

УДК 631.11

Райтер Н.І., к.е.н., доц.

Львівський національний аграрний університет, м. Львів

## ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Як елемент відкритої економічної системи сільськогосподарське підприємство не може функціонувати відособлено. Його ефективна діяльність залежить не тільки від набору внутрішніх чинників, а власне від міри впливу на результати функціонування зовнішніх чинників, які прийнято називати зовнішнім середовищем. У статті обґрунтовано важливість та необхідність дослідження зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств. Визначено суть зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, як сукупності умов та факторів, які виникають поза межами підприємства, однак безпосередньо або опосередковано впливають або можуть вплинути на його діяльність. Особливу увагу приділено особливостям впливу чинників зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств на результати їх діяльності, які впливають із специфічного характеру галузі. Виявлено, що основними чинниками, які формують специфічні особливості зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств є: високий рівень фрагментації галузі, значна диференціація виробників сільськогосподарської продукції та високий рівень конкуренції, значна залежність від реалізації державної політики, високий рівень питомої ваги продукції виробленої у господарствах населення та низький рівень товарності виробництва у деяких підгалузях, територіальна зосередженість виробництва, специфіка виробничого процесу в сільському господарстві та особливості збуту продукції.*

*The agricultural enterprise as element of open economic system can not function in isolation. Its effectiveness depends not only on the set of internal factors but also depends on the degree of influence on performance results external factors, which are called the environment. The importance and necessity of research of agricultural enterprises environment are substantiated in the article. The essence of agricultural enterprises environment are defined, as a set of conditions and factors that appear outside the company, but directly or indirectly affect or may affect its activity. Special attention was given to particularities of influence of agricultural enterprises environment on results of their activity, which derive from the specific nature of the branch. It is revealed that the main factors that shape the specific features of the agricultural enterprises environment are: high level of fragmentation of agriculture, considerable differentiation of agricultural producers and high level of competition, significant dependence on realization of state policy, large proportion of products produced in households and low level of marketability in some sectors, territorial concentration of production, low marketability of production in some sub-sectors, specifics of the production process in agriculture and features sales.*

**Постановка проблеми.** Сільськогосподарські підприємства – це елемент складної економічної системи, яка охоплює внутрігалузеві відносини між конкуруючими виробниками, міжгалузеві відносини, макроекономічні відносини та міжнародні відносини. Як елемент цієї системи сільськогосподарське підприємство не може функціонувати відособлено, тому його ефективна діяльність залежить не тільки від набору внутрішніх чинників, а власне від міри впливу на результати функціонування зовнішніх чинників, які прийнято називати зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище – це сукупність умов та факторів, які виникають поза межами підприємства, однак безпосередньо або опосередковано впливають або можуть вплинути на його діяльність. Зазначимо, що зовнішнє середовище функціонування усіх бізнесових структур загалом, так і підприємств галузі сільського господарства з кожним роком характеризується все вищим ступенем невизначеності та непередбачуваності. З кожним роком зростає кількість факторів зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, які набувають глобального характеру і повинні враховуватись при здійсненні його оцінки. Однак, ті суб'єкти господарювання, які систематично проводять аналіз зовнішнього середовища, є краще адаптовані до появи нових шансів і перешкод та менше піддаються кризам.

Зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств зазвичай характеризується переліком особливостей, які притаманні усім галузям економіки. Передусім це стосується макроекономічних умов та чинників, які формують загальні правила економічного розвитку усіх суб'єктів господарювання. Однак, слід відмітити, що зовнішнє середовище сільськогосподарських підприємств, особливо їх конкурентне середовище має ряд специфічних особливостей, які випливають з умов та характеру аграрного виробництва.

У зв'язку з тим, особливої актуальності набуває питання вивчення особливостей зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств як одного з чинників підвищення ефективності аграрного виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми пов'язані із визначенням сутності зовнішнього середовища та основних його складових, а також прикладні аспекти оцінки зовнішнього середовища підприємств розглядаються в працях провідних іноземних вчених, таких як І. Ансофф [1], П.Ф. Друкер, М.Е. Портер, К. Ендрюс, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, А. Стрікланд, А.А. Томсон [2], А. Чандлер, Б.Дж. Хендерсон, Г.Л. Азоев, Г. Гіршевська [3] та інші. Значний внесок у вивчення причинно-наслідкових зв'язків між елементами зовнішнього середовища та його впливу на ефективність господарської діяльності, зробили також провідні вітчизняні науковці: Л.Є. Довгань [4], Г.Л. Монастирський [5], А.П. Наливайко [6], М.Г. Саєнко [7], О.М. Тищенко [8], З.Е. Шершньова та ін.

