

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 338.455.014.1

**ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ
ДЛЯ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ОДЕСЬКОМУ РЕГІОНІ**

*Берегова Т.А., аспірант кафедри економіки промисловості
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса, Україна
ORCID ID: 0000-0001-5524-342X*

<https://doi.org/10.31073/foodresources2019-13-20>

Перед вітчизняними підприємствами всіх форм власності, що здійснюють свою господарську діяльність, актуальним на сьогодні є питання управління збутовою діяльністю. Наявність добре розробленої стратегії управління збутовою діяльністю є запорукою ефективного функціонування підприємств. Саме тому вивчення даної проблеми є необхідним для розуміння основних аспектів діяльності підприємств, що пов'язані з їх адаптацією до ринкових умов. Метою статті є дослідження сильних та слабких сторін здійснення збутової діяльності м'ясопереробними підприємствами, виявлення та обґрунтування можливостей та загроз, що існують в м'ясопереробній галузі в Одеському регіоні, проведення SWOT-аналізу. Методологічною основою даного дослідження є використання методів моделювання, експертного оцінювання, аналізу та порівняння. Застосовано ряд наукових способів проведення дослідження, а саме: спостереження, порівняння, конкретизації, узагальнення та умовиводу. В умовах конкурентної боротьби та в процесі здійснення господарської діяльності, м'ясопереробні підприємства Одеського регіону повинні забезпечити баланс між власними можливостями (фінансовою, виробничою та управлінською здатністю) та умовами, що диктує зовнішнє середовище. Тому одним із пріоритетних завдань підприємств є уміння володіти об'єктивною інформацією про середовище, в якому воно функціонує. Для формування стратегії управління збутовою діяльністю підприємств застосовують такий аналітичний метод як SWOT-аналіз. В результаті дослідження складових SWOT-аналізу (сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств, визначено стратегію управління для досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємств на перспективу.

Ключові слова: м'ясопереробна галузь, стратегія управління, збутова діяльність, м'ясопереробні підприємства, SWOT-аналіз.

SWOT-ANALYSES' APPLICATION TO FORMULATE SALES MANAGEMENT STRATEGY OF THE MEAT-PROCESSING ENTERPRISES OF ODESSA REGION

Beregova Tetiana, postgraduate student
Department of Industrial Economics
Odessa National Academy of Food Technologies, Odessa, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-5524-342X

<https://doi.org/10.31073/foodresources2019-13-20>

Before the domestic enterprises of all forms of ownership that carry out its economic activity, the question of marketing activity's management is relevant today. The presence of a well-developed marketing strategy is the key to the effective functioning of enterprises. That's why studying this problem is necessary to understand the main aspects of the business activities related to their adaptation to market conditions. The purpose of the article is to investigate the strengths and weaknesses of the marketing activities of meat processing enterprises, identify and justify the opportunities and threats that exist in the meat processing industry in the Odessa region, and conduct a SWOT analysis. The methodological basis of this study is the use of modeling, peer evaluation, analysis and comparison methods. There are a number of scientific ways of conducting research, namely: observation, comparison, concretization, generalization and inference. In the context of competition and in the process of economic activity, meat processing enterprises of the Odessa region must strike a balance between their own capabilities (financial, production and management capacity) and conditions that dictated by external environment. Therefore, one of the priorities of enterprises is the ability to have objective information about the environment in which it operates. An analytical method such as SWOT analysis is used to formulate the sales management strategy of the enterprises. As a result of the study SWOT analysis's components (strengths, weaknesses, opportunities and threats) of the sales management of the meat processing enterprises, the management strategy for achieving the efficiency and competitiveness of the enterprises for the future is determined.

Keywords: *meat-processing industry, management strategy, sales activity, meat-processing enterprises, SWOT analysis.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації та нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища у підприємств м'ясопереробної галузі виникає гостра необхідність в застосуванні ефективного механізму стратегічного планування їх діяльності для досягнення зростання на ринку та високої конкурентоспроможності власної продукції. Дана галузь є сполучною ланкою між галузями агропродовольчого ринку з виробництва м'яса та підприємствами роздрібною торгівлі, що займаються реалізацією готових м'ясних виробів. Розробка стратегії при цьому повинна ґрунтуватися на необхідності забезпечення узгодженості всіх ланок системи процесу розширеного відтворення: виробництва, розподілу, обміну та споживання продукції. Для вирішення поставлених завдань за рахунок відповідного інструментарію потрібен вибір певних методів прогнозування, які будуть ґрунтуватись на: визначенні внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на здійснення господарської діяльності; проведенні прогнозування імовірності настання тих чи інших проблем або можливостей.

