберг, М.Е. Портер, А. Стрікленд, А.А. Томсон, А. Чандлер, Р.А. Фатхутдінов та інші. Значний внесок у вивчення теоретичних та

методологічних засад формування стратегій як елемента стратегічного управління зробили також провідні вітчизняні науковці: І.І. Боришкевич, П.Л. Гордієнко, Л.Е. Довгань, І.А. Ігнат'єва, Є.В. Крикавський, Н.В. Куденко, А.П. Наливайко, В.Д. Немцов, М.Г. Саєнко, О.М. Тищенко та ін.

Проблемі формування стратегій розвитку аграрного підприємництва, зокрема сільськогосподарських підприємств, присвятили свої дослідження такі вітчизняні вчені: В.Г. Андрійчук, С.В. Васильчак, П.І. Гайдуцький, Ю.Е. Губені, М.Я. Дем'яненко, М.І. Долішній, Т.Г. Дудар, Л.В. Козак, О.В. Крисальний, Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, В.Я. Месель-Веселяк, Б.Й. Пасхавер, П.Т. Саблук, О. Шпичак, В.В. Юрчишин та інші.

Проте, стратегічних аспектів розвитку сільськогосподарських підприємств вимагає більш глибокого і комплексного дослідження характерних відмінностей даного процесу, які впливають із особливостей ведення сільського господарства.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад й практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Відповідно до вказаної мети поставлені наступні завдання:

- вивчити теоретичні засади формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, дослідити сутність та особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами;
- розглянути методичні підходи до проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств;
- провести аналіз основних показників діяльності обраного сільськогосподарського підприємства;
- дати оцінку чинників, які формують зовнішнє середовище сільськогосподарських підприємств;

- проаналізувати конкурентні позиції підприємства на ринку сільськогосподарської продукції;
- визначити стратегічні базові напрями щодо обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства;
- дати пропозиції щодо обґрунтування системи функціональних стратегій сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та прикладних засад формування та обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств з метою забезпечення їх ефективного та сталого розвитку.

Об'єктом дослідження обрано Приватну агрофірму «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Теоретичну і методологічну базу дослідження складають теоретичні положення сучасної економічної теорії щодо досліджуваної проблеми, які знайшли відображення в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, Закони України та інші нормативно-правові акти і урядові рішення з проблем розвитку сільськогосподарських підприємств, регулювання аграрного ринку та аграрних реформ на селі.

Інформаційною базою для проведення дослідження є дані статистичної та фінансової звітності про діяльність підприємства, матеріали наукових та прикладних досліджень, аналітичні та статистичні огляди мережі Internet тощо.

Найбільш істотними є наступні результати, які характеризують наукову новизну роботи, а саме пропозиції щодо формування базової стратегії розвитку підприємства, системи функціональних стратегій та результати аналізу зовнішнього середовища можуть бути використанні в економічній практиці ПАФ «Б**» або для формування Стратегії розвитку аграрного підприємництва Львівської області.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств

Тенденції розвитку сучасного сільського господарства України, вказують на те, що діяльність більшості сільськогосподарських підприємств фокусується на досягненні короткострокових цілей та вирішення поточних завдань. Економічна практика та світовий досвід вказують на те, що в умовах глобалізації економіки та турбулентності зовнішнього середовища, підприємства зосереджені лише на вирішенні поточних питань мають обмежені можливості комерційного успіху в майбутньому [6, с.88].

Розвиток сучасного аграрного ринку та динамічний вплив на сільськогосподарське виробництва науково-технічного прогресу посилюють необхідність формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

Теоретичне дослідження стратегії розвитку підприємства, зокрема вивчення її сутності та систематизація основних видів тісно переплетене із розвитком стратегічних досліджень, особливо стратегічного менеджменту.

Етимологія терміну «стратегія» вказує, що це сукупність двох давньогрецьких слів, а саме «stratos» – військо та «agos» – “я веду”. Отже, за етимологічним походженням «стратегія» це давньогрецький військовий термін, первинне тлумачення якого зводиться до військового мистецтва. У своєму первинному значенні стратегія означала вміння очільника війська на основі вивчення законів та характеру військових дій, підготувати і провести масштабні військові операції із наперед окресленими стратегічними цілями [4].

Сучасне трактування стратегії як економічного терміну з'явилося в США на межі 50-60 років минулого століття. Велика депресія вже була

подолана, великий та середній бізнес досягнув стадії стабілізації і перед провідними економістами постало питання – як продовжити розвиток бізнесу, які нові методи управління використати задля максимізації прибутку та осягнення нових ринків. Власне в праці А.Чандлера «Стратегія і структура» у 1962 році вперше стратегію було вжито в економічній інтерпретації «як сукупність довгострокових цілей і завдань підприємства, як певний план дій та розподілу ресурсів підприємства для виконання поставлених цілей». [59]

Основні визначення сутності стратегії підприємства подано на рис.1.1.

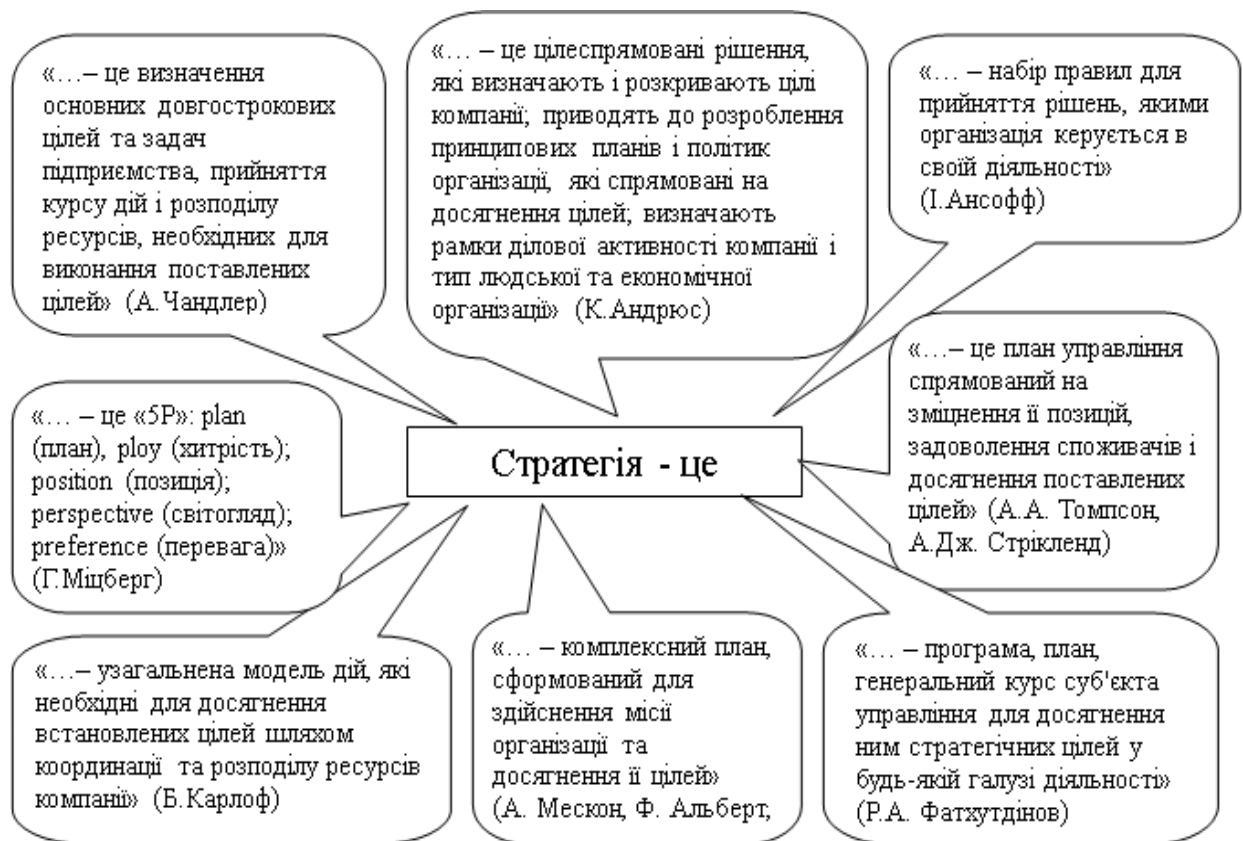


Рис.1.1. Ключові визначення сутності стратегії підприємства

*сформовано на основі джерел [4, 37, 39, 45, 48, 55]

Аналізуючи визначення сутності поняття «стратегія» І.І. Боришкевич підсумовує, що загалом можна виділити два основні підходи до визначення сутності стратегії. Класичний підхід, типовими представниками якого є А. Чандлер, Б. Карлоф, Д. Куїнн, розглядає стратегію як засіб досягнення

цілей. Концептуальний підхід до визначення сутності стратегії, розглядає дану категорію як модель, план чи набір правил прийняття рішень. Такого підходу дотримуються корифеї стратегічної думки Г.Міцберг, М. Портер, І. Ансофф. Проте є й комплексний підхід, більш сучасний, який розглядає стратегію як програму адаптації підприємства до зовнішнього середовища, план взаємодії з конкурентами, клієнтами, з метою досягнення поставлених довгострокових цілей [6, с.90].

В Україні найбільш популярним є визначення стратегії як комплексного довгострокового плану усіх сфер діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу з метою досягнення довгострокових цілей підприємства [10].

В рамках комплексного підходу сформульоване визначення Л.Є. Довгань, Ю. В. Каракай та Л.П. Артеменко, які розглядають стратегію як довгостроковий план розвитку підприємства, спрямований на закріплення його конкурентних позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей [16].

Схоже визначення сутності стратегії дає й І.І.Боришкевич, яка пропонує розглядати її як довгостроковий комплексний план розвитку підприємства, який включає в себе комплекс послідовних дій та рішень з метою досягнення підприємством поставлених цілей та зміцнення його конкурентних позицій на ринку [6, с.90].

О.І. Ковтун, базуючи своє визначення на класичному підході, розглядає сутність стратегії як комплексного системного плану досягнення довгострокових цілей підприємства [25, с. 27].

Як спосіб реалізації мети підприємства пропонує розглядати стратегію О.М. Тридід. При тому автор зазначає, що стратегія визначає поведінку підприємства в просторі зовнішніх та внутрішніх параметрів, вирішує протиріччя між внутрішніми параметрами підприємства та ринковим середовищем, а також протиріччя між внутрішніми компонентами

підприємства, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу. [49, с. 80]

Розширене поняття стратегії надає О.Л. Трухан, а саме зазначає що це абстрактно-цільова, ціннісна концепція довгострокового розвитку бізнесу. Стратегія відображає модель адаптивної поведінки підприємства у нестабільному і мінливому зовнішньому середовищі, що реалізується на основі планового управління змінами через забезпечення гнучкої відповідності внутрішніх параметрів підприємства та його зовнішнього середовища [46, с. 767].

Розрізняють також філософський підхід до визначення сутності стратегії підприємства як напряму розвитку підприємства, як філософії якою керується підприємство окреслюючи перспективи свого розвитку.

На противагу філософському підходу деякі науковці надають стратегії більш конкретного змісту, як сукупності конкретних дій, заходів та методів досягнення стратегічних цілей.

Отже, стратегія це складний і потенційно потужний механізм підприємства протидії мінливим умовам зовнішнього середовища.

Стратегія це концепція розвитку підприємства на довгострокову перспективу, це основа для розробки системи стратегічних планів, проектів та програм. Особливістю стратегії є те, що через мінливість зовнішнього середовища та через неточність інформації на якій вона базується, стратегія в процесі здійснення підприємницької діяльності коригується.

На зміст та наповнення стратегії суттєво впливають розмір ринку; купівельні потреби покупців; наявність та стан ресурсів підприємства; можливості використання власних чи залучених інвестиційних ресурсів; трудовий потенціал; рівень чинної технології виробництва та ймовірність її модифікації; тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій тощо [48].

Що стосується стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, то О.П. Зоря зазначає, що це цілісна сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрями діяльності аграрного підприємства з реалізації його місії, цілей і завдань [22, с.174].

На думку М.М. Кропивка, стратегія суб'єкта аграрного підприємництва це комбінація запланованих дій (спрямованої стратегії) і необхідних корективів у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). При тому, сільськогосподарське підприємство має мати добре обґрунтовану стратегію розвитку та дотримуватись її, проте бути готовим адаптуватися до обставин, які можуть виникнути у майбутньому. [29, с.113].

Основні характеристики стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств представлено на рис. 1.2.



Рис.1.2. Основні характеристики стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

*сформовано на основі джерел [13, с.349]

Беручи до уваги багатогранність стратегії, відмітимо, що суб'єкти господарювання, в тому числі і сільськогосподарські підприємства,

формують базову стратегію розвитку, яка власне характеризує напрямок руху підприємства, та ряд підпорядкованих їй стратегій, які конкретизують стратегічні рішення у розрізі видів продукції, підрозділів тощо. При тому, існує ієрархічна підпорядкованість функціональних та продуктових стратегій загальній базовій стратегії розвитку.

Отже, стратегією найвищого рівня є корпоративна стратегія, яка розробляється агрохолдингами, агрокорпораціями або великими диверсифікованими сільськогосподарськими підприємствами. Це різновид базової стратегії, який вказує напрямок розвитку підприємства, його ключові цілі та завдання здійснення підприємницької діяльності. Нижчою у ієрархії системи управління є бізнес-стратегія. Така стратегія є базовим планом довгострокового розвитку окремих підрозділів великих підприємств або корпорацій, або головним напрямом розвитку недиверсифікованих підприємств, середніх та малих за розміром.

За напрямом розвитку розрізняють такі види базових стратегії сільськогосподарських підприємств:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення або виживання.

Стратегія зростання є найбільш бажаною (оптимістичною) стратегією розвитку сільськогосподарських підприємств. Вона відображає бажання та можливості підприємства нарощувати обсяги виробництва та реалізації продукції, збільшувати прибуток за рахунок капіталовкладень. М.М. Кропивко зазначає, що така стратегія характерна для новостворених сільськогосподарських підприємств. Проте для суб'єктів малого та середнього аграрного підприємництва стратегія зростання має мати більш концентрований характер, тобто передбачати вибір цільових сегментів для посиленого зростання [29, с.114].



Рис.1.3. Класифікація базових стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

*сформовано на основі джерел [16, 10]

В рамках стратегії зростання для сільськогосподарських підприємств рекомендовано використовувати такі її підвиди як:

- стратегію інтенсивного зростання, якщо підприємство нарощує обсяги виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, розширює господарський портфель та здійснює технологічне переоснащення;
- стратегію інтегрованого зростання, якщо декілька суб'єктів аграрного підприємництва об'єднуються задля збільшення

обсягів виробництва та зменшення витрат, пов'язаних з веденням бізнесу;

- стратегію диверсифікованого зростання, якщо підприємство, виходячи з власних можливостей, розвиває кілька не пов'язаних між собою видів виробництва, а також розширює господарський портфель.

Що стосується стратегії стабілізації, то вона характерна для підприємств, які досягли певних позитивних показників діяльності, займають прийнятну позицію на ринку та прагнуть в умовах нестабільності та мінливості зовнішніх чинників зберегти досягнуті позиції.

Базова стратегія виживання характерна для сільськогосподарських підприємств, які знаходяться в глибокій операційній, фінансовій та управлінській кризі. В рамках цієї стратегії розвитку сільськогосподарські підприємства можуть обирати для себе такі стратегічні альтернативи як: стратегія скорочення витрат, стратегія «збирання вершків», стратегія згортання діяльності та стратегія ліквідації.

Базові стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств за типом підприємницької поведінки можна поділити на активні та пасивні.

Якщо активні стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств фокусуються на бажанні завоювати нові ринки, випередити конкурентів, покращити конкурентну позицію, передбачають миттєву реакцію на зміни зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства (основних та оборотних засобів, землі та трудового капіталу), постійний пошук і впровадження інновацій в операційній, маркетинговій та управлінській діяльності, то пасивні стратегії розвитку – це відтермінована реакція на зміни зовнішнього середовища, це наслідування ефективних дій конкурентів з метою недопущення розриву в конкурентних перевагах, це постійна оцінка підприємницьких ризиків та витрат.

О.І. Гудзь зазначає, що серед активних і пасивних стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств можна виокремити такі як: активно-наступальна стратегія, стратегія ринкової ніші, пасивно-наступальна стратегія та захисна стратегія [13, с.347].

Натомість О.П. Зоря вказує, що базова ділова чи бізнес-стратегія зростання має чітко виражений активний наступальний характер. Стратегія стабілізації за характером поведінки має ознаки пасивно-наступальної стратегії, а стратегія скорочення чи виживання – пасивної захисної стратегії [22, с.173].

Базові стратегії розвитку як план діяльності окремих бізнес структур деталізуються у конкурентних та функціональних стратегіях.

К.В. Желуденко під конкурентною стратегією сільськогосподарських підприємств пропонує розглядати стратегію забезпечення конкурентних переваг суб'єктів аграрного підприємництва у довгостроковій перспективі. При тому, при формуванні чи виборі конкурентної стратегії важливе значення має відповідність цілей обраної стратегії ресурсному потенціалу сільськогосподарського підприємства, який зазвичай і формує його поточну конкурентну перевагу [17, с.61].

Багато провідних економістів прирівнюють конкурентні стратегії до базових стратегій розвитку, оскільки одержання конкурентних переваг є однією з основних задач впровадження стратегії розвитку підприємства.

М.Портер, провідний дослідник конкуренції, під конкурентною стратегією пропонує розуміти набір дій наступального чи оборонного характеру, які спрямовані на формування конкурентної позиції підприємства через подолання п'яти конкурентних сил та гарантування максимальної віддачі від інвестицій підприємства [41].

Загалом існує декілька класифікацій конкурентних стратегій підприємства.

Таблиця 1.1. – Класифікація конкурентних стратегій*

Автор класифікації	Класифікаційна ознака	Типи конкурентних стратегій
М. Портер	Вид конкурентної переваги підприємства на ринку	1. Стратегія лідерства за витратами 2. Стратегія диференціації 3. Стратегія фокусування
І. Ансоф	Джерело конкурентної переваги фірми	1. Стратегія проникнення на ринок 2. Стратегія розвитку ринку 3. Стратегія розробки товару 4. Стратегія диверсифікації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції підприємства та його маркетингові спрямування	1. Стратегія лідера 2. Стратегія претендента 3. Стратегія послідовника 4. Стратегія спеціаліста (нішера)
Г.Л. Азоєв	Спосіб створення та підтримки конкурентних переваг	1. Стратегія зниження собівартості 2. Стратегія диференціації продукту 3. Стратегія сегментування ринку 4. Стратегія реагування на потреби ринку 5. Стратегія впровадження інновацій
А.Ю. Юданов	Орієнтація на різні умови економічного середовища і різні наявні ресурси	1. Віолентна (силова) 2. Патієнтна (нішова) 3. Комутантна (стратегія пристосування) 4. Експлерентна (піонерська)

*складено за [17]

Загалом конкурентну стратегію слід розробляти для кожного виду діяльності підприємства. Особливо це стосується сільськогосподарських підприємств, виробничих портфель яких характеризується поліпродуктивістю. Річ у тім що сільськогосподарські підприємства виробляючи та реалізуючи різні види продукції, вступають в конкурентні відносини щодо кожного виду продукції. При тому конкурентні відносини та конкурентна позиція підприємства щодо зернових, овочів чи молока

суттєво відрізняються, тому конкурентна стратегія щодо зернових буде неактуальною щодо молока чи овочів, і навпаки.

Конкурентні стратегії носять характер продуктових стратегій. Типове сільськогосподарське підприємство розробляє стільки конкурентних стратегій скільки видів продукції є в його господарському портфелі.

Найнижчим в ієрархії стратегій підприємства є набір функціональних стратегій, які розробляються для кожного функціонального напрямку діяльності. Серед функціональних стратегій особливу роль віддають виробничій стратегії, маркетинговій стратегії, фінансовій стратегії, інвестиційній стратегії тощо [14].

Виробнича стратегія сільськогосподарського підприємства це система довгострокових дій щодо ефективного використання його виробничого потенціалу, виробництва встановленого обсягу продукції належної якості та своєчасного адаптування до викликів зовнішнього середовища.

Фінансова стратегія сільськогосподарського підприємства пов'язана із фінансовим забезпеченням розвитку підприємства, прогнозування і коригування фінансових потоків, забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності, відповідно до нових стратегій підприємства.

Що стосується інвестиційної стратегії, то це довгостроковий план дій сільськогосподарського підприємства щодо здійснення ним інвестиційної діяльності задля реалізації базової стратегії розвитку підприємства.

Метою маркетингової стратегії є обґрунтування цілей та завдань сільськогосподарського підприємства в розрізі окремих видів продукції та в розрізі ринків на яких працює підприємство з урахуванням особливостей конкуренції та попиту споживачів [23, с.51].

Процес формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства має включати основні етапи, серед яких: стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та стратегічних цілей підприємства; визначення базової стратегії розвитку підприємства;

визначення стратегічних альтернатив; розробка набору конкурентних та функціональних стратегій; реалізація стратегії й оцінка результативності стратегії та рівня виконання поставлених стратегічних завдань.



