

References

1. Kyfiak, V.F. (2003), "Organization of tourism activity in Ukraine", available at: http://tourlib.net/books_ukr/kyfjak_1.htm (access date November 22, 2017).
2. Bachynska, O. (2015), "Risk insurance in the field of tourism in Ukraine", available at: <http://www.rusnauka.com> (access date November 22, 2017).
3. Okhrimenko, O. (2012), "Insurance protection of the sphere of tourism: typical trends and perspectives", available at: <http://forinsurer.com/public/05/03/02/1739> (access date November 22, 2017).
4. Frater, Dzh. (2016), "The greatest natural disasters of the XXI century", available at: <http://www.rate1.com.ua/ua/dovkillja/priroda/2391/> (access date November 22, 2017).
5. Smirnov, I.H. (2015), "Logistics of tourism", available at: <http://westudents.com.ua/glavy/34767-72-turistopotoki-svtu.html> (access date November 22, 2017).
6. Natural catastrophe review: Series of hurricanes makes 2017 year of highest insured losses ever (2017), available at: <http://www.munichre.com/en/homepage/index.html> (access date December 02, 2017).
7. World Reinsurance Market 2015-2016: Swiss Re Reports (2017), available at: <http://www.swissre.com>. (access date November 22, 2017).
8. Global insurance review 2017 and outlook 2018/19 (2017), available at: <http://www.swissre.com> (access date December 01, 2017).
9. Kovtun, O., Denysenko, M. and Kabanov, V. (2009), *Osnovy aktuarnykh rozrakhunkiv* [Fundamentals of actuarial calculations], tutorial, Kyiv, Ukraine, 480 p.

УДК 005.3:658.8:631.11

Ларіна Я.С.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі
Завальнюк К.С.,
асистент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ВИБІР СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЦІ БКГ

Larina Ya.S.,
dr.sc.(econ.), professor,
head at the department of marketing and international trade
Zavalniuk K.S.,
assistant at the department of marketing and international trade
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

CHOICE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES DEVELOPMENT STRATEGIES ON THE BASIS OF BCG MATRIX APPLICATION

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та нестабільного зовнішнього середовища у підприємств виникає необхідність застосування ефективного механізму стратегічного управління для забезпечення стійкого функціонування. Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд стратегічного управління як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить стабільний розвиток сільськогосподарських підприємств у економічному середовищі. Актуальність теми визначається тим, що, незважаючи на трансформацію підходів, принципів та завдань планування в умовах ринку, незмінним залишається розуміння керівництва щодо необхідності

розроблення стратегій сільськогосподарського підприємства на всіх етапах його розвитку. Також виникає необхідність адаптації класичних підходів щодо управління портфелем бізнесу до особливостей функціонування сільськогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою наукових досліджень проблематики стратегічного управління розвитком підприємств стали роботи І. Ансоффа, Л. Балабанової [1], І. Герчикової [3], Н. Куденко, А. Томпсона [8], А. Дж. Стрікланда [8] та інших. Питання стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств висвітлені в роботах І. Белко [2], О. Гудзинського, О. Кучера, Я. Ларіної, І. Соловйова.

Вимагають подальших наукових досліджень питання розроблення методів стратегічного управління розвитком підприємств, що передбачає розв'язання проблеми реалізації стратегій розвитку сільськогосподарськими підприємствами. Необхідним є поглиблення методичних розробок щодо застосування матричних методів у процесі формування стратегій таких підприємств.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення наукових підходів до процесів розробки стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки, а також обґрунтування рекомендацій щодо їх удосконалення. Для досягнення поставленої мети встановлені такі завдання дослідження: 1) визначити базові наукові підходи до процесів розробки стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств; 2) обґрунтувати доцільність впровадження матричних методів для аналізу стратегічних позицій та визначення стратегій сільськогосподарських підприємств; 3) визначити особливості застосування матриці БКГ для сільськогосподарських підприємств різних типів і масштабів діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поява моделі або матриці БКГ стала логічним завершенням дослідницької роботи, проведеної у 60-х роках ХХ століття фахівцями Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group) у сфері стратегічного планування. В основі матриці БКГ лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – "проблема"), зростання (товар – "зірка"), зрілість (товар – "дійна корова") і спад (товар – "собака") [8].

Для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу в матриці БКГ використовуються два критерії: темп зростання галузевого ринку; відносна частка ринку. Темп зростання ринку визначається як середньозважене значення темпів зростання різних сегментів ринку, в яких діє підприємство, або приймається рівним темпу зростання валового національного продукту. Темпи зростання галузі 10% і більше зазвичай розглядаються як високі. Проте для сільського господарства, де життєві цикли товарів подовжені і не відповідають класичній кривій, такими можуть вважатися темпи зростання більше 5%. Відносна частка ринку визначається діленням частки ринку розглянутого бізнесу на частку ринку найбільшого конкурента.

