

Одеська національна академія харчових технологій  
Міністерство освіти і науки України

Одеська національна академія харчових технологій  
Міністерство освіти і науки України

*Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису*

**ДЬЯЧЕНКО ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА**

УДК: 637.5:005.332.4:005.936.3

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ  
М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Економічні науки

**Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук**

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

 Ю.В. Дьяченко



Науковий керівник  
**Седікова Ірина Олександрівна**  
доктор економічних наук, доцент

**Одеса 2018**

## АНОТАЦІЯ

**Дьяченко Ю. В. Управління конкурентною стратегією м'ясопереробних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеська національна академія харчових технологій МОН України, Одеса, 2018.

Дисертацію присвячено розробці теоретичних та методичних підходів щодо управління конкурентною стратегією м'ясопереробних підприємств. М'ясопереробна промисловість є однією з найбільших та значущих галузей харчової промисловості. З посиленням конкуренції на внутрішньому ринку та зниженням реальних доходів населення, підприємствам стає складніше ефективно функціонувати, тому принципово важливим є розробка дієвого механізму управління конкурентною стратегією.

Автором проаналізовано сутність визначальних дефініцій конкурентної стратегії, а саме: «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства», «конкурентна стратегія». Визначено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства та продукції. Досліджено фактори, які впливають на формування і реалізацію конкурентної стратегії м'ясопереробних підприємств в сучасних умовах.

Ґрунтуючись на проведеному авторському дослідженні, роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, щодо питань стратегічного управління, було узагальнено, що конкурентна стратегія носить системний характер і включає в себе дві підсистеми: інтервальну – складається з опису шляхів досягнення бажаного результату по відношенню до конкурентів з точки зору внутрішніх змін; екстервальну – спрямовану назовні, складається з елементів визначення конкурентних цілей та описує способи взаємодії з конкурентами. Завданням підприємства, що конструює власну конкурентну стратегію, є

правильний вибір складу підсистем конкурентної стратегії та знаходження їх оптимального поєднання.

Розглянуто підходи щодо класифікації конкурентних стратегій, які запропонували відомі вчені–економісти, а саме: М. Портер, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд, Ф. Котлер, О. Юданов. Вибір тієї чи іншої стратегії, в залежності від класифікації, спирається на те, що сучасні підприємства, зокрема, м'ясопереробні, є широко диференційованими і потребують розробки комбінованої конкурентної стратегії. Отже, сучасне підприємство, формуючи власну конкурентну стратегію, повинне поєднувати різні підходи і класифікації, в залежності від конкретної ситуації.

На підставі проведеного дослідження уточнено сутність поняття: «конкурентна стратегія м'ясопереробних підприємств», яке визначено автором як комплекс дій вищого керівництва та інструментів, що націлені на розширення або захист існуючої частки ринку підприємства, підвищення його прибутковості у довгостроковій перспективі шляхом забезпечення стійкості позицій у зовнішньому середовищі завдяки ефективному використанню внутрішніх ресурсів, залученню нових клієнтів, постійному моніторингу та реагуванню на зміни в макро– та мікрооточенні оперативніше за конкурентів.

Проведено аналіз особливостей розвитку м'ясопереробної галузі України, а саме споживання, виробництво, імпорту, експорту м'яса та м'ясопродуктів. Досліджено стан сировинної бази м'ясопереробних підприємств, прямий вплив на стан якої має тваринництво. Останнім часом, зберігається тенденція зменшення поголів'я сільськогосподарських тварин, і, як наслідок, виникає обмеженість в необхідному обсязі сировини.

На основі проведеного фінансового аналізу діяльності досліджуваних м'ясопереробних підприємств встановлено, що існує дуже велика ймовірність їх банкрутства. Вони отримують чистий збиток та мають низьку рентабельність виробництва продукції. Жодне підприємство на має

абсолютно ліквідного балансу і більшість показників ліквідності і фінансової стійкості не відповідають встановленим нормативним значенням.

Проаналізовано зовнішнє середовище м'ясопереробних підприємств і виявлені такі фактори впливу як:

- політико–правовий (нестабільна політична ситуація; анексія АР Крим та втрата контролю над частиною територій Донецької та Луганської областей; ескалація бойових дій на Сході, що супроводжується втратою виробничих потужностей і ринків збуту; криза у відносинах з РФ; підписання Угоди про асоціацію з ЄС за продовження євроінтеграційних процесів; зміни в податковому законодавстві; необхідність адаптації законодавства України відповідно до вимог ЄС; обов'язкове впровадження системи НАССР на м'ясопереробних підприємствах; розробка нових стандартів, що регламентують діяльність м'ясопереробних підприємств);
- економічний (скасування спецрежиму оподаткування підприємств, що займаються розведенням тварин та виробництвом м'яса; девальвація національної валюти; низька купівельна спроможність населення; високий рівень безробіття; високий індекс інфляції; скорочення реальних доходів населення; продовольче ембарго з боку РФ; наявність квоти на експорт в ЄС м'яса вітчизняного виробництва, що звільняється від сплати мита; активізація Азійського та Африканського напрямку в зовнішньоекономічній діяльності; тенденція до скорочення ринку м'яса і м'ясопродуктів);
- соціально–демографічний (зменшення чисельності населення; зниження рівня народжуваності та підвищення рівня смертності населення; погіршення здоров'я нації; висока частка людей похилого віку в віковій структурі населення; відтік висококваліфікованих кадрів з вищою освітою за кордон);
- технологічний фактор (низький рівень інноваційної активності підприємств харчової промисловості; слабе фінансування інноваційної діяльності підприємств державою; розробка нових видів продукції; розробка нових маловідходних, ресурсозберігаючих технологічних процесів).

У дисертаційній роботі здійснено комплексний стратегічний аналіз м'ясопереробних підприємств за допомогою SPACE-аналізу, який передбачає виділення чотирьох груп критеріїв оцінки: фінансове становище підприємства; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі; стабільність середовища. За допомогою даного аналізу визначено вектор стратегічного розвитку і рекомендовану стратегію для досліджуваних підприємств.

Автором запропоновано механізм вибору ефективної конкурентної стратегії м'ясопереробних підприємств, що являє собою комплекс взаємопов'язаних методів, прийомів, інструментів стратегічного управління підприємством на основі збору релевантної інформації, визначення місії і цілей, моніторингу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, проведення стратегічного бізнес-моделювання, формування альтернатив, їх оцінки, виконання та проведення стратегічного аудиту. Даний механізм реалізується в три етапи: етап 1 «Стратегічний моніторинг та прогнозування», етап 2 «Формування набору стратегічних альтернатив» і етап 3 «Розробка і реалізація стратегії».

З'ясовано, що вітчизняний ринок м'яса і м'ясопродуктів має суттєві загрози. При цьому, спостерігаються значні глобалізаційні процеси в світовій економіці та деякі ринки, що раніше не були задіяні українськими виробниками м'ясопереробної галузі є перспективними. Доведено, що для підвищення ефективності діяльності вітчизняних м'ясопереробних підприємств необхідно здійснювати стратегію концентрованого зростання шляхом реалізації її альтернативи – виходу на нові ринки, тобто розробити ефективну стратегію зовнішньоекономічної діяльності для підприємства. Обґрунтовано вибір Азії в якості найбільш перспективного регіону для експорту завдяки великому і швидкозростаючому попиту, а саме країни КНР та Гонконг. В даному дослідженні проаналізовано споживання, виробництво, експорт та імпорт м'яса і м'ясопродуктів на ринку цих країн. Розглянуто

особливості системи ритейлу та необхідні процедури для ввозу продуктів харчування, зокрема, м'яса і м'ясопродуктів.

Вихід на ринок Китаю та Гонконгу та збільшення обсягу реалізації продукції може значно поліпшити фінансовий стан вітчизняних м'ясопереробних підприємств та підвищити рівень конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Дана стратегічна альтернатива доступна великим підприємствам лідерам з сертифікованою продукцією, що відповідає міжнародним вимогам до якості та безпечності, власною сировинною базою, необхідним обсягом ресурсів усіх видів та ефективним менеджментом.

Для м'ясопереробних підприємств, які займають посередні позиції в галузі та не мають необхідного потенціалу для виходу на новий ринок, запропоновано реалізувати стратегію продукту. У разі несприятливої кон'юнктури ринку виникає ризик недоотримання прибутку, у зв'язку з цим має місце дія фактору невизначеності. Розроблено оптимальну стратегію збуту продукції на внутрішньому ринку за допомогою використання методу «теорії ігор».

В дослідженні було проведено економетричний аналіз конкурентоспроможності діяльності м'ясопереробних підприємств на внутрішньому ринку, а саме вивчення взаємозв'язків між основними економічними показниками за допомогою кореляційно–регресійного аналізу. Для побудови економетричної моделі оцінки прогнозних значень конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств було використано статистичну інформацію за п'ять років, проведено розрахунки системи лінійних рівнянь та сформовано модель конкурентоспроможності, яка враховує такі показники діяльності як: собівартість реалізованої продукції, обсяг реалізованої продукції, зареєстрований (пайовий) капітал, кредиторська заборгованість, дебіторська заборгованість, запаси. Оцінка економічної ефективності, що була отримана в результаті реалізації даного алгоритму, є внутрішньою, тобто відображає ефективність нововведень з позицій даного конкретного підприємства.

Спираючись на результати дослідження слід зазначити, що при очевидній залежності результатів діяльності підприємства від рівня конкурентоспроможності, без її формалізації неможливо визначити силу та напрям впливу окремих показників діяльності на результативність функціонування підприємства. Оскільки підприємства характеризуються складністю, багаторівневістю, періодичне оцінювання параметрів їх побудови та виявлення впливу на економічну результативність сприятиме більш обґрунтованим змінам в організації функціонування підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, м'ясопереробні підприємства

## SUMMARY

**Diachenko Y. V. Management of the meat processing enterprises competitive strategy. – Qualifying scientific work with the rights of a manuscript.**

The thesis for the degree of a Candidate of economic sciences (Doctor of Philosophy) according to specialty 08.00.04 – Economy and Management of Enterprises (by types of economic activity). – Odessa National Academy of Food Technologies, Ministry of Education and Science of Ukraine, Odessa, 2018.

The thesis is dedicated to the development of theoretical and methodological approaches to managing the competitive strategy of meat processing enterprises. The meat processing industry is one of the largest and most important branches of the food industry. With increasing competition in the domestic market and decrease in real incomes of the population, it becomes more difficult for enterprises to function effectively. Therefore the development of an effective mechanism for managing a competitive strategy is crucial.

The author analyzes the essence of the competitive strategy definitions, namely: "product competitiveness", "enterprise competitiveness", "enterprise competitiveness management", "competitive strategy". The paper determines the methodical approaches to assessing the competitiveness of enterprises and

products, investigates factors that influence the formation and realization of meat processing enterprises competitive strategy in modern conditions.

Building on the author's research and the works of domestic and foreign scientists on the issues relating to strategic management, it was summarized that the competitive strategy is systemic and includes two subsystems: the internal one consists of the description of ways to achieve the desired result in relation to competitors from the point of view of internal changes; and the external system, which is outward-facing, consists of the elements for determining competitive objectives and describes ways of interacting with competitors. The task of the enterprise which constructs its own competitive strategy is to make the right choice in defining competitive strategy subsystems structure and finding their optimal combination.

There were considered approaches to the classification of competitive strategies proposed by well-known economists such as M. Porter, A. Thompson, A. J. J. Strickland, F. Kotler, A. Yudanov. The choice of this or that strategy, depending on the classification, is based on the fact that modern enterprises, in particular meat processing ones, are widely differentiated and require the development of a combined competitive strategy. Consequently, a modern enterprise while forming its own competitive strategy, must combine different approaches and classifications, depending on specific situation.

On the basis of the study, it was specified the essence of the concept "competitive strategy of meat processing enterprises" which the author defines as a complex of actions taken by the top management and tools aimed to expand or protect the existing market share of the enterprise; to increase its profitability in the long-term perspective by ensuring stability of positions in the external environment through the effective use of internal resources; to attract new customers; to monitor continuously and response to changes in macro- and microenvironment quickly than the competitors.

The analysis of the Ukrainian meat processing industry development peculiarities in terms of consumption, production, import, export of meat and meat

products is carried out. There was investigated the raw material base condition of meat processing enterprises on which itself the condition of animal husbandry has the direct influence. Recently, there has been a tendency to reduce the number of farm animals, and as a consequence, there is a limited amount of the required raw material.

Financial analysis of the meat processing enterprises activity revealed that there was a very high probability of their bankruptcy. They get a net loss and have a low production profitability. None of the companies has an absolutely liquid balance sheet most of the liquidity and financial stability indicators do not meet the established normative values.

The external environment of meat processing enterprises has been analyzed and there were identified the following factors of influence:

- political and legal factors (unstable political situation; annexation of the Autonomous Republic of Crimea and loss of control over part of the Donetsk and Luhansk regions territories; escalation of hostilities in the East, accompanied by the loss of production facilities and markets; the crisis in relations with the Russian Federation; signing of the Association Agreement with the EU for the continuation of European integration processes; changes in tax legislation; need to adapt the legislation of Ukraine in accordance with the requirements of the EU; the mandatory implementation of the HACCP system at meat processing enterprises; the development of new standards regulating the activities of meat processing enterprises);
- economic factors (cancellation of the special regime of taxation for enterprises engaged in animal breeding and meat production; national currency devaluation; low purchasing power of the population; high unemployment rate; high inflation index; reduction in real incomes of the population; food embargo imposed by the RF; existence of the quota for export of domestic meat exempted from customs duties; activation of the Asian and African connections in the field of foreign economic activity; the tendency to reduce the meat and meat products market);

- socio–demographic factors (population decline, fertility decline and increased mortality rate; deterioration in the health of the nation; high proportion of elderly people in the age structure of the population; the outflow of highly skilled personnel with higher education abroad);
- technological factors (low level of innovation activity of food industry enterprises; poor financing of enterprises innovative activity by the state; development of new products types; development of new low–waste, resource–saving technological processes).

In the thesis the complex strategic analysis of meat processing enterprises is carried out using SPACE–analysis, which allowed to determine four groups of evaluation criteria: the financial position of the enterprise; competitiveness of the enterprise; attractiveness of the industry; stability of the environment. With the help of this analysis, the vector of strategic development and the recommended strategy for the enterprises under study were determined.

The author proposes a mechanism for selecting an effective competitive strategy for meat processing enterprises, which is a set of interconnected methods, techniques, strategic management tools of the enterprise, based on the collection of relevant information, the definition of mission and goals, monitoring of external and internal environment factors, strategic business simulation, the formation of alternatives, their assessment, implementation and conduct of strategic audit. This mechanism is implemented in three stages: Stage 1 "Strategic Monitoring and Forecasting", Stage 2 "Formation of a set of strategic alternatives" and Stage 3 "Strategy development and implementation".

It was found out that the domestic meat and meat products market has significant threats. At the same time, there are significant globalization processes in the world economy, and some markets that haven't been previously used by the Ukrainian meat processing industry producers become promising. It is proved that in order to improve the efficiency of domestic meat processing enterprises, it is necessary to implement a strategy of concentrated growth by implementing its alternative – entering new markets, that is, developing an effective strategy of

foreign economic activity for the enterprise. It is substantiated that due to the large and fast-growing demand, the most promising region for export is Asia, namely, the PRC and Hong Kong. This study analyzes the consumption, production, export and import of meat and meat products in the market of these countries. The features of the retail system and the necessary procedures for the food products import, in particular meat and meat products, are considered.

Entering China and Hong Kong markets, as well as increasing of products sales can significantly improve the financial condition of domestic meat processing enterprises and increase the level of competitiveness in the domestic market. This strategic alternative is available to large enterprises, leaders with certified products that meet international requirements for quality and safety, those which have their own raw materials base, necessary amount of resources of all kinds and efficient management.

For the meat processing enterprises that are mediocre in the industry and do not have necessary capacity to enter the new market, it is proposed to implement the product strategy. In case of unfavorable market conditions there exists a risk of profit loss. In this connection, the uncertainty factor takes place. Using the “game theory” method, an optimal strategy for marketing products in domestic market is developed.

The study carried out an econometric analysis of meat processing enterprises competitiveness in the domestic market, namely the study of the relationship between main economic indicators with the help of correlation regression analysis. To construct an econometric model for estimating the forecast values of meat processing enterprises competitiveness, the author uses statistical information for the five-year period. Calculations of the system of linear equations were carried out, and a model of competitiveness was developed. This model takes into account such indicators of activity as: cost of sales, sales volume, registered (share) capital, accounts payable, accounts receivable, supplies. The evaluation of economic efficiency obtained as a result of the implementation of this algorithm is internal,

that is, it reflects the innovations effectiveness from the standpoint of this particular enterprise.

