

**ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗЕЙ  
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО  
ЦИКЛУ ТА ПОЗИЦІЙ НА МОДИФІКОВАНІЙ МАТРИЦІ БКГ**

*Л. О. Ященко,*

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
старший науковий співробітник відділу економічних досліджень,  
Інститут продовольчих ресурсів Національної академії аграрних наук*

*Анотація.* У статті розглянуто два підходи до оцінювання конкурентоспроможності галузей харчової промисловості. Перший підхід ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність галузей оцінюється залежно від стадій життєвого циклу. У рамках другого підходу будується модифікована матриця Бостонської консалтингової групи, на основі якої галузі розділяються на чотири групи за конкурентоспроможністю. В результаті аналізу виділено галузі-лідери та галузь-аутсайдер, а також запропоновано стратегії для підвищення конкурентоспроможності галузей харчової промисловості.

Ключові слова: конкурентоспроможність галузі, життєвий цикл галузі, харчова промисловість, матриця Бостонської консалтингової групи, стратегія.

*Аннотация.* В статье рассмотрены два подхода к оцениванию конкурентоспособности отраслей пищевой промышленности. Первый подход основывается на том, что конкурентоспособность отраслей оценивается в зависимости от стадий жизненного цикла. В рамках второго подхода строится модифицированная матрица Бостонской консалтинговой группы, на основе которой отрасли разделяются на четыре группы по конкурентоспособности. В результате анализа выделены отрасли-лидеры и отрасль-аутсайдер, а также предложены стратегии для увеличения конкурентоспособности отраслей пищевой промышленности.

Ключевые слова: конкурентоспособность отрасли, жизненный цикл отрасли, пищевая промышленность, матрица Бостонской консалтинговой группы, стратегия.

*Abstract.* Evaluation of competitiveness of the industry helps in determining a benchmark for policy making for the government and develop optimal strategies for business.

The article discusses two approaches to evaluating the competitiveness of the food industry. The first approach is based on the fact that evaluated competitive food industry depending on the stages of the life cycle. In the second approach being implemented construction of a modified BCG matrix on which the field is divided into four groups for competitiveness. Summarizing the results of the analysis can distinguish leaders in competitiveness in the food industry – a sector

producing oil and animal fats industry and the production of meat and meat products, and you can select an outsider – a branch of the production of bread, bakery and pastry. As a result of evaluation of competitiveness the above approaches proposed strategic directions of development to enhance the competitive advantages of the food industry.

In the future, it is advisable to consider other approaches to the assessment of the competitiveness of industries and their classification into groups in terms of competitiveness, for example, using factor and cluster analysis, neural networks. Also desirable in the future to analyze the competitiveness of the food industry at the level of class and highlight every area of their leaders and outsiders.

Keywords: competitiveness of industry, life cycle of industry, food processing industry, Boston Consulting Group's matrix, strategy.

*Постановка проблеми.* Оцінювання конкурентоспроможності галузі допомагає у визначенні орієнтиру для формування економічної політики для уряду та розроблення оптимальної стратегії для бізнесу.

Сьогодні відсутня загальноприйнята та стандартизована методика оцінювання конкурентоспроможності галузі. Цією проблемою займаються багато вчених, чим пояснюється різноманіття підходів до її вирішення. Це свідчить, з одного боку, про надзвичайну важливість та складність проблеми, з іншого – про незавершеність її методологічного розроблення та необхідність подальшого аналізу в цій сфері.

*Аналіз досліджень і публікацій.* Конкурентоспроможність галузей досліджували у своїх працях такі зарубіжні та вітчизняні вчені як І. Ансофф [1; 2], Т. Власюк [3], М. Замроз [4], Н. Шадура-Никипорець [5], С. Шевцова [6] тощо.

*Метою* статті є представлення методологічних аспектів оцінювання конкурентоспроможності галузей харчової промисловості залежно від їх стадій життєвого циклу та позицій на модифікованій матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ).