Значення частки ринку, що дорівнює 1, відокремлює продукти – ринкові лідери – від послідовників. Таким чином, здійснюється розподіл підрозділів бізнесу (окремих продуктів) на чотири різні групи, згадані вище.

В основі матриці БКГ лежать два припущення:

– бізнес, який має значну, вагому частку ринку, набуває в результаті дії ефекту досвіду конкурентну стратегічну перевагу щодо витрат виробництва. Звідси випливає, що найбільший конкурент має найбільшу рентабельність продажу за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні.

– присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для розвитку, тобто оновлення та розширення виробництва, активного просування товарів і т.д. Якщо темп зростання ринку невеликий, наприклад, зрілий ринок, то товар не потребує значного фінансування.

У тому випадку, коли обидві гіпотези виконуються, можна виділити чотири групи ринків товару, відповідні різним пріоритетним стратегічним цілям і фінансовим потребам [4]:

"Проблеми (знаки питання)" (швидке зростання / мала частка): товари цієї групи можуть виявитися дуже перспективними, оскільки ринок розширюється, але вимагають значних коштів для підтримки зростання. Щодо цієї групи продуктів необхідно вирішити: збільшити частку ринку даних товарів або припинити їх фінансування.

"Зірки" (швидке зростання / висока частка) – це ринкові лідери. Вони приносять значний прибуток завдяки своїй конкурентоспроможності, але також потребують фінансування для підтримки високої частки ринку.

"Дійних корів" (повільне зростання / висока частка): товари, здатні принести більше прибутку, ніж необхідно для підтримки їх росту. Вони є основним джерелом фінансових коштів для диверсифікації та наукових досліджень. Пріоритетна стратегічна мета – "збір врожаю".

"Собаки" (повільне зростання / мала частка) – це продукти, які знаходяться в не вигідному становищі по витратах і не мають можливостей зростання. Збереження таких товарів пов'язано зі значними фінансовими витратами при невеликих шансах на поліпшення становища. Пріоритетна стратегія – припинення інвестицій і скромне існування.

В ідеалі збалансований номенклатурний портфель підприємства повинен включати 2-3 товари – "дійні корови", 1-2 – "Зірки", кілька "проблем" у ролі «точок зростання» на майбутнє і, можливо, невелике число товарів – "собак". Надлишок старіючих товарів вказує на небезпеку спаду, навіть якщо поточні результати діяльності підприємства відносно гарні. Надлишок нових товарів може призвести до фінансових ускладнень.

Така класична матриця БКГ має значення як інструмент стратегічного планування для тих сільськогосподарських підприємств, які за відносною ринковою часткою окремих стратегічних господарських підрозділів наближаються до значення 1. Це, як правило, стосується агрохолдингів, а також великих підприємств як за кількістю працюючих, так і за кількістю оброблюваних земель і за масштабами (обсягами) виробництва. У такому разі спрацьовує ефект масштабу. Велике підприємство може працювати з нижчими витратами, ніж дрібне за рахунок технологічних переваг і вищої продуктивності [1, с. 147]. Проте феномен зниження витрат залежить не лише від масштабів виробництва, адже «... при збільшенні обсягу виробництва рівень знань, досягнутий у ході нагромадження виробничого досвіду, найчастіше приводив до знаходження додаткових шляхів підвищення ефективності виробництва і навіть до зниження витрат» [1, с. 148].

Для середніх і малих сільськогосподарських підприємств такий методичний підхід застосовувати некоректно, оскільки, по-перше, у господарському портфелі таких підприємств переважають традиційні культури, що не відповідають класичному життєвому циклу; по-друге, такі підприємства не є активними конкурентами на ринку; по-третє, вони, як правило, не здатні забезпечити підвищену потребу у фінансових коштах для розвитку, тобто оновлення та розширення виробництва, активного просування товарів; і по-четверте, такі підприємства, як правило, не мають у складі управлінського персоналу висококваліфікованих кадрів, що володіють сучасними інструментами маркетингу.