Рис.1.4. Процес формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

*сформовано на основі джерел [22, 29]

Зазначимо, що формування стратегії розвитку підприємства, її реалізація та оцінка ефективності є складовими стратегічного планування.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого систематично здійснюється розробка й корекція системи функціональних та продуктових стратегій, перегляд змісту інструментів їх реалізації на основі безперервного моніторингу та оцінки змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства [5].

1.2. Сутність та особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами

Сучасний розвиток сільськогосподарських підприємств потребує більш об'ємного, комплексного бачення шляхів розвитку, яке забезпечить стійке економічне зростання в довгостроковій перспективі, дозволить вміло виходити з кризових ситуацій. Традиційні методи управління діяльністю сільськогосподарських підприємств мають обмежений інструментарій, вони не можуть забезпечити перехід в нову фазу економічного розвитку для підприємств які досягли максимально можливого економічного ефекту, як і не можуть забезпечити стійкий розвиток в стресових умовах військового стану, оскільки вони концентруються на вирішенні поточних управлінських завдань. Стратегічне управління діяльністю підприємств це порівняно новий метод ухвалення підприємницьких рішень. Він базується на науково-обґрунтованих способах передбачення напрямів розвитку підприємства в залежності від зміни зовнішніх умов ведення бізнесу, адаптації ресурсів підприємства до базових стратегічних цілей розвитку, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності в довготерміновій перспективі.

Н. Сіренко та І. Баришевська звертають увагу, що визначення сутності стратегічного управління можна систематизувати за трьома напрямками. Перший напрям, представником якого є І.Ансофф, розглядає стратегічне

управління як вид діяльності, пов'язаний з встановленням стратегічної мети й стратегічних завдань підприємства, формуванням стратегії розвитку підприємства, підтримкою ланцюга взаємовідносин між підприємством і його оточенням задля досягнення стратегічних цілей, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють вчасно реагувати на зовнішні вимоги [1].

Другий процесний напрям, представником якого є А.Томпсон та А.Дж. Стрикленд, під стратегічним управлінням розуміють процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, встановлення довгострокових цілей та напрямів розвитку підприємства, визначення стратегічного набору (сукупності конкурентних та функціональних стратегій) з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх чинників, а також реалізації обраного плану дій [48].

Окрім того існує ще системний підхід до визначення сутності стратегічного управління, який передбачає вивчення даної економічної категорії як системи управління підприємством, в основу якої покладено стратегічне планування та механізм взаємопогодженості оперативних рішень із стратегічними.

При тому, Н.Сіренко та І.Баришевська, пропонують під стратегічним управлінням розуміти систему взаємопов'язаних елементів, яка містить мету (місію) діяльності підприємства, його стратегічні завдання, стратегічне планування, стратегічний аналіз, комунікацію, мотивацію, прийняття стратегічних рішень, спрямованих на реалізацію загальної концепції розвитку сільськогосподарського підприємства [43].

О.Л. Гура відмічає, що основними елементами стратегічного управління є підприємство та зовнішнє середовище. При тому, підприємство, як елемент системи зовнішнього середовища, для забезпечення своєї ефективної діяльності має постійно адаптовуватись до наявних та ймовірних змін зовнішнього середовища. Стратегічне управління це процес прийняття

управлінських рішень щодо діяльності підприємства із корективами впливу чинників зовнішнього середовища. [14, с.177]

Натомість Т.С. Муляр ключовими елементами стратегічного управління називає систему стратегічних цілей підприємства. При тому, автор наголошує, що стратегічні цілі підприємства мають бути актуальними, реальними та вимірювальними. [38, с. 8].

К.В. Желуденко дає визначення стратегічного управління як процесу встановлення перспективних напрямів розвитку підприємства, аналізу і вибору ефективних стратегій, а також розробки сукупності конкретних дій щодо реалізації стратегії задля досягнення поставлених завдань та забезпечення життєздатності підприємства в мінливих умовах [17, с.90].

О.М. Таран-Лала пропонує стратегічне управління вивчати як стратегічний інструмент керування бізнесом, який використовується керівною ланкою для досягнення поставлених цілей. Ключовою складовою стратегічного управління є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який здійснюється з метою максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей [47].

Концептуальні особливості сутності стратегічного управління проявляються в:

- основному завданні, яке полягає в забезпеченні взаємозв'язку між місією та основними цілями підприємства у умовах мінливого середовища;
- використанні методів та прийомів управління сукупністю якісних характеристик підприємства, які визначають його поточну та ймовірну конкурентну позицію, а також його потенціал щодо подальшого розвитку;
- використанні певної філософії або ідеології ведення бізнесу та управління ним, котра опирається на переплетіння інтуїції та мистецтва, професіоналізму та творчого підходу апарату управління;
- взаємодії із зовнішнім середовищем та постійним моніторингом зовнішніх змін.



Рис.1.5. Особливості стратегічного управління

*сформовано на основі джерел [42]

Відмітимо, що стратегічне управління не може повністю замінити класичне управління підприємством. Методи і прийоми традиційного управління діяльністю підприємства є дієвими для вирішення поточних задач, а стратегічне управління як управління вищого ступеню ієрархії використовується для вирішення довгострокових стратегічних завдань.

Таблиця 1.2. – Порівняння видів управління розвитком підприємства

Характеристика	Стратегічне управління	Класичне управління
Місія	Формування конкурентних переваг для забезпечення довгострокової ефективності	Виробництво продукції та одержання доходу
Завдання управління	Спостереження за змінами в зовнішньому середовищі, адаптація та пошук можливостей	Пошук резервів зниження витрат, одержання максимального прибутку, підвищення ефективності використання ресурсів
Інформаційна база	Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства	Внутрішнє середовище підприємства
Час	Довгострокова перспектива	Короткотермінова перспектива
Ефективність	Досягнення поставлених цілей	Показники прибутковості та рентабельності

*сформовано на основі джерел [42]

Впровадження стратегічного управління на підприємстві буде ефективним лише за умови стратегічної орієнтації керівництва, менеджерів та персоналу.

Перевагами використання в господарській практиці стратегічного управління є: мінімізація негативних результатів змін зовнішнього середовища; можливість покращання системи управління завдяки наявності системи стратегічних планів; введення системи стимулів для розвитку гнучкості і адаптованості бізнесу та його складових до зовнішніх змін; формування виробничого потенціалу підприємства та системи зовнішніх зв'язків конфігурація яких дозволяє досягати майбутніх цілей.

Що стосується стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства, то С.В. Васильчак визначає його як організаційно-економічний процес. При тому, одним із найважливіших етапів процесу стратегічного управління є економічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства. На основі результатів стратегічного аналізу формуються мета діяльності сільськогосподарського підприємства, яка описана у стратегії його розвитку, шляхах та способах її реалізації. Реалізація стратегії розвитку підприємства, а отже і стратегічне управління мають на меті підвищити конкурентні позиції як підприємства, так і його продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, забезпечуючи при тому високу прибутковість операційної діяльності та економічний розвиток [8, с.164].

Основною метою стратегічного управління розвитком аграрного підприємства є створення такої системи управління, яка б давала, за результатами стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього потенціалу, можливість здійснення ефективної господарської діяльності в умовах мінливого оточення протягом довготермінового періоду [40, с.517].

Стратегічне управління розвитком сільськогосподарського підприємства здійснюється на загальних засадах та принципах стратегічного управління.

Основними принципами стратегічного управління сільськогосподарським підприємством є принципи вивчення системи: (системність, цілісність, ієрархічність, ціленаправленість, адаптивність, динамічність), принципи розвитку підприємства (інформаційна забезпеченість, багаторівневність, комплексність, взаємообумовленість, гнучкість, сумісність, результативність, економічна ефективність) та принципи управління (розподіл повноважень, дотримання дисципліни, керованість, науковість, системність, відкритість, деталізація та гнучкість).

Як процес стратегічне управління сільськогосподарським підприємством складається з п'яти основних етапів. А саме, визначення місії та основних цілей підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, вибір стратегії розвитку та набору підпорядкованих їй конкурентних та функціональних стратегій, реалізація та імплементація стратегії та оцінка результативності стратегії, контроль за досягненням стратегічних цілей та коректування при необхідності стратегії.

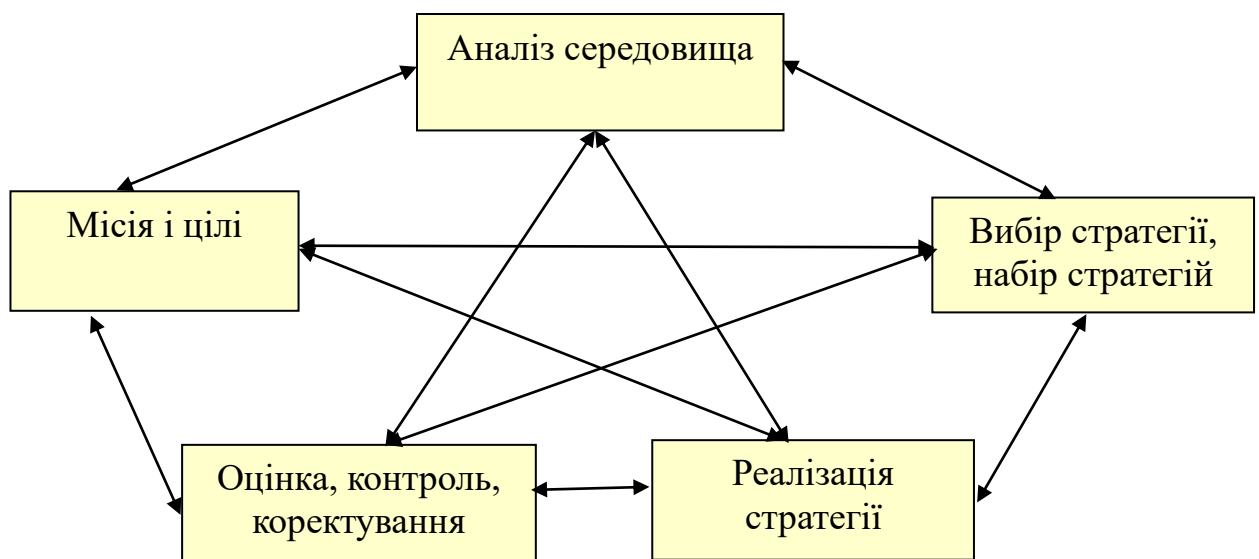


Рис.1.6. Взаємозв'язок основних етапів стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства.

*сформовано на основі джерел [16]

Розглядаючи питання стратегічного управління сільськогосподарським підприємством, слід підкреслити, що воно має певні особливості зумовлені специфікою аграрного підприємництва.

По-перше, вибір стратегії сільськогосподарського підприємства залежить від природо-кліматичних умов. Сільськогосподарські підприємства обираючи виробничий напрям керуються параметрами ринкової кон'юнктури та природними умовами вирощування рослин та тварин. Залежність від кліматичних умов змушує менеджмент постійно моніторити зміни клімату, враховувати кліматичні ризики недоотримання урожаю, коригувати господарський портфель виходячи з прогнозу зміни клімату.

Окрім того, задіяність у виробничому процесі живих організмів (рослин і тварин) спричинює тісне переплетіння виробничого процесу в сільському господарстві з дією природних законів. Як наслідок, виробничий процес в сільському господарстві триває майже рік. При тому, навіть якщо виробничий цикл тривав менше року дія природних законів робить неможливим початок наступного циклу в період з невідповідними кліматичними умовами. Тобто, виробничий цикл у соняшникарстві неможливо розпочати у лютому, слід дочекатись відповідних температур та прогрівання ґрунту. Всі ці особливості аграрного виробництва суттєво впливають на формування функціональних стратегій управління підприємством, а також на процес реалізації стратегічних рішень.

Часто вироблена сільськогосподарська продукція використовується в наступних виробничих процесах чи циклах. Так, підприємство може використовувати насіння та корми власного виробництва, молодняк тварин для відновлення і розширення основного стада, гній для удобрення полів тощо. Якщо значна частина виробленої сільськогосподарськими підприємствами продукції не реалізуються і не набуває грошової форми, то

це впливає на формування маркетингової та виробничої стратегій розвитку підприємства.

По-друге, здійснення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством ускладнює територіальна розпорошеність виробництва. Так, віддаленість основних структурних підрозділів підприємства від центру управління, впливає на збір та опрацювання внутрішньої інформації, може зумовити несвоєчасне коригування обраних стратегій та запізніле прийняття важливих рішень.

Територіальна розпорошеність виробництва зумовлює великі обсяги перевезень як виробничих ресурсів (техніка, паливо, насіння, добрива), так і виробленої продукції (зернових, технічних і кормових культур). Згадана особливість зумовлює особливу увагу до формування та реалізації логістичної стратегії.

По-третє, процес реалізації стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства характеризується високим рівнем ризику. Цей ризик пов'язаний як із залежністю від дії природних факторів, так і сезонністю виробництва. Сезонність виробництва як характерна особливість сільського господарства проявляється в нерівномірному, дискретному використанні трудових ресурсів та засобів виробництва, а також у неритмічному надходженні готової продукції і грошових потоків протягом року. У зв'язку з тим, для сільськогосподарських підприємств важливо врахувати використання короткотермінового кредитування поточної діяльності у фінансовій стратегії розвитку. Окрім того сезонністю характеризуються і ціни на основні види сільськогосподарської продукції, а також параметри ринкової кон'юнктури. Це вимагає при реалізації конкурентних стратегій постійно аналізувати ринкову ситуацію, моніторити тенденції її розвитку, вчасно прогнозувати зміну ринкових вподобань та адекватно реагувати на неї.

По-четверте, для сільського господарства як сфери бізнесу характерним є поєднання суб'єктів господарювання різних форм власності та

організації виробництва. Так, поряд із великими господарствами здебільшого колективної форми власності (акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю) функціонують приватні підприємства середньої величини (агрофірми, селянські фермерські господарства) та малі господарства населення. Тобто галузь сільського господарства характеризується високим рівнем конкуренції, що ускладнює аналіз конкурентного середовища, вимагає фрагментації та систематизації діючих та потенційних конкурентів.

По-п'яте, цінова політика сільськогосподарських підприємств, особливо щодо продукції безпосереднього споживання, обмежується платоспроможним попитом населення. В умовах постійного зростання виробничих витрат це знижує маржинальність продукції та ефективність її виробництва. З іншої сторони прагнення підприємства до інновацій незмінно веде до зростання витрат. Такі контрверсії розвитку ставлять перед стратегічним управлінням дилему щодо інноваційності чи ефективності виробництва [8].

Таким чином, в сучасних умовах здійснення аграрного підприємництва, сільськогосподарські підприємства виходячи із власних можливостей, базових цінностей та компетентностей обирають певну комбінацію методів та прийомів стратегічного управління задля забезпечення досягнення стратегічних цілей стійкого довготривалого розвитку в мінливих умовах зовнішнього середовища.

1.3. Методологічні підходи до проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств

Ключовою вимогою ефективного стратегічного управління сільськогосподарським підприємством є прийняття стратегічних рішень на основі чіткого пізнання ймовірних шансів та загроз зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей підприємства та вибір базової стратегії

розвитку в довгостроковій перспективі на основі порівняння власного потенціалу з бажаним результатом, визначення конкурентної позиції щодо основних видів продукції тощо. Потреба у прийнятті стратегічних управлінських рішень вимагає від керівництва та менеджменту сільськогосподарських підприємств вміло застосувати якісно нові моделі та методи аналізу, які опираються на комбіновану оцінку різноманітних як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу на розвиток сільськогосподарських підприємств.

Стратегічний аналіз, за визначенням Г.А. Чугрій, це багаторівневе вивчення зовнішнього середовища та внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства, оцінка їх взаємодії задля визначення стратегічної орієнтації підприємства, яка є підґрунтям для формування стратегії розвитку підприємства [53, с.61].

С.Л. Демиденко визначає стратегічний аналіз як спосіб вивчення та перетворення, одержаної в результаті аналізу середовища, сукупності даних в стратегію розвитку підприємства [15].

Р.К. Шурпенкова наголошує, що стратегічний аналіз це інструмент підготовки та обґрунтування стратегічних рішень, який за допомогою специфічних методів і прийомів дозволяє діагностувати внутрішні можливості підприємства і стан його зовнішнього середовища. Результати стратегічного аналізу є основою для прогнозування можливих змін зовнішнього середовища та ризиків підприємства, які ці зміни можуть спровокувати [56, с.96].

П.Л. Гордієнко під стратегічним аналізом пропонує розуміти комплексну оцінку позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище та розвиток підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних його цілей. [10]

Л.Д. Завідна сутність стратегічного аналізу виводить виходячи із таких позицій:

- ✓ стратегічний аналіз це дослідженням зовнішнього оточення і внутрішнього потенціалу підприємства;
- ✓ стратегічний аналіз це аналітична основа процесу стратегічного управління підприємством;
- ✓ стратегічний аналіз це дієвий інструмент постійного контролю за ходом виконання вибраної стратегії і підтримки процесу формування нових стратегій, а також відповідності їх умовам навколишнього середовища [19, с.61].

Стратегічний аналіз є ключовим елементом аналітичної роботи на підприємстві. Стратегічний аналіз як спосіб вивчення явищ зовнішнього середовища та внутрішнього стану сільськогосподарського підприємства, передбачає виділення окремих складових загальної проблеми з метою їх поглибленого вивчення та оцінки логічних зв'язків між ними.

Польські дослідниці Г.Гіршевська та М.Романовська пропонують сутність стратегічного аналізу розглядати через призму його функціонального та методичного значення. Так, за своєю функціональною сутністю стратегічний аналіз являється сукупністю дій діагностуючих суб'єкти сільськогосподарського підприємництва, їх внутрішнє та зовнішнє середовище, які дозволяють в перспективі виробити стратегічний план, а також вміло та дієво втілити його. З методичної точки зору стратегічний аналіз слід розглядати як комплекс методів та прийомів аналізу, які допомагають вивчити, оцінити та спрогнозувати майбутній стан сільськогосподарського підприємства та його середовища з точки зору можливостей його подальшого розвитку [60].

Стратегічний аналіз сільськогосподарського підприємства є складовою частиною та різновидом економічного аналізу. Стратегічний аналіз характеризується низкою специфічних особливостей, які вирізняють його порівняно з іншими видами класичного аналізу господарської діяльності. По-перше, стратегічний аналіз спирається на дуалізм двох способів управління

підприємством та двох джерел інформації, передбачає одночасне вивчення як зовнішнього середовища, так і внутрішнього потенціалу підприємства, а також порівняння результатів цих досліджень. По-друге, стратегічний аналіз характеризується міждисциплінарністю, використовуючи при цьому окрім кількісних методів ще й якісні, які притаманні іншим галузям, тобто використовує елементи економіки, фінансів, соціології, психології, статистики та маркетингу.



Рис.1.7. Принципи стратегічного аналізу.

*сформовано на основі джерел [10]

Основні принципи стратегічного аналізу представлені на рис.1.7.

Ключовим принципом стратегічного аналізу є системність. В основу цього принципу покладено візію підприємства як складної системи, котра функціонує у середовищі інших відкритих систем, що складаються з низки підсистем. При тому, підприємство як система характеризується системою взаємозв'язків, як і вплив середовища на підприємство, які слід обов'язково враховувати при здійсненні стратегічного аналізу.

Принцип науковості передбачає здійснення аналітичних процедур на основі сучасних методів та моделей розроблених провідними науковцями в сфері економіки та менеджменту.

Що стосується принципу дієвості, то він передбачає використання результатів стратегічного аналізу для формування, оцінки та коригування стратегії підприємства. Здійснення на основі даних стратегічного аналізу стратегічного планування та стратегічного управління.

Принцип систематичності або регулярності базується на необхідності постійного збору інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище та її обробки з метою створення цілісного уявлення про реалізацію стратегії та вчасного реагування на фактори, які можуть спричинити відхилення від поставлених цілей.

Н.В. Чебанова та Л.Є. Ревуцька зазначають, що методологія стратегічного аналізу це сукупність теоретичних постулатів стратегічного аналізу, його завдання та принципи здійснення, сукупність методів та прийомів стратегічного аналізу, його об'єкт і предмет дослідження, а також організаційне, методичне та інформаційне забезпечення [52, с.45].

Теоретичною основою проведення стратегічного аналізу є детальне вивчення способів та методів аналізу стратегічного потенціалу підприємства, його ринкової позиції та зовнішніх чинників впливу на досягнення стратегічних цілей, яке представлено в працях провідних зарубіжних та українських економістів.

Що стосується предмету стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства, то це передусім стратегічні напрями його розвитку, тобто мета, завдання та перспективна візія діяльності підприємства у майбутньому. Окрім того, предметом стратегічного аналізу є складові внутрішнього потенціалу підприємства, а саме його організаційна структура, фінансові, трудові, земельні, майнові та інформаційні ресурси. Також предметом стратегічного аналізу є множина факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо чи опосередковано впливають на досягнення сільськогосподарським підприємством поставлених цілей та завдань.

Об'єктом стратегічного аналізу є сільськогосподарське підприємство, його окремі структури підрозділи (стратегічні господарські центри), основні напрями його діяльності (сектори бізнесу), окремі види продукції підприємства, а також окремі сегменти його оточення (стратегічні зони господарювання) [10].