According to the results of the research, it should be noted that though it is obvious that enterprise activity results depend on the level of competitiveness, it is impossible to determine the strength and direction of the influence of particular enterprise activities indicators on the enterprise operational effectiveness without formalizing the competitiveness. Since enterprises are characterized by complexity and multilevelness, it will contribute to more substantiated changes in the enterprise operation organization to do a periodic evaluation of their construction parameters and the identification of the influence on economic effectiveness.

**Key words:** strategic management, competitiveness, competitive strategy, meat processing enterprises.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Монографії

1. Пожарчук Ю. В. Управління підвищенням конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств України // Інвестиційні проблеми та шляхи розвитку підприємств харчової промисловості: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.Г. Гончарука. – Одеса: Фенікс, 2013. – 220 с., С. 7–47. (2,32 умов.др.арк.)

2. Дьяченко Ю. В. Фінансовий аналіз як інструмент обґрунтування конкурентної стратегії м'ясопереробних підприємств // Сучасний стан галузей національної економіки України: проблеми та шляхи їх вирішення: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І.І. Савенка, д-ра екон. наук, доц. І.О. Седікової – Харків: ТОВ «Пром–Арт», 2018. – 431 с., С. 73–85. (0,61 умов.др.арк.)

### Публікації в наукових фахових виданнях

3. Харківський Д.Ф., Пожарчук Ю.В. Науковий підхід як головний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка харчової промисловості. – 2012. – №4 (16). – С. 60–63. (особистий внесок 0,15

умов.др.арк.: проаналізовано генезис економічних категорій «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю підприємства»)

4. Пожарчук Ю. В. Сировинна база як фактор забезпечення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств України // Економіка харчової промисловості. – 2013. – №1 (17). – С. 32–34. (0,19 умов.др.арк.)

5. Дьяченко Ю. В. Правове забезпечення конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств України на європейському ринку // Економіка харчової промисловості. – 2017. – Том 9, Вип.4. – С. 43–48. (0,34 умов.др.арк.)

6. Дьяченко Ю. В. Інноваційна діяльність м'ясопереробних підприємств України // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2017. – Вип.16, Ч.1. – С. 94–97. (0,22 умов.др.арк.)

7. Седікова І.О., Дьяченко Ю.В. Застосування апарату теорії ігор під час вибору стратегії розвитку м'ясопереробних підприємств // електронний науково–практичний журнал Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – №1 (12). – С. 234–239. (особистий внесок 0,18 умов.др.арк.: проаналізовано ризики, що існують на ринку м'яса та м'ясопродуктів) Режим доступу: <http://www.easterneurope–ebm.in.ua/index.php/12–2018–ukr>

Публікації у зарубіжних наукових виданнях, що включено до міжнародних наукометричних баз

8. Diachenko Juliia. Strategic objectives of Ukrainian meat processing enterprises development// The genesis of genius. – 2017. – p. 8–12. (0,31 умов.др.арк.)

Матеріали наукових конференцій

9. Пожарчук Ю.В. Особливості визначення економічної категорії «конкурентоспроможність» та методологічні підходи до її оцінки // Становлення сучасної науки – 2011, секція «Економічні науки»: VII міжнар.

наук.–практ. конф., 29 вересня–5 жовтня 2011 р. : матеріали конф. – Прага, Чехія 2011. – С.50–53. (0,09 умов.др.арк.)

10. Пожарчук Ю.В. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства // Актуальні досягнення європейської науки – 2012, секція «Економічні науки»: VIII міжнар. наук.–практ. конф., 17–25 червня 2012 р. : матеріали конф. – Софія, Болгарія 2012. – С.90–91. (0,06 умов.др.арк.)

11. Пожарчук Ю.В. Стан м'ясної промисловості України // Стратегія економічного розвитку харчової промисловості та забезпечення продовольчої безпеки України: міжнар. наук.–практ. конф., 29–31 жовтня 2012 р. : матеріали конф. – Одеса, 2012. – С.106–108. (0,09 умов.др.арк.)

12. Пожарчук Ю.В. Складові довгострокового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства // Економічні та управлінські аспекти розвитку підприємств харчової промисловості: міжнар. наук.–практ. конф., 2–4 жовтня 2013 р. : матеріали конф. – Одеса, 2013. – С.118–120. (0,09 умов.др.арк.)

13. Пожарчук Ю.В. Оцінка конкурентного середовища м'ясопереробних підприємств України // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2014»: X міжнар. наук.–практ. конф., 2–4 грудня 2014 р. : твори конф. – Харків, 2014. – С.296–299. (0,19 умов.др.арк.)

14. Дьяченко Ю.В. Стратегічне управління – шлях до успішного функціонування підприємства // Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття: IV міжнар. наук.–практ. конф., 5–8 жовтня 2016 р. : матеріали конф. – Одеса, 2016. – С.280–285. (0,16 умов.др.арк.)

15. Дьяченко Ю.В. Безпечність харчової продукції, як фактор конкурентоспроможності підприємств м'ясопереробної галузі України // Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття: V міжнар. наук.–практ. конф., 12–13 жовтня 2017 р. : матеріали конф. – Одеса, 2017. – С.127–129. (0,09 умов.др.арк.)

16. Коренман Є.М., Дьяченко Ю.В. Використання стратегії інтеграції в діяльності харчових підприємств // 77 наукова конференція викладачів академії, 18–21 квітня 2017 р. : збірник тез доповідей – Одеса: Одеська національна академія харчових технологій, 2017. – С.356–358. (особистий внесок 0,07 умов.др.арк.: проаналізовано інтеграційні процеси в м'ясопереробній галузі)

17. Дьяченко Ю.В. Аналіз ринку ковбасних виробів України // 78 наукова конференція викладачів академії, 23–27 квітня 2018 р. : збірник тез доповідей – Одеса: Одеська національна академія харчових технологій, 2018. – С.309–312. (0,09 умов.др.арк.)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	11
1.1. Теоретичні основи та визначальні дефініції конкурентної стратегії	11
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства та продукції	21
1.3. Формування та реалізація конкурентної стратегії на м'ясопереробних підприємствах	39
Висновки до розділу 1	52
Список використаних джерел по розділу 1	55
<b>РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ</b>	63
2.1. Особливості розвитку м'ясопереробної галузі України	63
2.2. Аналіз фінансового стану м'ясопереробних підприємств	80
2.3. Стратегічний аналіз м'ясопереробних підприємств	91
Висновки до розділу 2	123
Список використаних джерел по розділу 2	126
<b>РОЗДІЛ 3 КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	135
3.1. Формування механізму вибору ефективної конкурентної стратегії м'ясопереробних підприємств	135
3.2. Реалізація стратегії зовнішньоекономічної діяльності м'ясопереробних підприємств	146
3.3. Оцінка впливу обраної конкурентної стратегії на ефективність діяльності м'ясопереробних підприємств	168
Висновки до розділу 3	181
Список використаних джерел по розділу 3	185
<b>ВИСНОВКИ</b>	190
<b>ДОДАТКИ</b>	193

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Однією із ключових теоретико–методичних та прикладних проблем сучасної економічної науки є забезпечення ефективності функціонування вітчизняних підприємств на основі стратегічного управління. Використання стратегічного управління є важливою передумовою забезпечення належного рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств–учасників процесів виробництва та обміну продукції, соціально–технологічного прогресу, чинником національної безпеки, однією із умов успішної державної внутрішньої та зовнішньої політики.

М'ясопереробна промисловість є однією з найбільших та значущих галузей харчової промисловості. М'ясо і м'ясопродукти історично займають центральне місце в раціоні українських споживачів та є соціально значимими. Забезпеченість населення в повному обсязі якісною продукцією є питанням продовольчої безпеки країни. Проведені дослідження свідчать, про зниження обсягів валового виробництва, що обумовлено скороченням поголів'я худоби та зниженням рентабельності виробництва. З посиленням конкуренції на внутрішньому ринку та зниженням рівня доходів населення, підприємствам складніше ефективно виробляти та реалізовувати продукцію, тому принципово важливим є розробка дієвого механізму управління конкурентною стратегією.

Вагомий внесок у розвиток теорії та методології стратегічного управління підприємствами висвітлені у наукових працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Р. Акофф, І. Ансофф, К. Айгінер, М. Портер, Ф. Котлер, А. Томпсон, А. Стрікланд, З. Є. Шершньова, О. С. Віханський, О. Ю. Юданов, Р. А. Фатхутдинов, Л. В. Балабанова, П. С. Зав'ялов, М. Г. Саєнко, Б. В. Буркинський. Питаннями стратегічного управління підприємствами галузей харчової промисловості займались вчені

О. І. Драган, І. М. Агеєва, В. М. Орел, І. О. Седікова, І. І. Савенко, В. В. Лагодієнко, О. В. Митяй, В. В. Немченко та інші відомі автори.

Попри вагомість попередніх досліджень, слід зазначити, що залишаються недостатньо розвиненими теоретико–методичні напрацювання стосовно стратегічного управління м'ясопереробними підприємствами, а саме механізму вибору ефективної конкурентної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища викликає необхідність поглибленого вивчення і визначає вибір мети та постановку завдань дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження автора пов'язано з тематикою планів науково–дослідних робіт Одеської національної академії харчових технологій за темами: «Фінансово–економічна безпека підприємств харчової промисловості України: науково–методичні проблеми обліку, аналізу та аудиту» (номер державної реєстрації 0114U000970), у межах якої автором був проведений аналіз визначальних дефініцій конкурентної стратегії та фінансового стану м'ясопереробних підприємств, що дозволив оцінити структуру їх активів і пасивів, ліквідність, фінансову стійкість; «Стратегічне управління м'ясопереробними підприємствами України» (номер державної реєстрації 0117U005502), в рамках якої автором було обґрунтовано концептуальні положення, проведено стратегічний аналіз галузі та надано практичні рекомендації щодо стратегічного управління, розроблено механізм вибору конкурентної стратегії м'ясопереробними підприємствами.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка наукових положень і практичних рекомендацій з управління конкурентною стратегією м'ясопереробних підприємств.

Реалізація мети дисертаційної роботи обумовила наступні завдання дослідження:

– узагальнити теоретичні основи та визначальні дефініції конкурентної стратегії;

- структурувати методи оцінки конкурентоспроможності, в основу яких покладено різновекторні критерії;
- проаналізувати процес формування та реалізації конкурентної стратегії на м'ясопереробних підприємствах;
- дослідити особливості розвитку м'ясопереробної галузі України та умов господарської діяльності м'ясопереробних підприємств;
- визначити стратегічний вектор розвитку м'ясопереробних підприємств;
- розробити механізм вибору ефективної конкурентної стратегії м'ясопереробних підприємств;
- обґрунтувати реалізацію стратегії зовнішньоекономічної діяльності м'ясопереробних підприємств;
- провести оцінку впливу обраної конкурентної стратегії на ефективність діяльності м'ясопереробних підприємств, з метою визначення зміни вектору стратегічного розвитку.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління конкурентною стратегією м'ясопереробних підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико–методичних та практичних аспектів управління конкурентною стратегією м'ясопереробних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою дослідження послужили праці вчених–економістів з проблем стратегічного управління, наукові положення економічної теорії та менеджменту.

У процесі дослідження було використано наступні методи: монографічний метод (при дослідженні процесів управління конкурентною стратегією підприємств), термінологічний (при вивченні трансформації термінів «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства», «конкурентна стратегія»); узагальнення та наукової абстракції (при розробці механізму вибору ефективної конкурентної стратегії м'ясопереробних

підприємств); системного підходу (при комплексному дослідженні стратегічного управління, діючого у системі ринку м'яса та м'ясопродуктів для виявлення тенденцій, що сформувались в галузі), аналізу та синтезу (при обґрунтуванні теоретичних положень і принципів формування механізмів управління конкурентною стратегією); статистичних методів обробки даних, методу групування, факторного аналізу (для представлення сучасного стану та тенденцій розвитку м'ясопереробних підприємств), методу логічного узагальнення (при проведенні оцінки фінансового стану підприємств), метод кореляційно–регресійного аналізу (для проведення факторного аналізу ефективності діяльності підприємств); метод «теорії ігор» (для вибору оптимального асортименту м'ясопереробних підприємств).

*Інформаційну базу* дослідження становили законодавчі та нормативно–правові акти України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, дані звітності м'ясопереробних підприємств, монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних дослідників, нормативно–довідкові матеріали, інформаційні дані мережі Інтернет, власні спостереження автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико–методичних засад та розробці практичних рекомендацій з управління конкурентною стратегією м'ясопереробних підприємств.

Найбільш важливі результати, отримані в процесі дослідження, та їх наукова новизна полягають у наступному:

*вперше:*

– розроблено механізм вибору ефективної конкурентної стратегії м'ясопереробних підприємств, який являє собою комплекс взаємопов'язаних методів, прийомів, інструментів стратегічного управління підприємством на основі збору релевантної інформації, визначення місії і цілей, моніторингу

факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, проведення стратегічного бізнес-моделювання, формування альтернатив, їх оцінки, виконання та проведення стратегічного аудиту;

*удосконалено:*

– наукові підходи вибору напряму стратегічного вектору розвитку м'ясопереробних підприємств, де принциповою відмінністю запропонованих автором підходів є оцінка параметрів привабливості галузі, стабільності середовища, фінансового становища та конкурентоспроможності підприємств на зарубіжному ринку;

– концепцію реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності м'ясопереробних підприємств шляхом обґрунтування привабливості ринку КНР та Гонконгу, в якій комплексно враховані кількісні та якісні параметри;

– систему оцінки впливу обраної конкурентної стратегії на ефективність діяльності м'ясопереробних підприємств, з метою визначення зміни вектору стратегічного розвитку, в основу якої покладено метод «теорії ігор»;

*дістали подальший розвиток:*

– понятійно-категоріальний апарат в частині уточнення сутності понять: «конкурентна стратегія м'ясопереробних підприємств», яке визначено як комплекс дій вищого керівництва та інструментів, що націлені на розширення або захист існуючої частки ринку підприємства, підвищення його прибутковості у довгостроковій перспективі шляхом забезпечення стійкості позицій у зовнішньому середовищі завдяки ефективному використанню внутрішніх ресурсів, залученню нових клієнтів, постійному моніторингу та реагуванню на зміни в макро- та мікрооточенні оперативніше за конкурентів; «місія м'ясопереробних підприємств», яка на думку автора, полягає у виробництві широкого асортименту високоякісної безпечної продукції для задоволення потреб населення та забезпечення повноцінного харчування з метою збереження здоров'я нації та створення позитивного

іміджу компанії на вітчизняному та міжнародному ринках, що забезпечить її конкурентоспроможність;

– структурування методів оцінки конкурентоспроможності, в основу яких покладено різновекторні критерії, що відрізняються від існуючих інструментарієм проведення стратегічного аналізу, який дозволяє здійснити обґрунтований вибір конкурентної стратегії;

– комплексний аналіз процесу формування та реалізації конкурентної стратегії на м'ясопереробних підприємствах, який у доповненні до існуючого, дозволяє здійснити вибір відповідної стратегії розвитку, враховуючи особливості зовнішнього й внутрішнього середовища та функціонування підприємств м'ясопереробної галузі з різними економічними показниками задля підвищення ефективності діяльності в довгостроковій перспективі;

– методичний інструментарій стратегічного аналізу м'ясопереробної галузі України, ключовою особливістю якого є активне використання методів аналізу зовнішнього середовища та матричних методів.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає у можливості використання теоретико–методичних та практичних розробок і пропозицій у діяльності м'ясопереробних підприємств при управлінні конкурентною стратегією.

Результати дисертаційного дослідження, висновки і рекомендації, що містяться у роботі, схвалені та використовуються у практичній діяльності м'ясопереробних підприємств: ПП ГАРМАШ (м. Одеса, довідка № 14/55 від 19.04.2018 р.), ПП Шкуринський ТМ «Делікат» (м. Миколаїв, довідка № 121 від 20.03.2018 р.), ТОВ «Виробничо–заготівельне підприємство «ЖОВТНЕВІ КОВБАСИ» (м. Миколаїв, довідка № 11/17 від 20.11.2017 р.) Методичний підхід щодо формування механізму вибору ефективної конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, використано в роботі управління аграрної політики Одеської обласної державної адміністрації (довідка № 03/475 від 31.05.2018р.). Окремі

теоретичні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Одеської національної академії харчових технологій Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Стратегічне управління підприємствами галузі» (акт впровадження № 1 від 26.03.2018р.)

