

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-16>

УДК 339:004.332.33

СТЕПАНЕЦЬ Ігор

Національний університет біоресурсів і природокористування України

<https://orcid.org/0009-0002-2375-6612>

e-mail: i.p.stepanets@gmail.com

АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті розглянуто SWOT і PEST-аналіз як методи та інструменти стратегічного планування розвитку сільського господарства. Розглянуто процес застосування маркетингових досліджень та стратегічного маркетингового аналізу на ринку сільськогосподарської продукції. Проаналізовано сильні та слабкі сторони, можливості та загрози сільського господарства, було окреслено найголовніші з них, а саме до сильних сторін віднесено значний потенціал чорноземів України; застосування новітніх технологій у сільському господарстві, ефективна збутова діяльність, отримання та перенесення досвіду європейських країн в галузі сільського господарства; до слабких сторін – значна частка виробництва сільськогосподарської продукції, що експортується в якості сировини (деревина, ріпак, насіння соняшнику, сої, олія, пшениця, кукурудза); недоліки законодавства. Також розглянуто та оцінено вплив чинників макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності галузі. Виявлено ключові тенденції розвитку сільського господарства у світі і в Україні, що дозволило сформулювати передумови для застосування методів стратегічного планування. Визначено ключові переваги для залучення іноземних інвестицій в сільське господарство.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегічне планування, маркетингові дослідження, методи, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, маркетинг, стратегія, сільське господарство.

STEPANETS Ihor

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ANALYSIS OF STRATEGIC PLANNING TOOLS FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT

The article considers SWOT and PEST analyzes as methods and tools of strategic planning of agriculture. The process of applying marketing research in the market of agricultural enterprises was studied. The strengths and weaknesses, opportunities and threats of agriculture were analyzed, the most important ones were outlined, namely, the great potential of the chernozems of Ukraine; significant volumes of agricultural products are exported as raw materials (wood, rapeseed, sunflower seeds, soybeans, oil, wheat, corn); shortcomings of legislation; obtaining and transferring the experience of European countries in the field of agriculture. The impact of macro-environmental factors on the results of the current and future activities of the industry was also considered and evaluated. The key trends in the development of agriculture in the world and in Ukraine were identified, which made it possible to form clear criteria for strategic planning methods. Key advantages for foreign investments in agriculture are identified.

Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT), as well as Politic, Economic, Social and Technological (PEST) segments are popular among agribusinesses. The study showed that many agricultural companies perform SWOT and PEST analyzes during strategic planning, quality control of the formation of state policy and legislation. SWOT activity requires a lot of attention, in particular, during the development and promotion of new strategies of many branches in agriculture. Mostly, many agricultural enterprises conduct a SWOT analysis at the stage of strategic planning, trying to apply and study the existing resources, both internal and external, examining their trends and patterns that can have either a positive or negative impact on the agricultural business. In the digital era, there are many changes in business strategies, including organizational policies. A limitation may be complex issues related to foreign organizations or commercial structures where SWOT analysis may fail. It cannot identify priority problems and not provide alternative solutions, time can use managers a large amount of information and data obtained through SWOT analysis and PEST analysis, the quality of data and information, including types and sizes of data, can have a significant impact on the construction of strategic decisions and implementation.

Keywords: strategic analyses, strategic planning, marketing research, methods, SWOT analysis, PEST analysis, marketing, strategy, agriculture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах сучасних висококонкурентних ринків і вирішення численних проблемних питань становлення та розвитку вітчизняні суб'єкти господарювання у галузі сільського господарства використовують різні стратегічні підходи, які часто є недостатньо науково обґрунтованими. Це також стосується прийняття стратегічних рішень на рівні галузі, і це значно ускладнює процес досягнення намічених цілей. Проблема формування та застосування ефективних стратегій, особливо в системі взаємодії оперативного та стратегічного управління, потребує постійного поглибленого аналізу, узгодження, вивчення і нових розробок. Маркетингові дослідження є основним засобом збору й аналізу інформації, яка потрібна для прийняття економічно обґрунтованих рішень у перманентно мінливих умовах ринкового середовища, а маркетинговий стратегічний аналіз є засобом узагальнення зібраної інформації. За останні роки світова економіка зазнала суттєвих змін, зросла нестабільність маркетингового середовища. Значна частина науково-методичних праць вітчизняних і зарубіжних вчених присвячена уточненню й перегляду підходів щодо розробки загальної та маркетингової стратегії для підприємств різних галузей, у т.ч. сільського