Результати стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства можуть бути використані: керівництвом та спеціалістами підприємства – з метою формулювання та реалізації стратегії; банками, які фінансують підприємство – з метою прийняття рішення щодо кредитування чи оцінки програми реструктуризації; власниками підприємства – з метою визначення майбутньої вартості та ступеня ризику свої капіталовкладень; теперішніми та майбутніми постачальниками та покупцями підприємства – з метою визначення своєї стратегії, щодо даного підприємства; конкурентами – з метою визначення стратегії конкуренції чи окреслення своєї стратегічної позиції щодо аналізованого підприємства; потенційними інвесторами – з метою визначення вхідних бар'єрів, привабливості галузі та ситуації окремих підприємств галузі; іншими суб'єктами, які мають якісь плани чи очікування щодо підприємства (державні організації, інвестиційні фонди, страхові організації).

Кожного із наведених користувачів цікавить різний склад інформації, одержаний в результаті стратегічного аналізу різного ступеня деталізації. Найширша та найбільш детальна палітра результатів стратегічного аналізу необхідна керівництву підприємства для формування, коректування та реалізації стратегії, в той час як банки найбільше цікавлять результати економічного та портфельного аналізу, акціонери – спрощений аналіз структури капіталу та фінансових результатів. [60]

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу підприємства це збір, редукція, систематизація, перевірка та обробка інформації про параметри зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Інформаційну базу

стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства формують за допомогою сукупності даних, які надходить із зовнішніх та внутрішніх джерел [56, с.97].

Процес проведення стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства передбачає три основні етапи: підготовчий, основний (аналітичний) та узагальнюючий (підсумковий).



Рис.1.8. Алгоритм здійснення стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства

*сформовано на основі джерел [10, 56]

Важливим етапом стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств є аналіз оточення, який по-суті являється процесом моніторингу чинників зовнішнього середовища з метою визначення існуючих та потенційних шансів та загроз, що можуть впливати на здатність підприємства досягати поставлених цілей. Іншим не менш важливим етапом алгоритму здійснення стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства є оцінка його внутрішнього середовища. На даному етапі, за допомогою аналітичних методів і процедур, можна оцінити внутрішні можливості і потенціал підприємств, на які воно може розраховувати у конкурентній боротьбі в процесі досягнення поставлених стратегічних цілей [10].

Важливою складовою аналітичного (основного) етапу стратегічного аналізу є його методичне забезпечення, яке передбачає використання множини загальнонаукових і конкретнонаукових (прикладних) методичних прийомів.

До загальнонаукових методів стратегічного аналізу належать ті прийоми, які ґрунтуються на основних прийомах діалектичного пізнання, тобто є універсальними для вивчення явищ і процесів будь-якої сфери. Зазвичай для стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства використовують такі загальнонаукові прийоми як: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та ін [52, с.49].

Що стосується конкретнонаукових методів стратегічного аналізу, то відповідно до сфери застосування їх поділяються на три групи: 1) методи аналізу зовнішнього середовища підприємства; 2) методи аналізу внутрішнього середовища підприємства; 3) інтегровані методи, які поєднують аналіз підприємства та його оточення.

Відмітимо, що вибір конкретного набору методів та прийомів стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства, як і

правильність та достовірність результатів аналізу, в значній мірі залежить від завдань поставлених аналітику, його особистих якостей та інтуїції.

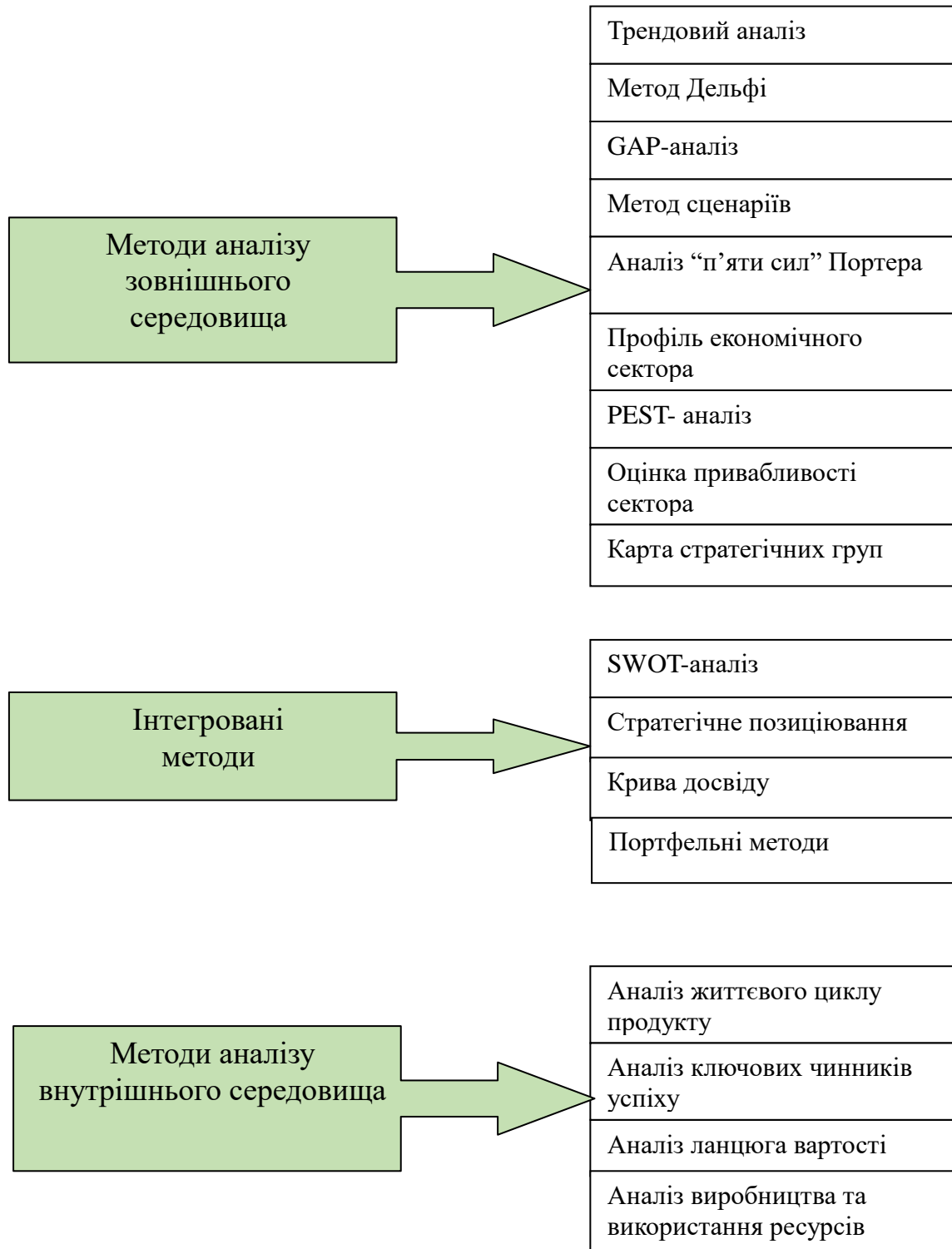


Рис.1.9. Система методів стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства.

*сформовано на основі джерел [60]

Розділ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПРИВАТНОЇ АГРОФІРМИ «Б» ЧЕРВОНОГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

2.1. Організаційно-економічна характеристика розвитку ПАФ «Б» Червоноградського району Львівської області**

Приватна агрофірма «Б**» створена 2 лютого 1998 року внаслідок реорганізації Селянської спілки «Б**» з метою розведення молочних порід великої рогатої худоби, вирощування зернових та технічних (олійних) культур.

Юридична адреса підприємства зареєстрована у с. Волиця, яке розташоване в південній частині Сокальської територіальної громади Червоноградського району Львівської області. Відстань від центральної садиби до від центру територіальної громади м. Сокаль складає 15 км, до районного центру м. Червоноград – 16 км, а до обласного центру м. Львів – 89 км. Місцевість, в якій розташоване підприємство характеризується мережею доріг з асфальтовим покриттям. В декількох кілометрах від центральної садиби агрофірми проходить автотраса загальнодержавного значення Львів-Червоноград-Ковель, що позитивно впливає на економічний розвиток підприємства.

Сокальська територіальна громада в якій здійснює діяльність ПАФ «Б**», розташована в північній частині Львівської області. Щодо кліматичних умов, то господарство здійснює діяльність в зоні помірно-континентального клімату, якому притаманна м'якість та висока вологість. Як і для всієї Сокальщини, для території на якій господарює ПАФ «Б**» характерні м'які з відлигами зими та прохолодне з затяжними дощами літо. Пересічна температура найхолоднішого місяця (січня) складає близько 4,4°C морозу, а найтеплішого місяця (липня) 18,2°C тепла. Тривалість періоду з температурою понад 10°C складає в близько 160 днів. Що стосується кількості опадів, то їх середньорічна норма становить 560-640 мм на рік [44].

Загалом природні умови господарювання приватної агрофірми є типовими для даної території і дозволяють вирощувати зернові та олійні культури, займатись тваринництвом, одержуючи при тому позитивний економічний ефект.

Основними напрямками діяльності агрофірми є вирощування зернових, технічних культур, розведення великої рогатої худоби, свиней, надання послуг у рослинництві і тваринництві, виробництво молочних продуктів.

Таблиця 2.1. – Аналіз структури товарної продукції ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Вид продукції	Структура товарної продукції, %			Середня виручка за три роки, тис.грн.	Структура товарної продукції, %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		
Зерно	38,9	30,1	31,8	36704,3	33,3
Соя	3,1	0,0	2,0	1806,9	1,6
Озимий ріпак	15,8	26,0	24,7	24827,7	22,5
Соняшник	3,8	2,9	0,0	2337,0	2,1
Цукрові буряки	0,0	0,0	2,2	847,0	0,8
Разом по рослинництву	61,6	59,0	60,6	66522,9	60,3
Яловичина	5,5	6,3	5,8	6507,3	5,9
Молоко	32,4	31,3	32,6	35366,3	32,1
Свинина	0,0	0,0	0,1	33,0	0,0
Інша продукція тваринництва	0,0	0,1	0,0	46,0	0,0
Разом по тваринництву	37,9	37,7	38,5	41952,7	38,0
Послуги	0,5	3,3	0,9	1785,3	1,6
Разом	100,0	100,0	100,0	110260,9	100,0

Виробничий напрямок даного підприємства, виходячи з таблиці 1.1., можна визначити як зерно-молочний з розвиненим ріпаківництвом. При цьому слід відмітити, що протягом останніх років питома вага зернових культур в структурі товарної продукції ПАФ «Б**» суттєво зменшилась, при тому питома вага озимого ріпаку з року в рік зростає. Відмітимо також, що у 2022 році підприємство відмовилось від вирощування соняшнику, натомість

знову розпочало вирощувати цукрові буряки. Проте це суттєво на виробничий напрям підприємства не вплинуло.



Рис.2.1. Динаміка виробничого напрямку ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Характеристика діяльності приватного підприємства здійснюється на основі аналізу основних показників діяльності підприємства, які умовно можна розділити на два блоки: показники забезпеченості ресурсами та ефективності їх використання, а також показники ефективності господарської діяльності, рентабельності та прибутковості.

Зазначимо, що результати оцінки діяльності підприємства по суті характеризують внутрішній потенціал підприємства, тобто це результати оцінки наявних ресурсів та можливостей підприємства необхідних для досягнення них поставлених цілей та реалізації стратегії. Характерною ознакою стратегічного потенціалу сільськогосподарського підприємства є відображення минулого (ретроспектива) та орієнтація на майбутнє (перспективу). Ключовою складовою стратегічного потенціалу є виробничий потенціал, який характеризує реальний обсяг продукції, який може виробити підприємство при повному використанні всіх наявних ресурсів, тобто його

виробничу потужність. В свою чергу виробнича потужність підприємства визначається його ресурсами (площею земель, поголів'ям тварин, кількістю працівників, наявністю та станом основних засобів).

Що стосується виробничого потенціалу ПАФ «Б**», то перш за все слід відмітити, що підприємство відноситься до порівняно великих за площею землекористування. Значний земельний фонд дозволяє аналізованому підприємству дотримуватись заходів щодо збереження родючості земель, застосовувати сівозміни, вдало комбінувати виробництво різних видів продукції, що в майбутньому дозволить краще реагувати на зміни ринкових вподобань. Зазначимо, що приватна агрофірма користується земельними ресурсами орендуючи земельні паї жителів с.Волиця та навколишніх сіл, які колись входили до ареалу діяльності колгоспу імені Радянської Армії. Зазвичай підприємство укладає з власниками паїв довгострокові договори оренди (на 20 років), в яких щорічна плата за оренду складає 3% вартості землі.

Таблиця 2.2. – Оцінка ресурсного потенціалу ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р	2022 р. до 2020 р., %
Площа сільськогосподарських угідь, га	2504	2507	2485	99,2
Середньорічна чисельність працівників, осіб	98	83	81	82,7
Землезабезпеченість, га/ос	25,6	30,2	30,7	120,1
Поголів'я ВРХ, голів	1156	1142	1210	104,7
в т.ч. корів	419	425	425	101,4
Щільність поголів'я ВРХ на 100 га угідь, голів	46,2	45,6	48,7	105,5
в т.ч. корів	16,7	17,0	17,1	102,2
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	98860	118124	120113	121,5
в т.ч. на 1 га с.г. угідь, тис. грн.	39,5	47,1	48,3	122,4
на одного середньорічного працівника, тис. грн	1008,8	1423,2	1482,9	147,0

Як видно з таблиці 2.2., незважаючи на незначне зменшення площі угідь та кількості працівників, підприємству вдалось підвищити показники землезабезпеченості та щільності поголів'я тварин.

Взагалі, окремо слід відмітити, що напротивагу загальним тенденціям ПАФ «Б**» вдалось зберегти галузь тваринництва. Його успіхи у молочному скотарстві зробили його лідером на ринку цільного молока як Сокальщини, так і всього Червоноградського району. Сьогодні в господарстві використовують машинний спосіб доїння корів, що значно вивільняє трудові ресурси. Як результат, ми бачимо зростання у 2022 році виручки від реалізації продукції з розрахунку на одиницю земельних ресурсів на 22,4% порівняно з 2020 роком, а з розрахунку на одного працівника – на 47,0%.

Протягом 2022 року, як свідчить рис.2.2., структура біологічних активів підприємства, основу який складають поголів'я тварин дещо змінилась. Так, при сталості поголів'я корів основного стада, зафіксовано зростання вартості молодняку тварин на вирощуванні та відгодівлі, вартість якого зросла на 71,3% або на 5493 тис.грн.

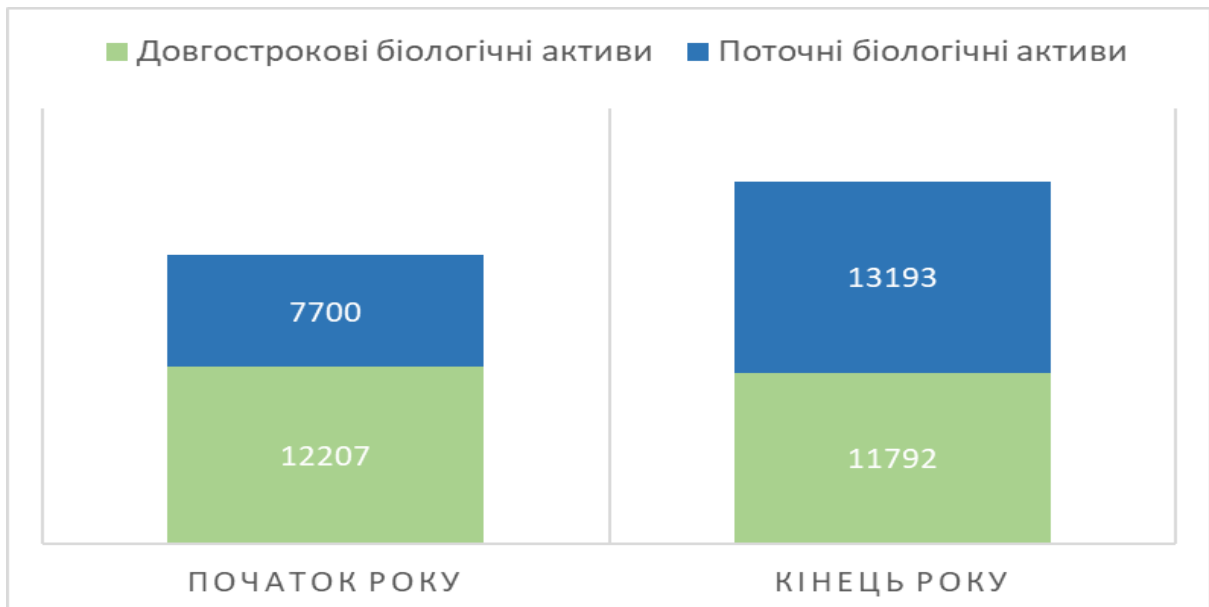


Рис.2.2. Динаміка вартості біологічних активів ПАФ «Б**», 2022 р.

Важливу роль для здійснення господарської діяльності будь-якого сільськогосподарського підприємства відіграють його виробничі активи, які по-суті є матеріально-технічною базою виробництва продукції. Активи підприємства складають його майновий потенціал. Активи підприємства за ступенем задіяння у виробничому процесі поділяються на основні та оборотні, а за уречевленістю – на матеріальні та нематеріальні. Висока забезпеченість підприємства виробничими активами та ефективне їх використання сприяють підвищенню продуктивності праці, збільшенню обсягів виробництва і реалізації продукції, зростання частки на ринку.

Таблиця 2.3. – Аналіз майнового стану ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р	2022 р. до 2020 р., %
Середньорічна вартість активів, тис.грн	135546,5	162350	198065,5	146,1
в т.ч. на 1 га с.г. угідь, тис. грн.	54,1	64,8	79,7	147,2
на одного середньорічного працівника, тис. грн	1383,1	1956,0	2445,3	176,8
Середньорічна вартість необоротних активів, тис.грн	64087,5	76241,5	95359,5	148,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	71459	86108,5	102706	143,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	56761	62197,5	79510	146,1
Рівень зносу основних засобів, %	39,0	41,2	39,8	102,2
Фондозабезпеченість, тис.грн	22,7	24,8	32,0	141,1
Фондоозброєність, тис.грн	579,2	749,4	981,6	169,5
Одержано виручки від реалізації продукції з розрахунку на 1 грн. основних засобів, грн	1,74	1,90	1,51	86,7

Отже, аналізоване підприємство характеризується зростанням вартості усіх видів активів. При тому, оскільки темпи зростання активів підприємства значно перевищували чинні в той період темпи інфляції, ми можемо стверджувати що протягом 2020-2022 років відбувалось реальне зростання вартості активів ПАФ «Б**».

Оскільки темпи зростання вартості основних засобів перевищували темпи зростання виручки, то показник одержаного доходу від реалізації продукції з розрахунку на 1 грн основних засобів зменшився на 0,23 грн або на 13,3%. З негативних тенденцій відмітимо також зростання рівня зносу основних засобів на 0,8 відсоткових пункти.

Збільшення активів підприємства відбувалось рівномірно. Середньорічна вартість необоротних активів протягом 2020-2022 років зросла на 48,8%, а їх частка в структурі активів збільшилась на 3,0 в.п. В той час вартість оборотних активів збільшилась на 43,7%, а їх питома вага в структурі активів зменшилась на 3,0 в.п. відповідно.

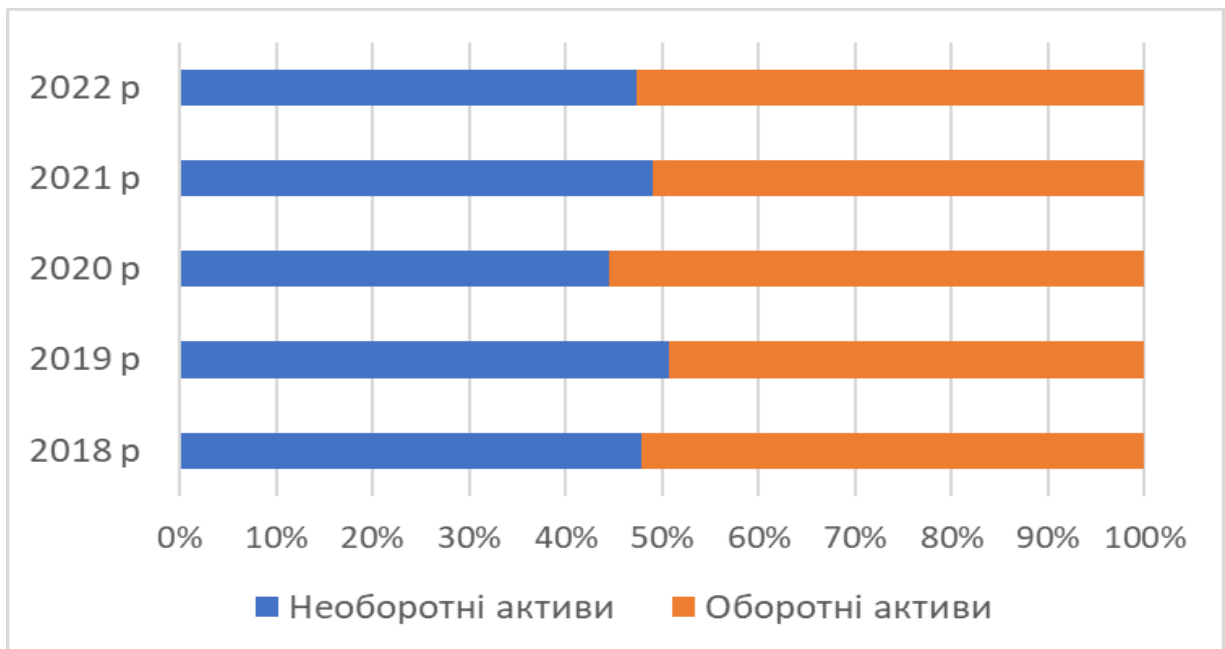


Рис.2.3. Динаміка структури активів ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Що стосується структури необоротних активів аналізованого підприємства, то їх традиційно формують лише основні засоби та довгострокові біологічні активи. В складі необоротних активів агрофірми нема нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, довгострокової дебіторської заборгованості тощо. Найбільшу питому вагу в структурі необоротних активів складають машини та обладнання. На частку

даного виду активів припадає 49,9% вартості усіх необоротних активів та 56,3% вартості основних засобів.



