

**Бслова Т. Г.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу*

*Національного університету харчових технологій*

**Гирба А. В.**

*магістр*

*Національного університету харчових технологій*

**Belova Tatyana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

*Senior Lecturer at the Department of Marketing*

*National University of Food Technologies*

**Hyrba Anton**

*Master*

*National University of Food Technologies*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

**Анотація.** Статтю присвячено опису особливостей визначення стратегічних альтернатив для підприємств м'ясопереробної галузі в Україні. Здійснено обґрунтування основних чинників, які впливають на формування стратегічної політики підприємств даної галузі. Наведено кількісні показники виробництва та заготівлі м'ясної сировини за період 2018–2020 рр. Описано основні проблеми функціонування підприємств м'ясопереробної галузі в Україні та причини їх виникнення. Проаналізовано та запропоновано альтернативні варіанти вирішення даних питань. Установлено, що кожне підприємство м'ясопереробної галузі повинно мати у своєму арсеналі необхідну кількість альтернативних напрямів розвитку, урахувавши не лише існуючі, а й можливі загрози. Перелічено маркетингові інструменти аналізу та формування стратегічних альтернатив, надано їх стислий опис.

**Ключові слова:** стратегічний маркетинг, стратегічні альтернативи, чинники впливу, м'ясопереробна галузь, SWOT-аналіз, матриця розвитку товару/ринку, матриця Мак-Кінзі.

**Вступ та постановка проблеми.** М'ясопереробна галузь працює в умовах швидких змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, та вимушена пристосовуватися до них, тому врахування підходів стратегічного маркетингу дає їй можливість розробляти та вибирати такі стратегії, які забезпечують успішне функціонування через альтернативність у виборі. Стратегічні альтернативи – це низка варіантів стратегічного розвитку, яка спрямована на досягнення цілей, які ставить підприємство, та враховує ресурси, котрі воно має.

М'ясопереробна галузь є однією із найбільш розвинутих у харчовій промисловості України та характеризується присутністю на ринку великої кількості різноманітних підприємств. Вони мають вплив на розвиток галузі як із позиції регіонального рівня, так і всеукраїнського. Дані підприємства забезпечують ринок та його споживачів широким вибором асортименту продукції, тим самим підіймаючи рівень конкуренції та посиленої боротьби за свого споживача. У цих умовах вибір альтернативних напрямів розвитку є актуальним як для галузі, так і для підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями стратегічного маркетингового планування, у тому числі формуванням стратегічних альтернатив, займалися зарубіжні та вітчизняні вчені. Серед них можна виділити Р. Акоффа, І. Ансоффа, Дж. Дея, Ф. Котлера, Ж-Ж. Ламбена, А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда, Л.В. Балабанову, В.О. Василенка, В.С. Пономаренка, З.Є. Шершньову тощо.

Ускладнення ситуації на ринку призводить до необхідності пошуку альтернативних шляхів розвитку підприємств м'ясопереробної галузі, урахування ймовірності

існування загроз у майбутніх періодах. Ці питання потребують подальшого вирішення.

**Метою** роботи є визначення чинників, які впливають на діяльність підприємств м'ясопереробної галузі, та їх урахування під час формування стратегічних альтернатив.

**Результати дослідження.** М'ясопереробна галузь забезпечує потреби населення у продуктах харчування, зокрема у м'ясних виробках. Вони є основою формування раціону людини та джерелом корисних для здоров'я речей. Підприємства даної галузі займаються заготівлею і забоем худоби, кроликів, птиці і виготовляють різні вироби з м'яса, тому суспільство зацікавлено у їхній безперебійній роботі.

За останні роки відбулися зміни у галузі, які пов'язані з багатьма чинниками. Вони чинять вплив на перспективи її розвитку та здійснення стратегічної політики. Такими чинниками є внутрішнє та зовнішнє середовище, характер цілей підприємства, особливості галузі, досвід реалізації попередніх стратегій тощо. Отже, потрібно розраховувати на альтернативні шляхи розвитку, оскільки вплив цих чинників може мати різні наслідки.