господарства. Тому дослідження ключових характеристик та етапів побудови стратегії на основі SWOT, PEST-аналізу для сільськогосподарських підприємств є вкрай важливою, а їх застосування на галузевому рівні дозволить виокремити цільову аудиторію, сформувати портрет клієнта, визначити сильні та слабкі сторони, збільшити прибуток та визначити основні тактичні кроки до розвитку сільського господарства.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження питання стратегічного маркетингового аналізу в діяльності підприємств здійснювали у своїх працях багато зарубіжних учених, таких як П. Дойль, Ф. Котлер [8], Ж.-Ж. Ламбен [9], М. Портер, Дж. Траут. Серед вітчизняних учених, які проводили дослідження з методології та проблематики впровадження стратегічного маркетингу в діяльність підприємств, слід згадати А. Длігача, С. Ковальчук, Н. Куденко, Я. Ларіну [1], О. Гуменюк та інших вчених. Питанням методики проведення маркетингових досліджень присвячені роботи багатьох зарубіжних та українських вчених: А.М. Войчака, А.О. Старостіної, А.В. Федорченка, Ф. Котлера. Дослідження сільського господарства на макро- і мікрорівнях та ринків сільськогосподарської продукції зокрема розглядалися у працях О.М. Шпичака, М.М. Ярчука, О.В. Боднар, В.К. Збарського, В.М. Бондаренка та інших вчених, проте процес дослідження сільського господарства з позицій маркетингу вимагає постійного вдосконалення та розвитку. Тенденції розвитку аграрних ринків постійно змінюються, з'являються нові тренди, і, відповідно, це потребує оновлення та аналізу нових сформованих тенденцій, які здійснюють вплив на розвиток сільського господарства в Україні та прийняття стратегічних маркетингових рішень сільськогосподарськими підприємствами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті - проаналізувати основні інструменти та методи стратегічного планування для їх ефективного застосування у діяльності сільськогосподарських підприємств, охарактеризувати умови маркетингового середовища з позицій розвитку підприємств сільського господарства, визначення особливостей сучасного стану, переваг та недоліків на основі SWOT та PEST аналізів. Для реалізації поставленої цілі були поставлені наступні завдання: уточнити категоріально-понятійний апарат у сфері стратегічного маркетингового планування агробізнесу; охарактеризувати особливості методики проведення SWOT та PEST аналізів; визначити ключові тенденції розвитку сільського господарства як передумову формування стратегій підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічне управління у будь-якій галузі базується на проведенні маркетингових досліджень та стратегічного аналізу. За твердженням Я. Ларіної та Н. Овсієнко, процес стратегічного маркетингового управління включає такі етапи: «стратегічний аналіз, стратегічне і тактичне маркетингове планування, організацію виконання сформованих планів, стратегічний контроль та оцінку ефективності реалізації стратегій. Кожен етап передбачає виконання операцій із застосуванням відповідних методів [1]. Маркетингові дослідження ринку включають вивчення та прогнозування його кон'юнктури, розрахунок місткості, визначення прогнозних показників збуту продукції, аналіз поведінки споживачів і конкурентів, а також конкурентного середовища в цілому [2, с. 33]. При дослідженні сільського господарства в Україні головним завданням є обґрунтувати вирішення однієї з найважливіших проблеми суспільства – продовольчої безпеки. Проте для кожного сільськогосподарського підприємства постають специфічні ринкові завдання, пов'язані із забезпеченням виробництва і продажу продукції, і ці завдання доцільно вирішувати за допомогою інструментарію стратегічного аналізу і планування.

Одним із ключових етапів побудови ефективного стратегічного плану розвитку підприємства або галузі є визначення реального стану середовища, в якому функціонує система. Методологічною базою оцінки цього стану можуть слугувати SWOT- і PEST-аналіз. Спочатку розглянемо та застосуємо SWOT-аналіз, який допомагає з'ясувати, яка із стратегій розвитку на тлі наявних сильних і слабких сторін є найкращою щодо розвитку певного економічного суб'єкта. SWOT-аналіз відомий з 60-х рр. XX століття. В 1963 р. у Гарварді на конференції проблем бізнес-політики професором К. Andrews вперше було запропоновано нову методику стратегічного планування. З появою цього методу аналітики отримали інструмент, який дозволив з дотриманням логіки та правдивості вибудувати схеми взаємодії сил, слабких сторін, можливостей і загроз існуванню економічних систем [2; 3]. З 60-х років минулого століття і дотепер SWOT-аналіз залишається класичним інструментом стратегічного планування розвитку суспільно-економічних систем як на мікро, так і на макрорівні [4]. Він став найбільш ефективним управлінським методом виявлення цілей і пріоритетів розвитку на стратегічну перспективу. За твердженням О. Гуменюк, хоча SWOT-аналіз «...не містить вичерпної інформації для прийняття остаточних управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес аналізу та систематизації всієї наявної інформації з використанням власних оцінок» [3, с. 283].