В свою чергу вивченням основних елементів зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств займались у свої дослідженнях Т.Ю. Білоусько [9], Л.А. Євчук [10], В.В. Липчук, К. А. Пріб [11], І.Б. Яців [12] та інші.

Проте, не зважаючи на велику кількість теоретичних напрацювань в даній сфері, питання особливостей формування зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств вимагає більш глибокого і комплексного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є вивчення сутності зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств та дослідження особливостей його формування та впливу на результати господарювання, які випливають із специфічного характеру сільськогосподарського виробництва.

**Виклад основного матеріалу.** Базові концепції, які покладені в основу сучасного розуміння зовнішнього середовища та методології стратегічних досліджень у цій сфері було розроблено в 60-70-х роках ХХ століття на тлі нестабільності як в політичному так і економічному житті. Науковим осередком, який найбільше вплинув на розвиток стратегічної думки загалом та теоретичне вивчення зовнішнього середовища підприємства зокрема, є Гарвардська школа бізнесу. Зокрема її викладачі П.Лоуренс та Дж.Лорш у своїй праці «Організація і її оточення» виявили тісну кореляційну залежність результатів господарювання підприємства та характеристик зовнішнього середовища [5, с.34].

Окрім того, професорами Гарвардської школи бізнесу було розроблено одну з перших моделей стратегічного аналізу, яка поєднувала аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства – модель LCAG (за прізвищами її авторів: Е.П. Лернеда, К.Крістенсена, К. Ендрю та В. Гута). Ця модель з часом стала одним із найбільш детальних та універсальних методів аналізу, що дозволяє оцінити всі сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі, тобто SWOT-аналіз [6, с.9]

Загалом концепції вивчення зовнішнього середовища підприємства можна поділити умовно на ієрархічні (розглядають зовнішнє середовище як чітку дворівневу структуру) та неієрархічні ( вважають що елементи зовнішнього середовища не мають чітких підпорядкувань)[2, с.15].

Притримуючись концепції чіткої ієрархічної структури зовнішнє середовище підприємства у сучасній економічній літературі розглядається як складна, багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом специфічних факторів і по-різному впливають на діяльність підприємства [8, с.76]. При тому, зовнішнє середовище функціонування підприємств прийнято поділяти на макросередовище та конкурентне середовище, яке ще називають ринковим або галузевим.

Макросередовище, як елемент зовнішнього середовища являє собою сукупність умов функціонування суб'єктів господарювання, які здійснюють непрямий вплив на результати їх діяльності та виникають з того, що працюють вони в певній країні та регіоні, в певних кліматичних умовах, у встановленому політичному та правовому полі тощо.

Характерною особливістю макросередовища є те, що воно значною мірою впливає на результати функціонування підприємства, однак саме підприємство немає можливості змінювати умови макросередовища, а може лише вивчати та передбачати певні явища та процеси в ньому, а також пристосовуватись до змін [13, с.19].

Що стосується конкурентного або ринкового середовища підприємства, то до його складу входять всі суб'єкти господарювання, які вступають в ринкові з ним відносини. Це можуть бути постачальники, покупці, а також діючі та потенційні конкуренти. Таке середовище ще називають середовищем безпосереднього впливу, оскільки його особливістю є те, що між його елементами та підприємством існує зворотній зв'язок [4, с.41]. Тобто дії

суб'єктів конкурентного середовища можуть певним чином впливати на діяльність підприємства, однак і підприємство має важелі активного впливу на них. Взаємовідносини між елементами конкурентного середовища носять характер економічної гри. Вони можуть не тільки вивчатися та передбачуватись керівництвом сільськогосподарських підприємств, а й управлятись ними. При тому, слід відмітити, що можливості впливати на конкурентне середовище значною мірою залежать від конкурентної позиції підприємства.

Зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств, як прямого так і опосередкованого впливу характеризується рядом особливостей серед яких слід виділити: складність; взаємозв'язок і взаємообумовленість факторів; невизначеність; багатоваріантність розвитку середовища; динамізм і мінливість. [7, с.40-41]

Складність зовнішнього середовища полягає в тому, що в ньому існує безліч факторів, які можуть різною мірою впливати на функціонування підприємства. Бувають випадки, коли якомусь чиннику не надають потрібної уваги, бо вважають його вплив мізерним, однак у комбінації з одним або декількома інших чинників його вплив під дією синергії може набувати вагомого значення.

Взаємозв'язок та взаємообумовленість структурних елементів зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств випливає з основних законів діалектики. При тому складові зовнішнього оточення не тільки самі постійно змінюються, а й зміна одного із них може спровокувати зміну ряду інших, окрім того залишаючись сталими певні фактори можуть мати різний вплив на результати діяльності підприємства.

Особливістю зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств, як і будь-який інших суб'єктів господарювання є його невизначеність. Невизначеність зовнішнього середовища випливає з постулату, що будь-яка інформація про оточення підприємства однаково буде неповною. Аналітикам дуже важко охопити всі чинники зовнішнього середовища, тому вони абстрагуються лише на найважливіших.

Окрім того, зовнішнє середовище суб'єктів господарювання характеризується багатоваріантністю розвитку. Суть цієї особливості зовнішнього середовища полягає у неможливості чітко спрогнозувати дію того чи іншого чинника на діяльність підприємства у довгостроковому періоді.

Специфічною особливістю зовнішнього середовища є його динамізм та мінливість. І. Ансофф вказує що, на початку 20-го століття зовнішнє середовище характеризувалось передбачуваністю, темп змін у ньому був повільнішим за реакцію підприємства на ці зміни, а майбутнє можна було спрогнозувати по аналогії з минулим, в середині 20-го століття, зміни в зовнішньому середовищі відбувались в тому самому темпі, що й реакція менеджменту підприємства на них, а майбутнє передбачалось на основі екстраполяції трендів минулого, то сьогодні, всі елементи зовнішнього середовища характеризуються високим рівнем мінливості, непередбачуваністю, зазвичай підприємства не встигають реагувати на ці зміни. [1, с.15] Кожного

року виникають нові чинники, які не були включені в модель аналізу, спочатку їх вплив є мінімальний, однак з часом зростає та вимагає детального вивчення.

Перелічені особливості зовнішнього середовища функціонування підприємств є характерними як для сільського господарства зокрема, так і для всієї економічної системи загалом. Вони вимагають постійного моніторингу динаміки складових зовнішнього середовища, вивчення та прогнозування впливу їх зміни на господарюючі суб'єкти.

Однак, беручи до уваги специфічний характер виробничого процесу у сільському господарстві, зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується рядом специфічних особливостей.

Перш за все зазначимо, що зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств характеризується неоднорідністю, що пов'язане із специфічною для сільського господарства багатопродуктовістю виробництва. Серед сільськогосподарських підприємств дуже мало є таких, які займаються виробництвом тільки одного виду продукції. Типове сільськогосподарське підприємство зазвичай виробляє два-три види різноманітної продукції, використовуючи при тому, зовсім різні виробничі технології. Наприклад, вирощує зернові, овочі та розводить свиней.

Вплив чинників зовнішнього середовища для підприємств, які вирощують зернові суттєво відрізнятиметься від аналогічних у овочівництві чи свинарстві. Особливо це стосується чинників конкурентного середовища, де в окремих галузевих середовищах зовсім іншими будуть ключові чинники успіху, які дозволяють сільськогосподарським підприємствам перемагати у конкурентній боротьбі.

Виробляючи та реалізуючи різні види продукції сільськогосподарські підприємства функціонують на окремих ринках (ринок зерна, ринок овочів, ринок молока, ринок свинини) та вступають в різні конкурентні відносини із зовсім різними суб'єктами господарювання. З цієї позиції, конкурентне середовище сільськогосподарських підприємств являє собою сукупність галузевих середовищ кожного виду продукції, який вони виробляють.