Рис.2.4. Структура необоротних активів ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області, 2022 р.

Традиційно для підприємств, які займаються тваринництвом, у ПАФ «Б**» значну частку в структурі необоротних активів (35,3%) займає вартість будинків та споруд. Отже, підприємство володіє необхідними для утримання тварин спорудами, а саме корівниками з обладнаними залами машинного доїння, приміщеннями для зберігання кормів, ангарами для сільськогосподарської техніки тощо.

Відмітимо також, що 11,4% вартості необоротних активів припадає на довгострокові біологічні активи, 98,8% яких складає вартість основного стада молочних корів.

Що стосується структури оборотних активів, то її 96,8% складають матеріальні оборотні активи (запаси та поточні біологічні активи). На долю дебіторської заборгованості припадає лише 2,4% вартості оборотних активів. Частка грошових коштів ще менша – 0,8%. Попередньо можемо відмітити загрозу для втрати ліквідності балансу підприємства.

Серед матеріальних оборотних активів найбільшу частку займає вартість готової продукції. Зазначимо, що це передусім вартість зернових та

олійних культур, які зберігаються на елеваторах, оскільки підприємство не реалізовує продукцію з поля.

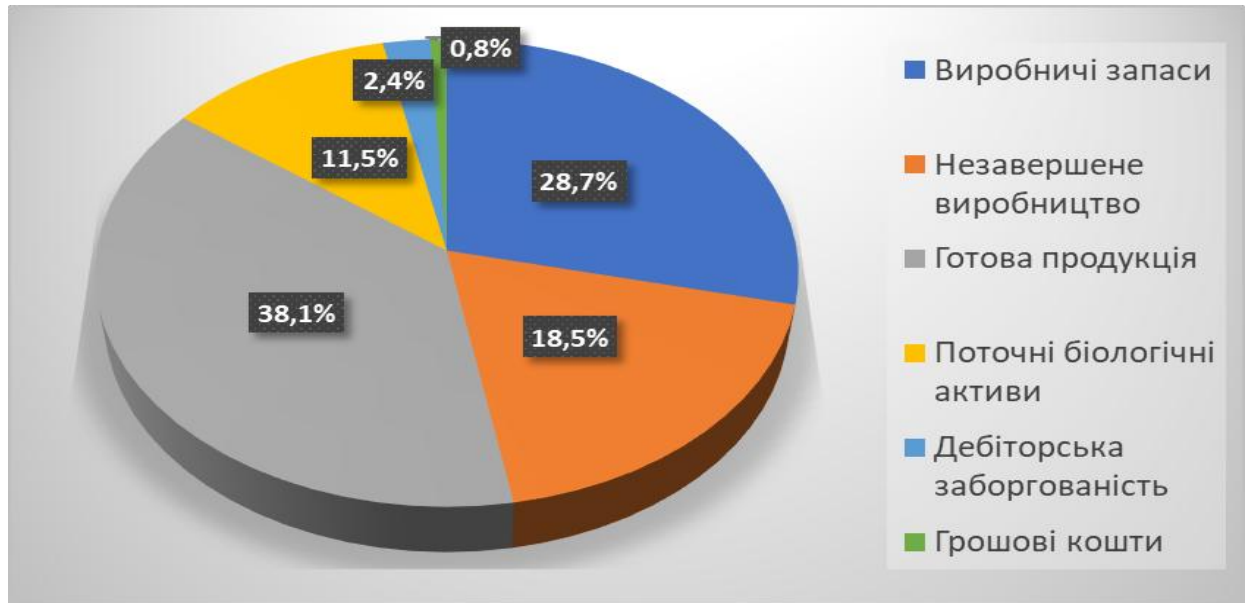


Рис.2.5. Структура оборотних активів ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області, 2022 р.

Економічна ефективність використання оборотних активів визначається відношенням вартості виробленої продукції, грошових надходжень, прибутку до вартості оборотних активів. Як видно з таблиці 2.4., зростання вартості активів призвело до зниження ефективності їх використання. Так, коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 0,214, а тривалість періоду їх обороту зростає на 48 днів.

Таблиця 2.4. – Аналіз ефективності використання оборотних активів в ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р	2022 р. до 2020 р., %
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	71459	86108,5	102706	143,7
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	98860	118124	120113	121,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,383	1,372	1,169	84,5
Період обороту оборотних активів	260	262	308	118,3

Фінансовий потенціал підприємства показує структуру капіталу підприємства, його фінансову стійкість при можливому залученні кредитів, його платоспроможність та кредитоспроможність.

Фінансовий потенціал підприємства характеризується низкою показників фінансового стану. Основними серед таких показників є коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт абсолютної та поточної ліквідності, а також коефіцієнт рентабельності активів підприємства.

Таблиця 2.5. – Аналіз показників фінансового стану ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р	2022 р. до 2020 р., %
Коефіцієнт фінансової автономії	0,959	0,982	0,973	0,014
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,959	0,982	0,973	0,014
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,493	0,332	0,151	-2,342
Коефіцієнт поточної ліквідності	13,7	26,8	18,2	4,5
Коефіцієнт рентабельності активів	0,160	0,300	0,197	0,037

Таким чином, ПАФ «Б**» характеризується завищеними показниками фінансової стійкості. Підприємство зовсім не використовує довгострокових залучених коштів для фінансування своєї діяльності. Тому показник фінансової стійкості повністю повторює значення коефіцієнта фінансової автономії (незалежності). У своїй господарській практиці аналізоване підприємство прагне уникати перенесення поточної кредиторської заборгованості на наступний рік, тому показники ліквідності на кінець року є екстремально високими.

Відмітимо також зростання коефіцієнта рентабельності активів, який протягом аналізованого періоду зріс на 0,037 п.

Ключовим критерієм діяльності сільськогосподарського підприємства є ефективність його діяльності, яка виражається рівнем його прибутковості та

рентабельності. Загалом, підприємство вважається рентабельним, якщо його доходи від реалізації продукції покривають виробничі витрати, і при тому забезпечується одержання підприємством суми прибутку достатньої для нормального функціонування.

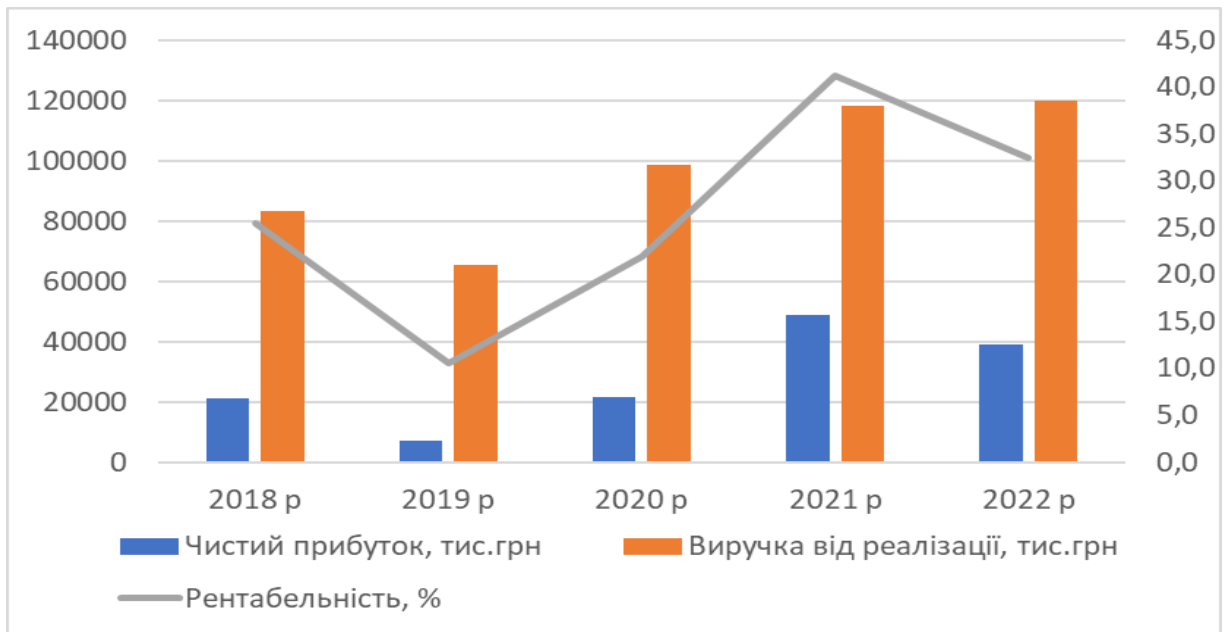


Рис.2.6. Динаміка основних показників ефективності ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Що стосується динаміки рентабельності основної діяльності ПАФ «Б**», то протягом останніх п'яти років підприємство було стабільно прибутковим. Найвище значення рентабельності підприємства було у 2021 році, а найнижчий рівень рентабельності (10,6%) у 2019 році.

Незважаючи на позитивні результати діяльності підприємства та ефективну систему управління виробничо-господарською діяльністю, підприємство немає розробленої стратегії розвитку та не використовує інструменти стратегічного управління.

В цілому, коротка характеристика умов господарювання ПАФ «Б**» показує, що вони достатньо сприятливі для досягнення підприємством поставлених цілей.

2.2. Діагностичний аналіз зовнішнього середовища ПАФ «Б», як основа формування стратегії його розвитку**

Сучасна концепція управління розвитком підприємств, в тому числі і сільськогосподарських підприємств, базується на тому що підприємство є відкритою системою, яка піддається впливу зовнішніх позитивних та негативних факторів (рушійних сил). З цієї позиції ефективне управління підприємством та можливість досягнення ним поставлених цілей можливе лише за умови нейтралізації (демпфірування) впливу негативних зовнішніх чинників та використання в господарській практиці можливостей зовнішнього середовища. Власне залежність підприємства від зовнішніх чинників зумовлене взаємозв'язками із постачальниками сировини та матеріалів, постачальниками техніки та технологічних розробок, обслуговуючими компаніями тощо, а також взаємини щодо реалізації готової продукції зовнішнім користувачам.

Таким чином, зовнішнє середовище сільськогосподарського підприємства – це сукупність явищ та процесів, які виникають ззовні підприємства, проте мають прямий або опосередкований вплив на діяльність підприємства або ймовірно можуть вплинути на його функціонування та досягнення ним поставлених цілей. [48, с.15].

Виходячи із концепції чіткої двохрівневої ієрархічної структури зовнішнього середовища підприємства, прийнято виділяти макросередовище та конкурентне (галузеве чи ринкове) середовище сільськогосподарського підприємства.

Макросередовище – це структурована множина умов функціонування сільськогосподарського підприємства. Це сукупність явищ і процесів, які зазвичай мають непрямий вплив на результати діяльності сільськогосподарського підприємства та виникають з того, що воно здійснює діяльність в певних кліматичних та соціальних умовах, у встановленому політичному, економічному та правовому полі тощо.

Н.І. Біляк зазначає, що характерною особливістю макросередовища є те, що підприємство немає можливості змінювати умови макросередовища, а може лише вивчати та передбачати певні явища та процеси в ньому, а також пристосовуватись до змін [3, с.19].

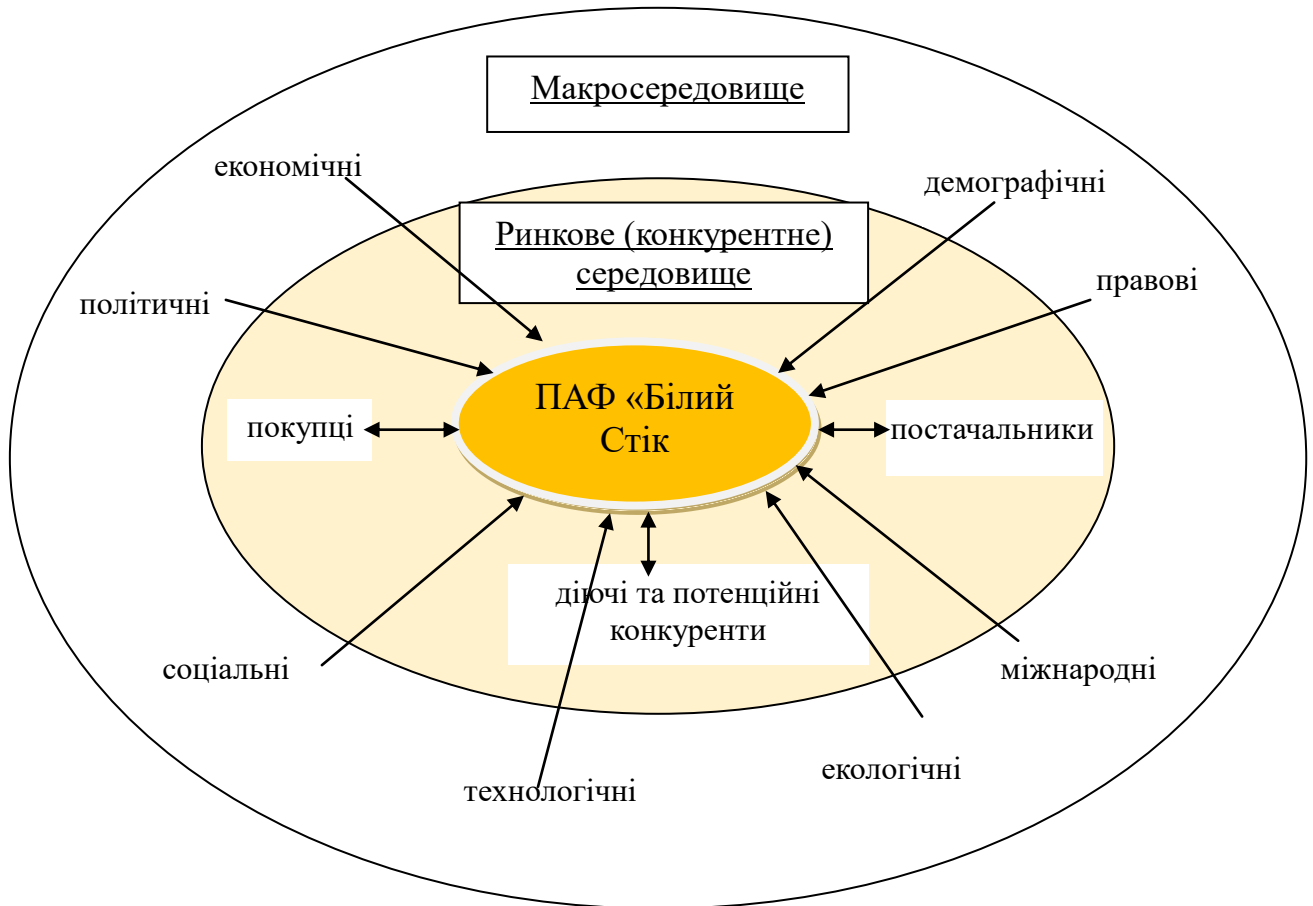


Рис.2.7. Структурна модель чинників зовнішнього середовища діяльності ПАФ «Б**»

Поруч з тим, до складу конкурентного або ринкового середовища сільськогосподарського підприємства входять всі суб'єкти підприємницької діяльності, які вступають з ним в ринкові взаємини (контрагенти). Це можуть бути постачальники техніки, мінеральних добрив, кормів, паливо-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин та тварин, покупці, трейдери, логістичні та транспортні компанії, а також діючі та потенційні конкуренти.

Таке середовище Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай та Л.П. Артеменко пропонують називати середовищем прямого впливу, відмічаючи при тому, що

між елементами конкурентного середовища та підприємством існує зворотній зв'язок [16, с.41]. Тобто, на відміну від макросередовища підприємство має важелі впливу на зміну чинників конкурентного середовища. Можливість сільськогосподарського підприємства впливати на ситуацію в галузевому (ринковому) середовищі залежать від його ринкової позиції.

Зазначимо, що зовнішнє середовище для різних сільськогосподарських підприємств генерує неоднакові умови ведення бізнесу. Вплив чинників зовнішнього середовища на розвиток сільськогосподарських підприємств та ефективність їх бізнесу значною мірою залежить від місця їх розташування, господарського портфелю, ринку на якому реалізовує продукцію (ринок зерна, ринок насіння ріпаку, ринок молока, ринок м'яса і т.д.), конкурентної позиції на ринку, набору конкурентних переваг, а також стратегічного потенціалу цих підприємств.

Сьогодні ключовим чинником зовнішнього середовища є військова агресія сусідньої країни та, відповідно, військові дії на території України. Складна безпекова ситуація породжує загальний стан турбулентності та мінливості середовища здійснення господарської діяльності. Це проявляється в мінливості правового, фіскального та економічного забезпечення діяльності бізнесу.

Для ПАФ «Б**», яка розташована в близькості до кордону з Республікою Польща, є дуже низький рівень ризику фізичної втрати майна внаслідок бойових дій. Проте існує загроза втрати майна внаслідок ракетних обстрілів або інших видів повітряної небезпеки. Певний рівень безпекових ризиків пов'язаний із наближеністю до кордону з Республікою Білорусь, однак нині ці загрози дещо втратили свою актуальність. Загалом, прив'язаність виробничого процесу сільськогосподарського підприємства до власних або орендованих земельних ресурсів, тобто місцеве зосередження, значно посилюють загрозу фізичної втрати майна через неможливість релокації основних виробничих потужностей.

Важливе значення серед чинників зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств відіграють політико-правові чинники. При тому, як зазначає Л.О. Ломовських, політичні рішення є найсильнішим подразником економіки, а вплив політико-правового середовища на діяльність сільськогосподарських підприємств є дуже неоднозначним [33, с.67]. З однієї сторони сільське господарство відноситься до пріоритетних сфер підприємницької діяльності та користується приференціями державної підтримки. А з іншої, мінливість політичних настроїв у суспільстві, непослідовність та половинчастість аграрних реформ, тісний зв'язок між владою та бізнесом та протекціонізм роблять незрозумілими для звичайних підприємств тенденції політико-правових умов їхньої діяльності. Окрім того, значно послаблює позиції «звичайних» сільськогосподарських підприємств до яких відноситься ПАФ «Б**» в конкурентній боротьбі, непрозорий механізм державного регулювання та державної підтримки та лобіювання владними структурами інтересів агрохолдингів.

Оцінюючи законодавче забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств, слід вказати на надзвичайно велику кількість регуляторних законів, підзаконних актів, указів, розпоряджень та рекомендацій, які інколи навіть суперечать один одному. Так, для однієї з основних галузей ПАФ «Б**» молочного скотарства основним законодавчим актом є Закон України «Про молоко та молочні продукти» № 1870-ІУ від 24 червня 2004 р, який визначає основні правові та організаційні основи забезпечення безпечності та якості молока і молочних продуктів під час їх виробництва, транспортування, переробки, зберігання і реалізації, ввезення на митну територію та вивезення з митної території України [21].

Законодавче регулювання вирощування зернових культур здійснюється на підставі Закону України «Про зерно та ринок зерна в Україні». Цей законодавчий акт визначає основні засади державної політики щодо розвитку

зерновиробництва як пріоритетного сектора економіки аграрного бізнесу України [20].

Окрім того, здійснення підприємницької діяльності в аграрному секторі регулюється Господарським, Цивільним і Земельним кодексами України, Законами України «Про насіння і садивний матеріал», «Про пестициди та агрохімікати», «Про захист рослин», «Про ветеринарну медицину», «Про племінну справу в тваринництві», указами Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також спеціальними нормативними актами.

Серед політико-правових факторів діяльності ПАФ «Б**» важливе значення має фіскальна політика. Сьогодні сільськогосподарські підприємства віднесені до четвертої групи платників єдиного податку, базою оподаткування яким є нормативна грошова оцінка 1 га с.г. угідь. Зазначимо, що наразі, перебуваючи в четвертій групі платників єдиного податку сільськогосподарські підприємства звільняються від сплати податку на прибуток та податку на майно [34]. Негативний вплив спричинила відміна спеціального режиму оподаткування, а саме можливість для сільськогосподарських підприємств залишати частину суми нарахованого податкового зобов'язання для свого подальшого розвитку. Крім того, сільськогосподарські підприємства часто стикаються з проблемою бюрократизації повернення ПДВ.