В сучасних умовах, з урахуванням процесів цифровізації з'явилося безліч нових інструментів маркетингових досліджень, що допомагають збирати та аналізувати необхідну інформацію, але одним з

найбільш дієвих та практичних інструментів, що використовуються в умовах зіставлення альтернатив залишається метод «SWOT-аналізу» (від англ. Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони, Opportunities - можливості, Threats - загрози). Його суть полягає, з одного боку в виявленні та, по можливості, усуненні слабких сторін фірми або продукту в порівнянні з конкурентами, а з іншого боку ще більш цілеспрямованому використанні і розвитку виявлених сильних сторін [2]. У даному дослідженні ми застосовуємо інструмент SWOT-аналізу в діагностиці шляхів розвитку галузі – сільського господарства.

Для України розвиток сільського господарства передбачає впровадження нових технологій, розробок, нових способів виробництва, виробництво нової якісної продукції, розвиток і нарощування інфраструктури. Цей розвиток можливий лише за умови тісної співпраці держави, науково-дослідних установ та сільськогосподарських виробників з метою реалізації комплексної інноваційної політики. Подальшого вдосконалення потребують механізми фінансового забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств, впровадження у виробництво наукових розробок, створення ефективної моделі інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних формувань [5; 6]. Для більшого детального дослідження мікро та макросередовища даної галузі ми застосували два методи: SWOT, PEST-аналізи (табл. 1, 2). За результатами дослідження, було віднесено до сильних сторін галузі сільського господарства України насамперед значний потенціал чорноземів, великий запас невикористаних земель, ефективні технології виробництва та застосування світового досвіду їх використання, ефективна збутова діяльність.

Таблиця 1

SWOT-аналіз сільського господарства України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - земельні ресурси та чорноземи; - матеріально-технічна база; - ефективні технології виробництва та застосування світового досвіду використання новітніх технологій; - ефективна збутова діяльність; - близькість до каналів збуту; - сприятливі для виробництва кліматичні умови. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільні поставки і відсутність довгострокових контрактів на постачання сировини для виробництва; - недостатня кількість фінансових ресурсів і капіталовкладень; - експорт переважно сировини, а не готової продукції; - недостатні державні програми підтримки с.г. виробників та субсидування.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - сертифікація продукції відповідно до вимог ЄС; - експорт сертифікованої сировини та її переробки; - підтримка учасників фінансування с/г проектів; - кредитні лінії, технічна допомога та експериментальні схеми, фінансовані міжнародними фінансовими організаціями; 	<ul style="list-style-type: none"> - недоліки в законодавстві та відсутність прийнятих чинним урядом програм, визначених комплексних цілей і пріоритетів; - зростаюча конкуренція на міжнародному ринку; - ризики, властиві в сільськогосподарському та лісовому бізнесу (погані погодні умови, неврожай сільськогосподарських культур) - виклики військового стану, логістичні ризики

Джерело: власні дослідження автора

Проте недосконала державна політика, щодо розвитку сільського господарства, неузгоджені правила, щодо збуту сільськогосподарської сировини, дають підстави стверджувати, що дана галузь потребує значних капіталовкладень, запозичення досвіду європейських країн для подальшого ефективного розвитку.

Для дослідження макросередовища сільського господарства було застосовано метод PEST-аналізу. Метою PEST-аналізу є моніторинг змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але таких, які впливають на результати прийнятих стратегічних рішень. PEST - аналіз полягає у виявленні і оцінці впливу чинників макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. Виділяють чотири групи чинників, найбільш суттєвих для стратегії підприємства [2, с. 65; 7, с. 84]:

- політико-правові (P – Political): урядова стабільність, зміна законодавства; державний вплив на галузі, включаючи долю держвласності; державне регулювання; конкуренція в галузі; податкова політика.

- економічні (E – Economic): загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад); курс національної валюти і ставка рефінансування; рівень інфляції; рівень безробіття; ціни на енергоресурси.

- соціокультурні (S – Sociocultural): демографічні зміни; зміна структури доходів; відношення до праці і відпочинку; соціальна мобільність населення; активність споживачів.

- технологічні (T – Technological): державна технічна політика; значимі тенденції в галузі технологій; нові продукти (швидкість оновлення і освоєння нових технологій); нові патенти.

