

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА І УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

УДК 338:658.012.23

Петро МИКИТЮК, Тетяна ФЕЦОВИЧ

BCG-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПТАХІВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Здійснено теоретико-методологічне дослідження суті моделі Бостонської консалтингової групи (модель BCG) та особливостей її використання щодо позиції товару у продуктовому портфелі птахівничих підприємств. Проаналізовано асортиментну групу досліджуваних підприємств та запропоновано розрахунок нової системи показників за алгоритмом BCG-аналізу. Сформульовано продуктову стратегію для підвищення ефективності діяльності птахівничих підприємств на основі забезпечення конкурентних переваг.

Ключові слова: *стратегічний аналіз, портфельний аналіз, стратегія розвитку, модель BCG, відносна частка ринку, темп зростання ринку, конкурентні переваги.*

JEL: M 290

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку птахівничих підприємств питання їх стратегічного розвитку набувають особливої актуальності. Стратегічне бачення виступає необхідною умовою успіху, що спрямовує зусилля для ефективної діяльності підприємств та орієнтації підприємства на споживача при чіткому процесі формування і вибору оптимальної стратегії. Тому вирішальною є проблема визначення стратегії підприємства за допомогою методів стратегічного аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у теорію дослідження теоретичних аспектів стратегічного аналізу підприємств та проблеми вибору найбільш ефективних методів його здійснення зробили такі відомі вітчизняні науковці і фахівці, як П. Гордієнко [1], К. Редченко [2], І. Парасій-Вергуєнко [3], І. Фаріон [4], а також розглядали зарубіжні вчені І. Ансофф [5], Н. Круглов [6], В. Макарова [7], А. Панов [8], Н. Пласкова [9], М. Портер [10], Р. Фатхутдінов [11] та інші.

На основі проведеного аналізу публікацій можна стверджувати, що існує велике різноманіття моделей стратегічного аналізу, ключову роль при їх виборі відіграє критерій вибору стратегії. Моделі стратегічного аналізу спрямовані на вирішення конкретних завдань, які стоять перед підприємством при прийнятті стратегічних рішень та визначенні ринкової поведінки. Обрання моделі стратегічного аналізу залежить від багатьох чинників, основними з яких є досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме – збільшення результатів діяльності підприємства.

Мета статті полягає у визначенні основних напрямів діяльності при формуванні стратегії розвитку птахівничих підприємств у конкурентному середовищі з використанням моделі BCG.

Основний матеріал дослідження. Стратегічний аналіз є безперервним процесом, нестабільність зовнішнього середовища та зміни внутрішнього середовища зумовлюють необхідність постійного моніторингу й у разі необхідності потребують перегляду стратегії підприємства, цілей діяльності, стратегічних рішень і процесу їх здійснення. Для вибору обґрунтованої стратегії підприємства, що передбачає зміну структури продуктового портфеля і перерозподіл наявних коштів, необхідно використати метод портфельного аналізу, а саме матрицю Бостонської консультативної групи (матриця BCG).

Матриця портфельного аналізу BCG (табл. 1) – одна з найвідоміших та найпростіших, у ній розглядаються лише два чинники, дві змінні:

1) відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства, і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відносна частка ринку відкладається на горизонтальній осі і свідчить про рівень рентабельності. Частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес потрапить у праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1);

2) темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається на вертикальній осі, варіює від 0% до 20% і більше; 10% розділяє на осі швидке і повільне зростання. Якщо частка ринку (горизонтальна вісь) свідчить про отримання підприємством грошей, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства грошових витрат на його освоєння.

Таблиця 1

Рекомендації BCG-матриці

Вид стратегічної одиниці бізнесу	Прибуток	Грошові потоки	Можливі стратегії
“Важкі діти”	Низький, зростаючий, нестабільний	Від’ємні	Аналіз: чи зможе бізнес піднятися до рівня “зірки”?
“Зірка”	Високий, стабільний, зростаючий	Приблизно нульові	Інвестиції для зростання
“Дійна корова”	Високий, стабільний	Позитивні, стабільні	Підтримка прибутковості інвестицій в інші підрозділи
“Собака”	Низький, нестабільний	Приблизно нульові	Ліквідація підрозділу/ “збір врожаю”

По кожному продукту встановлюється перетин вертикальної і горизонтальної осі і малюється коло, площа якого відповідає частці продукту в обсягах продажів підприємства.