У портфелі бізнесу в умовах сучасних конкурентних ринків виділяють наступні траєкторії (сценарії) розвитку (рис. 1):

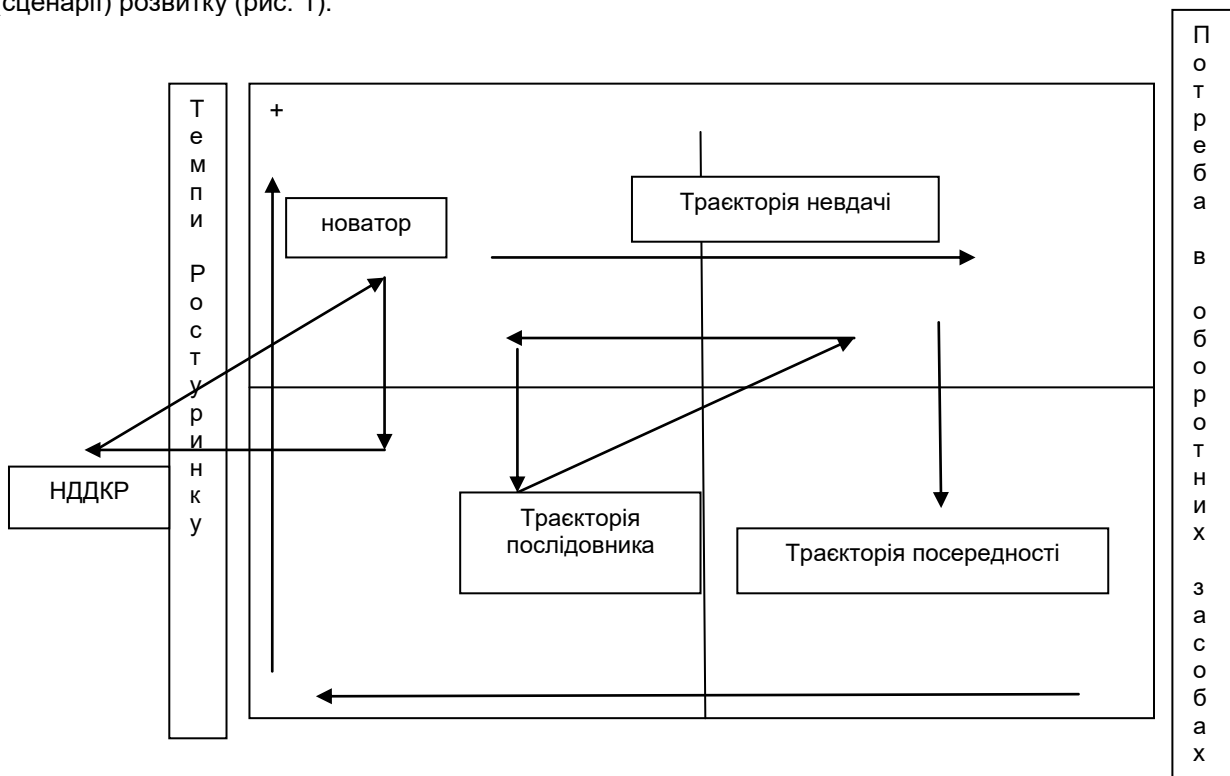


Рис. 1. Матриця БКГ з можливими траєкторіями розвитку

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 4]

"Траєкторія нового товару (новатор)". Інвестуючи в НДДКР кошти, одержувані від "дійних корів", підприємство виходить на ринок з принципово новим товаром, який займає місце зірки.

"Траєкторія послідовника". Засоби від "дійних корів" інвестуються в товар – "проблему", на ринку якого домінує лідер. Підприємство дотримується агресивної стратегії нарощування частки ринку, і товар – "проблема" перетворюється в "зірку".

"Траєкторія невдачі". Внаслідок недостатнього інвестування, товар – зірка втрачає лідируючі позиції на ринку і стає товаром – "проблемою".

"Траєкторія посередності". Товару – "проблемі" не вдається збільшити свою частку ринку, і він вступає в наступну стадію (товар – "собака").

Збалансований товарний портфель сільськогосподарського підприємства повинен включати 2-4 і більше товари – "дійні корови", 1-2 – "Зірки" (проте їх може і не бути, якщо це мале або середнє підприємство без достатнього обсягу фінансування та активної інноваційної діяльності), 2-3 "знаки питання" у ролі «точок зростання» на майбутнє і, можливо, невелике число товарів – "собак". Балансування товарного портфеля сільськогосподарського підприємства має значною мірою залежати від коливань ринкового попиту, цін та доходності окремих видів продукції у даний період часу.

Основні рекомендації матриці БКГ по корпоративному портфелю представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Рекомендації щодо формування стратегій згідно матриці БКГ

Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку	Головні стратегії	Похідні (функціональні) стратегії	Застосування щодо стратегічних господарських підрозділів
Високі	Будь-яка	Зростання	Інвестування	«Зірки», «Знаки питання»
Незначний ріст або скорочення	≥ 1	Стабілізації (стримування)	«Зняття вершків»	«Дійні корови»
Незначний ріст або скорочення	≤ 1	Скорочення (відступ)	Деінвестування	«Собаки», «Знаки питання»

Джерело: сформовано авторами

Матриця БКГ допомагає виконанню двох функцій: прийняття рішень по намічених позиціях на ринку і розподілу стратегічних засобів між різними зонами господарювання в майбутньому.