Ефективна діяльність підприємств залежить не тільки від того, скільки виробили продукції, а в більшій мірі від того, як буде реалізована виготовлена продукція. Тому особливо актуальним є стратегічний підхід до управління збутовою діяльністю підприємств. В сучасних ринкових умовах ключовою позицією у здійсненні господарської діяльності більшості м'ясопереробних підприємств є управління саме збутовою діяльністю.

Матеріали та методи. В наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців висвітлені проблеми визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, виявлення можливостей і загроз, які існують в різних галузях економіки. Основні проблеми, пов'язані зі збутовою діяльністю підприємств, розглядають в своїх наукових працях Коляда А. Л. [1], Піжук О. І. [2], Пожарчук Ю. В. [3] та ін. Однак, більшість науковців, які займаються дослідженням діяльності вітчизняних м'ясопереробних підприємств, частіше концентрують свою увагу на вирішенні проблем сировинної бази, оптимізації виробництва, та залишають поза увагою питання управління збутовою діяльністю підприємств. Методологічною основою проведення дослідження є використання методів експертного оцінювання, аналізу, порівняння, моделювання.

Результати досліджень. Розглянемо більш детально вітчизняний сегмент м'ясної переробки, який займає достатньо велику нішу в харчовій промисловості України.

За результатами 2018 року виробництво м'яса зросло до 52 тис. т в порівнянні з 2017 роком і становило 2,2 млн т. У 2019 році його зростання відбулося здебільшого за рахунок сільськогосподарських підприємств, в той час як господарства населення майже не змінили обсяги виробництва. За цей період значно збільшився обсяг імпорту з 131 тис. т у 2017 році до 171 тис. т за 2018 рік. В свою чергу, експорт м'яса зріс на 16 % – з 334 тис т до 388 тис т у 2018 році.

Попит на яловичину за останні два роки поступово знижується. Це пов'язано зі зниженням кількості населення через анексію АР Крим та воєнних дій на Сході країни. Також, висока вартість яловичини та низька культура споживання чинили тиск на виробництво та як результат – на ціни. В той же час, у зв'язку із загрозою нодулярного дерматиту вирізається поголів'я ВРХ. Відмітимо, що вартість напівтуші свиней беконних порід демонструє високий рівень волатильності через зростання виробничих витрат, погіршенням епізоотичної ситуації в країні та низьким рівнем експорту. Вартість свинини зростає щороку.

Чи не єдина галузь в тваринництві, що демонструє стабільний розвиток, галузь птахівництва. Виробництво м'яса птиці росте з кожним роком, обсяги експорту збільшуються, географія експорту розширюється. Попит на продукцію також росте за рахунок найнижчої ціни порівняно зі свининою та яловичиною. За 2018 рік в Україні було вироблено 1,3 млн. т м'яса птиці, що на 6 % більше, ніж за аналогічний період 2017 року. Споживання м'яса птиці також зростає щороку разом з експортом [4].

В економічних наукових працях приділена недостатня увага оцінці сучасного стану розвитку м'ясопродуктового підкомплексу України, що, в свою чергу, негативно вплинуло на формування стратегії сталого економічного розвитку даної галузі. Тому, постає об'єктивна необхідність у нових підходах до формування сталої стратегії розвитку підприємств м'ясопереробної промисловості.

Існує безліч трактувань стратегії розвитку підприємства. В сучасних трактуваннях стратегії увага акцентується на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, що є відмінними від конкурентів.