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною науковою працею автора. Наукові результати, висновки, пропозиції, що виносяться на захист, отримані автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дослідження доповідались та одержали схвалення на 72-й Науковій конференції науково-викладацького складу Одеської національної академії харчових технологій (м. Одеса, 2011 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Становлення сучасної науки – 2011», секція «Економічні науки» (м. Прага, Чехія, 2011 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні досягнення європейської науки – 2012», секція «Економічні науки» (м. Софія, Болгарія, 2012 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегія економічного розвитку харчової промисловості та забезпечення продовольчої безпеки України» (м. Одеса, 2012 р.), 72-й Науковій конференції науково-викладацького складу Одеської національної академії харчових технологій (м. Одеса, 2012 р.) Міжнародній науково-практичній конференції «Економічні та управлінські аспекти розвитку підприємств харчової промисловості» присвяченій 80-річчю підготовки економістів в академії (м. Одеса, 2013 р.), 73-й Науковій конференції науково-викладацького і наукового складу Одеської національної академії харчових технологій (м. Одеса, 2013 р.), X Міжнародній науково-практичній конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2014» (м. Харків, 2014 р.), 75-й Науковій конференції науково-викладацького і наукового складу Одеської національної академії харчових технологій (м. Одеса, 2015 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку

XXI століття» (м. Одеса, 2016 р.), V Міжнародній науково–практичній конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» (м. Одеса, 2017 р.), 76–й Науковій конференції науково–педагогічного складу Одеської національної академії харчових технологій (м. Одеса, 2016 р.), 77–й Науковій конференції науково–педагогічного складу Одеської національної академії харчових технологій (м. Одеса, 2017 р.), 78–й Науковій конференції науково–педагогічного складу Одеської національної академії харчових технологій (м. Одеса, 2018 р.).

**Публікації.** Основні результати досліджень опубліковано в 17 наукових працях, у тому числі: у 2 монографіях, 5 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях, 1 стаття у зарубіжному науковому виданні, що включено до міжнародних наукометричних баз, 9 тез у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 5,35 умовних друкованих аркушів.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел до кожного розділу і додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 193 сторінках, у роботі вміщено 5 додатків на 38 сторінках. Дисертація містить 46 таблиць, 26 рисунків, список використаних джерел включає 187 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЮ СТРАТЕГІЄЮ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Теоретичні основи та визначальні дефініції конкурентної стратегії

В умовах ринкової економіки кожне підприємство самостійно вирішує питання, які визначають його стратегічні орієнтири, формують ринкові цілі та стратегічну поведінку. В основі стратегічних рішень щодо планування та реалізації стратегії лежать результати стратегічного аналізу, який виступає інструментом обґрунтування та контролю за реалізацією управлінських стратегічних рішень.

Розширення присутності підприємства на товарному ринку можливе лише за рахунок забезпечення конкурентних переваг. Як таку, слід розглядали ефективне стратегічне управління, оскільки саме воно дозволяє підприємству визначати напрями розвитку, шляхи досягнення поставлених організаційних цілей і забезпечувати дотримання місії та узгоджувати інтереси всіх зацікавлених сторін ведення бізнесу: власників, менеджменту, персоналу, постачальників та споживачів.

Будь-яка організація є відкритою системою і для того, щоб успішно функціонувати вона повинна пристосовуватись до вимог зовнішнього середовища. Ті організації, яким вдається тривалий час бути успішними на ринку підтримують динамічну рівновагу зі своїм оточенням, тобто, або прилаштовуються до змін більш ефективно, ніж конкуренти, або змінюють середовище під себе. В обох варіантах організація планує на які кроки їй потрібно направляти свої ресурси. В наявності конкуренції і полягає сутність ринкової економіки.

Актуальними стають питання розвитку економіки України за умови світових інтеграційних процесів. Вхідження національної економіки до

міжнародної економічної системи потребує забезпечення її конкурентоспроможності, фундаментом якої є конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Тому створення механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства є значимою передумовою розвитку національної економіки.

В сучасній науковій економічній літературі існує багато визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства». Першим в науковий обіг це поняття ввів М. Портер в своїй роботі «Міжнародна конкуренція. Конкурентні переваги країн» визначаючи його як «здатність підприємства утримувати конкурентну перевагу над конкурентами на ринку» [1]. В роботі «Конкурентна перевага. Як досягнути високого результату та забезпечити його стійкість» під конкурентною перевагою автор мав на увазі «продуктивність використання ресурсів», де критерієм виступає рентабельність виробництва [2]. В подальшій своїй роботі «Конкуренція» автор розширив визначення поняття конкурентоспроможність «...це реальна і потенціальна можливість фірм за існуючих умов проектувати, виробляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів» [3].

Питаннями конкурентоспроможності з 1989 р. займається дослідницький центр Міжнародного інституту управлінського розвитку (англ. International Institute for Management Development), що був сформований для розвитку знань про світову конкурентоспроможність. На думку вчених цього центру конкурентоспроможність це □ «реальна і потенціальна можливість фірм за існуючих умов проектувати, виробляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів» [4]. Західний вчений К. Айгінер визначає конкурентоспроможність як «здатність підприємства підтримувати частки ринків, водночас збільшуючи свій прибуток, поліпшувати соціальні стандарти та стандарти навколишнього середовища» [5]. На думку Герчиковой І. Н. «конкурентоспроможність – це

комплекс економічних характеристик, що визначають положення фірми (підприємства) на галузевому (національному, світовому) ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, що визначається сферою виробництва, а також чинники, що формують в цілому економічні умови виробництва і збуту товарів фірми» [6]. Липсиц І.В. робить таке визначення «конкурентоспроможність – це можливість виграти змагання на ринку з товарами, виробленими іншими підприємствами, за рахунок більш повної відповідності вимогам або грошовим можливостям покупців» [7]. Соловйов Б.А. розглядає конкурентоспроможність як «відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного підприємства від підприємства–конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами (послугами) конкретної виробничої або особистої потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [8]. Зав'ялов П.С. вважав, що «конкурентоспроможність – це концентроване вираження економічних, науково–технічних, виробничих, організаційно–управлінських, маркетингових та інших можливостей країни (як і будь–якого конкретного товаровиробника), які реалізуються в товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим аналогам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках» [9]. На думку Светунькова С. Г. «конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що має певну частку відповідного релевантного ринку, яка характеризує ступінь відповідності техніко–функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів» [10]. Іванова Є. А. дає таке визначення «конкурентоспроможність підприємства – це необхідна умова забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції, що є важливим напрямком діяльності підприємства, орієнтованого на завоювання як внутрішнього, так і зовнішнього ринку шляхом створення продукції, яка відповідає вимогам споживачів і світовим стандартам у конкурентних сегментах ринку в певний

період часу» [11]. Акімова І.М. визначає конкурентоспроможність як «здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти» [12]. Воронкова А.Е. вважає, що конкурентоспроможність це «властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності» [13].

Фасхієв Х. А. характеризує конкурентоспроможність підприємства таким чином «...оцінена суб'єктами зовнішнього середовища перевага над конкурентами на обраних сегментах ринку в даний момент часу, досягнута без шкоди оточуючим, яка визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність в сьогоденні і майбутньому розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати товари (послуги), що перевершують за критерієм ціна / якість аналоги» [14].

Вагомий внесок в розвиток знань про питання конкурентоспроможності належить російському вченому Фатхутдинову Р. А., який визначав поняття конкурентоспроможності підприємства як «стан (в статичності) або здатність (в динаміці) суб'єкта зі своїм об'єктом бути лідером, успішно конкурувати зі своїми конкурентами на конкурентному ринку в конкурентний час за досягнення однієї і тієї ж мети» [15].

Слід також відзначити вклад вчених: Градова А. [16], Павлової В. [17], Маркіної І. [18], Шведа В. [19], Должанського І. [20], Азоева Г. [21] у визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Отже, проведений аналіз дає змогу розділити всі визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» на три групи: ті, що базуються на внутрішній і зовнішній діяльності підприємства без урахування продукту; ті,

що базуються на продуктивій складовій; ті, що базуються на поєднанні продукту та господарській діяльності суб'єкта.

Підприємство розглядається як соціально–економічна система, потенціал якої залежить від конкурентоспроможності: її входу (ресурсного потенціалу), кожної підсистеми підприємства і їх взаємодії та виходу (готової продукції). Конкурентоспроможність продукції є підґрунтям для конкурентоспроможності підприємства.

Відносно поняття «конкурентоспроможність продукції» в сучасній науковій літературі існує багато точок зору. Так, наприклад, Андріанов В. визначає її як «комплекс споживчих, цінових та якісних характеристик товару, що визначають його успіх на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність товару можна визначити лише в порівнянні з товарами–аналогами» [22]. Російський вчений–економіст Юданов О. розглядає це поняття як «ступінь привабливості даного продукту для покупця, що здійснює реальну покупку» [23]. Капліна О. дає таке визначення «конкурентоспроможність – інтегральна властивість товару, яка обумовлює його здатність задовольняти вимогам покупців до його складових у порівнянні з товарами–аналогами в умовах конкурентного ринку в даний період часу» [24]. Автори Бєлий Є., Барашєков С. пропонують таке тлумачення «конкурентоспроможність – це властивість продукту, що має визначену долю відповідного релевантного (конкретного) ринку, яка характеризує ступінь відповідності техніко–функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкту вимогам споживачів, визначає долю ринку, яка належить даному об'єкту, та перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів» [25]. Катков В. вважає, що конкурентоспроможність товару це «сукупність споживчих та економічних характеристик товару, що забезпечують прибутковість виробництва та задоволення конкретної потреби покупця в конкретних умовах» [26]. На думку Фатхутдинова Р. конкурентоспроможність товару це «властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або

потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку» [27].

Своє визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» давали також Ліфіц І. [28], Ламбен Ж.–Ж. [29], Чупик Г. [30], Кваско А. [31], Осипов В. [32], Буркинський Б. [33] та ін.

Аналіз визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл.1.1) показав, що даний процес являє собою підфункцію менеджменту, що має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію.

*Таблиця 1.1*

**Узагальнення визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»\***

Автор	Визначення
Галелюк М. М.	«Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи» [34]
Кузьмін О. Є.	«Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів» [35]
Балабанова Л. В.	«Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг» [36]
Бондаренко Г. С.	«Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу» [37]
Мансуров Р. Є.	«Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань» [38]
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	«Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності» [39]

Продовження табл. 1.1

Савельєва Н. А.	«Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей» [40]
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І.	«Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності» [41]

\*Джерело: складено автором на основі [34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41]

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін підприємства та потребує управління і наявності стратегічного підходу, тобто для ефективного функціонування на підприємству необхідно розробити стратегії з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії, специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням.

Складність та багатомірність процесу управління конкурентоспроможністю, обумовлює необхідність використання глибоких наукових підходів. Підхід – це ракурс дослідження, вихідна позиція, з якої дослідження починається і яка визначає його спрямованість щодо мети [42].

Сучасна наукова думка освітлює різні наукові підходи до прийняття ефективних управлінських рішень, стосовно управління конкурентоспроможністю. Такі підходи були розроблені відомим російським вченим Р. А. Фатхутдиновим (рис.1.1). На його думку, «системний підхід дозволяє підвищити організованість, якість і ефективність об'єктів (систем), якими керують. Система за даним підходом складається з двох складових: 1) первинно–зовнішнє середовище (вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок); 2) вторинно–внутрішня структура (сукупність взаємозалежних компонентів, які забезпечують вплив суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід та досягнення цілей системи)» [43]. Застосування системного підходу зумовлено глобалізацією конкуренції; швидкою зміною навколишнього середовища; інтеграцією наукових знань;

комплексністю проблем та необхідністю їх вирішення в єдності економічних, технічних, соціально–психологічних, управлінських аспектів та ін.

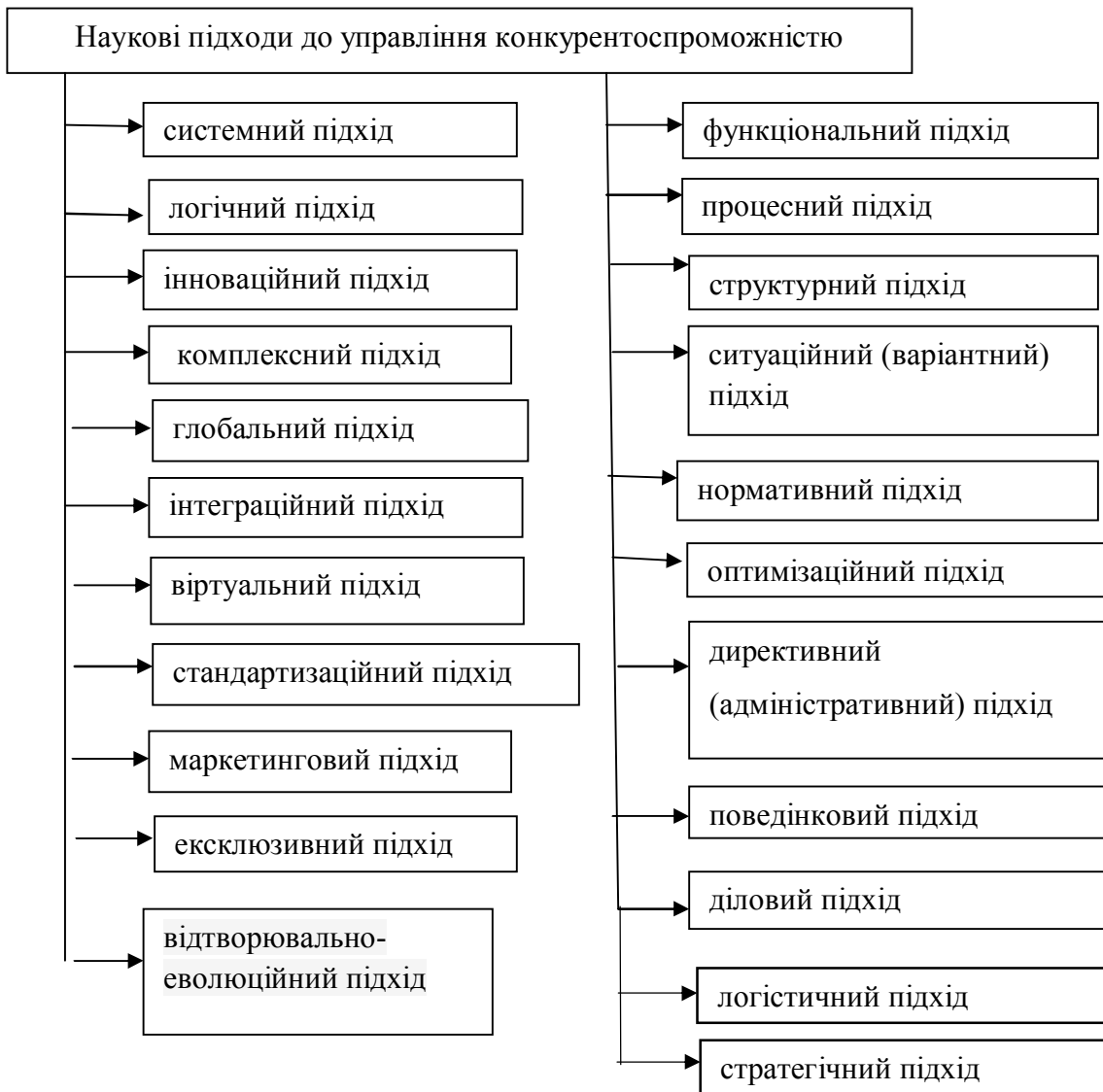


Рис. 1.1. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю\*

\*Джерело: складено за допомогою [43]

Логічний підхід передбачає використання принципів діалектної та формальної логіки, таких як: принцип об'єктивності, принцип тотожності, принцип не протиріччя та ін.

Інноваційний підхід полягає в орієнтації на розвиток підприємства шляхом активізації його інноваційної діяльності у сфері наукомістких галузей, які є двигунами розвитку економіки.

Відтворювально–еволюційний підхід передбачає орієнтацію на постійне оновлення виробничої бази підприємства задля відповідності

потребам ринку з меншими сукупними витратами на одиницю продукції, порівняно з конкурентами. Рівень виробничої бази враховується при плануванні показників якості та ресурсоемності об'єкта.

Комплексний підхід передбачає, що для вирішення проблеми обов'язковим є управління усіма аспектами конкурентоспроможності, а саме: технічним, економічним, соціальним, екологічним, організаційним аспектом в їх взаємозв'язку.

Глобальний підхід передбачає, що для вирішення більшості проблем, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності крупних об'єктів потрібно розглядати проблему на глобальному рівні, а не на рівні об'єкта, що аналізується.

Сутність інтеграційного підходу полягає в об'єднанні, поглибленні взаємозв'язків, посиленні співпраці та взаємодії між усіма компонентами системи управління (суб'єктами управління).