Матриця BCG визначає чотири основні позиції бізнесу (товарів) підприємства, які отримали загальноновизнані маркетингові назви:

1) висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках – ідеальний стан для фірми – “зірки”;

2) висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, схильних до застою ринках – стабільне джерело коштів для підприємства – “дійні корови”;

3) бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках, – майбутнє бізнесу не визначене – “важкі діти”;

4) поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою – відкинуті від світу бізнесу – “собаки” або “важкі діти”.

Основними видами діяльності для досліджених підприємств є виробництво яєць, м'яса птиці та вигодовування добового молодняка. При побудові матриці BCG основні труднощі виникли при визначенні лідера – найбільшого в Україні виробника продукції птахівництва. Також проблематичним є отримання достовірних даних про ринкові частки дослідженого підприємства та його найбільшого конкурента. Дефіцит інформації та різниця в оцінках використаних джерел обмежують період та поле дослідження. Враховуючи вищесказане, матрицю BCG побудуємо для українського ринку за трьома видами продукції – виробництво яєць, м'яса та добового молодняка. Дослідженими підприємствами вибрано: ПАТ “Птахофабрика Васильківська”, ПАТ “Володимир-Волинська птахофабрика” і ПАТ “Птахофабрика Тернопільська”. Враховуючи результати аналізу внутрішніх і зовнішніх критеріїв та розмір вибірки, найбільшим виробником галузі будемо вважати ПАТ “Володимир-Волинська птахофабрика”.

Результати розрахунків темпів зростання ринку продукції птахівництва та відносних часток ПАТ “Птахофабрика Тернопільська” у порівнянні з ПАТ “Володимир-Волинська птахофабрика” наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані для побудови матриці BCG

Вид продукції	Обсяг реалізації		Частка ринку		Частка витрат	Темпи зростання ринку	Відносна ринкова частка
	2012 р.	2013 р.	фірма	конкурент			
М'ясо птиці	841,3	872,3	18	21	0,51	1,04	0,86
Яйця	1231,2	1341,8	42	58	0,82	1,09	0,72
Добовий молодняк	587,4	171,8	5	10	0,41	0,29	0,50
Інша діяльність	300,5	124,2	8	11	0,32	0,41	0,73

Примітка. Розраховано авторами самостійно за [10].

Матриця BCG для портфеля продукції ПАТ “Птахофабрика Тернопільська” подана на рис. 1.

Поля матриці “зростання – відносна частка ринку” утворені перетином осей координат ОХ та ОУ. Як швидкозростаючий розглянуто ринок, річні темпи зростання якого становлять 10%. Десятипроцентна межа, відкладена на осі ОУ, свідчить про те, що продукти, розташовані вище неї, перебувають на стадії зростання. Асортиментні позиції, що займають становище нижче зазначеної межі, ідентифікують як такі, котрі перебувають на стадії зрілості, або на стадії спаду життєвого циклу товару. Як межу між високою і низькою відносною часткою ринку обрано значення 1, що позначене на осі ОХ. Будь-яка відносна частка ринку, розташована справа від значення 1, показує границю конкурентоспроможної сили на досліджуваному ринку.

Із рис. 1 видно, що ПАТ “Тернопільська птахофабрика” має незначну ринкову частку порівняно з ПАТ “Володимир-Волинська птахофабрика”, тому складові її продуктового портфеля знаходяться в правій частині матриці. На матриці BCG видно, що м'ясо птиці і яйце тяжіють до квадрата “дійні корови”, а добовий молодняк перебуває на стадії вибуття. Темп зростання ринку яєчного птахівництва становить 9%, тому дана асортиментна група на стадії зрілості, яка приносить прибуток підприємству.

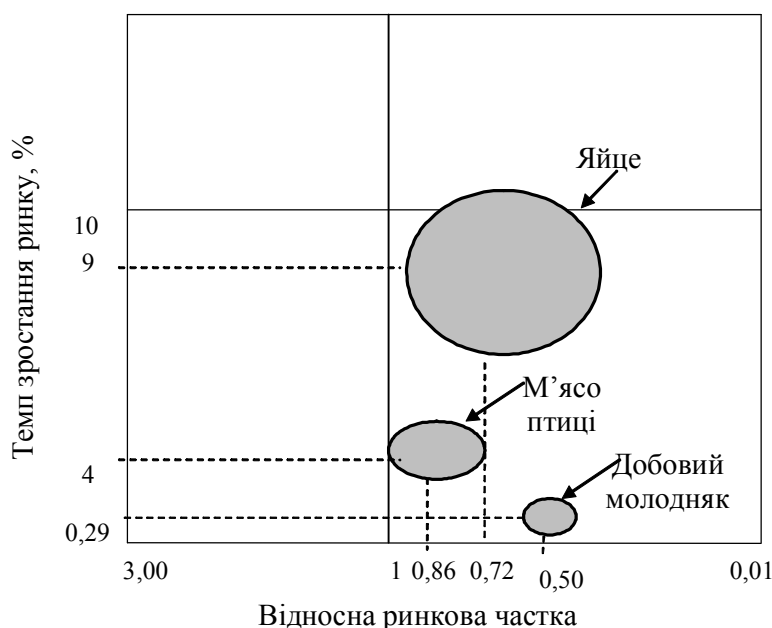


Рис. 1. Матриця BCG для ПАТ “Тернопільська птахофабрика”

