

ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПТАХІВНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано сучасний стан та особливості розвитку яєчного птахівництва, окреслено ряд проблемних питань, вирішення яких призведе до підвищення ефективності діяльності українських птахівничих підприємств. Обґрунтовано доцільність застосування SWOT-аналізу як інструменту стратегічного управління маркетинговою діяльністю птахівничого підприємства. Розроблено стратегію маркетингу, яка ґрунтується на удосконаленні підсистеми маркетингового менеджменту шляхом реорганізації відділу збуту, впровадженні нової маркетингової політики, посиленні контролю якості продукції та формуванні стратегічних орієнтирів щодо виробництва конкурентоспроможної продукції на базі науково-технічних інновацій.

Ключові слова: маркетингова діяльність, стратегічне управління, стратегія, SWOT-аналіз, птахівниче підприємство.

N. M. GOROBETH

Dnepropetrovsk State Agrarian-Economic University

SWOT-ANALYSIS AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF THE POULTRY ENTERPRISE

The current state and characteristics of egg poultry farming, outlined a number of issues whose resolution will increase the efficiency of the Ukrainian poultry companies. Expediency of SWOT-analysis as a tool for strategic management of marketing activities poultry enterprise. Developed a marketing strategy that is based on improving marketing management subsystem through the reorganization of sales department, implementing new marketing policy, strengthen quality control and shaping strategic guidelines on the production of competitive products based on scientific and technological innovation. Address identified weaknesses in the sides of the value of enterprises will help counter the threats of the environment, introduce modern innovative technologies to monitor compliance with the high standards of product quality, to attract highly qualified specialists. By implementing a new marketing policy is expected to reduce the negative effects of the current system of egg poultry marketing. The strategy of competitive production of egg poultry must be based on the basis of scientific and technological innovation. Thus, the concept of strategic management of marketing activities poultry companies will increase the pace of production and sales, obtaining additional revenue through more effective pricing, entering new markets, obtaining additional investment from strategic partners both Ukrainian and foreign.

Keywords: marketing activities, strategic management, strategy, SWOT-analysis, poultry company.

Вступ. Відсутність комплексного підходу до формування механізмів інноваційного розвитку галузі птахівництва, поряд з пошуком практичних способів оцінки і реалізації інноваційного потенціалу підприємств птахівничого комплексу зумовлюють необхідність наукового вирішення проблем адаптації вітчизняних птахівничих підприємств до умов переходу аграрного виробництва на інноваційну модель. В умовах розвитку ринкових відносин та посилення конкурентної боротьби важливого значення набуває вирішення проблеми вдосконалення управління виробничо-збутовою діяльністю птахівничих підприємств. Для успішного функціонування підприємств необхідне стратегічне бачення, яке відтворює сутність бізнесу і спрямовує зусилля на досягнення більш високих показників, ніж у конкурентів. В процесі конкурентної боротьби і вирішення проблеми отримання стійкого положення у галузі та на ринку вітчизняні підприємства мають використовувати науково обґрунтовані стратегічні підходи до маркетингового менеджменту.

Актуальною проблемою розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення ефективності суспільного виробництва шляхом випуску конкурентоспроможної продукції на базі науково-технічних інновацій, що зумовлює необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності птахівничих підприємств. Важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири.

Вагомий внесок у вирішення проблем маркетингового менеджменту та розробки напрямів стратегічного управління сільськогосподарським виробництвом зробили такі провідні вчені України, серед них: В.Я. Амбросов, Г.Л. Багієв, Л.В. Балабанова, С.В. Близнюк, М.Я. Демяненко, Й.С. Завадський, В.Я. Месель-Веселяк, М.Й. Малік, М.К. Моїсеєва, Л.В. Осипова, П.Т. Саблук та ін. Дослідження окремої проблематики щодо застосування маркетингових підходів до розробки стратегій розвитку діяльності птахівничих підприємств зустрічаються у публікаціях Р.І. Буряк, В.В. Бутенко, О.Д. Гудзинський, С.В. Діденко, В.С. Заболотний, І.Г. Кушнір, Н.П. Пономаренко, В.К. Савчук, І.В. Свиноус, П. Хейне, Й. Шумпетер та ін. Разом з тим, деякі теоретичні та методологічні аспекти стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю птахівничих підприємств особливо в умовах кризи залишаються недостатньо вивченими. Тому виникає нагальна необхідність проведення подальшого поглибленого дослідження в цьому напрямку.