Першим негативним чинником є існування проблеми із сировинним забезпеченням. Із 1991 по 2020 р. спостерігалось стабільне скорочення вирощення та заготівлі великої рогатої худоби, яка є основним видом сировини для більшості підприємств м'ясопереробної галузі України. За даними Державної служби статистики України, станом на 2021 р. вирощування великої рогатої худоби скоротилося у вісім разів (у 1991 р. даний показник становив 24,6 млн голів, із них 8,4 млн – корови, а в 2021 р. відбулося зменшення до 2,9 млн голів, із них 1,7 млн – корови) [1]. У процесі дослідження темпів виробництва основних

видів продукції м'ясопереробної галузі було виявлено, що зміни відбуваються практично рівномірно, однак не в кращій бік для м'ясопереробних підприємств (табл. 1).

Дані табл. 1. свідчать про деякі коливання у обсягах виробництва. Так, виробництво виробів з яловичини та телятини має тенденцію до скорочення з 288 тис т у 2018 р. до 271 тис т у 2020 р. Обсяги виробництва продукції зі свинини знаходяться на стабільному рівні – 602–604 тис т. І лише виробництво товарів із м'яса свійської птиці збільшується протягом досліджуваного періоду – з 1 259 до 1 441 тис т [2]. Це зумовлено тим, що вирощування великої рогатої худоби, з якої отримують яловичину та телятину, стабільно зменшується з кожним роком через подорожчання витрат на їх догляд та утримування. У зв'язку із цим фермерські господарства скорочують поголів'я, тим самим зменшуючи запаси сировини для м'ясокомбінатів.

Наслідком такого становища є зменшення можливостей підприємств щодо виробництва ковбас та іншої продукції м'ясопереробної галузі. Вони мають урахувати такі обставини під час розроблення стратегічних планів та пошуку альтернативних шляхів розвитку.

В умовах існування зазначеної проблеми альтернативними варіантами її вирішення можуть бути:

- зосередження на пошуку інших джерел даної сировини (за кордоном або шляхом закупівлі худоби у місцевого населення);

- створення власної кормової бази;

- допомога існуючим або створення нових ферм, які займатимуться виробництвом та заготівлею великої рогатої худоби;

- формування міжгалузевої м'ясної консолідації в Україні;

- переорієнтація з асортиментних груп, що виготовляються з даної сировини, до груп, для виробництва яких використовується інша сировина (м'ясо птиці, кроликів та свиней).

Останній варіант – переорієнтації м'ясопереробних підприємств на м'ясо птиці як основної сировини є дійсно позитивним, оскільки, за даними Асоціації м'ясної галузі, обсяги щорічного споживання свинини українцями за п'ять років скоротилися майже вдвічі, з 25 кг до 15 кг за рік. Вона втратила позиції лідера серед м'ясних уподобань українців. Натомість споживання курятини виросло з 21 кг до 25 кг. Яловичина займає лише третє місце – 5 кг. Щороку в Україні приріст вирощування птиці становить 10%, а падіння вирощування свиней та великої рогатої худоби – 5% [3].

Необхідно сказати, що перевагою використання такого альтернативного варіанту вирішення проблеми, як формування міжгалузевої м'ясної консолідації в Україні, полягає у тому, що об'єднання виробничої і переробної ланок є синергійним для обох сторін: тваринницькі комплекси отримують гарантований збут і прибуток, зосереджуються на технологічних процесах; переробні підприємства матимуть повне завантаження потужностей, плануватимуть логістичні процеси відповідно до власних потреб, забезпечуватимуть передбачувану якість продукції, що дуже цінують споживачі.

Ще один зі шляхів, який дасть змогу вирішити проблеми із сировиною, – це допомога держави. Оскільки ця галузь має соціальну спрямованість, увага до неї з боку державних органів повинна бути максимальною. Йдеться про систему заходів, які підтримують галузь, дадуть поштовх до її розвитку.

Другий чинник – це наявність високого рівня конкуренції. Сьогодні в Україні заготівлею та переробкою м'яса займаються 1 340 м'ясокомбінатів, що, своєю чергою, об'єднані в Національну асоціацію м'яса і м'ясних продуктів України «Укрм'ясо». Більшість із них, а саме близько 1 200 – малі підприємства, переважно регіонального значення. Решта – середні та великі підприємства (за потужністю виробництва) [4, с. 91]. До найбільших за потужністю підприємств м'ясопереробної галузі в Україні належать: ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» (Кіровоградська область); ПрАТ «Український Бекон» (Донецька область); ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (Житомирська область); ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (Полтавська область); ПрАТ «Комплекс «Безлюдівський м'ясокомбінат» (Харківська область) [5, с. 132].