Серед переваг матриці БКГ, як інструменту стратегічного управління, перш за все варто відзначити її простоту. Матриця вельми корисна при виборі між різними стратегічними господарськими підрозділами (СГП), визначенні стратегічних позицій і при розподілі ресурсів на найближчу перспективу.

Однак, через простоту, матриця БКГ володіє двома істотними недоліками: всі СГП, положення в яких компанії аналізується за допомогою матриці БКГ повинні знаходитись в однаковій фазі розвитку життєвого циклу; всередині стратегічних зон господарювання конкуренція повинна відбуватися таким чином, щоб використовуваних показників було досить для визначення міцності конкурентних позицій компанії.

Якщо перший недолік є фатальним, тобто СГП, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, не можуть бути проаналізовані за допомогою даної матриці, то другий недолік цілком може бути усунутий. В процесі вдосконалення матриці БКГ авторами пропонувалися абсолютно різні показники. Основні представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Параметри оцінювання стратегічного положення за допомогою матриці БКГ

№	Об'єкт оцінювання	Показник
1	галузь	Темпи зростання попиту
2		Темпи зростання ринку
3		Привабливість галузі (сфери бізнесу)
4	підприємство	Відносна ринкова частка
5		Конкурентоспроможність СГП
6		Майбутня конкурентна позиція підприємства на ринку

Джерело: сформовано авторами

Показник майбутньої конкурентоспроможності компанії на ринку визначається відношенням очікуваного доходу на капітал і оптимального (або базового) доходу на капітал. Фактично це прогнозована рентабельність капіталу компанії або ж аналіз тенденції зміни цього показника в останні роки.

У загальному випадку привабливість СГП може бути розрахована, виходячи зі співвідношення [4]:

$$\text{Привабливість СГП} = aG + bP + cO - dT, \quad (1)$$

де a, b, c і d – коефіцієнти відносного внеску кожного фактора (в сумі складають 1,0),

G – перспективи росту ринку,

P – перспективи рентабельності на ринку,

O – позитивні впливи з боку навколишнього середовища,

T – негативні впливи з боку навколишнього середовища.

Розробка стратегій сільськогосподарських підприємств має враховувати оцінку рівня ефективності їх господарської діяльності, оскільки це впливає на формування й використання фінансових ресурсів підприємства. Тому розглянемо та проаналізуємо показники ефективності господарської діяльності на прикладі конкретних підприємств Хмельницької області протягом 2013-2015 рр. (табл. 3).

Таблиця 3

Показники ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Хмельницької області протягом 2013-2015 рр.
(в середньому за три роки)

Найменування підприємства	Виручка від реалізації, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн	Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва, %
ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	140745	16899	10,4
СГК «Летава» Чемеровецького району	38237	7527	24,5
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	14817	13	0,1

Джерело: сформовано авторами на основі даних [5-7]

Аналіз показників ефективності господарювання свідчить, що у середньому упродовж 2013–2015 років найбільш ефективно провадило свою господарську діяльність підприємство СГК «Летава» Чемеровецького району, що свідчить про високу ефективність використання ресурсів та достатньо стійке конкурентне становище зазначеного підприємства на ринку агропродовольчої продукції. Виходячи з середнього рівня рентабельності, можна стверджувати, що стратегію зростання доцільно використовувати для двох досліджуваних підприємств (ТОВ «Оболонь Агро» та СГК «Летава» Чемеровецького району). Для СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» слід обрати альтернативний варіант стратегію стабілізації та активного пошуку конкурентних переваг.

Для більш ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств важливим є застосування таких стратегій зростання, як: стратегії інтенсивного росту (стратегії розширення меж ринку, оновлення асортименту, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій та сортів рослин); стратегії підтримки конкурентних переваг (селективної спеціалізації, підтримка існуючих напрямів розвитку, модифікація продукції, впровадження нових більш продуктивних сортів рослин).

Найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах є проблема його виживання, забезпечення стабільного розвитку з помірним зростанням. Ефективне її вирішення полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі правильно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Вся діяльність сільськогосподарських підприємств повинна обов'язково базуватися на вивченні потреб цільового ринку і споживчого попиту, оцінці та врахуванні умов виробництва найближчим часом і на перспективу [2, с. 347]. Формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств повинно ґрунтуватися на: забезпеченні постійного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації асортименту і цін; побудові ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів з посередниками; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах [2, с. 347]. У значній частині сільськогосподарських підприємств відсутня діюча система стратегічного управління, вони орієнтовані на досягнення короткострокових цілей або пасивне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Рівень управління досліджуваними сільськогосподарськими підприємствами можна вважати задовільним, оскільки воно забезпечує виживання господарств та мінімальний рівень рентабельності. Однак, для подальшого розвитку варто сконцентруватися на формуванні й реалізації стратегій. У науці стратегічного управління та світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства, кожний з яких повністю обґрунтований специфікою аграрного виробництва

1) стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажів, прибутку, капіталовкладень;

2) стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажів і прибутку;

3) стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства [3, с. 315-322].

Стратегію розвитку можна реалізувати на основі інтенсивного росту або інтенсифікації ринкових зусиль підприємства за наявних ресурсів; інтеграційного розвитку, або розширення діяльності підприємства через контроль чи приєднання до нього інших підприємств; диверсифікації, або розширення сфер діяльності підприємства на ринках нових товарів за межами галузі. Для здійснення запропонованої стратегії необхідні додаткові вкладення в розвиток перспективних галузей виробництва, завоювання більшої частки ринку, повніше використання державної підтримки,

використання засобів формування попиту і стимулювання збуту, застосування передових досягнень у техніці, технології, організації управління та маркетингу.

Основними шляхами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств повинні стати: науково обґрунтована система ведення господарства відповідно до природно-кліматичних та економічних умов з урахуванням розвитку на перспективу; створення міцної матеріально-технічної бази відповідно до обсягу і структури виробництва продукції, системи машин для забезпечення комплексної механізації виробничих процесів, переведення виробництва продукції на промислову основу; селекція і насінництво, виведення нових і поліпшених районуваних сортів культур, проведення робіт для одержання високоякісного насіння сільськогосподарських культур; впровадження науково обґрунтованих систем землеробства; максимальне зменшення витрат при збиранні врожаю, транспортуванні, зберіганні, переробці та реалізації продукції; спеціалізація сільськогосподарського виробництва як умова концентрації фінансово-матеріальних і трудових ресурсів на виробництві основних видів продукції; створення інформаційно-обчислювальної системи планування, обліку, звітності та оперативного управління виробництвом на базі сучасної комп'ютеризації [2, с. 348]. Вибір ефективної стратегії розвитку, врахування результатів аналізу показників діяльності забезпечить підприємству стійку конкурентну позицію на ринку.

Розглянемо процес формування матриці БКГ для досліджуваних сільськогосподарських підприємств Хмельницької області.

Вивчення структури асортименту показало, що підприємства є співставними для порівняння ринкових позицій. Проте побудова матриці за класичними ознаками (темпи зростання ринку та відносна ринкова частка) виправдана з методичної точки зору лише для середніх та великих підприємств, конкурентні дії яких є на ринку значимими для інших гравців. Таким підприємством є ТОВ «Оболонь-Агро» (табл. 4).

Таблиця 4

Характеристика сфер бізнесу ТОВ «Оболонь-Агро» на ринку агропродовольчої продукції

Господарський підрозділ	Обсяг продажу, тис. грн	Темпи росту ринку (за 2014-2016 рр.)	Найбільші конкуренти підприємства у даній бізнес-сфері	Відносна ринкова частка
Зернові та зернобобові	126679	10	«Енселко Агро» (Кернел Груп)	0,43
Соняшник	12237	2,8	Сварог Вест Груп ТОВ «Лотівка Еліт»	0,095
Соя	14313	5,6	ТОВ «АГРОФІРМА-ОБРІЙ»	0,016
Ріпак озимий	28571	2,5	Холдинг Мрія Енселко Агро	0,23
Плоди (зерняткові, кісточкові)	5607	15,8	ПП «Аграрна компанія 2004»	0,095
Велика рогата худоба	4182	-7	ТОВ «Подільський господар»	0,38
Свині	12600	2	ПП «Аграрна компанія 2004»	0,17
Молоко	10974	3,5	ТОВ «Подільський господар»	0,1

Джерело: розраховано авторами на основі даних звітності підприємств та даних щодо обсягів продажу продукції основними конкурентами

Модель БКГ для розглянутих сфер діяльності ТОВ «Оболонь-Агро» виглядає наступним чином (рис. 2). При цьому ми приймаємо точку поділу вертикальної осі на перспективні і малоперспективні ринки на рівні 5%, як зазначалося вище, а по горизонтальній вважатимемо значенням поділу відносну ринкову частку, що дорівнює 0,4.

