

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки, бізнесу і контролю  
Кафедра економіки промисловості  
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
Спеціальність – 051 «Економіка»  
Освітня програма – «Економіка підприємства»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «Стратегічні напрями розвитку підприємств  
м'ясопереробної галузі у повоєнний період»**

ШИФР КРМ. ЕП.1.938-03.2.10

Здобувачка \_\_\_\_\_ Склярук І.Д.

Керівник \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.  
(науковий ступень, вчене звання, ПШБ)

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 12.12.2023 р., протокол № 7

Завідувач кафедри

економіки промисловості \_\_\_\_\_ Олександр ПАВЛОВ

Назва кафедри

(підпис)

Одеса – 2023 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет економіки, бізнесу і контролю  
 Кафедра економіки промисловості  
 Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
 Спеціальність – 051 «Економіка»  
 Освітня програма – «Економіка підприємства»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**  
**здобувачки**  
**Інни СКЛЯРУК**

1. Тема роботи: «Стратегічні напрями розвитку підприємств м'ясопереробної галузі у повоєнний період» затвердженою наказом ОНТУ від 05.12.2022 р. № 938-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 05.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: наукові та статистичні джерела, інформація спеціалізованих Інтернет-сайтів, статистична звітність роботи підприємств: ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат», ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» за два роки
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування стратегія розвитку підприємств; Розділ 2. Аналіз мікро-та макросередовища м'ясопереробної галузі України; Розділ 3. Стратегічні напрями розвитку м'ясопереробної галузі України у повоєнний період на прикладі харківської області
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 20, рисунків – 15.
6. *Таблиця 1. Види стратегій підприємства за класифікаційними ознаками; Рис. 1. Види конкурентної стратегії; Рис. 2. Види функціональної стратегії; Рис. 3. Чинники, які впливають на вибір стратегії розвитку підприємства; Рис. 4. Етапи формування програми стратегічного розвитку; Таблиця 2. Динаміка кількості підприємств м'ясопереробної галузі України за 2013-2021 рр., одиниць; Рис. 5. Співвідношення закритих підприємств-виробників ковбасної продукції, %;*

Рис. 6. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів за 2014-2022 рр., млн грн; Таблиця 3. Динаміка обсягів виробництва ковбасних виробів за 2013-2021 рр.; Рис. 7. Структура ринку ковбасних виробів за походженням в 2021 році, %; Рис. 8. Частка основних операторів ринку ковбасних виробів, в натуральному вираженні, %; Таблиця 4. Матриця SWOT-аналізу м'ясопереробної галузі України; Таблиця 5. Стратегічні напрями розвитку м'ясної та м'ясопереробної галузі; Таблиця 6. SWOT-аналіз м'ясопереробної галузі як частини агросектору з урахуванням коопераційним та інтеграційних зав'язків з сільським господарством; Таблиця 7. Кроки та інструменти реалізації стратегічних напрямів розвитку м'ясопереробної галузі України; Таблиці 8. Оцінка інвестиційної привабливості ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» за 2020-2021 рр.; Таблиця 9. Оцінка інвестиційної привабливості ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» за 2020-2021 рр.; Таблиця 10. Порівняльна оцінка показників підприємств м'ясопереробної галузі; Рис. 9. Базова стратегія розвитку ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат»; Рис. 10. Базова стратегія розвитку ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат»; Рис. 11. Передумови формування моделі економічного розвитку регіону; Рис. 12. Етапи реалізації проєкту зі створення м'ясопереробного кластера; Таблиця 11. План з виробництва та реалізації продукції, надання послуг МПК; Таблиця 12. Розподіл інвестицій за напрямками по рокам реалізації проєкту; Таблиця 13. Показники виробничо-господарської діяльності м'ясопереробного кластера в Харківській області; Рис. 13. Чиста поточна вартість проєкту, млн грн; Таблиця 14. Показники грошового потоку інвестиційного проєкту

7. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник \_\_\_\_\_ Т.А. Кулаковська  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ І.Д. Склярчук  
(підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Обробка зібраних даних виробничо-господарської діяльності підприємств м'ясопереробної галузі	11.09 – 27.09.2023	
	Робота з літературними джерелами та розробка теоретичної частини кваліфікаційної роботи магістра	28.09 – 30.10.2023	
	Дослідження стратегічних програм розвитку аграрного сектору та м'ясопереробної галузі	01.11 – 14.11.2023	
	Аналіз діяльності підприємств м'ясопереробної галузі та визначення стратегії їх розвитку	15.11 – 24.11.2023	
	Оцінка ефективності проекту зі створення м'ясопереробного кластеру на території Харківської області у повоєнний період	25.11 – 04.12.2023	

Керівник \_\_\_\_\_ Т.А. Кулаковська  
(підпис)

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ І.Д. Склярчук  
(підпис)

*Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.*

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ І.Д. Склярчук

## АНОТАЦІЯ

### на кваліфікаційну роботу магістра

КРМ містить 109 сторінок, 20 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел з 31 найменування, 19 додатків.

**Метою** виконання роботи є дослідження теоретичних та методологічних аспектів формування стратегічних напрямів розвитку підприємств, розробка практичних пропозицій зі стратегічного розвитку м'ясопереробної галузі України у повоєнний період.

**Об'єктом** аналізу, узагальнень і дослідження виступають процеси формування стратегічних напрямів розвитку галузей та підприємств.

**Предметом** дослідження є напрями розвитку м'ясопереробної галузі України у повоєнний період.

**Завданнями** роботи передбачено провести аналіз науково-теоретичних засад формування стратегій розвитку підприємств; проаналізувати стан, динаміки та перспективи розвитку м'ясопереробної галузі України; на основі SWOT та PEST-аналізу визначити сильні та слабкі сторони галузі, можливості та загрози для її розвитку; розробити матрицю стратегічних напрямів розвитку м'ясопереробної галузі України у повоєнний період; визначити стан та можливості для реалізації інвестиційних проєктів підприємств м'ясопереробної галузі; запропонувати проєкт з підвищення ефективності розвитку м'ясопереробної галузі України у повоєнний період та розрахувати його ефективність.

За результатами виконаної роботи сформульовані висновки та пропозиції з підвищення ефективності м'ясопереробної галузі у повоєнний період.

Одержані результати можуть бути використані на підприємствах м'ясопереробної галузі.

Рік виконання роботи – 2023

Рік захисту роботи – 2023

**ABSTRACT**  
**for a master's qualification work**

The QWM contains 109 pages, 20 tables, 15 figures, a list of used sources of 31 titles, 19 appendices.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological aspects of the formation of strategic directions for the development of enterprises, to develop practical proposals for the strategic development of the meat processing industry of Ukraine in the post-war period.

The object of analysis, generalizations and research are the processes of formation of strategic directions for the development of industries and enterprises.

The subject of the study is the directions of development of the meat processing industry of Ukraine in the post-war period.

The objectives of the work include an analysis of the scientific and theoretical foundations for the formation of enterprise development strategies; analyze the state, dynamics and prospects for the development of the meat processing industry in Ukraine; based on SWOT and PEST analysis, determine the strengths and weaknesses of the industry, opportunities and threats to its development; develop a matrix of strategic directions for the development of the meat processing industry in the post-war period; determine the status and possibilities for implementing investment projects of meat processing industry enterprises; propose a project to increase the efficiency of development of the meat processing industry of Ukraine in the post-war period and calculate its effectiveness.

Based on the results of the work done, conclusions and proposals were formulated to improve the efficiency of the meat processing industry in the post-war period.

The results obtained can be used at meat processing enterprises.

Year of completion of work – 2023

Year of work protection – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.1. Генезис наукових поглядів на стратегічний розвиток підприємств.....	12
1.2. Види стратегій розвитку підприємства.....	15
1.3. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства.....	22
1.4. Процес формування стратегічної програми розвитку підприємства.....	29
ВИСНОВКИ за Розділом 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІКРО-ТА МАКРОСЕРЕДОВИЩА М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	39
2.1. Сучасний стан та проблеми розвитку м'ясопереробної галузі України.....	39
2.2. SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища м'ясопереробної галузі України .....	52
2.3. Стратегічні напрями розвитку м'ясопереробної галузі України у повоєнний період.....	59
ВИСНОВКИ за Розділом 2.....	62
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	67
3.1. Техніко-економічна характеристика, стан та стратегія розвитку підприємств м'ясопереробної галузі Харківської області.....	67
3.1.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат».....	67
3.1.2. Техніко-економічна характеристика ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат».....	70
3.2. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств мясопереробної галузі Харківської області.....	73
3.2.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» .....	73

3.2.2. Визначення стратегічних напрямів розвитку ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат».....	79
3.3. Інвестиційний проєкт створення м'ясопереробного кластеру в Харківській області у повоєнний період.....	86
ВИСНОВКИ за Розділом 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Оскільки підприємствам переробної промисловості доводиться діяти у досить динамічному конкурентному середовищі, в якому змінюються пріоритети держави, оновлюються технології, асортимент продукції, потреби, інтереси і смаки споживачів, набирають сили і множаться конкуренти, то їм необхідно визначити стратегічні напрями свого розвитку.

За таких умов переробні підприємства повинні мати мобільний та ефективний набір видів діяльності, асортимент продукції, форм і методів поведінки, які б вигідно позиціонували його в конкурентному середовищі, завдяки якому підприємства досягли б своїх цілей. Як правило, цей набір формується на основі концепції розвитку підприємств і називається стратегією.

Студент	Склярук І.Д.			<b>КРМ.ЕП.1.938-03.2.10.</b>		
				<b>Текстова частина</b>	Стад	Стор.
					<b>9</b>	<b>109</b>
Керівник	Кулаковська Т.А.				<b>ОНТУ</b>	
Зав. каф.	Павлов О.І.					

Особливої увагу потребують питання розробки стратегічних напрямів розвитку в умовах невизначеності та ризику. Саме такі обставини наразі в Україні впливають на діяльність підприємницьких структур – військові дії на території України. М'ясопереробна галузі є галуззю, яка забезпечує продовольчу безпеку країни, тому її розвиток потребує ретельної уваги як у поточному періоді, так і у майбутньому (після війни).

Тому, **метою** виконання роботи є дослідження теоретичних та методологічних аспектів формування стратегічних напрямів розвитку підприємств, розробка практичних пропозицій зі стратегічного розвитку м'ясопереробної галузі України у повоєнний період.

**Об'єктом** аналізу, узагальнень і дослідження виступають процеси формування стратегічних напрямів розвитку галузей та підприємств.

**Предметом** дослідження є напрями розвитку м'ясопереробної галузі України у повоєнний період.

**Завданнями** роботи:

- провести аналіз науково-теоретичних засад формування стратегій розвитку підприємств;
- проаналізувати стан, динаміки та перспективи розвитку м'ясопереробної галузі України;
- на основі SWOT та PEST-аналізу визначити сильні та слабкі сторони галузі, можливості та загрози для її розвитку;
- розробити матрицю стратегічних напрямів розвитку м'ясопереробної галузі України у повоєнний період;
- визначити стан та можливості для реалізації інвестиційних проєктів підприємств м'ясопереробної галузі;
- запропонувати проєкт з підвищення ефективності розвитку м'ясопереробної галузі України у повоєнний період та розрахувати його ефективність.

**Методи дослідження:** абсолютних і порівняльних переваг, аналітичні, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, факторний аналіз.

**Інформаційної базою дослідження** є статистична інформація Державного комітету статистики України, дані Міністерства аграрної політики України, статистична і фінансова звітність підприємств за 2 роки, матеріали досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, опубліковані у періодичних виданнях та розміщені у мережі Інтернет.

Кваліфікаційна робота містить 109 сторінок, 20 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел з 31 найменувань, 19 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Генезис наукових поглядів на стратегічний розвиток підприємств**

Дослідженням поняття «стратегія економічного розвитку» займалися такі відомі економісти та науковці України та світу, як І. Ансофф, Дж. Кей, Д. Куїнн, М. Мескон, Г. Мінцберг, С. В. Мочерний, М. Портер, М. Г. Саєнко, А. Дж. Стрікленд, А. А. Томпсон, Д. Траут, А. Чандлер.

Український дослідник Я. Жаліло визначив ключові теоретичні та практичні основи побудови економічної стратегії держави. Проблеми стратегічного управління на глобальному рівні, у тому числі у секторі економіки, досліджували О. Білорус, Д. Гольдблатт, Д. Г. Лук'яненко, Е. Макгрю, Ю. М. Пахомов, Дж. Перратон, А. М. Поручник, П. Ратленд, Є. Суліма, Д. Хелд, М. Шепелєв, Ю. Яковець.

Поняття «стратегія» є мультидисциплінарним, яке широко вживається у різних галузях науки, та отримало перше застосування у військовій справі [1]. Категорія «стратегія» досліджувалась ученими в сфері політики [2], державного управління [3] та економіки.

Сам термін «стратегія» означає планування подальших дій, які мають призвести до певного результату. Це поняття прийшло в економічну сферу з воєнного лексикону. Стратегія від грецької мови «strategos» означає «мистецтво генерала» [4]. Згідно теорії китайського воєнного діяча та філософа VI ст. до н.е. Сунь-Цзи «метою всієї фундаментальної стратегії має стати створення умов для того, щоб населення процвітало і було задоволеним, щоб його бажання підкорятися правителю не могло бути навіть поставлено під сумнів» [5, С. 8].

Стратегію як план розглядали такі вчені, як Г. Мінцберг, М. Мескон, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Д. Куїнн.

За визначенням М. Мескона стратегія є «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей» [4, С. 160]. Стратегію у довгостроковій перспективі розглядали А. Чандлер та С. Мочерний, які надали таке визначення економічній стратегії – «довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань» [6, С. 88].

Трактування поняття «стратегія» з урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування суб'єкту економічних відносин запропонували такі вчені, як Я. Жаліло, І. Ансофф, Дж. Кей. Український дослідник Я. Жаліло дав таке визначення: «економічна стратегія – це цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, що розраховані на тривалий період часу» [7, С. 16].

Український дослідник М. Саєнко запропонував таке тлумачення, «стратегія підприємства – це систематичний майбутній розвиток середовища та підприємництва, що містить формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості» [8, С. 9].

За М. Портером, стратегія є мистецтвом створення відмінностей від конкурентів, вміння досягати конкурентних переваг та підтримувати їх [9].

В економічній науці найбільш розповсюдженим у використанні є поняття «економічна стратегія», що охоплює всі сфери діяльності економічного суб'єкту та має за мету досягнення економічної ефективності від цієї діяльності в майбутньому.

Велику увагу приділяли А. Томпсон, А. Стрікленд та М. Портер критерію конкурентоспроможності економічної стратегії. Так, за М. Портером, конкурентна стратегія – це така стратегія, на основі якої

підприємство може вести конкурентну боротьбу та яка визначає цілі та засоби їх досягнення.

Розвиток є результатом реалізації стратегії, і одночасно стратегія є інструментом забезпечення розвитку. У залежності від об'єкту призначення, розрізняють:

- стратегію економічного розвитку підприємства (або організації);
- стратегію економічного розвитку галузі;
- стратегію економічного розвитку регіону;
- стратегію економічного розвитку країни;
- стратегію економічного розвитку інтеграційного блоку.

Визначення цілей, шляхів їх досягнення та очікування запланованих результатів у майбутньому обумовило розвиток стратегічного планування та управління. Існують багаточисленні підходи до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства», серед них такі:

- стратегія як набір правил діяльності підприємства;
- стратегія як система заходів (або план) для досягнення визначеної мети;
- стратегія як спосіб досягнення конкурентних переваг або залучення нових клієнтів;
- стратегія як сукупність перспективних орієнтирів;
- стратегія як програма послідовних дій;
- стратегія як позиція компанії на ринку та ін.

Об'єднані спільними цілями та сферою діяльності підприємства формують окрему галузь економіки країни. Розвиток галузі передбачає створення стратегії, відповідно до основних пріоритетів діяльності. Таким чином, стратегія розвитку галузі може бути визначена як комплекс рішень (система заходів, сукупність цільових програм), спрямованих на визначення перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку галузі, формування та ефективного використання потенціалу, забезпечення динамічного і сталого розвитку галузі [10, С. 2]. Основою стратегії розвитку галузі повинні бути не лише інтереси

галузі, а й також інтереси суспільства, що задовольняються за допомогою зусиль держави та підприємницького сектору з метою вирішення перспективних економічних завдань галузі [11, С. 92].

Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план з досягнення цілей, фінансових та ресурсних можливостей, мінімізації ризиків.

Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє внести ясність у такі моменти його роботи, як:

1. напрям діяльності;
2. методи та інструменти, які необхідно використовувати для досягнення цілей;
3. система позиціонування;
4. місія компанії та її сприйняття суспільством;
5. реакція організації на різні види внутрішніх та зовнішніх впливів;
6. стратегія розвитку підприємства та тактика – зовсім різні поняття.

Перша визначає цілі компанії та завдання, які потрібно вирішити. Використання чіткого плану стратегії розвитку підприємства дозволяє сформулювати базові потреби компанії та швидко їх реалізувати. Тактика формує методи досягнення необхідного результату.

## **1.2. Види стратегій розвитку підприємства**

Питаннями класифікації стратегій займалися чимало вчених, серед яких Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. Як свідчить аналіз праць науковців, існує досить багато класифікацій стратегій підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Майже всі автори виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу тощо.

Систематизація поглядів науковців дозволила сформувану узагальнену класифікацію стратегій управління розвитком підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Види стратегій підприємства за класифікаційними ознаками

Класифікаційні ознаки	Види стратегій
За стадіями життєвого циклу	Стратегія зростання Стратегія утримання Стратегія скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Стратегія лідера Стратегія претендента Стратегія послідовника Стратегія новачка
За концептуальним підходом	Стратегія виживання Стратегія існування Стратегія помірнього зростання Стратегія зростання
За видом конкурентної поведінки	Стратегія наступальна Стратегія оборонна Стратегія коопераційна
За напрямками розвитку	Стратегія інтенсивного росту Стратегія інтеграційного росту Стратегія диверсифікаційного росту
За функціональним критерієм	Стратегія маркетингова Стратегія виробнича Стратегія фінансова Стратегія організаційна Стратегія соціальна
За ієрархією у системі управління	Стратегія кооперативна Стратегія операційна Стратегія ділова Стратегія функціональна
За рівнем глобалізації бізнесу	Стратегія вузької спеціалізації Стратегія диверсифікації

*Джерело: систематизовано на основі [ ]*

Вибір стратегії за рівнем глобалізації бізнесу є актуальним для підприємств певної галузі або декількох суміжних видів діяльності пов'язаних між собою технологічно чи непов'язаних.

Укрупнено сучасні стратегії розвитку підприємства можна поділити на три основні типи:

1) основна стратегія (є описом загального напрямку розвитку діяльності підприємства);

2) конкурентна стратегія виробництва (спрямована на отримання переваг перед конкурентами);

3) функціональна стратегія (є планом для кожного з підрозділів компанії).

Перший із типів дозволяє виявити загальний напрямок розвитку підприємства та його діяльності. Базова стратегія показує, як має здійснюватися управління бізнесом задля збереження балансу портфеля товарів та послуг. Це найскладніший рівень рішень, тому що вони впливають на діяльність всього підприємства та його перспективи. Саме в цьому типі стратегій узгоджується стратегія організації, пов'язані з продуктом.

Конкурентну стратегію інакше називають діловою стратегією чи бізнес-стратегією. Вона є доповненням до базової та дозволяє виявити сильні сторони продукту та визначити, як вони будуть впливати на рентабельність компанії. Метою розробки стратегії розвитку підприємства у цьому разі є виявлення конкурентних переваг компанії. Якщо фірма займається лише одним напрямом діяльності, цей рівень є частиною базової стратегії. Якщо ж організація має кілька напрямів діяльності, то для кожного з них має бути складений окремий план, спрямований на досягнення загального результату.

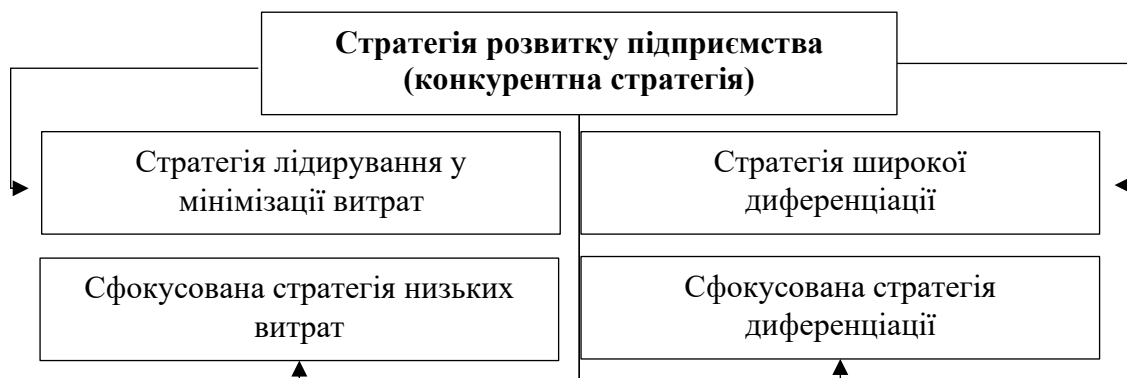


Рис. 1.1. Вили конкурентної стратегії

Функціональна стратегія розробляється для кожного відділу та підрозділи компанії. Вона дає змогу максимально ефективно використовувати

ресурси окремих функціональних просторів. Цей тип стратегії поділяється на кілька основних видів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Види функціональних стратегій

Стратегія НДДКР визначає основні ідеї нового продукту. Ця стратегія ділиться на два типи: інноваційна та імітаційна.

Виробнича стратегія описує ресурси, які будуть потрібні для виробництва продукту. В ході складання стратегії виявляється інформація про оптимальне розміщення промислового обладнання, елементи виробничого процесу та витрати, які знадобляться на його реалізацію.

Маркетингова стратегія визначає стан ринку для виробленого продукту, виявляє можливі супутні послуги, які можуть бути запропоновані покупцям. Формулює основні цілі рекламних кампаній та методи їх досягнень. Маркетингова стратегія є особливо актуальною для виробництва, яке націлене на масові продажі.

Фінансова стратегія використовується для прогнозування стану фінансових ресурсів підприємства. За допомогою цієї стратегії оцінюються рентабельність інвестиційних проєктів та майбутніх продажів продукту, які вплинуть на фінансові показники.

Не менш важливою, ніж описані вище типи, є грамотно розроблена стратегія управління персоналом. Її реалізація дозволяє збільшити мотивацію співробітників та привабливість праці в організації для нових працівників. За

допомогою цієї стратегії розробляється ефективна система управління персоналом, його навчання та підтримання кількості посадових одиниць на необхідному рівні.

Також виділяють й інші види основних стратегій розвитку підприємства:

- стратегія зростання;
- диверсифіковані стратегії;
- моностратегії;
- мультиатрибутивні стратегії.

Для успішного розвитку середніх фірм їм необхідно дотримуватись нішевої спеціалізації. І тут загальна стратегія розвитку підприємства залежить від таких показників, як темпи зростання ніші і самої фірми. Можна вибрати один з таких типів.

Стратегія збереження спрямована на збереження існуючого стану справ. Бувають випадки, коли компанія не має фінансових можливостей розширитися або це недоцільно. Важливо враховувати те, що показники підприємства можуть знизитися через зміну у перевагах споживачів чи збільшення конкуренції.

Стратегія пошуку «загарбника» актуальна для компаній, яким не вистачає фінансових ресурсів, щоб зберегти своє становище на ринку. Єдиним вірним рішенням у такій ситуації є пошук великого підприємства, яке забажає частково викупити активи організації. При цьому вона зберігає автономність свого підрозділу та отримує можливість продовжувати діяльність за рахунок залучення коштів з боку покупця. Компанія може навіть міняти власників, але зберігати при цьому нішеву спеціалізацію діяльності та управлінський персонал.

Стратегія лідерства у ніші. Має сенс у двох поширених ситуаціях:

- 1) компанія росте настільки швидко, що може стати монополістом на ринку та нейтралізувати конкурентів;
- 2) компанія має у своєму розпорядженні фінансові ресурси для того, щоб активно зростати і розвиватися.

Стратегія виходу за межі ніші дасть необхідний ефект лише тоді, коли компанія готова вийти за свої початкові рамки. Компанія, яка стала лідером у своїй ніші, може спробувати завоювати інші сфери бізнесу. Потрібно враховувати, що організації доведеться зіткнутися з високою конкуренцією з боку підприємств, які вже розробляють дані напрямки. Тому потрібно мати достатні ресурси для того, щоб нова стратегія принесла дивіденди.

Стратегія фінансового розвитку підприємства повинна складатися із поєднання кількох типів стратегій. Потрібно, щоб вони тісно взаємодіяли між собою та були спрямовані на отримання загального результату. Усі співробітники компанії повинні розуміти, як позиціонує себе підприємство і чого хоче досягти. Тільки в цьому випадку вдасться досягти успіху.

Отже, стратегія економічного розвитку – це довгостроковий план, що складається з системи послідовних дій та запроваджується для досягнення стратегічної мети, яка відповідає пріоритетам підприємства (організації або країни) та є основою для його ефективного функціонування та розвитку.

На вибір стратегії впливають такі чинники:

1) визначення мети компанії.

Для визначення стратегії розвитку підприємства спочатку потрібно сформулювати мету. Можливо, компанія потребує скоротити витрати на виробництво продукту, або випускати більшу кількість товарів при колишніх витратах. Можливо, і така ситуація, коли підприємство хоче збільшити частку свого продукту на ринку. Розуміння цілей дозволить розробити стратегію розвитку підприємства, яка буде оптимальною для підприємства;

2) використання можливості додаткових грошових вливань.

Потрібно залучати до свого проекту нових інвесторів. За їх підтримки існує можливість з легкістю пережити важкі періоди у бізнесі та отримати можливість для розвитку нових напрямків;

3) використання нових розробок.

Сьогодні існує безліч нових інструментів, орієнтованих на цільову аудиторію, технічних новинок для полегшення процесу виробництва та

інноваційних методів роботи, яких не існувало ще кілька років тому. Потрібно слідкувати за тенденціями;

4) моніторинг асортименту продукції.

Потрібно орієнтуватися на потреби та бажання споживачів. Навіть якщо підприємство працює лише в одній ніші, характеристики продукту можуть залежати від регіону продажу та інших факторів. Розуміння того, що потрібно клієнтам, дозволить менеджерам розробити стратегію сталого розвитку підприємства;

5) комерційна політика.

Потрібно аналізувати комерційні умови, які підприємство пропонує своїм клієнтам. Може мати сенс створення різних пропозицій для кожної групи покупців. Потрібно розробити такі умови співпраці, які б максимально підходили клієнтам;

б) потреба у нових каналах збуту.

У світі більшість покупок здійснюється через Інтернет. Багато підприємців, які не користуються сучасними можливостями, втрачають клієнтів і прибуток. Коли людина чує про компанію або новий товар, вона намагається дізнатися про неї якомога більше. Найдоступнішим засобом отримання є Інтернет, тому більшість людей користуються саме таким каналом. Якщо у компанії немає офіційного сайту або він є, але на ньому не можна замовити товар, то, швидше за все, покупець піде до конкурентів. Потрібно постійно думати про розвиток нових напрямів для продажу. Це можуть бути соцмережі, маркетплейс, месенджери або інші платформи;

7) конкурентна стратегія.

Потрібно постійно вивчати конкурентів, які працюють у тій самій ніші. Не варто недооцінювати новачків. Часом вони мають такі технічні та інформаційні ресурси, які здатні зрушити з місця «старожилів» ринку;

8) організаційна структура компанії.

Компанія повинна мати чітку організаційну структуру, тоді реалізація стратегії розвитку підприємства не складе труднощів. Велику увагу слід

приділити відділу маркетингу. Без реклами компанія не зможе ефективно вести діяльність. Потрібно звернути увагу на навчання персоналу і стежити за тим, щоб кожен займався своєю справою. Не варто поєднувати відділи продажу та маркетингу. Перші повинні займатися виключно реалізацією продукту, а другі – думати про те, як знайти нових клієнтів та утримати старих.

Основними цілями, від яких залежить вибір стратегії розвитку підприємства, є:

- дохід, який бажає отримати підприємство. У цьому можна скористатися варіантом короткострокового планування (до року), середньострокового чи довгострокового (до п'яти). Великі компанії зазвичай використовують останній варіант;

- частка ринку або ніші. Потрібно обґрунтовано оцінювати ту частку ринку, яку може захопити компанія. Необхідно враховувати конкурентів, які вже працюють у вибраній сфері, а також перспективність та розвиток ніші;

- норма прибутку. Цей показник допоможе обчислити, які обороти виручки від реалізації продукції планує отримати підприємство;

- географічна представленість підприємства. Потрібно проаналізувати території та виявити, робота в яких регіонах чи країнах може принести найбільший прибуток. Треба розуміти, що діяльність підприємства не може охопити весь світ, бо його ресурси не є нескінченними. Потрібне розуміння того, де продукт буде мати найбільший попит;

- регіональна частка ринку. Потрібно оцінювати, яку частку на регіональному ринку і саме коли хоче отримати підприємство.

### **1.3. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства**

Стратегія розвитку підприємства – це довгострокове глобальне планування. Керівнику або власнику компанії потрібно реально оцінити, до якого рівня зможе зрости компанія через кілька років, які завдання потрібно здійснити і як досягти поставленої мети.

Етап 1: Дослідження макросередовища.

На розвиток бізнесу впливають як внутрішні чинники, так і зовнішні. Під час розробки стратегії необхідно вивчати макросередовище підприємства, що дозволить спрогнозувати його прибутковість та зрозуміти, чи варто розробляти нові напрямки.

При розробці стратегії розвитку підприємства слід враховувати вплив таких чинників:

- розробка нових законопроектів, ухвалення яких може вплинути на ситуацію на ринку. З ними можна ознайомитись на сайті Держдуми або інших законодавчих органів;
- заплановані великими компаніями угоди, поглинання та злиття, які можуть вплинути на всю ситуацію у галузі;
- рівень прибутків населення тощо.

Етап 2: Аналіз мікросередовища.

Потрібен постійний моніторинг за діями конкурентів. Аналіз їх методів роботи та розвитку, врахування недоліки у їх роботі допоможуть підприємству уникнути помилок у власному бізнесі. Так будуть створенні передумови щодо формування цінової політики, яка стане привабливою для споживачів.

Під час проведення аналізу використовуйте маркетингові дослідження ринку. Ці дані допоможуть зрозуміти стан обраної галузі та потреби покупців.

Етап 3: SWOT-аналіз.

Після того як були проаналізовані схеми розвитку конкурентів і визначені зовнішні чинники, які можуть вплинути на бізнес, потрібно встановити сильні та слабкі сторони свого підприємства.

Для цього використовується метод SWOT-аналізу. Він є інструментом планування, який дозволить об'єднати всю отриману інформацію про бізнес і сформулювати цілі та завдання компанії.

Усі отримані дані вписуються у чотири колонки таблиці:

- Strengths – переваги перед конкурентами;
- Weaknesses – недоліки проекту;

- Opportunities – зовнішні чинники, які можуть здійснити позитивний вплив на розвиток бізнесу або розкрити нові можливості;
- Threats – зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Після побудови матриці всю інформацію слід систематизувати та зробити висновки.

Етап 4: Побудова матриці Ансоффа.

Для підвищення ефективності стратегії розвитку підприємства потрібно побудувати матрицю Ансоффа. Цей маркетинговий метод надає можливість розробляти плани відповідно до одного з чотирьох напрямків:

- 1) старий товар та старий ринок. Передбачає збільшення кількості продукту підприємства на ринку та підвищення рівня продажів;
- 2) старий товар та новий ринок. Пошук нових споживачів в інших містах та країнах;
- 3) новий товар та старий ринок. Передбачає удосконалення товару;
- 4) новий товар та новий ринок. Цей метод називається диверсифікацією, яка може полягати у створенні нового продукту з колишніх ресурсів або у розширенні асортименту за рахунок нових товарів.

На підставі даних SWOT-аналізу обирається стратегія конкурентного розвитку підприємства, яка стане найбільш ефективною для підприємства.

Етап 5: Визначення цілей та завдань.

Основна мета має бути чітко сформульована. Наприклад, збільшити обсяг продажів у чотири рази за рік, стати лідером продажів у своєму місті та відкрити п'ять філій у сусідніх регіонах через 3 роки, розробити 10 нових продуктів та вивести їх на ринок протягом 2 років та ін.

Потім потрібно визначити найважливіші завдання кожної з поставлених цілей. Наприклад, щоб стати лідером продажів у своєму місті, потрібно буде купити нове обладнання, залучити великі торгові мережі у якості партнерів, збільшити складські ресурси, розробити стратегію рекламного просування, відкрити філії у кількох районах міста тощо.

Немає готового варіанта цілей і завдань. Їх необхідно формулювати окремо для кожного підприємства з урахуванням його особливостей і ресурсів.

Після цього потрібно перейти до побудови тактики поведінки підприємства.

План щодо стратегії розвитку нового підприємства або вже існуючого підприємства містить такі моменти:

- результати дослідження мікро- та макросередовища;
- опис основної діяльності підприємства та завдань розвитку;
- опис місії підприємства та стратегії розвитку;
- функціональні стратегії підрозділів підприємства;
- проекти щодо розвитку підприємства;
- бізнес-плани реалізації проектів розвитку;
- опис методів управління ризиками реалізації стратегічного плану.

Створення стратегії розвитку підприємства – дуже важливий крок для підприємства. Грамотно складений план дозволить ефективно використати наявні ресурси та збільшити прибуток.

Причини, в наслідок яких стратегія може не спрацювати [12]:

1) стратегія не усвідомлюється її носієм.

Ця помилка найчастіша у малому бізнесі. Це буває коли власник компанії керує нею виходячи з власного бачення ситуації, та не спирається на інформацію. Часом у такій ситуації навіть сам підприємець не може пояснити, якою стратегією розвитку підприємства він керується;

2) стратегія містить протиріччя.

Дуже часто підприємці або керівники намагаються досягти низки цілей за допомогою однієї стратегії. Вони забувають, що весь сенс довгострокового планування полягає у концентрації сил та ресурсів на виконанні ключового завдання;

3) стратегія не синхронізована між носіями.

Практично у будь-якій компанії існує розгалужена структура відділів, які часом не координують роботу між собою. Керівники та власники бізнесу

також можуть по-різному бачити його розвиток. Перед тим як розпочинати реалізацію стратегії, необхідно ознайомити з нею всіх співробітників компанії і дійти повної згоди з цього питання. Усі працівники повинні розуміти, у чому полягають їхні завдання та діяти відповідним чином;

4) стратегія не формалізована, не зафіксована документально.

Будь-яка угода або договір, укладений зі сторонньою організацією, обов'язково фіксується на папері. Але, зазвичай, внутрішніх розпоряджень це не стосується. Найчастіше правила стратегії та основні тактичні кроки щодо досягнення цілей озвучуються усно. У цьому випадку співробітники не завжди розуміють, які дії потрібно вжити, і немає документа, який би підтвердив чи спростував вірність їх рішень;

5) стратегія сформульована нечітко.

Під час створення стратегії розвитку підприємства необхідно уникати загальних формулювань. У плані мають бути конкретно прописані дії кожного працівника, які призведуть до реалізації цілей;

б) стратегія не відома співробітникам.

Якщо є розроблена стратегія, в якій чітко окреслені реальні цілі та завдання, конкретно сформульовані кроки, які мають привести до результату, але з нею не ознайомлений персонал, всі зусилля будуть марними. Тому важливо донести конкретні завдання до ключових працівників, які згодом зможуть роз'яснити своїм підлеглим, як вони мають діяти;

7) стратегія не зрозуміла співробітникам.

Важливо грамотно структурувати документ. Кожен співробітник, прочитавши його, повинен зрозуміти, які цілі прагне реалізувати компанія і що він повинен зробити для виконання поставленого завдання;

8) співробітники не поділяють розроблену стратегію.

Часто на підприємствах виникають ситуації, коли співробітники не сприймають нововведення, які здійснює керівництво. Щоб цього не сталося, потрібно провести нараду за участю всіх ключових працівників. Навіть якщо пропозиції деяких із них не будуть прийняті, вони зможуть взяти участь у

обговоренні нових планів та відчують себе причетними до створення стратегії розвитку підприємства. Це допоможе персоналу позитивно поглянути зміни;

9) стратегію розробити та не реалізують.

Сама собою розробка стратегії не дасть результатів. Важливо продумати всі наступні кроки та контролювати їх реалізацію. Потрібно регулярно оновлювати завдання та плани, нагадувати про мету, яку потрібно досягти. Вся діяльність підприємства має бути спрямована на виконання поставлених завдань;

10) формальна стратегія.