Проаналізуємо результати розрахунків темпів зростання ринку продукції птахівництва та відносних часток ПАТ “Птахофабрика Васильківська” у порівнянні з ПАТ “Володимир-Волинська птахофабрика”, які наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації		Частка ринку		Частка витрат	Темпи зростання ринку	Відносна ринкова частка
	2012 р.	2013 р.	фірма	конкурент			
М'ясо птиці	4589,2	1258,1	21	51	0,30	0,27	0,41
Яйця	895,2	929,6	28	38	0,15	1,04	0,74
Добовий молодняк	7899,2	4568,3	17	43	0,25	0,58	0,40
Інша діяльність	546,0	158,3	5	22	0,05	0,29	0,23

Примітка. Розраховано авторами самостійно за [10].

ПАТ “Птахофабрика Васильківська” має незначну ринкову частку порівняно з ПАТ “Володимир-Волинська птахофабрика”, тому складові її продуктового портфеля знаходяться в правій частині матриці. На матриці BCG видно, що яйце тяжіє до квадрата “дійні корови”, а добовий молодняк перебуває на стадії вибуття, тому дана асортиментна група на стадії вибуття, яка не приносить прибуток підприємству.

Із рис. 2 видно, що виробництво яєць потребує розвитку та інвестування, а виробництво м'яса птиці та відгодівля добового молодняка знаходяться в позиції “собаки”, яка ставить під загрозу їх випуск, якщо нема поважних причин для того, щоб їх зберігати. Темп зростання яєчного птахівництва становить 4%, інші продукти мають низьку частку ринку і не мають можливостей зростання.

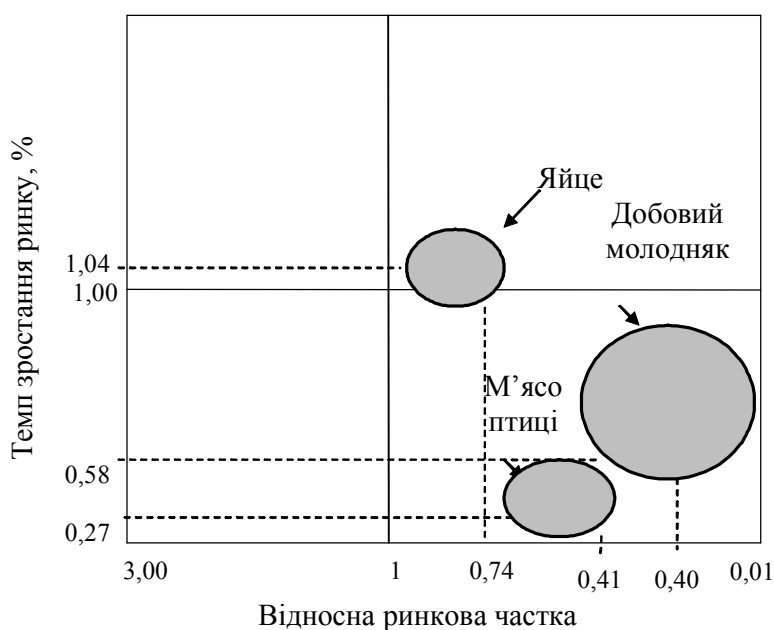


Рис. 2. Матриця BCG для ПАТ "Птахофабрика Васильківська"

В розглянутих продуктових портфелях підприємств ПАТ "Тернопільська птахофабрика" і ПАТ "Птахофабрика Васильківська" знаходиться три основних види продукції: яйця, м'ясо птиці і добовий молодняк. Аналізуючи виробництво добового молодняка ПАТ "Тернопільська птахофабрика", приходимо до висновку, що він не приносить великих прибутків, а його вирощування виправдане тільки в рамках визначеного ринку за відсутності серйозних ризиків на глобальному ринку. За таких умов його можна виключити з продуктового портфеля. М'ясо птиці і яйця потребують великого потоку грошових ресурсів у виробничу діяльність, відповідно, підприємствам не вигідно здійснювати випуск цих продуктів одночасно, тому було б розумно виділити один вид продукції. В даному випадку найбільш перспективним продуктом є виробництво яєць.