Усі ці підприємства спроможні виготовляти якісні товари, впроваджувати нові технології, розробляти сучасні рецептури продукції, мати конкурентоспроможний асортимент. Але споживачі майже не знаходять ознак, за якими вони мають відрізнити продукцію різних виробників, тому можливими варіантами розвитку можна запропонувати такі дії:

- спрямовувати зусилля на утримання своєї цільової аудиторії шляхом насичення асортименту виробами з оригінальними смаками та упаковкою;

- розширювати споживчу аудиторію за рахунок тих її учасників, які ще не мають усталених поглядів та намірів щодо здійснення покупок;

- використовувати можливість фірмової торгівлі для формування високого рівня задоволеності споживачів продукцією та підвищення їхньої лояльності.

Існує багато маркетингових інструментів, використання яких дає можливість зробити альтернативний вибір. До них належать SWOT-аналіз, матриця розвитку товару/ринку (І. Ансоффа), матриця Мак-Кінсі тощо.

Вибору стратегічного напрямку розвитку передусе дослідження впливу чинників оточуючого середовища на діяльність підприємства. Він аналізуються за допомогою такого інструменту, як SWOT-аналіз, який допомагає визначити та кількісно оцінити сильні та слабкі боки підприємства, ідентифікувати і зробити оцінку можливостей та загроз. Проведений аналіз дає змогу з'ясувати, чи має підприємство більше можливостей або загроз, сильних боків або слабких, і тоді обґрунтувати необхідність застосування відповідної альтернативної стратегії за матрицею SWOT («Максі-Максі», «Максі-Міні», «Міні-Максі», «Міні-Міні»). Ці стратегії передбачають: використання сильних боків компанії для реалізації зовнішніх можливостей або для знешкодження зовнішніх загроз; мінімізацію слабких боків фірми на основі використання зовнішніх можливостей або уникнення зовнішніх загроз.

Таблиця 1

Виробництво основних видів продукції м'ясопереробної галузі в Україні за 2018–2020 рр. (тис т) [2]

Види продукції	2018	2019	2020
Вироби з яловичини та телятини	288	295	271
Вироби зі свинини	604	602	604
Вироби з м'яса свійської птиці	1259	1381	1441

Матриця розвитку товару/ринку (І. Ансоффа) розробляється з метою з'ясування необхідності вибору сфер діяльності, на які треба звернути увагу заради укріплення своїх конкурентних позицій. Вона дає змогу застосувати такі стратегії: глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку, розроблення товару, диверсифікація. Як правило, компанії їх комбінують задля забезпечення стійкого становища або вибирають такі, що сприяють прибутковій діяльності.

Матриця Мак-Кінсі дає змогу вибрати відповідну стратегію залежно від того, яку позицію займає підприємство у системі координат «привабливість ринку» – «конкурентоспроможність стратегічних господарських підрозділів». Це також альтернативний вибір, оскільки зроблений аналіз показує межі, у яких відбувається розвиток підприємства.

**Висновки.** Розглянувши теперішні тенденції розвитку та функціонування ринку м'ясопереробної продукції та

її основних суб'єктів, варто зауважити, що великі темпи виробництва, постійний попит та конкурентоспроможність ринку м'ясних виробів не є стовідсотковою гарантією розвитку підприємства даного напрямку та ринку в цілому, оскільки завжди існують чинники та умови, за яких успішне функціонування даних суб'єктів галузі буде постійно під загрозою. Дані загрози можуть прийти як із боку конкурентів, що кожного року ставлять за мету вибороти лідерство на даному ринку, так і з боку сировинного забезпечення підприємств через дефіцит м'ясної сировини з великої рогатої худоби та свинини. На функціонування підприємств можуть вплинути навіть не передбачувані чинники (епідемія COVID-19), що спричинили економічну кризу та знизили платоспроможність населення. І саме тому формування та наявність стратегічних альтернатив є запорукою успішної діяльності на ринку та вирішення як теперішніх, так і можливих проблем.