Така ситуація може виникнути, якщо створена стратегія не потрібна нікому, крім розробника. У цьому випадку підприємство продовжуватиме функціонувати у своєму звичайному режимі, і нічого не зміниться. Важливо донести до співробітників не лише інформацію про те, що потрібно робити з метою реалізації плану, а й про те, як зміниться їхнє життя внаслідок якісної роботи.

Результативність стратегії розвитку підприємства буде залежати від ефективної системи мотивації. Потрібно проаналізувати кількість заявок та продажів у різні періоди, рівень доходів та витрат, оптимізувати роботу відділів та встановити конкретні критерії оцінки стратегії.

Грамотний керівник повинен знати, що найкраще мотивує його працівників у роботі. Це може бути підвищення на посаді, премія чи можливість навчатися. Після виявлення мотивації слід визначити ключові показники, які описуватимуть ефективність праці кожного працівника. Залежно від посади це може бути кількість продажів або залучених клієнтів, середній чек, якість відповідей на звернення тощо. Необхідно розробити систему заохочень для співробітників, які виконують план або перевищують його показники.

Керівник має організувати систему зв'язку між усіма підрозділами. Це дозволяє адекватно оцінювати ринок збуту, процеси, що відбуваються на підприємстві, та ресурси, що знаходяться у розпорядженні співробітників.

Потрібно показати персоналу, які з поточних показників мають змінитись. Слід вказати період часу, за який мають відбутися зміни.

Потрібно звернути увагу на критерії оцінки стратегії.

Планомірність – це наскільки нова стратегія розвитку збігається із місією компанії.

Придатність – встановлюється можливість реалізувати розроблений план за існуючих ринкових умов.

Здійсненність – встановлюється, чи є у розпорядженні підприємства ресурси для виконання стратегії.

Прийнятність – встановлюється, чи стратегія відповідає інтересам ключових співробітників компанії.

Перевага – встановлюється, чи зможе стратегія стати конкурентоспроможною і за якими показниками можна випередити суперників.

Розробник стратегії або керівник повинен мати відповіді на такі питання:

- що буде виробляти та продавати підприємство і що для цього знадобиться?
- які ресурси знадобляться для реалізації поставлених цілей, чи володіє ними підприємство зараз?
- яких фінансових витрат вимагатиме досягнення цілей стратегії?
- які засоби для залучення клієнтів потрібно буде використати?
- які відділи підприємства стануть ключовими для досягнення цілей стратегії? Як мотивувати їх співробітників?
- чи передбачувані результати є реальними?
- які основні критерії успіху передбачаються планом стратегії?

Відповіді на ці питання допоможуть зробити план більш детальним та внести зміни до нього у разі потреби.

Дуже важливо регулярно проводити оцінку розробленої стратегії розвитку підприємства та коригувати її відповідно до поточних реалій. У ході роботи можуть змінитися зовнішні та внутрішні чинники, які зроблять дотримання наміченого плану недоцільним. Краще своєчасно усвідомити неефективність обраного шляху, аніж витратити сили та фінанси на досягнення неактуальної мети.

Стратегічне планування не закінчується на момент затвердження документа. Необхідно постійно моніторити поточну ситуацію, щоб вчасно скоригувати кроки, які приведуть підприємство до успіху.

#### **1.4. Процес формування стратегічної програми розвитку підприємства**

З урахуванням всього сказаного вище розглянемо формування програми розвитку в межах процесу стратегічного планування [13].

Етап 1. Формування стратегічних цілей та стратегій розвитку.

1.1. Аналіз діяльності підприємства, аналіз ринку, що включає збір та обробку необхідних даних для дослідження. Результати цього етапу формують інформаційне поле для формування цілей та стратегій розвитку підприємства (рис. 1.3).

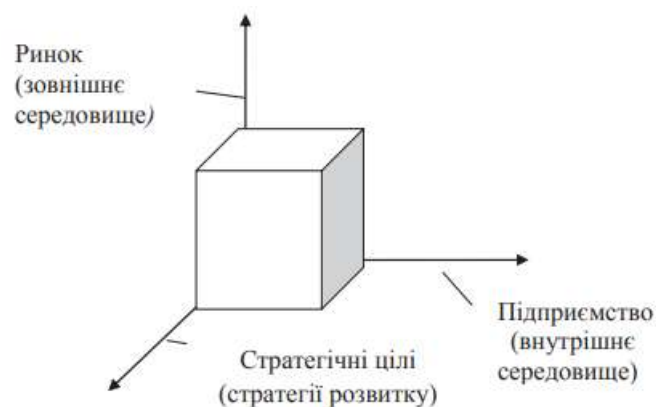


Рис. 1.3. Три аспекти формування стратегії розвитку підприємства

Детальний аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити залежність підприємства від кон'юнктури ринку, а аналіз діяльності підприємства на

підставі звітності дає основу для визначення резервів підприємства, оцінки ефективності його роботи (визначаються значення основних показників діяльності).

Для аналізу інформації та виділення найбільш значущих даних для прийняття стратегічних рішень потрібно провести агрегування інформації, класифікувати її за рівнями планування: оперативне, тактичне і стратегічне. Аналіз отриманих результатів дає основу для аналізу помилок і розробку рішень щодо їх уникнення у майбутньому. Навіть при досягненні поставлених раніше цілей необхідно проаналізувати умови функціонування і фактори успіху, визначити стадію розвитку підприємства.

Треба також провести прогнозування діяльності підприємства, провести моделювання окремих процесів, прогнозування впливу різних чинників на основні показники діяльності. Тут використовуються статистичні методи, методи математичного моделювання, імітаційне моделювання, експертні методи, когнітивний аналіз, багатофакторний аналіз.

1.2. Визначення стратегічних цілей. Цілі повинні виражати інтереси власників підприємства, контрагентів, покупців та інших стекхолдерів [13]. Всі ці цілі будуть носити суперечливий характер. Для визначення та обґрунтування стратегій та цілей розвитку пропонується використовувати експертні методи, математичне моделювання, траєкторний підхід, методи математичного програмування та ін. Але незважаючи на те, що є загальні методи та підходи до формування стратегічних цілей та розробки на їх підставі планів, для кожного підприємства необхідно враховувати деякі відмінності, які пов'язані з масштабами підприємства, з його галузевою належністю, з відмінностями економіки та ринку, на якому діє підприємство, та ін. Пропонується для перевірки стратегічних цілей на їх досяжність попередньо побудувати траєкторії розвитку для кожної обраної цілі.

Етап 2. Побудова стратегічної карти. Стратегічні загальні цілі реалізуються за рахунок реалізації локальних цілей, які формуються за перспективами. Ці локальні цілі разом зі зв'язками формують стратегічну

карту підприємства. Стратегічна карта – це діаграма або рисунок, що описує стратегію у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними [13].

Етап 3. Формування системи ключових показників ефективності.

3.1. Формування ключових факторів успіху за чотирма складовими: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. Ключові фактори успіху (Key success factors) – це конкурентні можливості, які кожне підприємство прагне забезпечити, щоб досягти більшої конкурентоспроможності та успіхів у своєму бізнесі, іншими словами, досягти своїх стратегічних цілей [13].

3.2. Формування системи ключових показників за чотирма складовими: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. Цілі перетворюються (трансформуються) в систему показників з урахуванням ключових факторів успіху. Ключовий показник являє собою вимірювач ступеня досягнення стратегічних цілей. Використання цих показників дає можливість конкретизувати розроблену в ході стратегічного планування систему цілей і зробити розроблені цілі вимірними.

3.3. Аналіз впливу КРІ на відповідну стратегічну ціль, «відсів» незначущих показників, які дублюють один одного, тобто виявлення взаємозамінних показників та вибір відносно незалежних. Для цього запропоновано побудувати когнітивну карту та провести багатофакторний аналіз [13]. Далі визначається пріоритетність КРІ відносно стратегічних цілей. Оскільки один КРІ може впливати на різні цілі, то можна провести багатокритеріальний аналіз варіантів.

3.4. Визначення вимірників, розмірності КРІ. Тобто «оцифровка» показників, перехід від якісних формулювань до кількісного вираження КРІ, до показників, які можуть бути обчислені на основі даних управлінської, бухгалтерської звітності, даних досліджень ринку та інших даних. Визначення формул для розрахунків «оцифрованих» КРІ та виявлення первинних показників, від яких вони залежать. Під первинними показниками розуміють показники, які відображаються у вигляді статей в бухгалтерській та

управлінській звітності підприємства, наприклад, адміністративні витрати, необоротні активи, собівартість реалізованої продукції та ін.

3.5. Визначення планових значень КРІ, які необхідно досягти на стратегічному періоді. Ці значення є числовим вираженням стратегічних цілей та планованим результатом на кінець стратегічного періоду.

Етап 4. Каскадування системи ключових показників.

4.1. Формування множини первинних показників, які входять до складу КРІ та які відображують поточну діяльність підприємства.

4.2. Визначення найбільш значущих первинних показників, що впливають на значення КРІ. Це здійснюється на основі факторного аналізу та аналізу експертного оцінювання. В результаті формуються так звані активні та пасивні первинні показники.

Активний показник – це показник, значення якого істотно впливає на значення ключового показника та який можна змінювати у плановому періоді (значення показника може бути змінено до необхідного рівня в результаті управлінських рішень та використання ресурсів).

Пасивний показник – це показник, значення якого або важко для підприємства змінити у плановому періоді, або той, значення якого несуттєво може вплинути на значення ключового показника. Наприклад, зміна статутного капіталу як частини власного капіталу залежить від емісійної політики, стану фондового ринку та інших факторів, тому підлягає зміні в окремих випадках.

4.3 Поділ системи первинних показників діяльності за видами діяльності: операційна, інвестиційна та фінансова. Тут може виникнути необхідність розв'язання задачі координації між цими напрямками діяльності. Таким чином, в результаті будуть сформовані множини первинних показників, які визначають ефективність основної, інвестиційної та фінансової діяльності. Далі на їх підставі формуються КРІ підрозділів підприємства та показники бізнес-процесів цих видів діяльності.

4.4. Визначення планових значень первинних показників, яких потрібно досягти за стратегічний період. Оскільки первинні показники можуть використовуватися в розрахунках різних КРІ, то необхідно сформулювати варіанти значень первинних показників для досягнення планового значення КРІ. Для цього потрібно виконати такі дії:

1) спочатку визначити варіанти планових значень первинних показників для КРІ з найбільшим ваговим коефіцієнтом;

2) потім береться КРІ з відносно меншим пріоритетом, для нього визначаються варіанти планових значень первинних показників. Якщо для цього первинного показника вже було визначено планове значення (або варіанти значень), то воно використовується й для інших КРІ.

Таким чином, для кожного нормативного значення КРІ в кожній групі формуються набори планових значень первинних показників на кінець стратегічного періоду. Процес закінчується, коли для всіх КРІ будуть визначені планові значення первинних показників (або їх варіанти).

Далі здійснюється побудова варіантів траєкторій зміни планових значень первинних показників за інтервалами планового періоду. Ідея побудови цих траєкторій полягає в наступному. Для того щоб досягти планових значень КРІ в кінці планового періоду, необхідно змінити значення первинних показників, що входять у формули обчислень КРІ. Оскільки розглядається стратегічний період, який складається з інтервалів (найчастіше це рік), то й первинні показники необхідно змінювати за роками таким чином, щоб у кінці періоду всі їх досягнуті значення визначили планові значення КРІ. В результаті будуть сформовані варіанти досягнення планових значень КРІ. Кожен варіант – це траєкторія, що характеризує зміни всіх первинних показників, які дозволяють досягнути планових значень КРІ. Іншими словами, траєкторія – це набір значень КРІ та відповідних первинних показників за роками періоду. Таким чином, кожному плановому значенню КРІ на кінець стратегічного періоду буде відповідати траєкторія змін планових значень

первинних показників. Ця траєкторія також буде містити значення КРІ за роками періоду та необхідні для їх досягнення кошти.

Етап 5. Визначення необхідних заходів для досягнення планових значень КРІ за роками стратегічного періоду. Ці заходи будуть покладені в основу інвестиційних проектів розвитку.

Етап 6. Розробка інвестиційної програми розвитку.

Інвестиційна програма розвитку поділяється на дві частини:

- 1) портфель інвестиційних проектів розвитку підприємства;
- 2) портфель реальних та фінансових інвестицій, що дозволять реалізувати зовнішню інвестиційну діяльність, тобто досягти планових значень КРІ, які відображують зовнішню інвестиційну діяльність.

Проводиться аналіз наявності необхідних коштів для досягнення планових значень стратегічних КРІ. Якщо в результаті аналізу було зроблено висновок, що планових значень показників неможливо досягти при існуючих ресурсах та не вигідно залучати інструменти фінансового ринку, то, можливо, треба переглянути стратегічні цілі та (або) показники, тобто здійснити перехід до етапу 2. Якщо зрозуміло, що можливо досягти планових показників і відповідно стратегічних цілей, але для цього необхідні додаткові інвестиції на розвиток, тоді розглядається задача пошуку інвестиційних ресурсів для виконання стратегічних планів і (або) зміна (коригування) значень показників залежно від залучених додатково грошових ресурсів для розвитку.

Далі визначається інвестиційна політика розвитку підприємства. Можна розглядати три види політики розвитку:

1. Консервативна політика. Вона формується при фінансових обмеженнях підприємства, при неспроможності використання інструментів фінансового ринку. В таких умовах буде неможливо досягнути усіх планових значень стратегічних КРІ при існуючих ресурсах підприємства. Тому пропонується визначити компромісні значення стратегічних показників, досягнення яких дасть максимальне наближення до планових значень КРІ. Тут розв'язується задача багатокритеріальної оптимізації, критеріями якої є

мінімізація відхилення від запланованих значень КРІ з урахуванням обмеження на інвестиції. Оскільки було попередньо визначено пріоритети КРІ, то можна провести згортку усіх критеріїв з урахуванням цих пріоритетів (за необхідності провести нормування критеріїв) [13].

2. Помірна політика розвитку. Крім існуючих власних інвестиційних ресурсів, підприємство залучає додаткові кошти від продажу акцій (або часток учасників капіталу) для збільшення інвестицій у розвиток, причому визначаються максимально можливі інвестиційні вливання. Розв'язується задача знаходження компромісних значень стратегічних показників, як і в умовах консервативної політики, але зі збільшеними обсягами інвестицій та з урахуванням обмежень на залучення обсягів інвестицій (втрата контрольного пакету акцій тощо).

2. Агресивна інвестиційна політика розвитку, яка передбачає максимальне використання всіх можливих (ринкових) джерел фінансування розвитку (додаткова емісія цінних паперів підприємства, залучення різних видів кредитів тощо) для залучення необхідних обсягів інвестиційних ресурсів для забезпечення досягнення планових значень КРІ. Практично тут немає ніякого компромісу в досягненні стратегічних цілей, але є множина ризиків. Таким чином, є ряд обмежень прийняття такої політики. Для її впровадження потрібно розробляти ще й програму управління ризиками.

Після прийняття інвестиційної політики проводиться розробка інвестиційних проєктів розвитку, тобто проєктів для досягнення планових значень КРІ. Тут використовуються методології управління проєктами залежно від типу проєкту.

Етап 7. Формування програми фінансування розвитку.

7.1. Формування схем фінансування проєктів розвитку.

7.2. Коригування планових значень стратегічних КРІ та первинних показників з урахуванням фінансових можливостей підприємства, тобто можливий перехід до етапу 2. Здійснення корекції з урахуванням фінансових та інших обмежень.

Етап 8. Формування та затвердження стратегічної програми як комплексу стратегічних планів розвитку підприємства за центрами відповідальності.

8.1. Затвердження програми розвитку, яка включає планові значення стратегічних показників ефективності та планові значення відповідних первинних показників за центрами відповідальності, необхідні ресурси для досягнення планових показників з розбивкою по роках стратегічного періоду.

8.2. Формування річних планів для центрів відповідальності. Стратегічний план поділяється на річні плани, які включають планові значення первинних показників та обсяги ресурсів для їх досягнення. Процес завершено.

У результаті реалізації даного процесу розробляється стратегічна програма розвитку: формуються стратегічні цілі, які досягаються за рахунок виконання стратегічних планів. Вони, в свою чергу, виконуються за рахунок виконання тактичних та оперативних планів основної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також планів відповідних центрів відповідальності. Даний процес є ітераційним.

Якщо на якомусь етапі недостатньо інформації для подальшої реалізації процесу або отримано незадовільні результати, то необхідно повернутися на попередні етапи для перегляду параметрів, цілей тощо. Реалізація цього процесу пов'язана не тільки з розв'язанням тих основних задач, які описані вище, а й задачами, які будемо вважати допоміжними. Але успішність їх розв'язання, їх адекватність буде впливати на якість розв'язку основних задач. До таких задач віднесемо задачі обробки інформації, перетворення різної інформації до формалізованої форми, придатної для подальшого використання у математичних моделях. Найчастіше використовується інформація з системи управлінського обліку, з маркетингових систем тощо. Але багато інформації надається експертами, вона може бути представлена у різній формі. Тому часто постає задача обробки нечітких, розпливчатих суджень фахівців,

експертів. Пропонуються деякі методи та моделі коригувати, використовуючи апарат нечітких множин, нейронні мережі тощо [13].

Для формування планів випуску продукції за роками стратегічного періоду при встановлених стратегічних значеннях обсягів випуску пропонується використовувати технологію побудови траєкторій розвитку з використанням системної оптимізації та траєкторного підходу. За рахунок реалізації запропонованого процесу здійснюється перехід від неформалізованих цілей розвитку, якісно (некількісно) сформованих стратегічних показників до фінансових, виробничих та інших показників, які виражаються чисельно, відображаються в системах управлінського та бухгалтерського обліку, в бюджетах підприємства, в фінансових та інших звітах щодо діяльності підприємства.

### **ВИСНОВКИ за Розділом 1**

Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план з досягнення цілей, фінансових та ресурсних можливостей, мінімізації ризиків.

Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє внести ясність у такі моменти його роботи, як напрям діяльності; методи та інструменти, які необхідно використовувати для досягнення цілей; система позиціонування; місія компанії та її сприйняття суспільством; реакція організації на різні види внутрішніх та зовнішніх впливів; стратегія розвитку підприємства та тактика.

Існує досить багато класифікацій стратегії підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Майже всі автори виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу.

Стратегія розвитку підприємства – це довгострокове глобальне планування. Керівнику або власнику компанії потрібно реально оцінити, до

якого рівня зможе зрости компанія через кілька років, які завдання потрібно здійснити і як досягти поставленої мети.

Дуже важливо регулярно проводити оцінку розробленої стратегії розвитку підприємства та коригувати її відповідно до поточних реалій. У ході роботи можуть змінитися зовнішні та внутрішні чинники, які зроблять дотримання наміченого плану недоцільним. Краще своєчасно усвідомити неефективність обраного шляху, аніж витратити сили та фінанси на досягнення неактуальної мети.

З урахуванням всього сказаного вище розглянемо формування програми розвитку в межах процесу стратегічного планування. Основними етапами процесу є: 1) формування стратегічних цілей та стратегій розвитку; 2) побудова стратегічної карти; 3) формування системи ключових показників ефективності; 4) каскадування системи ключових показників; 5) визначення необхідних заходів для досягнення планових значень КРІ за роками стратегічного періоду. Ці заходи будуть покладені в основу інвестиційних проектів розвитку; 6) розробка інвестиційної програми розвитку; 7) формування програми фінансування розвитку; 8) формування та затвердження стратегічної програми як комплексу стратегічних планів розвитку підприємства за центрами відповідальності.

Для формування планів випуску продукції за роками стратегічного періоду при встановлених стратегічних значеннях обсягів випуску пропонується використовувати технологію побудови траєкторій розвитку з використанням системної оптимізації та траєкторного підходу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МІКРО-ТА МАКРОСЕРЕДОВИЩА М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

#### **2.1. Сучасний стан та проблеми розвитку м'ясопереробної галузі України**

Найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в умовах невизначеності, є проблема його виживання та забезпечення стійкого розвитку. Складність, динамічність, рухливість зовнішнього середовища вимагають постійного моніторингу ринкової кон'юнктури. Бути успішним на ринку підприємством означає своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовуючи свої конкурентні переваги. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємств необхідною умовою є проведення діагностики стану та змін зовнішнього середовища. Тому надзвичайно актуальними є питання дослідження поточного стану галузі, зокрема м'ясопереробної, та виявлення тенденції її розвитку, особливо враховуючи важливість галузі в забезпеченні продовольчої безпеки.

Дослідженням головних віх розвитку м'ясопереробної галузі України присвячені наукові праці таких вчених, як А. Коляда, А. Гриньов, Р. Дзюба, А. Бергер, Р. Мудрак, Б. Музика, К. Власова та інших. У сегментному розрізі досліджувалися проблеми розвитку галузі у роботах таких науковців, як Т. Куліш, О. Доманова, Ю. Дьяченко, І. Коняк, Ю. Караулова, А. Шпак та інших. Методологічні аспекти стану та динаміки розвитку ринку розглядалися О. Зозульовим, А. Старостіною, М. Окландером та іншими вченими. Дослідження стану ринку м'яса та м'ясних продуктів, визначення чинників та тенденцій розвитку м'ясопереробної галузі є надзвичайно актуальним питанням, враховуючи те, що забезпечення населення якісними продуктами харчування є проблемою національної безпеки країни.

Ринок м'яса та м'ясопродуктів в Україні існує через сформовану структуру, яка включає поряд із сільським господарством ланки первинної обробки і промислової переробки, оптову і роздрібну ланки і також споживачів кінцевої продукції галузі.

Ринок м'ясних продуктів є одним з найбільш великих вітчизняних ринків продовольчих товарів й займає суттєву частину в структурі роздрібного товарообороту. На ринку виробництва м'яса та м'ясопродуктів працюють понад 1700 підприємств. Динаміка кількості підприємств м'ясопереробної галузі за 2013-2021 рр. наведена в табл. 2.1. Найбільша частка припадає на підприємства з виробництва м'ясних продуктів.

Таблиця 2.1

**Динаміка кількості підприємств м'ясопереробної галузі України за 2013-2021 рр., одиниць**

Рік	Виробництво м'яса та м'ясних продуктів, всього	зокрема		
		виробництво м'яса	виробництво м'яса свійської птиці	виробництво м'ясних продуктів
2013	1701	579	67	1055
2014	1768	616	78	1074
2015	1982	673	88	1221
2016	1718	619	99	1000
2017	1687	633	103	951
2018	1707	647	97	963
2019	1726	673	102	951
2020	1737	674	110	953
2021	1710	673	103	934

*Джерело: систематизовано авторами на основі [14]*

Найбільша кількість підприємств галузі спостерігається у 2015 році, з подальшим коливанням у межах середнього рівня 1725 одиниць. Проте, сьогодні в Україні внаслідок військових дій спостерігається тенденція до скорочення кількості м'ясопереробних підприємств. Так, станом на червень 2022 року працювало лише 75,8 % підприємств (рис. 2.1), інші або зруйновані, або закриті, або знаходяться на окупованих територіях.

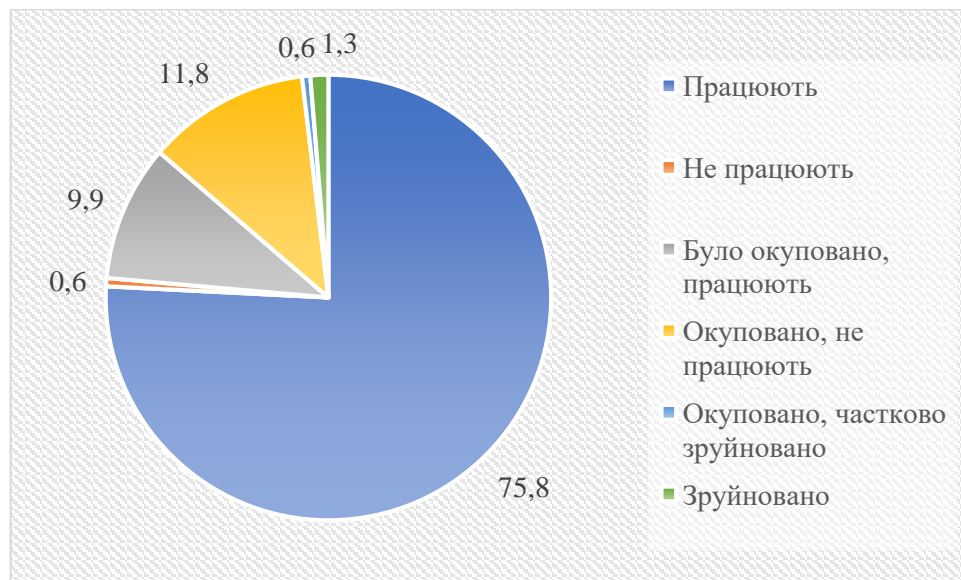


Рис. 2.1. Співвідношення закритих підприємств-виробників ковбасної продукції, %

Станом на початок 2022 року на вітчизняному ринку працювало понад 930 підприємств м'ясопереробної промисловості. Більшість із них знаходилося на території Дніпропетровської, Івано-франківської, Харківської, Київської, Рівненської, Хмельницької та Львівської областей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Структура розподілу підприємств м'ясопереробної промисловості України по областях за 2020-2021 рр.**

Регіон	Виробництво м'ясних продуктів, одиниць		Структура розподілу суб'єктів господарювання за регіонами, %	
	2020	2021	2020	2021
Україна, всього	<b>953</b>	<b>934</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Вінницька область	50	44	5,2	4,7
Волинська область	37	36	3,9	3,9
Дніпропетровська область	65	68	<b>6,8</b>	<b>7,3</b>
Донецька область	37	29	3,9	3,1
Житомирська область	21	22	2,2	2,4
Закарпатська область	27	22	2,8	2,4
Запорізька область	15	21	1,6	2,2
Івано-Франківська область	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>8,8</b>	<b>9,1</b>
Київська область	64	60	<b>6,7</b>	<b>6,4</b>
Кіровоградська область	17	17	1,8	1,8
Луганська область	5	4	0,5	0,4
Львівська область	58	61	<b>6,1</b>	<b>6,5</b>
Миколаївська область	34	29	3,6	3,1

Регіон	Виробництво м'ясних продуктів, одиниць		Структура розподілу суб'єктів господарювання за регіонами, %	
	2020	2021	2020	2021
Одеська область	45	43	4,7	4,6
Полтавська область	24	22	2,5	2,4
Рівненська область	68	67	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>
Сумська область	10	9	1,0	1,0
Тернопільська область	57	58	6,0	6,2
Харківська область	63	68	<b>6,6</b>	<b>7,3</b>
Херсонська область	4	5	0,4	0,5
Хмельницька область	67	62	<b>7,0</b>	<b>6,6</b>
Черкаська область	16	16	1,7	1,7
Чернівецька область	14	12	1,5	1,3
Чернігівська область	16	14	1,7	1,5
м. Київ	55	60	5,8	6,4

*Джерело: розраховано на основі [14]*

Динаміка обсягу виробництва м'яса та м'ясопродуктів у діючих цінах за досліджуваний період має тенденцію до зростання (майже у 3,3 рази). Значні зміни у виробництві продукції м'ясопереробної промисловості відбулися у 2015 та 2021 роках. Якщо у 2015 році зростання обсягу виробництва продукції супроводжувалося збільшенням кількості підприємств-виробників, то у 2021 році – це пов'язане з ціновими ризиками.

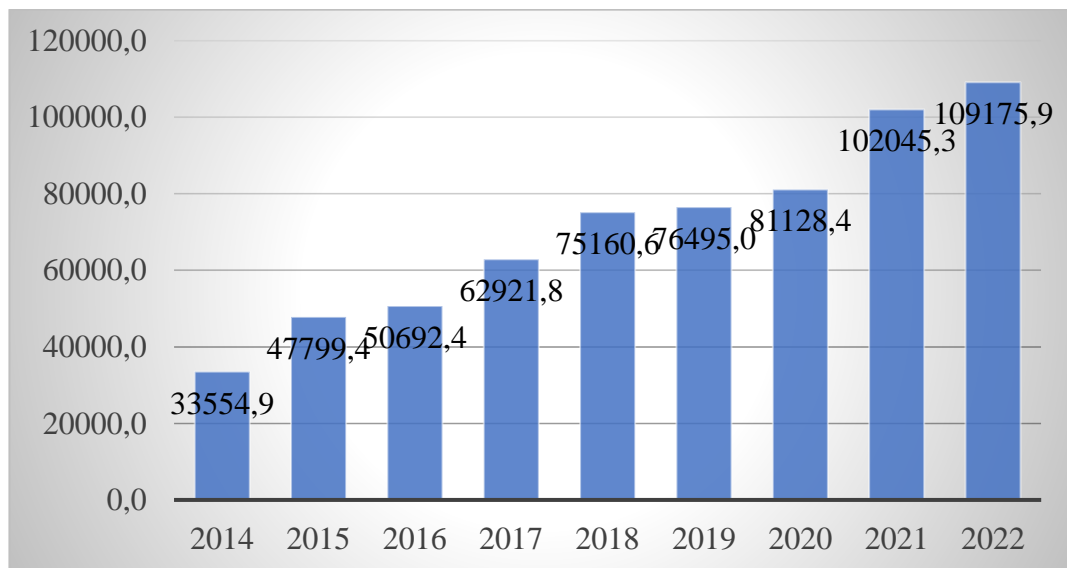


Рис. 2.2. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів за 2014-2022 рр., млн грн  
Джерело: побудовано на основі систематизованої інформації [15]

Ринок свіжого м'яса і субпродуктів представлений такими сегментами: яловичина, свинина, м'ясо птиці, м'ясо інших тварин (баранина, козлятина тощо), включаючи субпродукти. Ринок свіжого м'яса і субпродуктів становить 1,2 % всього агропродовольчого ринку України.

Станом на 01 травня 2023 року в усіх категоріях господарств чисельність поголів'я великої рогатої худоби становила 2549,8 тис. голів, що на 7,8 % менше порівняно з відповідним періодом 2022 року, з них у сільськогосподарських підприємствах налічується 937,0 тис. голів (на 1,0 % менше), у господарствах населення – 1612,8 тис. голів (на 11,3 % менше).

Чисельність поголів'я корів, становила 1355,2 тис. голів, що на 7,2 % менше порівняно з відповідним періодом минулого року, з них у сільськогосподарських підприємствах налічується 390,4 тис. голів (на 0,8 % менше), у господарствах населення – 964,8 тис. голів (на 9,5 % менше).

Чисельність поголів'я свиней становила 4960,1 тис. голів, що на 7,2 % менше порівняно з відповідним періодом минулого року, з них у сільськогосподарських підприємствах налічується 3177,4 тис. голів (на 7,1 % менше), у господарствах населення – 1782,7 тис. голів (на 7,3 % менше).

Чисельність поголів'я овець та кіз становила 1137,6 тис. голів, що на 6,9 % менше порівняно з відповідним періодом минулого року, з них у сільськогосподарських підприємствах налічується 152,0 тис. голів (на 1,5 % менше), у господарствах населення – 985,6 тис. голів (на 7,6 % менше).

Чисельність поголів'я птиці становила 176,6 млн голів, що на 6,3 % більше порівняно з відповідним періодом минулого року, з них у сільськогосподарських підприємствах налічується 106,2 млн голів (на 15,6 % більше), у господарствах населення – 70,3 млн голів (на 5,2% менше).

У січні-квітні 2023 року всіма категоріями господарств реалізовано на забій худоби та птиці (в живій вазі) 1019,8 тис. тонн, що на 0,3 % більше порівняно з відповідним періодом минулого року, з них сільськогосподарськими підприємствами – 737,1 тис. тонн (на 5,9 % більше), господарствами населення – 282,7 тис. тонн (на 12,0 % менше).

Ринок ковбасних та подібних продуктів з м'яса, субпродуктів м'ясних або крові поділяють на виробни кувбасні з печінки (ліверні) та подібні виробни харчові продукти на їхній основі (крім готових продуктів та страв) і виробни кувбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин та подібні виробни і харчові продукти на їхній основі (крім виробів кувбасних з печінки і готових продуктів та страв), що містять кувбаси варені, сосиски, сардельки; напівкопчені кувбаси; кувбаси варенокопчені, сиров'ялені, сирокоччені (включаючи «салямї»); виробни кувбасні з конини; виробни кувбасні копчено-запечені; виробни кувбасні інші [16].

В табл. 2.3 наведена динаміка обсягу виробництва кувбасних виробів у натуральному вираженні за 2013-2021 рр.

Таблиця 2.3

**Динаміка обсягів виробництва кувбасних виробів за 2013-2021 рр.**

Виробництво кувбасних виробів, тис. тонн	Рік								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1 група	6,98	6,91	<b>7,20</b>	6,22	6,01	5,63	5,06	5,20	5,41
2 група	<b>287,24</b>	260,11	228,84	232,96	247,09	<b>247,82</b>	236,56	236,42	<b>253,77</b>
3 група	<b>190</b>	171	151,17	155,72	<b>168,61</b>	167,47	158,76	156,47	<b>165,25</b>
4 група	<b>52,1</b>	47,3	42,67	40,49	<b>42,10</b>	41,08	40,34	42,04	<b>45,19</b>
5 група	<b>25,6</b>	24,9	21,55	23,91	23,89	<b>24,12</b>	24,25	24,50	<b>29,54</b>
6 група	<b>0,5</b>	0,4	0,31	0,08	0,09	<b>0,16</b>	0,11	к/с	к/с
7 група	<b>1,5</b>	1	1,03	0,88	0,99	0,98	<b>1,21</b>	к/с	к/с
8 група	<b>7</b>	5,5	3,62	3,22	2,95	<b>3,44</b>	3,30	3,20	3,23
9 група	<b>10,9</b>	10	8,50	8,67	8,47	<b>10,58</b>	8,59	8,91	<b>9,29</b>

1 група – Виробни кувбасні з печінки (ліверні) та подібні виробни і харчові продукти на їхній основі (крім страв готових);  
2 група – Виробни кувбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин та подібні виробни і харчові продукти на їхній основі (крім виробів кувбасних з печінки та страв готових);  
3 група – Виробни кувбасні варені, сосиски, сардельки;  
4 група – Кувбаси напівкопчені;  
5 група – Кувбаси варено-копчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокоччені (включаючи «салямї»);  
6 група – Виробни кувбасні з конини;  
7 група – Холодець, зельц;  
8 група – Виробни кувбасні копчено-запечені;  
9 група – Виробни кувбасні інші

*Джерело: систематизовано авторами на основі [17]*

Аналіз ринку ковбасних виробів засвідчує досить сталу тенденцію. Основу структури виробництва складають вироби ковбасні з м'яса близько 50 % та вироби ковбасні варені, сосиски та сардельки з часткою ринку 32-34 %. На ковбаси напівкопчені припадає близько 8-9 %, на ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиrow'ялені, сирокпчені (включаючи «салями») – 4-6 % у структурі ринку.

2013 р. є піком у виробництві ковбасних виробів, після якого майже за всіма групами виробів спостерігається скорочення виробництва. Виняток становить лише сегмент «Ковбаси варено-копчені, напівсухі, сиrow'ялені, сирокпчені (включаючи «салями»), які на кінець 2021 р. перевищили рівень 2013 р. Період з 2014 р. можна охарактеризувати, як період затяжної рецесії.

У 2017 лідери галузі зайнялися переобладнанням підприємств, що стало підґрунтям для виробництва товарів, що відповідають європейським нормам якості. 2018 рік був вдалим для ковбасної галузі, однак в подальшому спостерігається певне зменшення обсягів. Введення локдауну в 2019 році внаслідок пандемії Covid 2019 призвело до скорочення ринку ковбасних виробів майже за всіма сегментами: на 4,5 % у сегменті виробів ковбасних з м'яса, на 10 % – у сегменті виробів ковбасних з печінки, на 5,2 % – у сегменті виробів ковбасних варених, сосисок та сардельок. Слід зазначити, що сегмент дорогих ковбасних виробів змін не зазнав.

Загальне недовиробництво ковбасних виробів у 2019 році було частково компенсоване за рахунок значного збільшення імпорту. з 2020 року обсяги виробництва збільшуються, хоча і не значними темпами. З 2021 року можна спостерігати зростання як у грошових, так й у натуральних показниках [16].

Продукти м'ясопереробки є популярними продуктами в Україні. Сегмент відрізняється великою кількістю гравців і широким асортиментом продукції. В основному, на ринку представлена продукція українського виробництва, так як українські виробники в більшості орієнтовані на внутрішній ринок.

На українському ринку ковбасних виробів частка імпорту є незначною, внутрішнє виробництво займає майже весь обсяг ринку.