Суттєві можливості та загрози для діяльності ПАФ «Б**» були спричинені відміною мораторію на продаж земель. Перед підприємством постала проблема вилучення власниками паїв їх земельних часток для подальшого продажу. В той же час, маючи довготермінові договори оренди підприємство не готове вкладати кошти у придбання земельних ділянок.

Серед економічних чинників зовнішнього середовища найбільші загрози для діяльності аналізованого підприємства пов'язані з зростанням

рівня інфляції, зниженням вартості національної валюти, зниженням рівня платоспроможного попиту населення тощо.

Таблиця 2.6. – Аналіз економічних чинників макросередовища ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2018 р.
Валовий внутрішній продукт, млрд. грн.	3560,3	3977,2	4222,0	5450,8	5191,0	145,8
Реальний наявний дохід населення у % до минулого року, %	110,9	109	104,5	109,2	85,9	-25,0 п
Середньорічний індекс інфляції, %	109,8	104,1	105,0	110,0	126,6	+16,8 п
Рівень безробіття, %	8,8	8,2	9,5	9,9	21,1	+12,3 п
Середньорічна номінальна заробітна плата, грн.	8865	10497	11591	14014	14847	167,5

Аналіз основних економічних чинників зовнішнього середовища діяльності аналізованого підприємства показав, що загалом економічні умови діяльності підприємств у 2022 році суттєво погіршилися. Що звичайно зрозуміло в умовах війни. Так, у 2022 році номінальний ВВП зріс порівняно з 2018 роком на 45,8%, проте порівняно з 2021 роком зменшився на 4,8%. Негативно характеризує економічні умови діяльності зростання на 16,8 в.п. рівня інфляції. Нажаль немає достовірної інформації про доходи населення, однак прогнози щодо даного показника вказують, що вони знизилися незважаючи на зростання номінальної заробітної плати. Незважаючи на зростання офіційного рівня безробіття до 21,1% сільськогосподарські підприємства відчувають брак кваліфікованої робочої сили.

Високий рівень інфляції значною мірою був зумовлений динамікою валютного курсу, тобто зниженням вартості гривні стосовно основних валют. Як видно з рисунку 2.8 за останні п'ять років вартість гривні відносно долара США зменшилась майже на третину. Зазначимо, що тривалий період з початку активних військових дій, НБУ фіксував вартість національної

валюти. Проте, сьогодні ми спостерігаємо лібералізацію валютного курсу, що проявляється в зростанні вартості долара та євро вже в діючому 2023 році.



Рис.2.8. Динаміка офіційного курсу гривні до основних валют.

Аналізуючи соціальні чинники зовнішнього середовища діяльності ПАФ «Б**» зазначимо, що перш за все підприємство бачить загрозу в зниженні платоспроможного попиту населення та відтоці працездатного населення за кордон. Підприємству слід розцінювати зростання трудової міграції в регіоні як негативний чинник, бо зменшення населення звужує ринок збуту молока та й зменшує кількість кваліфікованих працівників, потенційних менеджерів тощо. Сьогодні міграційні процеси значно загострились. Окрім того, сільськогосподарські підприємства відчують брак кваліфікованих працівників через мобілізацію чоловіків працездатного віку.

Що стосується технологічного середовища, то активний розвиток ІТ-сфери в Україні, зумовив діджиталізацію багатьох виробничих процесів, в тому числі і в сільському господарстві. Усі види діяльності, якими займається ПАФ «Б**» є матеріалоємними, капіталоємними, тому для підприємства використати можливості щодо впровадження наукових розробок у виробництво.



Рис.2.9. Основні складові макросередовища формування стратегії розвитку ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Узагальнимо тенденції, які виявляються при аналізі впливу зовнішніх чинників макросередовища на розвиток досліджуваної приватної агрофірми, за допомогою PEST-аналізу. PEST-аналіз це метод оцінки основних складових макросередовища та його впливу на розвиток конкретного підприємства. Даний метод передбачає вивчення зовнішнього середовища підприємства через призму політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) умов ведення аграрного бізнесу.

Оцінюючи вплив факторів зовнішнього середовища, відмітимо, що між ними існує взаємозв'язок, тобто одні чинники можуть підсилювати, провокувати або нівелювати дію інших. Основне завдання PEST аналізу ПАФ «Б**» виявити найбільш істотні зовнішні фактори, які у вигляді можливостей або загроз впливають на його діяльність. Оцінку впливу чинників здійснимо у балах, при цьому сильний вплив оцінимо у 5 балів, помірний – 3 бали, слабкий – 1 бал, а відсутність впливу – 0 балів.

Таблиця 2.7. - PEST аналіз тенденцій зовнішнього середовища розвитку ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Складові зовнішнього середовища	Чинники	Оцінка впливу, бали	Загальна оцінка складових
(Р) Політико-правові чинники	1. Військова агресія 2. Нестабільна політична ситуація 3. Корупція, протекціонізм 4. Можливість експорту продукції 5. Єдиний податок 6. Зміна податкової політики 7. Недосконала законодавча база	3 3 4 4 3 4 3	24
(Е) Економічні чинники	1. Спад економіки 2. Знецінення національної валюти. 3. Рівень інфляції 4. Диспаритет цін 5. Зниження реальних доходів населення 6. Зростання цін на світовому ринку 7. Зростання облікової ставки НБУ	3 4 4 4 3 4 3	25
(S) Соціально-культурні чинники	1. Трудова міграція 2. Задіяність населення в обороні країни 3. Соціальні цінності 4. Низький платоспроможний попит населення	4 3 3 5	15
(Т) Технологічні чинники	1. Наявність сучасних технологій ведення сільського господарства 2. Вартість нововведень 3. Втрата інноваційного потенціалу 4. Доступ до новітніх розробок на ринку ЄС	4 3 3 4	14

Проведений аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність ПАФ «Б**» мають політико-правові та економічні чинники макросередовища. Проте, наразі зовнішні фактори впливу на досліджуване підприємство перебувають на середньому рівні що свідчить про їх певну передбачуваність та контрольованість.

Підприємству потрібно здійснювати постійний моніторинг законодавчої бази, змін податкового законодавства, що дозволить менеджменту передбачити зміну внутрішніх показників діяльності під впливом кожного з факторів зовнішнього середовища, коригувати та

коректувати діяльність підприємства задля зниження підприємницьких ризиків та досягнення поставлених цілей.

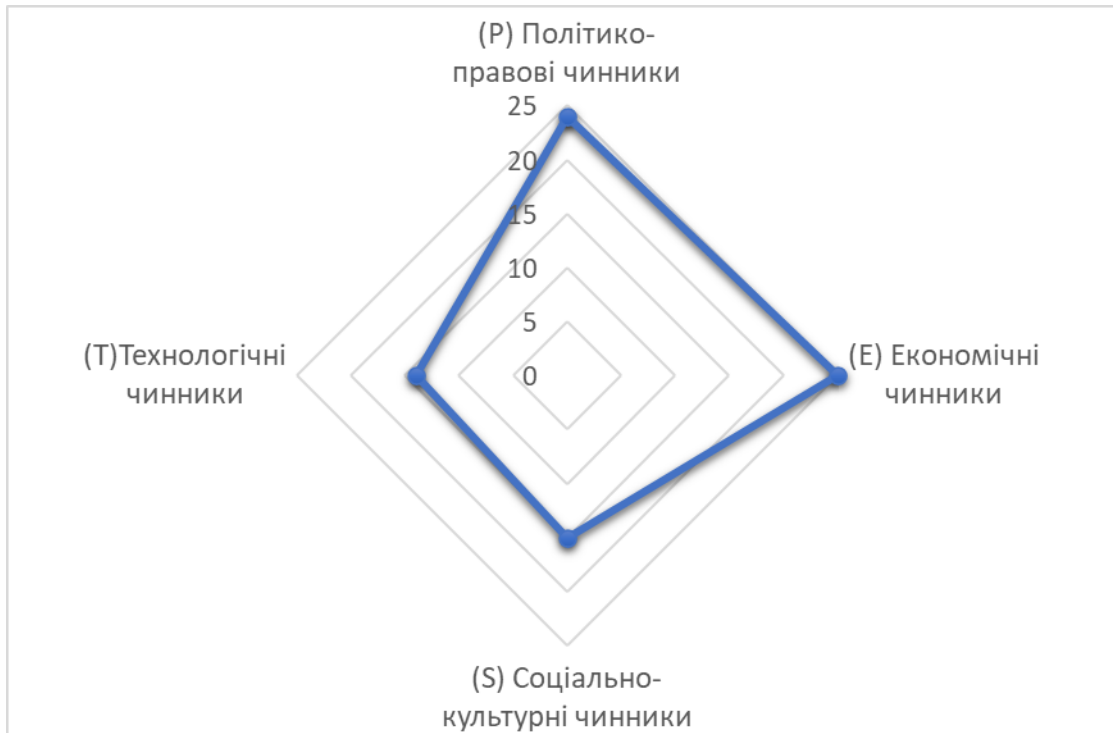


Рис.2.10. Графік впливу макрочинників на діяльність ПАФ «Б**»

Окрім аналізу та оцінки факторів макросередовища для сільськогосподарських підприємств важливим є постійний моніторинг та стратегічний аналіз факторів ринкового (конкурентного) середовища. При цьому, особливу увагу слід приділяти вивченню конкурентів, тобто тих підприємств, які виробляють та реалізують однакову з ПАФ «Б**» продукцію, використовуючи при тому однакові ринки збуту.

Конкурентне середовище ПАФ «Б**» характеризується високим рівнем неоднорідності зумовленої поліпродуктивістю аграрного виробництва. Рівень конкуренції у зерновиробництві суттєво відрізняється від аналогічного показника у молочному скотарстві чи ріпаківництві. Окрім того, кожен сектор бізнесу підприємства характеризується відмінними ключові чинники успіху, які дозволяють аналізованому підприємству перемагати у конкурентній боротьбі в окремих галузевих середовищах.

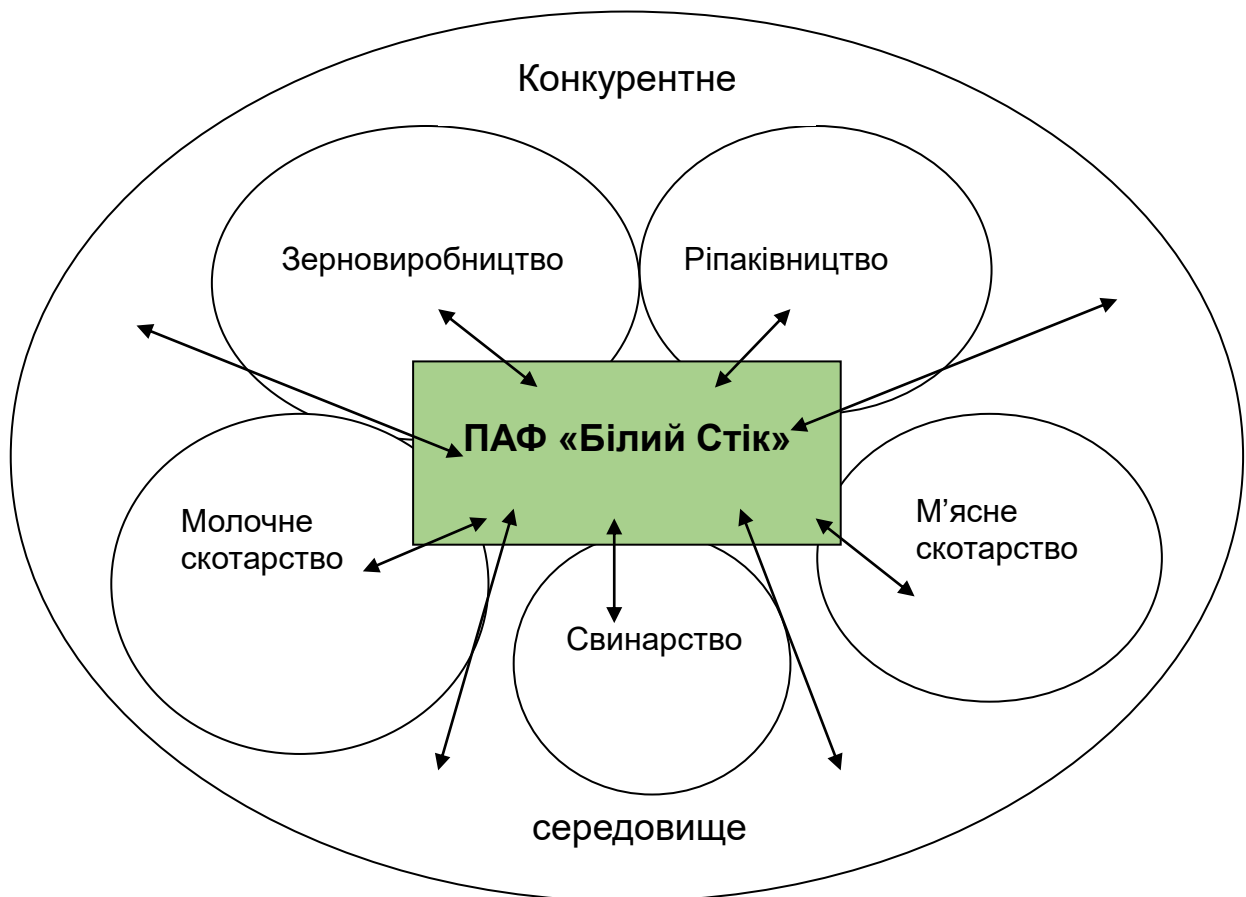


Рис.2.11. Структура конкурентного середовища ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, надає інформацію про шанси та загрози пов'язані з об'ємом та динамікою ринку, поведінкою постачальників та покупців, поведінкою існуючих конкурентів та можливості появи нових учасників на ринку. Аналіз конкурентного середовища дозволяє оцінити теперішню та майбутню привабливість галузі (сектора бізнесу) та ризики пов'язані з перебуванням чи входженням у сектор [60].

Для початку проаналізуємо загальну ситуацію та ринкові взаємовідносини у сільському господарстві загалом. Для цього використаємо методику аналізу галузі А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда.

Отже, сільське господарство як сектор діяльності аналізованого підприємства характеризується позитивною динамікою щодо нарощування виробництва валової продукції, зростання капітальних інвестицій та

збільшення рівня прибутковості суб'єктів підприємництва. Як в масштабах країни так і на регіональному рівні галузь характеризувалась стійким зростанням. Проте, активні бойові дії внесли певні корективи, а саме темп зростання галузі загалом знизився до $-(16\%)$, хоча підприємства Львівщини у 2022 році показали приріст валового виробництва продукції у $3,4\%$.

Таблиця 2.8. – Основні економічні показники оцінки галузевого середовища ПАФ «Б**»

Показник	Характеристика
Розмір ринку	Річні обсяги виробництва аграрної продукції в Україні складають 600-700 млрд.грн в постійних цінах 2016 року, що складає близько 8-9% ВВП країни.
Темп зростання галузі в області	3-5% щорічно протягом 2017-2021 років, 3,4% у 2022 році
Темп зростання галузі в країні	6-9% щорічно протягом останніх п'яти років до початку активних бойових дій
Кількість підприємств	Значна кількість підприємств займається вирощуванням зернових та технічних культур, в галузі скотарства обмежена кількість конкурентів.
Переможці	Великі підприємства з значними площами землекористування (агрохолдинги, агрокорпорації)
Структура конкуренції	Сталі лідери за виробництвом окремих видів сільськогосподарської продукції
Ступінь вертикальної інтегрованості	Помірний
Технології	Усі підприємства працюють за схожою технологією, активно застосовують нові розробки щодо захисту рослин та тварин.
Вхідні бар'єри	Порівняно невисокі вхідні бар'єри в сектор рослинництва, та високі вхідні бар'єри у скотарстві.
Фаза життєвого циклу	Зрілість
Постачальники	Наявність сталих постачальників сировини та матеріалів
Покупці	Систематизовані покупці на ринку зерна та озимого ріпаку, фрагментований попит на ринку молока та м'яса
Характеристика продукції	Стандартизована продукція
Характер виробництва	Сезонний характер виробництва в рослинництві та сталий характер виробництва в тваринництві
Динаміка цін	Ціна на зерно та ріпак змінюється під впливом світових тенденцій, ціна на молоко та м'ясо обмежується внутрішнім платоспроможним попитом
Ефект масштабу	Значний. Підприємства можуть досягати суттєвої економії у витратах завдяки ефекту масштабу та максимально використовуючи виробничі потужності
Прибутковість галузі	Середній рівень прибутковості, проте негативний прогноз через здорожчання витратних матеріалів.

Найкращі результати показують великі агрохолдинги та агрокорпорації, які завдяки ефекту масштабу, вертикальній інтеграції з підприємствами логістичної інфраструктури, протекціонізму з боку місцевої влади змогли в повній мірі використати можливості зумовлені зацікавленістю світової спільноти українським зерном та технічними культурами.

Власне декілька таких підприємств, які здійснюють діяльність в Червоноградському районі є основними конкурентами ПАФ «Б**». Серед найбільших підприємств, які займаються сільським господарством у Червоноградському районі Львівської області відмітимо, крім досліджуваного підприємства ПП «Західний Буг», ТзОВ «Галичхутро», ФГ Хомяк С.М., ПП АФ ім. Б.Хмельницького, ТзОВ «Перв'ятичі Агроком», ПП «Гові», ТзОВ «Агро ЛВ Лімітед», ТзОВ «В.Д.С. «Агро», ТзОВ «Барком», ТзОВ «Ордів-Агро».

Зазначимо, що сільське господарство характеризується наявністю сталих постачальників сировини та матеріалів. В ПАФ «Б**» склались партнерські відносини з постачальниками насіння, кормів, засобів захисту тварин та рослин, мінеральних добрив, паливо-мастильних матеріалів. Підприємство активно використовує ефект досвіду будуючи відносини з постачальниками. Проте підприємство не мало впливу на зростання майже на третину вартості основних матеріалів у 2022 році. Під впливом валютних коливань, проблем з логістикою необхідних матеріалів, ціни на дизпаливо зросли майже у два рази, а мінеральних добрив майже на 70%.

Основними рушійними силами формування специфічних конкурентних відносини в сільському господарстві загалом є: демонополізація сільського господарства на тлі високого рівня фрагментації галузі, значна питома вага продукції виробленої у господарствах населення, специфіка виробничого процесу в сільському господарстві та особливості збуту продукції.

2.3. Аналіз конкурентних позицій ПАФ «Б» як складової його стратегічного потенціалу**

За своєю сутністю конкурентна позиція підприємства – це порівняльна характеристика його основних ринкових параметрів або параметрів основних видів продукції відносно одного або декількох основних конкурентів. Конкурентна позиція характеризує місце підприємства та його статус у ринковому сегменті, яке підприємство досягло завдяки реалізації конкурентних переваг.

Оцінку конкурентних позицій ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області здійснимо з розрізі основних товарних секторів його бізнесу. Для аналізованого підприємства це будуть у рослинництві зернові культури та озимий ріпак, а у тваринництві – молочне та м'ясне скотарство.

Так, серед продукції рослинництва найбільш товарним видом є зернові культури, які складають в середньому 33,3% від загальної виручки підприємства. Зазначимо, що частка підприємства у виробництві зерна серед підприємств Червоноградського району складає близько 2,2%, а серед підприємств Львівщини – 0,5%. Частка підприємства стосовно реалізації зерна трохи нижча (1,8% та 0,4% відповідно), оскільки ПАФ «Б**» використовує частину продукції для годівлі сільськогосподарських тварин та в якості насіннєвого матеріалу. Коефіцієнт товарності зерна складає 84,6%.

Галузь зерновиробництва характеризується низькими вхідними бар'єрами та великою кількістю підприємств, які вирощують зерно. Близько 80% суб'єктів аграрного підприємництва в районі займаються вирощуванням зернових. Основною причиною такої зацікавленості аграрного бізнесу зерном є його експортна орієнтація, високі ціни на світовому ринку, високий рівень інтенсифікації виробничого процесу, новітні технології, які дозволяють одержувати високі врожаї навіть в не дуже сприятливих умовах Сокальщини, а також чітко встановлені та відпрацьовані ланцюжки реалізації зерна. Навіть проблеми із вивозом готової продукції через порти Чорного моря не

відвадили суб'єкти агробізнесу від вирощування зернових. Серед виробників зернових є агрохолдинги, великі та середні диверсифіковані підприємства, а також малі сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та господарства населення.

Як видно з рис.2.12. основні виробники зерна у Львівській області сконцентровані у північній частині. На частку сільськогосподарських підприємств Львівського, Червоноградського та Золочівського районів припадає близько 65% виробленого та реалізованого зерна Львівщини. Традиційно зерновиробники Львівщини фокусують свою діяльність на вирощуванні пшениці та кукурудзи на зерно.