Віртуальний підхід передбачає використання прогресивних засобів електронного зв'язку з метою створення віртуальних ОСУ та своєчасного отримання і аналізу необхідної інформації без прямих контактів, долаючи при цьому значні відстані віртуально.

Стандартизаційний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється шляхом розробки відповідних стандартів та шляхом вибору оптимального співвідношення між стандартними і індивідуальними рішеннями при формуванні об'єктів.

Маркетинговий підхід характеризує єдність орієнтації діяльності підприємства на задоволення потреб внутрішніх споживачів (на «виході» кожної підсистеми системи управління) і кінцевих споживачів підприємства.

Ексклюзивний підхід до управління конкурентоспроможністю полягає в наявності у суб'єкта управління виключного права користування інноваціями та ноу-хау в усіх областях діяльності або створення сталої конкурентної переваги.

Функціональний підхід застосовує ФВА для вибору такої альтернативи з усіх можливих, що задовольняє потребу при мінімумі сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

Процесний підхід розглядає процес управління конкурентоспроможністю як ланцюг взаємозалежних безперервних дій із планування, організації, мотивації, контролю та координації.

Структурний підхід передбачає встановлення певної пріоритетності серед методів, факторів, принципів та інструментів з метою їх раціонального співвідношення та збільшення ефективності розподілу ресурсів на основі ранжування.

Ситуаційний підхід передбачає наявність варіативних напрямів досягнення однієї і тієї ж самої цілі в процесі прийняття управлінського рішення. Тому використання різноманітних методів управління визначається даною конкретною ситуацією.

Нормативний підхід передбачає наявність і впровадження певних нормативів управління для всіх підсистем підприємства, включаючи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Оптимізаційний підхід полягає в переході від якісних оцінок діяльності підприємства до кількісних і реалізується шляхом встановлення взаємозалежності між технічними, організаційними, економічними показниками.

Директивний (адміністративний) підхід передбачає обов'язкову наявність нормативних актів, які регламентують функції, права та обов'язки працівників, стандарти якості, норми витрат та інше.

Поведінковий підхід має на меті підвищення ефективності людських ресурсів і тим самим підвищення ефективності діяльності підприємства. Це досягається шляхом розвитку здібностей та компетенцій працівників на основі застосування концепцій поведінкових наук.

Діловий підхід визначає якість, ефективність та перспективність діяльності людини, її культуру, професіоналізм. Застосування ділового

підходу засноване на знанні попередніх наукових підходів та врахуванні культурно–психологічних характеристик працівників особистості та ін. [43]

Після аналізу наведених підходів до управління конкурентоспроможністю, ми вважаємо за потрібне доповнити цей перелік логістичним підходом, який націлений на організацію ефективної системи регулювання потоків на підприємстві та стратегічним підходом, який використовується в плануванні та прогнозуванні при визначенні позиції підприємства на ринку та виборі стратегії розвитку, при здійсненні аналізу асортиментного портфелю підприємства для забезпечення найбільш ефективних напрямків його подальшого розвитку [44].

## **1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства та продукції**

В економічному словнику дається таке визначення: «метод (від грецького *methodos* – шлях дослідження, теорія, вчення), спосіб досягнення якої–небудь мети, вирішення конкретної задачі; сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного освоєння (пізнання) дійсності» [45].

При визначенні конкурентоспроможності виробник враховує можливості потенційних споживачів та їх вимоги до якості продукції. Отже, прогнозування конкурентоспроможності здійснюється з врахуванням: споживчих властивостей, щодо задоволення потреб споживачів та можливості реалізації продукції на визначеному сегменті ринку; витрат на виробництво; очікуваний рівень конкуренції на ринку; термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням і просуванням на ринок нового товару; конкурентні переваги продукції основних конкурентів. Тобто, для того щоб продукція була прийнята споживачем, вона повинна включати в себе певний набір специфічних характеристик – параметрів, що визначають її переваги над іншими аналогічними товарами.

Виокремлюють такі групи параметрів конкурентоспроможності продукції: технічні, економічні, нормативні, організаційні (рис.1.2).

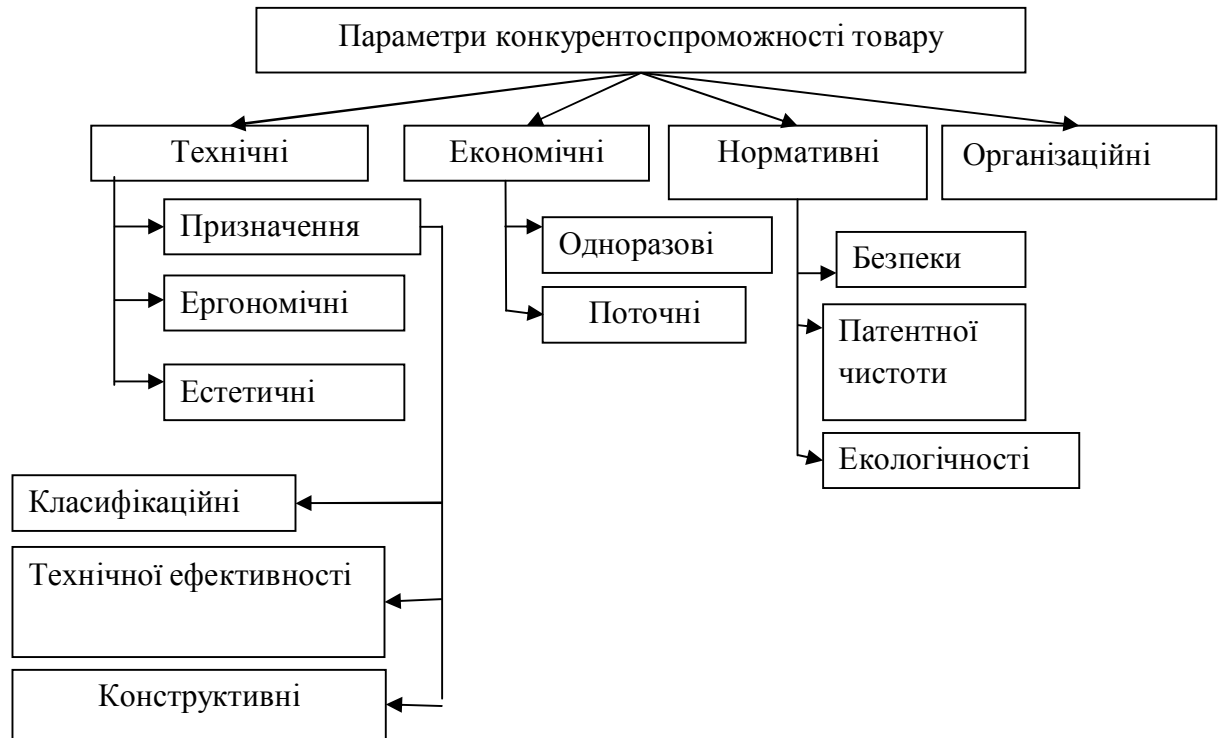


Рис. 1.2. Параметри конкурентоспроможності продукції\*

\*Джерело: складено за допомогою [46]

Технічні параметри характеризують фізичні і технічні властивості товару та функції, які він буде виконувати в процесі використання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри.

Параметри призначення можна розділити на класифікаційні параметри, параметри технічної ефективності та конструктивні параметри товару.

Ергономічні параметри характеризують відповідність товару потребам людини в процесі його використання з точки зору зручності.

Естетичні параметри характеризують виразність товару, досконалість його вигляду.

Виробнича собівартість та прогнозована ціна споживання є економічними параметрами конкурентоспроможності, які класифікуються на одноразові та поточні.

Нормативні параметри характеризують на скільки продукція відповідає законодавчо встановленим стандартам якості, нормам і вимогам.

Організаційні параметри – це система бонусів, знижок, сервісні гарантії та умови розрахунків з постачальниками та ін.

Буркинський Б. В., Агеева І. М., Бельтюков Є. О. у роботі «Формування конкурентоспроможності в контексті регіонального розвитку» виділяють також таке поняття як показники конкурентоспроможності – «це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, які базуються на параметрах конкурентоспроможності» [46]. Для того щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства в цілому, необхідно оцінити показники, що характеризують різні сфери його діяльності.

Переваги проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства представлені на (рис.1.3).

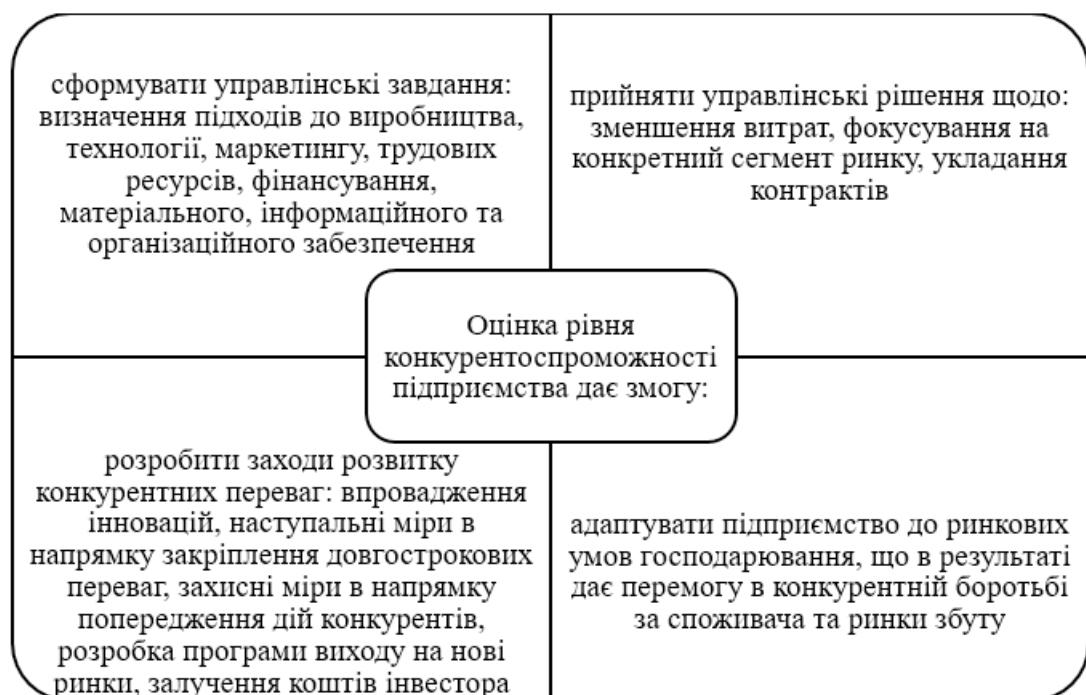


Рис. 1.3. Переваги проведення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

\*Джерело: складено за допомогою [46]

Неоднозначність існуючих у сучасній економіці методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства визначає множинність використовуваних методів її оцінки. Нажаль, державної методики щодо визначення рівня конкурентоспроможності підприємств, зокрема м'ясопереробних, в Україні на даний час не існує, і, як наслідок, провокує проблему низького рівня управління конкурентоспроможністю на рівні окремих підприємств та держави. В результаті дослідження нами виявлено, що умовно всі методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що представлені на сьогодні в економічній літературі, можна розділити на дві групи: перша – коли оцінка конкурентоспроможності підприємства зводиться до оцінки конкурентоспроможності продукції, що випускається; та коли оцінка конкурентоспроможності підприємства зводиться до вибору системи показників, встановленню їх кількісних оцінок та отриманню певної інтегральної оцінки.

Проведений аналіз методів визначення конкурентоспроможності продукції дав змогу виокремити наступні методи: диференціальний, комплексний та змішаний. «Диференціальний – базується на використанні одиничних показників конкурентоспроможності продукції, за ними важко судити про конкурентоспроможність продукції однозначно» [46]. «Комплексний – базується на використанні групових та інтегральних показників, або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується» [46]. «Змішаний – базується на спільному використанні одиничних та комплексних показників: найважливіші показники використовуються як одиничні, інші одиничні показники об'єднуються у групи, для кожної з яких визначають груповий показник і на основі отриманих групових та одиничних показників розраховують інтегральний показник та оцінюють конкурентоспроможність продукції» [46]. Розрахунок інтегрального показника (за методом класичного обрахунку) проводиться за таким алгоритмом:

- визначення переліку характеристик кожного з чотирьох параметрів (нормативного, технічного, організаційного, економічного),
- встановлення питомої ваги кожної характеристики в складі даного параметра,
- визначення продукції–еталона для проведення конкурентної оцінки,
- обчислення групових показників (нормативного, технічного, організаційного та економічного).

Використовують також метод оцінки конкурентоспроможності продукції з позиції виробника і з позиції споживача. Тобто проводиться бенчмаркетингова оцінка конкурентоспроможності продукції відносно аналогічної продукції на даному сегменті ринку.

Бенчмаркінг полягає у пошуку кращих практик і співставленні якісних і кількісних оцінок лідера ринку з оцінками досліджуваного підприємства. Це робиться з метою виявлення тих факторів, які ведуть до більш високої продуктивності або до високоефективного виконання процедур і цим до досягнення конкурентних переваг.

Метод оцінки конкурентоспроможності продукції з позиції споживача передбачає, що після аналізу товарного ринку та його сегментації обирають конкурентоспроможний зразок у цільовому сегменті в якості аналога для порівняння та визначення рівня конкурентоспроможності. Далі використовують набір показників і з урахуванням ціни споживання розраховують конкурентоспроможність даного виробу. Позитивною стороною даного методу є те, що оцінка конкурентоспроможності ґрунтується на аналізі сукупності якісних, маркетингових і вартісних показників продукції, що дає можливість більш точно оцінити реальні потреби потенційних споживачів. Основним недоліком даного підходу є використання експертних методів, що не дає можливості отримати максимально об'єктивні показники, що визначають конкурентоспроможність продукції [47].

Результатом оцінки конкурентоспроможності продукції є рішення щодо зміни: складу, структури матеріалів, які використовуються; порядку проектування продукції та технології її виготовлення; системи контролю якості; цін на продукцію; порядку реалізації продукції на ринку та ін. Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції представлені на рис.1.4.

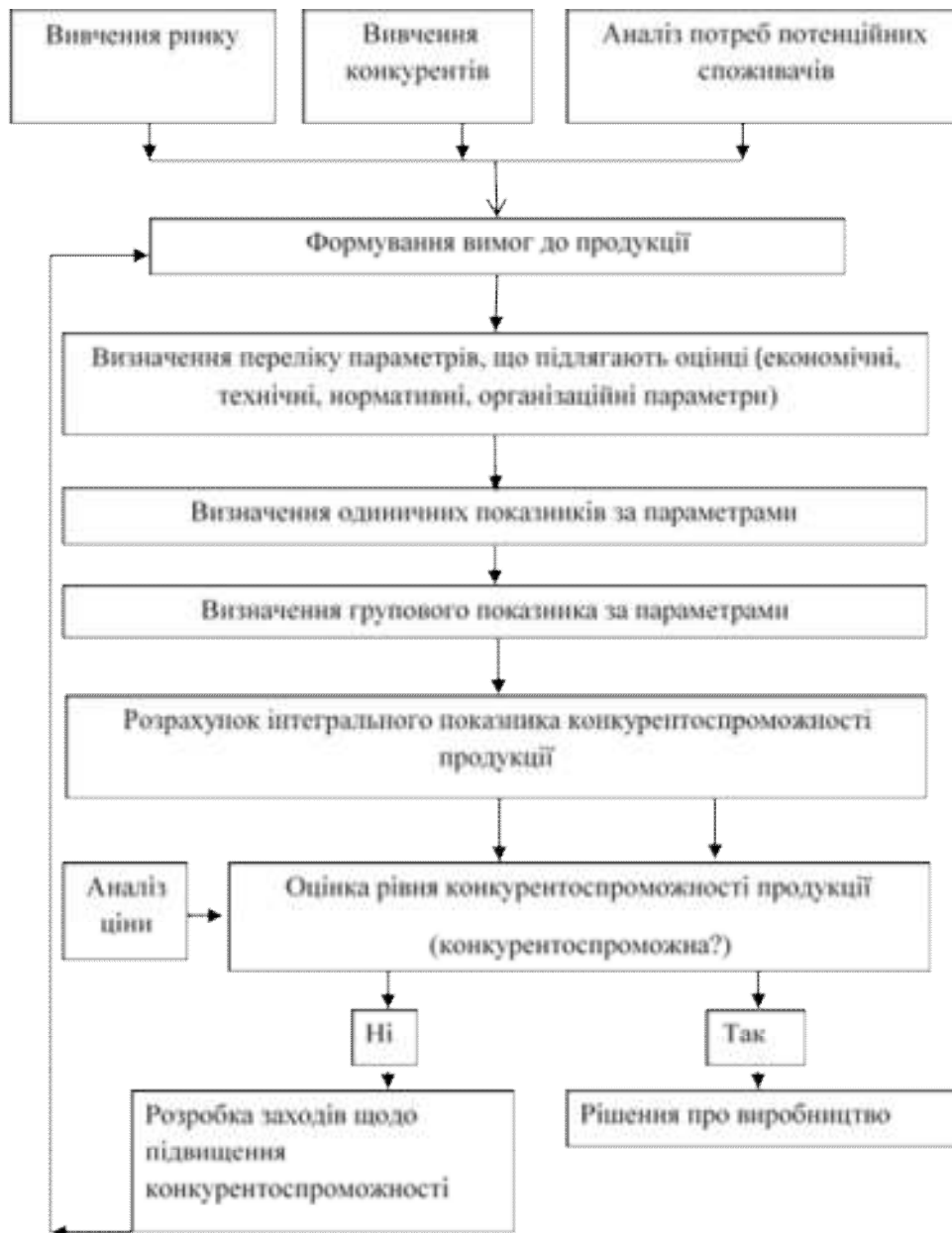


Рис.1.4. Схема оцінки конкурентоспроможності продукції\*

\*Джерело: складено за допомогою[46]

Стосовно другої групи методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, на практиці використовують графічні та аналітично–

розрахункові методи. Найпоширенішим графічним методом є метод багатокутника. Він допомагає визначити позитивні та негативні аспекти в діяльності суб'єкта господарювання порівняно з підприємством–еталоном. Для кількісного визначення факторів, за якими проводиться порівняння, використовують експертний метод у поєднанні з оцінкою по балах. На підставі отриманих результатів будують фігуру конкурентоспроможності. Даний метод не дає точної кількісної оцінки показників (факторів) але при цьому площа фігури між зовнішньою стороною багатокутника до границь окружності відображає резерв у підвищенні конкурентоспроможності.