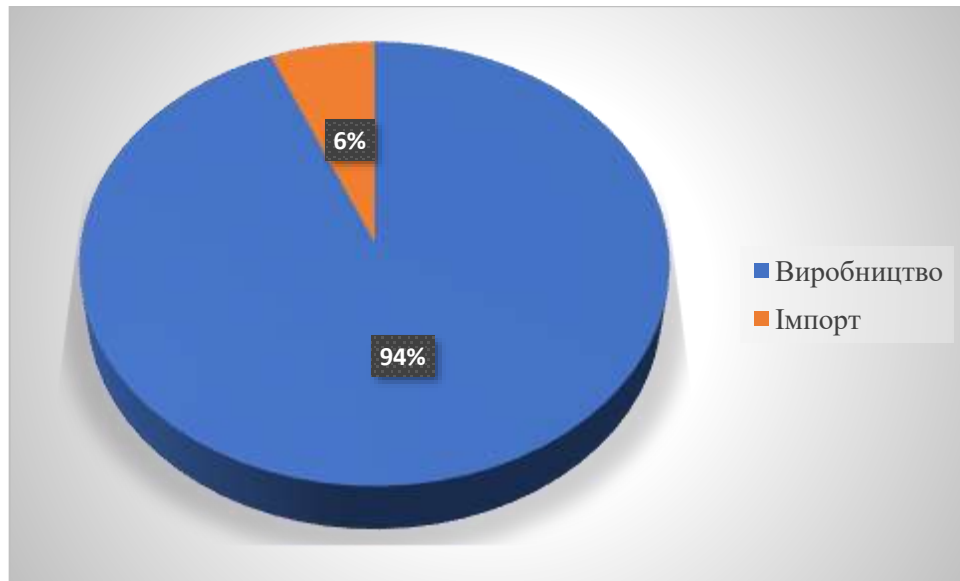


Рис. 2.3. Структура ринку ковбасних виробів за походженням в 2021 році, %  
Джерело: побудовано на основі [18]

Найбільш широко на ринку представлена продукція великих промислових компаній, які забезпечують масове виробництво основних видів продуктів переробки м'яса (ковбаси, сосиски, копчене м'ясо, котлети та ін.). Конкуренція на ринку є високою, що сприяє розвитку виробництв, впровадження сучасних технологій виробництва, модернізації устаткування, що дозволяє оптимізувати витрати виробництва, скоротити терміни виготовлення продукції і значно поліпшити її смакові якості.

Згідно з останніми дослідженнями майже 50 % ринку займають великі компанії, серед яких – «Глобинський м'ясокомбінат», «Бащинський», «Салтівський м'ясокомбінат», «Ятрань», «Алан» «Фаворит плюс», «Ювілейний», «М'ясна гільдія», «Кременчугм'ясо» (рис. 2.4).

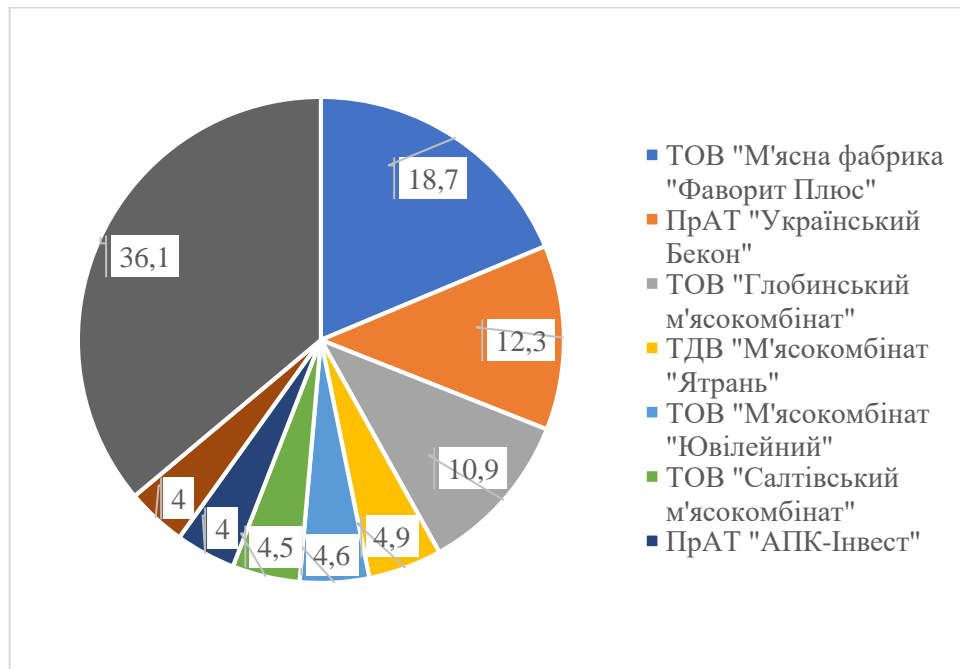


Рис. 2.4. Частка основних операторів ринку ковбасних виробів, в натуральному вираженні, %  
Джерело: побудовано на основі [19]

М'ясна фабрика «Фаворит плюс» випускає продукцію під трьома торговими марками: «Ковбасний ряд», «Добров» і «М'ясна лавка». Виробничі потужності знаходяться в с. Ювілейне (Дніпропетровська область). Під кожною торговою маркою випускаються товари різного цінового сегмента.

Глобинський м'ясокомбінат знаходиться в Полтавській області. Продукція підприємства: варені, варено-копчені, напівкопчені, сирокоччені та сиров'ялені ковбаси, сосиски, сардельки, шинка, м'ясні делікатеси, ковбаски для смаження, м'ясний хліб і паштети. Всі етикетки виконані в червоних тонах. Текстовий логотип розміщений всередині патерну у вигляді сонячних променів. Компанія також має м'ясну лінійку преміум-класу – сиров'ялені ковбаси «Італійські традиції». На білій лаконічною упаковці розміщений прапор Італії.

М'ясокомбінат «Ятрань» знаходиться на території Кіровоградської області. Асортимент ковбасних виробів становить понад 200 найменувань, серед яких: варені, сирокоччені, варено-копчені та напівкопчені ковбаси, сосиски, сардельки, паштет і навіть пельмені з варениками. ТМ «Ятрань» є

неодноразовим переможцем дегустаційного конкурсу World Food Ukraine. «Ятрань» випускає дві спеціалізовані серії продукції: «Пікнік» і «Ятранчик». Перша – це асорті з сосисок вагою 410 г, друга серія, розроблена спеціально для дітей – в складі продукції зменшено кількість жирів, спецій і солі, повністю виключено вміст сої і барвників.

Також серед головних гравців ковбасного ринку: ПрАТ «Український Бекон», ПрАТ «Кременчукм'ясо», Салтівський м'ясокомбінат, м'ясна фабрика «Алан».

Майже 20 % ринку охоплюють регіональні виробники та близько 30 % – дрібні виробники, яких на ринку більше тисячі (домашні коптильні і міні-цехи) [20]. Вони поки не можуть скласти конкуренції великим м'ясокомбінатам, так як не можуть забезпечити стабільні високі обсяги поставок продукції. Такі локальні виробники випускають на ринок унікальну, нішеву продукцію, приділяючи велику увагу смаковим якостям і технології виробництва, що дозволяє завоювати цільову аудиторію з рівнем доходом, як правило, вище середнього і високим, для яких важливим фактором є корисність продукції і впевненість в якості використовуваних інгредієнтів.

Україна експортує близько 0,08 % вироблених ковбасних виробів щорічно, що є мізерною часткою в порівнянні з обсягами внутрішнього споживання. В експорті ковбасних виробів переважають варені ковбаси, сосиски та сардельки. Серед експортерів ковбасних виробів можна виділити топ-виробник м'ясну фабрику «Алан». Найбільша частка експорту ковбасної продукції припадає на Грузію, Молдову, Азербайджан. Починаючи з 2019 р. в географічній структурі експорту присутні країни Африки [18].

Традиційним для українського ринку ковбас є перевищення обсягів імпортованої продукції над експортованої. В 2019 році спостерігаємо 5-кратне зростання імпорту ковбасних виробів, це пов'язано зі скороченням вітчизняного виробництва ковбас і необхідністю задовольнити попит при зменшеній пропозиції. В 2020-2021 році тенденція до зростання обсягів

імпорту продовжується. Зростання імпорту в 2021 році відбулося більшою мірою за рахунок зростання сегменту варених ковбас та сосисок.

До імпортних ковбас та м'ясних виробів входять сервелат, сальмі, сальтисон, кабаноси, фуєт, суджук, мортадела, буженина, жамбон, балик, карбонад, прошуто.

Найбільшими країнами-імпортерами ковбасної продукції є Іспанія, Італія, Франція, Німеччина, Польща. Лідерство серед імпортерів тримають мережі супермаркетів («Сільпо Фуд», «АТБ-Маркет», «Метро»), а також компанії, які займаються оптовими імпортними закупками і співпрацюють із супермаркетами та HoReCa [18].

Ковбасні вироби є важливою складовою харчування багатьох українців. Частки різних видів ковбасних виробів у споживанні українців становлять близько 25 %, що ускладнює формування портрету споживача, вподобання якого досить індивідуальні.

За статевою та віковою ознакою можна виділити такі групи: неодружені чоловіки надають перевагу ковбасам або м'ясним напівфабрикатам в упаковках 200-500 г; жінки у віці від 25 років – свіжому м'ясу у великих упаковках (від 800 грам).

Студенти, пенсіонери та інші люди з низькою платоспроможністю купують м'ясні та ковбасні вироби рідко і обирають продукцію економ-категорії, надаючи перевагу продукції з курятини. Найбільш популярним на ринку ковбас є сегмент варених продуктів, їх перевагою є нижча ціна, ніж на напівкопчені, копчені та в'ялені вироби. Ліверна (печінкова) ковбаса складає лише 2 % ринку [19].

М'ясні делікатеси – найдорожчий сегмент ринку. Споживання м'ясних делікатесів нижче за 10 % ринку. Продажі безпосередньо залежать від рівня добробуту. Тому їх купують люди із середнім та високим рівнем доходів, від 30 до 50 років. Більшість купує таку продукцію на свята. Загальна тенденція останніх років – сталість та поступове збільшення попиту на делікатеси. Враховуючи той факт, що покупці, які звикли вживати якісні продукти, не

відмовляються від них навіть у період кризи та зниження рівня добробуту, виробники поступово збільшують виробництво преміум-сегменту дорогих ковбас та делікатесів [19].

В складних умовах економічної і політичної нестабільності, воєнного стану в країні ключовими критеріями обрання споживачами м'ясної та ковбасної продукції є великий термін придатності та можливість тривалого зберігання без застосування холодильного обладнання. Важливим критерієм залишається ціна продукти і орієнтир на низький ціновий сегмент.

Отже, серед чинників які впливають на стан ринку можна виділити такі:

1. Сировинний чинник. Впливає через зростання цін на м'ясну продукцію, яке є результатом скорочення поголів'я великої рогатої худоби і свиней. Зростання собівартості виробництва продукції відбулося внаслідок збільшення цін на паливно-мастильні матеріали, електроенергію, підвищення рівня заробітної плати [21].

2. Логістична інфраструктура. Залежить від площ складських приміщень, цін на перевезення. Ковбасні вироби можуть мати дуже різноманітний термін придатності, що впливає на регулювання розміру партій. Кількість холодильних складів і автохолодильників впливає на можливість виробника охопити територію країни своєю продукцією.

3. Розвиток технологій збереження свіжості продукції. Тривале збереження м'яса придатним до споживання дозволяє транспортувати продукцію на значні відстані, охоплюючи різні регіони країни. Упаковка, яка зберігає якість продукції при несприятливих умовах зберігання, дозволить продавати м'ясо навіть в точках з недостатньо якісним обладнанням для зберігання [21].

4. Купівельна спроможність населення. Купівельна спроможність населення зростає меншими темпами, ніж рівень споживчої інфляції, що стримує українське виробництво і попит на м'ясні продукти. Все більше покупців віддають перевагу продуктам з курячого м'яса, ніж зі свинини і яловичини. Причиною розповсюдження продукції з м'яса птиці є високий

споживчий попит, обумовлений більш низькою вартістю в порівнянні з іншими видами м'яса, меншою калорійністю і хорошими поживними властивостями. Таким чином, виробництво продуктів зі свинини і яловичини в Україні знижується, а ринкова частка продукції з курячого м'яса зростає.

5. Споживацькі вподобання. Залежно від них формується асортимент продукції, а також обсяги виготовлення кожного з видів продуктів. Можна виділити 4 напрями причин зміни споживацьких вподобань:

1) стрімкий розвиток сфери споживання поза домом. Заклади громадського харчування використовують м'ясні напівфабрикати для приготування різноманітних страв від мармурового стейка до котлет для бургерів;

2) популяризація здорового способу життя, що приводить до підвищення попиту на дієтичне м'ясо: курятину, індичку, кролятину;

3) зростання чисельності вегетаріанців, як результат нова тенденція на ринку ковбасних виробів – веганські ковбаси [22]. Це продукт, який виготовлений зі штучного м'яса, яке, в свою чергу, виготовляється з рослинних продуктів – переважно пшениці чи сої;

4) розвиток ринку органічної продукції. Органічна продукція за останні кілька років активно розвивалася, але фокусом більшості українських виробників залишався експортний ринок [23]. Органічне сільське господарство відрізняється набагато більшою собівартістю виробництва, а тому, готовий продукт коштує дорожче. У 2016 році Кабінет Міністрів прийняв постанову про виробництво органічної сировини тваринного походження і продукції з нього, в якому приділяється увага вимогам до утримання худоби і птиці, натуральності кормів, без шкідливих добавок, заборони застосування ветеринарних засобів та щеплення [21]. Все це впливає на зміну в асортименті продукції і споживчому попиті.

## 2.2. SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища м'ясопереробної галузі України

Розробка напрямів розвитку галузі неможлива без виявлення та урахування загальних тенденцій розвитку за допомогою методів прогнозування та економіко-математичного моделювання.

Для обґрунтування можливості збільшення обсягів виробництва м'ясної продукції розробимо прогноз за основними видами сировини для виробництва ковбасних виробів, а саме побудуємо рівняння регресії для показників «виробництво м'яса» та «виробництво м'яса свійської птиці».

Вихідна інформація для побудови прогнозів наведена в табл. 2.5

Таблиця 2.5

### Вихідна інформація для побудови прогнозів виробництва продукції м'ясопереробної галузі

(тис. грн)

Рік	Всього виробництво м'яса та м'ясних продуктів	зокрема		
		виробництво м'яса	виробництво м'яса свійської птиці	виробництво м'ясних продуктів
2010	17068287,9	5393591,5	1897399,8	9777296,6
2011	23092784,0	4983138,1	5890578,6	12219067,3
2012	29919252,8	4887389,4	9622050,9	15409812,5
2013	32416371,0	4638924,0	11691100,7	16086346,3
2014	32878721,5	5804386,1	12179141,0	14895194,4
2015	43615189,8	10613799,4	14558551,4	18442839,0
2016	43407167,6	9643150,1	14751404,1	19012613,4
2017	84730098,6	15521715,4	34923709,7	34284673,5
2018	88383974,8	17825914,8	34979180,4	35578879,6
2019	87284211,2	18389880,4	38182062,5	30712268,3
2020	94657441,4	22367304,3	41610727,3	30679409,8
2021	117888396,0	24953386,0	55198059,9	37736950,1
2022	138348073,2	27628044,9	70003127,6	40716900,7

Джерело: систематизовано на основі [25]

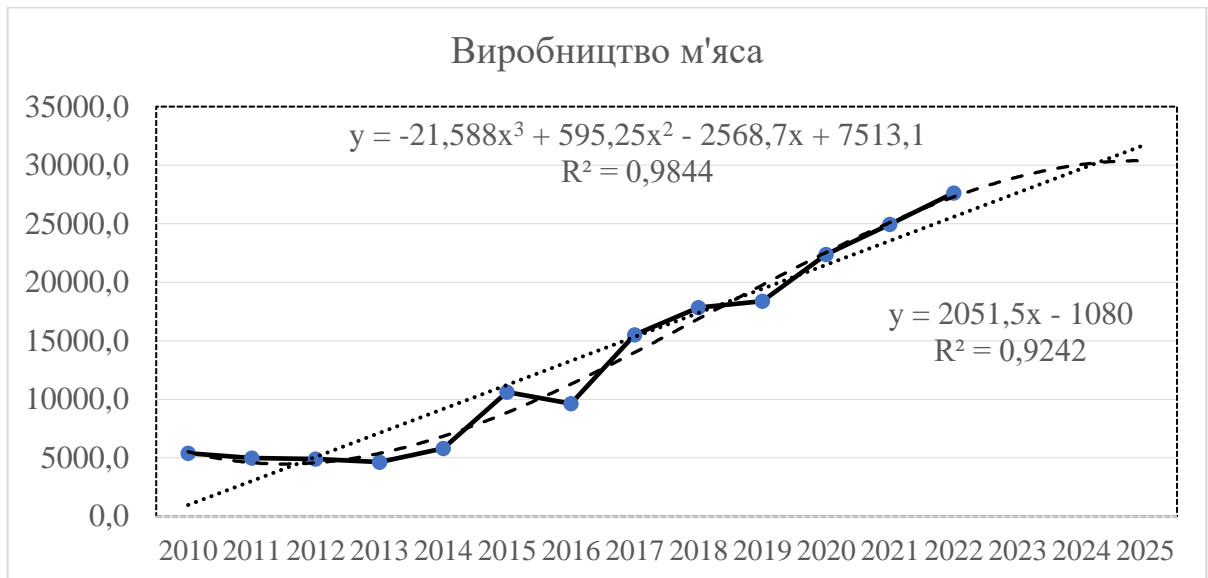


Рис. 2.5. Динаміка та прогноз виробництва м'яса в Україні

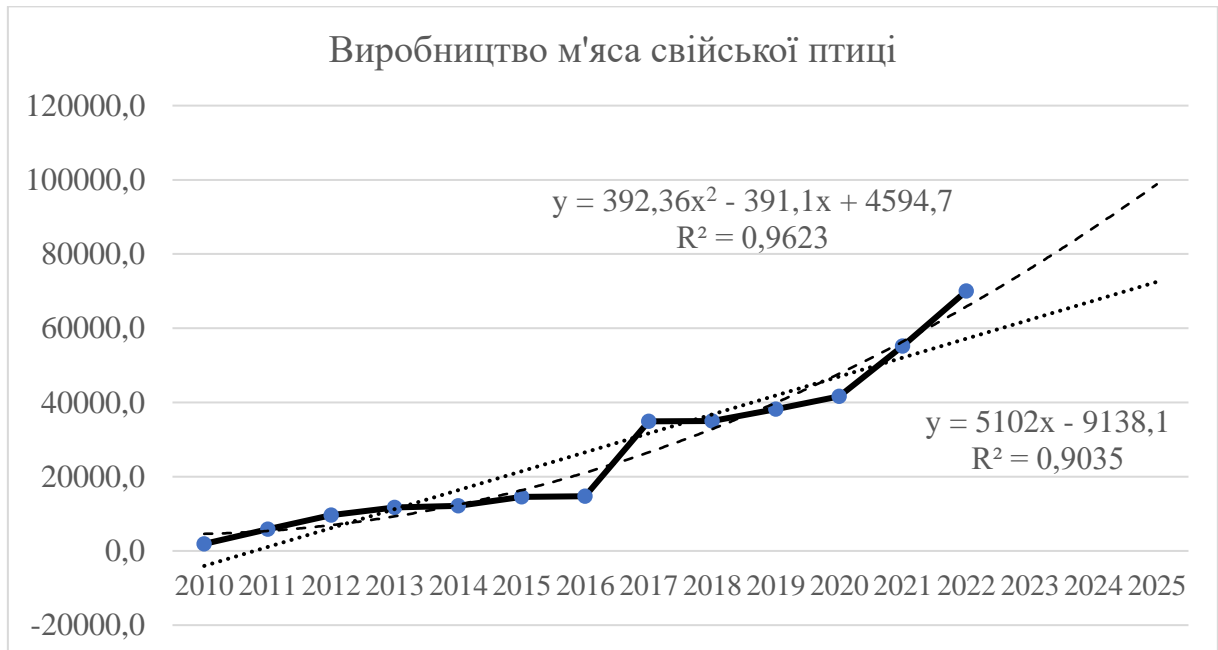


Рис. 2.6. Динаміка та прогноз виробництва м'яса свійської птиці в Україні



Рис. 2.7. Динаміка та прогноз виробництва м'ясних продуктів в Україні

Прогнозні результати, отримані за моделями тренду, наведеними на рис. 2.5-2.7 представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Прогнозні дані виробництва м'яса та м'ясних виробів в Україні за  
моделями тренду**

Рік	Прогноз		
	Виробництво м'яса	Виробництво м'яса свійської птиці	Виробництво м'ясних продуктів
2023	28982,8	76021,9	43645,0
2024	30054,4	87009,2	46723,1
2025	30373,5	98781,3	49863,3

*Джерело: розроблено автором*

Не зважаючи на досить складні умови роботи м'ясної та м'ясопереробної галузі, воєнні дії на території країни, пошкодження об'єктів інфраструктури та інші чинники, спостерігається загальна тенденція зростання показників галузі. Вагомий вплив здійснює інфляція на зростання вартісного показника, але все ж таки маємо тенденцію до зростання в натуральному вираженні за окремими позиціями м'ясної продукції.

На діяльність м'ясопереробної галузі впливають політичні, фінансові, економічні, виробничо-технологічні, екологічні та соціальні проблеми та військовий стан у країні.

До загроз зовнішнього середовища м'ясопереробної галузі можна віднести воєнний стан в країні, нестабільне політичне та фінансово-економічне становище в країні; непослідовність та недосконалість державної податкової політики; підвищення цін на окремі види товарів та послуг, що призводить до зменшення доходів громадян. У повоєнний період потрібне загальне відновлення країни, відбудова пошкодженого майна, оздоровлення фінансово-економічного стану держави, реформування державної податкової політики та ін.

Для більш детального розкриття сильних та слабких сторін м'ясопереробної галузі, загроз та можливостей зовнішнього середовища для м'ясопереробної галузі складемо таблицю SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Матриця SWOT-аналізу м'ясопереробної галузі України

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність сировинної бази (свині, кури, ВРХ тощо)	Низький рівень фінансування розвитку (продукції, технології, персоналу тощо)
Наявність можливостей для вирощування сировини (сприятливий клімат, пасовища, крупи, корми)	Низький рівень мотивації персоналу зі збуту
Кваліфікований робочий персонал	Наявність застарілого обладнання на м'ясопереробних підприємствах
Широкий асортимент м'ясної продукції	Недосконалість системи управління підприємством та збутом
Налагоджена збутова мережа роздрібною торгівлю продукцією	Низька кваліфікація персоналу зі збуту продукції
Наявність в окремих регіонах вільних виробничих площ та земельних ділянок для розширення виробництва	Низький рівень використання сучасних технологій переробки та виробництва м'ясної продукції
Застосування системи антикризового управління на більшості переробних підприємств	Зростання конкуренції з боку іноземних виробників
Здатність виробляти високоякісну продукцію	Відсутність власних збутових мереж (фірмових магазинів)
Зростання попиту на органічну, екологічно чисту продукцію	Дотримання норм та термінів зберігання продукції
Дешева робоча сила	Низька заробітна плата в галузі
	Недостатня кількість продукції, що відповідає стандартам ЄС
	Низька платоспроможність населення

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
Нарощування експорту продукції Територіальна наближеність виробника до кінцевого споживача Підписання двосторонніх та багатосторонніх договорів про співпрацю між Україною та країнами-донорами	Робоча міграція кваліфікованих працівників, викликана воєнними діями на території країни Незбалансований зв'язок між сільськогосподарським виробником і м'ясопереробними підприємствами Недосконалість законодавства в області забезпечення добросовісної конкуренції
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
Розширення товарного асортименту Зниження витрат на збут Розширення збутової мережі роздрібною продажу Удосконалення дилерської мережі Покращення рівня життя населення Підвищення якості вітчизняної продукції завдяки конкуренції на ринку Нарощування обсягів виробництва продукції з урахуванням орієнтації на експорт Покращення контрольних механізмів якості та безпеки м'ясних продуктів Позиціонування якісної продукції як бренду України Використання вільних виробничих площ та земельних ділянок на умовах державно-приватного партнерства Створення бізнес-союзу із виробниками країн ЄС Збільшення прямих іноземних інвестицій в галузь у повоєнний період Можливість отримання безпроцентного кредитування у вигляді грантів від країн-донорів	Зниження купівельної спроможності населення Зростання кількості недобросовісних конкурентів Значна залежність цін від ситуації на ринку сільськогосподарської продукції та купівельної спроможності населення Економічна ситуація в країні Військовий стан, воєнні дії на території країни Близькість кордонів країни до країни-агресора Неконкурентоздатність частини продукції з причин невідповідності стандартам ЄС Зниження рівня захищеності внутрішнього продовольчого ринку Часткова втрата зв'язку «сільськогосподарський виробник – м'ясопереробне підприємство» Можливість банкрутства малих м'ясопереробних підприємств через нестачу внутрішніх коштів на оновлення виробництва та можливість переходу споживачів до іншого виробника без додаткових витрат Висока інфляція, пов'язана з нестабільністю економічного стану в країні Зниження чисельності населення внаслідок еміграції населення та високої смертності у воєнний період Довготривала невизначеність у безпеці проживання та ведення бізнесу в Україні Складна екологічна ситуація, пов'язана з військовими діями на території України Залежність від країн-донорів у питаннях підтримки розвитку галузі

*Джерело: розроблено автором на основі [26, 27]*

Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, що впливають на ринок м'яса та м'ясної продукції України в цілому та на його суб'єктів, наведено у табл. 2.5.

У якості основних факторів макросередовища, які формують можливості і загрози для компаній у прогнозованому періоді можна виділити наступні:

- зміни в законодавстві, які потенційно дозволять підприємству скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку та розширення сфери діяльності;
- економічна нестабільність у країні, що є загрозою для компанії;
- розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві, що потенційно здатне забезпечити зростання ефективності виробництва;
- зміни у базових цінностях та посилення тенденцій до здорового способу життя, що здатні позитивно вплинути на розвиток ринку м'ясної продукції;
- демографічні зміни, зокрема зниження чисельності населення є загрозою для обсягів споживання продукції галузі, а так впливає на рівень прибутку підприємств;
- стан довкілля в країні, який в довготривалій перспективі може стати загрозою для виробництва м'ясної продукції. Рівень екологічної безпеки в державі залишається незадовільним, на це впливає насиченість території промисловими та іншими екологічно небезпечними об'єктами, наслідками ведення військових дій на території країни тощо.

Таблиця 2.5

**Фактори макросередовища, які впливають на розвиток м'ясопереробної галузі**

<b>Політичні аспекти</b>	<b>Економічні аспекти</b>
Проведення політичних реформ. Зміни законодавства щодо м'ясопереробній галузі. Зміна податкового законодавства. Державне регулювання конкуренції у м'ясопереробній галузі. Закінчення війни.	Економічна ситуація в Україні. Підвищення рівня інфляції. Динаміка курсу національної валюти. Зміна податкової політики. Зміна рівнів доходів населення. Зміни у витратах підприємств через зміни комунальних тарифів, зокрема зміну витрат на водопостачання, транспортування та упаковку продукції тощо.
<b>Соціальні аспекти</b>	<b>Технологічні аспекти</b>
Зміни у базових суспільних цінностях.	Поява нових технологій.

Зміна стилю життя. Стан довкілля в країні. Нові тренди у споживанні штучного м'яса. Демографічні зміни (у тому числі структури населення, темпів його зростання).	Зміни у рівні механізації виробництва. Швидкість зміни й адаптації нових технологій у виробництві. Виробництво нових м'ясних продуктів на базі інновацій.
--	---

*Джерело: розроблено автором на основі [26, 27]*

Поєднання заходів державної підтримки, зусиль підприємців та опора на міжнародну спільноту дасть змогу зберегти продовольчу безпеку України і забезпечити населення високоякісною м'ясною продукцією в необхідній кількості, знизити імпорт, упровадити передові ресурсозберігаючі технології.

### **2.3. Стратегічні напрями розвитку м'ясопереробної галузі України у повоєнний період**

Для покращення становища м'ясної та м'ясопереробної галузі Україна повинна бути визнана як глобальний, конкурентоспроможний і надійний партнер, який відповідає потребам світового ринку та пропонує широкий асортимент якісної продукції харчової та переробної промисловості з високою доданою вартістю та аутентичними смаковими властивостями.

Дослідивши сильні та слабкі сторони середовища м'ясопереробної галузі, можливості та загрози для її розвитку, було визначено, що *місією* української м'ясопереробної галузі у повоєнний період є стати великим сучасним інноваційним виробником м'яса, продуктів харчування класу «преміум», експортером делікатесів, таких як хамон, халяльне м'ясо в арабські країни, органічна курятина тощо.

Запропоновані кроки до покращення стану ринку м'яса та м'ясної продукції України згруповані за напрямками та наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

#### **Стратегічні напрями розвитку м'ясної та м'ясопереробної галузі**

Напрями	Шляхи розвитку
Економічна діяльність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна маркетингової стратегії та правильне позиціонування України на зовнішніх ринках.</li> <li>2. Стимулювання кооперації між підприємцями.</li> <li>3. Підтримка та диверсифікація експорту з України.</li> </ol>

Напрями	Шляхи розвитку
	4. Посилення конкурентоспроможності підприємств сектору м'ясної промисловості через підтримку в удосконаленні та диверсифікації їх продукції. 5. Приєднання до бізнес-союзів в сфери виробництва органічної та екологічної продукції. 6. Побудова нової логістичної моделі постачання готової продукції на експорт (меншої за ціною та часом постачання).
Технології та ресурси	1. Модернізація переробних підприємств з огляду на енергоефективність, дотримання екологічних стандартів, захищеність та безпеку. 2. Підвищення кваліфікації кадрів. 3. Застосування інноваційних технологій та імпортного обладнання. 4. Інвестування у розвиток лінійки органічної продукції. 5. Виробництво продукції із штучного м'яса. 6. Впровадження глибоких технологій переробка у тваринництві: яйце переробляємо на порошок, молоко – на сухе молоко, масло, сири, казеїн і лактозу; м'ясо – на ковбаси, хамон, копчені та інші м'ясні вироби. 7. впровадження цифрових технологій в аграрному секторі, зокрема у тваринництві. 8. Роботизація виробництва та використання безпілотних транспортних засобів як фактор підвищення ефективності м'ясопереробної галузі.
Державна підтримка	1. Державні дотації з поверненням спецрежиму ПДВ. 2. Державні субсидії для стимулювання експорту м'ясної продукції. 3. Створення Фонду підтримки тваринництва. 4. Звільнення від сплати ПДВ на імпортне обладнання для м'ясного та молочного скотарства та переробної галузі. 5. Програми підтримки розвитку фермерства. 6. Програми дешевого кредитування розвитку галузі. 7. Програми розвитку сільських територій на основі кластерної моделі 8. Програми співпраці у форматі державно-приватного партнерства.

*Джерело: розроблено автором*

Також було проведено дослідження сильних та слабких сторін внутрішнього середовища м'ясопереробної галузі з урахуванням тісних зв'язків з сільським господарством, тобто як частини аграрного сектору. Оскільки зміни, які відбуваються по всьому ланцюгу створення вартості впливають на кінцевий результат.

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз м'ясопереробної галузі як частини агросектору з  
урахуванням коопераційним та інтеграційних зав'язків з сільським  
господарством**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне географічне розташування в центрі Європи на перетині основних логістичних вузлів</li> <li>2. Клімат (велика частина території України розташована в кліматичних зонах, що сприяють веденню с/г з мінімальними ризиками отримання збитків від різних стихійних лих)</li> <li>3. Ґрунти (українські с/г землі – це чорноземи з найбільшим вмістом гумусу у світі)</li> <li>4. Культура і знання (аграрії активно навчаються у колег з усього світу)</li> <li>5. Дешева оренда землі</li> <li>6. Найвища маржинальність серед усіх країн світу – 30-150%</li> <li>7. Відсутність регулювання</li> <li>8. Дешева робоча сила (середня офіційна зарплата в с/г в Україні)</li> <li>9. Ландшафт ідеально підходить для великого товарного землеробства</li> <li>10. Активне використання всіма гравцями (великими, середніми і дрібними) передових світових технологій у своєму виробництві</li> <li>12. ТОПові позиції України на світовому ринку (сьогодні Україна - один зі світових лідерів за низкою товарних позицій)</li> <li>13. Висока частка експорту в економіці</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність вільного ринку землі (як однієї з ключових умов для залучення інвестицій)</li> <li>2. Низький рівень переробки (частка агропродукції з високою доданою вартістю в загальному обсязі с/г виробництва становить незначну частину – близько 5-7%)</li> <li>3. Низька ефективність (на усіх ланцюжках бізнесу)</li> <li>4. Низька продуктивність (\$4 тис. у с/г на одного зайнятого)</li> <li>5. Слабка самоорганізація ринку (середній і малий бізнес не беруть активної участі в профорганізації для політичного лобіювання своїх інтересів)</li> <li>6. Відсутність джерел фінансування сектору (дорогі кредити), недофінансування сектору</li> <li>7. Відсутність довгострокової Стратегії розвитку сектору (як частини загальної Економічної стратегії країни)</li> <li>8. Домінування окремих великих гравців на ринку (створює передумови для виникнення монополій)</li> <li>9. Відсутність ефективного законодавчого регулювання</li> <li>10. Непрозорий механізм держпідтримки галузі</li> <li>11. Погіршення якості чорнозему</li> <li>12. Дефіцит кваліфікованих кадрів у регіонах</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зняття мораторію на продаж землі у післявоєнний період</li> <li>2. Вихід на нові ринки з новою продукцією (наприклад, халяльне м'ясо, хамон українського виробництва, органічна курятина тощо)</li> <li>3. Цифровізація с/г (AgTech)</li> <li>4. Залучення інвестицій у сектор</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прорахунки у відкритті ринку землі (відсутність обмежень для категорій покупців, формування ціни, захисних механізмів від спекулятивного перепродажу землі)</li> <li>2. Війна, політична та економічна кризи в Україні</li> <li>3. Відтік кадрів</li> <li>4. Прорахунки в регулюванні галузі</li> </ol>

<p>5. Підвищення продуктивності та врожайності</p> <p>6. Підтримка з боку міжнародних фінансових організацій та з боку держави</p> <p>7. Створення в Україні євроазійського логістичного та виробничого хабу агропродукції</p> <p>8. Перетворення України на світовий органічний хаб</p> <p>9. Зростання експорту і, як наслідок, валютних надходжень у країну</p> <p>10. Можливість формувати галузь (обрати унікальний «український» шлях розвитку)</p>	<p>5. Погіршення якості земель</p> <p>6. Подальше падіння маржинальності</p> <p>7. Деградація сектору</p> <p>8. Втрата частини потенціалу галузі внаслідок війни</p> <p>9. Рейдерство, високий рівень обороту готівки, шахрайські схеми, контрафактна продукція, тиск із боку силових структур</p>
---	--

*Джерело: розроблено автором на основі [26, 27]*

Реалізація стратегічних напрямів розвитку м'ясопереробної галузі України як частини агросектору потребує встановлення певних кроків та інструментів реалізації стратегії та визначення відповідальних сторін.

Таблиця 2.8

**Кроки та інструменти реалізації стратегічних напрямів розвитку м'ясопереробної галузі України**

Кроки та інструменти	Відповідальні за реалізацію
Ухвалення нової стратегії розвитку агросектору як частини комплексної Економічної стратегії України у повоєнний період	Кабінет Міністрів України (КМУ), Міністерство інфраструктури (МінІнфра), Міністерство аграрної політики (МінАгро), Верховна Рада (ВР)
Ухвалення Стратегії розвитку інфраструктури	МінІнфра, Міністерство економічного розвитку і торгівлі (МЕРТ)
Реалізація «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства»	КМУ
Відкриття ринку землі у післявоєнний період	КМУ, МінАгро, ВР
Просування українського агросектору на зовнішніх ринках	МінАгро, Міністерство закордонних справ (МЗС), МЕРТ,
Створення системи забезпечення кадрами	КМУ, профільні асоціації
Ухвалення Стратегії розвитку сільських територій	КМУ
Створення стимулів (у т. ч. фіскальних) для розвитку R&D у секторі (як варіант, американська модель)	МінАгро, МЕРТ

*Джерело: розроблено автором на основі [26, 27]*

Реалізація стратегічних кроків в м'ясопереробній галузі дадуть потужний мультиплікативний ефект всій економіці. Додаткові інвестиції забезпечать створення нових робочих місць, збільшення надходжень до бюджету. Інвестиції в цифровізацію кардинально збільшать ефективність роботи аграріїв, наприклад, продуктивність у сільському господарстві, за оцінками UIF, може збільшитися в 6-7 разів за 10 років.