Таким чином, з рис. 2 ми бачимо, що господарський портфель ТОВ «Оболонь-Агро» частково збалансований. СГП «Зернові та зернобобові» знаходиться на межі «Зірок» і «Дійних корів», виступаючи на підприємстві основним джерелом надходження коштів для розвитку інших товарних груп. СГП «ВРХ», хоча й знаходиться на ринку, що звужується, проте все ж не потребує вилучення з портфеля бізнесу. До «Знаків питання» належать плоди, що відносяться до надзвичайно перспективного ринку. У цьому випадку керівництву підприємства необхідно ретельно вивчити попит на окремі види та сорти плодів та ягід та здійснювати пошук оптимальних каналів розподілу. Перспективними є також вирощування озимого ріпаку та сої.

З метою підтвердження вибору стратегій розвитку господарських підрозділів доцільно також застосувати модифіковану матрицю, що будується за параметрами темпи росту ринку/частка в обсязі продажу (реалізації) (табл. 5).

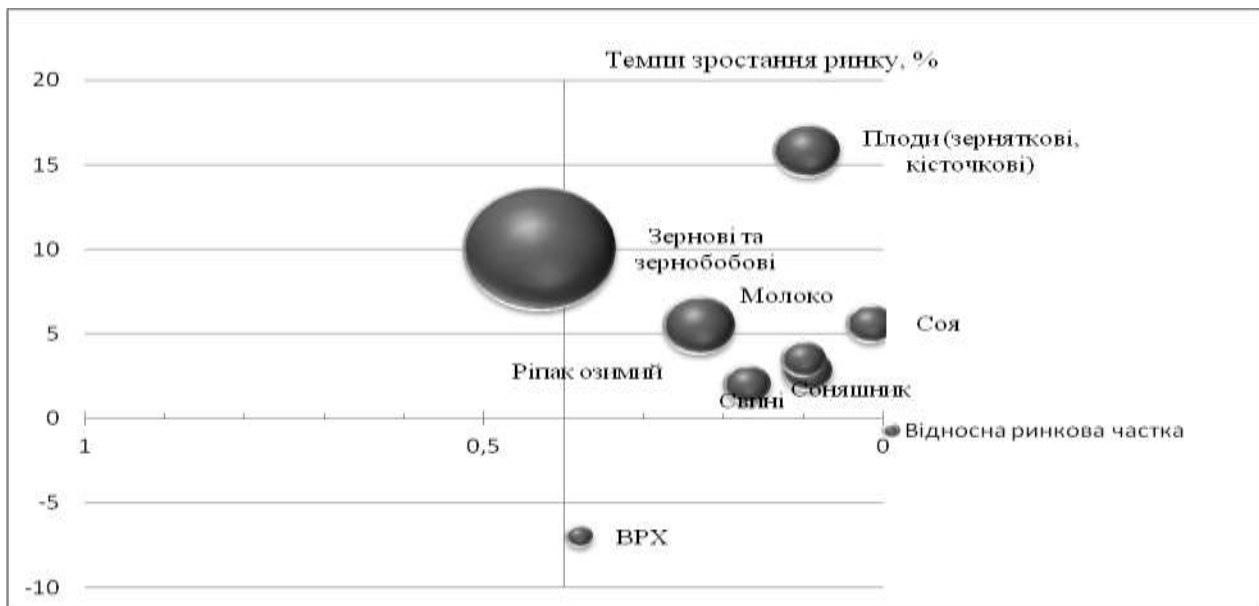


Рис. 2. Матриця БКГ за класичною побудовою для ТОВ «Оболонь-Агро»
Джерело: побудовано авторами

Таблиця 5
Вихідні дані для побудови модифікованої матриці БКГ для ТОВ «Оболонь-Агро»

Господарський підрозділ	Частка в обсязі продажу	Рентабельність
Зернові та зернобобові	54,4	38,4
Соняшник	5,8	36,2
Соя	5,3	45,2
Ріпак озимий	12,3	45
Плоди (зерняткові, кісточкові)	10,3	31
Велика рогата худоба	1,8	-31,4
Свині	5,4	4,8
Молоко	4,7	15,6

Джерело: сформовано авторами

На основі табличних даних побудуємо матрицю з використанням редактора Excel (рис. 3).