Характерною особливістю сільського господарства як галузі економіки є його підтримка на державному рівні. У зв'язку з тим, значний вплив на формування шансів чи загроз зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств має галузева приналежність. Як зазначає, Г.Гіржевська, політика уряду, зокрема в сфері реструктуризації економіки та запровадження системних змін, сильно диференціює умови діяльності підприємств залежно від того чи воно належить до пріоритетних галузей, чи навпаки належить до галузей призначених для скорочення [3, с.36]. На підтвердження того, можна навести приклад галузі птахівництва, яка зазнала значного розвитку завдяки «Програмі розвитку галузі птахівництва України на 2005-2009 роки». Тривалий період в Україні діє також програма підтримки виробників молока і м'яса через дотування їх переробними підприємствами, коштом несплаченого державі ПДВ за вироблену з їх сировини готову продукцію. Однак, надзвичайно важливо, щоб у всіх цих програмах не виникало різного роду протиріч, а вони були

систематизовані у єдину стратегію. Крім того, стратегія розвитку окремих сільськогосподарських підприємств не повинна бути антагоністичною щодо загальнодержавних стратегічних програм.

Основною і найбільш суттєвою відмінністю, яка впливає на формування зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств, є те, що основним, здебільшого незамінним засобом виробництва, який виступає як предметом так засобом праці є земля. Оскільки ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств, особливо галузі рослинництва, значною мірою залежить від родючості ґрунтів, то в процесі виробничої діяльності підприємства повинні докладати зусиль, щодо збереження та покращення якості земельних ресурсів. Необхідність чергування посівів різних культур на полі, тобто сівозміни, майже унеможлиблює вузьку спеціалізацію сільськогосподарських підприємств, особливо в рослинництві. Ця особливість сільськогосподарського виробництва спричинює до вже описаної вище багатопродуктовості підприємств, яка в свою чергу збільшує кількість чинників зовнішнього середовища та ускладнює їх вивчення.

Ще однією особливістю сільського господарства є тісне переплетіння економічного процесу відтворення в сільському господарстві з дією природних законів, яке зумовлює наявність серед засобів виробництва живих організмів – рослин і тварин. Ця особливість сільського господарства зумовлює особливу увагу до екологічної або природної складової зовнішнього середовища. Вона, як вказує К.А. Пріб, характеризується наявністю, якістю й доступністю природних ресурсів, погодно-кліматичними умовами господарювання, забрудненістю навколишнього природного середовища тощо [11].

У свою чергу територіальна розосередженість виробництва, яка зумовлена залученням у виробничий процес значних земельних територій, вимагає великого обсягу перевезень як техніки, матеріалів (пальне, насіння, добрива), так і виробленої продукції (зернових, технічних і кормових культур). У зв'язку із тим, особливої вагомості для діяльності сільськогосподарських підприємств набуває розвиток транспортної та логістичної інфраструктури, яку ми пропонуємо віднести до політичної складової.

Специфічною особливістю сільського господарства, яка зумовлює особливість дослідження його зовнішнього середовища є сезонність виробництва. Сезонність виробництва зумовлює особливу увагу до демографічних чинників, оскільки в певні періоди часу підприємству необхідно акумулювати значно більшу кількість працівників здебільшого для збору урожаю. З цієї позиції вагомий вплив на діяльність сільськогосподарського підприємства будуть мати щільність населення, рівень безробіття та рівень міграції.