Більш довгострокова мета України – стати глобальним суб'єктом, центром переплетення економічних інтересів світових країн – глобальних лідерів. Для цього в Україні мають бути зосереджені економічні інтереси ключових глобальних гравців: США, Німеччини, Франції, Китаю, Японії, Індії, Ірану, ПАР, Бразилії.

Коли ці країни будуть присутні в українській економіці, то кожна з них буде меншою мірою зацікавлена в дестабілізації ситуації в Україні, у тому, щоб на її території відбувалися військові конфлікти. Будуть важливими економічне зростання України і добробут її громадян (споживачів). Цього можна досягти, зокрема, шляхом входження України в економічні об'єднання, що існують, і створенням нових спілок.

## **ВИСНОВКИ за Розділом 2**

Найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в умовах невизначеності, є проблема його виживання та забезпечення стійкого розвитку. Складність, динамічність, рухливість зовнішнього середовища вимагають постійного моніторингу ринкової кон'юнктури. Бути успішним на ринку підприємством означає своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовуючи свої конкурентні переваги. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємств необхідною умовою є проведення діагностики стану та змін зовнішнього середовища.

Аналіз ринку ковбасних виробів засвідчує досить сталу тенденцію. Основу структури виробництва складають вироби ковбасні з м'яса близько

50 % та вироби ковбасні варені, сосиски та сардельки з часткою ринку 32-34 %. На ковбаси напівкопчені припадає близько 8-9 %, на ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокочені (включаючи «салями») – 4-6 % у структурі ринку.

Найбільш широко на ринку представлена продукція великих промислових компаній, які забезпечують масове виробництво основних видів продуктів переробки м'яса (ковбаси, сосиски, копчене м'ясо, котлети та ін.). Конкуренція на ринку є високою, що сприяє розвитку виробництв, впровадження сучасних технологій виробництва, модернізації устаткування, що дозволяє оптимізувати витрати виробництва, скоротити терміни виготовлення продукції і значно поліпшити її смакові якості.

Згідно з останніми дослідженнями майже 50 % ринку займають великі компанії, серед яких – «Глобинський м'ясокомбінат», «Бащинський», «Салтівський м'ясокомбінат», «Ятрань», «Алан» «Фаворит плюс», «Ювілейний», «М'ясна гільдія», «Кременчугм'ясо»

В складних умовах економічної і політичної нестабільності, воєнного стану в країні ключовими критеріями обрання споживачами м'ясної та ковбасної продукції є великий термін придатності та можливість тривалого зберігання без застосування холодильного обладнання. Важливим критерієм залишається ціна продукти і орієнтир на низький ціновий сегмент.

Серед чинників, які впливають на стан ринку можна виділити такі:

1. Сировинний чинник. Впливає через зростання цін на м'ясну продукцію, яке є результатом скорочення поголів'я великої рогатої худоби і свиней.

2. Логістична інфраструктура. Залежить від площ складських приміщень, цін на перевезення. Ковбасні вироби можуть мати дуже різноманітний термін придатності, що впливає на регулювання розміру партій. Кількість холодильних складів і автохолодильників впливає на можливість виробника охопити територію країни своєю продукцією.

3. Розвиток технологій збереження свіжості продукції. Тривале збереження м'яса придатним до споживання дозволяє транспортувати продукцію на значні відстані, охоплюючи різні регіони країни. Упаковка, яка зберігає якість продукції при несприятливих умовах зберігання, дозволить продавати м'ясо навіть в точках з недостатньо якісним обладнанням для зберігання [21].

4. Купівельна спроможність населення. Купівельна спроможність населення зростає меншими темпами, ніж рівень споживчої інфляції, що стримує українське виробництво і попит на м'ясні продукти. Все більше покупців віддають перевагу продуктам з курячого м'яса, ніж зі свинини і яловичини.

5. Споживацькі вподобання. Залежно від них формується асортимент продукції, а також обсяги виготовлення кожного з видів продуктів. Можна виділити 4 напрями причин зміни споживацьких вподобань: стрімкий розвиток сфери споживання поза домом; популяризація здорового способу життя, що приводить до підвищення попиту на дієтичне м'ясо: курятину, індичку, кролятину; зростання чисельності вегетаріанців, як результат нова тенденція на ринку ковбасних виробів – веганські ковбаси; розвиток ринку органічної продукції.

На діяльність м'ясопереробної галузі впливають політичні, фінансові, економічні, виробничо-технологічні, екологічні та соціальні проблеми та військовий стан у країні.

До загроз зовнішнього середовища м'ясопереробної галузі можна віднести воєнний стан в країні, нестабільне політичне та фінансово-економічне становище в країні; непослідовність та недосконалість державної податкової політики; підвищення цін на окремі види товарів та послуг, що призводить до зменшення доходів громадян. У повоєнний період потрібне загальне відновлення країни, відбудова пошкодженого майна, оздоровлення фінансово-економічного стану держави, реформування державної податкової політики та ін.

У якості основних факторів макросередовища, які формують можливості і загрози для компаній у прогнозованому періоді можна виділити наступні:

- зміни в законодавстві, які потенційно дозволять підприємству скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку та розширення сфери діяльності;
- економічна нестабільність у країні, що є загрозою для компанії;
- розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві, що потенційно здатне забезпечити зростання ефективності виробництва;
- зміни у базових цінностях та посилення тенденцій до здорового способу життя, що здатні позитивно вплинути на розвиток ринку м'ясної продукції;
- демографічні зміни, зокрема зниження чисельності населення є загрозою для обсягів споживання продукції галузі, а так впливає на рівень прибутку підприємств;
- стан довкілля в країні, який в довготривалій перспективі може стати загрозою для виробництва м'ясної продукції. Рівень екологічної безпеки в державі залишається незадовільним, на це впливає насиченість території промисловими та іншими екологічно небезпечними об'єктами, наслідками ведення військових дій на території країни тощо.

Поєднання заходів державної підтримки, зусиль підприємців та опора на міжнародну спільноту дасть змогу зберегти продовольчу безпеку України і забезпечити населення високоякісною м'ясною продукцією в необхідній кількості, знизити імпорт, упровадити передові ресурсозберігаючі технології.

Для покращення становища м'ясної та м'ясопереробної галузі Україна повинна бути визнана як глобальний, конкурентоспроможний і надійний партнер, який відповідає потребам світового ринку та пропонує широкий асортимент якісної продукції харчової та переробної промисловості з високою доданою вартістю та аутентичними смаковими властивостями.

Дослідивши сильні та слабкі сторони середовища м'ясопереробної галузі, можливості та загрози для її розвитку, було визначено, що *місією* української м'ясопереробної галузі у повоєнний період є стати великим сучасним інноваційним виробником м'яса, продуктів харчування класу «преміум», експортером делікатесів, таких як хамон, халяльне м'ясо в арабські країни, органічна курятина тощо.

Реалізація стратегічних напрямів розвитку м'ясопереробної галузі України як частини агросектору потребує встановлення певних кроків та інструментів реалізації стратегії та визначення відповідальних сторін, серед яких ухвалення нової стратегії розвитку агросектору як частини комплексної Економічної стратегії України у повоєнний період; просування українського агросектору на зовнішніх ринках; ухвалення Стратегії розвитку сільських територій тощо.

Реалізація стратегічних кроків в м'ясопереробній галузі дадуть потужний мультиплікативний ефект всій економіці. Додаткові інвестиції забезпечать створення нових робочих місць, збільшення надходжень до бюджету. Інвестиції в цифровізацію кардинально збільшать ефективність роботи аграріїв.

Більш довгострокова мета України – стати глобальним суб'єктом, центром переплетення економічних інтересів світових країн – глобальних лідерів. Для цього в Україні мають бути зосереджені економічні інтереси ключових глобальних гравців: США, Німеччини, Франції, Китаю, Японії, Індії, Ірану, ПАР, Бразилії.

Коли ці країни будуть присутні в українській економіці, то кожна з них буде меншою мірою зацікавлена в дестабілізації ситуації в Україні, у тому, щоб на її території відбувалися військові конфлікти. Будуть важливими економічне зростання України і добробут її громадян (споживачів). Цього можна досягти, зокрема, шляхом входження України в економічні об'єднання, що існують, і створенням нових спілок.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### **3.1. Техніко-економічна характеристика, стан та стратегія розвитку підприємств м'ясопереробної галузі Харківської області**

##### **3.1.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат»**

Безлюдівський м'ясокомбінат почав свою виробничу діяльність у січні 2006 року. Безлюдівський м'ясокомбінат працює близько 20 років. Підприємство розташовано за адресою: Харківська обл., Харківський р-н, с. Комунар, вул. Безлюдівська, 5. Торгова марка – ТМ «БМК». Сьогодні підприємство працює під новим статусом ТОВ «КОМПЛЕКС БЕЗЛЮДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» [28].

Незважаючи на короткий термін роботи продукція, що випускається підприємством під ТМ «БМК», користується великим попитом у українських покупців. Головний принцип, за яким працює м'ясокомбінат: вища якість – незабутній смак – широкий асортимент.

Підприємство виготовляє понад 250 видів м'ясних виробів на різні смакові побажання та примхи, пам'ятаючи про якість продукції для дітей. Влітку на мангалі незамінні сардельки та ковбаски, на сніданок докторська, на обід вареники з картоплею, а вечеря з вишуканими ковбасами для отримання гастрономічної насолоди. В асортименті сосиски, сардельки, напівкопчені ковбаси, варено-копчені ковбаси, інші делікатеси.

Технологи розробляють нові рецептури м'ясних виробів, дотримуються і зберігають класичні рецептури м'ясних виробів.

БМК є сучасним підприємством. Впроваджено у виробництво європейське обладнання для якісного виготовлення продукції. На даний момент використовується техніка німецьких та австрійських виробників.

Кожного року удосконалюється технологія виробництва та розширюється асортимент продукції.

Співробітники щодня вкладають свою любов і душу у технологічний процес виготовлення м'ясних виробів Транспортний відділ доставляє продукцію до магазину. Продавці із задоволенням порадять продукцію за побажаннями клієнтів для смачного сніданку, обіду, перекусу та вечері.

БМК у 2009 році отримав сертифікат Міжнародної системи якості та безпеки харчових продуктів НАССР. Це досягнення та успіх для компанії, чим пишаються робітники підприємства.

Компанія експортує товари в Азербайджан, імпортує деякі види сировини з Польщі.

Таблиця 3.1

**Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Комплекс  
Безлюдівський м'ясокомбінат» за 2020-2021 рр. [28]**

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	279497	212395	-67102	-24,01
Інші операційні доходи, тис. грн	120079	119924	-155	-0,13
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	209128	154915	-54213	-25,92
Адміністративні витрати, тис. грн	9423	9392	-31	-0,33
Витрати на збут, тис. грн	61209	57060	-4149	-6,78
Інші операційні витрати, тис. грн	109599	117383	7784	7,10
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн	10217	-6431	-16648	-162,94
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн	6196	-13242	-19438	-313,72
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток, тис. грн	6196	-13242	-19438	-313,72
Операційні витрати, тис. грн, зокрема	288413	237787	-50626	-17,55
Матеріальні затрати	207305	148779	-58526	-28,23
Витрати на оплату праці	20032	19126	-906	-4,52
Відрахування на соціальні заходи	4938	5059	121	2,45
Амортизація	8998	9288	290	3,22
Інші операційні витрати	47140	55535	8395	17,81
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	109122	118761	9639	8,83

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Середньорічні залишки оборотних активів, тис. грн	191216	225425	34209	17,89
Чисельність, люд.	124	118	-6	-4,84
Витратоємність, грн/грн	0,722	0,716	-0,006	-0,87
Матеріалоємність, грн/грн	0,519	0,448	-0,071	-13,71
Чисельність, люд.	52	48	-4	-7,69
Продуктивність, тис. грн/люд.	2254,0	1800,0	-454,05	-20,14
Фондовіддача, грн/грн	2,56	1,79	-0,77	-30,18
Коефіцієнт оборотності, обороти	1,46	0,94	-0,52	-35,54
Рентабельність продукції, %	2,62	-1,90	-4,52	-
Рентабельність капіталу, %	2,06	-3,85	-5,91	-
Рентабельність продажів, %	1,55	-3,98	-5,54	-

Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році знизився на 24 %. Виробнича собівартість продукції знизилася на 25,9 %, але інші операційні витрати зросли на 7,1 %. Це відобразилося на результаті від операційної діяльності: в 2021 році операційна діяльність підприємства була збитковою – 6,43 млн грн.

Також збитковими були інші види діяльності (фінансова, інвестиційна). Загальний збиток у 2021 році становив 13,24 млн грн.

Позитивними можна відмітити зміни, які відбулися у показниках витратоємності та матеріалоємності, які знизилися на 1 та 13,7 % відповідно. Витрати на 1 грн продукції знизилися за рахунок значного зниження у собівартості матеріальних витрат.

Всі інші показники ефективності демонструють негативну тенденцію: продуктивність знизилася на 20,14 %, фондовіддача знизилася на 30,18 %, коефіцієнт оборотності оборотних активів також знизився на 35,54 %. Отже, знизилася ефективність використання всіх ресурсів підприємства.

Як результат, загальна збитковість підприємства у 2021 році за всіма показниками рентабельності. У 2021 році відбулися значні зміни у показниках діяльності підприємства, що свідчить про те, що підприємство не змогло адаптуватися до складних умов роботи у період пандемії.

### **3.1.2. Техніко-економічна характеристика ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат»**

ПрАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» створений на основі підприємства з 90-річною історією. ПрАТ «Богодухівський М'ясокомбінат» випускає ковбаси та м'ясні продукти з 1930 року. Організація АТ «БОГОДУХІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» зареєстрована 11.10.1995 за юридичною адресою Україна, Харківська обл., Богодухівський р-н, місто Богодухів. Розмір статутного капіталу складає 574 714,00 грн [29].

Основний вид діяльності: 10.13 Виробництво м'ясних продуктів.

Богодухівський м'ясокомбінат – це українське виробниче підприємство, яке займається переробкою м'яса та випуском м'ясної продукції.

На виробничих потужностях Богодухівського м'ясокомбінату випускається широка лінійка м'ясопродуктів. При цьому основний акцент робиться на якість готового продукту, чому сприяє суворе дотримання технологій і рецептур, відсутність небезпечних для здоров'я хімічних елементів і добавок, а також багатоступінчастий контроль на всіх стадіях виробничого процесу і логістики.

Після входження в SMK Group в 2007 році, на підприємстві почалася реконструкція, повністю було оновлено обладнання, розширені виробничі потужності. Було запущено цехи з виробництва ковбас та делікатесів. Головна гордість заводу – це сирокочені та сиров'ялені ковбаси. На підприємстві відкрито найбільший в Україні цех з виробництва сирокочених та сиров'ялених ковбас.

В асортименті присутні варені ковбаси, сосиски та сардельки, копчені, сирокочені такі, як:

- ковбаса Богодухівський м'ясокомбінат «Гетьманська»;
- ковбаса Богодухівський м'ясокомбінат «Дитяча»;
- ковбаса Богодухівський м'ясокомбінат «Докторська»;
- сардельки дитячі Богодухівський м'ясокомбінат;
- ковбаса Богодухівський м'ясокомбінат ліверна «До сніданку»;

– ковбаса Богодухівський м'ясокомбінат «Саляміварена».

Секрет успіху компанії – у її філософії. Це натуральність, висока якість, сучасні технології і найширший асортимент дуже смачної і корисною продукції.

Виробництво оснащено сучасним обладнанням провідних європейських виробників: SCHRÖTER (Німеччина), HANDTMANN (Німеччина), POLY-CLIP (Німеччина), MULTIVAC (Німеччина), CLIMAJET (Німеччина), PANINI (Італія), ULMA (Іспанія), NOVOTHERM (Австрія), NOWICKI (Польща).

Продукція відповідає міжнародним стандартам – ISO 9001:201 і ISO 22000:2018.

Переваги підприємства:

- постійний та поетапний контроль якості сировини;
- суворе дотримання технологій, рецептур і стандартів ДСТУ;
- відсутність шкідливих для здоров'я хімічних елементів і добавок;
- сучасне обладнання;
- команда висококваліфікованих фахівців;
- професійний менеджмент;
- налагоджена логістика.

Показники діяльності підприємства за 2020-2021 рр. наведені у табл.

3.2.

Таблиця 3.2

**Техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» за 2020-2021 рр. [29]**

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	94968	101123	6155	6,48
Інші операційні доходи, тис. грн	383	359	-24	-6,27
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	87799	92629	4830	5,50
Адміністративні витрати, тис. грн	5797	7059	1262	21,77
Витрати на збут, тис. грн	97	65	-32	-32,99
Інші операційні витрати, тис. грн	214	476	262	122,43

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн	1444	1253	-191	-13,23
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн	1601	1263	-338	-21,11
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток, тис. грн	1300	672	-628	-48,31
Операційні витрати, тис. грн, зокрема	93907	100231	6324	6,73
Матеріальні затрати	36993	31217	-5776	-15,61
Витрати на оплату праці	39008	48223	9215	23,62
Відрахування на соціальні заходи	8445	10507	2062	24,42
Амортизація	753	844	91	12,08
Інші операційні витрати	8708	9440	732	8,41
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	24960	26804	1844	7,39
Середньорічні залишки оборотних активів, тис. грн	8834	8793	-41	-0,46
Чисельність, люд.	82	79	-3	-3,66
Витратоємність, грн/грн	0,985	0,988	0,003	0,29
Матеріалоємність, грн/грн	0,388	0,308	-0,080	-20,71
Продуктивність, тис. грн/люд.	1158,15	1280,04	121,89	10,52
Фондовіддача, грн/грн	3,805	3,773	-0,032	-0,84
Коефіцієнт оборотності, обороти	10,75	11,50	0,75	6,98
Рентабельність продукції, %	1,54	1,25	-0,288	-
Рентабельність капіталу, %	3,85	1,89	-1,959	-
Рентабельність продажів, %	1,37	0,66	-0,704	-

Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році збільшився на 6,48 %. Виробнича собівартість продукції, адміністративні витрати, інші операційні витрати зросли на 5,5, 21,77 та 122,43 % відповідно. Перевищення темпів зростання витрат над доходом свідчить про недоотримання прибутку від операційної діяльності, який знизився на 13,23 %. Чистий прибуток підприємства знизився на 628 тис. грн. Але діяльність залишилася прибутковою у 2021 році.

Підприємство оновлює основні засоби (на суму 1844 тис. грн), хоча і не досить ефективно їх використовує, так як фондовіддача знизилася майже на 1 %.

У підприємства є можливість вивільнити оборотні кошти, що відображається на коефіцієнті оборотності, який збільшився на 7 %. Також позитивним є зростання продуктивності праці на 10,52 %.

Всі показники рентабельності були у 2020 році не на високому рівні, а у 202 році ще значно знизилися: рентабельність продукції – на 0,29 пунктів, рентабельність капіталу – майже на 2 пункти, рентабельність продажів – на 0,7 пунктів.

У 2021 році підприємство намагається адаптуватися до складних умов роботи в період пандемії.

### **3.2. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств м'ясопереробної галузі Харківської області**

#### **3.2.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат»**

Для визначення напрямів розвитку підприємства скористаємося методом оцінки інвестиційної привабливості підприємства, який надає можливість оцінити стан, динаміку діяльності та резерви розвитку підприємства. Метод передбачає дослідження майнового стану підприємства, фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості діяльності, ділової та ринкової активності.

Таблиці 3.3

#### **Оцінка інвестиційної привабливості ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» за 2020-2021 рр.**

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Відносне відхилення
<b>1. Показники оцінки майнового стану інвестованого об'єкта</b>				
1.1.Активна частина основних засобів	0,65	0,62	-0,03	-4,62
1.2.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,539	0,573	0,034	6,39
1.3.Коефіцієнт оновлення	0,05	0,045	-0,005	-10,00
1.4.Коефіцієнт вибуття	0,045	0,042	-0,003	-6,67
<b>2. Показники оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) інвестованого об'єкта</b>				

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Відносне відхилення
2.1.Власні оборотні кошти	-165484	-204066	-38582	23,31
2.2.Власні довгострокові та середньострокові позикові джерела формування запасів та витрат	76333	-87988	-164321	-215,27
2.3.Загальна сума основних джерел формування запасів та витрат	243956	228219	-15737	-6,45
2.4.Робочий капітал	13710	27557	13847	101,00
2.5.Маневреність робочого капіталу	8,949	5,574	-3,375	-37,72
2.6.Коефіцієнт незалежності	0,0302	0,0007	-0,029	-97,56
2.7.Коефіцієнт фінансування	0,031	0,001	-0,030	-97,64
2.8.Коефіцієнт фінансової стійкості	0,288	0,291	0,0024	0,84
2.9.Показник фінансового левериджу	8,5	394,2	385,7	4512,19
<b>3. Показники оцінки ліквідності активів інвестованого об'єкта</b>				
3.1.Загальний коефіцієнт покриття	1,077	1,139	0,062	5,76
3.2.Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	3,191	3,254	0,063	1,97
3.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,001	-0,002	-66,61
3.4.Норма грошових резервів	0,003	0,001	-0,002	-66,61
<b>4. Показники оцінки прибутковості інвестованого об'єкта</b>				
4.1.Коефіцієнт прибутковості інвестицій	0,096	-0,164	-0,260	-270,07
4.2.Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	0,823	-64,595	-65,419	-7943,99
4.3.Операційна рентабельність продажу	0,022	-0,062	-0,085	-381,24
4.4.Коефіцієнт експлуатаційних витрат	45,11	-16,04	-61,15	-135,56
4.5.Коефіцієнт прибутковості активів	0,025	-0,047	-0,072	-291,08
<b>5. Показники оцінки ділової активності інвестованого об'єкта</b>				
5.1.Продуктивність праці	2254,01	1799,96	-454,05	-20,14
5.2.Фондовіддача	2,56	1,79	-0,77	-30,18
5.3.Оборотність коштів у розрахунках	83,21	103,56	20,35	24,45
5.4.Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках у днях	4,33	3,48	-0,85	-19,65
5.5.Оборотність виробничих запасів	2,28	1,38	-0,90	-39,30

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Відносне відхилення
5.6.Коефіцієнт оборотності виробничих запасів у днях	158,03	260,35	102,31	64,74
5.7.Оборотність власного капіталу	37,15	1036,07	998,93	2689,09
5.8.Оборотність основного капіталу	1,121	0,762	-0,359	-32,06
<b>6. Показники оцінки ринкової активності інвестованого об'єкта</b>				
6.1.Дивіденд	0,0965	0,0745	-0,022	-22,80
6.2.Коефіцієнт цінності акцій	0,97	0,99	0,02	2,06
6.3.Рентабельність акцій	1,03	1,01	-0,02	-2,02
<b>Інтегральний показник інвестиційної привабливості інвестованого об'єкта</b>	<b>26,21</b>	<b>25,43</b>	<b>-0,78</b>	<b>-2,98</b>

Активна частина основних засобів у 2021 році знизилась на 4,62 %, а коефіцієнт зносу – збільшився на 6,39 %, що свідчить про старіння основних засобів на підприємстві.

Коефіцієнт оновлення зменшився на 10 %, а коефіцієнт вибуття – на 6,67 %. В цілому стан основних засобів є задовільним на підприємстві.

Власні оборотні кошти становлять від'ємну величину, що свідчить про інтенсивне залучення позикового капіталу на здійснення діяльності. Знизилася маневреність робочого капіталу та коефіцієнт незалежності на 37,7 та 97,6 % відповідно.

В цілому фінансовий стан підприємства є загрозливим.

Коефіцієнт покриття збільшився на 5,76 %, зросло відношення кредиторської заборгованості до дебіторської заборгованості. Що свідчить про перехід підприємства на модель роботи за рахунок позикових коштів. Як результат ліквідність активів знизилася на 66,6 %.

Всі показники прибутковості діяльності є збитковими.

Більшість показників ділової активності підприємства погіршилася продуктивність праці, оборотність коштів та виробничих запасів, фондвіддача. Таким чином, можна сказати, про досить низьку ефективність операційної діяльності підприємства.

Ринкова активність підприємства вимагає додаткових заходів, оскільки рівень дивідендів на одну акцію дуже низький.

Для розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості підприємств слід здійснити коригування фактичних показників з приведенням їх до порівняного вигляду. Це здійснюється за допомогою статистичного показника – частки варіаційного розмаху.

Проведені розрахунки наведені у таблицях 3.4.

Таблиця 3.4

**Коригування показників оцінки інвестиційної привабливості  
ПРАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат»**

Коефіцієнт вагомості групи	Вагомість у групі	Ранжована вагомість	Частка варіаційного розмаху (d)	Приведене значення показника		Зважене значення показника	
				Попередній рік	Звітний рік	Попередній рік	Звітний рік
<b>1. Показники оцінки майнового стану інвестованого об'єкта</b>							
0,2	0,25	0,05	0,015	43,33	41,33	2,167	2,067
	0,3	0,06	0,017	31,32	33,32	1,879	1,999
	0,3	0,06	0,0025	20,00	18,00	1,200	1,080
	0,15	0,03	0,0015	30,00	28	0,900	0,840
Всього						<b>6,146</b>	<b>5,986</b>
<b>2. Показники оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) інвестованого об'єкта</b>							
0,2	0,1	0,02	19291	-8,58	-10,58	-0,172	-0,212
	0,1	0,02	82160,5	0,93	-1,07	0,019	-0,021
	0,1	0,02	7868,5	31,00	29,00	0,620	0,580
	0,15	0,03	6923,5	1,98	3,98	0,059	0,119
	0,15	0,03	1,68	5,30	3,30	0,159	0,099
	0,1	0,02	0,014	2,05	0,05	0,041	0,001
	0,05	0,01	0,015	2,05	0,05	0,020	0,000
	0,1	0,02	0,0012	238,69	240,69	4,774	4,814
	0,15	0,03	192,83	0,04	2,04	0,001	0,061
Всього						<b>5,522</b>	<b>5,442</b>
<b>3. Показники оцінки ліквідності активів інвестованого об'єкта</b>							
0,15	0,3	0,045	0,031	34,73	36,73	1,563	1,653
	0,3	0,045	0,031	101,72	103,72	4,577	4,667
	0,2	0,03	0,001	3,00	1,00	0,09	0,03
	0,2	0,03	0,001	3,00	1,00	0,09	0,03
Всього						<b>6,32</b>	<b>6,38</b>
<b>4. Показники оцінки прибутковості інвестованого об'єкта</b>							
	0,2	0,04	0,1301	0,74	-1,26	0,030	-0,050

Коефіцієнт вагомості групи	Вагомість у групі	Ранжована вагомість	Частка варіаційного розмаху (d)	Приведене значення показника		Зважене значення показника	
				Попередній рік	Звітний рік	Попередній рік	Звітний рік
0,2	0,35	0,07	32,7093	0,03	-1,97	0,002	-0,138
	0,25	0,05	0,04226	0,52	-1,48	0,026	-0,074
	0,1	0,02	30,5744	1,48	-0,52	0,030	-0,010
	0,1	0,02	0,03617	0,69	-1,31	0,014	-0,026
Всього						<b>0,101</b>	<b>-0,299</b>
<b>5. Показники оцінки ділової активності інвестованого об'єкта</b>							
0,15	0,2	0,03	227,02	9,93	7,93	0,298	0,238
	0,2	0,03	0,38	6,63	4,63	0,199	0,139
	0,1	0,015	10,17	8,18	10,18	0,123	0,153
	0,1	0,015	0,42	10,18	8,18	0,153	0,123
	0,1	0,015	0,44	5,09	3,09	0,076	0,046
	0,1	0,015	51,15	3,09	5,09	0,046	0,076
	0,1	0,015	499,4	0,07	2,07	0,001	0,031
	0,1	0,015	0,179	6,24	4,24	0,094	0,064
Всього						<b>0,989</b>	<b>0,869</b>
<b>6. Показники оцінки ринкової активності інвестованого об'єкта</b>							
0,1	0,3	0,03	0,011	8,77	6,77	0,263	0,203
	0,3	0,03	0,01	97	99	2,910	2,970
	0,4	0,04	0,01	99	97	3,960	3,880
Всього						<b>7,133</b>	<b>7,053</b>
1,0	-	1,0	-	-	-	<b>26,21</b>	<b>25,43</b>

Можемо визначити такі тенденції:

- 1) загальний показник оцінки майнового стану досліджуваного об'єкта зменшився на 2,6 %;
- 2) загальний показник оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) досліджуваного об'єкта зменшився на 1,45 %;
- 3) загальний показник оцінки ліквідності активів досліджуваного об'єкта збільшився на 0,95 %;
- 4) загальний показник оцінки прибутковості досліджуваного об'єкта має від'ємне значення;
- 5) загальний показник оцінки ділової активності досліджуваного об'єкта знизився на 12,1 %;

б) загальний показник оцінки ринкової активності досліджуваного об'єкта знизився на 1,12 %.

Інтегральний коефіцієнт інвестиційної привабливості ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» збільшився на 2,97 % або 0,78 пунктів.

Отже, враховуючи проведений аналіз, ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» можна запропонувати таку стратегію поведінки.

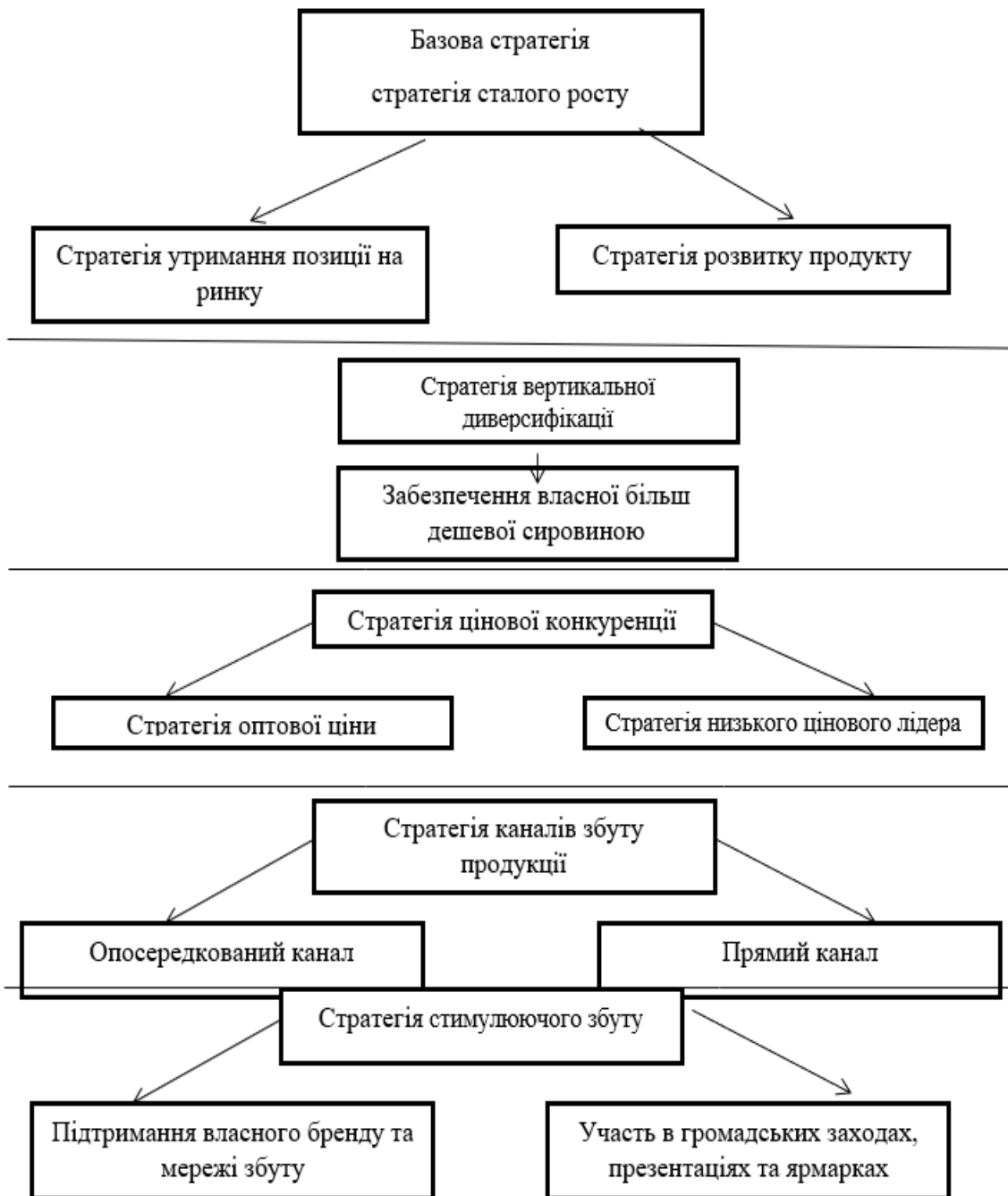


Рис. 3.1. Базова стратегія розвитку ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат»

### 3.2.2. Визначення стратегічних напрямів розвитку ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат»

Для визначення напрямів розвитку підприємства скористаємося методом оцінки інвестиційної привабливості підприємства, який надає можливість оцінити стан, динаміку діяльності та резерви розвитку підприємства.

Таблиця 3.5

#### Оцінка інвестиційної привабливості ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» за 2020-2021 рр.

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Відносне відхилення
<b>1. Показники оцінки майнового стану інвестованого об'єкта</b>				
1.1.Активна частина основних засобів	0,75	0,78	0,03	4,00
1.2.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,531	0,523	-0,008	-1,42
1.3.Коефіцієнт оновлення	0,062	0,064	0,002	3,23
1.4.Коефіцієнт вибуття	0,032	0,028	-0,004	-12,50
<b>2. Показники оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) інвестованого об'єкта</b>				
2.1.Власні оборотні кошти	-18164	-18866	-702	3,86
2.2.Власні довгострокові та середньострокові позикові джерела формування запасів та витрат	-5644	-5965	-321	5,69
2.3.Загальна сума основних джерел формування запасів та витрат	-4409	-5227	-818	18,55
2.4.Робочий капітал	-3686	-4108	-422	11,45
2.5.Маневреність робочого капіталу	-0,335	-0,180	0,155	-46,38
2.6.Коефіцієнт незалежності	0,3908	0,4021	0,011	2,89
2.7.Коефіцієнт фінансування	0,641	0,673	0,031	4,84
2.8.Коефіцієнт фінансової стійкості	0,641	0,673	0,0311	4,84
2.9.Показник фінансового левериджу	0	0	0	0
<b>3. Показники оцінки ліквідності активів інвестованого об'єкта</b>				
3.1.Загальний коефіцієнт покриття	0,706	0,682	-0,024	-3,40
3.2.Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	2,171	1,860	-0,311	-14,34

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Відносне відхилення
3.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,144	0,080	-0,064	-44,41
3.4.Норма грошових резервів	0,144	0,080	-0,064	-44,41
<b>4. Показники оцінки прибутковості інвестованого об'єкта</b>				
4.1.Коефіцієнт прибутковості інвестицій	0	0	0	0,00
4.2.Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	0,162	0,077	-0,084	-52,15
4.3.Операційна рентабельність продажу	0,014	0,007	-0,007	-51,45
4.4.Коефіцієнт експлуатаційних витрат	73,05	150,48	77,43	105,99
4.5.Коефіцієнт прибутковості активів	0,063	0,031	-0,032	-50,77
<b>5. Показники оцінки ділової активності інвестованого об'єкта</b>				
5.1.Продуктивність праці	1158,15	1280,04	121,89	10,52
5.2.Фондовіддача	3,80	3,77	-0,03	-0,84
5.3.Оборотність коштів у розрахунках	10,75	11,50	0,75	6,98
5.4.Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках у днях	33,49	31,30	-2,18	-6,52
5.5.Оборотність виробничих запасів	76,90	137,02	60,13	78,19
5.6.Коефіцієнт оборотності виробничих запасів у днях	4,68	2,63	-2,05	-43,88
5.7.Оборотність власного капіталу	11,83	11,66	-0,17	-1,43
5.8.Оборотність основного капіталу	4,621	4,687	0,066	1,42
<b>6. Показники оцінки ринкової активності інвестованого об'єкта</b>				
6.1.Дивіденд	0,0565	0,0545	-0,002	-3,54
6.2.Коефіцієнт цінності акцій	0,96	0,98	0,02	2,08
6.3.Рентабельність акцій	1,04	1,02	-0,02	-2,04
<b>Інтегральний показник інвестиційної привабливості інвестованого об'єкта</b>	<b>40,68</b>	<b>40,08</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,47</b>

Активна частина основних засобів підприємства у 2021 році зростає на 4 %, а коефіцієнт зносу – знизився на 1,42 %, що свідчить про оновлення основних засобів на підприємстві.