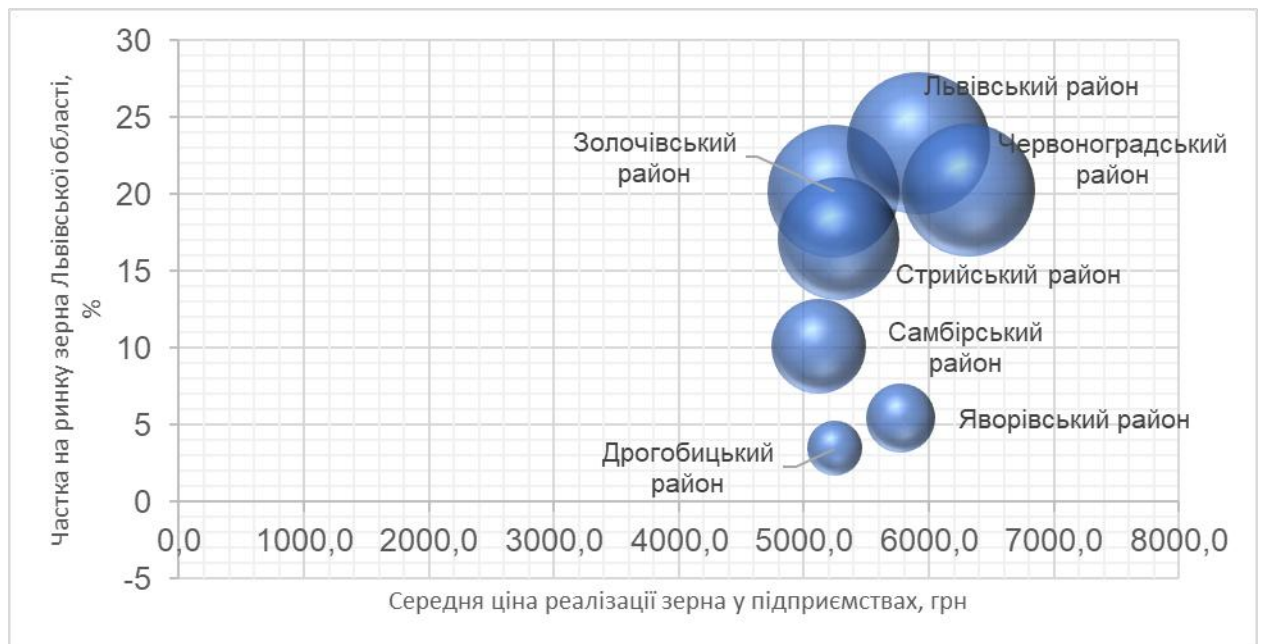


Рис.2.12. Карта стратегічних груп виробників зерна на ринку Львівської області.

Лідером на ринку зерна є ПП «Західний Буг» на частку якого припадає приблизно п'ята частина загального обсягу реалізації зерна в області. Проте, ПАФ «Б**» не варто відносити до конкурентів ПП «Західний Буг» або «Контінентал фармерз груп». Основними конкурентами є сільськогосподарські підприємства Червоноградського району, із середніми площами землекористування (1500-3000 га). Це приблизно 10 потужних

сільськогосподарських підприємств, серед яких ФГ «Хом'як С.М.», ТзОВ «Галичхутро», ПП «Агрофірма ім. Б.Хмельницького», ПП «Гові», ТзОВ «Ордів Агро» тощо. Решту зерновиробників складають підприємства із незначними обсягами виробництва та реалізації зерна, господарства населення, які не мають впливу на конкуренцію в галузі. Зазначимо, що Львівська область не є лідером за виробництвом зернових в Україні. На її частку припадає близько 2,1% загального виробництва зерна.

Порівняно з іншими конкурентами підприємству вдалось оптимізувати витрати виробництва, транспортні витрати та витрати на зберігання. ПАФ «Б**» має свої потужності для зберігання зерна, що дозволяє йому більш впевнено почуватись при реалізації продукції.

Ринок озимого ріпаку дуже наближений до зернового ринку за специфікою конкурентних відносин. Вирощуванням озимого ріпаку займаються майже всі підприємства, які вирощують зернові культури. озимий ріпак довгий період був однією з найбільш ліквідних сільськогосподарських культур. Нині сільськогосподарські підприємства неодмінно включають ріпак в польові сівозміни. Постачальники сировини та матеріалів для ріпаківництва є ті ж фірми та компанії, що й для зерновиробництва, оскільки ці два види продукції мають схожі технології виробництва.

Що стосується конкуренції на ринку озимого ріпаку, то близько 35% загального обсягу реалізації озимого ріпаку у Львівській області припадає на потужні агрохолдинги. Середньорічний темп росту ринку озимого ріпаку в Львівщині становить 3,1%, при середньому значенні по країні 12,9%.

Як зазначає Ю.Кернасюк, озимий ріпак є однією з найбільш маржинальних та експортно орієнтованих сільськогосподарських культур. Протягом 2018–2021 років фізичний обсяг експорту насіння озимого ріпаку на світовий аграрний ринок зріс до 2,67 млн т., при тому обсяг експортної виручки складав 1,69 млрд доларів США [Кернасюк]. Зазначимо, що близько 85-95% виробленого в Україні озимого ріпаку експортується.

Формуючи карту стратегічних груп в ріпаківництві відмітимо, що виробників озимого ріпаку умовно можна розділити на три групи: великі агрохолдинги, які вирощують озимий ріпак на інтенсивній основі, мають власні потужності для зберігання та транспортування продукції, реалізують продукцію за допомогою власних трейдерів; підприємства, які займаються здебільшого вирощуванням зернових культур, однак, для забезпечення сівозміни, щорічно 15-20% площ засівають озимим ріпаком; дрібні підприємства, в тому числі фермерські господарства та господарства населення, які вирощують озимий ріпак, ситуативно, під впливом сприятливої ринкової кон'юнктури.

ПАФ «Б**» відноситься до другої групи виробників озимого ріпаку. Частка підприємства на ринку Червоноградського району складає 5,7%, а на ринку Львівщини – 1,1%.



Рис.2.13. Карта стратегічних груп виробників озимого ріпаку на ринку Львівської області.

Загалом, оцінюючи рівень конкуренції серед виробників основних видів рослинницької продукції ПАФ «Б**», відмітимо, що рівень конкуренції

в галузі зерновиробництва та ріпаківництва характеризується млявістю. Підприємства майже не вступають один з одним у відкриті конкурентні відносини. Кожен учасник ринку виробляє та реалізовує продукцію намагаючись оптимізувати виробничі та транспортні витрати. Проте, протягом останніх років ступінь монополізації галузевого середовища більшає, спостерігається тенденція до нарощування ринкового домінування окремих товаровиробників, в першу чергу ПП «Західний Буг».

Серед усього спектру тваринницької продукції ПАФ «Б**» виробляє та реалізує молоко та м'ясо ВРХ (яловичини). Довгий період підприємство займалось вирощуванням свиней, однак у 2020 році відмовилось від даного сектору бізнесу.

Оцінюючи ступінь конкуренції в скотарстві відмітимо, що вагомою рушійною силою у виробництві молока та яловичини є господарства населення, які у 2022 році виробляли 92,1% молока та 91,3% м'яса ВРХ. Зазначимо, що характерною ознакою розвитку скотарства в господарствах населення є екстенсивний низько-технологічний виробничий процес та низький рівень товарності продукції. Господарства населення не можуть формувати великі товарні партії продукції, забезпечити її якість та безпечність. Проте завжди існує ймовірність організації господарств населення у сільськогосподарські кооперативи чи сільськогосподарські підприємства з метою виробництва високоякісної безпечної продукції на інтенсивній високо-технологічній основі, що значно посилить рівень конкуренції в галузі.

Оцінюючи конкурентні позиції ПАФ «Б**» на ринку цільного молока, зазначимо, що підприємство є лідером серед підприємств виробників молока. Частка ПАФ «Б**» складає 43,1% виробництва молока в Червоноградському районі, та 12,4% усього виробництва молока в підприємницькому секторі Львівщини.

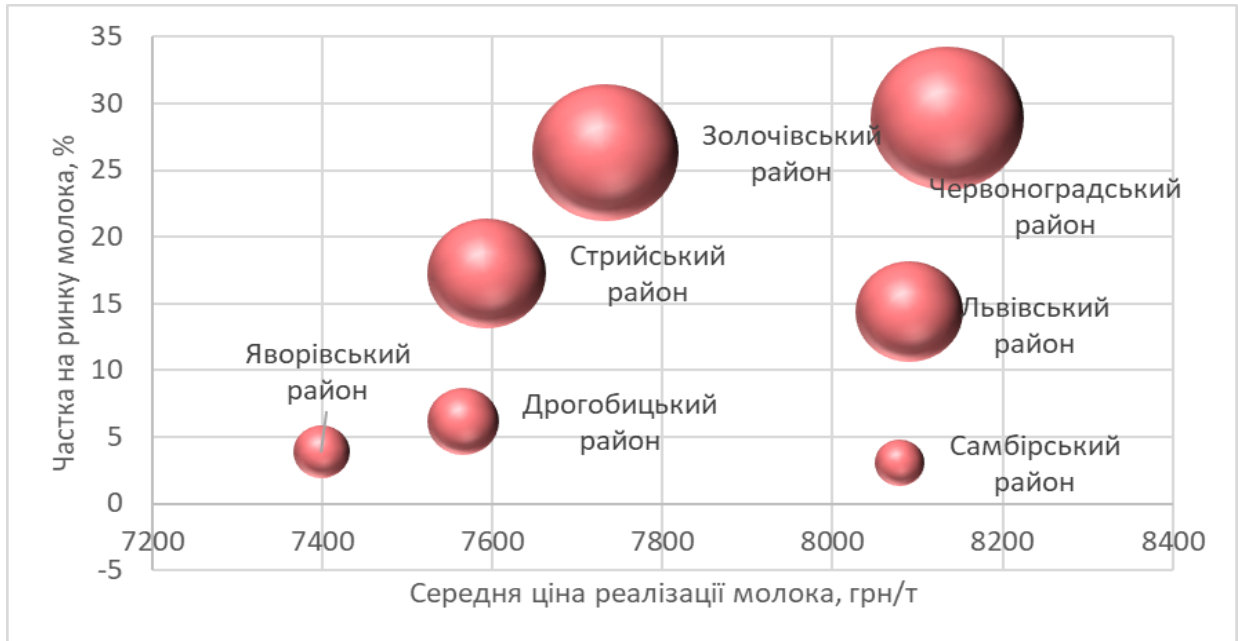


Рис.2.14. Карта стратегічних груп виробників молока на ринку Львівської області.

Основними конкурентами ПАФ «Б**» є сільськогосподарські підприємства Сокальської територіальної громади (ПАФ «Селекціонер», ПП «Агрофірма імені Богдана Хмельницького» та ТзОВ «Галич хутро»). Основним конкурентом аналізованого підприємства на ринку молока є ТзОВ «Молочні ріки», яке є відокремленим структурним підрозділом групи компаній «Західний Буг». Використовуючи кормову базу ПП «Західний Буг», ТзОВ «Молочні ріки» для виробництва молока на трьох фермах утримує близько 300 корів молочного стада. Частка основного конкурента на ринку цільного молока досягає рівня ПАФ «Б**».

Аналізуючи ринок молока відмітимо, що розвиток виробництва молока напряму пов'язаний із розвитком молокопереробної промисловості. Річ у тім, що специфіка продукту вимагає його швидкої доставки до місця переробки задля збереження якісних характеристик. Сільськогосподарські підприємства виробляють цільне молоко, яке не може реалізовуватись напряму споживачу. Задля забезпечення якості та безпечності споживання молока, воно має пройти хоча б первинну обробку. Підприємства, які позиціонують себе як

лідери забезпечують процес охолодження молока, однак наступні етапи здійснюються вже на переробних потужностях.

Основними каналами реалізації молока є продаж через посередницькі структури. Окрім того, підприємства часто реалізують продукцію напряму на переробні підприємства. В близькості до ПАФ «Б**» працює потужна компанія, бізнес якої пов'язаний з переробкою молока, а саме ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Що стосується виробництва м'яса ВРХ, то цей вид аграрного бізнесу є найменш прибутковим, а отже і найменш поширеним серед сільськогосподарських підприємств району та області. Основна частка на ринку яловичини Львівської області припадає на підприємства Стрийського району. Обсяги виробництва та реалізації м'яса ВРХ в Червоноградському та Золочівському районах більше ніж на половину менший аналогічного показника підприємств Стрийщини. На частку ПАФ «Б**» припадає близько 40% яловичини виробленої в Червоноградському районі та 5,5% аналогічної продукції виробленої в області загалом.

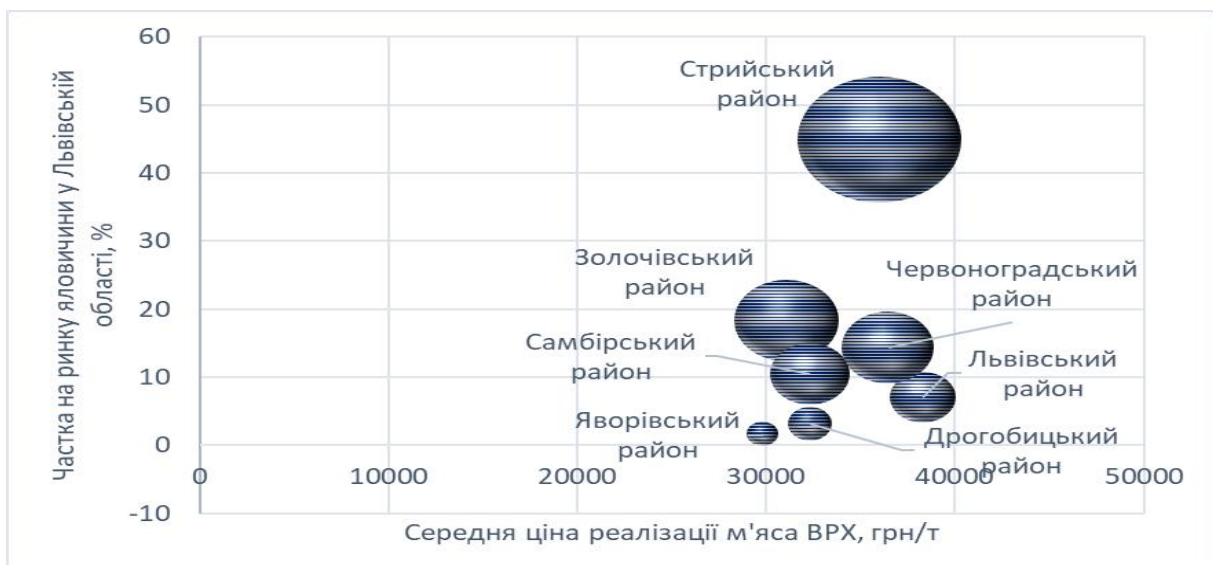


Рис.2.15. Карта стратегічних груп виробників м'яса ВРХ на ринку Львівської області.

Зазначимо, що до початку активних бойових дій ПАФ «Б**» усе вироблене м'ясо ВРХ експортував в країни Близького Сходу. Економічна

блокада українських портів суттєво ускладнила реалізацію продукції, то спонукала підприємство шукати нові канали збуту.

Загальну оцінку конкурентних позицій ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області здійснено на основі результатів портфельного аналізу (BCG – матриці).

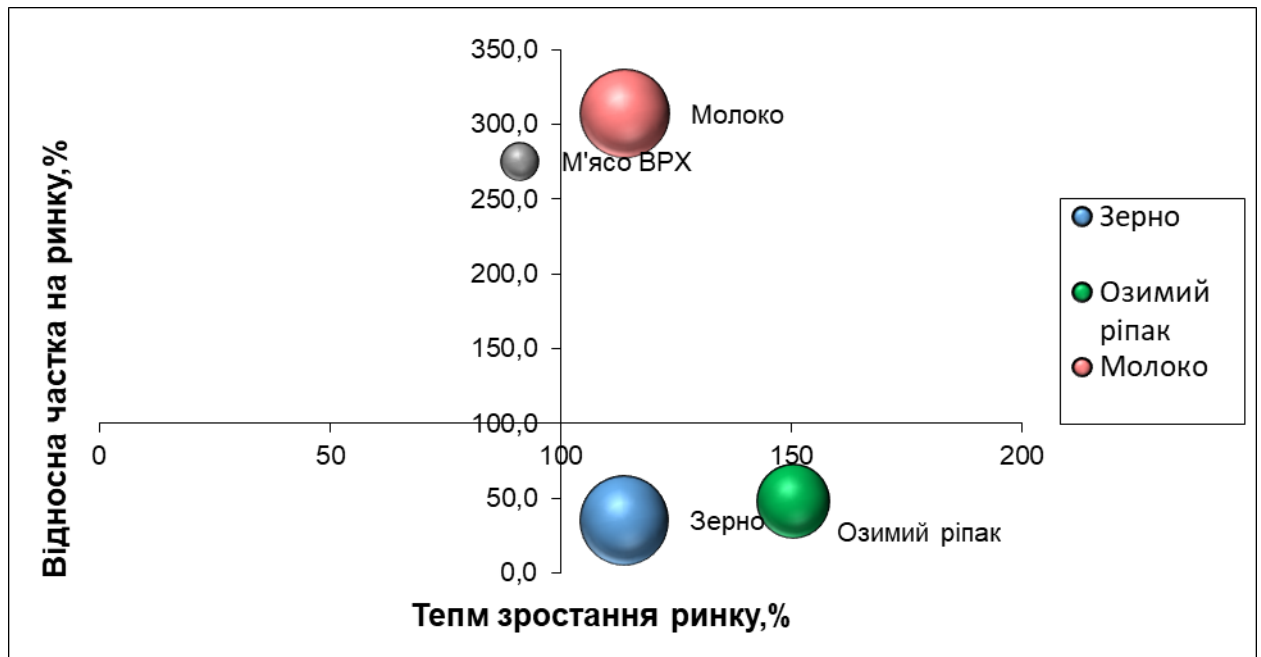


Рис.2.16. BCG – матриця конкурентних позицій ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Як бачимо з рис. 2.16. в ПАФ «Б**», до товарів «зірок» відносяться лише молоко. За цим продуктом досліджуване підприємство є лідером ринку цільного молока Червоноградського району та Львівської області.

Аналізоване підприємство лідирує також на ринку м'яса ВРХ, проте можливості щодо цього сектору бізнесу обмежуються низьким темпом росту м'ясного скотарства (96,4%), перетворюючи цей напрям діяльності на «дійну корову».

Щодо зерна та озимого ріпаку, то за результатами портфельного аналізу виявлено, що оскільки ПАФ «Б**» не займає лідируючих позицій на відповідному ринку, то ці види продукції відносяться до «важких дітей». Ці галузі є найбільш динамічними для подальшого розвитку.

Таблиця 2.9. - Порівняльна характеристика конкурентних позицій ПАФ «Б**» в основних секторах бізнесу.

Ознаки конкуренції в галузі	Основні товарні сектори бізнесу			
	Зерно	Озимий ріпак	Молоко	М'ясо ВРХ
Рівень розосередження підприємств в галузі	Високий	Високий	Низький	Низький
Вхідні бар'єри	Невисокі	Невисокі	Високі	Високі
Темп зростання галузі	Високий	Високий	Помірний	Низький
Конкурентний статус	Послідовник	Послідовник	Лідер	Лідер

Загалом оцінюючи конкурентні позиції ПАФ «Б**», слід врахувати що ринок тих видів продукції, які виробляє підприємство не є закритий. Тобто в конкурентні відносини з досліджуваним підприємством вступають виробники аналогічних видів продукції інших (не обов'язково сусідніх) областей України. Певну конкуренцію, особливо щодо молока та м'яса ВРХ можуть скласти переробні підприємства, які апріорі маючи вищі норми рентабельності та оперуючи вільними грошовими коштами можуть реінвестувати їх у виробництво сировини, створюючи дочірні підприємства чи відокремлені структурні підрозділи.

Розділ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОЇ АГРОФІРМИ «Б» ЧЕРВОНОГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

3.1. Базові стратегічні підходи щодо формування стратегії розвитку ПАФ «Б»**

В сучасних умовах політичної та економічної турбулентності суб'єктам підприємницької діяльності, зокрема сільськогосподарським підприємствам, необхідно чітко визначити бачення свого майбутнього становища, з метою напрацювання адекватної реакції на зміну факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. З іншої сторони, візія становища підприємства в довгостроковій перспективі, дозволяє систематизувати управлінські рішення щодо оперативної ситуації та пошуку резервів досягнення поточних та стратегічних цілей. В сучасних умовах господарювання немає чіткого набору рішень щодо досягнення певних цілей та забезпечення підприємством у перспективі тієї визначеної заздалегідь мети. Існує багато способів досягнення поставленої мети, як і певні рішення можуть призвести до різних наслідків під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів. Застосовуючи інструменти стратегічного управління розвитком підприємства та формуючи стратегію як базис наступних стратегічних рішень, підприємству слід усвідомлювати, що стратегія це адаптивний гнучкий план діяльності та розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Вона передбачає коригування та коректування цілей та функціональних складових як реакцію на зовнішні зміни.

Л.В. Козак зазначає, що формування стратегії базується на правильній ідентифікації конкурентної позиції підприємства, виборі методів конкуренції та створення на їх основі стратегічної унікальності підприємства. При тому, стратегічна унікальність підприємства визначається філософською концепцією його функціонування, тобто метою діяльності, візією

майбутнього розвитку та набором принципів та правил взаємин з усіма зацікавленими групами [26].