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Рівень конкурентоспроможності галузі залежить від стадії її життєвого циклу. У ході еволюції більшість галузей переходить від зародження до швидкого зростання, зрілості галузі та спадання відповідно до загальноприйнятої класичної моделі життєвого циклу. Але на практиці можливі переходи від фази зростання до спадання, минаючи фазу зрілості, та від фази спадання до зростання, минаючи фазу зародження.

Запропоновано стадії життєвого циклу галузі визначати на основі аналізу абсолютних значень показника чистого прибутку та темпів його зростання (падіння), табл. 1. Виявилось, що показник обсягу реалізованої продукції, який розглядається у багатьох роботах, наприклад [3], є неінформативним щодо визначення фаз життєвого циклу.

## Критерії визначення фаз життєвого циклу галузі

Критерій	Зародження	Зростання	Зрілість	Спадання
Чистий прибуток	<0	>0	>0	<0
Темп зростання (падіння) чистого прибутку	>100	>100	<100	<100
Конкурентоспроможність	Низька	Висока	Середня	Галузь не конкурентоспроможна

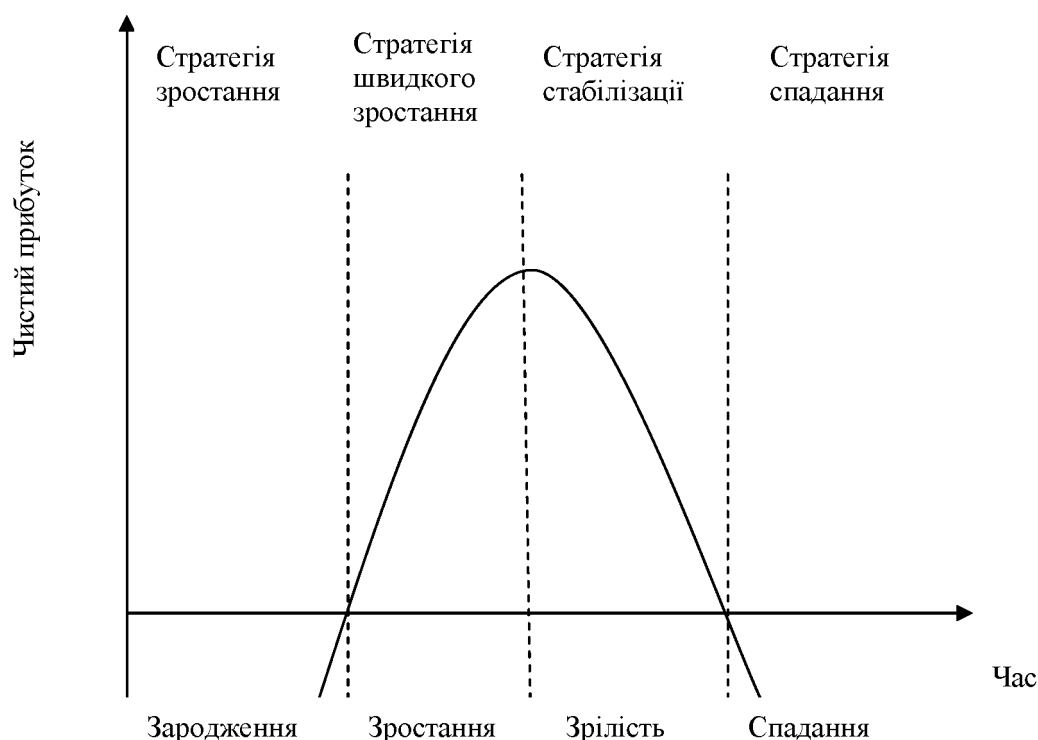
На основі табл. 1 галузі харчової промисловості було розподілено за фазами життєвого циклу за період 2010–2014 рр. за даними [7]. Введено такі позначення: виробництво м'яса та м'ясних продуктів (КВЕД 10.1) – М'ясо; виробництво олії та тваринних жирів (КВЕД 10.4) – Олія; виробництво молочних продуктів (КВЕД 10.5) – Молоко; виробництво продуктів борошно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів (КВЕД 10.6) – Борошно; виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів (КВЕД 10.7) – Хліб, виробництво напоїв (КВЕД 11) – Напої. Результати ідентифікації наведено у табл. 2.