Коефіцієнт оновлення збільшився на 3,3 %, а коефіцієнт вибуття знизився на 12,5 %. Це свідчить про екстенсивне оновлення на підприємстві. В цілому стан основних засобів є задовільним.

Власні оборотні кошти становлять від'ємну величину, що свідчить про підприємству не вистачає власних коштів на фінансування діяльності підприємства. Трохи зросла маневреність робочого капіталу, збільшилися показники незалежності, фінансування та фінансової стійкості на 2,89, 4,84 % відповідно.

В цілому неможна вважати фінансовий стан підприємства задовільним, хоча відслідковуються тенденції до його покращення.

Коефіцієнт покриття знизився на 3,4 %, також знизилися зросло відношення кредиторської заборгованості до дебіторської заборгованості та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Що свідчить про невисоку платоспроможність досліджуваного об'єкту.

Всі показники прибутковості діяльності у 2021 році знизилися.

Більшість показників ділової активності підприємства покращилися: продуктивність праці, оборотність коштів та виробничих запасів. Знизилися показники використання основних засобів та оборотності власного капіталу. фондівддача. Таким чином, можна сказати, про покращення часткових показників ефективності поки не дало значного впливу на кінцеві результати діяльності підприємства. Отже, підприємству потрібно продовжувати покращення використання виробничого потенціалу.

Ринкова активність підприємства вимагає додаткових заходів, оскільки рівень дивідендів на одну акцію дуже низький.

Для розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості підприємств слід здійснити коригування фактичних показників з приведенням їх до порівняного вигляду. Це здійснюється за допомогою статистичного показника – частки варіаційного розмаху.

Проведені розрахунки наведені у таблицях 3.6.

Таблиця 3.6

**Оцінка інвестиційної привабливості ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат»**

Коефіцієнт вагомості групи	Вагомість у групі	Ранжована вагомість	Частка варіаційного розмаху (d)	Приведене значення показника		Зважене значення показника	
				Попередній рік	Звітний рік	Попередній рік	Звітний рік
<b>1. Показники оцінки майнового стану інвестованого об'єкта</b>							
0,2	0,25	0,05	0,015	50	52	2,500	2,600
	0,3	0,06	0,003	141,25	139,25	8,475	8,355
	0,3	0,06	0,001	62,00	64,00	3,720	3,840
	0,15	0,03	0,002	16,00	14	0,480	0,420
Всього						<b>15,175</b>	<b>15,215</b>
<b>2. Показники оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) інвестованого об'єкта</b>							
0,2	0,1	0,02	351	-51,75	-53,75	-1,035	-1,075
	0,1	0,02	160,5	-35,17	-37,17	-0,703	-0,743
	0,1	0,02	409	-10,78	-12,78	-0,216	-0,256
	0,15	0,03	211	-17,47	-19,47	-0,524	-0,584
	0,15	0,03	0,077	-4,31	-2,31	-0,129	-0,069
	0,1	0,02	0,005	69,10	71,10	1,382	1,422
	0,05	0,01	0,015	41,31	43,31	0,413	0,433
	0,1	0,02	0,015	41,31	43,31	0,826	0,866
	0,15	0,03	0	0,00	0,00	0	0
Всього						<b>0,014</b>	<b>-0,006</b>
<b>3. Показники оцінки ліквідності активів інвестованого об'єкта</b>							
0,15	0,3	0,045	0,01	58,76	56,76	2,644	2,554
	0,3	0,045	0,155	13,95	11,95	0,628	0,538
	0,2	0,03	0,031	4,50	2,50	0,135	0,075
	0,2	0,03	0,03	4,50	2,50	0,135	0,075
Всього						<b>3,542</b>	<b>3,242</b>
<b>4. Показники оцінки прибутковості інвестованого об'єкта</b>							
0,2	0,2	0,04	0	0	0	0	0
	0,35	0,07	0,042	3,84	1,84	0,268	0,128
	0,25	0,05	0,003	3,89	1,89	0,194	0,094
	0,1	0,02	38,71	1,89	3,89	0,038	0,078
	0,1	0,02	0,016	3,94	1,94	0,079	0,039
Всього						<b>0,579</b>	<b>0,339</b>
<b>5. Показники оцінки ділової активності інвестованого об'єкта</b>							
0,15	0,2	0,03	60,94	19,00	21,00	0,570	0,630
	0,2	0,03	0,016	236,88	234,88	7,106	7,046
	0,1	0,015	0,375	28,66	30,66	0,430	0,460
	0,1	0,015	1,092	30,66	28,66	0,460	0,430

Коефіцієнт вагомості групи	Вагомість у групі	Ранжована вагомість	Частка варіаційного розмаху (d)	Приведене значення показника		Зважене значення показника	
				Попередній рік	Звітний рік	Попередній рік	Звітний рік
	0,1	0,015	30,06	2,56	4,56	0,038	0,068
	0,1	0,015	1,027	4,56	2,56	0,068	0,038
	0,1	0,015	0,084	139,37	137,37	2,091	2,061
	0,1	0,015	0,032	141,06	143,06	2,116	2,146
Всього						<b>12,879</b>	<b>12,879</b>
<b>6. Показники оцінки ринкової активності інвестованого об'єкта</b>							
0,1	0,3	0,03	0,001	56,50	54,50	1,695	1,635
	0,3	0,03	0,01	96	98	2,880	2,940
	0,4	0,04	0,010	98	96	3,920	3,840
Всього						<b>8,495</b>	<b>8,415</b>
1,0	-	1,0	-	-	-	<b>40,68</b>	<b>40,08</b>

Можемо визначити такі тенденції:

1) загальний показник оцінки майнового стану досліджуваного об'єкта збільшився на 0,26 %;

2) загальний показник оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) досліджуваного об'єкта знизився до від'ємного значення на рівні 0,006 пунктів;

3) загальний показник оцінки ліквідності активів досліджуваного об'єкта знизився на 8,47 %;

4) загальний показник оцінки прибутковості досліджуваного об'єкта знизився на 41,45 %;

5) загальний показник оцінки ділової активності досліджуваного об'єкта не змінився;

6) загальний показник оцінки ринкової активності досліджуваного об'єкта знизився на 0,94 %.

Інтегральний коефіцієнт інвестиційної привабливості ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» знизився на 1,47 % або на 0,6 пунктів.

Отже, враховуючи результати проведеного аналізу, ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» можна запропонувати таку стратегію поведінки.

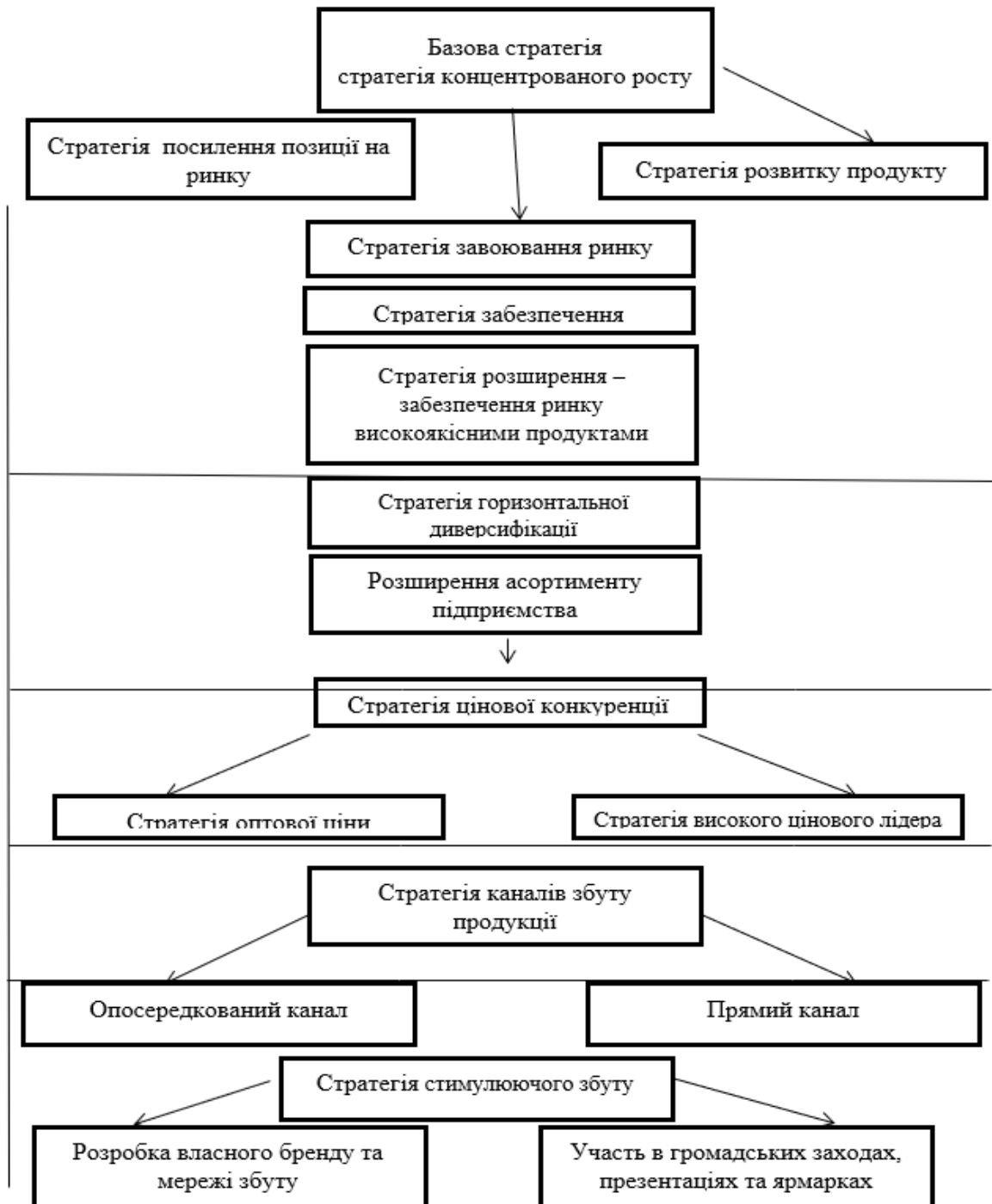


Рис. 3.2. Базова стратегія розвитку ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат»

Всі отримані дані зведемо у загальну таблицю для порівняльної оцінки інвестиційної привабливості підприємств.

Таблиця 3.7

**Порівняльна оцінка показників підприємств м'ясопереробної галузі**

Показники інвестиційної привабливості	ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат»		ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат»	
	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
1. Показники оцінки майнового стану досліджуваного об'єкта	6,146	5,986	15,175	15,215
2. Показники оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) досліджуваного об'єкта	5522	5,442	0,014	-0,006
3. Показники оцінки ліквідності активів досліджуваного об'єкта	6,32	6,38	3,542	3,242
4. Показники оцінки прибутковості досліджуваного об'єкта	0,101	-0,299	0,279	0,339
5. Показники оцінки ділової активності досліджуваного об'єкта	0,989	0,869	12,879	12,879
6. Показники оцінки ринкової активності досліджуваного об'єкта	7,133	7,053	8,495	8,415
<b>Інтегральний показник інвестиційної привабливості підприємств</b>	<b>26,21</b>	<b>25,43</b>	<b>40,68</b>	<b>40,08</b>

Загальний показник інвестиційної привабливості на найвищому рівні знаходиться у 2020 році на ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат», хоча і має тенденцію до зниження.

В якості стратегії розвитку одному з підприємств, а саме ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» було запропоновано вертикальну інтеграцію, однією з форм якої є кластерна модель розвитку.

### **3.3. Інвестиційний проєкт створення м'ясопереробного кластеру в Харківській області у повоєнний період**

Динамічний розвиток малого і середнього підприємництва у сфері переробної промисловості та сільського господарства, розвиток супутніх бізнесів та залучення інвестицій – модель економічного розвитку (МЕР) кластерного типу. Метою моделі МЕР полягає у підтримці розвитку існуючих підприємств, розвитку малого і середнього бізнесу у сфері

сільськогосподарського виробництва, переробки та супутніх бізнесів, залученні інвестицій та створенні бізнесів, нових для громади.

Цей процес стає можливим завдяки ряду чинників та переваг регіону, щонайперше, активності самого бізнесу, активного залучення громадськості не лише до прийняття управлінських рішень, а і до реалізації соціальних проєктів.

Важливими є також чинники сприятливого природного клімату, наявності родючих сільськогосподарських земель, сучасних технологій у сільськогосподарському виробництві та переробці, кадровий потенціал. На рис. 3.3 схематично зображені передумови формування моделі МЕР.

Основні інструменти моделі:

- налагодження взаємодії з представниками існуючого бізнесу та постійної співпраці з ними, забезпечення доступу підприємництва до інформації, необхідної для їх діяльності, сприяння розширенню їх виробництва та ринків збуту;
- запровадження прозорого і зрозумілого механізму отримання в оренду чи у власність земельних ділянок та майна комунальної власності для ведення підприємницької діяльності;
- проведення інформаційних заходів для потенційних підприємців та підприємців, що бажають створити нові бізнеси;
- створення інфраструктури підтримки бізнесу;
- створення сприятливого інвестиційного клімату: розробка алгоритму започаткування бізнесу та умов його функціонування, підготовка простої і зрозумілої дорожньої карти для інвестора, підготовка об'єктів для інвестування, розробка інвестиційного паспорта та промоція інвестиційних можливостей та конкурентних переваг громади;

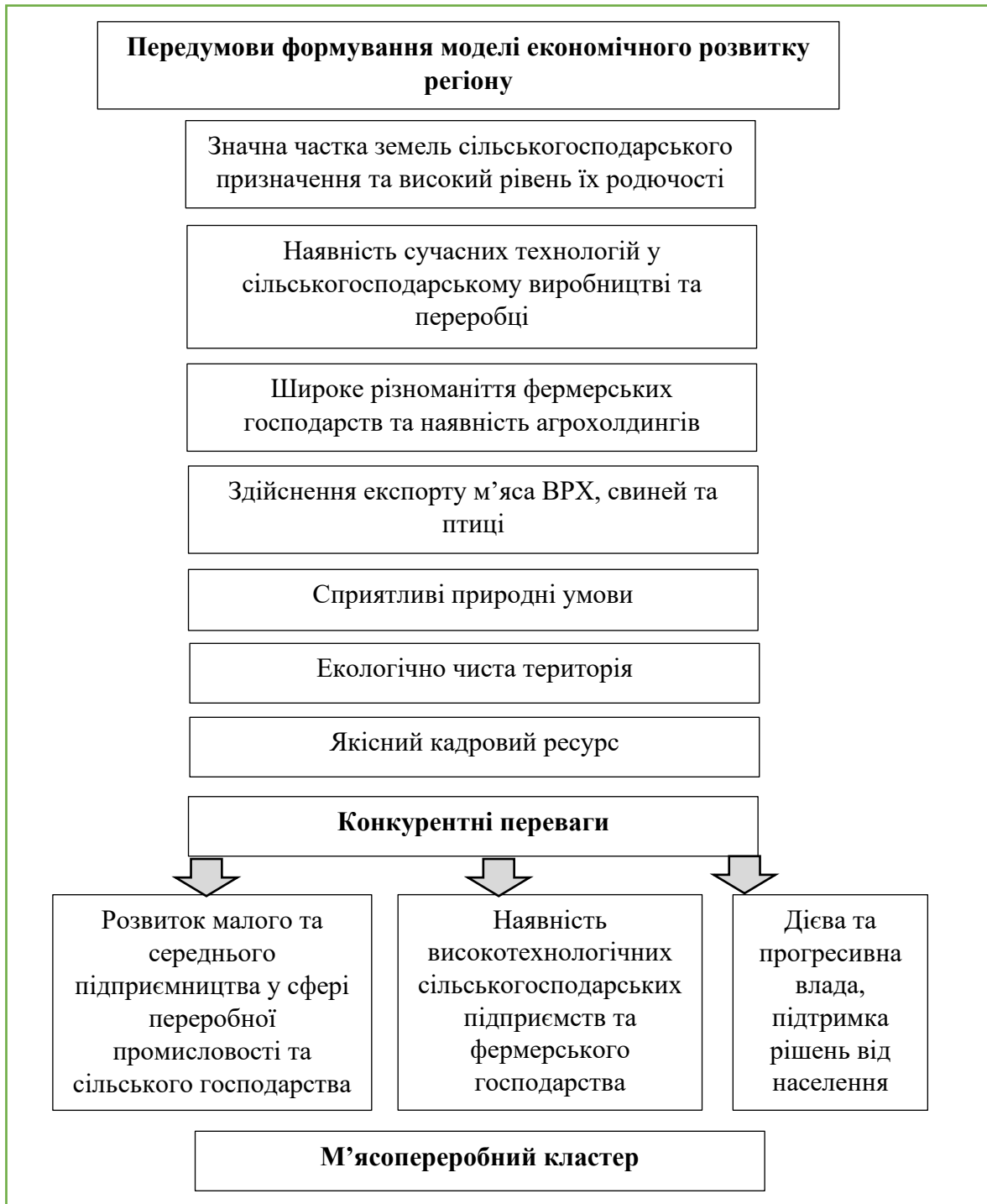


Рис. 3.3. Передумови формування моделі економічного розвитку регіону [30]

- створення та розвиток інституцій місцевого економічного розвитку;
- розбудова благоустрою територій, забезпечення подальшого розвитку інфраструктури та підвищення якості надання освітніх, медичних, соціальних, адміністративних послуг, розвиток людського капіталу;
- забезпечення взаємодії на умовах державно-приватного партнерства;

- відкритість влади у своїх діях, залучення до управління справами представників бізнесу, громадських організацій та активних громадян, врахування їх думки при прийнятті управлінських рішень;

- визначення пріоритетних напрямів розвитку, виходячи виключно з інтересів та потреб жителів громади та бізнесу та ін. [30]. Крім того, маючи в Харківській області сировинну базу, та розраховуючи на приєднання до кластеру фермерів малого та середнього бізнесу, залучення фахівців Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва, що не тільки готує фахівців для сільського господарства, а й веде потужну наукову діяльність, отримаємо позитивний вплив на стратегічний розвиток м'ясопереробного кластеру [31].

Метою проєкту є створення у сільській місцевості Харківської області на принципах кооперації індустріального та фермерського виробництва, м'ясопереробного кластеру з виробництва свинини та виробів з неї потужністю більше за 3,6 тис. т на рік та формування нової форми територіального розселення населення.

Проєкт реалізується у два етапи:

1 етап – будівництво ядра м'ясопереробного кластеру (МПК);

2 етап – створення фірм-сателітів.

Ядро МПК містить:

- цілісний виробничий комплекс: рослинницьке виробництво, елеватор для зберігання зерна, комбикормовий завод, ветеринарно-генетична лабораторія, племінна ферма, репродуктивно-відгодівельні ферми повного циклу виробництва, м'ясопереробний завод, транспортно-збутова мережа;

- соціальна інфраструктура: житлові будинки, дитячий садочок-яслі, школи, фельдшерсько-акушерський пункт, торговельно-розважальний та культурний центр, спортивно-оздоровчий комплекс.

Біля ядра МПК у радіусі 30 км створюється до 50 свинарських ферм-сателітів повного циклу виробництва.

Координатором всіх бізнес-процесів є управлінська компанія, якій належить виробничий комплекс ядра МПК.

Молоді спеціалісти та ферми мають можливість за рахунок довгострокового кредитування або на договірній основі викупити у власність житло та ферми-сателіти.

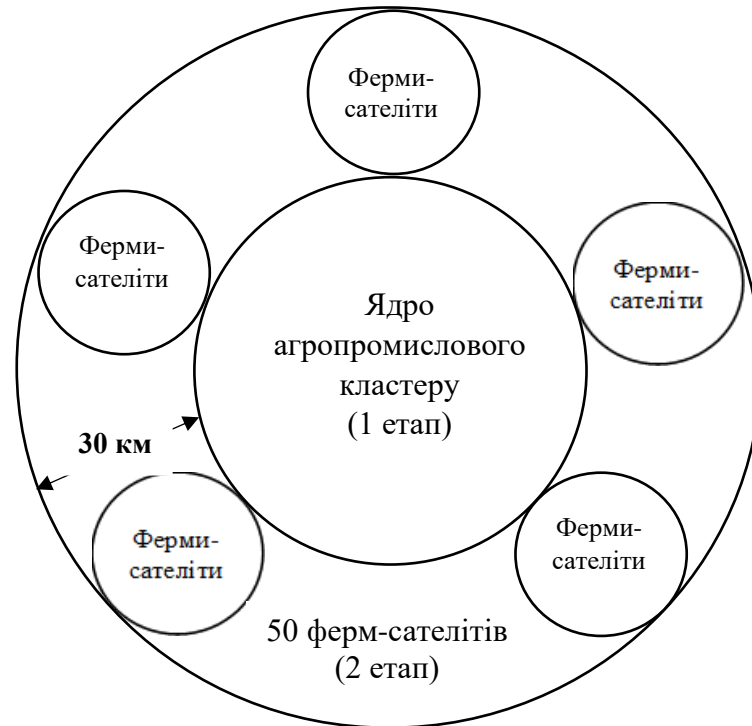


Рис. 3.4. Етапи реалізації проєкту зі створення м'ясопереробного кластеру [31]

Фактори привабливості проєкту:

1. Соціально-економічний уклад та територіальне розселення:
  - формування нового соціально-економічного укладу та середнього класу;
  - покращення демографічної ситуації;
  - нова форма територіального розселення.
2. Соціальна інфраструктура:
  - будівництво доступного та комфортного житла;
  - створення сучасної соціальної інфраструктури.
3. Праця та мотивація:
  - нові робочі місця та круглорічна зайнятість;

- високий рівень заробітної плати спеціалістів та фермерів;
  - купівля у власність житла та ферм-сателітів;
  - підготовка кадрів.
4. Продукт:
- імпортозамісний;
  - екологічно чистий;
  - широкий асортимент.
5. Унікальна бізнес-модель:
- цілісний бізнес-процес: рослинництво – тваринництво – переробка – реалізація;
  - кооперація індустріального та фермерського виробництва;
  - відкрита архітектура бізнес-моделі: можливість розширення масштабів бізнесу;
  - модульний принцип організації свинарське виробництва.
6. Сталий розвиток:
- використання енергозберігаючих технологій та обладнання;
  - використання інноваційних розробок;
  - безвідходність виробництва.
7. Фінанси:
- швидка окупність інвестицій;
  - самоокупність кожного з переділів у ланцюгу створення вартості;
  - поетапне фінансування проєкту.

Таблиця 3.8

### План з виробництва та реалізації продукції, надання послуг МПК

Виробничо-технологічний переділ	Внутрішнє споживання		Зовнішнє споживання
	Продукція	Споживач	
<b>Рослинницьке виробництво</b>	Кукурудза (зерно) – 4864 т	<b>Елеватор:</b> всього на зберігання зернових – 6194 т	
	Овес – 53 т		
	Пшениця озима – 753 т		
	Ячмінь – 1277 т		
<b>Зберігання зерна</b>	Люцерна – 294 т	<b>Комбікормовий завод:</b>	
	Ячмінь – 1277 т		

Виробничо-технологічний переділ	Внутрішнє споживання		Зовнішнє споживання	
	Продукція	Споживач		
	Кукурудза (зерно) – 4864 т	всього на виробництво – 6488 т зернових		Реалізація 753 т озимої пшениці
	Овес – 53 т			
Пшениця озима – 753 т				
<b>Виробництво комбікормів</b>	<b>Комбікорм:</b>	<b>Свинарський комплекс:</b> Всього на відгодівлі – 9186 т комбікормів		
	СК-3 – 0,2 т			
	СК-5 – 877 т			
	СК-12 – 76 т			
	СК-15 – 303 т			
	СК-18 – 1142 т			
	СК-33 – 6712 т			
<b>Свинарське виробництво</b>	Товарні свині – 21602 гол.	<b>М'ясокомбінат:</b> всього м'яса в забійній вазі – 1711 т		
<b>Забій свиней, виробництво м'ясної продукції та ковбасних виробів</b>	Свинина охолоджена фасована – 1369 т	Реалізація 1858 т м'ясної продукції та ковбасних виробів		
	Ковбасні вироби:			
	Ковбаси варені – 196 т			
	Сосиски – 98 т			
	Ковбаси напівкопчені та варено-копчені – 146 т			
	Інші ковбаси – 50 т			

### Розрахунок суми інвестицій

Поетапна реалізація проєкту передбачає поступову мобілізацію грошових коштів, що дозволяє оптимізувати процес фінансування будівництва.

Таблиця 3.9

### Розподіл інвестицій за напрямками по рокам реалізації проєкту

Напрями фінансування	Сума інвестицій, тис. грн	Період реалізації
Придбання будівлі	<b>7540</b>	2 квартал 1-го року
Рослинницький комплекс	<b>57956,21</b>	3 квартал 1-го року
Елеватор	<b>74170,98</b>	
	24723,66	4 квартал 1-го року
	24723,66	1 квартал 2-го року
	24723,66	2 квартал 2-го року
Комбікормовий завод	<b>23886,72</b>	
	7962,24	1 квартал 2-го року
	7962,24	2 квартал 2-го року

Напрями фінансування	Сума інвестицій, тис. грн	Період реалізації
	7962,24	3 квартал 2-го року
	<b>10028,2</b>	
Племінна ферма	3340,22	1 квартал 2-го року
	3343,99	2 квартал 2-го року
	3343,99	3 квартал 2-го року
	<b>79418,82</b>	
Репродуктивно-відгодівельні ферми	3340,22	1 квартал 2-го року
	3343,99	2 квартал 2-го року
	3343,99	3 квартал 2-го року
	13360,88	4 квартал 2-го року
	13375,96	1 квартал 3-го року
	13375,96	2 квартал 3-го року
	14638,91	3 квартал 3-го року
	14638,91	4 квартал 3-го року
М'ясопереробний завод	<b>73013,59</b>	
	24335,35	3 квартал 2-го року
	24339,12	4 квартал 2-го року
	24339,12	1 квартал 3-го року
Торговельно-збутова мережа	<b>5225,22</b>	
	1741,74	3 квартал 2-го року
	1741,74	4 квартал 2-го року
	1741,74	1 квартал 3-го року
Виробнича інфраструктура	<b>47645,26</b>	
	1066,91	1 квартал 2-го року
	1066,91	2 квартал 2-го року
	1070,68	3 квартал 2-го року
	8885,89	4 квартал 2-го року
	8885,89	1 квартал 3-го року
	8889,66	2 квартал 3-го року
	8889,66	3 квартал 3-го року
8889,66	4 квартал 3-го року	
Всього	<b>378885</b>	3 роки

Загальна сума інвестицій у проєкт створення м'ясопереробного кластеру становить близько 380 млн грн. Інвестиційні витрати здійснюються протягом 3 років: перший рік – 90,22 млн грн, другий рік – 171 млн грн, третій рік – 117,67 млн грн.

Джерелом фінансування створення МПК будуть кошти країн-донорів (в Харківській області – це США та Туреччина), кошти, виділені під державні програми відновлення аграрного сектору України та кошти приватних підприємців.

Ядро МПК характеризується такими основними виробничо-господарськими показниками.

Таблиця 3.10

**Показники виробничо-господарської діяльності м'ясопереробного кластера в Харківській області**

Показник	Одиниця виміру	Значення
Площа сільськогосподарських угідь	га	1500
Виробництво продукції у натуральному вираженні:		
М'ясні продукти	т	1369
Ковбасні вироби	т	489
Зерно (пшениця)	т	753
Загальна кількість робочих місць	од.	120
Обсяг реалізації продукції	млн грн	272,5
Собівартість продукції	млн грн	180
Прибуток (середній за рік)	млн грн	93,5
Рентабельність виробництва	%	52,2
Інвестиційні витрати	млн грн	378,9
Простий термін окупності	років	4,05
Дисконтований термін окупності	років	5,6
Внутрішня норма доходності проекту	%	23

Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту показаний в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Показники грошового потоку інвестиційного проекту**

Рік	Квартал	Умовний квартал	Інвестиційні витрати	Грошовий потік	ЧПД	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік	Накопичений ЧПД
1	I	1	0	0	0	0,976	0	0
	II	2	7,54	1,20	-6,34	0,952	-6,03	-6,03
	III	3	57,96	5,58	-52,37	0,929	-48,63	-54,67
	IV	4	24,72	4,75	-19,97	0,906	-18,10	-72,76
2	I	5	40,43	11,0	-29,43	0,884	-26,01	-98,77
	II	6	40,44	0,22	-40,22	0,862	-34,68	-133,46
	III	7	41,80	-2,57	-44,37	0,841	-37,32	-170,78
	IV	8	48,33	32,25	-16,08	0,821	-13,20	-183,98
3	I	9	48,34	5,97	-42,37	0,801	-33,93	-217,91
	II	10	22,27	15,99	-6,27	0,781	-4,90	-222,81
	III	11	23,53	4,73	-18,80	0,762	-14,33	-237,13
	IV	12	23,53	27,08	3,55	0,744	2,64	-234,49

Рік	Квартал	Умовний квартал	Інвестиційні витрати	Грошовий потік	ЧПД	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік	Накопичений ЧПД
4	I	13	0	28,58	28,58	0,725	20,74	-213,76
	II	14	0	22,37	22,37	0,708	15,83	-197,93
	III	15	0	32,76	32,76	0,690	22,62	-175,31
	IV	16	0	41,41	41,41	0,674	27,90	-147,41
5	I	17	0	31,55	31,55	0,657	20,74	-126,67
	II	18	0	31,75	31,75	0,641	20,36	-106,31
	III	19	0	31,34	31,34	0,626	19,60	-86,71
	IV	20	0	40,15	40,15	0,610	24,51	-62,21
6	I	21	0	31,03	31,03	0,595	18,47	-43,73
	II	22	0	30,50	30,50	0,581	17,72	-26,01
	III	23	0	30,60	30,60	0,567	17,34	-8,67
	IV	24	0	38,87	38,87	0,553	21,49	12,82
7	I	25	0	30,05	30,05	0,539	16,21	29,03
	II	26	0	30,09	30,09	0,526	15,83	44,86
	III	27	0	29,37	29,37	0,513	15,08	59,94
	IV	28	0	37,63	37,63	0,501	18,85	78,79
8	I	29	0	29,32	29,32	0,489	14,33	93,12
	II	30	0	28,47	28,47	0,477	13,57	106,69
	III	31	0	28,37	28,37	0,465	13,20	119,89
	IV	32	0	37,39	37,39	0,454	16,97	<b>136,85</b>
			378,89	747,83	368,94		<b>136,85</b>	
<b>Чистий приведений дохід, млн грн</b>								136,85
<b>Індекс доходності</b>								1,42
<b>Термін окупності, років</b>								5,6
<b>Внутрішня норма доходності проекту, %</b>								23

Чистий приведений дохід від проекту становить 136,85 млн грн, що є позитивною величиною, свідчить про доцільність реалізації проекту. Індекс доходності більший за 1,0, а внутрішня норма доходності проекту становить 23 %, що також свідчить про доцільність реалізації проекту.

Термін окупності проекту – 5,6 року. Отже, враховуючи те, що якщо війна в Україні закінчиться у 2024 році, то перші значні надходження від проекту будуть отримані у 2026 році, а повна окупність проекту відбудеться до кінця 2029 року.

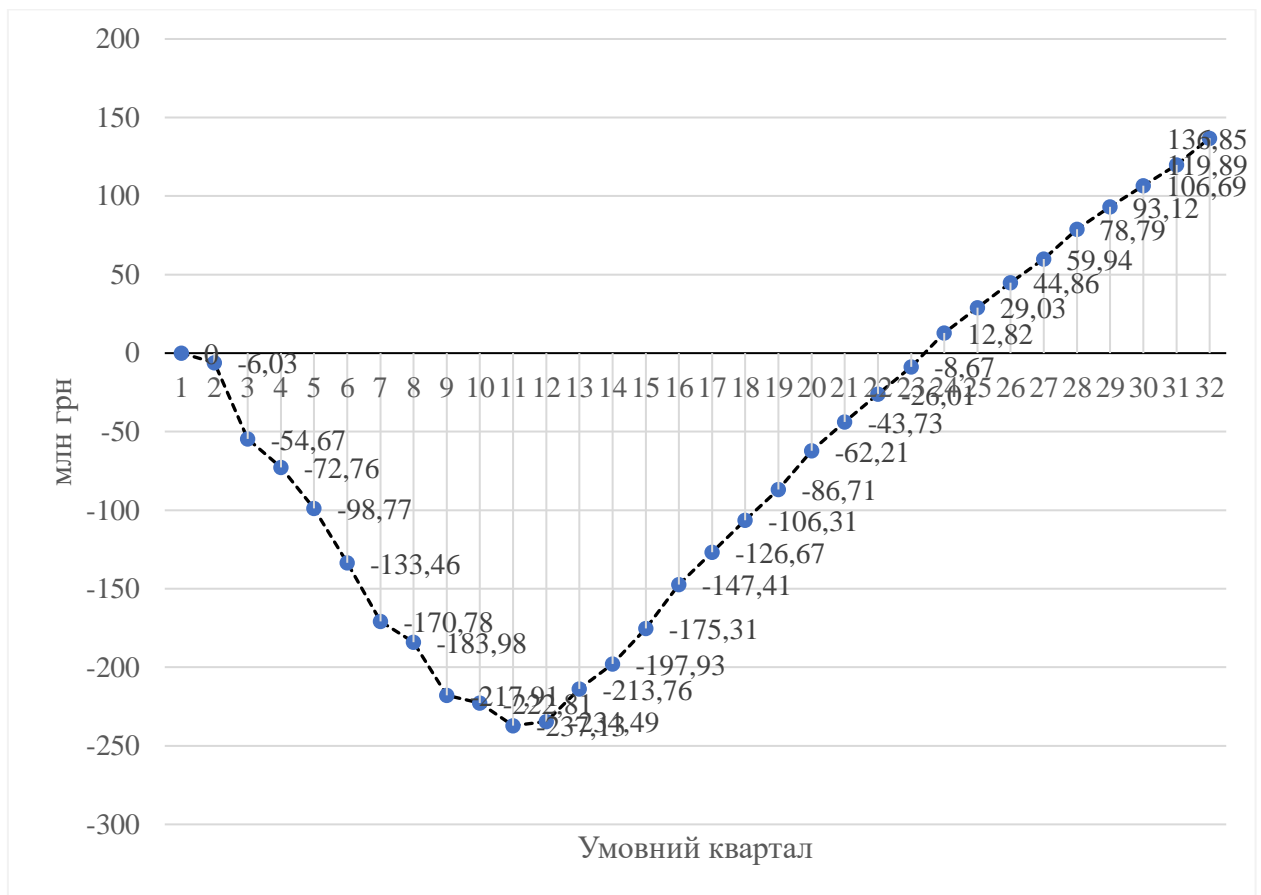


Рис. 3.5. Чиста поточна вартість проєкту, млн грн

Реалізація інвестиційного проєкту зі створення м'ясопереробного кластеру свинарського напрямку дозволить:

- створити передумови формування нового соціально-економічного укладу та середнього класу на території реалізації проєкту;
- створити щонайменше 280 додаткових робочих місць у міській місцевості;
- підвищити рівень добробуту щонайменше 750 сільських мешканців;
- збільшити у регіоні обсяг виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів харчування.

### ВИСНОВКИ за Розділом 3

Було досліджено стан виробничо-господарської діяльності підприємств ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» та ПАТ «Богодухівський

м'ясокомбінат», які розташовані в Харківській області, з метою визначення на їх прикладі стратегічних напрямів розвитку м'ясопереробної галузі.

Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» у 2021 році знизився на 24 %. Виробнича собівартість продукції знизилася на 25,9 %, але інші операційні витрати зросли на 7,1 %. Це відобразилося на результаті від операційної діяльності: в 2021 році операційна діяльність підприємства була збитковою – 6,43 млн грн.

Також збитковими були інші види діяльності (фінансова, інвестиційна). Загальний збиток у 2021 році становив 13,24 млн грн.

Позитивними можна відмітити зміни, які відбулися у показниках витратоємності та матеріалоемності, які знизилися на 1 та 13,7 % відповідно. Витрати на 1 грн продукції знизилися за рахунок значного зниження у собівартості матеріальних витрат.

Всі інші показники ефективності демонструють негативну тенденцію: продуктивність знизилася на 20,14 %, фондівдача знизилася на 30,18 %, коефіцієнт оборотності оборотних активів також знизився на 35,54 %. Отже, знизилася ефективність використання всіх ресурсів підприємства.

Як результат, загальна збитковість підприємства у 2021 році за всіма показниками рентабельності. У 2021 році відбулися значні зміни у показниках діяльності підприємства, що свідчить про те, що підприємство не змогло адаптуватися до складних умов роботи у період пандемії.