Метою досліджень стало подальше вивчення напрямів удосконалення стратегічного управління

маркетинговою діяльністю птахівничого підприємства.

Виклад матеріалу дослідження. Забезпечення населення високоякісним продовольством - одна із головних проблем, яку вирішують економічно розвинуті країни з перехідною економікою. Однією із галузей, яка здатна за короткий термін вирішити поставлені задачі, є птахівництво, яке в Україні останніми роками динамічно розвивається. Успішне вирішення намічених завдань підприємствами птахівничої галузі може бути досягнуто за рахунок створення і реалізації системи управління якістю продукції птахівництва, яка сприятиме як насиченню внутрішнього ринку яйцями, м'ясом птиці, так і завоюванню надійних позицій на світових ринках [5].

Ситуація, що склалася в аграрному секторі, створює ряд викликів. На жаль, Україна не має змоги широко експортувати власну продукцію до країн ЄС або в будь-яку іншу країну. Причиною цього є відсутність стандартів якості, вільної частки на світовому ринку та протекціонізм національного виробника з боку інших держав. Подальший розвиток аграрного сектору, що є одним з найбільш важливих в економіці України, потребує якісних перетворень, спроможних забезпечити підвищення конкурентоспроможності продукції птахівництва на внутрішньому та зовнішньому ринках та продовольчу безпеку держави [3]. Виконання цього завдання пов'язане із визначенням стратегічних напрямів державної підтримки та забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів, інтеграції аграрного сектору економіки країни в світову економічну систему.

Саме тому нові умови господарювання вимагають новітніх підходів до управління підприємствами АПК. Встановлено, що близько 30 % сільськогосподарських підприємств є збитковими, а рентабельність виробництва більшості видів сільськогосподарської продукції недостатня для забезпечення розширеного відтворення. Низька дохідність виробництва стримує його модернізацію, впровадження нових технологій, оновлення матеріально-технічної бази [1]. На думку Лозинської І. В., загальна економічна криза вразила всі галузі АПК, але особливо загрозливими є скорочення виробництва основних видів продукції харчування [4].

Слід зауважити, що для успішного виконання маркетингових функцій кожне підприємство АПК повинне мати таку службу маркетингу, яка дозволить проводити маркетингову роботу в повному обсязі, включаючи планування, організацію проведення, контроль та координацію заходів. Успіх економічної діяльності птахівничого підприємства пов'язується з тим, наскільки гнучко воно пристосовується до чинників макросередовища та контролює фактори мікросередовища, як враховує та мінімізує ризики. У таких умовах головними критеріями ефективності всієї системи менеджменту підприємства буде його здатність щодо своєчасного розпізнавання ризику, оцінки загроз своєму існуванню, вимірювання можливих, але не завжди передбачуваних подій і здобуття від них максимальної вигоди. Здійснити це на птахівничих підприємствах можливо лише на засадах маркетингового менеджменту.

Ефективне управління маркетингом вимагає від менеджменту підприємства вміння визначати цілі, маневрувати ресурсами, планувати роботу, встановлювати нормативи для використання ресурсів, співставляти результати з цими нормативами, аналізувати причини розбіжностей. У зв'язку з цим управління маркетингом потрібно визначати як всеохоплюючий процес пристосування до використання найбільш вигідних для птахівничого підприємства ринкових можливостей [2].

Отже, зосередження уваги на менеджменті якості виробленої продукції яєчного птахівництва та удосконаленні маркетингових стратегій є першочерговим завданням українського виробника. Адже крім задоволення споживачів в Україні необхідно привернути увагу споживачів й за кордоном та довести конкурентоспроможність товарів українського виробника.