Первинною ланкою формування стратегії розвитку підприємства є визначення його місії підприємства та основних стратегічних цілей.

Н.М. Шведа зазначає, що місія являю собою основну причину функціонування та здійснення діяльності підприємства. Вона є віддзеркаленням філософії бізнесу, які обрало для себе підприємство, і формулюється зазвичай у простій та зручній для сприйняття формі заяви [54, с.91].

Класики стратегічних досліджень визначали місію як основну мету діяльності підприємства, як загальне формулювання чим займатиметься підприємство в майбутньому, якими унікальними характеристиками відрізнятиметься від інших [48, с.15]. Ф.Котлер визначає місію як визначник цілей та напрямів діяльності підприємства. При тому місія виконує функцію консолідації співробітників, вселяючи в них віру в свої можливості [31, с.85].

Вітчизняні дослідники стратегічного розвитку підприємств здебільшого трактують місію як «довгострокову орієнтацію підприємства на те, яким видом діяльності воно займатиметься та як позиціонуватиме себе на ринку» [55, с.214]. Або як деталізацію бажаного статусу підприємства, напрямів та орієнтирів його розвитку для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях [16, с.18].

Н.В. Куденко пропонує розрізнати ширше та вузьке трактування місії підприємства. Так, у ширшому трактуванні місія – це віддзеркалення філософії існування підприємства, основної мети, сенсу та принципів здійснення підприємством господарської діяльності. При тому у вузькому трактуванні, місія підприємства – це ідентифікація та характеристика бізнесу підприємства, визначення його відмінних конкурентних переваг серед інших підприємств галузі [31, с.85-86].

Як зазначає Л.В. Козак, місія підприємства, має, містити три основні складові: опис споживчих потреб, які задовольняє підприємство, виділення цільового сегменту ринку підприємства, а також перелік способів створення та розповсюдження підприємством його споживчої вартості. Проте для багатoproфільного сільськогосподарського підприємства слід ширше формулювати місію, не наголошуючи на складових, які стосуються конкретної продукції [26, с.112].

Дуже часто місію підприємства ототожнюють з баченням її розвитку у майбутньому (візією). Місія – це своєрідно гасло, в якому компактно викладено мету та філософію діяльності підприємства. Візія – це те, як бачить свою діяльність підприємство у майбутньому, якого становища на ринку прагне досягнути, які цілі вважає стратегічними на конкретних проміжках розвитку.

ПАФ «Б**» не має розробленої місії та бачення свого стану у майбутньому. На офіційному сайті підприємства є характеристика підприємства, як бачить воно себе позиціонує. А саме: «Приватна агрофірма «Б**» – аграрне підприємство, основним напрямком діяльності якого є вирощування великої рогатої худоби, свиней, зернових, технічних та кормових культур, їх зберігання та реалізація». [2]

На нашу думку, таке визначення не може бути місією. Місія має мати загальний характер. До прикладу, аналізоване підприємство відмовилось від вирощування свиней, а даний вид продукції вказаний у місії. Хорошим варіантом місії підприємства міг би бути заголовок місцевої газети про діяльність підприємства «Повсякденна робота – наш внесок у розвиток країни», проте він дуже узагальнений і не вказує особливості діяльності.

Запропонований варіант місії діяльності аналізованого підприємства представлений на рис.3.1.

Приватна агрофірма «Білий Стік». Виробляємо якісну сільськогосподарську продукцію для забезпечення продовольчої та економічної стабільності держави.

Рис.3.1. Місія діяльності ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Що стосується візії (бачення) підприємства в майбутньому, то тут можна конкретизувати прагнення підприємства зберегти лідерські позиції в скотарстві та покращувати конкурентні позиції щодо зернових та олійних культур.

Ми прагнемо залишатись провідним виробником продукції скотарства, розвивати виробництво зернових та олійних культур, покращувати якість своєї продукції заради задоволення споживчих потреб покупців, використовуючи при тому принципи сталого розвитку, надійного партнерства та етики бізнесу.

Рис.3.2. Візія розвитку ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Після визначення місії та візії розвитку сільськогосподарського підприємства, важливо визначити цінності, які використовує підприємство при здійсненні господарської діяльності. Цінності – це специфічні характеристики працівників та менеджменту, уніфіковані норми поведінки та принципи, яких дотримується трудовий колектив, а також основні засади прийняття підприємницьких рішень.

Місія, візія та цінності підприємства є важливими складовими стратегічного набору підприємства, основу якого складає базова стратегія діяльності підприємства.

Серед базових стратегій діяльності сільськогосподарські підприємства можуть обирати стратегію зростання, стратегію стабілізації або стратегію виживання.

В.М. Якубів та І.І. Боришкевич зазначають, що стратегія зростання (розвитку) сільськогосподарського підприємства відображає його намір нарощувати обсяги виробництва та реалізації продукції, збільшувати обсяг прибутку, здійснювати капіталовкладення з метою розширення та переоснащення виробничих потужностей, закріпити та утримувати позиції лідера на ринку окремих видів продукції, мати свої унікальні конкурентні переваги. Натомість стратегію стабілізації (утримання) обирають сільськогосподарські підприємства, які прагнуть зберегти досягнутий рівень обсягів виробництва та реалізації продукції в умовах істотної мінливості зовнішнього середовища, зокрема нестабільності галузевих показників ємкості ринку та прибутковості, а також досягти збільшення ринкової частки та максимізувати прибуток. Що стосується стратегії виживання, то її як базову стратегію розвитку обирають ті сільськогосподарські підприємства, які знаходяться в глибокій економічній, управлінській, організаційній та фінансовій кризі, з метою мінімізації збитків та уникнення банкрутства.[58, с.286]

Для аналізованого підприємства Приватної агрофірми «Б**», яка є одним із найбільшим сільськогосподарських підприємств Сокальської територіальної громади, лідером на ринку молока та яловичини як місцевого, так і регіонального рівня, базовою стратегією розвитку є стратегія зростання.

При тому, з усіх інтерпретацій стратегії зростання підприємству слід втілювати стратегію концентрованого зростання, яка передбачає нарощування обсягів виробництва як екстенсивним так і інтенсивним шляхом, інвестування в оновлення та переоснащення засобів виробництва, впровадження інноваційних технологій, вдосконалення якісних характеристик продукції, розвиток допоміжних та обслуговуючих секторів

бізнесу, активізацію маркетингової діяльності на діючому ринку та розвиток нових ринків.

Зазначимо, що активне використання стратегії концентрованого зростання сільськогосподарськими підприємствами обмежується площею землекористування. Якщо підприємство не готове вкладати кошти в купівлю нових ділянок, йому буде важко знайти нові вільні від оренди земельні ділянки в Червоноградському районі. Розширюючи свій погляд на менш задіяні в аграрному бізнесі південні райони області підприємство має бути готовим нести додаткові витрати на логістику витратних матеріалів та техніки до місць розташування нових площ землекористування. Для досліджуваного господарства застосування стратегії концентрованого зростання полягає в першу чергу в нарощуванні поголів'я ВРХ як корів так і молодняку на вирощуванні та відгодівлі, введені в експлуатацію нових тваринницьких ферм, механізації та інтенсифікації основних виробничих процесів, вдосконалення системи контролю та забезпечення якості продукції, інвестування в зберігальні потужності (холодильні установки, елеватори тощо), розвиток логістичної сфери та активізація маркетингової діяльності.

Отже, використання ПАФ «Б**» стратегії концентрованого зростання виголошує прагнення до вдосконалення в межах діючих секторів бізнесу. Підприємство планує покращити свою ринкову позицію на діючому ринку чи вийти на новий ринок не змінюючи при тому сферу своєї діяльності.

Застосування сучасних технологій виробництва та зберігання продукції тваринництва та рослинництва, що забезпечить збереження лідерських позиції в скотарстві та покращення конкурентних позиції щодо зернових та олійних культур, підвищення прибутковості підприємства та його соціальної відповідальності.

Рис.3.3. Стратегія розвитку ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Стратегія розвитку підприємства більш конкретно описують стратегічні напрями його розвитку. Для досліджуваного підприємства такими стратегічними напрямками є:

- підвищення ефективності виробництва продукції;
- розширення та вдосконалення виробничих потужностей;
- вдосконалення системи контролю якості та безпеки продукції;
- розвиток логістичної та маркетингової діяльності;
- розвиток персоналу;
- забезпечення родючості ґрунтів;
- запобігання забрудненню навколишнього середовища;
- підтримка розвитку громад та держави.

Формулювання стратегії підприємства передбачає після визначення місії та стратегічного бачення підприємства у майбутньому, окреслення набору цілей підприємства, реалізація яких сприятиме досягненню бажаних результатів. При тому прийнято виділяти довготермінові, середньотермінові та короткотермінові стратегічні цілі підприємства [30, с.225].

Довготермінові цілі – це цілі які прагне досягнути підприємство на протязі 5-10 років. За своєю сутністю це стратегічні цілі, які більш формально описують стратегічні прагнення підприємства.

Середньо термінові цілі – це тактичні цілі на період від 1 до 3 років. Це за своєю сутністю розшифрування стратегічної цілі, її деталізація та розкладання у часі. Короткотермінові цілі підприємства – це цілі оперативного характеру, які прагне досягнути підприємство в період до одного року.

Систему запропонованих цілей стратегії концентрованого розвитку аналізованого підприємства представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Класифікація цілей стратегії концентрованого розвитку ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області.

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі	Тактичні цілі
Розширення виробничих потужностей	Введення в дію нового корівника	Розробка проекту (2023-2024) Будівництво корівника (2025) Оснащення корівника системою автоматичного доїння, клімат контролю, роздачі кормів (2028)
	Реконструкція ферми для утримання молодняку ВРХ	Розробка проекту (2024-2025) Пошук джерел фінансування (2024-2025) Здійснення реконструкції (2026) Вдосконалення системи утримання тварин (2028)
	Збільшення поголів'я корів	Придбання корів червоної польської породи (2029)
	Оновлення машино-тракторного парку	Купівля двох тракторів та комбайна (2024-2029) Купівля нових зразків сільськогосподарської техніки (2027)
	Збільшення площ під посівами	Оренда земельних ділянок в Сокальській та Великомоствівській територіальній громаді
Підвищення ефективності операційної діяльності	Підвищення виробничої ефективності зерна та озимого ріпаку	Вдосконалення польових сівозмін (2024-2029) Вдосконалення технології захисту рослин (2026) Оптимізація системи удобрення рослин (2025) Оптимізація виробничих витрат (2024-2029)
	Підвищення виробничої ефективності скотарства	Оптимізація кормового раціону тварин (2025-2028) Зниження рівня падежу тварин (2025) Зниження рівня яловості корів (2024) Оптимізація виробничих витрат (2024-2029)
	Вдосконалення системи зберігання та транспортування продукції	Введення в дію нового елеватора (2024) Оснащення нової холодильної установки для зберігання молока (2027) Система контролю якості молока (2026)
Збільшення частки на діючому ринку, вихід на нові ринки	Вдосконалення логістичної діяльності	Створення відділу логістики (2024) Підвищення кваліфікації працівників відповідальним за логістику (2024-2029) Купівля транспортних засобів для транспортування матеріалів та готової продукції (2026)
	Вдосконалення маркетингової діяльності	Розробка торгової марки (2024) Участь у спеціальних виставках (2024-2029) Пошук нових каналів реалізації продукції (2026) Реклама на спеціальних сайтах та публіцистичних джерелах інформації (2025)
Забезпечення сталого розвитку	Підвищення екологічності бізнесу	Здійснення ґрунтозахисних заходів (2024-2029) Оптимальне використання агрохімії (2024-2029) Усунення викидів у ґрунтові води (2026) Зменшення забруднення повітря (2028)
	Підтримка розвитку громади та країни	Допомога в розвитку мережі доріг (2025) Спонсорська підтримка сільської молоді (2024-2029)

Отже, базова стратегія розвитку ПАФ «Б**» це стратегія концентрованого зростання, яка передбачає розширення виробничих потужностей, підвищення ефективності операційної діяльності, збільшення частки та діючому ринку та пошук нових ринків збуту продукції, а також забезпечення сталого розвитку.

Базова стратегія розвитку є основою для формування конкурентної стратегії підприємства. М. Саєнко під конкурентною стратегією підприємства розуміє спосіб отримання ним, в результаті конкурентної боротьби щодо задоволення різних споживчих потреб, стійкої конкурентної переваги над суперниками [42, с.234]. Натомість З. Шершньова розглядає конкурентну стратегію підприємства як його ділову бізнес-стратегію, яка базується на його стійкій конкурентній перевазі [55, с.24].

Що стосується конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства, то це сукупність дій та заходів, реалізація яких дозволить йому добитись конкурентних переваг над конкурентами, покращити й зберегти конкурентну позицію на ринку, а також втримати чи зміцнити прогнозований рівень конкурентоспроможності [17, с.62].

Формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства передбачає відповідність цілей та економічних, фінансових, організаційних, матеріальних засобів їх досягнення.

Отже конкурентна стратегія сільськогосподарського підприємства – це стратегія забезпечення його конкурентних переваг протягом тривалого періоду. В свою чергу, конкурентною перевагою конкретного сільськогосподарського підприємства є його ексклюзивна цінність, яка і надає перевагу перед конкурентами. Конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є досвід ефективного виробництва молока та яловичини, потужний майновий комплекс, лідерство у витратах та використання ефекту масштабу при формуванні партнерських відносин із постачальниками та покупцями.

Конкурентна стратегія ПАФ «Б**» це стратегія формування його конкурентних переваг. Серед способів формування конкурентних переваг, які описав М. Портер, підприємству підходить стратегія лідерства за витратами. Це стратегія, яку обирають підприємства лідери, які за рахунок кривої досвіду, інтенсифікації виробничих процесів, використання ефекту масштабу, можуть оптимізувати витрати виробництва, забезпечуючи при тому сталий рівень ефективності. Якщо підприємство є лідером за витратами, то воно може вдало маневрувати в ціновому діапазоні ринкової пропозиції. Така стратегія особливо актуальна для сільськогосподарських підприємств, продукція яких не відрізняється якимись специфічними характеристиками.

Для аналізованого підприємства, яке є багатопрофільним конкурентна стратегія щодо різних видів діяльності може дещо відрізнятися. Так, будучи лідером місцевого значення в галузі молочного та м'ясного скотарства, ПАФ «Б**» найкраще використовувати стратегію утримування ринкової частки. Це оборонна стратегія підприємства, яке намагається захистити свої конкурентні позиції. Проте у зростаючих галузях такі намагання потребують нарощування виробництва продукції, здійснення капітальних інвестицій, активізацію збутової та маркетингової діяльності, задля постійного лідерства.

Щодо зерновиробництва та ріпаківництва, то підприємство не є лідером в даних секторах аграрного бізнесу. Оскільки підприємство не прагне здобути лідерство на ринку зерна та ріпаку, а намагається зберегти досягнуті ринкові позиції, тому для цих видів діяльності ПАФ «Б**» слід обирати стратегію наслідування. Це також оборонна стратегія, яка передбачає наслідування дій лідера, з метою використання його кращих практик та недопущення значного відриву від нього. В залежності від способів наслідування лідера стратегія послідовника може набувати рис імітації, компіляції та адаптації.

Конкурентну стратегію ПАФ «Б**» виходячи із його позиціонування як лідера місцевого значення, який прагне покращити конкурентні позиції на

окремих ринках, розробимо за результатами портфельного аналізу в розрізі окремих секторів бізнесу (видів продукції).

Таблиця 3.2. – Конкурентні стратегії ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області

Вид продукції	Розміщення продукту на BCG матриці	Конкурентна стратегія	Стратегічні альтернативи
Молоко	«Зірки»	Стратегія стримування або стабілізації	Збільшення обсягів виробництва та реалізації, інвестування, збільшення частки на ринку
М'ясо ВРХ	«Дійні корови»	Стратегія підтримки	Пошук нових каналів реалізації, інтенсифікація виробництва, оптимізація витрат
		Стратегія збирання урожаю	Використання коштів для підтримки інших видів бізнесу
Зерно Озимий ріпак	«Знаки питання»	Стратегія підсилення	Пошук нових каналів реалізації, збільшення обсягів виробництва, залучення інвестицій
		Стратегія збирання урожаю	Стала операційна діяльність, незначне фінансування, вихід з ринку

Незважаючи на оборонний характер обраних конкурентних стратегій, стратегія ПАФ «Б**» є активною, тобто передбачає активні стратегічні зміни в діяльності підприємства.

3.2. Обґрунтування системи функціональних стратегій розвитку

ПАФ «Б**»

Формування базової стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства та набору конкурентних стратегій є важливим етапом стратегічного планування та стратегічного управління. Однак цей процес буде недовершеним без розробки системи фронтальних напрямів діяльності

підприємства (виробництво, реалізація, матеріально-технічне забезпечення, фінансова та інвестиційна діяльність), задля досягнення його стратегічних цілей, тобто функціональних стратегій.

Зазначимо, що функціональні стратегії є вінцем стратегічного планування. Вони є певним орієнтиром способів та методів функціонального забезпечення базової стратегії розвитку підприємства.

О.О. Юшкевич зазначає, що функціональні стратегії розвитку підприємства – це забезпечуючі стратегії. Як важливий інструмент стратегічного управління, набір функціональних стратегій визначає стратегічну орієнтацію основних напрямів функціонування підприємства, деталізує аспекти управління функціональними підсистемами (маркетингом, виробництвом, фінансами, інноваціями, управлінням персоналом тощо), забезпечує керованість процесом реалізації базової стратегії розвитку підприємства та його конкурентної стратегій [57, с.126].

В свою чергу, В.В. Гречкосій та О.А. Нікіфорова, аналізуючи функціональні стратегії сільськогосподарських підприємств, звертають увагу на те, що кожна функціональна стратегія сільськогосподарського підприємства є складовою його загальної стратегії розвитку. Метою розробки функціональних стратегій є вибір й реалізація найбільш ефективних форм використання матеріальних, грошових та інтелектуальних цінностей підприємства задля досягнення стійких темпів його розвитку та досягнення стратегічних цілей [11, с.67].

Функціональні стратегії підприємства з однієї сторони є складовими елементами загальної базової стратегії розвитку підприємства та його конкурентної стратегії, а з іншої сторони вони виступають інструментами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства. При тому, Д.Л. Мельник наголошує, що як елементи системи стратегічного управління та стратегічного планування, функціональні стратегії знаходяться у тісному взаємозв'язку та взаємообумовленості [35, с.209].

Для такого багатoproфiльного підприємства як ПАФ «Б**», який має декілька конкурентних стратегій (для молока, м'яса ВРХ, зерна та озимого ріпку) для кожного виду діяльності так само слід розробляти набір функціональних стратегій.

Основними видами функціональних стратегій сільськогосподарських підприємств є:

- маркетингова стратегія;
- виробнича стратегія;
- фінансова стратегія,
- інвестиційна стратегія;
- кадрова стратегія.



Рис.3.4. Система функціональних стратегій сільськогосподарського підприємства.

Зазначимо, що кожна функціональна стратегія розробляється функціональними центрами прийняття рішень, тобто функціональними підрозділами. Так, виробнича або операційна стратегія розробляється працівниками сфери операційного менеджменту, агроінженерами, агрономами, зоотехнологами тощо, фінансова стратегія – фінансовим

відділом або бухгалтерами, маркетингова стратегія – маркетинговою службою або відділом продаж і т.д.

В умовах коли функціональні стратегії між собою тісно переплітаються та взаємодіють, важливо, по-перше, чітко дотримуватись меж функціональних центрів прийняття рішень у сферах перехресних інтересів, а по-друге, обрати основну функціональну стратегію, навколо якої розроблятимуться інші.

Сьогодні багато дискутують на рахунок того, яка функціональна стратегія має бути відправною точкою для розробки сукупності інших функціональних стратегій. В економічній практиці вітчизняних підприємств базисом формування функціональних стратегій є розробка виробничої стратегії. В той час як більшість сучасних дослідників вказують на необхідність розпочинати розробку функціональних стратегій із маркетингової стратегії. Річ у тім, що в практиці українського агробізнесу сформувалась чітка позиція: виробляй скільки зможеш, а тоді намагайся вироблену продукцію продати. За кордоном для підприємств агробізнесу характерний маркетинговий підхід до стратегічного планування, а саме виробляй скільки можеш продати за наперед укладеними контрактами.

Ми дотримуємось думки, що маркетингова стратегія є першопричиною формування виробничої стратегії, тому що обсяги та якісні характеристики готової продукції мають співпадати з попитом та ринковими запитами споживачів.

Отже, маркетингова стратегія підприємства – це сукупність дій та заходів, які планує здійснити підприємство щодо просування товару, збільшення частки підприємства на ринку, стимулювання збуту готової продукції, а також формування товарної та цінової політики й посилення конкурентних позицій на ринку відповідної продукції.