Для ПАТ "Птахофабрика Васильківська" доцільно підтримувати виробництво добового молодняка з метою накопичення ресурсів для їх інвестування у виробництво яйця як найперспективнішого у продуктовому портфелі.

Проведемо розрахунок нової системи показників за алгоритмом BCG-методики (табл. 4) для ПАТ "Тернопільська птахофабрика", і новий продуктивний портфель для виробництва яйця буде таким: темп зростання ринку – 2,51; відносна частка ринку – 1,07%. Отримана в результаті аналізу продуктова стратегія дуже приваблива, так як дозволяє за рахунок зняття з виробництва не дуже перспективних продуктів перетворити один із продуктів із "собак" у "дійних корів". Такий стратегічний підхід дозволить підприємству отримати стабільне місце на ринку яєчного птахівництва і можливість одержати засоби для розвитку нових продуктів.

Аналогічно до ситуації з діяльністю ПАТ "Птахофабрика Тернопільська" склалась ситуація на ПАТ "Птахофабрика Васильківська", виділивши найбільш перспективним продуктом виробництва яйце. Проведемо розрахунок нової системи показників за алгоритмом BCG-методики (табл. 4), і новий продуктивний портфель для виробництва яйця буде таким: темп зростання ринку – 2,41; відносна частка ринку – 1,58%. Отримана в результаті аналізу продуктова стратегія дуже приваблива, так як дозволяє за рахунок

зняття з виробництва не дуже перспективних продуктів перетворити один із продуктів із “собак” у “зірки”. Запропонований стратегічний підхід дасть можливість підприємству збільшити прибуток та оптимізувати засоби для розвитку нових видів продуктів.

Таблиця 4

Розрахунок нової системи показників за алгоритмом BCG-методики

Показники	ПАТ "Тернопільська птахофабрика"	ПАТ "Птахофабрика Васильківська"
Сумарний обсяг ринку по дослідженому товарів	3194,76	185,92
Загальна сума по продуктам, які виводяться з ринку	110,18	152,75
Приріст продажів	134,37	101,83
Новий обсяг ринку	3329,13	2877,50
Новий обсяг продажів	1476,17	1112,60
6. Нова частка фірми на ринку	0,44	0,39
7. Обсяг продажів основного конкурента	1852,96	7064,90
8. Нова частка ринку основного конкурента	0,56	0,25
9. Нова відносна ринкова частка	1,07	1,58
10. Темп зростання ринку	2,51	2,41

Примітка. Розраховано авторами за даними табл. 2 і 3.

Із урахуванням результатів матричного аналізу для досліджених птахофабрик можна визначити таке:

1) виробництво м'яса птиці для підприємства є хоч і хитким, але достатньо перспективним напрямком діяльності. В межах даного напрямку птахофабрикам можна рекомендувати інвестувати значні кошти в розширення виробництва м'яса птиці та м'ясопродуктів, що дасть змогу зміцнити позиції на ринку або ж ліквідувати даний напрям діяльності, якщо немає можливостей для інвестування. Виробництво м'яса птиці для всіх птахофабрик утримується приблизно на одному рівні, тільки для ПАТ “Тернопільська птахофабрика” воно тяжіє до квадрата “дійні корови”;

2) виробництво яєць дає стабільний прибуток, хоча зростання на даному ринку важко передбачити. Птахофабрикам доцільно зберігати ринкову частку на досягнутому рівні для забезпечення отримання максимального прибутку в короткотерміновому періоді. За даним видом діяльності підприємство має сильні позиції та можливість випускати продукцію у великих масштабах при порівняно низьких витратах. ПАТ “Тернопільська птахофабрика” доцільно зберігати ринкову частку на досягнутому рівні для забезпечення отримання максимального прибутку в короткотерміновому періоді, а ПАТ “Птахофабрика Васильківська” потрібно збільшити обсяг реалізації даного виду продукції. Інвестиції необхідно обмежити підтримуючим мінімумом, а прибутки від даного виду діяльності – інвестувати у виробництво м'яса птиці;

3) добовий молодняк є сезонним напрямком діяльності, який приносить прибуток, що його потрібно інвестувати у виробництво м'яса птиці. Для ПАТ “Тернопільська птахофабрика” аналіз продуктового портфеля за допомогою матриці BCG показав, що добовий молодняк перебуває на стадії вибуття, аналогічна ситуація склалася і для

ПАТ "Птахофабрика Васильківська". Але, як показує загальна ситуація по підприємствах, вирощування добового молодняка не може працювати ефективно, йому потрібно розвивати інші види діяльності;

4) при аналізі птахівничих підприємств менш ризиковим для інвестування в господарську діяльність є ПАТ "Тернопільська птахофабрика", хоча, на нашу думку, важливу роль у підтримці птахопродуктового комплексу повинна відіграти держава.