Стратегічне планування та визначення напрямів майбутнього розвитку підприємств м'ясопереробної галузі повинні ґрунтуватися на аналізі її фактичного стану, на визначенні її конкурентних переваг і недоліків з урахуванням внутрішніх та зовнішніх обмежуючих чинників розвитку. Саме SWOT-аналіз є початковим етапом та основою формування маркетингових стратегій [5]. Він дає можливість визначити сильні та слабкі сторони в м'ясопереробній галузі Одеської області, а також можливості та загрози, що впливають на них із зовнішнього середовища.

На рис. 1 представимо спрощену модель (модель матричного аналізу) середовища функціонування м'ясопереробних підприємств, яка допомагає виділяти ключові

перешкоди, що постають перед суб'єктом господарювання чи перед цілою галуззю в процесі ретельного дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі проведеного дослідження буде сформована загальна стратегія розвитку м'ясопереробної промисловості регіону, в якій особливий акцент робиться на управління збутовою діяльністю підприємств.

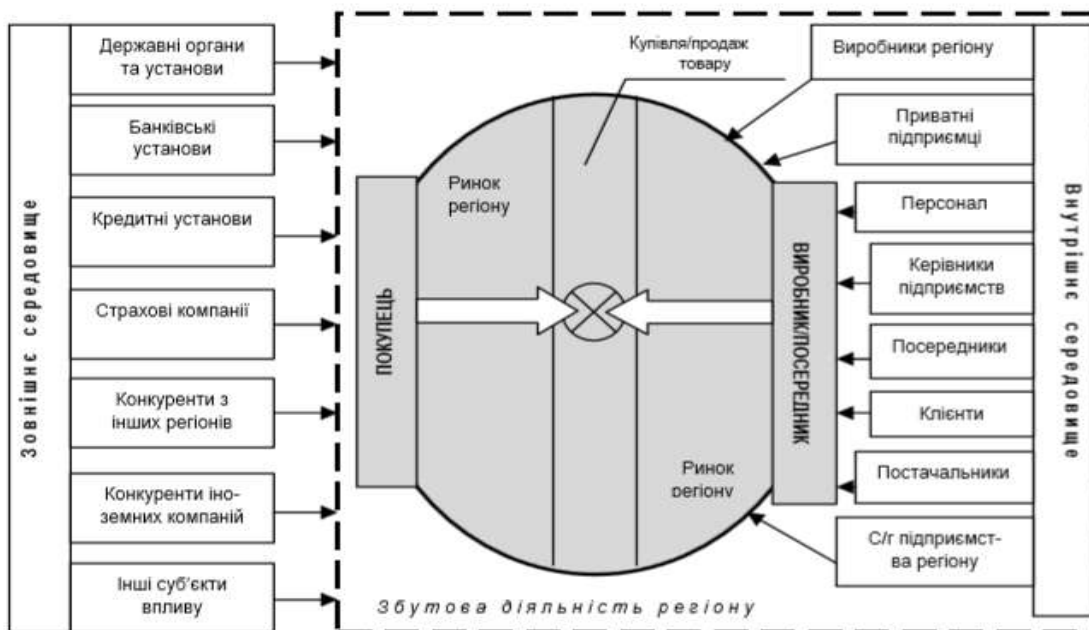


Рис. 1. Спрощена модель середовища функціонування м'ясопереробних підприємств регіону [6]

В результаті дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств, визначено складові SWOT-аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств в Одеській області

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Наявність сировинної бази. 2. Наявність можливостей для вирощування сировини (сприятливий клімат, пасовища, крупи, корми). 3. Кваліфікований виробничий персонал. 4. Широкий асортимент м'ясної продукції. 5. Налагоджена збутова мережа роздрібної торгівлі продукцією. 6. Наявність в області вільних виробничих площ та земельних ділянок для розширення виробництва. 7. Застосування системи антикризового управління на більшості м'ясопереробних підприємств.	1. Низький рівень фінансування розвитку (продукції, технології, персоналу тощо). 2. Низький рівень мотивації персоналу зі збуту. 3. Наявність застарілого обладнання м'ясопереробних підприємств. 4. Недосконалість системи управління як збуту, так і підприємства. 5. Низька кваліфікація персоналу зі збуту продукції. 6. Низький рівень використання сучасних технологій переробки і виробництва м'ясної продукції. 7. Зростання конкуренції з боку іноземних виробників.