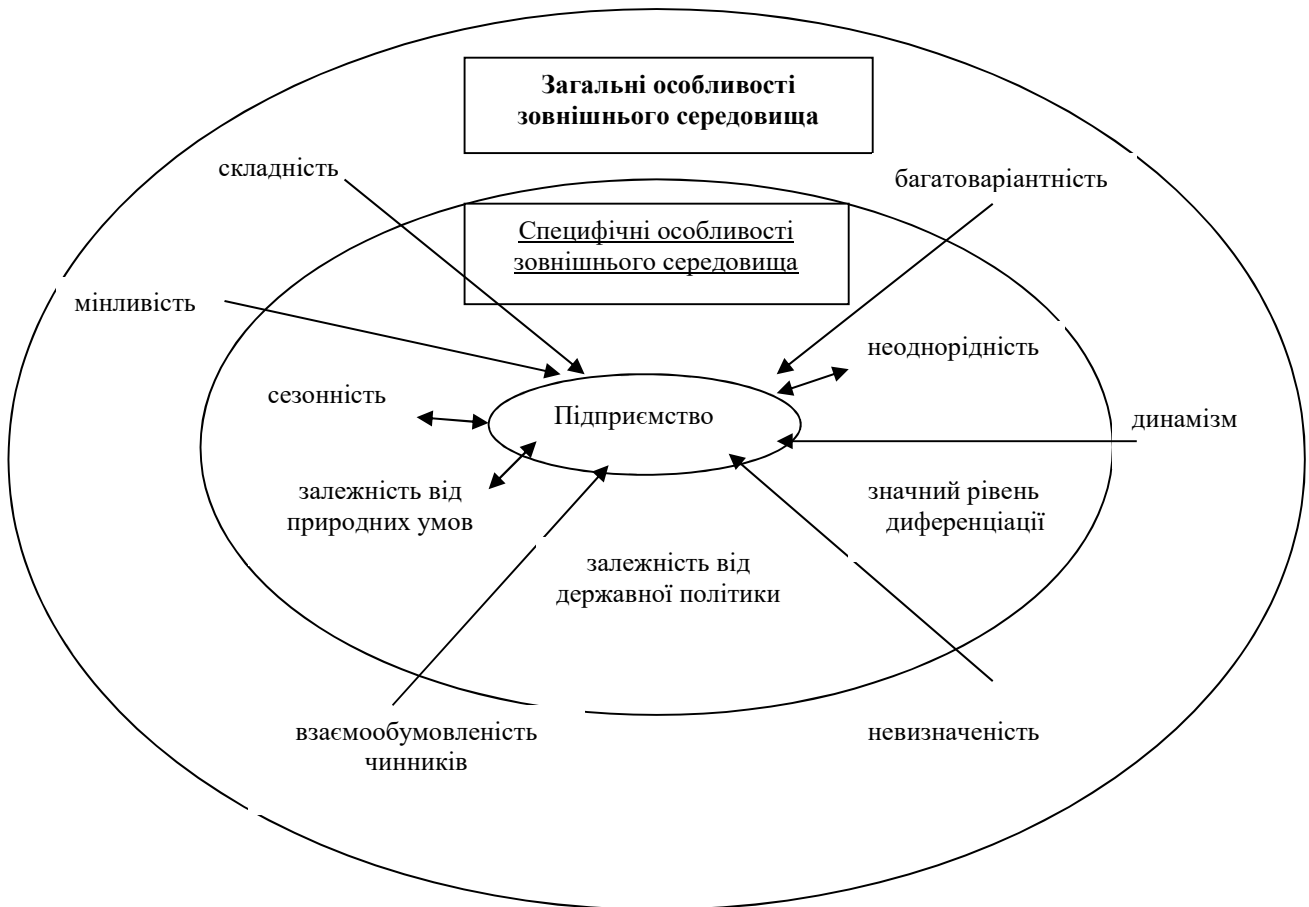


Рис.1. Особливості зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств

\*Систематизовано автором

Як і для інших суб'єктів господарювання, серед чинників зовнішнього середовища найвагоміший вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств мають економічні чинники, а саме рівень економічного зростання, тенденції зміни ВВП, рівень інфляції, валютні коливаннями, рівень процентних ставок, рівень безробіття тощо.[8, с.80]

Так, для сільськогосподарських підприємств важливе значення відіграє рівень процентної ставки, від якої залежить ціна залученого капіталу. Сьогодні, в Україні високий рівень процентної ставки разом з високим темпом інфляції, значно ускладнюють процес інвестування в сільському господарстві, утруднює придбання устаткування та сільськогосподарської техніки. Тут, слід згадати ще одну особливість сільськогосподарського виробництва, яка пов'язана з високим рівнем трудомісткості та капіталомісткості виробничого процесу. По-перше, ефективна діяльність сільськогосподарських підприємств залежить строків виконання польових робіт, які в свою чергу залежать від наявності, та справності різного роду сільськогосподарської техніки. Тому для сільського

господарства важливо наявність та доступ до новітніх технологічних розробок в аграрній сфері, які акумулюються в технологічне середовище. По-друге, висока капіталомісткість продукції разом із сезонністю виробництва зумовлює гостру необхідність у інвестиційних ресурсах, а обсяги інвестування найчастіше залежать від інвестиційної привабливості галузі та інвестиційного клімату в державі, які в свою чергу формуються під впливом ряду політико-правових чинників.