## Визначення фаз життєвого циклу для галузей харчової промисловості

Рік	Критерій / Фаза	М'ясо	Олія	Молоко	Борошно	Хліб	Напої
2011	Чистий прибуток	>0	>0	<0	<0	<0	>0
	Темп зростання (падіння) чистого прибутку	>100	>100	>100	<100	<100	>100
	Фаза	Зростання	Зростання	Зародження	Спадання	Спадання	Зростання
2012	Чистий прибуток	>0	>0	>0	<0	<0	>0
	Темп зростання (падіння) чистого прибутку	>100	>100	>100	>100	<100	>100
	Фаза	Зростання	Зростання	Зростання	Зародження	Спадання	Зростання
2013	Чистий прибуток	>0	>0	>0	>0	>0	>0
	Темп зростання (падіння) чистого прибутку	<100	<100	<100	>100	>100	<100
	Фаза	Зрілість	Зрілість	Зрілість	Зростання	Зростання	Зрілість
2014	Чистий прибуток	<0	<0	<0	<0	<0	<0
	Темп зростання (падіння) чистого прибутку	<100	<100	<100	<100	<100	<100
	Фаза	Спадання	Спадання	Спадання	Спадання	Спадання	Спадання

Вибір окремого виду стратегії залежить від етапу життєвого циклу галузі, тобто від визначеного рівня та темпів зростання чистого прибутку. Модель життєвого циклу галузі (ЖЦГ) дозволяє визначити стратегію для кожної фази циклу. На стадії зародження та зростання застосовуються стратегії зростання та швидкого зростання відповідно; на стадії зрілості – стратегія стабілізації та на стадії спадання – стратегія спадання (рис. 1). Для кожної стратегії на відповідній стадії життєвого циклу галузі підбираються свої стратегічні альтернативи. На стадії зростання у рамках стратегії зростання та швидкого зростання застосовуються такі стратегічні альтернативи:

– диверсифікація: завоювання нових ринків збуту та розширення товарного асортименту;



**Рис. 1. Модель життєвого циклу галузі**

– інтенсифікація: розширення виробництва та підвищення його ефективності шляхом кращого використання ресурсів;

– інноваційно-технологічний розвиток: впровадження інноваційної діяльності з розроблення нових товарів та послуг, технологій тощо;

– інтеграція: розширення діяльності шляхом злиття, поглинання, створення спільного бізнесу [1].

На стадії зрілості у рамках стратегії стабілізації використовуються такі стратегічні альтернативи:

– забезпечення кадрового та науково-технічного потенціалу: підтримання іміджу галузі та збереження її позицій на ринку;

– постійна адаптація до зовнішнього середовища: недопущення зміни в стабільній позиції галузі якомога довго;

– економія витрат: здійснення аналізу витрат діяльності з метою виявлення резервів для їх зменшення [1; 2].

Стратегія на стадії спадання включає такі стратегічні альтернативи:

– реалізація зайвих запасів, контроль заборгованості;  
– зменшення обсягів діяльності з метою його відновлення у перспективі;

– виявлення пріоритетних ніш збуту;

– оптимізація кількості працівників;

– розроблення стратегії залучення інвестицій у галузі [1; 2].

З огляду на те, що всі види економічної діяльності у 2014 році опинилися у фазі спадання, потрібно обирати стратегію спадання, серед варіантів якої – скорочення масштабів діяльності або розроблення стратегії залучення інвестицій у галузі для відновлення їх діяльності. Можна зробити висновок, що загалом за період дослідження найбільш конкурентоспроможними є галузь виробництва олії та тваринних жирів і галузь виробництва м'яса та м'ясних продуктів, а найменш конкурентоспроможною – галузь виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів.

Іншим інструментом для визначення стратегічних альтернатив є матриця БКГ, що використовується для оцінювання конкурентних позицій галузей та поділу їх на чотири групи:

– “собаки” (неконкурентоспроможні галузі);

– “важкі діти” (низька конкурентоспроможність);

– “дійні корови” (середня конкурентоспроможність);

– “зірки” (галузі з найвищою конкурентоспроможністю).