Застосовуючи на практиці методику дослідження та отримавши результати, можна стверджувати, що політична та економічна ситуація в країні залишається дуже важкою та непередбачуваною не тільки для сільськогосподарської галузі, а й для країни в цілому. Високий рівень інфляції, високі ставки по кредитах, зміна курсів валют, військові дії на сході країни і півдні країни, - всі ці фактори створюють бар'єри для розвитку сільського господарства (табл. 2).

Проте, залучення інвестицій, довгострокові контракти з європейськими країнами, удосконалення державної підтримки в стимулюванні виробників сільської продукції, через механізми субсидування

виробників, а також популяризація та перенесення досвіду у виробництві агропродовольчої продукції, сприятиме розвитку галузі [9].

Таблиця 2

PEST-аналіз сільського господарства України

Політико-правові	Економічні
- військові дії на сході країни; - високий рівень корупції в Україні; - місцеві вибори та їх наслідки для розвитку сільських територій; - часті зміни законодавства;	- зниження росту ВВП (валовий внутрішній продукт) - великі ставки за кредитами до 50%; - інфляція понад 110%; - курси валют продовжують зростати - 41 грн/дол;
Соціокультурні	Технологічні
- вузький ринок праці; - відсутність кваліфікованих фахівців у зв'язку з мобілізацією	- довгострокові терміни окупності; - відсутність оновлення обладнання; - довгострокові реконструкції старого обладнання

Джерело: власні дослідження автора

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження з'ясовано, що своєчасне виявлення проблем і загроз на основі проведеного SWOT-аналізу та глибокого дослідження на основі PEST-аналізу дасть можливість удосконалити стратегії розвитку галузі, широко впроваджувати новітні технології та логічно продемонструвати взаємозв'язок зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на розвиток сільського господарства України.

Література

1. Ларіна Я.С., Овсієнко Н.В., Васильков Д.В. Трансформація методології стратегічного маркетингу в умовах сучасних викликів. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1, С. 30-38. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-4>
2. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2017. 119 с.
3. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №17. С. 281-285. URL: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3121-gumenyuk-o-g-vikoristannya-swot-analizu-yak-osnovnogo-instru>
4. Galchynska J., Larina Y., Dichenko A. (2023) Innovative marketing in marketing management system of enterprises: reasons and key vectors of development. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. 2023. Series: economic sciences. №. 4. P. 176-182. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/320-26.pdf>
5. Galchynska J., Bodnar O., Maciejczak M. Price interdependence of agricultural commodities from Ukraine and world markets. *Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia*. 2020. Vol. 19 (4). Pp. 15–22.
6. Kvasha S., Vakulenko V. [Theory of agricultural market regulation in the context of food security](#). *Economics & Education*. 2023. Vol 8 (4). Pp. 34-38.
7. Турченко М.О., Швець М.Д. Маркетинг: підручник. К.: Знання, 2021. 318 с.
8. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Офіційний веб-сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <http://www.minagro.kiev.ua>.

References

1. Larina Ya.S., Ovsienko N.V., Vasylov D.V. (2023) Transformatsiia metodologii stratehichnoho marketynhu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Transformation of strategic marketing methodology in the conditions of modern challenges]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*. 1. 30-38. Available at: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-4> In Ukrainian.
2. Vojchak, A.V. (2017), *Marketynhovi doslidzhennia: Navch.-metod. posibnyk dlia samost. vuvch. dysts.* [Marketing research], KNEU. In Ukrainian.
3. Humeniuk O.H. Vykorystannia SWOT-analizu yak osnovnoho instrumentu stratehichnoho upravlinnia. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Use of SWOT analysis as the main tool of strategic management]. 2017. №17. 281-285. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3121-gumenyuk-o-g-vikoristannya-swot-analizu-yak-osnovnogo-instru/> In Ukrainian.
4. Galchynska J., Larina Y., Dichenko A. (2023) Innovative marketing in marketing management system of enterprises: reasons and key vectors of development. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. Series: economic sciences. 4. 176-182. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/320-26.pdf>
5. Galchynska J., Bodnar O., Maciejczak M. (2020) Price interdependence of agricultural commodities from Ukraine and world markets. *Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia*. Vol. 19 (4). 15–22.
6. Kvasha S., Vakulenko V. (2023) [Theory of agricultural market regulation in the context of food security](#). *Economics & Education*. Vol. 8 (4). 34-38.
7. Turcheniuk, M.O. and Shvets' M.D. (2021), M.D. *Marketynh: pidruchnyk* [Marketing], Znannia. In Ukrainian.
8. The official web site of the State Statistics Service of Ukraine (2023), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. The official web site of the Ministry of Agrarian Policy and food of Ukraine (2023), available at: <http://www.minagro.kiev.ua>.