

обґрунтованої організації праці та виробництва, впровадження сучасних методів управління персоналом сприятиме не лише покращенню діяльності підприємств і підтриманню стабільності їх існування, а й зростанню конкурентоспроможності на вітчизняному та зарубіжному ринках аграрної продукції.

#### Джерела та література:

1. Маркс К. Твори : в 30-ти т. / К. Маркс, Ф. Енгельс; [пер. з 2-го рос. вид.]. – К. : Політвидав України, 1965. – Т. 25, ч. 2. – С. 511.
2. Синк Скот Д. Управление производительностью. Планирование и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.
3. Бабенко А. Г. Аграрний сектор України: стан та напрями реформування / А. Г. Бабенко // Зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (24-25 листопада 2011 р., м. Київ). – К. : МІБО КНЕУ, 2011. – С. 12-14.
4. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с.
5. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання / М. В. Семикіна // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – № 17. – С. 15-21.
6. Бугуцький О. А. Продуктивність праці в сільському господарстві / О. А. Бугуцький. – К. : Урожай, 1973. – 72 с.
7. Вітвіцький В. Вплив основних чинників на підвищення продуктивності праці / В. Вітвіцький, З. Мемельська // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 2. – С. 29-34.
8. Богацька Н. М. Поняття продуктивності праці, фактори та резерви її підвищення : [Електронний ресурс] / Н. М. Богацька, Л. Ю. Патраманська; Вінницький торговельно-екоп. ін-т КНТЕУ. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/57908.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/57908.doc.htm)
9. Праця 2010 : стат. зб. / Головне управління статистики у Дніпропетровській області. – Дніпропетровськ, 2011. – 230 с.
10. Сільське господарство Дніпропетровської області : стат. зб. за 2010 рік / Головне управління статистики у Дніпропетровській області. – Дніпропетровськ, 2011. – 210 с.
11. Планування продуктивності праці : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.paragononstate.com/vnutrirmove-planuvannya/72-planuvannya-produktivnost-pracz.html>
12. Макаренко П. М. Напрями підвищення продуктивності аграрної праці / П. М. Макаренко // Держава та регіони. – 2007. – № 6. – С. 87-91.
13. Козаченко А. В. Как мотивировать персонал (зарубежный опыт) : [Електронний ресурс] / А. В. Козаченко. – Режим доступу : <http://bizcentr.com/kak-motivovat-personal-zarubezhnyy-opyt.html>
14. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : [Електронний ресурс] / В. І. Хомяков. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com.ua/16330826/menedzhment/sistema\\_skenlona](http://pidruchniki.com.ua/16330826/menedzhment/sistema_skenlona)

**Бурденюк Т.Г.**

**УДК 657.3**

## **АНАЛІЗ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ – ЗАПОРУКА СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПТАХІВНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. Висока конкурентоспроможність підприємства можлива лише за постійного оновлення та впровадження нових стратегій – стратегій довготермінового виживання. Без визначеної стратегії неможливо досягти конкурентоспроможності, впевнено “рухатись” у бізнес-просторі, приймати обґрунтовані тактичні рішення щодо використання потенціалу підприємства, примножувати підприємницький капітал, забезпечуючи стійкі позиції у конкурентному середовищі. Сучасні тенденції розвитку економічних відносин визначають необхідність розробки аналітичних підходів до формування ефективної стратегії підприємства з використанням новітніх методичних інструментів стратегічного аналізу.

Аналіз багатьох літературних джерел дає підстави стверджувати, що проблеми аналізу конкурентоспроможності підприємства постійно перебувають у центрі уваги вчених-економістів. Класичними роботами з основ стратегічного аналізу, теорії взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, концепцій стратегічної орієнтації фірми є праці І. Ансоффа [1], Р. Акоффа [2], К. Ендрюса [3], А. Д. Чендлера [4]. Аналітичні дослідження конкурентоспроможності підприємства певною мірою розкриті у працях Г. Л. Азоева [5], А. Є. Воронкової [6], Ю. Б. Іванова [7], В. Ф. Оберемчука [8], Р. А. Фатхутдінова [9], та інших. При вагомій науковій та практичній значимості цих досліджень не всі питання цієї багатогранної проблеми знайшли своє вирішення. У наукових дослідженнях недостатньо виразно визначено концептуально-методологічні засади стратегічного аналізу та методичні питання його здійснення в системі управління підприємством. За межами наукового вирішення залишились проблеми оцінки стратегічного становища підприємства і перспектив його розвитку залежно від рівня і характеру агрегації та інтегрованості підприємства, що потребує розробки відповідного методологічного підґрунтя та інформаційно-методичного забезпечення процесу формування та реалізації стратегій конкуренції підприємства.