Карпенко Л. М. в роботі «Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства» визначає, що «загальним недоліком графічних методів є їх функціональна обмеженість: вони дозволяють сформулювати певні висновки щодо напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства, але не забезпечують головного – інтегральної оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства» [48].

В основу аналітично–розрахункових методів покладено розробку рейтингової моделі, підґрунтям якої є комплекс техніко–економічних та фінансових показників діяльності підприємства. Даним показникам привласнюється певна вага відповідно до їх значимості, після чого розраховується загальний інтегральний показник.

В своїй роботі «Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства» І. Максимов пропонує проводити розрахунок критеріїв і показника конкурентоспроможності підприємства за формулою середньозваженої арифметичної [49]:

$$CSE = 0,16 EP + 0,28 FC + 0,24 ED + 0,32 PC \quad (1.1)$$

де CSE – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

EP – індикатор ефективності виробничої діяльності;

FC – індикатор фінансового стану підприємства;

ED – індикатор ефективності організації збутової та розподільчої логістики;

PC – індикатор конкурентоспроможності товару;

0,16; 0,28; 0,24; 0,32 – питома вага

$$EP = 0,30 I + 0,20 F + 0,39 PP + 0,11 LP \quad (1.2)$$

де I – індикатор витрати виробництва на 1 продукції;

F – індикатор фондівіддачі;

PP – індикатор рентабельності товару;

LP – індикатор продуктивності праці;

0,30; 0,20; 0,39; 0,11 – питома вага

$$FC = 0,30 A + 0,19 S + 0,37 L + 0,14 T \quad (1.3)$$

де A – індикатор автономії підприємства;

S – індикатор платоспроможності;

L – індикатор ліквідності;

T – індикатор оборотності оборотних коштів;

0,30; 0,19; 0,37; 0,14 – питома вага

$$ED = 0,38 PS + 0,28 FPS + 0,22 PC + 0,13 EM \quad (1.4)$$

де PS – індикатор рентабельності продажів;

FPS – індикатор відносний показник запасів готової продукції;

PC – індикатор завантаження виробничих потужностей;

EM – індикатор ефективності маркетингової діяльності.

0,38; 0,28; 0,22; 0,13 – питома вага

Розповсюдженим в практиці вважається метод побудови матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи), який враховує наявні темпи зростання ринку і відносну долю підприємства в галузі. Перевагою даного методу є використання релевантної інформації та її наочне зображення.

Серед інших матричних методів відзначимо матрицю «стратегічна мета – стратегічна перевага» М. Портера, матрицю «привабливість ринку – переваги конкуренції», розроблену фахівцями компанії «Дженерал електрик» і консультаційною фірмою «Мак Кінсі», багатокритеріальну матрицю «привабливість ринку – конкурентоспроможність фірми», розроблену Ж. Ламбеном [29]. Інші методи, що використовуються для оцінки рівня

конкурентоспроможності підприємства представлені в Додатку А на підставі аналізу літературних джерел [51].

Враховуючи те, що аналіз конкурентоспроможності підприємства може мати різну ступінь деталізації та глибину дослідження, немає єдиної методики, яка б одночасно була економічно ефективною і охоплювала для аналізу всі сфери діяльності підприємства, фахівці рекомендують застосовувати індивідуальний підхід до вибору методики. Для цього потрібно оцінити:

- рівень доступу до інформації, її достовірність, повноту, сучасність, можливість подальшої її обробки, можливість розгляду в динаміці, приналежність її до даної теми;

- рівень кваліфікації спеціалістів, їх адекватність та компетентність, рівень ними набутих практичних знань;

- рівень матеріально-технічного забезпечення, тобто ті ресурси підприємства, що можуть бути виділені для проведення такого роду дослідження;

- рівень та масштабність очікуваних результатів.

Неоднозначність та багатоваріантність методів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства показує наскільки складним є процес управління конкурентоспроможністю та наскільки гострою є проблема утримання позицій підприємства на ринку.

В ринковій економіці кожне підприємство, в тому числі і м'ясопереробне, функціонує в певному конкурентному середовищі, тому при аналізі його конкурентоспроможності необхідно це враховувати. До складових конкурентного середовища можна віднести конкурентів, постачальників, покупців (споживачів), виробників товарів-замінників та потенційних нових (можливих) конкурентів.

Аналіз робіт авторів М. Портера [3], А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда [52], І. Ансоффа [53], Є. Смольянової і В. Малицької [54], Р. Фатхутдінова [15] показав, що залежно від наукових поглядів автори по-різному

обґрунтовують комплекс факторів, що впливають на конкурентне середовище підприємства, а через нього і на конкурентоспроможність підприємства.

Науковці виділяють величезну кількість факторів, які впливають на процес формування конкурентоспроможності підприємства і сприяють ефективності функціонування підприємства чи послаблюють її. Поняття фактор (від лат. factor – той, що обумовлює) у наукових дослідженнях використовується у двох взаємопов'язаних значеннях: умова, яка забезпечує здійснення операцій та потенційна сила, тобто причина зміни результатів діяльності.

Дослідити всю сукупність факторів дуже складно, тому необхідно зосередити увагу на тих, які найбільш суттєво впливають на результативність підприємства.

Пропонуємо таку класифікацію факторів, яка доповнить досвід економічної думки (табл.1.2).

*Таблиця 1.2*

**Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства\***

Класифікаційна ознака	Види факторів
Залежно від місця виникнення (по відношенню до конкурентного середовища)	– внутрішні (виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємств); – зовнішні (виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і обумовлюється станом зовнішнього середовища).
За тривалістю дії	– постійні; – тимчасові.
Залежно від рівня взаємообумовленості	– природні (первинні) фактори – це природні ресурси, географічне положення, – похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічне середовище та ін..
За характером спеціалізації	– загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку), – специфічні (здійснюють вплив на складові конкурентного середовища, що діють в межах, наприклад, певної галузі, або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку), – індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища).

Продовження табл. 1.2

Залежно від сфери походження	<ul style="list-style-type: none"> <li>–наукові,</li> <li>–техніко–технологічні,</li> <li>–управлінські,</li> <li>– економічні,</li> <li>– соціально–демографічні,</li> <li>– географічні,</li> <li>– екологічні,</li> <li>– політичні.</li> </ul>
Залежно від ступеню корисності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стимулюючі (фактори, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства);</li> <li>– дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності).</li> </ul>
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави і підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неконтрольовані державою;</li> <li>– контрольовані державою, неконтрольовані підприємством;</li> <li>– контрольовані підприємством</li> </ul>

\*Джерело: складено автором за допомогою [55]

З погляду системного підходу найбільшої уваги заслуговує класифікація факторів залежно від місця виникнення. Відповідно до цього критерію. усі фактори, що впливають на діяльність підприємства поділяють на внутрішні та зовнішні.

Наголосимо на основні підходи до аналізу зовнішнього середовища підприємств, використовуючи гіпотезу не ієрархічності та ієрархічності, які застосовують у відповідних моделях.

В основу неієрархічних моделей покладено гіпотезу про наявність пов'язаних, але не підпорядкованих елементів системи зовнішнього середовища. Наявність такого роду моделей визначена тим, що межі зовнішнього і внутрішнього середовища є дещо розмитими внаслідок взаємопроникнення компонентів підприємства і його оточення [56].

Ієрархічні моделі були розглянуті багатьма авторами, наприклад науковцями У. Діллом та розвинена А. Томпсоном (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Модель середовища організації (за Діллом та Томпсоном)\*

\*Джерело: складено за допомогою [52]

В своїй роботі «Стратегічний менеджмент» автори виділяють три рівні середовища: «внутрішнє середовище, середовище завдань та загальне середовище» [52]. Так, в раніше згаданій роботі внутрішнє середовище визначають як «сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації» [52]. Другий рівень – «це середовище завдань, до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із діяльністю підприємства і являє собою сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій» [52]. Третій рівень – «це зовнішнє середовище, яке характеризується станом економіки, політико-правовою складовою, соціальними нормами та ін. і представляє собою сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив» [52].

Отже, сьогодні науковці згодні в тому, що зовнішнє середовище однаково впливає на всі підприємства галузі, та перелік складових, які включають в зовнішнє середовище відрізняється. Так, Ф. Котлер вважає, що «зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: економічних, політичних, науково–технічних, природних, демографічних і факторів культурного середовища» [57].

Поширеним є підхід до аналізу зовнішнього середовища – PEST–аналіз (P – Political/legal – політико–правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural –соціокультурні, T – Technological forces – технологічні фактори, які впливають на підприємство).

На підставі проведеного дослідження узагальнено підходи до групування факторів зовнішнього середовища, які найчастіше поділяють на: економічні, політичні, технологічні, соціально–демографічні, конкуренція, географічні. О. С. Віханський додає до щойно згаданих факторів ще правове та міжнародне середовище [58]. Розглянемо сутність наведених факторів більш глибоко.

Економічний фактор характеризує стан економіки країни; силу національної валюти (інфляція/дефляція); темпи зростання чи зменшення всього ринку або певного сегменту ринку; масштаби конкуренції; систему оподаткування; стан фондового ринку; наявність або відсутність державної підтримки певних галузей промисловості; розвиток інвестиційних процесів в країні; рівень доходів населення; ставку банківського відсотка за кредитом і депозитом; політику ціноутворення та ступінь державного регулювання цін; обмінний курс валюти; рівень ВВП та інше.

Політичний фактор характеризує: стабільність уряду; державну політику в напрямку приватизації або націоналізації галузей і підприємств; рівень корупції; державне регулювання; наявність міжнародних угод з іншими країнами; рішення уряду щодо підтримки пріоритетних галузей або підприємств; державне регулювання ринку праці; розвиток законодавчої бази та інше.

Технологічний фактор характеризує існуючі науково–технічні тенденції; розвиток інноваційної діяльності підприємств; скорочення або подовження «життєвого циклу» технологій; необхідні професійні якості персоналу та рівень виробництва; структуру галузей національної економіки; зміни чисельності та оптимальних розмірів підприємств (насамперед, під впливом НТП).

Природний фактор характеризує: кліматичні умови; сприятливість територіального розміщення; наявність необхідних природних ресурсів; стан екологічного середовища та рівень розвитку екологічного законодавства

Соціально – демографічний фактор характеризує: чисельність населення (потенційних споживачів); склад населення за віком, статтю, рівнем доходів, рівнем освіти; стан ринку праці; переважний характер відносин «підприємство – громадські організації»; профспілкова активність [56].

Для характеристики «середовища завдань» або мікросередовища потрібно проаналізувати галузь за такими показниками як: прибутковість галузі; характер конкуренції та кількість підприємств у галузі; технічний рівень виробництва; прогресивність технології, що застосовуються; наявність бар'єрів входу/виходу на ринок; структура витрат в галузі та середня оцінка витрат для досягнення конкурентоспроможного рівня; темпи зростання або спаду ринку; «оптимальний розмір» підприємства; специфіка системи збуту, організаційно–управлінської, виробничої, фінансової системи підприємств галузі; необхідний рівень якості продукції; ступінь стандартизації та інше [56].

Найбільш поширеною є модель «галузевої конкуренції» М. Портера, що була представлена в його роботі «Конкурентна стратегія», відповідно до якої, «головними елементами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі (потенційні конкуренти), споживачі, постачальники та товари–замінники» [59].

В основі функціонування підприємств в умовах ринкової економіки лежить балансування попиту і пропозиції. Попит – це суспільна або особиста

потреба в матеріальних благах чи послугах, у засобах виробництва та споживчих товарах, що забезпечені грошовими коштами. Для визначення попиту необхідно проводити ідентифікацію споживачів, їхніх потреб, особливостей споживання, бо це є умовою успішного бізнесу.

Споживачі – це фізичні або юридичні особи, що є кінцевими отримувачами продукції/послуги у ланцюгу товароруху. Для характеристики споживача необхідно оцінити його торгову силу та скласти профіль, враховуючи місце розташування, статеву ознаку та соціально–психологічний фактор. Дослідження попиту споживачів зобов'язано надати відповіді на наступні питання: число покупців; купівельна спроможність; гнучкість попиту; вид попиту на продукцію; мотивація до покупки; «вартість споживання»; прагнення покупців до застосування нового продукту; рівень стандартизації або диференціації продукту; характер споживання і «витрати конверсії» у покупців в разі переходу в іншу продукцію; схильність покупців до торгової марки; аналіз якості сервісу з боку покупців; загальнодоступність продукту для покупців; відгук на рекламу і багато іншого [59].

Постачальники – це суб'єкти господарювання, що надають підприємству–виробнику оборотні засоби. Вплив постачальників на діяльність підприємства здійснюється через встановлення ціни, якості та сервісних послуг. Розрізняють постачальників не лише сировини та матеріалів, а й капіталів, трудових ресурсів, науково–технічних розробок та ін. Для оцінки фактору зовнішнього середовища «постачальники» слід врахувати: динаміку розвитку ринку сировини; монополізація на ринку підприємств–постачальників; еластичність попиту на ресурси; дефіцит ресурсів; наявність ресурсів–замінників; оцінка «витрат конверсії» у разі зміни постачальника; оцінка можливостей інтеграції постачальників з виробниками та інше [59].

Товари–замінники, як правило, задовольняють ту саму потребу споживача, що й основна продукція галузі, але реалізуються на інших ринках або застосовуються іншими групами покупців. Товари–замінники впливають

на потенційну прибутковість основного продукту через перехресну цінову еластичність та можуть відтягнути якусь частку ринку основного продукту на себе [59].

Конкуренція в галузі формується під впливом багатьох чинників: кількість підприємств–конкурентів, насиченість ринку, тенденція до зростання або скорочення ринку, стадія життєвого циклу галузі, наявність бар'єрів входу та бар'єрів виходу з ринку, підтримка з боку держави, наявність товарів заміників та потенційних конкурентів. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів.

Дослідження конкурентів передбачає аналіз таких факторів як: частка ринку; відомість і лояльність до ТМ; наявність власної сировинної бази або системи збуту; позитивний імідж; фінансовий стан; розвиток інноваційної діяльності; рівень технологій, що використовуються; гнучкість організаційної структури; наявність виробничих потужностей; наявність висококваліфікованих кадрів; ефективна маркетингова діяльність; досвід менеджменту та наявний рівень планування на підприємстві тощо.

Потенційними конкурентами вважають: підприємства, які функціонують на географічно близьких ринках і мають наміри до експансії; широкодиверсифіковані компанії, які працюють у суміжних з підприємством сферах; постачальників, які здатні налагодити випуск готової продукції на своїх потужностях. Однак, існують «бар'єри входу» на ринок – це певні перешкоди, які протидіють прийняттю рішення компанії про входження в нову галузь, навіть тоді, коли її рентабельність вище за рентабельність в наявній галузі. На силу конкуренції впливають в свою чергу «бар'єри виходу» з ринку – це умови, які навпаки обмежують перехід компаній в іншу галузь навіть тоді, коли отримані доходи малі і їх вистачає лише на покриття власних витрат, бо роблять цей перехід ще дорожчим [59].