Для господарського законодавства України як і всієї системи права, характерною є відсутністю чіткого механізму виконання діючих законів та наявність поруч із існуючими Законами України великої кількості нормативно-правових актів, які регулюють господарську діяльність, а саме Постанов Кабміну, наказів, листів міністерств та відомств і тощо. Зазначимо також, такі протиріччя між регулюючими документами дають можливість суб'єктам господарювання «обходити» деякі норми права та зумовлюють ріст корупції. Як влучно вказує Л.А. Євчук, «корупційні дії різних інституцій і осіб слугують додатковим джерелом організаційних та фінансових втрат аграрних виробників» [10].

Важливим фактором розвитку сільськогосподарських підприємств є податкова система. До 2015 року сільськогосподарські підприємства сплачували фіксований сільськогосподарський податок, величина якого залежала від площі ріллі. Це значно полегшувало податкове навантаження на вітчизняних товаровиробників. Однак, з 1 січня 2015 року фіксований сільськогосподарський податок відмінено, а замість нього запроваджено єдиний податок для платників четвертої групи, який протягом 2015-2016 років і в даний час сплачують ті сільськогосподарські підприємства, частка сільськогосподарської продукції у структурі виручки яких за попередній рік має дорівнює або перевищує 75 %. Оцінюючи фіскальну політику, як чинник макросередовища, слід відмітити порівняно невисоку ставку податку на додану вартість (20%). Проте з 1 січня 2017 року для сільськогосподарських підприємств був скасований спеціальний режим сплати ПДВ, що на нашу думку негативно вплине на процес розширеного відтворення в аграрному секторі. Окрім того, у багатьох сільськогосподарських підприємств виникають проблеми із бюрократизацією процесу повернення ПДВ.

Говорячи про політико-правове середовище функціонування сільськогосподарських підприємств не можна оминати проблеми, яка пов'язана із анексією АР Крим та військовими діями на сході України. В анексованому Криму станом на кінець 2013 року вироблялось 2,6% всієї валової продукції сільськогосподарства, однак близько 70% продовольчих товарів в АР Крим завозилось з території материкової України. Що стосується військових дій в частині Донецької та Луганської областей, то значна частина сільськогосподарських угідь заміновані та непридатні для здійснення господарської діяльності. Агресивні дії Російської Федерації зумовили втрату сільськогосподарськими підприємствами великого за об'ємами російського ринку збуту продукції. У зв'язку з тим, сільськогосподарським підприємствам, які орієнтувались на російський ринок слід звертати увагу на забезпечення



продовольством частину східних областей України або шукати нові перспективні ринки сільськогосподарської продукції.

Слід відмітити, що рівень споживання продуктів харчування, а сільськогосподарські підприємства зазвичай виробляють продукти харчування або сировину для їх виробництва, значною мірою залежить від соціальних цінностей. Так, в західних областях України, до яких відноситься Львівська область, населення відзначається високим рівнем релігійності, тому в період Великого посту різко зменшується попит на м'ясо та м'ясопродукти та зростає попит на рибу, шампінйони, рибні консерви. Пікові святкові закупи продуктів харчування у східних областях припадають на Новий Рік та «травневі свята», а в західних – на Різдво та Великдень.

Як уже йшлося вище, специфіка сільськогосподарського виробництва набагато більше впливає на особливості формування ринкового середовища сільськогосподарських підприємств. Ключовою складовою конкурентного середовища є підприємства, які функціонують в одній із аналізованих галузей підприємством галузі, виробляють однакову продукцію та реалізують її на тих самих ринках збуту. Особливістю конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств є характерний для сільського господарства високий рівень диференціації суб'єктів господарювання за формами власності, розмірами господарювання та видами основної товарної продукції. 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 підсобні господарства селян. Сукупність діючих в галузі підприємств характеризує рівень конкуренції в аграрній сфері.