Чистий дохід від реалізації продукції ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» у 2021 році збільшився на 6,48 %. Виробнича собівартість продукції, адміністративні витрати, інші операційні витрати зросли на 5,5, 21,77 та 122,43 % відповідно. Перевищення темпів зростання витрат над доходом свідчить про недоотримання прибутку від операційної діяльності, який знизився на 13,23 %. Чистий прибуток підприємства знизився на 628 тис. грн. Але діяльність залишилася прибутковою у 2021 році.

Підприємство оновлює основні засоби (на суму 1844 тис. грн), хоча і не досить ефективно їх використовує, так як фондівдача знизилася майже на 1 %.

У підприємства є можливість вивільняти оборотні кошти, що відображається на коефіцієнті оборотності, який збільшився на 7 %. Також позитивним є зростання продуктивності праці на 10,52 %.

Всі показники рентабельності були у 2020 році не на високому рівні, а у 2021 році ще значно знизилися: рентабельність продукції – на 0,29 пунктів, рентабельність капіталу – майже на 2 пункти, рентабельність продажів – на 0,7 пунктів. У 2021 році підприємство намагається адаптуватися до складних умов роботи в період пандемії.

Для визначення напрямів розвитку підприємства скористалися методом оцінки інвестиційної привабливості підприємства, який надає можливість оцінити стан, динаміку діяльності та резерви розвитку підприємства. Метод передбачає дослідження майнового стану підприємства, фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості діяльності, ділової та ринкової активності.

Враховуючи проведений аналіз, ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» було запропоновано стратегію сталого зростання з метою утримання позицій на ринку. А ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» запропоновано стратегії концентрованого зростання з розширенням асортименту, стратегія горизонтальної інтеграції.

ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» було запропоновано вертикальну інтеграцію, однією з форм якої є кластерна модель розвитку.

Динамічний розвиток малого і середнього підприємництва у сфері переробної промисловості та сільського господарства, розвиток супутніх бізнесів та залучення інвестицій відображає модель економічного розвитку (МЕР) кластерного типу. Мета моделі МЕР полягає у підтримці розвитку існуючих підприємств, розвитку малого і середнього бізнесу у сфері сільськогосподарського виробництва, переробки та супутніх бізнесів, залученні інвестицій та створенні бізнесів, нових для громади.

На основі проведених досліджень було запропоновано створення у Харківській області у післявоєнний час м'ясопереробного кластеру.

Реалізація інвестиційного проєкту зі створення м'ясопереробного кластеру свинарського напрямку дозволить:

- створити передумови формування нового соціально-економічного укладу та середнього класу на території реалізації проєкту;
- створити щонайменше 280 додаткових робочих місць у міській місцевості;
- підвищити рівень добробуту щонайменше 750 сільських мешканців;
- збільшити у регіоні обсяг виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів харчування.

## ВИСНОВКИ

Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план з досягнення цілей, фінансових та ресурсних можливостей, мінімізації ризиків.

Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє внести ясність у такі моменти його роботи, як напрям діяльності; методи та інструменти, які необхідно використовувати для досягнення цілей; система позиціонування; місія компанії та її сприйняття суспільством; реакція організації на різні види внутрішніх та зовнішніх впливів; стратегія розвитку підприємства та тактика.

Існує досить багато класифікацій стратегії підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Майже всі автори виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу.

Стратегія розвитку підприємства – це довгострокове глобальне планування. Керівнику або власнику компанії потрібно реально оцінити, до якого рівня зможе зрости компанія через кілька років, які завдання потрібно здійснити і як досягти поставленої мети.

Дуже важливо регулярно проводити оцінку розробленої стратегії розвитку підприємства та коригувати її відповідно до поточних реалій. У ході роботи можуть змінитися зовнішні та внутрішні чинники, які зроблять дотримання наміченого плану недоцільним. Краще своєчасно усвідомити неефективність обраного шляху, аніж витратити сили та фінанси на досягнення неактуальної мети.

З урахуванням всього сказаного вище розглянемо формування програми розвитку в межах процесу стратегічного планування. Основними етапами процесу є: 1) формування стратегічних цілей та стратегій розвитку; 2) побудова стратегічної карти; 3) формування системи ключових показників ефективності; 4) каскадування системи ключових показників; 5) визначення необхідних заходів для досягнення планових значень КРІ за роками

стратегічного періоду. Ці заходи будуть покладені в основу інвестиційних проектів розвитку; 6) розробка інвестиційної програми розвитку; 7) формування програми фінансування розвитку; 8) формування та затвердження стратегічної програми як комплексу стратегічних планів розвитку підприємства за центрами відповідальності.

Для формування планів випуску продукції за роками стратегічного періоду при встановлених стратегічних значеннях обсягів випуску пропонується використовувати технологію побудови траєкторій розвитку з використанням системної оптимізації та траєкторного підходу.

Найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в умовах невизначеності, є проблема його виживання та забезпечення стійкого розвитку. Складність, динамічність, рухливість зовнішнього середовища вимагають постійного моніторингу ринкової кон'юнктури. Бути успішним на ринку підприємством означає своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовуючи свої конкурентні переваги. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємств необхідною умовою є проведення діагностики стану та змін зовнішнього середовища.

Аналіз ринку ковбасних виробів засвідчує досить сталу тенденцію. Основу структури виробництва складають вироби ковбасні з м'яса близько 50 % та вироби ковбасні варені, сосиски та сардельки з часткою ринку 32-34 %. На ковбаси напівкопчені припадає близько 8-9 %, на ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокпчені (включаючи «салямі») – 4-6 % у структурі ринку.

Найбільш широко на ринку представлена продукція великих промислових компаній, які забезпечують масове виробництво основних видів продуктів переробки м'яса (ковбаси, сосиски, копчене м'ясо, котлети та ін.). Конкуренція на ринку є високою, що сприяє розвитку виробництв, впровадження сучасних технологій виробництва, модернізації устаткування,

що дозволяє оптимізувати витрати виробництва, скоротити терміни виготовлення продукції і значно поліпшити її смакові якості.

Згідно з останніми дослідженнями майже 50 % ринку займають великі компанії, серед яких – «Глобинський м'ясокомбінат», «Бащинський», «Салтівський м'ясокомбінат», «Ятрань», «Алан» «Фаворит плюс», «Ювілейний», «М'ясна гільдія», «Кременчугм'ясо»

В складних умовах економічної і політичної нестабільності, воєнного стану в країні ключовими критеріями обрання споживачами м'ясної та ковбасної продукції є великий термін придатності та можливість тривалого зберігання без застосування холодильного обладнання. Важливим критерієм залишається ціна продукції і орієнтир на низький ціновий сегмент.

Серед чинників, які впливають на стан ринку можна виділити такі:

1. Сировинний чинник. Впливає через зростання цін на м'ясну продукцію, яке є результатом скорочення поголів'я великої рогатої худоби і свиней.

2. Логістична інфраструктура. Залежить від площ складських приміщень, цін на перевезення. Ковбасні вироби можуть мати дуже різноманітний термін придатності, що впливає на регулювання розміру партій. Кількість холодильних складів і автохолодильників впливає на можливість виробника охопити територію країни своєю продукцією.

3. Розвиток технологій збереження свіжості продукції. Тривале збереження м'яса придатним до споживання дозволяє транспортувати продукцію на значні відстані, охоплюючи різні регіони країни. Упаковка, яка зберігає якість продукції при несприятливих умовах зберігання, дозволить продавати м'ясо навіть в точках з недостатньо якісним обладнанням для зберігання [21].

4. Купівельна спроможність населення. Купівельна спроможність населення зростає меншими темпами, ніж рівень споживчої інфляції, що стримує українське виробництво і попит на м'ясні продукти. Все більше

покупців віддають перевагу продуктам з курячого м'яса, ніж зі свинини і яловичини.

5. Споживацькі вподобання. Залежно від них формується асортимент продукції, а також обсяги виготовлення кожного з видів продуктів. Можна виділити 4 напрями причин зміни споживацьких вподобань: стрімкий розвиток сфери споживання поза домом; популяризація здорового способу життя, що приводить до підвищення попиту на дієтичне м'ясо: курятину, індичку, кролятину; зростання чисельності вегетаріанців, як результат нова тенденція на ринку ковбасних виробів – веганські ковбаси; розвиток ринку органічної продукції.

На діяльність м'ясопереробної галузі впливають політичні, фінансові, економічні, виробничо-технологічні, екологічні та соціальні проблеми та військовий стан у країні.

До загроз зовнішнього середовища м'ясопереробної галузі можна віднести воєнний стан в країні, нестабільне політичне та фінансово-економічне становище в країні; непослідовність та недосконалість державної податкової політики; підвищення цін на окремі види товарів та послуг, що призводить до зменшення доходів громадян. У повоєнний період потрібне загальне відновлення країни, відбудова пошкодженого майна, оздоровлення фінансово-економічного стану держави, реформування державної податкової політики та ін.

У якості основних факторів макросередовища, які формують можливості і загрози для компаній у прогнозованому періоді можна виділити наступні: зміни в законодавстві, які потенційно дозволять підприємству скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку та розширення сфери діяльності; економічна нестабільність у країні, що є загрозою для компанії; розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві, що потенційно здатне забезпечити зростання ефективності виробництва; зміни у базових цінностях та посилення тенденцій до здорового способу життя, що здатні позитивно вплинути на розвиток ринку м'ясної продукції; демографічні

зміни, зокрема зниження чисельності населення є загрозою для обсягів споживання продукції галузі, а так впливає на рівень прибутку підприємств; стан довкілля в країні, який в довготривалій перспективі може стати загрозою для виробництва м'ясної продукції. Рівень екологічної безпеки в державі залишається незадовільним, на це впливає насиченість території промисловими та іншими екологічно небезпечними об'єктами, наслідками ведення військових дій на території країни тощо.

Поєднання заходів державної підтримки, зусиль підприємців та опора на міжнародну спільноту дасть змогу зберегти продовольчу безпеку України і забезпечити населення високоякісною м'ясною продукцією в необхідній кількості, знизити імпорт, упровадити передові ресурсозберігаючі технології.

Для покращення становища м'ясної та м'ясопереробної галузі Україна повинна бути визнана як глобальний, конкурентоспроможний і надійний партнер, який відповідає потребам світового ринку та пропонує широкий асортимент якісної продукції харчової та переробної промисловості з високою доданою вартістю та аутентичними смаковими властивостями.

Дослідивши сильні та слабкі сторони середовища м'ясопереробної галузі, можливості та загрози для її розвитку, було визначено, що *місією* української м'ясопереробної галузі у повоєнний період є стати великим сучасним інноваційним виробником м'яса, продуктів харчування класу «преміум», експортером делікатесів, таких як хамон, халяльне м'ясо в арабські країни, органічна курятина тощо.

Реалізація стратегічних напрямів розвитку м'ясопереробної галузі України як частини агросектору потребує встановлення певних кроків та інструментів реалізації стратегії та визначення відповідальних сторін, серед яких ухвалення нової стратегії розвитку агросектору як частини комплексної Економічної стратегії України у повоєнний період; просування українського агросектору на зовнішніх ринках; ухвалення Стратегії розвитку сільських територій тощо.

Реалізація стратегічних кроків в м'ясопереробній галузі дадуть потужний мультиплікативний ефект всій економіці. Додаткові інвестиції забезпечать створення нових робочих місць, збільшення надходжень до бюджету. Інвестиції в цифровізацію кардинально збільшать ефективність роботи аграріїв.

Більш довгострокова мета України – стати глобальним суб'єктом, центром переплетення економічних інтересів світових країн – глобальних лідерів. Для цього в Україні мають бути зосереджені економічні інтереси ключових глобальних гравців: США, Німеччини, Франції, Китаю, Японії, Індії, Ірану, ПАР, Бразилії.

Коли ці країни будуть присутні в українській економіці, то кожна з них буде меншою мірою зацікавлена в дестабілізації ситуації в Україні, у тому, щоб на її території відбувалися військові конфлікти. Будуть важливими економічне зростання України і добробут її громадян (споживачів). Цього можна досягти, зокрема, шляхом входження України в економічні об'єднання, що існують, і створенням нових спілок.

Було досліджено стан виробничо-господарської діяльності підприємств ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» та ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат», які розташовані в Харківській області, з метою визначення на їх прикладі стратегічних напрямів розвитку м'ясопереробної галузі.

Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» у 2021 році знизився на 24 %. Виробнича собівартість продукції знизилася на 25,9 %, але інші операційні витрати зросли на 7,1 %. Це відобразилося на результаті від операційної діяльності: в 2021 році операційна діяльність підприємства була збитковою – 6,43 млн грн.

Також збитковими були інші види діяльності (фінансова, інвестиційна). Загальний збиток у 2021 році становив 13,24 млн грн.

Позитивними можна відмітити зміни, які відбулися у показниках витратоємності та матеріалоємності, які знизилися на 1 та 13,7 % відповідно.

Витрати на 1 грн продукції знизилися за рахунок значного зниження у собівартості матеріальних витрат.

Всі інші показники ефективності демонструють негативну тенденцію: продуктивність знизилася на 20,14 %, фондівдача знизилася на 30,18 %, коефіцієнт оборотності оборотних активів також знизився на 35,54 %. Отже, знизилася ефективність використання всіх ресурсів підприємства.

Як результат, загальна збитковість підприємства у 2021 році за всіма показниками рентабельності. У 2021 році відбулися значні зміни у показниках діяльності підприємства, що свідчить про те, що підприємство не змогло адаптуватися до складних умов роботи у період пандемії.

Чистий дохід від реалізації продукції ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» у 2021 році збільшився на 6,48 %. Виробнича собівартість продукції, адміністративні витрати, інші операційні витрати зросли на 5,5, 21,77 та 122,43 % відповідно. Перевищення темпів зростання витрат над доходом свідчить про недоотримання прибутку від операційної діяльності, який знизився на 13,23 %. Чистий прибуток підприємства знизився на 628 тис. грн. Але діяльність залишилася прибутковою у 2021 році.

Підприємство оновлює основні засоби (на суму 1844 тис. грн), хоча і не досить ефективно їх використовує, так як фондівдача знизилася майже на 1 %.

У підприємства є можливість вивільняти оборотні кошти, що відображається на коефіцієнті оборотності, який збільшився на 7 %. Також позитивним є зростання продуктивності праці на 10,52 %.

Всі показники рентабельності були у 2020 році не на високому рівні, а у 2021 році ще значно знизилися: рентабельність продукції – на 0,29 пунктів, рентабельність капіталу – майже на 2 пункти, рентабельність продажів – на 0,7 пунктів. У 2021 році підприємство намагається адаптуватися до складних умов роботи в період пандемії.

Для визначення напрямів розвитку підприємства скористалися методом оцінки інвестиційної привабливості підприємства, який надає можливість

оцінити стан, динаміку діяльності та резерви розвитку підприємства. Метод передбачає дослідження майнового стану підприємства, фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості діяльності, ділової та ринкової активності.

Враховуючи проведений аналіз, ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» було запропоновано стратегію сталого зростання з метою утримання позицій на ринку. А ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» запропоновано стратегії концентрованого зростання з розширенням асортименту, стратегія горизонтальної інтеграції.

ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» було запропоновано вертикальну інтеграцію, однією з форм якої є кластерна модель розвитку.

Динамічний розвиток малого і середнього підприємництва у сфері переробної промисловості та сільського господарства, розвиток супутніх бізнесів та залучення інвестицій відображає модель економічного розвитку (МЕР) кластерного типу. Мета моделі МЕР полягає у підтримці розвитку існуючих підприємств, розвитку малого і середнього бізнесу у сфері сільськогосподарського виробництва, переробки та супутніх бізнесів, залученні інвестицій та створенні бізнесів, нових для громади.

На основі проведених досліджень було запропоновано створення у Харківській області у післявоєнний час м'ясопереробного кластеру.

Реалізація інвестиційного проєкту зі створення м'ясопереробного кластеру свинарського напрямку дозволить:

- створити передумови формування нового соціально-економічного укладу та середнього класу на території реалізації проєкту;
- створити щонайменше 280 додаткових робочих місць у міській місцевості;
- підвищити рівень добробуту щонайменше 750 сільських мешканців;
- збільшити у регіоні обсяг виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів харчування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. пос. К. : Центр учбової літератури, 2009. 356 с.
2. Бондарець М. Глобальні стратегії трансформації та структурної модернізації соціально-економічного розвитку транзитивних країн. *Дослідження міжнародної економіки*. Зб. наук. праць. 2011. № 2. С. 99–110.
3. Міжнародні стратегії економічного розвитку: підр. Донецьк: ДонНУ, 2001. 239 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004. URL: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43/146.htm> (дата звернення 14.09.2023)
5. Сунь-цзы. Искусство войны / Пер. Н. И. Конрада. М., 1953. С. 8–20.
6. Економічний словник – довідник. За ред. С. В. Мочерного. К.: Femina, 1995.
7. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. К.: НІСД, 2009. С. 168.
8. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
9. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина бизнес Букс, 2006.
10. Колтунова Г. Є. Особливості формування стратегії розвитку туризму. *Наукові вісті Дніпровського університету*. 2013. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvdu\\_2013\\_10\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvdu_2013_10_8.pdf) (дата звернення 12.09.2023)
11. Каймашнікова К.С. Генезис та сутність категорії «глобальна стратегія економічного розвитку». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 7. Ч. 1. 2014. С. 92-95.
12. Стратегія розвитку підприємств: види, етапи, розробка, оцінка. WEB-сайт. URL: <https://dasreda.ru/media/for-managers/strategiya-razvitiya-predpriyaiya> (дата звернення 18.09.2023)

13. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

14. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2021). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg\\_u/arch\\_ksg\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm) (дата звернення 21.10.2023)

15. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 24.09.2023)

16. Кундєєва Г. О. Розвиток м'ясопереробних підприємств: стратегії, технології // Сучасний менеджмент у вирішенні проблем розвитку підприємств харчової промисловості: моделі, стратегії, технології: колективна монографія, 2022. 432 с.

17. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2021). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg\\_ek\\_2010\\_2021\\_u\\_e.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_u_e.xlsx) (дата звернення 22.10.2023)

18. Огляд ринку ковбасних виробів в Україні. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanierynka/obzor-rynka-kolbasnyh-izdelij-vukraine-2020-god> (дата звернення 28.10.2023)

19. Український ринок м'яса і ковбаси. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/ukrainskiyrynok-myasa-i-kolbasyanaliz.html> (дата звернення 29.10.2023)

20. Ринок ковбас та ковбасних виробів. Поточна ситуація та прогноз. Каталог готових маркетингових досліджень, звітів та оглядів ринку. URL: <http://mi.aup.ru/res/79/562949980189679.htm> (дата звернення 01.11.2023)

21. Аналіз ринку м'яса та м'ясопродуктів (у тому числі крафт та органіка) в Україні. 2021 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-myasa-i-myasoproduktov-v-tom-chisle-kraft-i-organika-v-ukraine-2021-god> (дата звернення 28.10.2023)

22. Аналіз ринку ковбасних виробів в Україні. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-kovbasnih-virobiv-v-ukrayini> (дата звернення 27.10.2023)

23. Інформаційно-аналітичний звіт по ринкам м'ясних виробів. Червень 2019. Ukrainian Food Exports Board. URL: <https://ufood.org/uk/post/informacijno-analiticnij-zvit-po-rinkam-masnih-virobivza> (дата звернення 23.10.2023)

24. Informational and analytical report on the markets of meat products. June. Ukrainian Food Exports Board. URL: <https://ufood.org/uk/post/informacijno-analiticnij-zvit-po-rinkam-masnih-virobivza> (September 3, 2023)

25. Державна служба статистики України. Web-сайт: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 28.10.2023)

26. Україна – світовий супермаркет екологічних продуктів. Дослідження Українського інституту майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/ukraina%E2%80%93sv%D1%96toviy-supermarket-ekolog%D1%96chnix-produkt%D1%96v.html> (дата звернення 05.11.2023)

27. Економічна стратегія України 2030. Дослідження Українського інституту майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/> (дата звернення 15.11.2023)

28. Звітність підприємств. ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат». URL: [https://zvitnist.com/22722461\\_PRYVATNE\\_AKCONERNE\\_TOVARYSTVO\\_KOMPLEKS\\_BEZLUDIVSK#analysis](https://zvitnist.com/22722461_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_KOMPLEKS_BEZLUDIVSK#analysis) (дата звернення 30.11.2023)

29. Звітність підприємств. ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат [https://zvitnist.com/00444122\\_PRYVATNE\\_AKCONERNE\\_TOVARYSTVO\\_VOHODUHIVSKYY\\_MYASO#analysis](https://zvitnist.com/00444122_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_VOHODUHIVSKYY_MYASO#analysis) (дата звернення 30.11.2023)

30. Моделі місцевого економічного розвитку. Успішні практики. К., 2019. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf> (дата звернення 30.11.2023)

31. Селище майбутнього. URL: <https://redpost.com.ua/themes/1141345-print-view> (дата звернення 30.11.2023)

**Міністерство освіти і науки України**  
**Одеський національний технологічний університет**  
*Кафедра економіки промисловості*

---



**ДОДАТКИ**  
**ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

**на тему: «Стратегічні напрями розвитку підприємств  
м'ясопереробної галузі у повоєнний період»**

**на здобуття ступеню вищої освіти «магістр»**

Здобувачки \_\_\_\_\_ Склярук І.Д.

Керівник \_\_\_\_\_ проф. Кулаковська Т.А.

**Одеса – 2023**

## Додаток А

Таблиця 1

### Види стратегій підприємства за класифікаційними ознаками

Класифікаційні ознаки	Види стратегій
За стадіями життєвого циклу	Стратегія зростання Стратегія утримання Стратегія скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Стратегія лідера Стратегія претендента Стратегія послідовника Стратегія новачка
За концептуальним підходом	Стратегія виживання Стратегія існування Стратегія помірнього зростання Стратегія зростання
За видом конкурентної поведінки	Стратегія наступальна Стратегія оборонна Стратегія коопераційна
За напрямками розвитку	Стратегія інтенсивного росту Стратегія інтеграційного росту Стратегія диверсифікаційного росту
За функціональним критерієм	Стратегія маркетингова Стратегія виробнича Стратегія фінансова Стратегія організаційна Стратегія соціальна
За ієрархією у системі управління	Стратегія кооперативна Стратегія операційна Стратегія ділова Стратегія функціональна
За рівнем глобалізації бізнесу	Стратегія вузької спеціалізації Стратегія диверсифікації

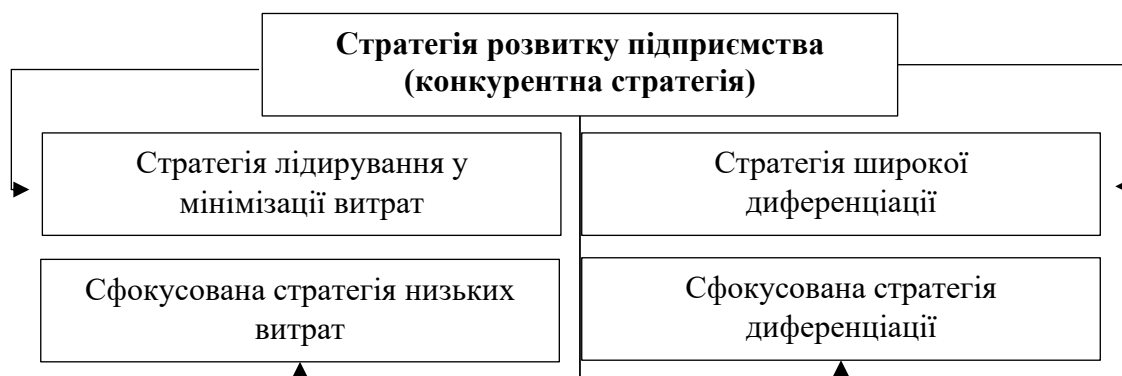


Рис. 1. Види конкурентної стратегії

## Додаток Б



Рис. 2. Види функціональної стратегії



Рис. 3. Чинники, які впливають на вибір стратегії розвитку підприємства

## Додаток В

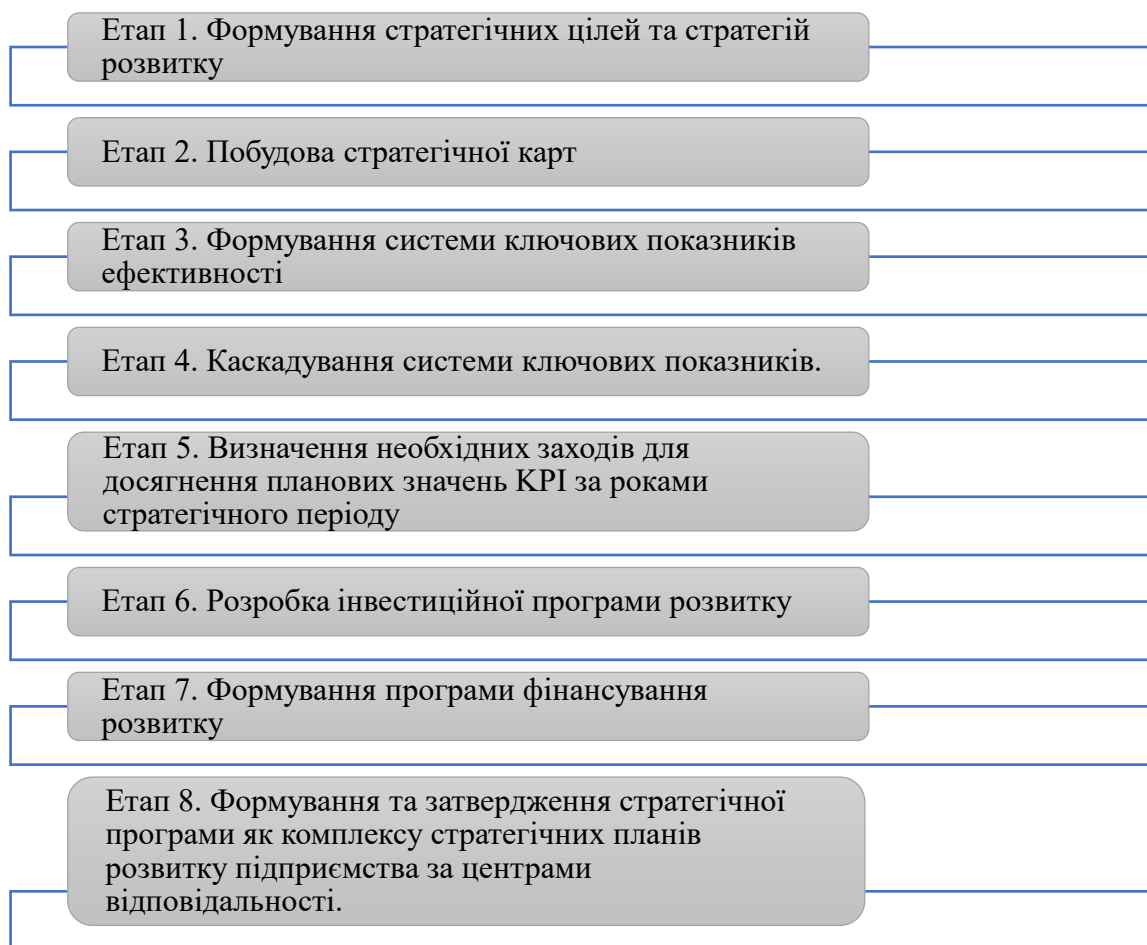


Рис. 4. Етапи формування програми стратегічного розвитку

## Додаток Г

Таблиця 2

### Динаміка кількості підприємств м'ясопереробної галузі України за 2013-2021 рр., одиниць

Рік	Виробництво м'яса та м'ясних продуктів, всього	зокрема		
		виробництво м'яса	виробництво м'яса свійської птиці	виробництво м'ясних продуктів
2013	1701	579	67	1055
2014	1768	616	78	1074
2015	1982	673	88	1221
2016	1718	619	99	1000
2017	1687	633	103	951
2018	1707	647	97	963
2019	1726	673	102	951
2020	1737	674	110	953
2021	1710	673	103	934

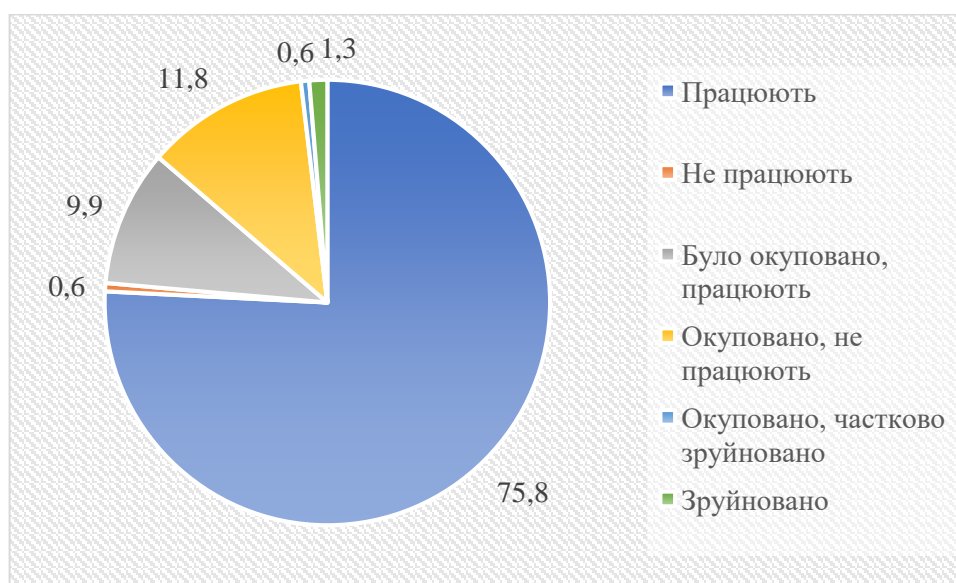


Рис. 5. Співвідношення закритих підприємств-виробників ковбасної продукції, %

## Додаток Д

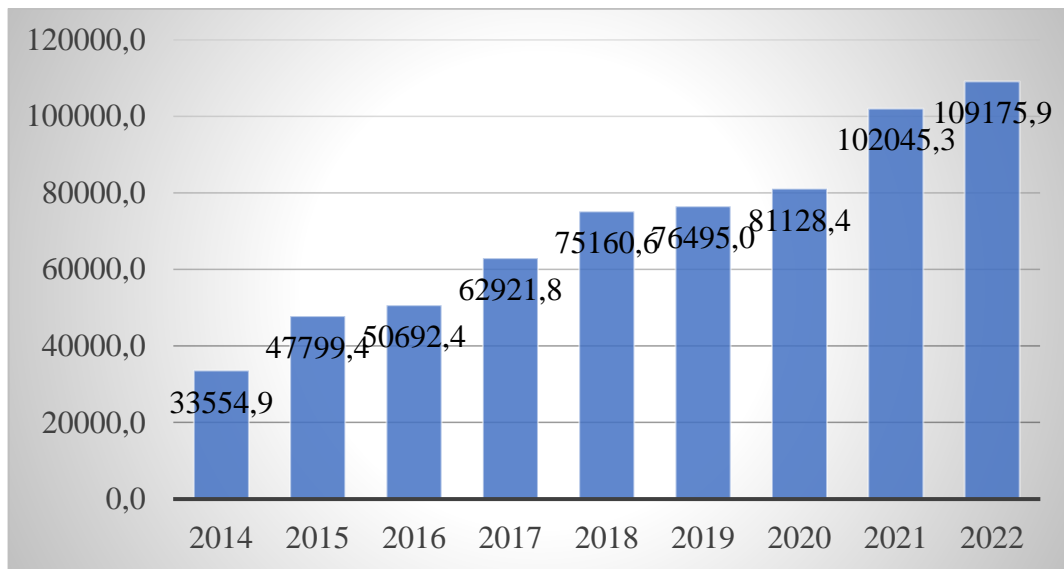


Рис. 6. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів за 2014-2022 рр., млн грн

Таблиця 3

### Динаміка обсягів виробництва ковбасних виробів за 2013-2021 рр.

Виробництво ковбасних виробів, тис. тонн	Рік								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1 група	6,98	6,91	<b>7,20</b>	6,22	6,01	5,63	5,06	5,20	5,41
2 група	<b>287,24</b>	260,11	228,84	232,96	247,09	<b>247,82</b>	236,56	236,42	<b>253,77</b>
3 група	<b>190</b>	171	151,17	155,72	<b>168,61</b>	167,47	158,76	156,47	<b>165,25</b>
4 група	<b>52,1</b>	47,3	42,67	40,49	<b>42,10</b>	41,08	40,34	42,04	<b>45,19</b>
5 група	<b>25,6</b>	24,9	21,55	23,91	23,89	<b>24,12</b>	24,25	24,50	<b>29,54</b>
6 група	<b>0,5</b>	0,4	0,31	0,08	0,09	<b>0,16</b>	0,11	к/с	к/с
7 група	<b>1,5</b>	1	1,03	0,88	0,99	0,98	<b>1,21</b>	к/с	к/с
8 група	<b>7</b>	5,5	3,62	3,22	2,95	<b>3,44</b>	3,30	3,20	3,23
9 група	<b>10,9</b>	10	8,50	8,67	8,47	<b>10,58</b>	8,59	8,91	<b>9,29</b>

1 група – Вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім страв готових);  
 2 група – Вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім виробів ковбасних з печінки та страв готових);  
 3 група – Вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки;  
 4 група – Ковбаси напівкопчені;  
 5 група – Ковбаси варено-копчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокоччені (уключаючи «салямі»);  
 6 група – Вироби ковбасні з конини;  
 7 група – Холодець, зельц;  
 8 група – Вироби ковбасні копчено-запечені;  
 9 група – Вироби ковбасні інші

### Додаток Ж

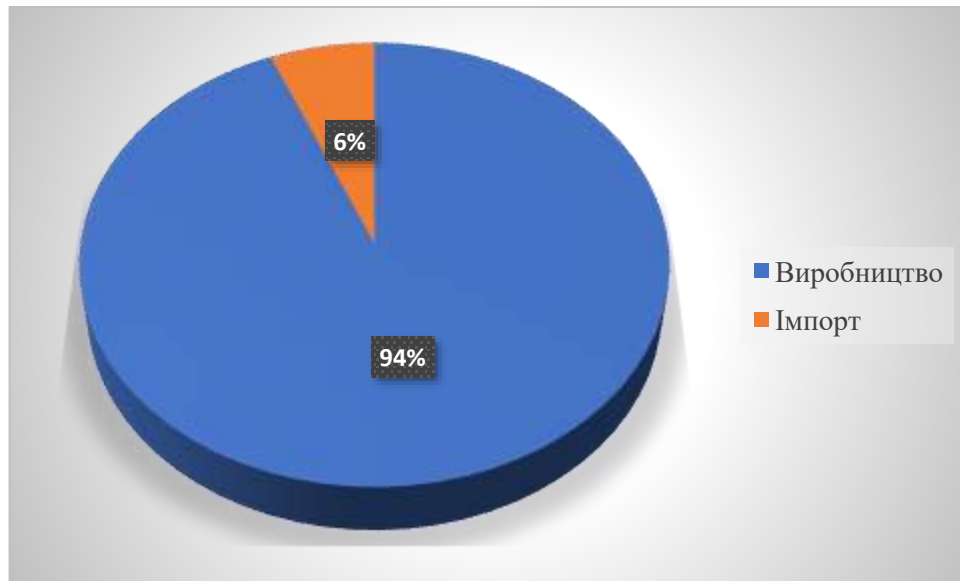


Рис. 7. Структура ринку ковбасних виробів за походженням в 2021 році, %

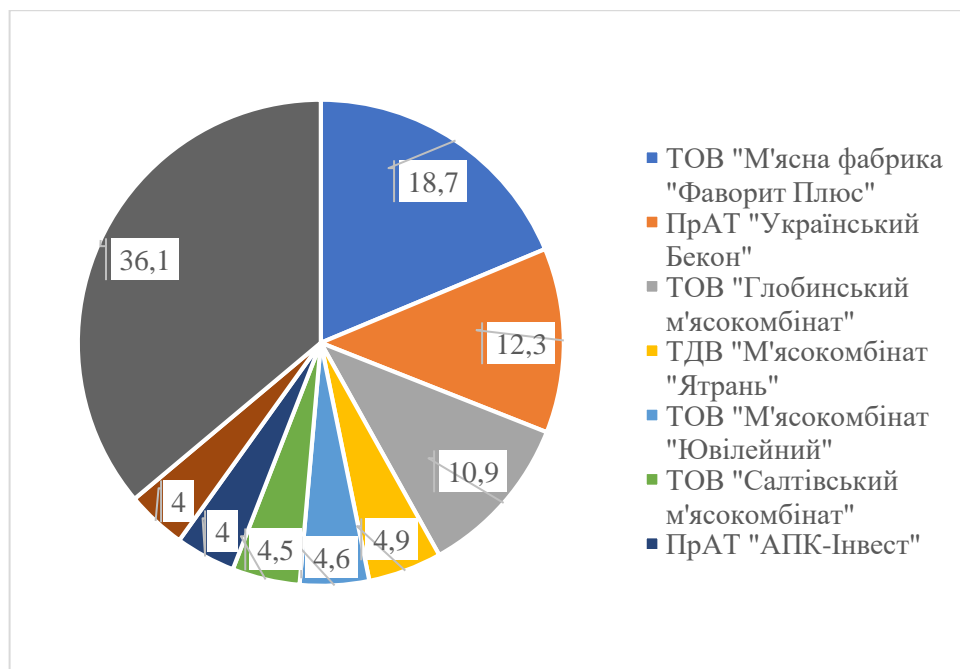


Рис. 8. Частка основних операторів ринку ковбасних виробів, в натуральному вираженні, %