У сила конкурентної боротьби впливають в свою чергу «бар'єри виходу» з ринку – це умови, які і навпаки обмежують перехід компаній в іншу область в тому числі і тоді, коли

Вважаємо за потрібне доповнити модель галузевої конкуренції М. Портера організаціями, які впливають на діяльність підприємства – фінансові заклади, комерційні банки, фінансові та торгові біржі, брокери, ділери, логістичні підприємства, маркетингові компанії, страхові агенти, громадські організації тощо, що мають вплив на діяльність підприємства називаються контактними аудиторіями.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає аналіз всієї системи господарювання підприємства та окремих її складових з урахуванням процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі прямої та непрямої дії. Даний аналіз проводиться для виявлення сильних і слабких сторін підприємства з метою реалізації існуючих можливостей і для запобігання або послаблення впливу загроз зовнішнього середовища.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства проводять його загальну характеристику, здійснюють оцінку маркетингу, виробництва, фінансів, НДДКР, персоналу, рівня організаційної культури на підприємстві.

Загальна характеристики підприємства включає в себе такі показники як: сприятливість місцезнаходження; форма власності; розмір підприємства та відповідність «оптимальному розміру»; рівень конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку; існуючий імідж; стадія життєвого циклу; наявність чітко визначених коротко-, середньо-, довгострокових цілей;

тип організаційної структури підприємства; рівень гнучкості та мобільності підприємства; існуюча технологія управління та специфіка інформаційних систем; політика ведення бізнесу і т. д. [56]

При дослідженні функції маркетингу слід розглянути: яку частку ринку займає підприємство; можливість виходу на нові ринки; рівень розвитку marketing–mix; ринкову демографію; конкурентоспроможність продукції; стадія життєвого циклу продукту; відомість торгівельної марки; широта асортименту; наявність маркетингових стратегій; рівень лояльності

споживачів до продукції підприємства; система ціноутворення; еластичність ціни та інше [56].

При аналізі виробничої діяльності слід оцінити: рівень розвитку виробничих систем; стадію життєвого циклу технології; якість виробництва; гнучкість виробничої системи; виробничу потужність підприємства та її завантаженість; виробничий потенціал; розмір та структуру витрат на виробництво; якість продукції; технологічність продукції, що виробляється; рівень оновлення устаткування; рівень автоматизації виробничого процесу; можливість економії на масштабах виробництва; тривалість виробничого циклу; рівень забезпеченості сировиною, матеріалами, обладнанням, персоналом, а також можливість переходу на нові ресурси; рівень патентного захисту технології та продукції; ефективність виробництва та інше [56].

В своїй роботі «Стратегічне управління» Шершньова З. Є. вказує, що при «стратегічному аналізі виробництва слід відповісти на такі питання: Чи може підприємство випускати продукцію з меншими витратами, ніж у конкурентів? Чи має підприємство доступ до нових матеріалів і чи залежить воно від якогось одного постачальника? Яке обладнання має підприємство, наскільки воно прогресивне? Які розрахована існуюча система закупівель на зниження матеріальних запасів підприємства? Чи є в підприємства резерв виробничої потужності? Наскільки добре організований і спланований процес виробництва продукції, і чи можна його покращити?» [56].

Фінансова діяльність підприємства являє собою управління фінансовими ресурсами, їх формування та розподіл з метою отримання максимального прибутку та підвищення інвестиційного потенціалу. Аналізу підлягає розмір і структуру капіталу підприємства, активи і пасиви, джерела фінансування, рентабельність, розмір і характер заборгованостей, ліквідність, платоспроможність підприємства та інше [56].

Функція НДПКР пов'язана із створенням нових продуктів, технологій, обладнання для інноваційного розвитку підприємства. Аналіз НДПКР на підприємстві показує: рівень інвестицій в цю сферу діяльності; наявність і

рівень дослідницько–експериментальної бази; наявні розробки, патенти підприємства; кадровий потенціал служб НДПКР, тобто рівень кваліфікації задіяного персоналу [56].

Аналіз персоналу є необхідною складовою аналізу внутрішнього середовища підприємства і характеризує чисельність і структуру кадрів; систему мотивації, що використовується; існуючу систему нарахування заробітної плати та рівень доходів робітників; участь персоналу в розподілі прибутку; існуючу систему винагороди працівників; рівень кваліфікації персоналу; компетентність керівників; плинність кадрів; методи добору, атестації, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та просування кадрів [56].

Аналіз організаційної культури передбачає: виявлення цінностей і норм, що визнаються всіма членами колективу; оцінку психологічного клімату; характеристику системи формальних і неформальних комунікацій; рівня мотивації та згуртованості персоналу навколо спільної мети та участі у прийнятті управлінських рішень; існуючий стиль керівництва [56].

Отже, проведене дослідження дало змогу виявити велику кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що визначають ефективність його діяльності. Кожне підприємство може розширювати чи навпаки звужувати перелік факторів, що аналізуються, для досягнення поставленої конкретної мети. Стратегічний аналіз цих факторів є необхідною умовою функціонування підприємства в ринковій економіці.

### **1.3. Формування та реалізація конкурентної стратегії на м'ясопереробних підприємствах**

Процес підвищення конкурентоспроможності реалізується через процес прийняття рішень та формування стратегії. На думку авторів Н. Прищепи та О. Гайдамаки загальна сутність стратегії може бути виражена як «система управління, що забезпечує довгострокові цілі підприємства, а її

зміст має два смислових значення: по–перше, формулювання цільової установки (стратегія результату) і, по–друге, визначення пріоритетної моделі поведінки (стратегія процесу)» [60].

Підприємство має високу конкурентоспроможність тоді, коли ефективно використовує свої ресурси та є більш рентабельним, ніж конкуренти, має стабільну частку ринку, високий попит на свою продукцію та ін. Сьогодні, для того, щоб досягти успіху, організація повинна орієнтуватися не тільки на покупця, але й на конкурента – уникати його сильних сторін і шукати слабкі місця в його позиціях, щоб потім почати маркетингову атаку на ці слабкі місця. Для реалізації цієї мети використовують розробку конкурентної стратегії. Це є необхідною умовою, адже наявні ресурси, що будуть направлені на забезпечення стійкості компанії в мінливому зовнішньому середовищі є обмеженими і тому, в конкурентній стратегії повинні бути розроблені ефективні дії, які направлені по–перше на протидію агресивним випадкам конкурентів і збереженню своєї позиції, а по–друге, на створення умов мінімального впливу з боку конкурентів, що забезпечать досягнення встановлених цілей підприємства. Однак, також необхідно враховувати певні обмеження при формулюванні конкурентної стратегії, такі як протидії з боку конкурентів, які можуть суттєво вплинути на обрану стратегію [61].

Ефективна конкурентна стратегія дозволить підприємству досягнути кращої конкурентної позиції – це відношення затребуваності споживачами продукції чи послуг даної компанії до затребуваності продукції чи послуг конкурентів. Отже, при вигідній конкурентній позиції підприємство отримує більші прибутки, які може в подальшому спрямувати на розвиток та посилення існуючої конкурентної позиції.

Аналіз джерел показав, що не існує єдиного підходу до визначення поняття «конкурентна стратегія» тому розглянемо підходи різних авторів, які, на нашу думку, є найбільш точними. Так, І. Ансофф визначає конкурентну стратегію організації як таку, що «...концентрується на діях та

підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [53]. М. Портер визначає її як «стратегію, спрямовану на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [59]. І. Ступак вважає, що це «орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання» [62]. П. Смоленюк характеризує конкурентну стратегію як «спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [63]. За Ю. Івановим, конкурентна стратегія – це «ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [64]. Ю. Кулиняк визначає її як «комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил» [65].

Отже, якщо узагальнити наведені визначення, ми отримаємо, що конкурентна стратегія – це довгостроковий план, розроблений вищим керівництвом з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, створений задля підвищення конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку воно не відображає всіх аспектів, тому автором пропонується наступне тлумачення: конкурентна стратегія м'ясопереробних підприємств – це комплекс дій вищого керівництва та інструментів, що націлені на розширення або захист існуючої частки ринку підприємства, підвищення його прибутковості в довгостроковій перспективі шляхом забезпечення стійкості позицій у зовнішньому середовищі завдяки

ефективному використанню внутрішніх ресурсів, залученню нових клієнтів, постійному моніторингу та реагуванню на зміни в макро– та мікрооточенні оперативніше за конкурентів [66].

Встановлено, що конкурентна стратегія містить в своїй структурі інтервальну підсистему, яка передбачає необхідні внутрішні зміни для досягнення бажаного результату, та екстервальну підсистему, що спрямована назовні, описує можливі способи взаємодії з конкурентами та пов'язана з постановкою конкурентних цілей. Стан зовнішнього середовища обумовлює різний набір стратегічних дій підприємства в рамках цих двох підсистем. Для дій інтервальної підсистеми конкурентної стратегії характерно: – пошук та зайняття ринкової ніші, в якій немає або мала конкуренція; – розробка нового товару чи послуги; – встановлення нижчих цін на товар, ніж у конкурентів; – модернізація товарів та надання їм додаткових властивостей, що приваблюють споживачів. Дії екстервальної підсистеми конкурентної стратегії визначаються встановленими стратегічними цілями підприємства. В залежності від типу відношення до конкурентів, виділяють такі групи: механічна монополізація; інтегруюча консолідація; «озброєний нейтралітет»; кооперативна солідарність; компромісна співпраця [46]. Підприємству в процесі конструювання власної конкурентної стратегії необхідно правильно вибрати склад її підсистем та знайти їх оптимальне поєднання.

Для формування конкурентної стратегії підприємства необхідно також чітко освідомлювати наявні конкурентні переваги – це такі властивості продукції або послуг підприємства, що роблять їх привабливішими для споживачів, ніж продукція або послуги конкурентів. Ці властивості можуть стосуватись як самого продукту так і рівня сервісу, що супроводжує продукт. Така конкурентна перевага є відносною, бо визначається у порівнянні з пріоритетним конкурентом на ринку. Вона може бути обумовлена різноманітними факторами, які поділяють на внутрішні і зовнішні, тому виділяють внутрішні і зовнішні конкурентні переваги.

Зовнішня конкурентна перевага базується на специфічних якостях товару, що підвищують його цінність в очах споживачів і збільшує «ринкову силу» компанії завдяки можливості встановлення більш високих цін, ніж у пріоритетного конкурента. Якщо підприємство має дану конкурентну перевагу – слід реалізовувати конкуренту стратегію диференціації, яка спирається на задоволенні потреб і очікувань споживачів, що раніше були незадоволені існуючими товарами або послугами.

Внутрішня конкурентна перевага базується на можливості підприємства нести менші витрати за рахунок вищої продуктивності чи організаційного ноу–хау, що дозволить отримати нижчу собівартість і як наслідок встановити нижчу за конкурента ціну. Якщо підприємство має дану конкурентну перевагу – слід реалізовувати конкуренту стратегію лідерство у витратах [67].

Стійка конкурентна перевага є базисом, на якому будується успішний бізнес. Це перевага отримана на основі унікальності, універсальності, важкості копіювання, оригінальності продукції/послуги, що дозволяє мати високі конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

Серед стратегій конкурентної поведінки виділяють наступальні і оборонні дії. Саме за рахунок успішних наступальних стратегічних дій досягається і створюється конкурентна перевага, а оборонні дії направлені на її захист і збереження [68].

Наступальні стратегії притаманні підприємствам, які займають сильні позиції на ринку та прагнуть стати лідером. Автори А. А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд в своїй роботі «Стратегический менеджмент» виділяють шість основних типів наступальної стратегії: «дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх; дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента; одночасний наступ на декількох фронтах; захоплення незайнятих просторів; партизанська війна; упереджуючі удари» [52, с. 239].

Успішний наступ створює конкурентну перевагу і підприємство деякий час може насолоджуватись періодом «пожинання плодів». Він може бути короткостроковим, якщо конкурент швидко перейде в контрнаступ для відновлення втрачених позицій, або ж достатньо тривалим, якщо створена конкурентна перевага є стійкою і дозволить підприємству отримувати прибуток вищий за середній в галузі та повернути кошти, що було інвестовано у створення конкурентної переваги. Однак, будь-яка існуюча конкурентна перевага в перспективі буде зруйнована діями конкурентів, що володіють необхідними ресурсами, тому підприємству потрібно закласти фундамент для реалізації наступних наступальних дій з метою підтримки досягнутого вигідного положення на ринку, ще знаходячись в періоді «пожинання плодів».

Оборонні стратегії направлені на зниження ризику бути атакованими конкурентами або ж перенесту цю атаку з найменшими втратами і захистити існуючу конкурентну перевагу. Узагальнено, що усі оборонні дії зводяться до трьох напрямків: здійснювати спроби зриву наступальних дій конкурентів; попередити конкурентів, що на їх наступальні дії будуть зроблені відповідні дії, загрожувати конкурентам; самостійно знизити рівень прибутковості, щоб зменшити цікавість до себе з боку конкурентів [52].

Якщо розглядати ієрархію стратегій в організації, то на думку Саєнко М. Г. в роботі «Стратегія підприємства» вона виглядає наступним чином: «загальна (корпоративна) стратегія, ділова (бізнес) стратегія, функціональна стратегія та операційна стратегія» [69]. В науковій літературі відсутній єдиний погляд на місце конкурентної стратегії в наведеній ієрархії стратегій. Так, деякі науковці ототожнюють поняття «ділова або бізнес-стратегія» з поняттям «конкурентна стратегія» називаючи їх синонімами, або ж ставлять конкурентну стратегію на рівень нижче ділової, але ми не згодні з цим твердженням і погоджуємось з П. Клівцем, який виокремлює «конкурентні стратегії не як рівень управління, а як позицію в галузі, ринковому сегменті» [70]. Так, спочатку визначають вектор стратегічного розвитку підприємства і

формулюють загальну і ділову стратегію, в рамках якої вже розробляється конкурентна стратегія і після цього формуються більш конкретні дрібніші функціональні та операційні стратегії.

Отже, ділова стратегія – це рівень в піраміді стратегій, що відповідає за розвиток суб'єкту господарювання, а конкурентна стратегія входить в склад ділової, як один з напрямків, і відповідає за дії підприємства відносно ведення конкурентної боротьби на ринку.

Розглянемо підходи до класифікації конкурентних стратегій, що були запропоновані відомими усьому світу економістами. Класичним підходом до формування конкурентної стратегії є підхід Майкла Портера, який вважав, що для досягнення конкурентних переваг і забезпечення сильної позиції на ринку, підприємству необхідно мати або найменші витрати на виробництво, або різноманіття видів та характеристик продукції, або ж виділити вузький сегмент ринку, в якому вести конкурентну боротьбу. Так, в своїй роботі «Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів» автор виділяє три конкурентні стратегії: лідерство у витратах, диференціація і фокусування [59]. Переваги і ризики розглянутих стратегій представлені на рис.1.6.

Конкурентну стратегію «лідерство у витратах» доцільно використовувати підприємствам з великою часткою ринку, які можуть реалізувати принцип «економії на масштабі», мають вигідні умови постачання сировини, систему жорсткого контролю за витратами. Сутність даної стратегії полягає в тому, щоб забезпечити нижчі відносно конкурентів витрати на виробництво і збут продукції, реалізувати її на ринку за нижчими цінами і від цього отримати додатковий прибуток.

Конкурентна стратегія «диференціація» передбачає створення продукту, що буде відрізнятись від продуктів конкурентів і мати більш високу цінність для споживача, за рахунок чого, можна встановлювати вищі ціни і отримувати більший прибуток. Дану стратегію доцільно використовувати

підприємствам, що мають жорстку систему контролю якості продукції, високий ступінь розвитку інноваційної діяльності та проведення НДДКР.