**Метою статті** є формування стратегії ефективної, конкурентоспроможної фінансово-господарської діяльності птахівничого підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно, використовуючи методологію Бостонської консалтингової групи (BCG) оцінити позицію підприємства на ринку,

проаналізувати ряд характеристик його діяльності та визначити оптимальну стратегію. Для реалізації поставленого завдання в статті пропонується використати матрицю BCG, інформаційною базою для якого слугуватимуть дані про діяльність ПАТ «Тернопільська птахофабрика».

Метод Бостонської консалтингової групи (BCG) полягає у визначенні, за допомогою матриці, співвідношення «зростання ринку» та «відносної частки на ринку» і використовується для зіставлення стратегічних зон господарювання. Матриця BCG дає змогу визначити стратегічну позицію щодо кожного виду продукції підприємства і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну стратегію дій щодо виготовлення і реалізації продукції, а також оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними видами діяльності. Даний метод стратегічного аналізу є інструментом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства як в межах його продуктового портфеля, так і бізнесу в цілому.

Завдяки своїй систематичній природі використання матриці BCG є послідовним процесом, котрий пропонуємо реалізовувати в кілька етапів:

1. сегментація діяльності підприємства – виділення основних видів продукції;
2. оцінка зростання ринку для кожного виду продукції;
3. розрахунок відносної частки ринку для всього асортименту продукції;
4. побудова матриці та визначення особливостей кожного напрямку діяльності;
5. ідентифікація оптимальної стратегії для кожної стратегічної зони господарювання і графічне представлення аналітичної динаміки ринкових часток.

Основними видами діяльності для досліджуваного підприємства є виробництво яєць та м'яса птиці (рис. 1.).

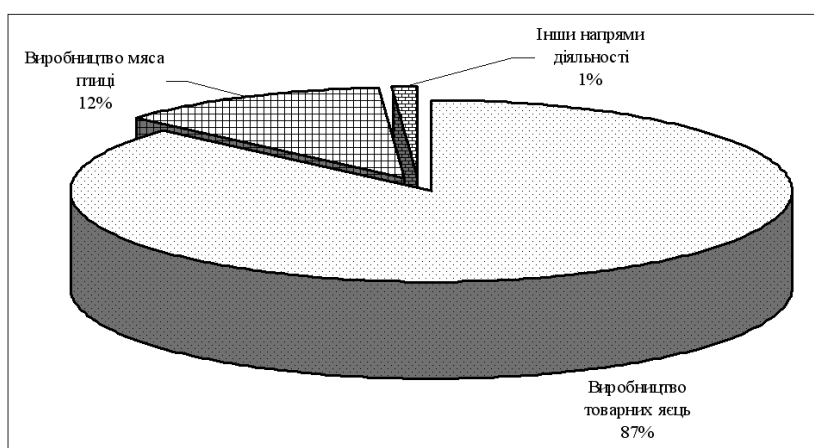


Рис. 1. Структура портфеля продукції ПАТ «Тернопільська птахофабрика».

При побудові матриці «зростання – відносна частка ринку» основні труднощі виникають при визначенні найбільшого в Україні виробника продукції птахівництва. Також проблематичним є отримання достовірних даних про ринкові частки досліджуваного підприємства та його найбільшого конкурента. Дефіцит інформації та різниця в оцінках використаних джерел обмежують період і поле дослідження. З урахуванням викладеного матриця BCG побудована для українського ринку за двома видами продукції птахівництва – виробництво яєць та м'яса птиці. Досліджуваним підприємством обрано ПАТ «Тернопільська птахофабрика». Враховуючи результати аналізу внутрішніх та зовнішніх критеріїв, якісні оцінки інтегрального показника та розмір вибірки, найбільшим виробником галузі будемо вважати ПАТ «Київська птахофабрика». Темп зростання ринку розраховуємо за формулою [10, с. 64]:

$$\text{Темп зростання ринку в період (t)} = \frac{\text{Розмір ринку в період (t)} - \text{розмір ринку в період (t-1)}}{\text{Розмір ринку в період (t-1)}} \times 100$$