Дослідження удосконалення системи маркетингового менеджменту яєчного птахівництва проводились за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Дніпропетровська», яке розташоване в смт Кіровське Дніпропетровського району Дніпропетровської області. Вид господарської діяльності товариства – це розведення птиці, виготовлення комбікорму з давальницької сировини та реалізація яєць. Починаючи з 2004 року - моменту існування птахофабрики, її розвиток супроводжувався постійними структурними, технологічними й організаційними перетвореннями, які, в першу чергу, направлені на підвищення економічної ефективності діяльності підприємства і підвищення якості продукції, що випускається. А саме: встановлено сучасне кліткове обладнання для утримання курей-несушок фірми «Big Dutchman International GmbH» і «Hellman Poultry GmbH & Co.KG», з кількістю – 544 040 посадкових місць, а також для вирощування молодняку, кількістю – 200 000 посадкових місць.

Крім того, птахофабрика має свій комбікормовий завод, продуктивністю 12,5 тон за годину, що дозволяє покращити якість корму та знизити виробничі витрати. Випускаються повнораціонні корми за 6 рецептами з комп'ютерним дозуванням компонентів. Збудовано склади для зберігання зерна, загальною місткістю 1000 тон, новий яйцесклад, встановлено систему водоочищення. Ветеринарна і зоотехнічна лабораторії дозволяють оперативне проводити аналіз на небезпечні мікроорганізми, кваліфікований ветеринарний догляд, вакцинація птиці проти небезпечних захворювань забезпечує безпеку та чистоту продукції, що випускається. На птахофермі використовується один із найпродуктивніших яєчних кросів птиці «ЛОМАНН ЛСЛ-ЛАЙТ» і «ЛОМАНН БРАУН-ЛАЙТ». Охарактеризуємо категорії харчових яєць за масою, що виробляються на підприємстві у відповідності до ДСТУ 5028:2008 «Яйця курячі харчові технічні умови» (таблиця 1).

Таблиця 1

Характеристики категорій харчових яєць за вагою

Категорія	Вага одного яйця, г	Вага 10 яєць, г	Вага 360 яєць, кг
Відбірні (XL)	73 і вище	735	26,5
Вища (L)	від 63 до 72,9	640	23,0
Перша (M)	від 53 до 62,9	540	19,4
Друга (S)	від 45 до 52,9	460	16,6
Дрібні	від 35 до 44,9	360	13,0

На підставі даних, наведених в таблиці 1, встановлено, що продукція товариства відповідає ДСТУ 5028:2008 «Яйця курячі харчові технічні умови». Основними характеристиками даних кросів птиці є: гарна пристосованість до зовнішнього середовища, низькі витрати на одне яйце, яйця вагою 60,5–62,5 г, що згідно із стандартами відповідає першій категорії - М. На підприємстві виробляється біле яйце. Продукція яєць курячих столових за органолептичними показниками відповідає Quality Standart Number 1180 (N) ДСТУ 5028:2008, за вмістом антибіотиків, мікотоксинів, радіонуклідів, за мікробіологічними показниками, на вміст пестицидів, токсичних елементів відповідає п. 1.5.1. Продукція реалізується як приватним особам, так і оптовим споживачам та є добре відомою в Дніпропетровській, Харківській та Полтавській областях.

За допомогою таблиці 2 проаналізуємо фінансові показники виробничо-господарської діяльності товариства.

Таблиця 2

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська»

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2014 рік у % до 2012 року
Виручка від реалізації, тис. грн.	82161	75914,1	92277,3	112,31
Повна собівартість, тис. грн.	64552	57073	62187	96,33
Прибуток, тис. грн.	17609	18841,1	30090,3	170,88
Рівень рентабельності, %	27	33	48	+21 в.п.

На підставі аналізу даних таблиці 2 можна зробити висновок, що у звітному році в ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська» спостерігається значне зростання прибутку (70,88%), яке обумовлено збільшенням виручки від реалізації продукції на 12,31%, при зниженні показника повної собівартості на 3,67%, що свідчить про рентабельність та ефективність діяльності товариства протягом досліджуваного періоду.