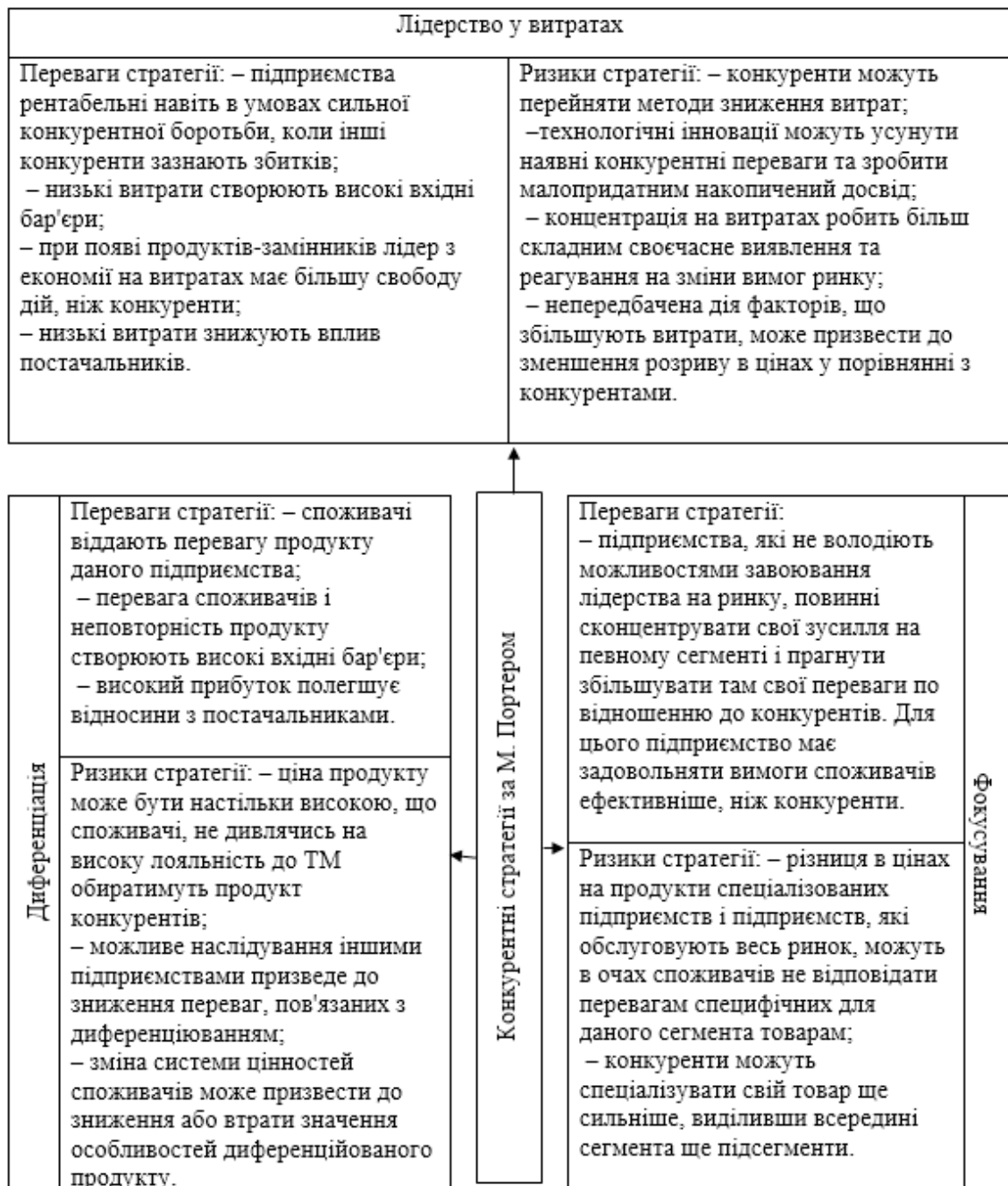


Рис.1.6. Переваги і ризики конкурентних стратегій за М. Портером\*

\*Джерело: складено за допомогою [59]

Дотримання конкурентної стратегії «фокусування» найбільш ефективно тоді, коли підприємство не може конкурувати на всьому ринку і для того, щоб бути рентабельним, обирає певний вузький сегмент. Для реалізації даної

стратегії необхідно вірно виділити такий сегмент і задовольняти споживачів найкращим чином, пропонуючи специфічний, унікальний продукт.

На нашу думку, моделі М. Портера в силу об'єктивних причин, не мають того сильного впливу, який вони мали раніше. Виникли нові економічні закони, і інші сили почали впливати і перетворювати ринки. Однак це не означає, що теорії Портера стали недійсними. Просто необхідно застосовувати їх усвідомлюючи обмеженість і використовувати, як частину великої структури інструментів, методів і теорій управління.

Вчені А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд є послідовниками М. Портера. Вони класифікують конкурентні стратегії в залежності від масштабу діяльності компанії на ринку і типу конкурентної переваги, яку компанія намагається досягти (рис.1.7).

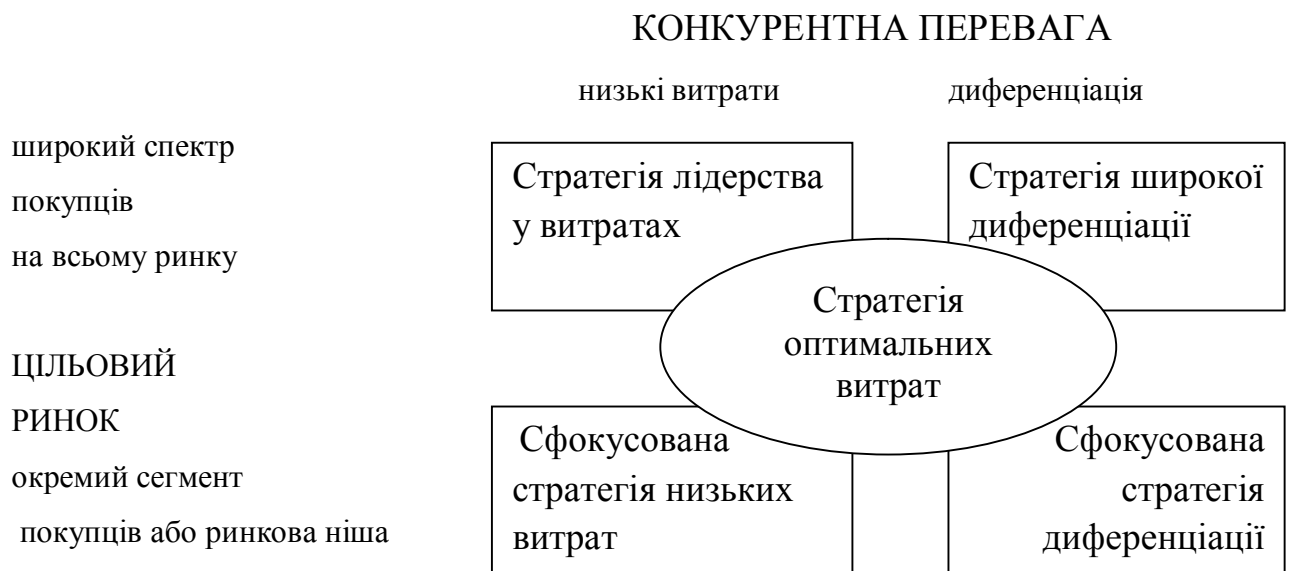


Рис.1.7. Конкурентні стратегії за А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом \*

\*Джерело: складено за допомогою [52]

Стратегія лідерства у витратах є актуальною коли попит споживачів чутливий до ціни. В такому разі низькі повні витрати є сильною конкурентною перевагою виробника, бо дають йому змогу встановлювати нижчі ціни, ніж у конкурентів і збільшувати обсяги реалізації. При цьому продукт є якісним, але обмежений в асортименті.

Стратегія широкої диференціації орієнтована на весь ринок та передбачає створення продуктів з додатковою високою цінністю для споживача в широкому асортименті, що дозволить збільшувати обсяги реалізації та встановлювати високу ціну на продукт для покриття витрат на диференціацію.

Стратегія оптимальних витрат передбачає впровадження особливих характеристик і різноманіття в якісний продукт, що реалізується за відносно низькими цінами. Це дозволяє споживачам отримати більшу цінність від товару за аналогічні кошти. Тобто, необхідно забезпечити баланс між витратами, які повинні бути оптимальними, і ціною в порівнянні з аналогічними товарами–конкурентами.

Сфокусована стратегія низьких витрат і сфокусована стратегія диференціації орієнтована на вузький сегмент споживачів, запити і переваги яких є специфічними і відрізняються від загальноринкових. В першому випадку підприємство випереджає своїх конкурентів на даному сегменті ринку за рахунок більш низьких витрат виробництва, а в другому – за рахунок задоволення специфічних вимог споживачів [52, с. 206].

Відомий економіст Ф. Котлер, виходячи з частки ринку, що належить компанії, виділяє чотири типи конкурентних стратегій: стратегія лідера ринку, стратегія новачка, стратегія веденого і стратегія «нішевіка». Умовно приймають, що питома вага компаній–лідерів на ринку 40 %, новачків – 30 %, ведених – 20 %, нішевиків – 10 %. [57]. Для кожної з цих стратегій притаманний особливий стиль поведінки на ринку.

Компанія–лідер є пріоритетним конкурентом для усіх гравців на ринку і постійно зазнає нападок з їх боку. Це обумовлено бажанням конкурентів покращити свої позиції та відбити частку ринку у лідера, тому необхідно постійно проводити комплекс наступальних і оборонних дій як для захисту власної частки, так і для її розширення, а також мінімізувати свої слабкі сторони, на які здійснюються атаки. Компанія–лідер диктує свої умови в

питаннях ціноутворення, встановлення рівня якості продукції та її різноманітності, маркетингових інструментах збуту і просування та ін.

Компанії–новачки ринку мають за мету завоювати лідерство і збільшити існуючу частку ринку своєї компанії. Для цього вони атакують як лідерів, які послабили свої позиції, так і інших гравців ринку (дрібні місцеві чи регіональні компанії).

Компанії–ведені мають відносно постійну частку ринку і пропонують стандартні товари чи послуги, які зазвичай були скопійовані у компанії–лідера. Вони забезпечують високу якість продукції при низьких цінах, однак не є унікальними і частіше за інших зазнають атак від претендентів на лідерство у конкурентній боротьбі. Характерні конкурентні стратегії ведених: клонування і паразитичне існування за рахунок лідера; імітація, певне наслідування лідерові із збереженням індивідуально оформленої реклами, самостійного ціноутворення і т.д.; пристосовництво, запозичення товарів лідера (можливо, з його подальшим поліпшенням).

Компанії–нішевики відходять від масштабної конкуренції на ринку і переходять в певні ніши – вузькі сегменти ринку, де конкуренція мала. Такі підприємства можуть бути високоприбутковими, якщо добре вивчають та задовольняють специфічні потреби цільових споживачів краще за будь–які інші компанії, що попутно забезпечують цю нішу.

Ф. Котлер виділяв такі різновиди конкурентної стратегії компанії–нішевика: «стратегія підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія виходу за межі ніши, стратегія лідерства в ніші» [57]. «Стратегія підтримання позицій застосовується коли зменшуються темпи зростання ринкової ніши і темпи зростання самої компанії» [57]. В такому разі вірним рішенням є підпримання своїх позицій в даній ніші доти, доки вона є актуальною і привабливою для бізнесу. «Стратегія інтеграції застосовується тоді, коли темпи зростання ринкової ніши вищі за темпи зростання самої компанії» [57]. В такому випадку підприємство не встигає задовольнити зростаючий попит власними силами і повинно розглянути можливість використання одного з

варіантів стратегії інтеграції. «Стратегія лідерства в ніші застосовується при швидких темпах зростання і ринкової ніші і самої компанії» [57] тоді, коли підприємство має внутрішні резерви для забезпечення зростаючого попиту власними силами і може зайняти позицію лідера. «Стратегія виходу за межі ніши застосовується коли темпи зростання ринкової ніши нижче за темпи зростання самої компанії» [57]. Тоді доцільним є розширити сферу діяльності підприємства і реалізувати альтернативи стратегії зростання та диверсифікації. Тобто компаніям–нішевікам потрібно створювати ніши, розширювати і захищати їх. Отже, Філіп Котлер в своїй класифікації конкурентних стратегій надає більш широкий вибір можливих стратегічних дій, ніж попередньо розглянуті автори.

Російський економіст О. Юданов в своїй роботі «Конкуренція: теорія і практика» «виділяє чотирі типи підприємств, в залежності від характеру конкурентної боротьби» [23] і притаманної їм конкурентної стратегії: віоленти, комунанти, патієнти і експлеренти (рис.1.8).

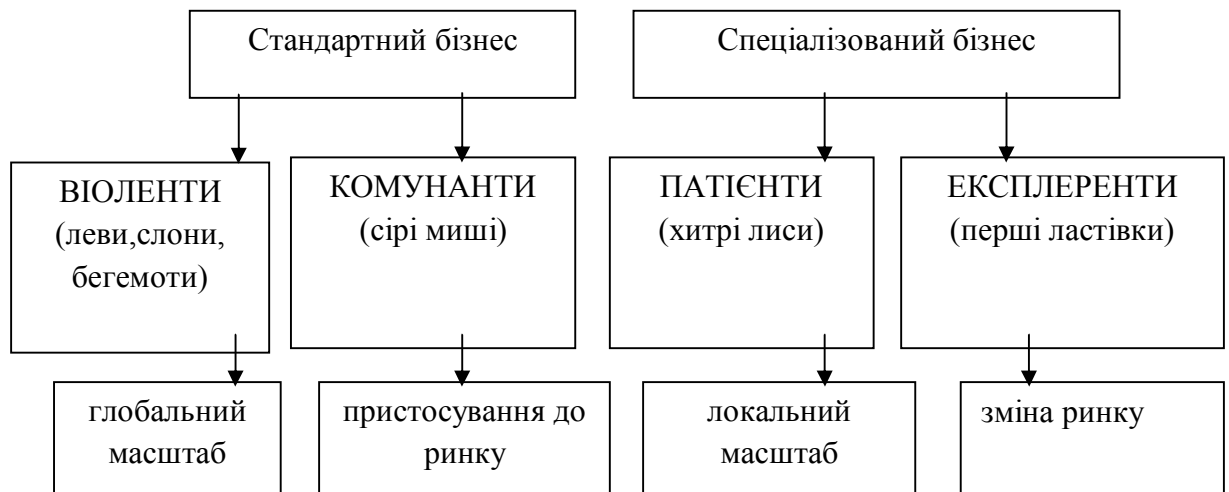


Рис. 1.8. Типи підприємств та їх конкурентні стратегії за О. Юдановим\*

\*Джерело: складено за допомогою [23]

Розглянемо ці стратегії більш детально. «Віолентна конкурентна стратегія характерна для великих підприємств, які діють у сфері стандартного виробництва» [23]. Такі підприємства використовують економію на масштабі, тобто мають менші витрати ніж виробники невеликих

партій різнорідних товарів. Також, перевагами віолентів є використання результатів наукових досліджень, розвинена збутова мережа, можливість фінансування крупних рекламних кампаній. Таким чином, підприємство домінує на широкому сегменті ринку і витискає конкурентів, задовольняючи масовий попит своєю якісною і відносно дешевою продукцією.

«Патієнтну конкурентну стратегію використовують вузькоспеціалізовані компанії» [23]. Вона передбачає виготовлення специфічної продукції для певного сегменту споживачів, для яких дана продукція стає незамінною. Патієнт має за мету завоювати максимальну частку маленького сегменту ринку завдяки своїй високоякісній, нестандартній продукції, що користується обмеженим попитом споживачів, яких не влаштовує продукція масового виробництва. Патієнти намагаються ухилитися від прямої конкуренції з великими компаніями, що виробляють стандартну продукцію, і цим вносять різноманіття, вишукують і задовольняють спеціальні потреби споживачів.

«Комутантна конкурентна стратегія характерна для малого підприємства, що діє в локальних масштабах» [23]. Воно задовольняє невеликі за обсягом короткострокові потреби конкретного споживача та може здійснювати кардинальні зміни сфери діяльності, використовуючи існуючі можливості для бізнесу, на які нездатні інші фірми. Висока гнучкість таких підприємств є джерелом їх сили в конкурентній боротьбі. Компанії-комутанти з'являються там, де інші підприємства є неефективними і не забезпечують достатньо індивідуального підходу до клієнта.

«Експлерентна конкурентна стратегія характерна для підприємств новаторів і пов'язана зі створенням нових сегментів ринку» [23]. Тобто, експлерент випереджає конкурентів завдяки своїм інноваційним рішенням, створює абсолютно новий продукт на ринку і отримує вигоду від поки що одноосібної присутності на ньому. Однак, дана стратегія є короткостроковою, бо навіть якщо експлерент долає всі труднощі і закріплюється у створеній ним ринковій ніші, він змушений в подальшому

переходити на інший тип стратегії для збереження та розширення частки ринку, підвищення прибутковості і т. д..

Після проведеного нами дослідження різноманітних видів конкурентних стратегій, що були сформовані багатьма вітчизняними та закордонними економістами, ми прийшли до висновку, що кожен автор має свій погляд на це питання і єдиного вірного підходу до формування конкурентної стратегії, як джерела довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства немає. Актуальність вибору тієї чи іншої класифікації полягає в тому, що сучасні підприємства є широко диференційованими і потребують розробки комбінованої конкурентної стратегії. Тобто сучасне підприємство, розробляючи власну конкурентну стратегію, може комбінувати різні підходи і класифікації, в залежності від конкретної ситуації.