### Додаток 3

Таблиця 4

## Матриця SWOT-аналізу м'ясопереробної галузі України

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Наявність сировинної бази (свині, кури, ВРХ тощо)</p> <p>Наявність можливостей для вирощування сировини (сприятливий клімат, пасовища, крупи, корми)</p> <p>Кваліфікований робочий персонал</p> <p>Широкий асортимент м'ясної продукції</p> <p>Налагоджена збутова мережа роздрібною торгівлі продукцією</p> <p>Наявність в окремих регіонах вільних виробничих площ та земельних ділянок для розширення виробництва</p> <p>Застосування системи антикризового управління на більшості переробних підприємств</p> <p>Здатність виробляти високоякісну продукцію</p> <p>Зростання попиту на органічну, екологічно чисту продукцію</p> <p>Дешева робоча сила</p> <p>Нарощування експорту продукції</p> <p>Територіальна наближеність виробника до кінцевого споживача</p> <p>Підписання двосторонніх та багатосторонніх договорів про співпрацю між Україною та країнами-донорами</p>	<p>Низький рівень фінансування розвитку (продукції, технології, персоналу тощо)</p> <p>Низький рівень мотивації персоналу зі збуту</p> <p>Наявність застарілого обладнання на м'ясопереробних підприємствах</p> <p>Недосконалість системи управління підприємством та збутом</p> <p>Низька кваліфікація персоналу зі збуту продукції</p> <p>Низький рівень використання сучасних технологій переробки та виробництва м'ясної продукції</p> <p>Зростання конкуренції з боку іноземних виробників</p> <p>Відсутність власних збутових мереж (фірмових магазинів)</p> <p>Дотримання норм та термінів зберігання продукції</p> <p>Низька заробітна плата в галузі</p> <p>Недостатня кількість продукції, що відповідає стандартам ЄС</p> <p>Низька платоспроможність населення</p> <p>Робоча міграція кваліфікованих працівників, викликана воєнними діями на території країни</p> <p>Незбалансований зв'язок між сільськогосподарським виробником і м'ясопереробними підприємствами</p> <p>Недосконалість законодавства в області забезпечення добросовісної конкуренції</p>
Зовнішнє середовище	
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Розширення товарного асортименту</p> <p>Зниження витрат на збут</p> <p>Розширення збутової мережі роздрібного продажу</p> <p>Удосконалення дилерської мережі</p> <p>Покращення рівня життя населення</p> <p>Підвищення якості вітчизняної продукції завдяки конкуренції на ринку</p> <p>Нарощування обсягів виробництва продукції з урахуванням орієнтації на експорт</p> <p>Покращення контрольних механізмів якості та безпеки м'ясних продуктів</p> <p>Позиціонування якісної продукції як бренду України</p> <p>Використання вільних виробничих площ та земельних ділянок на умовах державно-приватного партнерства</p> <p>Створення бізнес-союзу із виробниками країн ЄС</p> <p>Збільшення прямих іноземних інвестицій в галузь у повоєнний період</p> <p>Можливість отримання безпроцентного кредитування у вигляді грантів від країн-донорів</p>	<p>Зниження купівельної спроможності населення</p> <p>Зростання кількості недобросовісних конкурентів</p> <p>Значна залежність цін від ситуації на ринку сільськогосподарської продукції та купівельної спроможності населення</p> <p>Економічна ситуація в країні</p> <p>Військовий стан, воєнні дії на території країни</p> <p>Близькість кордонів країни до країни-агресора</p> <p>Неконкурентоздатність частини продукції з причин невідповідності стандартам ЄС</p> <p>Зниження рівня захищеності внутрішнього продовольчого ринку</p> <p>Часткова втрата зв'язку «сільськогосподарський виробник – м'ясопереробне підприємство»</p> <p>Можливість банкрутства малих м'ясопереробних підприємств через нестачу внутрішніх коштів на оновлення виробництва та можливість переходу споживачів до іншого виробника без додаткових витрат</p> <p>Висока інфляція, пов'язана з нестабільністю економічного стану в країні</p> <p>Зниження чисельності населення внаслідок еміграції населення та високої смертності у воєнний період</p> <p>Довготривала невизначеність у безпеці проживання та ведення бізнесу в Україні</p> <p>Складна екологічна ситуація, пов'язана з військовими діями на території України</p> <p>Залежність від країн-донорів у питаннях підтримки розвитку галузі</p>

## Додаток К

Таблиця 5

### Стратегічні напрями розвитку м'ясної та м'ясопереробної галузі

Напрями	Шляхи розвитку
Економічна діяльність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна маркетингової стратегії та правильне позиціонування України на зовнішніх ринках.</li> <li>2. Стимулювання кооперації між підприємцями.</li> <li>3. Підтримка та диверсифікація експорту з України.</li> <li>4. Посилення конкурентоспроможності підприємств сектору м'ясної промисловості через підтримку в удосконаленні та диверсифікації їх продукції.</li> <li>5. Приєднання до бізнес-союзів в сфері виробництва органічної та екологічної продукції.</li> <li>6. Побудова нової логістичної моделі постачання готової продукції на експорт (меншої за ціною та часом постачання).</li> </ol>
Технології та ресурси	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернізація переробних підприємств з огляду на енергоефективність, дотримання екологічних стандартів, захищеність та безпеку.</li> <li>2. Підвищення кваліфікації кадрів.</li> <li>3. Застосування інноваційних технологій та імпортного обладнання.</li> <li>4. Інвестування у розвиток лінійки органічної продукції.</li> <li>5. Виробництво продукції із штучного м'яса.</li> <li>6. Впровадження глибоких технологій переробка у тваринництві: яйце переробляємо на порошок, молоко – на сухе молоко, масло, сири, казеїн і лактозу; м'ясо – на ковбаси, хамон, копчені та інші м'ясні вироби.</li> <li>7. впровадження цифрових технологій в аграрному секторі, зокрема у тваринництві.</li> <li>8. Роботизація виробництва та використання безпілотних транспортних засобів як фактор підвищення ефективності м'ясопереробної галузі.</li> </ol>
Державна підтримка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державні дотації з поверненням спецрежиму ПДВ.</li> <li>2. Державні субсидії для стимулювання експорту м'ясної продукції.</li> <li>3. Створення Фонду підтримки тваринництва.</li> <li>4. Звільнення від сплати ПДВ на імпортне обладнання для м'ясного та молочного скотарства та переробної галузі.</li> <li>5. Програми підтримки розвитку фермерства.</li> <li>6. Програми дешевого кредитування розвитку галузі.</li> <li>7. Програми розвитку сільській території на основі кластерної моделі</li> <li>8. Програми співпраці у форматі державно-приватного партнерства.</li> </ol>

## Додаток Л

Таблиця 6

### SWOT-аналіз м'ясопереробної галузі як частини агросектору з урахуванням коопераційним та інтеграційних зав'язків з сільським господарством

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне географічне розташування в центрі Європи на перетині основних логістичних вузлів</li> <li>2. Клімат (велика частина території України розташована в кліматичних зонах, що сприяють веденню с/г з мінімальними ризиками отримання збитків від різних стихійних лих)</li> <li>3. Ґрунти (українські с/г землі – це чорноземи з найбільшим вмістом гумусу у світі)</li> <li>4. Культура і знання (аграрії активно навчаються у колег з усього світу)</li> <li>5. Дешева оренда землі</li> <li>6. Найвища маржинальність серед усіх країн світу – 30-150%</li> <li>7. Відсутність регулювання</li> <li>8. Дешева робоча сила (середня офіційна зарплата в с/г в Україні)</li> <li>9. Ландшафт ідеально підходить для великого товарного землеробства</li> <li>10. Активне використання всіма гравцями (великими, середніми і дрібними) передових світових технологій у своєму виробництві</li> <li>12. ТОПові позиції України на світовому ринку (сьогодні Україна - один зі світових лідерів за низкою товарних позицій)</li> <li>13. Висока частка експорту в економіці</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність вільного ринку землі (як однієї з ключових умов для залучення інвестицій)</li> <li>2. Низький рівень переробки (частка агропродукції з високою доданою вартістю в загальному обсязі с/г виробництва становить незначну частину – близько 5-7%)</li> <li>3. Низька ефективність (на усіх ланцюжках бізнесу)</li> <li>4. Низька продуктивність (\$4 тис. у с/г на одного зайнятого)</li> <li>5. Слабка самоорганізація ринку (середній і малий бізнес не беруть активної участі в профорганізації для політичного лобювання своїх інтересів)</li> <li>6. Відсутність джерел фінансування сектору (дорогі кредити), недофінансування сектору</li> <li>7. Відсутність довгострокової Стратегії розвитку сектору (як частини загальної Економічної стратегії країни)</li> <li>8. Домінування окремих великих гравців на ринку (створює передумови для виникнення монополій)</li> <li>9. Відсутність ефективного законодавчого регулювання</li> <li>10. Непрозорий механізм держпідтримки галузі</li> <li>11. Погіршення якості чорнозему</li> <li>12. Дефіцит кваліфікованих кадрів у регіонах</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зняття мораторію на продаж землі у післявоєнний період</li> <li>2. Вихід на нові ринки з новою продукцією (наприклад, халяльне м'ясо, хамон українського виробництва, органічна курятина тощо)</li> <li>3. Цифровізація с/г (AgTech)</li> <li>4. Залучення інвестицій у сектор</li> <li>5. Підвищення продуктивності та врожайності</li> <li>6. Підтримка з боку міжнародних фінансових організацій та з боку держави</li> <li>7. Створення в Україні євразійського логістичного та виробничого хабу агропродукції</li> <li>8. Перетворення України на світовий органічний хаб</li> <li>9. Зростання експорту і, як наслідок, валютних надходжень у країну</li> <li>10. Можливість форматувати галузь (обрати унікальний «український» шлях розвитку)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прорахунки у відкритті ринку землі (відсутність обмежень для категорій покупців, формування ціни, захисних механізмів від спекулятивного перепродажу землі)</li> <li>2. Війна, політична та економічна кризи в Україні</li> <li>3. Відтік кадрів</li> <li>4. Прорахунки в регулюванні галузі</li> <li>5. Погіршення якості земель</li> <li>6. Подальше падіння маржинальності</li> <li>7. Деградація сектору</li> <li>8. Втрата частини потенціалу галузі внаслідок війни</li> <li>9. Рейдерство, високий рівень обороту готівки, шахрайські схеми, контрафактна продукція, тиск із боку силових структур</li> </ol>

## Додаток М

Таблиця 7

### Кроки та інструменти реалізації стратегічних напрямів розвитку м'ясопереробної галузі України

Кроки та інструменти	Відповідальні за реалізацію
Ухвалення нової стратегії розвитку агросектору як частини комплексної Економічної стратегії України у повоєнний період	Кабінет Міністрів України (КМУ), Міністерство інфраструктури (МінІнфра), Міністерство аграрної політики (МінАгро), Верховна Рада (ВР)
Ухвалення Стратегії розвитку інфраструктури	МінІнфра, Міністерство економічного розвитку і торгівлі (МЕРТ)
Реалізація «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства»	КМУ
Відкриття ринку землі у післявоєнний період	КМУ, МінАгро, ВР
Просування українського агросектору на зовнішніх ринках	МінАгро, Міністерство закордонних справ (МЗС), ЕРТ
Створення системи забезпечення кадрами	КМУ, профільні асоціації
Ухвалення Стратегії розвитку сільських територій	КМУ
Створення стимулів (у т. ч. фіскальних) для розвитку R&D у секторі (як варіант, американська модель)	МінАгро, МЕРТ

## Додаток Н.1

Таблиці 8

### Оцінка інвестиційної привабливості ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» за 2020-2021 рр.

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Відносне відхилення
<b>1. Показники оцінки майнового стану інвестованого об'єкта</b>				
1.1.Активна частина основних засобів	0,65	0,62	-0,03	-4,62
1.2.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,539	0,573	0,034	6,39
1.3.Коефіцієнт оновлення	0,05	0,045	-0,005	-10,00
1.4.Коефіцієнт вибуття	0,045	0,042	-0,003	-6,67
<b>2. Показники оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) інвестованого об'єкта</b>				
2.1.Власні оборотні кошти	-165484	-204066	-38582	23,31
2.2.Власні довгострокові та середньострокові позикові джерела формування запасів та витрат	76333	-87988	-164321	-215,27
2.3.Загальна сума основних джерел формування запасів та витрат	243956	228219	-15737	-6,45
2.4.Робочий капітал	13710	27557	13847	101,00
2.5.Маневреність робочого капіталу	8,949	5,574	-3,375	-37,72
2.6.Коефіцієнт незалежності	0,0302	0,0007	-0,029	-97,56
2.7.Коефіцієнт фінансування	0,031	0,001	-0,030	-97,64
2.8.Коефіцієнт фінансової стійкості	0,288	0,291	0,0024	0,84
2.9.Показник фінансового левериджу	8,5	394,2	385,7	4512,19
<b>3. Показники оцінки ліквідності активів інвестованого об'єкта</b>				
3.1.Загальний коефіцієнт покриття	1,077	1,139	0,062	5,76
3.2.Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	3,191	3,254	0,063	1,97
3.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,001	-0,002	-66,61
3.4.Норма грошових резервів	0,003	0,001	-0,002	-66,61
<b>4. Показники оцінки прибутковості інвестованого об'єкта</b>				
4.1.Коефіцієнт прибутковості інвестицій	0,096	-0,164	-0,260	-270,07
4.2.Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	0,823	-64,595	-65,419	-7943,99

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Відносне відхилення
4.3. Операційна рентабельність продажу	0,022	-0,062	-0,085	-381,24
4.4. Коефіцієнт експлуатаційних витрат	45,11	-16,04	-61,15	-135,56
4.5. Коефіцієнт прибутковості активів	0,025	-0,047	-0,072	-291,08
<b>5. Показники оцінки ділової активності інвестованого об'єкта</b>				
5.1. Продуктивність праці	2254,01	1799,96	-454,05	-20,14
5.2. Фондовіддача	2,56	1,79	-0,77	-30,18
5.3. Оборотність коштів у розрахунках	83,21	103,56	20,35	24,45
5.4. Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках у днях	4,33	3,48	-0,85	-19,65
5.5. Оборотність виробничих запасів	2,28	1,38	-0,90	-39,30
5.6. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів у днях	158,03	260,35	102,31	64,74
5.7. Оборотність власного капіталу	37,15	1036,07	998,93	2689,09
5.8. Оборотність основного капіталу	1,121	0,762	-0,359	-32,06
<b>6. Показники оцінки ринкової активності інвестованого об'єкта</b>				
6.1. Дивіденд	0,0965	0,0745	-0,022	-22,80
6.2. Коефіцієнт цінності акцій	0,97	0,99	0,02	2,06
6.3. Рентабельність акцій	1,03	1,01	-0,02	-2,02
<b>Інтегральний показник інвестиційної привабливості інвестованого об'єкта</b>	<b>26,21</b>	<b>25,43</b>	<b>-0,78</b>	<b>-2,98</b>

## Додаток Н.2

Таблиця 9

### Оцінка інвестиційної привабливості ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат» за 2020-2021 рр.

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Відносне відхилення
<b>1. Показники оцінки майнового стану інвестованого об'єкта</b>				
1.1.Активна частина основних засобів	0,75	0,78	0,03	4,00
1.2.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,531	0,523	-0,008	-1,42
1.3.Коефіцієнт оновлення	0,062	0,064	0,002	3,23
1.4.Коефіцієнт вибуття	0,032	0,028	-0,004	-12,50
<b>2. Показники оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) інвестованого об'єкта</b>				
2.1.Власні оборотні кошти	-18164	-18866	-702	3,86
2.2.Власні довгострокові та середньострокові позикові джерела формування запасів та витрат	-5644	-5965	-321	5,69
2.3.Загальна сума основних джерел формування запасів та витрат	-4409	-5227	-818	18,55
2.4.Робочий капітал	-3686	-4108	-422	11,45
2.5.Маневреність робочого капіталу	-0,335	-0,180	0,155	-46,38
2.6.Коефіцієнт незалежності	0,3908	0,4021	0,011	2,89
2.7.Коефіцієнт фінансування	0,641	0,673	0,031	4,84
2.8.Коефіцієнт фінансової стійкості	0,641	0,673	0,0311	4,84
2.9.Показник фінансового левериджу	0	0	0	0
<b>3. Показники оцінки ліквідності активів інвестованого об'єкта</b>				
3.1.Загальний коефіцієнт покриття	0,706	0,682	-0,024	-3,40
3.2.Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	2,171	1,860	-0,311	-14,34
3.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,144	0,080	-0,064	-44,41
3.4.Норма грошових резервів	0,144	0,080	-0,064	-44,41
<b>4. Показники оцінки прибутковості інвестованого об'єкта</b>				
4.1.Коефіцієнт прибутковості інвестицій	0	0	0	0,00
4.2.Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	0,162	0,077	-0,084	-52,15
4.3.Операційна рентабельність продажу	0,014	0,007	-0,007	-51,45

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Відносне відхилення
4.4.Коефіцієнт експлуатаційних витрат	73,05	150,48	77,43	105,99
4.5.Коефіцієнт прибутковості активів	0,063	0,031	-0,032	-50,77
<b>5. Показники оцінки ділової активності інвестованого об'єкта</b>				
5.1.Продуктивність праці	1158,15	1280,04	121,89	10,52
5.2.Фондовіддача	3,80	3,77	-0,03	-0,84
5.3.Оборотність коштів у розрахунках	10,75	11,50	0,75	6,98
5.4.Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках у днях	33,49	31,30	-2,18	-6,52
5.5.Оборотність виробничих запасів	76,90	137,02	60,13	78,19
5.6.Коефіцієнт оборотності виробничих запасів у днях	4,68	2,63	-2,05	-43,88
5.7.Оборотність власного капіталу	11,83	11,66	-0,17	-1,43
5.8.Оборотність основного капіталу	4,621	4,687	0,066	1,42
<b>6. Показники оцінки ринкової активності інвестованого об'єкта</b>				
6.1.Дивіденд	0,0565	0,0545	-0,002	-3,54
6.2.Коефіцієнт цінності акцій	0,96	0,98	0,02	2,08
6.3.Рентабельність акцій	1,04	1,02	-0,02	-2,04
<b>Інтегральний показник інвестиційної привабливості інвестованого об'єкта</b>	<b>40,68</b>	<b>40,08</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,47</b>

Таблиця 10

### Порівняльна оцінка показників підприємств м'ясопереробної галузі

Показники інвестиційної привабливості	ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат»		ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат»	
	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
1. Показники оцінки майнового стану досліджуваного об'єкта	6,146	5,986	15,175	15,215
2. Показники оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) досліджуваного об'єкта	5522	5,442	0,014	-0,006
3. Показники оцінки ліквідності активів досліджуваного об'єкта	6,32	6,38	3,542	3,242
4. Показники оцінки прибутковості досліджуваного об'єкта	0,101	-0,299	0,279	0,339
5. Показники оцінки ділової активності досліджуваного об'єкта	0,989	0,869	12,879	12,879
6. Показники оцінки ринкової активності досліджуваного об'єкта	7,133	7,053	8,495	8,415
<b>Інтегральний показник інвестиційної привабливості підприємств</b>	<b>26,21</b>	<b>25,43</b>	<b>40,68</b>	<b>40,08</b>

## Додаток О.1

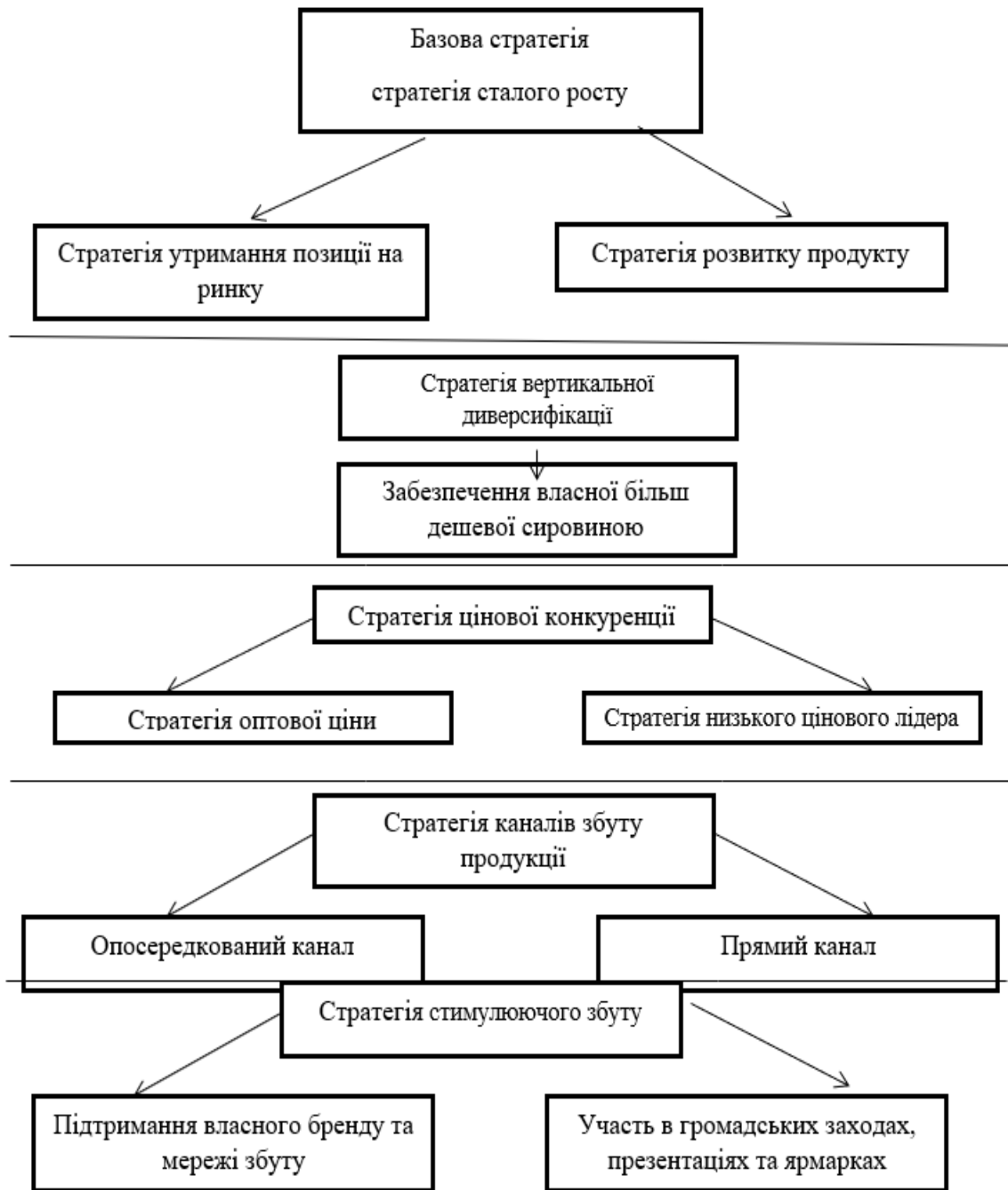


Рис. 9. Базова стратегія розвитку ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат»

## Додаток О.2

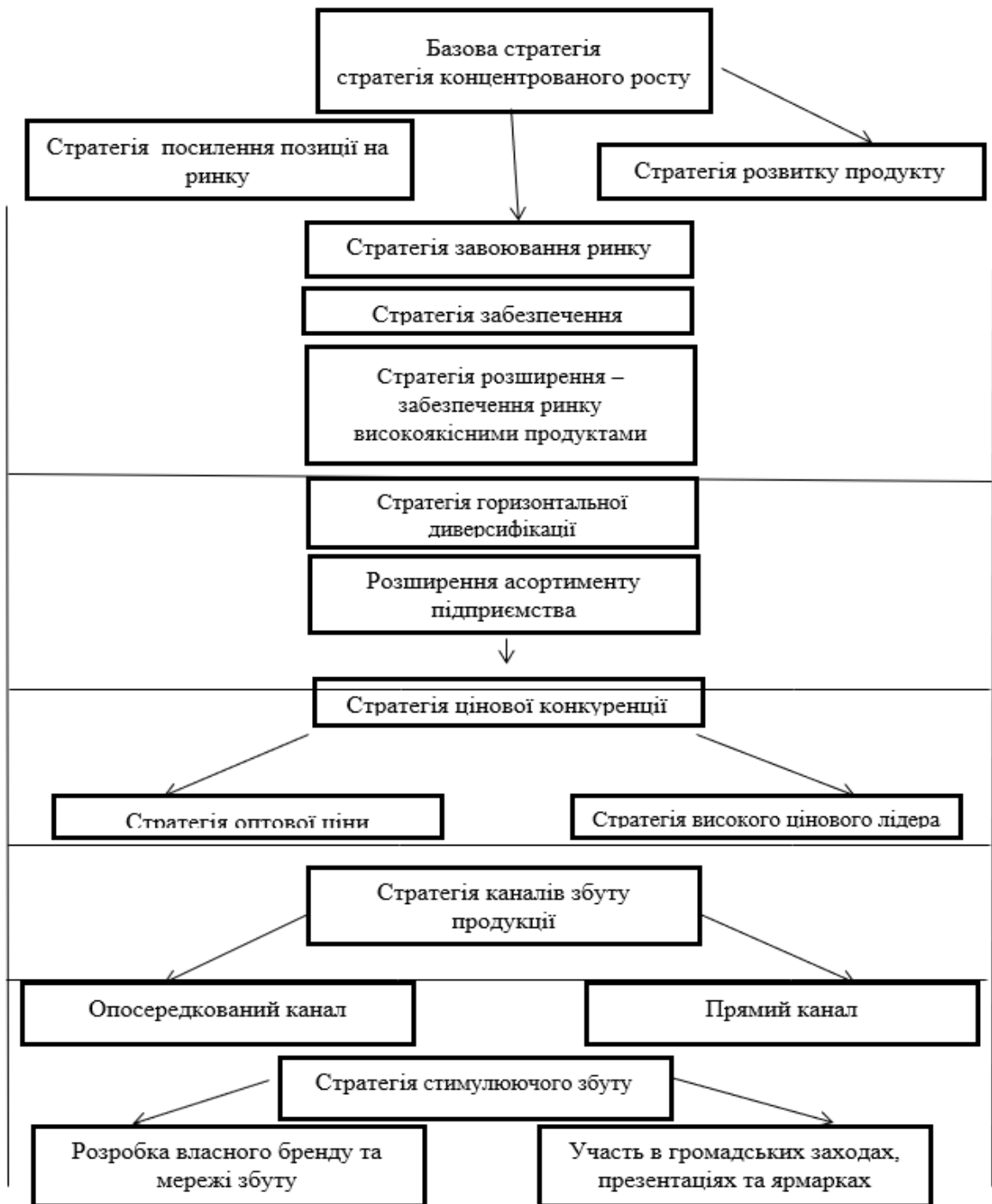


Рис. 10. Базова стратегія розвитку ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат»

## Додаток П

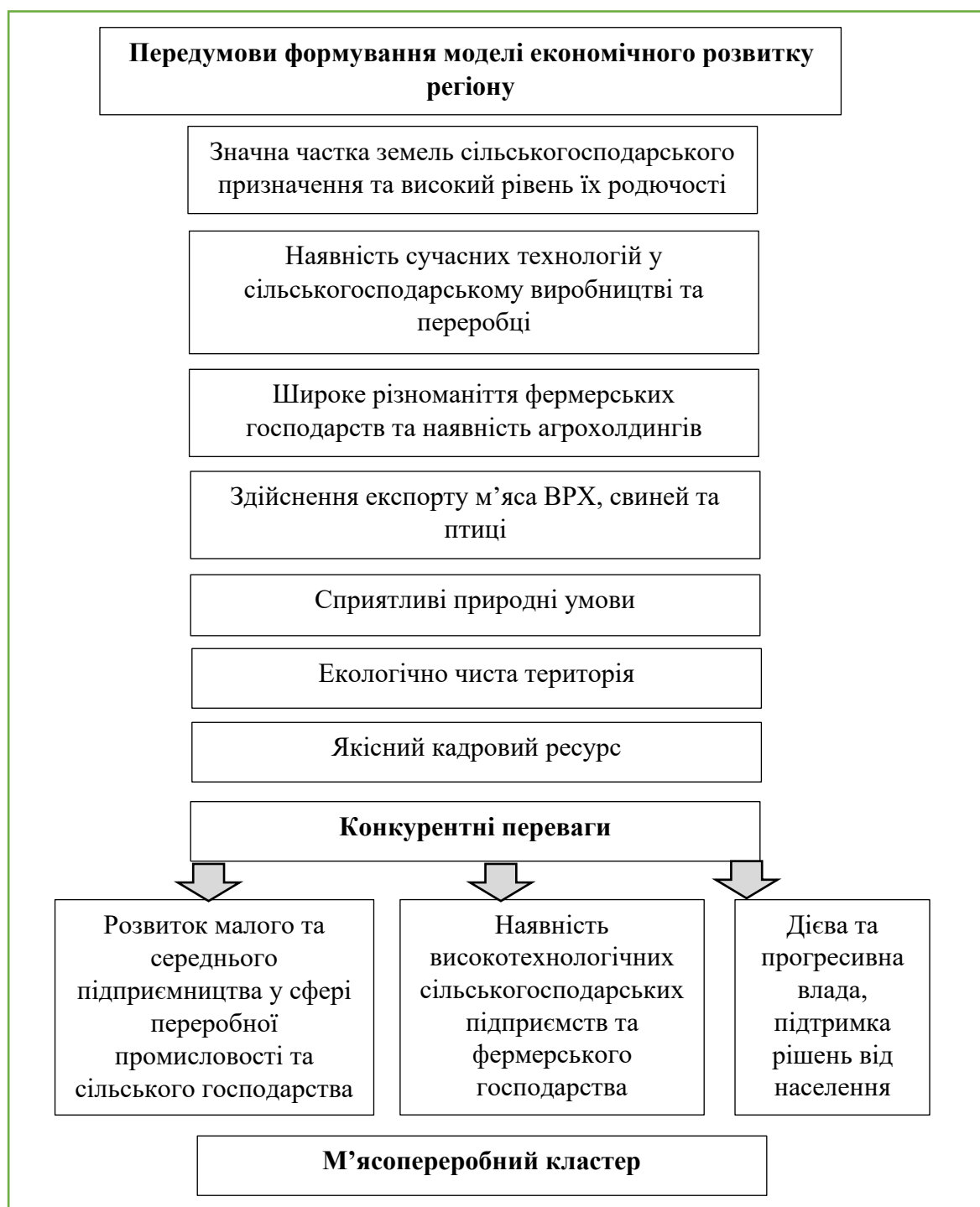


Рис. 11. Передумови формування моделі економічного розвитку регіону

## Додаток Р

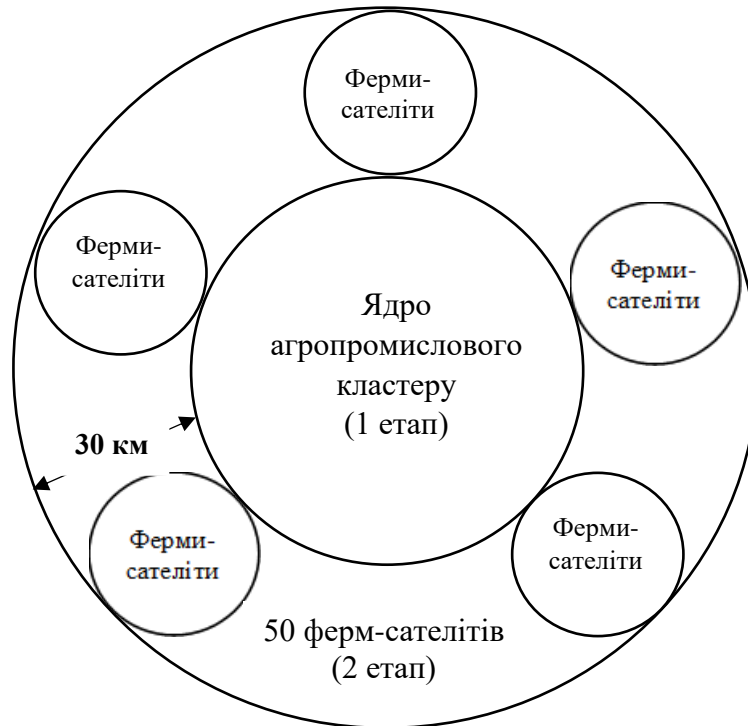


Рис. 12. Етапи реалізації проєкту зі створення м'ясопереробного кластеру

## Додаток С

Таблиця 11

### План з виробництва та реалізації продукції, надання послуг МПК

Виробничо-технологічний переділ	Внутрішнє споживання		Зовнішнє споживання
	Продукція	Споживач	
<b>Рослинницьке виробництво</b>	Кукурудза (зерно) – 4864 т	<b>Елеватор:</b> всього на зберігання зернових – 6194 т	
	Овес – 53 т		
	Пшениця озима – 753 т		
	Ячмінь – 1277 т		
<b>Зберігання зерна</b>	Люцерна – 294 т	<b>Комбикормовий завод:</b> всього на виробництво – 6488 т зернових	
	Ячмінь – 1277 т		
	Кукурудза (зерно) – 4864 т		
	Овес – 53 т		
	Пшениця озима – 753 т	Реалізація 753 т озимої пшениці	
<b>Виробництво комбикормів</b>	<b>Комбикорм:</b>	<b>Свинарський комплекс:</b> Всього на відгодівлі – 9186 т комбикормів	
	СК-3 – 0,2 т		
	СК-5 – 877 т		
	СК-12 – 76 т		
	СК-15 – 303 т		
	СК-18 – 1142 т		
	СК-33 – 6712 т		
<b>Свинарське виробництво</b>	Товарні свині – 21602 гол.	<b>М'ясокомбінат:</b> всього м'яса в забійній вазі – 1711 т	
<b>Забій свиней, виробництво м'ясної продукції та ковбасних виробів</b>	Свинина охолоджена фасована – 1369 т		Реалізація 1858 т м'ясної продукції та ковбасних виробів
	Ковбасні вироби:		
	Ковбаси варені – 196 т		
	Сосиски – 98 т		
	Ковбаси напівкопчені та варено-копчені – 146 т		
	Інші ковбаси – 50 т		

## Додаток Т

Таблиця 12

### Розподіл інвестицій за напрямками по рокам реалізації проєкту

Напрями фінансування	Сума інвестицій, тис. грн	Період реалізації
Придбання будівлі	<b>7540</b>	2 квартал 1-го року
Рослинницький комплекс	<b>57956,21</b>	3 квартал 1-го року
Елеватор	<b>74170,98</b>	
	24723,66	4 квартал 1-го року
	24723,66	1 квартал 2-го року
	24723,66	2 квартал 2-го року
Комбікормовий завод	<b>23886,72</b>	
	7962,24	1 квартал 2-го року
	7962,24	2 квартал 2-го року
	7962,24	3 квартал 2-го року
Племінна ферма	<b>10028,2</b>	
	3340,22	1 квартал 2-го року
	3343,99	2 квартал 2-го року
	3343,99	3 квартал 2-го року
Репродуктивно-відгодівельні ферми	<b>79418,82</b>	
	3340,22	1 квартал 2-го року
	3343,99	2 квартал 2-го року
	3343,99	3 квартал 2-го року
	13360,88	4 квартал 2-го року
	13375,96	1 квартал 3-го року
	13375,96	2 квартал 3-го року
	14638,91	3 квартал 3-го року
14638,91	4 квартал 3-го року	
М'ясопереробний завод	<b>73013,59</b>	
	24335,35	3 квартал 2-го року
	24339,12	4 квартал 2-го року
	24339,12	1 квартал 3-го року
Торговельно-збутова мережа	<b>5225,22</b>	
	1741,74	3 квартал 2-го року
	1741,74	4 квартал 2-го року
	1741,74	1 квартал 3-го року
Виробнича інфраструктура	<b>47645,26</b>	
	1066,91	1 квартал 2-го року
	1066,91	2 квартал 2-го року
	1070,68	3 квартал 2-го року
	8885,89	4 квартал 2-го року
	8885,89	1 квартал 3-го року
	8889,66	2 квартал 3-го року
	8889,66	3 квартал 3-го року
8889,66	4 квартал 3-го року	
<b>Всього</b>	<b>378885</b>	3 роки