Відносну частку ринку розраховують відношенням ринкової частки кожного виду продукції досліджуваного підприємства до ринкових часток її конкурента [10, с. 64]:

$$\text{Відносна ринкова частка} = \frac{\text{Реалізація і - го виду продукції досліджуваного підприємства}}{\text{Реалізація і - го виду продукції найбільшого конкурента}}$$

Результати розрахунку темпів зростання ринку продукції птахівництва та відносних ринкових часток ПАТ «Тернопільська птахофабрика» і ПАТ «Київська птахофабрика» наведені в таблиці 1.

Таблиця 1. Вихідні дані для побудови матриці BCG.

Показник	Вид продукції	
	Яйце	М'ясо птиці
Відносна ринкова частка	1,1	0,15
Темп зростання ринку, %	9	12

Матриця BCG для портфеля продукції ПАТ «Тернопільська птахофабрика» подана на рис. 2.

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 1,0, що позначене на осі ОХ. Будь-яка відносна частка ринку розташована справа від значення 1,0 показує границю конкурентоспроможної сили на досліджуваному ринку.

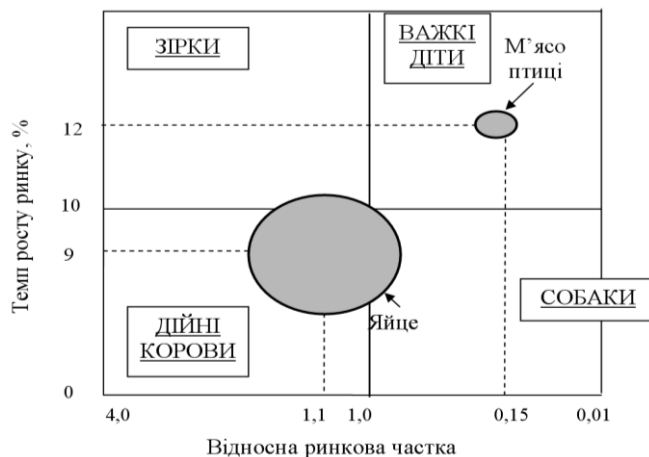


Рис. 2. Матриця BCG для ПАТ «Тернопільська птахофабрика».

Із рисунка 2 видно, що м'ясо птиці розглянуто як товар на стадії зростання. Темп зростання ринку яєчного птахівництва становить 9%, тому дана асортиментна група на стадії зрілості. ПАТ «Тернопільська птахофабрика» має значну ринкову частку порівняно з ПАТ «Київська птахофабрика», тому складові її продуктового портфеля спозиційовані як в правій так і в лівій частинах матриці. На матриці BCG видно, що м'ясо птиці перебуває в позиції «важкі діти», а яйце тяжіє до квадранту «дійні корови». Загальні стратегії, рекомендовані застосуванням матриці BCG, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі матриці «зростання – відносною частки ринку».

Квадрант матриці	Динаміка ринкової частки	Прибутковість підприємства	Необхідні інвестиції	Динаміка виручки
«Зірки»	Зберігати/збільшувати	Висока	Значні	Нульова або негативна
«Дійні корови»	Зберігати	Висока	Незначні	Значна позитивна
«Важкі діти»	Зберігати/зменшувати	Низька або негативна	Дуже значні	Значна негативна
«Собаки»	«Збирати верхки»/ліквідувати	Низька або негативна	Відхилити	Позитивна

Із урахуванням результатів матричного аналізу для ПАТ «Тернопільська птахофабрика» можна вирішити наступне:

1) виробництво м'яса птиці для підприємства є хоч і хитким, але достатньо перспективним напрямком діяльності. В межах даного напрямку птахофабриці можна рекомендувати кілька альтернатив стратегічних рішень щодо подальшої діяльності:

- інвестувати значні кошти в розширення виробництва м'яса птиці та м'ясопродуктів, що дасть змогу зміцнити позиції на ринку і перетворити «важку дитину» на «зірку» (рис. 3.);
- ліквідувати даний напрям діяльності, якщо не має можливостей для інвестування.