Висновки і вектори подальших досліджень. Проаналізувавши вищезазначене, ми дійшли висновку, що модель BCG для птахівничих підприємств має практичний характер, що дає можливість керівництву вибирати такі напрямки діяльності, які забезпечують високі прибутки. Проведені дослідження та розраховані авторами результати BCG-аналізу для підприємств дозволяють визначити пріоритетні напрямки стратегічної діяльності, що дає шанс на успіх й досягнення конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання. Здійснення запропонованих рекомендацій становить перспективу для подальших наукових досліджень.

Література

1. Гордієнко П. Л. *Стратегічний аналіз : навч. посіб.* / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.
2. Редченко К. І. *Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб.* / К. І. Редченко. – вид. 2-ге доповн. – Львів : Новий світ-2000, 2003. – 272 с.
3. Парасій-Вергуєнко І. М. *Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : моногр.* / І. М. Парасій-Вергуєнко. – К. : КНЕУ, 2007. – 360 с.
4. Фаріон І. Д. *Стратегічний аналіз : навч. посіб.* / І. Д. Фаріон, В. А. Чичун. – Тернопіль, 2005. – 528 с.
5. Ансофф І. *Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Э. Дж. Макдоннелл].* – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
6. Круглова Н. Ю. *Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов.* – М. : Изд-во РДЛ, 2003. – 464 с.
7. Маркова В. Д. *Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова.* – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирск. соглашение, 2001. – 288 с.
8. Панов А. И. *Стратегический менеджмент : учеб. пособ. для вузов.* – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
9. Пласкова Н. С. *Методология стратегического анализа результативности бизнеса : моногр.* / Н. С. Пласкова. – М. : Креатив. экономика, 2007. – 256 с.
10. Портер М. *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер.* – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
11. Фатхутдинов Р. А. *Стратегическая конкурентоспособность : учеб. [по спец. "Маркетинг"] / Р. А. Фатхутдинов.* – М. : Экономика, 2005. – 505 с.
12. *Річна регулярна інформація по птахівничих підприємствах за 2012–2013 рр. [Електронний ресурс].* – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/db/emitent/search>.

References

1. Gordienko P.L. *Strategic analysis : teach. guidances / P. L. Gordienko, L. G. Didkovskiy, N. V. Yashkina.* – 2nd ed., Revised. and add. – K.: Alert, 2008. – 478 p.
2. Redchenko K. I. *Strategic analysis in business : Manual.* – 2nd Edition enlarged. – Lviv. The New World-2000, 2003. – 272 p.

3. Persia-Verhuyenko I. M. *Strategic analysis in banks : theory , methodology, practice : Monograph* . – Kyiv : Kyiv National Economic University, 2007. – 360 p.
4. Fahrion I. D., V. A. Chychun *Strategic analysis : Tutorial*. – Ternopil, 2005. – 528 p.
5. Ansoff I. *New corporate strategy / Igor Ansoff , [transl. from the English. By S. Zhiltsov with E . John McDonnell's assistance]*. – St. Petersburg : Piter, 1999. – 416 p.
6. Kruglov N. Y. , Kruglov M. I. *Strategic management. Textbook for high schools*. – Moscow: Publishing House of RDL, 2003. – 464 p.
7. Markov V. D. , Kuznetsov S. A. *Strategic management: Lectures*. – Moscow: INFRA-M, Novosibirsk: Sibirskoe soglashenie, 2001. – 288 p.
8. Panov A. I. *Strategic management: Textbook for Universities*. – Moscow: UNITY-DANA, 2002. – 240 p.
9. Plaskova N. S. *Methodology of strategic analysis of business performance: monograph / N. S. Plaskova*. – Moscow: Kreatyvnyaya ekonomika, 2007. – 256 p.
10. Porter M. *Competitive strategy : Methods of analysis of the industry and competitors / M. Porter*. – Moscow: Alpina Business Books, 2005. – 454 p.
11. Fathutdynov R. A. *Strategic competitiveness : textbook [on spec. "Marketing"] / R. A. Fathutdynov*. – Moscow: Economy, 2005. – 505 p.
12. *Annual regular information about poultry enterprises for 2012–2013 yy. [WWW resource]*. – Available at: <http://smida.gov.ua/db/emitent/search>.

Редакція отримала матеріал 21 березня 2014 р.