#### Список використаних джерел:

1. Статистичний збірник «Тваринництво України 2020». *Державна служба статистики України*. URL: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/05/zb\\_tvaryny\\_2020.pdf](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2021/zb/05/zb_tvaryny_2020.pdf) (дата звернення: 05.01.2022).
2. Сахно А.А., Салькова І.Ю. Дослідження сталого розвитку м'ясопродуктового підкомплексу та ринку м'яса в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 256–261.
3. Кривенко О. М'ясопереробна галузь на порозі змін. *Спільнота «М'ясна індустрія»*. URL: <https://mi.harchovyk.com/myasopererobna-galuz-na-porozi-zmin/> (дата звернення: 15.01.2022).
4. Янковий В.О. М'ясопереробна промисловість: стан і перспективи розвитку. *Харчова наука і технологія*. 2010. № 2. С. 90–94.
5. Петков О.І. Огляд ринку м'яса та м'ясної продукції в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 131–136.

#### References:

1. Statystychnyj zbirnyk «Tvarynnyctvo Ukrainy 2020» [Statistical collection «Livestock of Ukraine 2020»]. Derzhavna sluzhba statystyky [State Statistics Service]: web site. Available at: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/05/zb\\_tvaryny\\_2020.pdf](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2021/zb/05/zb_tvaryny_2020.pdf). (accessed 05 January 2022).
2. Sakhno A.A., Saljkova I.Ju. (2021) Doslidzhennja stalogho rozvytku m'jasoproduktovogho pidkompleksu ta rynku m'jasa v Ukraini [Study of sustainable development of the meat product subcomplex and meat market in Ukraine]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu*, no. 3, pp. 256–261.
3. Kryvenko O. (2020) M'jasopererobna ghaluzj na porozi zmin [The meat processing industry is on the verge of change]. Spiljnota «M'jasna indusrija» [Meat Industry Communities]: web site. Available at: <https://mi.harchovyk.com/myasopererobna-galuz-na-porozi-zmin/> (accessed 09 January 2022).
4. Jankovyj V.O. (2010) M'jasopererobna promyslovistj: stan i perspektyvy rozvytku [Meat processing industry: state and prospects of development]. *Kharchova nauka i tekhnologhija*, no. 2, pp. 90–94.
5. Petkov O.I. (2020) Oghljad rynku m'jasa ta m'jasnoji produkciji v Ukraini [Overview of the meat and meat products market in Ukraine]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*, vol. 54, pp. 131–136.

### FEATURES OF FORMATION OF STRATEGIC ALTERNATIVES FOR ENTERPRISES OF THE MEAT PROCESSING INDUSTRY OF UKRAINE

**Summary.** The article considers the peculiarities of the formation of strategic alternatives to the meat processing of industry Ukraine. Businesses operating in the market of this industry are affected by various environmental factors. The main ones for the industry are the reduction of raw materials and great competition. Therefore, in these conditions it is necessary to have alternative ways of development or strategic alternatives. They provide a choice of many development options that allow you to achieve the planned goals, taking into account the relevant resources. The meat processing industry is developing rapidly, provides the population of Ukraine with food and has a social orientation. The state is interested in its development because it produces such products that are very popular and consumed daily. Recent years have been difficult for the industry, as it has faced a shortage of raw materials. This was due to a decrease in the number of cattle and pigs. Therefore, the population reduced the consumption of products from these resources and switched to the consumption of poultry meat. In such conditions, the following alternatives were proposed for the industry: focusing on finding other sources of raw materials; creation of own fodder base; assistance to existing or creation of new farms; formation of intersectoral consolidation in Ukraine; reorientation from assortment groups made of this raw material to groups for the production of which other raw materials are used. The second important factor influencing the development of the industry is the presence of high competition. Currently, 1,340 meat processing plants are engaged in meat procurement and processing. Among them are powerful companies that have a strong position in the market. There are also medium and small ones who find it difficult to fight leaders. But it is difficult for consumers to distinguish between products from different manufacturers because they are very similar. In these conditions, the following alternative decisions can be made: to focus efforts on maintaining its target audience by saturating the range of products with original flavors and packaging; to expand the consumer audience at the expense of those of its participants who do not yet have established views and intentions to make purchases; use the opportunities of branded trade to form a high level of consumer satisfaction with products and increase their loyalty. In order to analyze and form strategic alternatives, the company can use such marketing tools as SWOT-analysis, product / market development matrix (I. Ansoff), McKinsey matrix, etc. Their application will allow you to determine the market position and choose the right solutions.

**Key words:** strategic marketing, strategic alternatives, influencing factors, meat processing industry, SWOT analysis, product / market development matrix, McKinsey matrix.