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

Виробництво м'яса птиці – перспективний напрямок діяльності, однак характерний середньою конкурентоспроможністю. Тому рекомендованою стратегією для даного виду продукції є інвестиції в розширення виробництва.

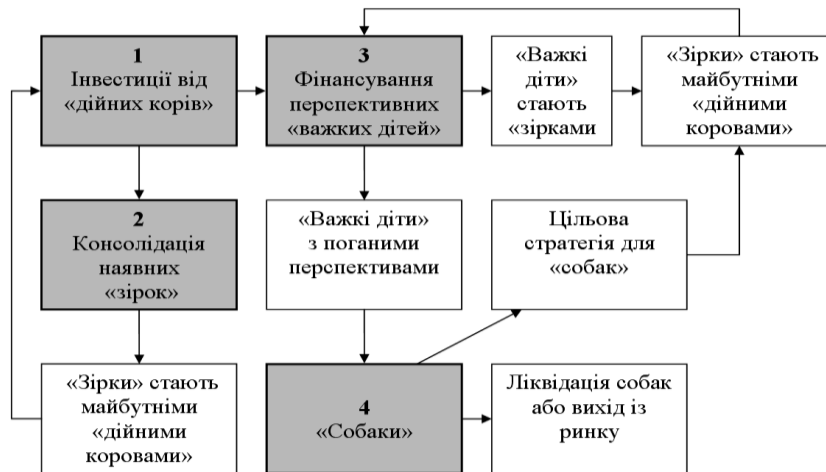


Рис. 3. Стратегічна послідовність при використанні моделі BCG [10, с. 59] (цифри вказують на стратегічну пріоритетність).

Оскільки завантаження виробничих потужностей не перевищує 85%, то розширення виробництва необхідно базувати на модернізації та підвищенні продуктивності. ПАТ «Тернопільська птахофабрика» має здійснювати вибіркові інвестиції за критерієм ефективності, а основні зусилля спрямовувати на зміцнення своїх конкурентних позицій.

Аналіз показав, що господарський портфель ПАТ «Тернопільська птахофабрика» – незбалансований, а існуючий перспективний напрямок діяльності не отримує необхідного фінансування. Близько 90% валових продажів птахофабрики припадає на один вид діяльності (виробництво яєць), що перебуває на стадії зрілості. Внаслідок цього рівень прибутковості підприємства є низьким і не відповідає корпоративним цілям. Окрім того для досягнення стійкої конкурентоспроможності ПАТ «Тернопільська птахофабрика», можна підсумувати:

- в умовах підвищення динамічності середовища підприємство має обрати конкурентну стратегію, спрямовану на захист досягнутих позицій, та утримання частки ринку на досягнутому рівні. Для здійснення агресивної політики, спрямованої на захоплення лідерства у галузі та збільшення ринкової частки, у ПАТ «Тернопільська птахофабрика» нема необхідних фінансових ресурсів;
- при досягненні конкурентоспроможності необхідно акцентувати на споживачах та конкурентах. При першому підході рекомендована стратегія збалансування господарського портфеля і стратегія диференціації. Другий підхід передбачає детальний аналіз інвестицій за критерієм ефективності, розширення виробництва, лідерство у ціноутворенні;
- при чітко вираженій незбалансованості господарського портфеля стратегія птахофабрики має бути орієнтована на фінансову підтримку перспективних напрямків виробництва в цілому і виробництва м'яса птиці зокрема, м'ясопродуктів. Здійснення значних капіталовкладень дасть змогу досягти високих темпів зростання продажів за даним напрямком діяльності й перетворити його з «важкої дитини» на «зірку».

#### Джерела та література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. С. Жильцов. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. – Homewood, IL : Dow Jones-Irwin, 1971.
3. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – Cambridge : M.I.T. Press, 1962.
4. Ackoff R. L. A Concept of Corporate Planning / R. L. Ackoff. – N. Y. : John Wiley and Sons, 1970.
5. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
6. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512 с.
7. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
8. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 127 с.
9. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підруч. / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с.
10. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ: Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер. – М. : БИНОМ; Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.