Продовження таблиці 1

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>8. Здатність виробляти якісну продукцію.</p> <p>9. Зростання попиту на органічну, екологічно чисту продукцію.</p> <p>10. Дешева робоча сила.</p> <p>11. Нарощування експорту продукції в сусідні країни.</p>	<p>8. Відсутність власних збутових мереж (фірмових магазинів).</p> <p>9. Дотримання норм та термінів зберігання продукції.</p> <p>10. Низька заробітна плата в галузі.</p>
<p>12. Територіальна наближеність виробника до кінцевого споживача.</p> <p>13. Підписання двосторонніх та багатосторонніх договорів про співпрацю між областю та регіонами сусідніх держав.</p>	<p>11. Недостатня кількість продукції, що відповідає стандартам ЄС.</p> <p>12. Низька платоспроможність населення.</p> <p>13. Робоча міграція кваліфікованих працівників.</p> <p>14. Відсутність контролю за виробництвом продукції низької якості та її низька ціна.</p> <p>15. Незбалансований зв'язок між сільськогосподарським виробником і м'ясопереробним підприємством.</p> <p>16. Недосконалість законодавства в області забезпечення добросовісної конкуренції.</p>
Зовнішнє середовище	
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>1. Збільшення числа лояльних споживачів та розширення кола інформування потенційних покупців.</p> <p>2. Розширення товарного асортименту.</p> <p>3. Зниження витрат на збут.</p> <p>4. Розширення збутової мережі роздрібного продажу.</p> <p>5. Удосконалення дилерської мережі.</p> <p>6. Поліпшення рівня життя населення.</p> <p>7. Підвищення якості вітчизняної продукції завдяки конкуренції на ринку.</p> <p>8. Нарощування обсягів виробництва з врахуванням орієнтації на експорт.</p> <p>9. Покращення контрольних механізмів якості та безпеки м'ясних продуктів.</p> <p>10. Позиціонування якісної продукції, як бренд регіону.</p> <p>11. Формування бізнес-групи для забезпечення виробників аналітичною інформацією та новинками в даній галузі.</p> <p>12. Використання вільних виробничих площ та земельних ділянок на умовах ДПП.</p> <p>13. Створення конгломерату/бізнес-союзу із виробниками країн ЄС.</p> <p>14. Збільшення прямих іноземних інвестицій в галузь (як результат технологічне оновлення згідно зі світовими стандартами).</p>	<p>1. Зниження купівельної спроможності населення.</p> <p>2. Зростання кількості недобросовісних конкурентів.</p> <p>3. Значна залежність цін від ситуації на ринку сільськогосподарської продукції та купівельної спроможності населення.</p> <p>4. Неможливість вчасно та адекватно реагувати на зміни в законодавстві.</p> <p>5. Економічна ситуація в країні.</p> <p>6. Зниження частки ринку вітчизняних підприємств.</p> <p>7. Неконкурентоздатність частини продукції (невідповідність стандартам ЄС).</p> <p>8. Зниження рівня захищеності внутрішнього продовольчого ринку.</p> <p>9. Часткова втрата зв'язку «сільськогосподарський виробник – м'ясопереробне підприємство».</p> <p>10. Скорочення обсягів продажів м'ясної продукції в короткостроковій перспективі.</p> <p>11. Можливість банкрутства малих м'ясопереробних підприємств через нестачу внутрішніх коштів на оновлення виробництва та можливість переходу споживачів до іншого виробника без додаткових витрат.</p>

У результаті проведеного дослідження, встановлено співвідношення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (див. табл. 2).

Таблиця 2

Показники зовнішнього та внутрішнього середовища Одеської області

Показник	Кількість	Співвідношення
Сильні сторони	13	Сильні сторони < Слабкі сторони
Слабкі сторони	16	
Можливості	14	Можливості > Загрози
Загрози	11	

Оскільки переваги менші за слабкості, а можливості перевищують загрози, то стратегія управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств Одеської області повинна спрямовуватися на мінімізацію слабких сторін регіону на основі використання зовнішніх можливостей. Створення єдиної стратегії управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств забезпечить високі конкурентні переваги продукції не тільки на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку. Більш вдалим варіантом, на думку автора, для м'ясопереробних підприємств, їхніх контрагентів, постачальників, споживачів та регіону загалом буде розроблення стратегії що відображала б інтереси усіх учасників збутової діяльності м'яса та м'ясних продуктів в регіоні. Найважливішим питанням, що потребує вирішення є удосконалення виробництва, шляхом впровадження новітніх технологій. Це дасть можливість розширити асортимент м'ясної продукції, покращити її якісні характеристики, здійснювати виробництво органічної екологічно чистої продукції.