Побудова модифікованої матриці БКГ передбачає такі етапи:

1. Збирання вхідної інформації, а саме щодо обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), сформованого за функціональним підходом.

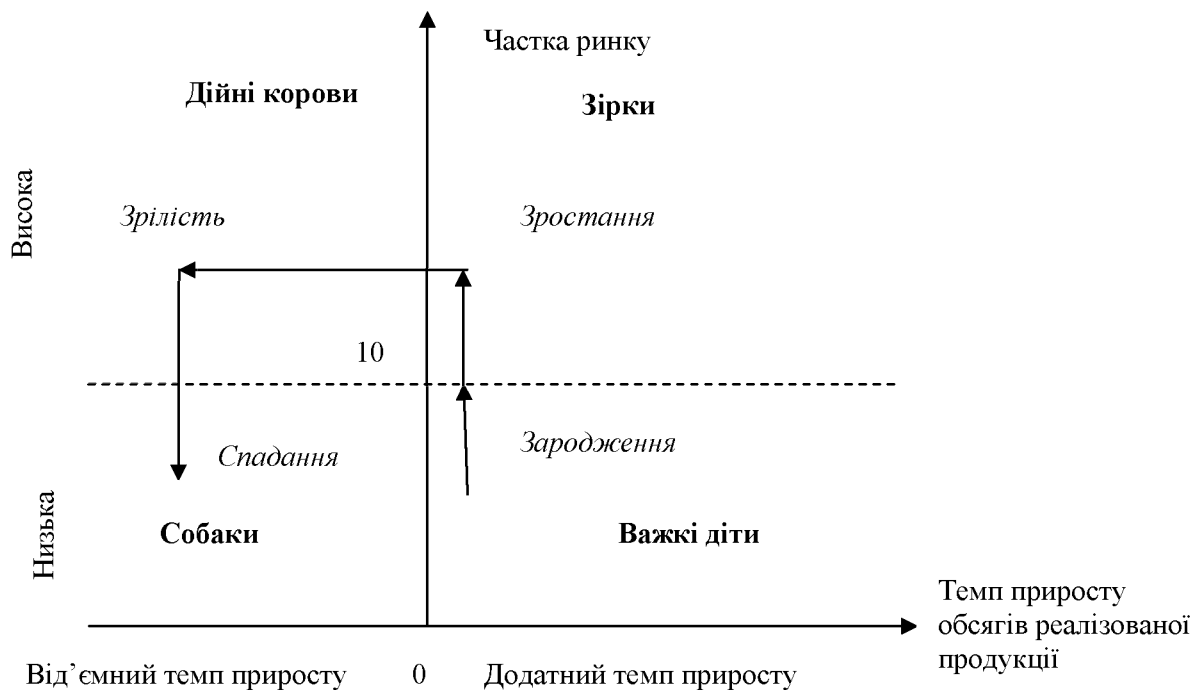
2. Розрахунок часток ринку на основі даних про відповідний вид діяльності та про обсяг реалізованої продукції за галузями виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів. Відповідно до отриманих даних, визначаємо для кожної галузі, чи є частка ринку низькою чи високою. Якщо значення частки ринку менше 10%, вона низька, якщо більше 10% – висока.

3. Розрахунок темпів зростання галузей. Відповідно до отриманих даних, визначаємо для кожної галузі наявність зростання чи падіння. Якщо значення менше 100%, то наявний темп падіння, якщо більше 100% – темп зростання.