Досягнення маркетингових цілей на підприємстві здійснює відділ збуту, головною функцією якого є продаж продукції за встановленими роками каналами розподілу, але потрібно зауважити на відсутності обґрунтованого стратегічного планування маркетингової діяльності (дослідження ринку, розробка рекламних заходів, політика ціноутворення), тобто даний структурний підрозділ товариства своєю діяльністю не охоплює в повній мірі необхідних комплекс заходів з маркетингу, який потрібен для ефективного функціонування підприємства в кризових ринкових умовах. Тому постає необхідність переглянути ефективність управління маркетингом на підприємстві.

З цією метою було проведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська», який відбувався за наступними алгоритмом: виявлено основні фактори макросередовища, що впливають на діяльність товариства; розподілено їх за групами чинників, надано оцінку та охарактеризовано їх впливи; проаналізовано внутрішнє середовище підприємства, можливості й загрози макросередовища, здійснено пошук можливих варіантів їх вирішення; проаналізовано безпосереднє оточення підприємства; встановлено ланцюги взаємозв'язку між можливостями та загрозами; складено матрицю SWOT, на підставі якої розроблено маркетингову стратегію подальшої діяльності товариства щодо яєчного птахівництва.

Встановлено, що ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська» має значні сильні сторони (висока якість, інноваційні технології), але наявність таких слабких сторін як: відсутність власної мережі роздрібною торгівлі, недосконала система менеджменту, неефективний розподіл продукції за існуючими каналами розподілу – не дозволяють повною мірою реалізувати наявний потенціал. Сумарно сильні сторони підприємства оцінено в 13 балів, а слабкі сторони – в 12 балів, що свідчить про достатність ресурсної бази підприємства для нейтралізації виявлених проблематичних питань.

В умовах кризи в Україні існує значна кількість загроз (тривалий військовий конфлікт, економічна криза, загроза неконтрольованого зростання цін на ресурси, скорочення доходів населення, нестабільність у суспільстві, зниження курсу національної валюти), що становить небезпеку для стабільності

функціонування підприємства. Разом з цим, потрібно звернути увагу на виявлені можливості для розвитку ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська» щодо розширення виробництва, збутової політики; знаходження нових сегментів ринку, використання новітніх технологій, реалізація яких дозволить не тільки уникнути впливу загроз, але й дасть змогу підвищити конкурентоздатність підприємства.

На основі проведеної оцінки адаптивності підприємства, можна відмітити, що продукція яєчного птахівництва ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська» має прийнятну ціну і високу якість, що досягається за рахунок впровадження і використання сучасного обладнання. Але внаслідок недосконалої роботи відділу збуту і відсутності власної мережі збуту виявлено незадовільний темп попиту і привабливі сегменти, що не зайняті підприємством, через що не використовуються наявні можливості для подальшого зростання.

Встановлено, що ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська» має значну кількість постачальників, що є позитивним аспектом, бо підприємство, при необхідності, може компенсувати недолік поставок одного постачальника іншим, що зменшує ймовірність збоїв поставок сировини. Товариство також має значну кількість оптових споживачів, що забезпечує стабільне функціонування підприємства.

На основі проведеного аналізу макро- та мікросередовища підприємства було складено матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська» (таблиця 3).

За результатами таблиці 3 встановлено, що найбільшу кількість балів мають поля СЛМ (слабкі сторони на можливості) та СЛЗ (слабкі сторони на загрози). Отже стратегію управління маркетингом в ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська» потрібно починати з усунення слабких боків, нарощування сильних сторін, використання можливостей та нейтралізації за рахунок потенціалу підприємства загроз.