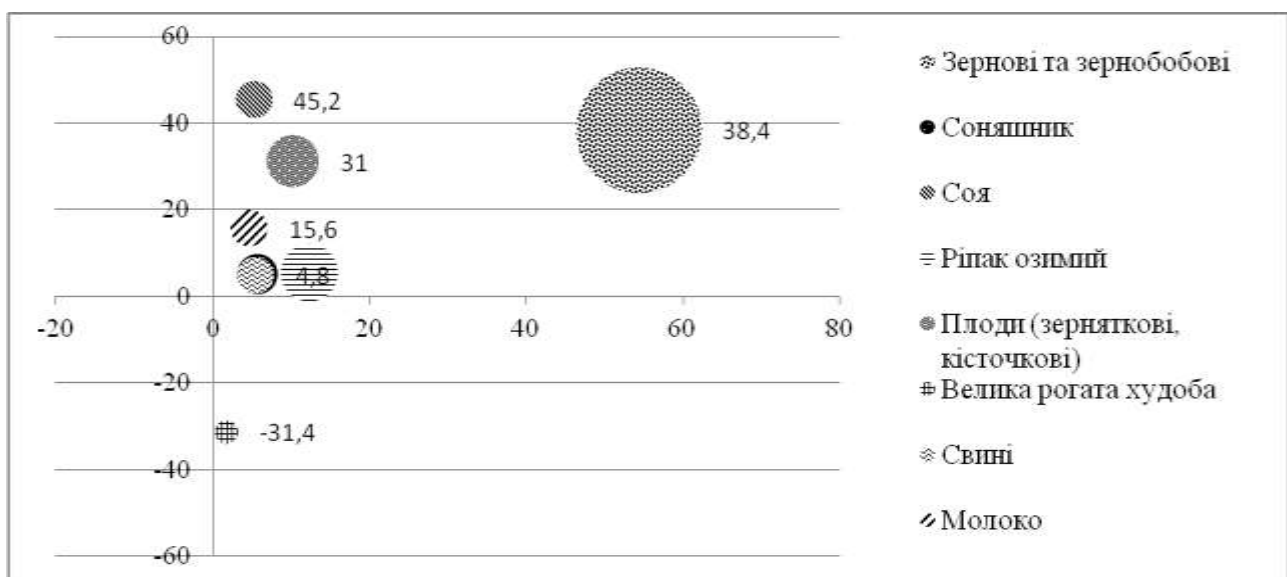


Рис. 3. Модифікована матриця БКГ для ТОВ «Оболонь-Агро»
Джерело: сформовано авторами

Таким чином, модифікована матриця БКГ підтверджує пріоритетність розвитку виробництва продукції рослинництва в ТОВ «Оболонь Агро», причому господарським підрозділом – джерелом фінансування є виробництво зернових. Перспективним є також вирощування ріпаку, сої, плодів (зерняткових та кісточкових). Щодо виробництва соняшнику, потрібно здійснити прогнозування розвитку ринків і, ймовірно, пошук додаткових каналів реалізації. З галузі тваринництва доцільно розвивати молочне скотарство та свинарство, підтримуючи виробництво ВРХ на стабільному рівні або поступово звужуючи його.

Для малих сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати модифіковану матрицю БКГ, оскільки вони не є сильними гравцями на ринку, і їх відносна ринкова частка не є значимим параметром у процесі розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. В основі матриці БКГ лежать два припущення: 1) бізнес, який має значну, вагому частку ринку, набуває в результаті дії ефекту досвіду конкурентну стратегічну перевагу щодо витрат виробництва; 2) присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для розвитку. Класична матриця БКГ має значення як інструмент стратегічного планування для тих сільськогосподарських підприємств, які за відносною ринковою часткою окремих стратегічних господарських підрозділів наближаються до 1. Це, як правило, стосується агрохолдингів, а також великих підприємств як за кількістю працюючих, так і за кількістю оброблюваних земель і за масштабами (обсягами) виробництва. Для середніх і малих сільськогосподарських підприємств такий методичний підхід застосовувати некоректно, оскільки, по-перше, у господарському портфелі таких підприємств переважають традиційні культури, що не мають класичного життєвого циклу; по-друге, такі підприємства не є активними конкурентами; по-третє, вони, як правило, не здатні забезпечити підвищену потребу у фінансових коштах для розвитку, і по-четверте, не мають у складі управлінського персоналу висококваліфікованих кадрів, що володіють сучасними інструментами маркетингу. Балансування товарного портфеля сільськогосподарського підприємства має значною мірою залежати від коливань ринкового попиту, цін та доходності окремих видів продукції у даний період часу.

Для більш ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств важливим є застосування таких стратегій зростання, як: стратегії інтенсивного росту (стратегії розширення меж ринку, оновлення асортименту, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій та сортів рослин); стратегії підтримки конкурентних переваг (селективної спеціалізації, підтримка існуючих напрямів розвитку, модифікація продукції, впровадження нових більш продуктивних сортів рослин).