4. Побудова модифікованої матриці БКГ та поділ галузей на групи:

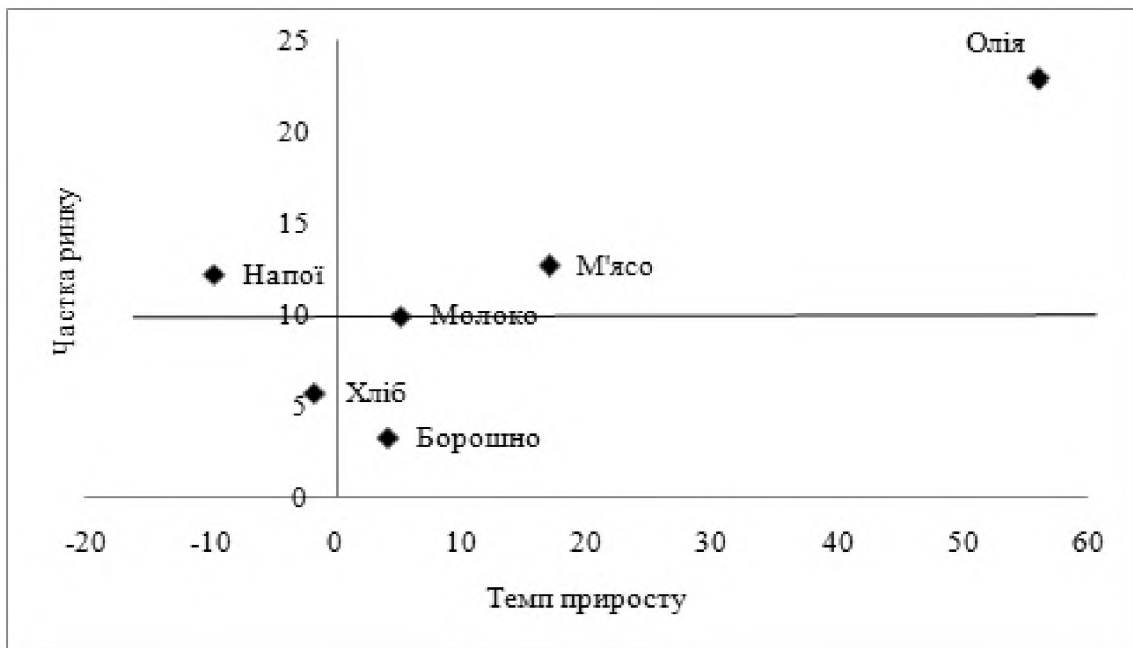
- “собаки” (неконкурентоспроможні галузі) – це галузі з низькою часткою ринку та темпом падіння обсягів реалізації;
- “важкі діти” (низька конкурентоспроможність) – це галузі з низькою часткою ринку та темпом зростання обсягів реалізації;
- “дійні корови” (середня конкурентоспроможність) – це галузі з високою часткою ринку та темпом падіння обсягів реалізації;
- “зірки” (галузі з найвищою конкурентоспроможністю) – це галузі з високою часткою ринку та темпом зростання обсягів реалізації.

5. Пропозиція стратегії подальшого розвитку для посилення конкурентоспроможності галузі. Матриця БКГ є модифікованим варіантом ЖЦГ, оскільки всі фази життєвого циклу можна розподілити за чотирма квадрантами (рис. 2).



**Рис. 2. Співвідношення фаз життєвого циклу галузі та квадрантів матриці БКГ**

Отже, для галузей, що знаходяться в квадранті “важкі діти”, обирається стратегія зростання; для галузей, що знаходяться в квадранті “зірки”, – стратегія швидкого зростання; для галузей, що знаходяться в квадранті “дійні корови”, – стратегія стабілізації; для галузей, що знаходяться в квадранті “собаки”, – стратегія спадання. За даними [7] було побудовано матрицю БКГ галузей харчової промисловості (рис. 3).



**Рис. 3. Матриця БКГ для галузей харчової промисловості**

**У результаті аналізу матриці БКГ галузі харчової промисловості розподілено на чотири групи залежно від їх конкурентоспроможності.**

До групи “знаки питання” включено виробництво продуктів борошно-круп’яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів та виробництво молочних продуктів (хоча остання галузь знаходиться на перетині між квадрантом “знаки питання” та “зірки”). Ці галузі не мають стійких конкурентних позицій (низька частка продукції на ринку України), але працюють на зростаючих перспективних ринках. Вони потребують значних вкладень, щоб перемістити їх із позиції “знаки питання” у найбільш привабливу позицію “зірки”. Основною стратегією для підприємств галузі є збільшення частки ринку. Для цього їм необхідно нарощувати сировинну базу. Отже, цим галузям необхідна ефективна стратегія, наприклад вертикальна інтеграція або інтенсифікація, яка б активізувала зусилля, спрямовані на просуванні продукції, пошук нових каналів збуту, покращення якості.