Висновки. Від всебічного розвитку м'ясопереробної галузі в значній мірі залежить як продовольча безпека, так і конкурентоспроможність економіки в цілому. М'ясопереробна галузь в Одеському регіоні з позиції впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств досить неоднозначна. Це пов'язано з чималою кількістю слабких сторін, які породжують загрози для збуту м'яса та м'ясних продуктів.

Формування стратегії необхідно будувати на загальноновстановлених принципах, при цьому стратегія повинна бути індивідуальною як для підприємств конкретної галузі взагалі, так і для конкретного підприємства зокрема. Подальші перспективи розвитку м'ясопереробної галузі пов'язані із застосуванням нового підходу до оптимізації витрат (матеріальних, трудових, фінансових тощо) та удосконалення існуючих стратегій управління збутовою діяльністю кожного окремо взятого підприємства. В даній галузі, в першу чергу, необхідні нові технології як виробництва, так і збуту продукції, сучасні методи мотивації персоналу та налагодження тісної співпраці з постачальниками та посередниками м'ясопереробних підприємств.

Бібліографія

1. Коляда А. Л. Аналітична оцінка сильних та слабких сторін м'ясопереробних підприємств України. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. №1 (60). С. 281–288.
2. Піжук О. І., Проньків М. С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 16. С. 427–434.
3. Пожарчук Ю. В. Сировинна база як фактор забезпечення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств України. Економіка харчової промисловості. 2013. №1 (17). С. 32–34.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.org.ua>.

5. Волкова Н. А. Анализ состояния и развития сельского хозяйства Одесского региона. Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. 2014. № 4. С. 281–289.

6. Іваночко Надія. Застосування SWOT-аналізу для формування стратегії управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств регіону. Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал. Випуск 2. 2017. С. 112–119.

References

1. Koliada A. (2016) Analitichna otsinka sylykh ta slabkykh storin miasopererobnykh pidpriemstv Ukrainy. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. [Analytical evaluation of strengths and weaknesses of meat processing enterprises in Ukraine. Bulletin of socio-economic research]. №1 (60). P. 281–288.

2. Pizhuk O., Pronkiv M. (2017) Metodyka provedennia SWOT-analizu yak peredumovy pryiniattia stratehichnykh rishen na pidpriemstvi. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Methods of conducting SWOT analysis as a prerequisite for strategic decision making at the enterprise. Global and national problems of economy]. № 16. P. 427–434.

3. Pozharchuk Yu. (2013) Syrovynna baza yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti miasopererobnykh pidpriemstv Ukrainy. Ekonomika kharchovoi promyslovosti [The raw material base as a factor of ensuring the competitiveness of Ukrainian meat processing enterprises. Economics of the food industry]. №1 (17). P. 32–34.

4. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. [Official site of the State Statistics Service of Ukraine [Electronic resource]: <http://www.ukrstat.org.ua>.

5. Volkova N. (2014) Analiz sostoiannya y razvytyia selskoho khoziaistva Odesskoho rehyona. Vestnyk TvHU. Seryia: Ekonomyka y upravlenye. [Analysis of the state and development of agriculture in the Odessa region. TvHU Bulletin. Series: Economics and Management]. № 4. P. 281–289.

6. Ivanochko Nadiia (2017) Zastosuvannia SWOT-analizu dlia formuvannia stratehii upravlinnia zbutovoiu diialnistiu miasopererobnykh pidpriemstv rehionu. Ekonomichniy dyskurs. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal. Vypusk 2. [Application of SWOT analysis to formulate a marketing strategy for meat processing enterprises in the region. Economic discourse. International scientific journal]. № 2. P. 112–119.