## Додаток У

Таблиця 13

### Показники виробничо-господарської діяльності м'ясопереробного кластера в Харківській області

Показник	Одиниця виміру	Значення
Площа сільськогосподарських угідь	га	1500
Виробництво продукції у натуральному вираженні:		
М'ясні продукти	т	1369
Ковбасні вироби	т	489
Зерно (пшениця)	т	753
Загальна кількість робочих місць	од.	120
Обсяг реалізації продукції	млн грн	272,5
Собівартість продукції	млн грн	180
Прибуток (середній за рік)	млн грн	93,5
Рентабельність виробництва	%	52,2
Інвестиційні витрати	млн грн	378,9
Простий термін окупності	років	4,05
Дисконтований термін окупності	років	5,6
Внутрішня норма доходності проекту	%	23

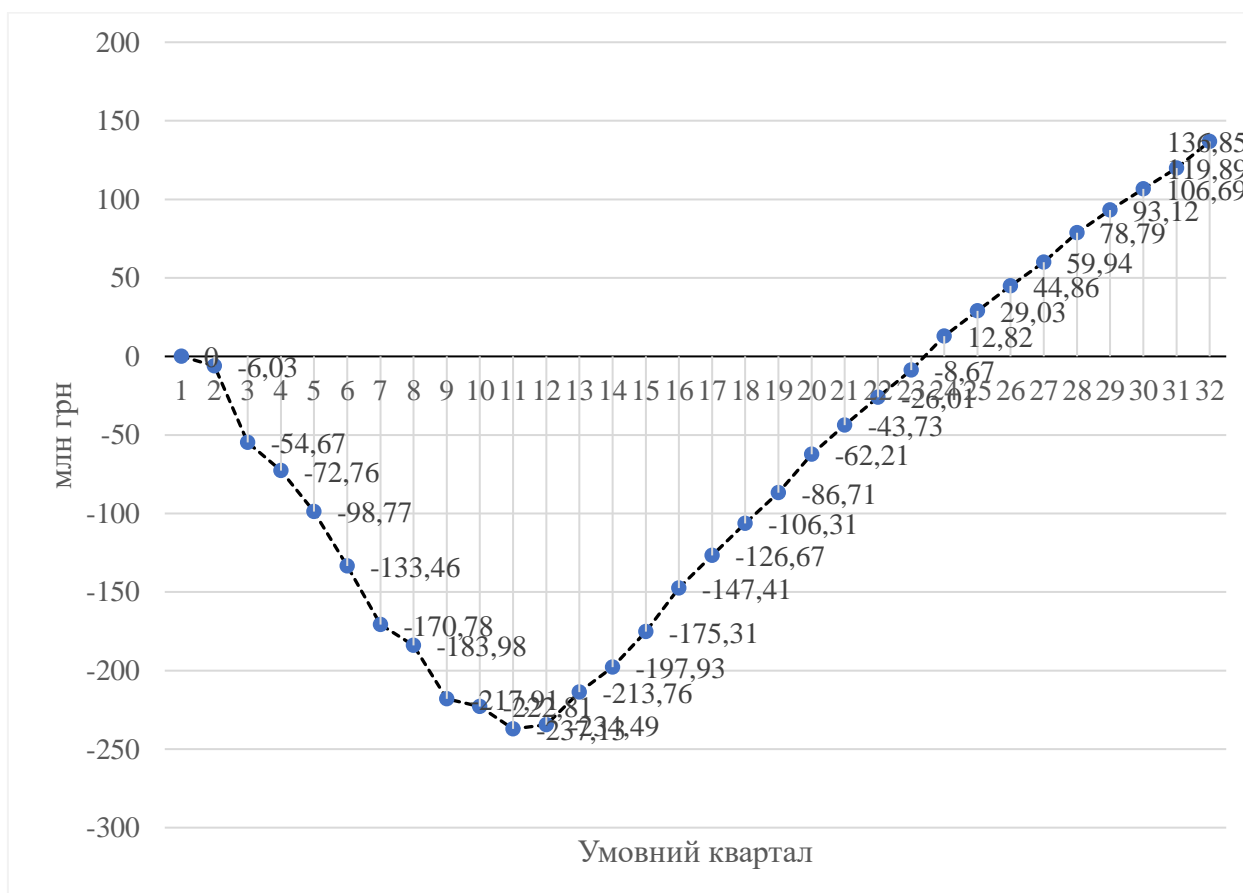


Рис. 13. Чиста поточна вартість проекту, млн грн

## Додаток Ф

Таблиця 14

### Показники грошового потоку інвестиційного проєкту

Рік	Квартал	Умовний квартал	Інвестиційні витрати	Грошовий потік	ЧПД	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік	Накопичений ЧПД
1	I	1	0	0	0	0,976	0	0
	II	2	7,54	1,20	-6,34	0,952	-6,03	-6,03
	III	3	57,96	5,58	-52,37	0,929	-48,63	-54,67
	IV	4	24,72	4,75	-19,97	0,906	-18,10	-72,76
2	I	5	40,43	11,0	-29,43	0,884	-26,01	-98,77
	II	6	40,44	0,22	-40,22	0,862	-34,68	-133,46
	III	7	41,80	-2,57	-44,37	0,841	-37,32	-170,78
	IV	8	48,33	32,25	-16,08	0,821	-13,20	-183,98
3	I	9	48,34	5,97	-42,37	0,801	-33,93	-217,91
	II	10	22,27	15,99	-6,27	0,781	-4,90	-222,81
	III	11	23,53	4,73	-18,80	0,762	-14,33	-237,13
	IV	12	23,53	27,08	3,55	0,744	2,64	-234,49
4	I	13	0	28,58	28,58	0,725	20,74	-213,76
	II	14	0	22,37	22,37	0,708	15,83	-197,93
	III	15	0	32,76	32,76	0,690	22,62	-175,31
	IV	16	0	41,41	41,41	0,674	27,90	-147,41
5	I	17	0	31,55	31,55	0,657	20,74	-126,67
	II	18	0	31,75	31,75	0,641	20,36	-106,31
	III	19	0	31,34	31,34	0,626	19,60	-86,71
	IV	20	0	40,15	40,15	0,610	24,51	-62,21
6	I	21	0	31,03	31,03	0,595	18,47	-43,73
	II	22	0	30,50	30,50	0,581	17,72	-26,01
	III	23	0	30,60	30,60	0,567	17,34	-8,67
	IV	24	0	38,87	38,87	0,553	21,49	12,82
7	I	25	0	30,05	30,05	0,539	16,21	29,03
	II	26	0	30,09	30,09	0,526	15,83	44,86
	III	27	0	29,37	29,37	0,513	15,08	59,94
	IV	28	0	37,63	37,63	0,501	18,85	78,79
8	I	29	0	29,32	29,32	0,489	14,33	93,12
	II	30	0	28,47	28,47	0,477	13,57	106,69
	III	31	0	28,37	28,37	0,465	13,20	119,89
	IV	32	0	37,39	37,39	0,454	16,97	<b>136,85</b>
			378,89	747,83	368,94		<b>136,85</b>	
<b>Чистий приведений дохід, млн грн</b>								136,85
<b>Індекс доходності</b>								1,42
<b>Термін окупності, років</b>								5,6
<b>Внутрішня норма доходності проєкту, %</b>								23

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ  
М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИCURRENT STATE AND DEVELOPMENT TRENDS  
OF THE MEAT PROCESSING INDUSTRY OF UKRAINE

У статті проведено дослідження стану ринку м'ясної та м'ясопереробної продукції. Досліджено динаміку кількості підприємств м'ясної та м'ясопереробної галузі України за 2013–2021 рр. Проаналізовано зміни у кількості підприємств за областями України. Досліджено динаміку обсягу виробництва м'яса та м'ясних продуктів у грошовому вимірі за 2014–2022 рр. Виділено найбільш складні періоди у розвитку галузі. Проаналізовано тенденції розвитку ринку ковбасних виробів. Досліджено динаміку виробництва ковбасних виробів за номенклатурними групами. Досліджено компанії з виробництва ковбасної продукції, порівняно частки основних операторів ринку. Розглянуто асортимент продукції, а також споживчі переваги. За результатами дослідження сформувано висновки щодо чинників, які впливають на стан ринку м'ясної та м'ясопереробної продукції, та зумовлюють тенденції у розвитку.

**Ключові слова:** стан розвитку, обсяги виробництва, обсяги споживання, м'ясо та м'ясопереробна галузь, ковбасні вироби, тенденції розвитку, споживчі уподобання.

The article conducted a study of the state of the market for meat and meat processing products. The dynamics of the number of enterprises in the meat and meat processing industry of Ukraine for 2013–2021 was studied. Changes in the number of enterprises by regions of Ukraine are analyzed. The dynamics of the volume of production of meat and meat products in monetary terms for 2014–2022 was studied. The most difficult periods in the development of the industry are highlighted. The trends in the development of the sausage market are analyzed. The dynamics of sausage production by product groups has been studied. Sausage production companies were studied and the shares of the main market operators were calculated. The level of competition in the market of meat products was studied. The main producers of sausage products are highlighted, the characteristics of the enterprises are provided. Their strong features that provide competitive advantages are highlighted. The range of products, as well as consumer preferences, are considered. Based on the results of the study, conclusions were drawn regarding the factors that influence the state of the market for meat and meat processing products and determine development trends. The state of export-import operations on the market of sausage products was studied. The main importing countries of sausage products were determined and the main enterprises exporting national products were investigated. A study of the profile of the consumer of meat products was conducted, and consumer preferences by gender, age, and other characteristics were analyzed. Factors affecting the state and transformation of the meat and meat products market have been identified. The general trends of changing consumer preferences in the market of meat and meat products are highlighted. The consumption trends of sausage delicacies in Ukraine have been established. The proven influence of the popularization of a healthy lifestyle on the change in the range of products of meat processing enterprises. New trends in the market of meat and meat products were highlighted, including the production of vegan sausages.

**Key words:** state of development, production volume, consumption volume, meat and meat processing industry, sausage products, development trends, consumer preferences.

UDK 338.439.5:637.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-8>**Кулаковська Т.А.**

д.е.н., доцент кафедри економіки

промисловості,

Одеський національний технологічний

університет

**Склярчук І.Д.**

магістрантка,

Одеський національний технологічний

університет

**Kulakovska Tetiana**

Odesa National University of Technology

**Skliaruk Inna**

Odesa National University of Technology

**Постановка проблеми.** Найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в умовах невизначеності, є проблема його виживання та забезпечення стійкого розвитку. Складність, динамічність, рухливість зовнішнього середовища вимагають постійного моніторингу ринкової кон'юнктури. Бути успішним на ринку підприємством означає своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовуючи свої конкурентні переваги. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємств необхідною умовою є проведення діагностики стану та змін зовнішнього середовища. Тому надзвичайно актуальними є питання дослідження поточного стану галузі, зокрема м'ясопереробної, та виявлення тенденції її розвитку, особливо враховуючи важливість галузі в забезпеченні продовольчої безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженням головних віх розвитку м'ясопереробної галузі України присвячені наукові праці таких вчених, як А. Коляда, А. Гриньов, Р. Дзюба,

А. Бергер, Р. Мудрак, Б. Музика, К. Власова та інших. У сегментному розрізі досліджувалися проблеми розвитку галузі у роботах таких науковців, як Куліш Т.В., Доманова О.В., Дьяченко Ю.В., Коняк І.В., Караулова Ю.В., Шлак А.В. та інших. Методологічні аспекти стану та динаміки розвитку ринку розглядалися Зозульовим О.В., Старостіною А.О., Окландером М.А. та іншими вченими. Дослідження стану ринку м'яса та м'ясних продуктів, визначення чинників та тенденцій розвитку м'ясопереробної галузі є надзвичайно актуальним питанням, враховуючи те, що забезпечення населення якісними продуктами харчування є проблемою національної безпеки країни.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження стану та динаміки розвитку ринку м'яса та м'ясних продуктів, зокрема ковбасних виробів. А також встановлення тенденцій розвитку м'ясопереробної галузі в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок м'яса та м'ясопродуктів в Україні існує через сформовану структуру, яка включає поряд

із сільським господарством ланки первинної обробки і промислової переробки, оптову і роздрібну ланки і також споживачів кінцевої продукції галузі.

Ринок м'ясних продуктів є одним з найбільш великих вітчизняних ринків продовольчих товарів й займає суттєву частину в структурі роздрібного товарообороту. На ринку виробництва м'яса та м'ясопродуктів працюють понад 1700 підприємств. Динаміка кількості підприємств м'ясопереробної галузі за 2013–2021 рр. наведена в табл. 1. Найбільша частка припадає на підприємства з виробництва м'ясних продуктів.

Найбільша кількість підприємств галузі спостерігається у 2015 році, з подальшим коливанням у межах середнього рівня 1725 одиниць. Проте, сьогодні в Україні внаслідок військових дій спостерігається тенденція до скорочення кількості м'ясопереробних підприємств. Так, станом на червень 2022 року працювало лише 75,8% під-

приємств (рис. 1), інші або зруйновані, або закриті, або знаходяться на окупованих територіях.

Станом на початок 2022 року на вітчизняному ринку працювало понад 930 підприємств м'ясопереробної промисловості. Більшість із них знаходилася на території Дніпропетровської, Івано-Франківської, Харківської, Київської, Рівненської, Хмельницької та Львівської областей (табл. 2).

Динаміка обсягу виробництва м'яса та м'ясопродуктів у діючих цінах за досліджуваний період має тенденцію до зростання (майже у 3,3 рази). Значні зміни у виробництві продукції м'ясопереробної промисловості відбулися у 2015 та 2021 роках. Якщо у 2015 році зростання обсягу виробництва продукції супроводжувалося збільшенням кількості підприємств-виробників, то у 2021 році – це пов'язане з цінними ризиками.

Ринок свіжого м'яса і субпродуктів представлений такими сегментами: яловичина, свинина, м'ясо птиці, м'ясо інших тварин (баранина,

Таблиця 1

Динаміка кількості підприємств м'ясопереробної галузі України за 2013–2021 рр., одиниць

Рік	Виробництво м'яса та м'ясних продуктів, всього	зокрема		
		виробництво м'яса	виробництво м'яса свійської птиці	виробництво м'ясних продуктів
2013	1701	579	67	1055
2014	1768	616	78	1074
2015	1982	673	88	1221
2016	1718	619	99	1000
2017	1687	633	103	951
2018	1707	647	97	963
2019	1726	673	102	951
2020	1737	674	110	953
2021	1710	673	103	934

Джерело: систематизовано авторами на основі [1]



Рис. 1. Співвідношення закритих підприємств-виробників ковбасної продукції, %

Джерело: побудовано на основі [5]

Таблиця 2

Структура розподілу підприємств м'ясопереробної промисловості України по областях за 2020–2021 рр.

Реґіон	Виробництво м'ясних продуктів, одиниць		Структура розподілу суб'єктів господарювання за регіонами, %	
	2020	2021	2020	2021
Україна, всього	953	934	100	100
Вінницька область	50	44	5,2	4,7
Волинська область	37	36	3,9	3,9
Дніпропетровська область	65	68	<b>6,8</b>	<b>7,3</b>
Донецька область	37	29	3,9	3,1
Житомирська область	21	22	2,2	2,4
Закарпатська область	27	22	2,8	2,4
Запорізька область	15	21	1,6	2,2
Івано-Франківська область	84	85	8,8	9,1
Київська область	64	60	<b>6,7</b>	<b>6,4</b>
Кіровоградська область	17	17	1,8	1,8
Луганська область	5	4	0,5	0,4
Львівська область	58	61	<b>6,1</b>	<b>6,5</b>
Миколаївська область	34	29	3,6	3,1
Одеська область	45	43	4,7	4,6
Полтавська область	24	22	2,5	2,4
Рівненська область	68	67	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>
Сумська область	10	9	1,0	1,0
Тернопільська область	57	58	6,0	6,2
Харківська область	63	68	<b>6,6</b>	<b>7,3</b>
Херсонська область	4	5	0,4	0,5
Хмельницька область	67	62	<b>7,0</b>	<b>6,6</b>
Черкаська область	16	16	1,7	1,7
Чернівецька область	14	12	1,5	1,3
Чернігівська область	16	14	1,7	1,5
м. Київ	55	60	5,8	6,4

Джерело: розраховано на основі [1]

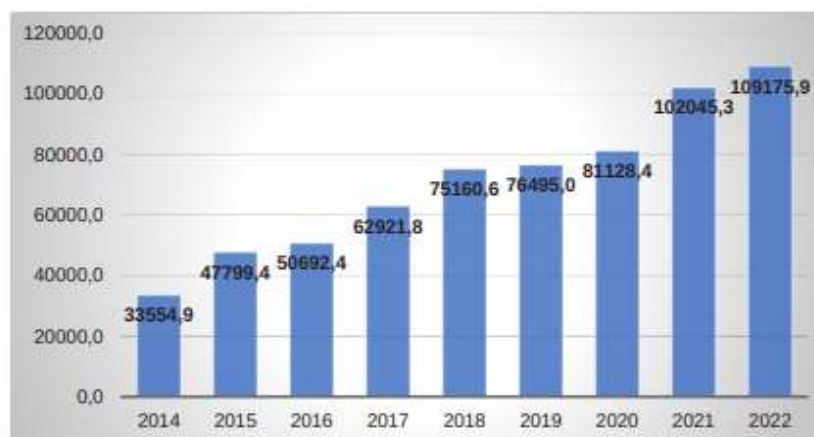


Рис. 2. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів за 2014–2022 рр., млн грн

Джерело: побудовано на основі систематизованої інформації [2]

## ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

козлятина тощо), включаючи субпродукти. Ринок свіжого м'яса і субпродуктів становить 1,2% всього агропродовольчого ринку України.

Ринок ковбасних та подібних продуктів з м'яса, субпродуктів м'ясних або крові поділяють на виробництва ковбасні з печінки (ліверні) та подібні виробництва і харчові продукти на їхній основі (крім готових продуктів та страв) і виробництва ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин та подібні виробництва і харчові продукти на їхній основі (крім виробів ковбасних з печінки і готових продуктів та страв), що містять ковбаси варені, сосиски, сардельки; напівкопчені ковбаси; ковбаси варенокопчені, сиров'ялені, сирокочені (включаючи «салями»); виробництва ковбасні з конини; виробництва ковбасні копчено-запечені; виробництва ковбасні інші [3].

В табл. 3 наведена динаміка обсягу виробництва ковбасних виробів у натуральному вираженні за 2013–2021 рр.

Аналіз ринку ковбасних виробів засвідчує досить сталу тенденцію. Основу структури виробництва складають виробництва ковбасні з м'яса близько 50% та виробництва ковбасні варені, сосиски та сардельки з часткою ринку 32–34%. На ковбаси напівкопчені припадає близько 8–9%, на ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокочені (включаючи «салями») – 4–6% у структурі ринку.

2013 р. є піком у виробництві ковбасних виробів, після якого майже за всіма групами виробів спостерігається скорочення виробництва. Виняток

становить лише сегмент «Ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокочені (включаючи «салями»), які на кінець 2021 р. перевищили рівень 2013 р. Період з 2014 р. можна охарактеризувати, як період затяжної рецесії.

У 2017 лідери галузі зайнялися переобладнанням підприємств, що стало підґрунтям для виробництва товарів, що відповідають європейським нормам якості. 2018 рік був вдалим для ковбасної галузі, однак в подальшому спостерігається певне зменшення обсягів. Введення локдауну в 2019 році внаслідок пандемії Covid 2019 призвело до скорочення ринку ковбасних виробів майже за всіма сегментами: на 4,5% у сегменті виробів ковбасних з м'яса, на 10% – у сегменті виробів ковбасних з печінки, на 5,2% – у сегменті виробів ковбасних варених, сосисок та сардельок. Слід зазначити, що сегмент дорогих ковбасних виробів змін не зазнав.

Загальне недовиробництво ковбасних виробів у 2019 році було частково компенсоване за рахунок значного збільшення імпорту. З 2020 року обсяги виробництва збільшуються, хоча і не значними темпами. З 2021 року можна спостерігати зростання як у грошових, так й у натуральних показниках [3].

Продукти м'ясопереробки є популярними продуктами в Україні. Сегмент відрізняється великою кількістю гравців і широким асортиментом продукції. В основному, на ринку представлена продукція

Таблиця 3

Динаміка обсягів виробництва ковбасних виробів за 2013–2021 рр.

Виробництво ковбасних виробів, тис. тонн	Рік								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1 група	6,98	6,91	<b>7,20</b>	6,22	6,01	5,63	5,06	5,20	5,41
2 група	<b>287,24</b>	260,11	228,84	232,96	247,09	<b>247,82</b>	236,56	236,42	<b>253,77</b>
3 група	<b>190</b>	171	151,17	155,72	<b>168,61</b>	167,47	158,76	156,47	<b>165,25</b>
4 група	<b>52,1</b>	47,3	42,67	40,49	<b>42,10</b>	41,08	40,34	42,04	<b>45,19</b>
5 група	<b>25,6</b>	24,9	21,55	23,91	23,89	<b>24,12</b>	24,25	24,50	<b>29,54</b>
6 група	<b>0,5</b>	0,4	0,31	0,08	0,09	<b>0,16</b>	0,11	к/с	к/с
7 група	<b>1,5</b>	1	1,03	0,88	0,99	0,98	<b>1,21</b>	к/с	к/с
8 група	<b>7</b>	5,5	3,62	3,22	2,95	<b>3,44</b>	3,30	3,20	3,23
9 група	<b>10,9</b>	10	8,50	8,67	8,47	<b>10,58</b>	8,59	8,91	<b>9,29</b>

1 група – Вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні виробництва і харчові продукти на їхній основі (крім страв готових);  
 2 група – Вироби ковбасні та подібні продукти з м'яса, субпродуктів чи крові тварин та подібні виробництва і харчові продукти на їхній основі (крім виробів ковбасних з печінки та страв готових);  
 3 група – Вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки;  
 4 група – Ковбаси напівкопчені;  
 5 група – Ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокочені (включаючи «салями»);  
 6 група – Вироби ковбасні з конини;  
 7 група – Холодець, зельц;  
 8 група – Вироби ковбасні копчено-запечені;  
 9 група – Вироби ковбасні інші

Джерело: систематизовано авторами на основі [4]

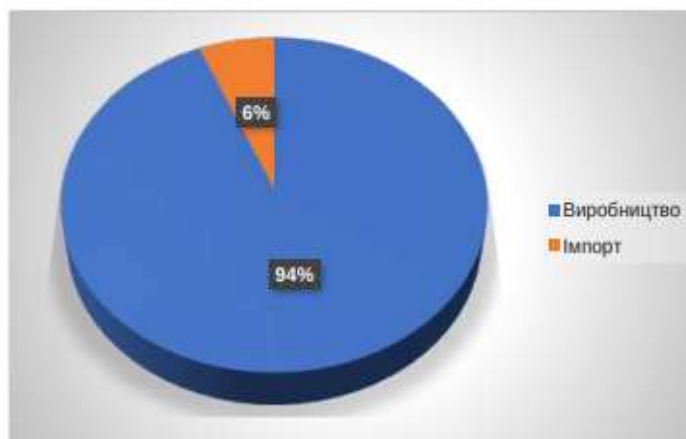


Рис. 3. Структура ринку ковбасних виробів за походженням в 2021 році, %

Джерело: побудовано на основі [5]

українського виробництва, так як українські виробники в більшості орієнтовані на внутрішній ринок.

На українському ринку ковбасних виробів частка імпорту є незначною, внутрішнє виробництво займає майже весь обсяг ринку.

Найбільш широко на ринку представлена продукція великих промислових компаній, які забезпечують масове виробництво основних видів продуктів переробки м'яса (ковбаси, сосиски, копчене м'ясо, котлети та ін.). Конкуренція на ринку є високою, що сприяє розвитку виробництв, впровадження сучасних технологій виробництва, модернізації устаткування, що дозволяє оптимізувати витрати виробництва, скоротити терміни виготовлення продукції і значно поліпшити її смакові якості.

Згідно з останніми дослідженнями майже 50% ринку займають великі компанії, серед яких – «Глобинський м'ясокомбінат», «Бацинський», «Салтівський м'ясокомбінат», «Ятрань», «Алан» «Фаворит плюс», «Ювілейний», «М'ясна гільдія», «Кременчукм'ясо» (рис. 4).

М'ясна фабрика «Фаворит плюс» випускає продукцію під трьома торговими марками: «Ковбасний ряд», «Добров» і «М'ясна лавка». Виробничі потужності знаходяться в с. Ювілейне (Дніпропетровська область). Під кожною торговою маркою випускаються товари різного цінового сегмента.

Глобинський м'ясокомбінат знаходиться в Полтавській області. Продукція підприємства: варені, варено-копчені, напівкопчені, сирокочені та сиров'ялені ковбаси, сосиски, сардельки, шинка, м'ясні делікатеси, ковбаски для смаження, м'ясний хліб і паштети. Всі етикетки виконані в червоних тонах. Текстовий логотип розміщений всередині патерну у вигляді сонячних променів. Компанія також має м'ясну лінійку преміум-класу – сиров'ялені ковбаси «Італійські традиції». На білій лаконічній упаковці розміщений прапор Італії.

М'ясокомбінат «Ятрань» знаходиться на території Кіровоградської області. Асортимент ковбасних виробів становить понад 200 найменувань, серед яких: варені, сирокочені, варено-копчені та напівкопчені ковбаси, сосиски, сардельки, паштет і навіть пельмені з варениками. ТМ «Ятрань» є неодноразовим переможцем дегустаційного конкурсу World Food Ukraine. «Ятрань» випускає дві спеціалізовані серії продукції: «Пікнік» і «Ятранчик». Перша – це асорті з сосисок вагою 410 г, друга серія, розроблена спеціально для дітей – в складі продукції зменшено кількість жирів, спецій і солі, повністю виключено вміст сої і барвників.

Також серед головних гравців ковбасного ринку: ПрАТ «Український Бекон», ПрАТ «Кременчукм'ясо», Салтівський м'ясокомбінат, м'ясна фабрика «Алан».

Майже 20% ринку охоплюють регіональні виробники та близько 30% – дрібні виробники, яких на ринку більше тисячі (домашні коптильні і міні-цехи) [7]. Вони поки не можуть скласти конкуренції великим м'ясокомбінатам, так як не можуть забезпечити стабільні високі обсяги поставок продукції. Такі локальні виробники випускають на ринок унікальну, нішеву продукцію, приділяючи велику увагу смаковим якостям і технології виробництва, що дозволяє завоювати цільову аудиторію з рівнем доходом, як правило, вище середнього і високим, для яких важливим фактором є корисність продукції і впевненість в якості використовуваних інгредієнтів.

Україна експортує близько 0,08% вироблених ковбасних виробів щорічно, що є мізерною часткою в порівнянні з обсягами внутрішнього споживання. В експорті ковбасних виробів переважають варені ковбаси, сосиски та сардельки. Серед експортерів ковбасних виробів можна виділити топ-виробник м'ясну фабрику «Алан». Найбільша

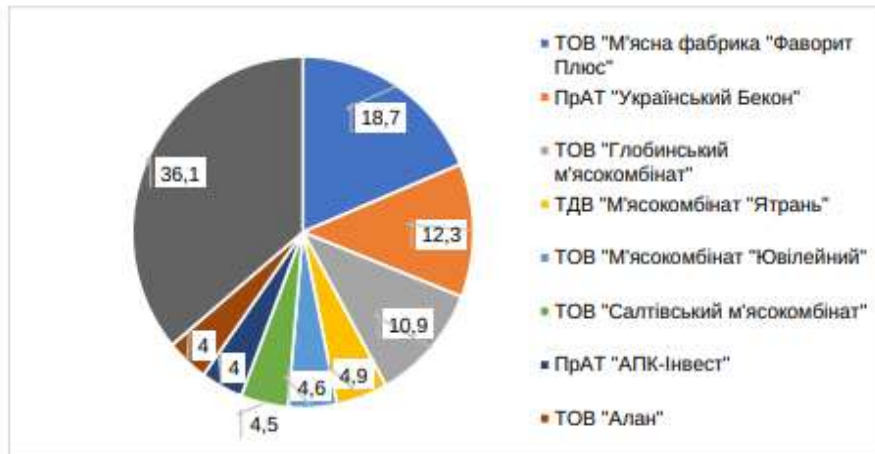


Рис. 4. Частка основних операторів ринку ковбасних виробів, в натуральному вираженні, %

Джерело: побудовано на основі [6]

частка експорту ковбасної продукції припадає на Грузію, Молдову, Азербайджан. Починаючи з 2019 р. в географічній структурі експорту присутні країни Африки [5].

Традиційним для українського ринку ковбас є перевищення обсягів імпортованої продукції над експортованої. В 2019 році спостерігаємо 5-кратне зростання імпорту ковбасних виробів, це пов'язано зі скороченням вітчизняного виробництва ковбас і необхідністю задовольнити попит при зменшеній пропозиції. В 2020–2021 році тенденція до зростання обсягів імпорту продовжується. Зростання імпорту в 2021 році відбулося більшою мірою за рахунок зростання сегменту варених ковбас та сосисок.

До імпортних ковбас та м'ясних виробів входять сервелат, саямі, сальтисон, кабаноси, фуєт, суджук, мортадела, буженина, жамбон, балик, карбонад, прошуто.

Найбільшими країнами-імпортерами ковбасної продукції є Іспанія, Італія, Франція, Німеччина, Польща. Лідерство серед імпортерів тримають мережі супермаркетів («Сільпо Фуд», «АТБ-Маркет», «Метро»), а також компанії, які займаються оптовими імпортними закупками і співпрацюють із супермаркетами та HoReCa [5].

Ковбасні вироби є важливою складовою харчування багатьох українців. Частки різних видів ковбасних виробів у споживанні українців становлять близько 25%, що ускладнює формування портрету споживача, вподобання якого досить індивідуальні.

За статевою та віковою ознакою можна виділити такі групи: неодружені чоловіки надають перевагу ковбасам або м'ясним напівфабрикатам в упаковках 200-500 г; жінки у віці від 25 років – свіжому м'ясу у великих упаковках (від 800 грам).

Студенти, пенсіонери та інші люди з низькою платоспроможністю купують м'ясні та ковбасні вироби рідко і обирають продукцію економ-категорії, надаючи перевагу продукції з курятини. Найбільш популярним на ринку ковбас є сегмент варених продуктів, їх перевагою є нижча ціна, ніж на напівкопчені, копчені та в'ялені вироби. Ліверна (печінкова) ковбаса складає лише 2% ринку [6].

М'ясні делікатеси – найдорожчий сегмент ринку. Споживання м'ясних делікатесів нижче за 10% ринку. Продажі безпосередньо залежать від рівня добробуту. Тому їх купують люди із середнім та високим рівнем доходів, від 30 до 50 років. Більшість купує таку продукцію на свята. Загальна тенденція останніх років – сталість та поступове збільшення попиту на делікатеси. Враховуючи той факт, що покупці, які звикли вживати якісні продукти, не відмовляються від них навіть у період кризи та зниження рівня добробуту, виробники поступово збільшують виробництво преміум-сегменту дорогих ковбас та делікатесів [6].

В складних умовах економічної і політичної нестабільності, воєнного стану в країні ключовими критеріями обрання споживачами м'ясної та ковбасної продукції є великий термін придатності та можливість тривалого зберігання без застосування холодильного обладнання. Важливим критерієм залишається ціна продукту і орієнтир на низький ціновий сегмент.

**Висновки.** Отже, серед чинників які впливають на стан ринку можна виділити такі:

1. Сировинний чинник. Впливає через зростання цін на м'ясну продукцію, яке є результатом скорочення поголів'я великої рогатої худоби і свиней. Зростання собівартості виробництва продукції відбулося внаслідок збільшення цін на

паливно-мастильні матеріали, електроенергію, підвищення рівня заробітної плати [8].

2. Логістична інфраструктура. Залежить від площ складських приміщень, цін на перевезення. Ковбасні виробники можуть мати дуже різноманітний термін придатності, що впливає на регулювання розміру партій. Кількість холодильних складів і автохолодильників впливає на можливість виробника охопити територію країни своєю продукцією.

3. Розвиток технологій збереження свіжості продукції. Тривале збереження м'яса придатним до споживання дозволяє транспортувати продукцію на значні відстані, охоплюючи різні регіони країни. Упаковка, яка зберігає якість продукції при несприятливих умовах зберігання, дозволить продавати м'ясо навіть в точках з недостатньо якісним обладнанням для зберігання.

3. Технології. Від цього залежить кількість та якість виготовленої продукції, а також рентабельність виробництва [8].

4. Купівельна спроможність населення. Купівельна спроможність населення зростає меншими темпами, ніж рівень споживчої інфляції, що стримує українське виробництво і попит на м'ясні продукти. Все більше покупців віддають перевагу продуктам з курячого м'яса, ніж зі свинини і яловичини. Причиною розповсюдження продукції з м'яса птиці є високий споживчий попит, обумовлений більш низькою вартістю в порівнянні з іншими видами м'яса, меншою калорійністю і хорошими поживними властивостями. Таким чином, виробництво продуктів зі свинини і яловичини в Україні знижується, а ринкова частка продукції з курячого м'яса зростає.

5. Споживацькі вподобання. Залежно від них формується асортимент продукції, а також обсяги виготовлення кожного з видів продуктів. Можна виділити 4 напрями причин зміни споживацьких вподобань: 1) стрімкий розвиток сфери споживання поза домом. Заклади громадського харчування використовують м'ясні напівфабрикати для приготування різноманітних страв від мармурового стейка до котлет для бургерів; 2) популяризація здорового способу життя, що приводить до підвищення попиту на дієтичне м'ясо: курятину, індичку, кролятину; 3) зростання чисельності вегетаріанців, як результат нова тенденція на ринку ковбасних виробів – веганські ковбаси [9]. Це продукт, який виготовлений зі штучного м'яса, яке, в свою чергу, виготовляється з рослинних продуктів – переважно пшениці чи сої; 4) розвиток ринку органічної продукції. Органічна продукція за останні кілька років активно розвивалася, але фокусом більшості українських виробників залишався експортний ринок [10]. Органічне сільське господарство відрізняється набагато більшою

собівартістю виробництва, а тому, готовий продукт коштує дорожче. У 2016 році Кабінет Міністрів прийняв постанову про виробництво органічної сировини тваринного походження і продукції з нього, в якому приділяється увага вимогам до утримання худоби і птиці, натуральності кормів, без шкідливих добавок, заборони застосування ветеринарних засобів та щеплення [8]. Все це впливає на зміну в асортименті продукції і споживчому попиті.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2021). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg\\_u/arch\\_ksg\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm) (дата звернення: 11.09.2023).
2. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.09.2023).
3. Кундєєва Г.О. Розвиток м'ясопереробних підприємств: стратегії, технології. Сучасний менеджмент у вирішенні проблем розвитку підприємств харчової промисловості: моделі, стратегії, технології: колективна монографія / За ред. проф. Н.С. Скопенко, проф. О.І. Драган. Київ: ФОРМ-Україна, 2022. 432 с. (С. 255–291)/
4. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2021). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg\\_ek\\_2010\\_2021\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_ue.xlsx) (дата звернення: 12.09.2023).
5. Огляд ринку ковбасних виробів в Україні. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanierynka/obzor-rynka-kolbasnyh-izdelij-vukraine-2020-god> (дата звернення: 08.09.2023).
6. Український ринок м'яса і ковбаси. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/ukrainskiyrynok-myasa-i-kolbasyanaliz.html> (дата звернення: 09.09.2023).
7. Рынок колбас и колбасных изделий. Текущая ситуация и прогноз: Каталог готовых маркетинговых исследований, отчетов и обзоров рынка. URL: <http://mi.aup.ru/res/79/562949980189679.htm> (дата звернення: 11.09.2023).
8. Аналіз ринку м'яса та м'ясопродуктів (у тому числі крафт та органіка) в Україні. 2021 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-myasa-i-myasoproduktov-v-tom-chisle-kraft-i-organika-v-ukraine-2021-god> (дата звернення: 08.09.2023).
9. Аналіз ринку ковбасних виробів в Україні. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rynku-kovbasnih-virobiv-v-ukrayini> (дата звернення: 07.09.2023).
10. Інформаційно-аналітичний звіт по ринкам м'ясних виробів. Червень 2019. Ukrainian Food Exports Board. URL: <https://ufood.org/uk/post/informacijnio-analiticnij-zvit-po-rynkam-masnih-virobivza> (дата звернення: 03.09.2023).