Група “зірки” охоплює виробництво м’яса та м’ясних продуктів, а також виробництво олії та тваринних жирів (причому остання галузь є безумовним лідером). Ці галузі є висококонкурентними і швидко зростають, їхня продукція є високорентабельною та становить значну частку у харчовій промисловості загалом. Їх представникам рекомендовано використовувати стратегією прискореного зростання, яка полягає в активізації реклами, горизонтальній інтеграції, інноваційно-технологічному розвитку. Ці галузі є найкращими для вигідних капіталовкладень.

“Дійні корови” – випадок, коли галузь знаходиться на зрілому ринку, але темпи її розвитку знижуються. До цього квадранту включено виробництво напоїв, ринок якого за останні роки значно скоротився. Підприємства, які працюють на цьому ринку, мають середню

конкурентоздатність. Їх основна мета – постійна адаптація до зовнішнього середовища, забезпечення кадрового й науково-технічного потенціалу та економія витрат. Основна стратегія – збереження частки ринку.

До групи “собаки” потрапила галузь виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів. Відповідно до рекомендацій БКГ, ця галузь є неконкурентоспроможною і нестабільною. Найкраща стратегія – скорочення (мінімізація витрат) або залучення інвестицій.

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* Отже, у статті розглянуто два підходи до оцінювання конкурентоспроможності галузей харчової промисловості. Першій ґрунтується на залежності конкурентоспроможності галузей від їх стадій життєвого циклу, другий – на побудові модифікованої матриці БКГ, на основі якої галузі розділяються на чотири групи за конкурентоспроможністю. Підсумовуючи результати аналізу, можна виділити лідерів за конкурентоспроможністю в харчовій промисловості – це галузі виробництва олії та тваринних жирів і виробництва м'яса та м'ясних продуктів, а також аутсайдера – це галузь виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів. За результатами оцінювання рівня конкурентоспроможності за зазначеними вище підходами запропоновано стратегічні напрями розвитку для підвищення конкурентних переваг галузей харчової промисловості.

У подальшому доцільно розглянути інші підходи до оцінювання конкурентоспроможності галузей та їх класифікації на групи за рівнем конкурентоспроможності, наприклад за допомогою факторного та кластерного аналізу, нейронних мереж тощо. Також у перспективі бажано проаналізувати конкурентоспроможність галузей харчової промисловості на рівні класу та виділити в кожній галузі своїх аутсайдерів та лідерів.

### Список використаних джерел

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – 432 с.
2. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 567 с.
3. Власюк Т. М. Підходи до визначення стадій життєвого циклу галузей промисловості [Електронний ресурс] / Т. М. Власюк. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Economics/41997.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/41997.doc.htm)
4. Замроз М. В. Аналіз рівня конкурентоспроможності харчової промисловості України [Електронний ресурс] / М. В. Замроз. – Режим доступу : <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=eng&z=2782>
5. Шадура-Никипорець Н. Т. Сучасний стан харчової промисловості України в контексті вирішення проблем ефективного господарювання [Електронний ресурс] / Н. Т. Шадура-Никипорець. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tmm/2010\\_35/15.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tmm/2010_35/15.pdf)



6. Шевцова С. А. Стан та проблеми конкурентоспроможності видів економічної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / С. А. Шевцова, Д. В. Атландерова. – Режим доступу :

[http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vrabia_2013_3_12.pdf)

[bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vrabia\\_2013\\_3\\_12.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vrabia_2013_3_12.pdf)

7. Діяльність суб'єктів господарювання за 2014 рік: [стат. зб.] [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

[http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ9\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm) – Назва з титул. екрана.