Провідні економісти по-різному визначають сутність маркетингової стратегії. Так, Ж.-Ж. Ламбен, маркетингову стратегію розглядав як важливу

складову стратегічного плану маркетингу. Виходячи із бачення маркетингової стратегії як складової плану, вона має такі ключові елементи як: сегментація ринку та визначення його цільових сегментів; визначення конкурентної позиції в окремих сегментах ринку; оцінка споживчих потреб щодо асортименту та якості продукції; визначення основних каналів збуту продукції, діапазону цін та умов продажу; опис організаційних засад маркетингової діяльності на підприємстві; заходи щодо реклами та стимулювання збуту тощо. [32, с.570]

Цікавою є думка С.Я. Войтович та І.П. Потапюк, які пропонують розглядати маркетингову стратегію як стратегічний напрям діяльності підприємства, стосовно забезпечення відповідності між можливостями підприємства та поточною ринковою ситуацією [9, с.80].

Маркетингова стратегія, на думку О.О. Юшкевич, це стратегія підприємств, яка визначає методи і прийоми просування товару на відповідні ринки, асортиментну й цінову політику підприємства, канали розподілу товару, а також форми стимулювання збуту та організацію реклами [57, с.134].

Щодо маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств, то Ю.В. Вакуленко, А.С. Олійник та В.М. Чернега зазначають, що це сукупність напрямів діяльності сільськогосподарського підприємства на ринку та інструментів прийняття маркетингових рішень з метою реалізації базової стратегії підприємства та досягнення стратегічних цілей [7, с.89].

Отже, специфічними завданнями маркетингової стратегії підприємства є: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Вид обраної сільськогосподарським підприємством маркетингової стратегії залежить від його конкурентної позиції, від життєвого циклу товару,

від специфіки споживчих характеристик, від ступеню сегментації товарних ринків, від набору елементів маркетингових дій.

Таблиця 3.3. Маркетингові стратегії ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області

Показник	Основні сектори бізнесу підприємства			
	Молоко	М'ясо ВРХ	Зерно	Озимий ріпак
Конкурентна позиція на ринку	Лідер	Лідер	Послідовник	Послідовник
Темп зростання галузі	Зростає	Сталий	Зростає	Зростає
Конкурентна стратегія	Стратегія лідера	Стратегія підтримки	Стратегія підсилення	Стратегія підсилення
Маркетингові стратегії				
За типом конкурентних переваг	Стратегія підтримки конкурентних переваг	Стратегія розвитку ринку	Стратегія зростання частки на ринку	Стратегія зростання частки на ринку
За типом товару	Стратегія споживчого маркетингу	Стратегія споживчого маркетингу	Стратегія промислового маркетингу	Стратегія промислового маркетингу
За ступенем сегментації ринку	Стратегія недиференційованого маркетингу	Стратегія диференційованого маркетингу	Стратегія недиференційованого маркетингу	Стратегія недиференційованого маркетингу
За елементами маркетингових дій	Цінова стратегія Стратегія просування	Стратегія товарного руху Стратегія просування	Товарна стратегія Стратегія просування	Цінова стратегія Стратегія просування

Отже, маркетингові стратегії досліджуваного підприємства спрямовані на зростання обсягів продаж. Сукупність стратегічних альтернатив підприємства пов'язана із забезпеченням ефективного збуту виробленої продукції, постійного моніторингу ринкової кон'юнктури, потреб та споживчих вимог ринку щодо якісних характеристик товару, пошуку нових каналів реалізації товару, забезпечення сталості попиту тощо. Для ПАФ «Б**», яке характеризується порівняно великими обсягами продаж усіх основних товарів, особливо актуальним є забезпечення сталості попиту на ринку продукції молочного скотарства, збереження сталого партнерства з молокопереробними підприємствами, активне використання системи цінових

знижок на великі партії товару. Для м'ясного скотарства доцільно використовувати маркетингові дії щодо пошуку нових каналів реалізації яловичини та активного товаропросування як з допомогою рекламних кампаній так і з допомогою цінових знижок.

Що стосується зерновиробництва, то підприємство концентрує свою увагу на вирощуванні пшениці та кукурудзи на зерно. Стратегічною альтернативою є товарна стратегія розвитку інших видів зернових культур (ячменю, жита, зернобобових), щоб повністю охопити ринок зерна, а не концентруватись на його окремих сегментах. Якщо підприємство прагне збільшити свою частку на ринку зерна, серед його стратегічних маркетингових альтернатив обов'язково має бути стратегія товаропросування, з пошуком більш вдалих та масштабних каналів реалізації товару. Аналогічно до зернових культур, досліджуваному підприємству в секторі озимого ріпаку слід більше уваги приділяти просуванню товару на ринок, особливо експортний.

Ще однією важливою функціональною стратегією підприємства є виробнича стратегія. Ця стратегія являє собою сукупність дій та управлінських рішень щодо досягнення підприємством певного рівня розвитку виробничої діяльності задля забезпечення цілей загальної базової стратегії розвитку підприємства, конкурентних стратегій окремих секторів бізнесу. Виробнича стратегія фокусується на обсягах виробництва, оптимізації виробничої програми, вдосконаленні технології виробництва продукції, забезпеченні її якості та ефективному використанні виробничих ресурсів. Виробнича стратегія це своєрідний інструмент забезпечення того обсягу та параметрів виробництва продукції, яка закладена в маркетинговій стратегії [11, с.66].

Колектив авторів під керівництвом Є.В. Мироненка наголошують що основні параметри виробничої стратегії щодо планування виробничої програми підприємства, стабілізації, згорання чи інтенсифікації і

переоснащення виробництва певного виду товару, залежать від попиту на даний товар та ринкових запитів на нього. Іншим не менш важливим критерієм формування виробничої стратегії є економічна доцільність виробництва, яка проявляється у рентабельності окремих видів продукції [36, с.131].

Є.М. Кирилюк зазначає, що виробнича стратегія сільськогосподарського підприємства – це система довготермінових дій, спрямованих на ефективне використання виробничих ресурсів та своєчасне адаптування до змін ринкового середовища з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [23, с.50].

Розробка та формування виробничих стратегій сільськогосподарських підприємств мають ряд обмежень, які виходять із специфіка аграрного бізнесу. В першу чергу, бажання збільшити обсяги виробництва продукції рослинництва обмежуються доступними площами земельних угідь та максимально можливою урожайністю культур за умови чіткого дотримання технології вирощування та сприятливих погодних умов. В свою чергу, обсяги виробництва продукції тваринництва обмежуються вмістимістю тваринницьких ферм, поголів'ям відповідного виду тварин та їх максимальною продуктивністю. По-друге, виходячи із залежності виробничого процесу від дії біологічних факторів, підприємство не може суттєво вплинути на скорочення виробничого циклу, що також є обмеженням виробничої стратегії. Часто виробнича стратегія підприємства обмежується його фінансовими та кадровими можливостями, постачальницькою, інвестиційною та інноваційною діяльністю.

В науково-навчальній літературі виділяють такі види виробничих стратегій як: стратегія використання наявного виробничого потенціалу; стратегія створення нового або частково нового виробництва; стратегія змін в організації виробництва; стратегія технологічних змін [55, с. 383].

Н.В. Коленда зазначає, що виробничі стратегії можуть бути орієнтовані на ринкові запити, орієнтовані на виробничі можливості, орієнтовані на загальні можливості та комбіновані виробничі стратегії [27, с.104].

Таблиця 3.4. – Виробничі стратегії ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області

Параметри виробничої стратегії	Основні сектори бізнесу підприємства			
	Молоко	М'ясо ВРХ	Зерно	Озимий ріпак
Конкурентна позиція на ринку	Лідер	Лідер	Послідовник	Послідовник
Темп зростання галузі	Зростає	Сталий	Зростає	Зростає
Конкурентна стратегія	Стратегія лідера	Стратегія підтримки	Стратегія підсилення	Стратегія підсилення
Рентабельність продукції	Середня	Низька	Висока	Висока
Попит на продукцію	Високий	Високий	Сталий	Сталий
Виробнича стратегія	Стратегія вдосконалення виробничих потужностей		Стратегія використання виробничих потужностей	
Стратегічні альтернативи	Переоснащення виробництва, інтенсифікація виробництва, забезпечення якості		Оптимізація витрат, інтенсифікація виробництва, забезпечення якості	

Виробнича стратегія підприємства забезпечується його інвестиційною стратегією, бо без визначення позиції підприємства щодо інвестування неможливо спланувати ефективну виробничу стратегію.

Виходячи із сформованих попередньо базової стратегії розвитку, конкурентної стратегії ПАФ «Б**», а також беручи до уваги його маркетингову та виробничу стратегію, інвестиційна стратегія досліджуваного підприємства повинна базуватись на засадах активного капіталовкладення у розвиток матеріально-технічного потенціалу з метою нарощування обсягів виробництва продукції, переоснащення виробничих процесів задля підвищення продуктивності виробництва та його ефективності.

Зазначимо, що аналізоване підприємство характеризується високим рівнем фінансової стійкості та фінансової незалежності, тому розробляючи

інвестиційну та фінансову стратегію підприємства слід передбачати можливість залучення довгострокових кредитів, використання лізингу як джерел фінансування інвестиційної діяльності.

Що стосується фінансової стратегії ПАФ «Б**», то її ключовою складовою є рішення щодо капіталізації невикористаного прибутку та розподілу дивідендів.

Інноваційна стратегія розвитку підприємства базується на сукупності дій щодо впровадження сучасних наукових розробок у господарську діяльність.

Отже, розробка системи функціональних стратегій є основою реалізації підприємством базової стратегії розвитку. Це збалансована система довгострокових цілей щодо забезпечення ефективного функціонування аналізованого підприємства, збереження та посилення його конкурентних позицій та рівня конкурентоспроможності, що дозволить виконати обрану місію та досягнути поставлених стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження стратегічних аспектів розвитку приватної агрофірми «Б**» Червоноградського району Львівської області, можна зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Сучасний розвиток сільськогосподарських підприємств потребує більш об'ємного, комплексного бачення шляхів розвитку, яке забезпечить стійке економічне зростання в довгостроковій перспективі, дозволить вміло виходити з кризових ситуацій. Стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства – це концепція розвитку підприємства на довгострокову перспективу, основа для розробки системи стратегічних планів, проектів та програм.

2. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарського підприємства - це процес встановлення перспективних напрямів його розвитку, аналізу і вибору ефективних стратегій, а також розробки сукупності конкретних дій щодо реалізації стратегії задля досягнення поставлених завдань та забезпечення життєздатності підприємства в мінливих умовах. В сучасних умовах здійснення аграрного підприємництва, сільськогосподарські підприємства виходячи із власних можливостей, базових цінностей та компетентностей обирають певну комбінацію методів та прийомів стратегічного управління задля забезпечення досягнення стратегічних цілей стійкого довготривалого розвитку в мінливих умовах зовнішнього середовища.

3. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАФ «Б**» Червоноградського району Львівської області показала, що аналізоване підприємство володіє порівняно великим виробничим потенціалом, що дозволяє йому ефективно оперувати виробництвом різних видів рослинницької продукції, займатись молочним та м'ясним скотарством. Виробничий напрямок підприємства, можна визначити як зерно-молочний з розвиненим ріпаківництвом.

4. ПАФ «Б**» відноситься до порівняно великих за площею землекористування. Протягом останніх трьох років вартість активів підприємства постійно зростала. При тому, оскільки темпи зростання активів підприємства значно перевищували чинні в той період темпи інфляції, ми можемо стверджувати що протягом 2020-2022 років відбувалось реальне зростання вартості активів ПАФ «Б**».

5. Аналіз зовнішнього середовища формування стратегії розвитку ПАФ «Б**» показав, що воно характеризується високим рівнем політичної нестабільності у зв'язку з військовими діями, недосконалістю фіскальної політики в частині оформлення повернення ПДВ, непослідовністю аграрних реформ, проблемами з логістикою продукції, низьким рівнем платоспроможності населення, нестабільністю валютного курсу, дефіцитом фахівців аграрної сфери.

6. Сільське господарство як сектор діяльності аналізованого підприємства характеризується позитивною динамікою щодо нарощування виробництва валової продукції, зростання капітальних інвестицій та збільшення рівня прибутковості суб'єктів підприємництва. Як в масштабах країни так і на регіональному рівні галузь характеризувалась стійким зростанням. Проте, активні бойові дії внесли певні корективи, а саме темп зростання галузі загалом знизився до $-(16\%)$, хоча підприємства Львівщини у 2022 році показали приріст валового виробництва продукції у $3,4\%$.

7. Основними рушійними силами формування специфічних конкурентних відносини в сільському господарстві загалом є: демонополізація сільського господарства на тлі високого рівня фрагментації галузі, значна питома вага продукції виробленої у господарствах населення, специфіка виробничого процесу в сільському господарстві та особливості збуту продукції.

8. Конкурентне середовище ПАФ «Б**» являє собою сукупність галузевих середовищ кожного виду продукції, який воно виробляє. При тому, конкурентні відносини в окремих галузевих середовищах суттєво

відрізняються як динамікою конкуренції, так і ключові чинники успіху, які дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі.

9. Аналіз конкурентних позицій досліджуваного підприємства дає підстави зробити висновки, що ПАФ «Б**» є лідером ринку цільного молока Червоноградського району та Львівської області. Оскільки галузь молочного скотарства також характеризується зростанням, то молоко як сектор бізнесу можна віднести до «зірок» на матриці BCG. Підприємство лідирує також на ринку м'яса ВРХ, проте можливості щодо цього сектору бізнесу обмежуються низьким темпом росту м'ясного скотарства (96,4%), перетворюючи цей напрям діяльності на «дійну корову».

Щодо зерна та озимого ріпаку, то за результатами портфельного аналізу виявлено, що оскільки ПАФ «Б**» не займає лідируючих позицій на відповідному ринку, то ці види продукції відносяться до «важких дітей». Ці галузі є найбільш динамічними для подальшого розвитку.

10. На основі проведеного аналізу для розробки стратегії розвитку ПАФ «Б**» можна запропонувати таке формулювання місії діяльності: «Приватна агрофірма «Б**». Виробляємо якісну сільськогосподарську продукцію для забезпечення продовольчої та економічної стабільності держави.»

11. Що стосується візії діяльності підприємства, то нами запропоновано таке бачення розвитку ПАФ «Б**»: Ми прагнемо залишатись провідним виробником продукції скотарства, розвивати виробництво зернових та олійних культур, покращувати якість своєї продукції заради задоволення споживчих потреб покупців, використовуючи при тому принципи сталого розвитку, надійного партнерства та етики бізнесу.

12. Для аналізованого підприємства Приватної агрофірми «Б**», яка є одним із найбільшим сільськогосподарських підприємств Сокальської територіальної громади, лідером на ринку молока та яловичини як місцевого, так і регіонального рівня, базовою стратегією розвитку є стратегія зростання. Яка передбачає нарощування обсягів виробництва як екстенсивним так і

інтенсивним шляхом, інвестування в оновлення та переоснащення засобів виробництва, впровадження інноваційних технологій, вдосконалення якісних характеристик продукції, розвиток допоміжних та обслуговуючих секторів бізнесу, активізацію маркетингової діяльності на діючому ринку та розвиток нових ринків.

13. Конкурентну стратегію ПАФ «Б**» виходячи із його позиціонування як лідера місцевого значення, який прагне покращити конкурентні позиції на окремих ринках, пропонуємо за результатами портфельного аналізу в розрізі окремих секторів бізнесу (видів продукції). А саме, для молока – стратегію стримування та стабілізації, для м'яса ВРХ – стратегія підтримки, для зерна та озимого ріпаку – стратегію підсилення та стратегію збирання урожаю.

14. Розробка системи функціональних стратегій є основою реалізації підприємством базової стратегії розвитку ПАФ «Б**». Це збалансована система довгострокових цілей щодо забезпечення ефективного функціонування аналізованого підприємства, збереження та посилення його конкурентних позицій та рівня конкурентоспроможності, що дозволить виконати обрану місію та досягнути поставлених стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М. : Прогресс, 1989. 519с.
2. Б** ПАФ. Офіційний сайт. Режим доступу : <https://bilyjstik.business.site/>
3. Біляк Н.І. Методичний інструментарій стратегічного аналізу зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу* : міжнар. зб. наук. пр. Житомир : ЖДТУ, 2014. Вип. 1 (27). С.17-28
4. Біляк Н.І. Особливості формування стратегії в системі аграрного виробництва. Вісник Сумського національного аграрного університету : Економіка і менеджмент, 2011. Випуск №5(1). С. 26-31
5. Біляк Н. І. Стратегічне планування в системі аграрного виробництва. Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(1).
6. Боришкевич І.І. Теоретичні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка. 2016. № 9-10. С. 88-92.
7. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2019. № 21. С. 86–92. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.21.86
8. Васильчак С.В., Гундза К.Я. Сутність і особливості стратегічного управління в сільськогосподарському виробництві. Науковий вісник НЛТУ України. - 2013. - Вип. 23.17. - С. 163-166.
9. Войтович С.Я., Потапюк І.П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон : ПолтНТУ. 2011, № 4 (31) С.77-81
10. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П. Л. Гордієнко – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
11. Гречкосій В.В., Нікіфорова О.А. Розробка функціональної стратегії на сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2014, №2. С.64-67

12. Губені Ю.Е. Підприємництво: навч. посіб. Львів: Укр. технології, 2012. 572 с.
13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства : сутність та класифікація. Економіка і суспільство. — 2018. — № 8. — С. 346—352.
14. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–181.
15. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015, №9 Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>
16. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440с.
17. Желуденко, К. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021, №7, С.57-66. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7>
18. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
19. Завідна Л.Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством. Бізнес-Навігатор. 2017, №3(42). С.60-64
20. Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні» № 37-IV від 04.07.2002. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-15#Text>
21. Закон України «Про молоко та молочні продукти» № 1870-IV від 24.06.2004. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/T041870?an=133>
22. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 33. - С. 171-177. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_27.

23. Кирилюк Є.М., Зінгаєва Н.Є. Роль та місце функціональних стратегій в загальних стратегіях сталого розвитку аграрних підприємств. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки», (2016). №. 4. С.48-54
24. Коберник І.В., Травіна К.В. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства. *Матеріали II всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» 7 грудня 2017 р., Київ. – Київ : КНУТД, 2017. – С. 52-58.*
25. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
26. Козак Л.В. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2011. № 9. - С. 110-116
27. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, 2017. Вип. 23(1). С. 103-107. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(1)_24)
28. Краюшкін В. А. Дослідження сутності поняття "місія" для систем із соціальною складовою. Економіка та держава. - 2009. - № 6. - С. 113-115. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_6_34.
29. Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 3(2). - С. 113-118.
30. Кубарева В. С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 3(2). - С. 224-227. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_3\(2\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_3(2)_49).
31. Куденко Н.В. Місія підприємства як регулятор його взаємовідносин із суб'єктами маркетингового середовища. // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Спец. випуск "Маркетинг в Україні: теорія і практика." - К.: КНЕУ, 2009. - с.84-94.

32. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с французского. СПб. : Наука, 1996. 589 с.
33. Ломовських Л.О. Вплив чинників маркетингового макросередовища на аграрний ринок. Економічний аналіз : зб. наук. праць ТНЕУ, 2014. том 18. №3. – С.65-69
34. Луценко І.С., Полянцева А.О. Сучасний стан оподаткування суб'єктів господарювання сільськогосподарської діяльності. Ефективна економіка. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9751>
35. Мельник Д.Л. Роль і місце функціональних стратегій в загальній стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2010, - № 4, Т.2 - С.- 208-212.
36. Мироненко Є.В., Бившева Л.О., Кондратенко О.О, Шулін Р.В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. Економічний вісник Донбасу, 2021. № 3 (65). С. 131-136.
37. Минцберг Г. и др. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер. с англ. Д. Раевской, Л. Царук. СПб.: Питер, 2000. 334 с.
38. Муляр Т. С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. Агросвіт. - 2015. - № 24. - С. 7-10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_24_3.
39. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2001 227 с.
40. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] Економіка та суспільство. - 2018. - №18. с. 515-521.
41. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). — К.: Основи, 1998. — 390 с.

42. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с
43. Сіренко Н., Баришевська І. Особливості стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. Економіст. - 2012. - № 2. - С. 17-18.
44. Сокальський район. Вікіпедія. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Сокальський_район
45. Стратегічне управління : підручник / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль та ін. Харків : ВД «Інжек», 2009. 280с.
46. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. Економіка і суспільство, 2018. Вип.15. С.764-770
47. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство, 2021 Вип.25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
48. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: качество разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
49. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: [монографія] / О.М. Тридід. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.
50. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. Вісник ЖДТУ: Економічні науки. 2010. № 1(51). С. 236–241.
51. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : ученик. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. 640с.
52. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний аналіз :навч. посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2016. – 294 с.
53. Чугрій Г.А. Сутність і роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С.60-65

54. Шведа Н. М. Причини необхідності формулювання місії підприємства. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції „Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування“, 28 березня 2019 року. Тернопіль : ПП Паляниця В.А., 2019. С. 91–92.
55. Шершньова З. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
56. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2015. Вип. 2. С. 96-99.
57. Юшкевич О.О. Стратегія розвитку підприємства : конспект лекцій. Житомир. 2019. 146 с. Режим доступу: <https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php>
58. Якубів В.В., Боришкевич І.І. Стратегічний набір як невід’ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. - 2017. - № 1. - С. 284-289.
59. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrials Enterprises. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. 490 p
60. Gierszewska G. Romanowska M. Analiza strategiczna przedsiebiorstwa. Warszawa, 1998. – 311st.