Особливістю формування конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств є те, що найбільшими потенційними конкурентами їх є переробні підприємства, які маючи апріорі вищі норми прибутковості та вільні грошові кошти можуть реінвестувати їх у виробництво сировини, щоб не купувати її у селян чи сільськогосподарських підприємств. При тому, підприємство не тільки отримує нового конкурента, а й втрачає сталий канал збуту. Зазначимо, що завжди існує загроза для сільськогосподарських підприємств появи нових підприємств з іноземним капіталом, які через вищі технологічний та управлінський рівень можуть стати впливовими конкурентами. Загалом поява в конкурентному середовищі нових конкурентів залежить від вхідних бар'єрів. На думку, І.Б. Яціва вхідні бар'єри на ринки сільськогосподарської продукції, особливо галузі рослинництва не є високими. Це зумовлено низьким рівнем середньої орендної плати за земельні паї та доступом до каналів реалізації продукції. Вагомим бар'єром є висока капіталомісткість, особливо галузі тваринництва, однак сільськогосподарські підприємства можуть обирати такі форми, розміри та виробничий напрям, який відповідатиме їх фінансовому потенціалу. [12, с.33]

Як зазначає, К.А. Пріб, у зв'язку із специфікою роботи сільськогосподарських підприємств та функціонування продовольчого ринку, виникають певні особливості щодо до визначення товарів-замінників або

товарів-субтитутів. Перш за все, на продовольчому ринку категорію товарів-замінників слід розглядати ширше, тому що в харчовому раціоні населення можуть замінювати один одного навіть ті продукти, які абсолютно не є аналогами. Наприклад, зниження купівельної спроможності населення призводить до скорочення споживання м'яса, сирів, яєць, фруктів, овочів. Натомість збільшується споживання картоплі, хлібобулочних виробів, круп. У цьому разі замінниками стають різні як за ціною, так і за основними якісними характеристиками товари. [11]

**Висновки.** Результати дослідження свідчать, що для ефективного динамічного розвитку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах особливо важливого значення набуває систематичне дослідження зовнішнього середовища. Основними чинниками, які формують специфічні особливості зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств є: високий рівень фрагментації галузі, значна диференціація виробників сільськогосподарської продукції та високий рівень конкуренції, значна залежність від реалізації державної політики, високий рівень питомої ваги продукції виробленої у господарствах населення та низький рівень товарності виробництва у деяких підгалузях, територіальна зосередженість виробництва, специфіка виробничого процесу в сільському господарстві та особливості збуту продукції.

Регулярний моніторинг оточення в якому функціонує підприємство, ідентифікація шансів та загроз макросередовища, оцінка напрямів та ступеня впливу чинників конкурентного середовища на результати діяльності сільськогосподарських підприємств дозволяє їм вміло маневрувати в мінливому оточенні та використовувати прогресивні стратегічні методи управління.

Зазначимо що, сьогодні більшість керівників сільськогосподарських підприємств не приділяють належної уваги вивченню зовнішнього середовища їх функціонування. Приймаючи ті чи інші управлінські рішення нинішній аграрний менеджмент спирається здебільшого на аналіз чинників внутрішнього середовища та вивчення поточної кон'юнктури ринку. Як наслідок, низька технологічна та економічна ефективність сільськогосподарських підприємств, низький рівень конкурентоспроможності більшості вітчизняних товаровиробників, відсутність стратегічного підходу до розвитку підприємства загалом та виробництва окремих видів продукції зокрема.

## Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление : Пер. с англ. / И. Ансофф – М. : Экономика, 1989. – 304 с.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / А.А. Томпсон , А. Дж. Стрикленд ; Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Gierszewska G. Analiza strategiczna przedsiebiorstwa / G. Gierszewska, M. Romanowska. – Warszawa, 1998. – 311st.

4. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440с.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організацій : підручник / Г.Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288с.
6. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку / А. П. Наливайко / монографія. – К. : КНЕУ, 2001 – 227 с.
7. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
8. Стратегічне управління / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик та ін / Підручник – Х.: ВД «Інжек», 2009. – 280с.
9. Білоусько Т.Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств / Т. Ю. Білоусько // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 2(6). - С. 50-57.
10. Євчук Л.А. Основні фактори зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Л.А. Євчук // Ефективна економіка. – 2009. – №1 Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6>
11. Пріб К.А. Удосконалення засад стратегічного аналізу в сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / К.А. Пріб // Ефективна економіка. – 2015. – №2 Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3771>
12. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І. Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427с.
13. Біляк Н.І. Методичний інструментарій стратегічного аналізу зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств / Н. І. Біляк // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : міжнар. зб. наук. пр. – Вип. 1 (27). – Житомир : ЖДТУ, 2014. – С.17-26