Таблиця 3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська»					
Зовнішнє середовище	Можливості		Загрози		
	Внутрішнє середовище	1. Можливості розширення виробництва, збуту		1. Економічна, політична та соціальна криза в країні	
		2. Вихід на нові ринки або сегменти ринку		2. Зниження курсу національної валюти, інфляційні процеси	
3. Можливість одержання додаткових інвестицій від стратегічних партнерів			3. Зростання цін на сировину		
			4. Конкурентна боротьба		
			5. Скорочення доходів споживачів		
			6. Високі податкові ставки		
Сильні сторони		Поле СіМ (21 бал) За рахунок впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту зменшити наслідки невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів	Поле СіЗ (30 балів) Впровадження сучасних технологій, підтримка високої якості і доступної ціни, залучення висококваліфікованих спеціалістів.		
1. Одержання стабільного прибутку					
2. Досконале володіння інноваційними технологіями, що забезпечує одержання продукції високої якості та зниження собівартості					
3. Підвищується фондвіддача; зростає продуктивність праці					
4. Висококваліфіковані спеціалісти					
Слабкі сторони		Поле СлМ (21 бал) Реорганізація відділу збуту та відкриття служби маркетингу, оптимізація розподілу продукції за наявними каналами розподілу.	Поле СлЗ (30 балів) Інфляційні процеси в Україні в подальшому можуть відлякувати іноземних інвесторів від інвестицій в дане підприємство, тому для впровадження змін у структуру управління і технологію виробництва слід покладатися, в першу чергу, на власні кошти.		
1. Відсутність власної мережі для роздрібної торгівлі					
2. Недосконала система мотиваційного менеджменту					
3. Не використовується реклама					
4. Неefективна робота відділу збуту та відсутність служби маркетингу					

На підставі проведеного SWOT-аналізу розроблено стратегію управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська», яка ґрунтується на вирішенні наступних завдань:

1) Управління маркетингом. Реорганізація відділу збуту у службу маркетингу дозволить значно

збільшити ефективність системи маркетингу на підприємстві і дасть змогу зосередити увагу на проведенні більш якісного дослідження елементів ринкового середовища, розробці форм стимулювання збуту продукції за оптимізованими каналами розподілу, формуванні цінової політики яєчного птахівництва;

2) Удосконалення підсистеми менеджменту, а саме: посилення контролю якості продукції; покращення кадрової політики за рахунок добору висококваліфікованих спеціалістів до служби маркетингу, організації курсів підвищення кваліфікації для працівників; покращення мотиваційного менеджменту персоналу.

Усунення виявлених слабких боків у виробничо-збутовій діяльності ТОВ «Агрофірма «Дніпропетровська» зміцнить існуючі сильні сторони підприємства, що дозволить ефективніше протидіяти загрозам зовнішнього середовища, дасть змогу більш інтенсивно впроваджувати сучасні інноваційні технології, контролювати відповідність високим стандартам якості продукції, залучувати висококваліфікованих спеціалістів.

Висновки. Таким чином, за рахунок впровадження нової маркетингової політики очікується на зменшення негативних наслідків існуючої системи збуту продукції яєчного птахівництва, відбудеться формування стратегічних орієнтирів щодо виробництва конкурентоспроможної продукції на базі науково-технічних інновацій. Отже, концепція стратегічного управління маркетинговою діяльністю птахівничих підприємств сприятиме збільшенню темпів виробництва та збуту продукції, отриманню додаткового прибутку за рахунок більш ефективної цінової політики, виходу на нові ринки, одержанню додаткових інвестицій від стратегічних партнерів як українських, так й іноземних.

Література

1. Балановська О.В. Вдосконалення процесу планування маркетингової діяльності в сільськогосподарському підприємстві / Т.І. Балановська, О.В. Степенко // Науковий вісник Національного ун-ту біоресурсів і природокористування України. – Київ, 2011. – Вип. 168. – Ч. 1. – С. 141–144.
2. Буряк Р.І. Система маркетингового менеджменту птахівничого підприємства як складова управління якістю діяльності / Р.І. Буряк // Сучасне птахівництво. – 2011. – № 3. – С. 30–35.
3. Буцька О.В. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська // Економіка та держава. – 2013. – № 7. – С. 56–58.
4. Лозинська І.В. Основні проблеми розвитку та методи підвищення ефективності функціонування АПК / І.В. Лозинська // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2011. – Вип. 6/2. – С. 38–42.
5. Пономаренко Н.П. Фактори впливу на якість продукції птахівництва в системі менеджменту та маркетингу / Н.П. Пономаренко // Сучасне птахівництво. – 2010. – № 11-12. – С. 18–20.

Надійшла 10.12.2015; рецензент: д. е. н. Вініченко І. І.