Література

1. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К. : ЦУЛ, 2012. – 612 с.
2. Белко І.А. Стан розвитку аграрних підприємств Хмельницької області / І. А. Белко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2016. – Вип. 1(47). Т.2. – С. 344-350.
3. Герчикова І.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 325 с.
4. Матрица Бостонской консультативной группы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm>
5. Статистична і фінансова звітність (форма 50-сг) ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району за 2013-2015 рр., 10 с.
6. Статистична і фінансова звітність (форма 50-сг) СГК «Летава» Чемеровецького району за 2013-2015 рр., 10 с.
7. Статистична і фінансова звітність (форма 50-сг), СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району за 2013-2015 рр., 10 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; [пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 685 с.

References

1. Balabanova, L.V., Kholod, V.V. and Balabanova, I.V. (2012), *Stratehichnyi marketynh* [Strategic Marketing], TsUL, Kyiv, Ukraine.
2. Bielko, I.A. (2016), "The state of development of agrarian enterprises of Khmelnytsky region", *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Seriya Ekonomika*, Issue 1(47), Vol. 2, pp. 344-350.
3. Herchikova, I.N. (1995) *Menedzhment* [Management], textbook, Banki i byrzh, YuNITI, Moscow, Russia.
4. BCG Matrix, available at: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm> (access date November 15, 2017).
5. *Statystychna i finansova zvitnist TOV «Obolon Ahro» Chemerovetskoho raionu za 2013-2015 rr.* [Statistical and financial statements of TOV "Obolon Agro" of Chemerovetsky district in 2013-2015].

6. *Statystychna i finansova zvitnist SVK «Letava» Chemerovetskoho raionu za 2013-2015 rr.* [Statistical and financial statements of SVK «Letava» of Chemerovetskyi district in 2013-2015].

7. *Statystychna i finansova zvitnist STzOV VF «Humenetske» Kamyanets-Podilskoho raionu za 2013-2015 rr.* [Statistical and financial statements of STzOV VF «Humenetske» of Kamyanets-Podilsky district in 2013-2015].

8. Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (1998), *Strategicheskiiy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [The Strategic management. The Arts of Development and Implementation strategy], Banki i byrzhni, YuNITI, Moskow, Russia.

УДК 331.108 : 338.43 : 631.11 : 658

Сас Л.С.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
ДВНЗ “Прикарпатський національний університет
ім. В. Стефаника”, м. Івано-Франківськ

СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛУ В АСПЕКТІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Sas L.S.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor
at the department of accounting and auditing,
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk

STAFF ESSENTIAL CHARACTERISTICS IN TERMS OF TECHNOLOGICAL RENOVATION OF PRODUCTION AT AGRICULTURAL ENTERPRISES

Постановка проблеми. Інноваційний шлях розвитку підприємства передбачає періодичне технологічне оновлення виробництва, що є запорукою його ефективного функціонування. В сучасних умовах результативна і конкурентоспроможна діяльність суб'єктів господарювання в усіх сферах економіки, в тому числі щодо технологічного оновлення виробництва сільськогосподарських підприємств, вимагає пошуку шляхів найбільш раціонального використання наявних ресурсів та якнайповнішого врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Пріоритетним ресурсом і визначальним фактором будь-якої діяльності на підприємстві є людина. Дослідники підкреслюють важливість врахування людського чинника як на макро-, так і на мікрорівні. Так, Й.П. Звонар формування якісного соціально-трудового потенціалу називає пріоритетним завданням економічної політики держави [1, с. 63]. Л.І. Курило вважає, що людський капітал є основою формування і функціонування інтелектуального капіталу [2, с. 7]. На думку Л.В. Іваненко, “недостатній розвиток людського капіталу знижує інноваційний потенціал підприємств”, що може проявлятися у негативних показниках продуктивності праці, непродуктивних витратах, втратах робочого часу, погіршенні якості продукції та експлуатації устаткування, затримці впровадження нової техніки, реконструкції та оновлення виробництва, матеріальних збитках [3, с. 145].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Персонал підприємств та управління ним, у тому числі в аграрному секторі, є об'єктом дослідження таких вчених, як: Й.П. Звонар, Л.І. Іваненко, Л.І. Курило, Л.А. Майстер, І.В. Партика, Ю.О. Редькіна, В.В. Ровенська, О.В. Ульяненко, В.О. Фролов, Г.Й. Юркевич. Незважаючи на значну кількість напрацювань у цьому напрямку, питання сутнісних характеристик персоналу сільськогосподарських підприємств в аспекті технологічного оновлення виробництва є актуальним та потребує подальшого вивчення відповідно до сучасних умов господарювання.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутнісних характеристик персоналу в аспекті технологічного оновлення виробництва сільськогосподарських підприємств.