## **Висновки до розділу 1**

1. В результаті дослідження виявлена сутність економічних категорій «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність продукції», «управління конкурентоспроможністю підприємства». Проведений аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає змогу розділити всі визначення на три групи: ті, що базуються на внутрішній і зовнішній діяльності підприємства без урахування продукту; ті, що базуються на продуктивній складовій; ті, що базуються на поєднанні продукту та господарській діяльності суб'єкта. Проаналізувавши наявні визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» можна зазначити, що даний процес являє собою підфункцію стратегічного менеджменту, яка являє собою цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності підприємства.

2. Визначено, що складність та багатомірність процесу управління конкурентоспроможністю, обумовлює необхідність використання наукових

підходів, а саме: системного, логічного, інноваційного, комплексного, інтеграційного, віртуального, стандартизаційного, маркетингового, ексклюзивного, функціонального, процесного, структурного, ситуаційного, нормативного, оптимізаційного, директивного (адміністративного), поведінкового, ділового та логістичного і стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Встановлено, що при прогнозуванні конкурентоспроможності продукції підприємство–виробник повинно проаналізувати вимоги потенційних споживачів до продукції та оцінити параметри конкурентоспроможності продукції. Дані параметри мають визначати переваги товару над іншими аналогічними товарами. Виокремлюють такі групи параметрів конкурентоспроможності продукції: технічні, економічні, нормативні, організаційні. Проведений аналіз методів визначення конкурентоспроможності продукції дав змогу виокремити наступні методи: диференціальний, комплексний та змішаний. Використовують також метод оцінки конкурентоспроможності продукції з позиції виробника і з позиції споживача, тобто проводиться бенчмаркетингова оцінка конкурентоспроможності продукції відносно аналогічної продукції на даному сегменті ринку.

4. Виявлено, що оцінка конкурентоспроможності підприємства реалізується шляхом оцінки і інтерпретації різноманітних факторів, які характеризують різні сфери діяльності підприємства. Державної методики щодо визначення рівня конкурентоспроможності підприємств, зокрема м'ясопереробних, в Україні на даний час не існує, що, як наслідок, провокує проблему низького рівня управління конкурентоспроможністю на рівні окремих підприємств та держави. В сучасній економічній науці існує велика кількість різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які можна поділити на графічні, матричні та аналітично–розрахункові. Враховуючи те, що аналіз конкурентоспроможності

підприємства може мати різну ступінь деталізації та глибину дослідження, рекомендується застосовувати індивідуальний підхід до вибору методики.

5. Науковці виділяють величезну кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства посилюючи або послаблюючи її. Дані фактори класифікують: залежно від місця виникнення, за тривалістю дії, залежно від сфери походження, залежно від ступеню корисності, залежно від рівня взаємообумовленості, за ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави і підприємства, за характером спеціалізації.

6. В сучасних умовах господарювання, для того, щоб досягти успіху, підприємство повинно оцінювати дії своїх конкурентів, уникати їх сильних сторін і шукати слабкі місця для подальшої атаки. Для реалізації цієї мети необхідно розробляти ефективну конкурентну стратегію. До того ж, необхідність розробки конкурентної стратегії зумовлена обмеженістю ресурсів, які можуть бути спрямовані на забезпечення стійкості позиції підприємства у зовнішньому середовищі. На нашу думку, конкурентна стратегія – це комплекс дій вищого керівництва та інструментів, що націлені на розширення або захист існуючої частки ринку підприємства, підвищення його прибутковості в довгостроковій перспективі шляхом забезпечення стійкості позицій у зовнішньому середовищі завдяки ефективному використанню внутрішніх ресурсів, залученню нових клієнтів, постійному моніторингу та реагуванню на зміни в макро– та мікрооточенні оперативніше за конкурентів.

7. Виявлено, що в науковій літературі відсутній єдиний погляд на місце конкурентної стратегії в ієрархії стратегій підприємства. Ми вважаємо, що саме корпоративну, ділову, функціональну і операційну стратегію доцільно виокремлювати як рівні стратегічного управління, тоді як конкурентна стратегія, це план дій по створенню конкурентних переваг і досягненню кращих ринкових позицій в межах ділової стратегії підприємства.

8. Розглянуто підходи до класифікації конкурентних стратегій, що були запропоновані відомими усьому світу економістами (М. Портер, А. А.

Томпсон і А. Дж. Стрікленд, Ф. Котлер, А. Юданов) та розкрито їх сутність. Після проведеного дослідження різноманітних видів конкурентних стратегій, ми прийшли до висновку, що актуальність вибору тієї чи іншої класифікації полягає в тому, що сучасні підприємства потребують розробки комбінованої конкурентної стратегії, тобто мають використовувати різні підходи і класифікації, в залежності від конкретної ситуації.

### Список використаних джерел по розділу 1

1. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / Майкл Портер. – М.: «Альпина Паблишер», 2016. – 947 с.
2. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / Майкл Портер. – М.: «Альпина Паблишер», 2016. – 716 с.
3. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / Майкл Портер. – М.: ИД «Вильямс», 2010. – 591 с.
4. The IMD World Competitiveness Yearbook 2017 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.imd.org/research/books/world-competitiveness-yearbook-2017/>
5. Айгінер К. A framework for the evaluating the competitiveness of countries Structural change and Economic Dynamics, 1998, № 9, p. 160
6. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
7. Липсиц И. В. Экономика без тайн / И. В. Липсиц. – М.: Вита–Пресс, 1994. 352 с.
8. Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Экономика" и экономическим специальностям / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО "Российская экономическая акад. им. Г. В. Плеханова". – М.: ИНФРА–М, 2009. – 335 с.

9. Завьялов П. С. Конкурентоспособность и маркетинг / П. С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 2005. – №12. – С. 50–58.
10. Светуныков С. Г. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.marketing.spb.ru/read/m19/4.htm>
11. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учебное пособие / Е.А. Иванова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2008. – 298 с.
12. Акимова И. М. Промышленный маркетинг / Акимова И. М. – К.: Знания, КОО, 2001. – 294 с.
13. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Оленко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
14. Фасхиев Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №4. – С. 24–29.
15. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. – 504 с.
16. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / Градов А. П. – Спб.: Спецлит, 2000. – 589 с.
17. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка і стратегія забезпечення: монографія. Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
18. Маркіна І. А., Андрєєва Н. М., Головченко О. М., Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки / Регіональні аспекти та напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах інноваційного розвитку: монографія за заг. ред. М. А. Зайця, О. В. Захарченка, О. М. Коваленка. – Одеса: ВМВ, 2014. – 292 с.
19. Швед В. В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201371/92.html>.
20. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 384 с.

21. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Азоев Г. Л. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
22. Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике. // Маркетинг. – 1999. – № 2. – С. 3–8.
23. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие / А. Ю. Юданов. – М.: Гном–Пресс, 2009. – 432 с.
24. Каплина О. В. Интегральная оценка конкурентоспособности товара / О. В. Каплина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С. 68–73.
25. Белый Е. М., Барашеков С. В. Конкурентоспособность и качество: два уровня измерения // Маркетинг. – 2002. – №4. – С. 27–33.
26. Катков В. В. Управление конкурентоспособностью предприятия промышленности: теоретические аспекты и практические методы – Спб.: СПбГИЭУ, 2004. – 112 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.
28. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. пособие – М.: Высшее образование, 2009. – 460 с.
29. Ламбен Жан–Жак. Стратегический маркетинг: пер. с франц. / Жан–Жак Ламбен // – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
30. Чупик, Г. Р. Наукові підходи до визначення категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність» / Г. Р. Чупик // Вісник Львівської КА. – 2006. – № 22. – С. 55–58.
31. Кваско А. В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства / А. В. Кваско, М. М. Лавренюк. // Економічний аналіз. – 2013. – №3. Том 14. – С. 29–34.
32. Осипов В. Н. Оценка конкурентоспособности продукции производственного назначения / В. Н. Осипов, В. А. Диленко, А. А. Стрелец – Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2001. – 152 с.
33. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Буркинский Б. В., Лазарева Е. В., Агеева И. Н. и др.; научн. ред. Буркинский Б. В. – Одесса:

- ИПРЭЭИ НАН Украины, 2002. – 131 с.
34. Галелюк, М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 15–21.
35. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів : Компакт–ЛВ, 2005. – 304 с.
36. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган–Барановского, 2004. – 147 с.
37. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.
38. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (25). – С. 91–94.
39. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. –Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
40. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 382 с.
41. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт–ЛВ, 2005. – 304 с.
42. Коротков Э. М. Исследование систем управления: учебник и практикум для академического бакалавриата – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 226 с.
43. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7 изд., испр. и доп. М. : Дело, 2005. – 448 с.

44. Харківський Д.Ф., Пожарчук Ю.В. Науковий підхід як головний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка харчової промисловості. – 2012. – №4 (16). – С. 60–63.
45. Экономический словарь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/>
46. Формирование конкурентоспособности в контексте регионального развития: монографія / Буркинський Б. В., Агеева И. Н., Бельтюков Е. А. и др.; под ред. академика НАН Украины Б. В. Буркинского. – Одеса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2009. – 334 с.
47. Леонова Ю. О. Бенчмаркінг – сучасний інструмент у конкурентній боротьбі / Ю. О. Леонова // Економіка і суспільство. – 2016. – № 5. – С. 195–199.
48. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – випуск 3 (50), ч. 2. – С. 24–31.
49. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. — 1996. — № 3. — С. 33–39.
50. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Владыкина Л. Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий // Экономика региона. – 2015. – №1. – С. 144–155.
51. Пожарчук Ю.В. Особливості визначення економічної категорії «конкурентоспроможність» та методологічні підходи до її оцінки // Становлення сучасної науки – 2011, секція «Економічні науки»: VII міжнар. наук.–практ. конф., 29 вересня–5 жовтня 2011 р. : матеріали конф. – Прага, Чехія 2011. – С.50–53.
52. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

53. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>
54. Смольянова Е. Л., Малицкая В. Б. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия // Вестник тамбовского государственного университета. Сер.: гуманитарные науки. – 2009. – №2 (70). – С. 336–345.
55. Пожарчук Ю. В. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства // Актуальні досягнення європейської науки – 2012, секція «Економічні науки»: VIII міжнар. наук.–практ. конф., 17–25 червня 2012 р. : матеріали конф. – Софія, Болгарія 2012. – С. 90–91.
56. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
57. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс–курс. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2011. – 464 с.
58. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2011. – 296 с.
59. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
60. Прищепа Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств / Н. П. Прищепа, О. М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид–во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 4 (44). – С. 88–94. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/44/12pnpkst.pdf>
61. Дьяченко Ю.В. Стратегічне управління – шлях до успішного функціонування підприємства // Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ століття: IV міжнар. наук.–практ. конф., 5–8 жовтня 2016 р. : матеріали конф. – Одеса, 2016. – С.280–285
62. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія / І. О. Ступак // Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2010. – № 684. – С. 249–254.

63. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств / П. С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 29. – С. 86–93.
64. Иванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю. Б. Иванов та ін.; За заг. ред. Ю. Б. Иванова; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
65. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2011. – № 714. – С. 87–95.
66. Пожарчук Ю. В. Управління підвищенням конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств України // Інвестиційні проблеми та шляхи розвитку підприємств харчової промисловості: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.Г. Гончарука. – Одеса: Фенікс, 2013. – 220 с., С. 7–47.
67. Пожарчук Ю. В. Складові довгострокового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства // Економічні та управлінські аспекти розвитку підприємств харчової промисловості: міжнар. наук.–практ. конф., 2–4 жовтня 2013 р. : матеріали конф. – Одеса, 2013. – С.118–120
68. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография новости», 2000. – 459 с.
69. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
70. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П. Г. Клівець – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
71. Arturo Bris. The Competitiveness Challenge [Електронний ресурс] / Arturo Bris, Michael Sorell, Susan Stehli – Режим доступу до ресурсу: <https://www.imd.org/research/insightsimd/the-competitiveness-challenge/>.
72. Competitiveness in context: Competitiveness and social disparities: IMD World Competitiveness Center, 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.imd.org/search/searchresults/?Term=competitiveness>

73. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. // Економіка: реалії часу. – 2014. – №2(12). – С. 6–13.
74. Павлова В. А. Способи систематизації визначення конкурентоспроможності підприємства / В. А. Павлова // Академічний огляд. – 2003. – № 1. – С. 41–45.
75. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
76. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.
77. Шестопал Н. Ю. Конкурентоспособность и реинжиниринг в антикризисном управлении : монография / под ред. В. Д. Дорофеева. – Пенза: ПИЭРАУ, 2002. – 180 с.

## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

#### 2.1. Особливості розвитку м'ясопереробної галузі України

Харчова промисловість є важливою складовою народного господарства, від якої залежить добробут населення країни. Вона посідає важливе місце в промисловому комплексі України, забезпечує населення харчовими продуктами, значну частину працездатного населення робочими місцями, робить суттєвий внесок у бюджет країни, сприяє надходженню іноземних інвестицій. Вона включає в себе виробництво та переробку сировинних ресурсів тваринного і рослинного походження, а також реалізацію готової продукції.

Темпи зростання харчової промисловості є одними з найвищих серед галузей промисловості України. Дослідження показали, що на сьогодні питома вага продукції галузей харчової промисловості в структурі промисловості країни складає 18 %. Встановлено, що 95 % продовольчих товарів на внутрішньому ринку є вітчизняного виробництва і асортимент виробленої продукції складає понад три тисячі найменувань [1].

В свою чергу харчова промисловість включає в себе цілий спектр різноманітних галузей: «виробництво м'яса та м'ясних продуктів; перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків; перероблення та консервування фруктів і овочів; виробництво олії та тваринних жирів; виробництво молочних продуктів; виробництво продуктів борошномельно–круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів; виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів; виробництво кондитерських виробів; виробництво цукру; виробництво напоїв; виробництво тютюнових виробів» [2].

На сьогоднішній день, галузі харчової промисловості України значно відстають від аналогічних галузей високо розвинутих країн світу за рівнем інфраструктури, наявними виробничими потужностями, їх технічним і фізичним станом тощо [3].

Як свідчить проведене дослідження, за 2010–2016 рр. структура харчової промисловості України змінилася (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Структура виробництва основних видів продукції харчової промисловості України в натуральному вираженні 2010–2016 рр. (у%)\***

Види	Рік							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	темп приросту 2016/2010, %
Виробництво м'яса та м'ясних продуктів	9,7	11,7	11,5	12	12,3	12,2	12,1	24,74
Виробництво олії та тваринних жирів	4,7	5,1	5,1	5,8	5,5	5,6	5,7	21,28
Виробництво молока та молочних продуктів	12,2	12,5	12,3	12,8	12,3	12,4	12,5	2,46
Переробка та консервування фруктів і овочів	7,6	9,6	9,6	8,4	8	7,3	7,5	-1,32
Виробництво цукру	20,5	14,7	12,8	11,5	15,5	15,6	15,4	-24,88
Виробництво продуктів борошномельно–круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів	21,3	22,9	24,6	24,6	22,6	23,2	23	7,98
Виробництво хліба і хлібобулочних виробів	17,1	16	16,1	16,4	15,5	15,3	15,5	-9,36
Виробництво кондитерських виробів	7	7,4	7,9	8,4	8,3	8,4	8,3	18,57

\*Джерело: складено автором на основі [2]

Так, у 2016 р. порівняно з 2010 р. значно скоротилась доля виробництва цукру – на 24,88 %, хліба і хлібобулочних виробів на 9,36 % і переробка та консервування фруктів і овочів на 1,32 %, виробництво інших видів продукції в структурі за період, який досліджується збільшилося. Дані табл. 2.1 свідчать, що найбільшу питому вагу в структурі виробництва займає виробництво продуктів борошномельно–круп'яної промисловості, крохмалю

та крохмальних продуктів – 23 %, виробництво цукру – 15,4 % та виробництво хліба і хлібобулочних виробів – 15,5 %.

Раціональні норми споживання харчових продуктів регламентовані постановою Кабінету міністрів України від 11.10.2016 р. № 780 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» [4]. Постанова була прийнята на основі рекомендації МОЗ щодо «раціональних норм споживання харчових продуктів, які відповідають сучасним вимогам здорового харчування». Це дає змогу оцінити рівень продовольчої безпеки України та ємність ринку харчових продуктів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Споживання продуктів харчування в домогосподарствах  
(кг/рік на одну людину)\***

Продукти харчування	Раціональна норма споживання	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Відношення фактичного споживання до раціональних норм в 2016р., %
М'ясо і м'ясопродукти	53	51	54	56	54	51	51	96,23
Молоко і молочні продукти	148,5	205	215	221	223	210	211	142,09
Яйця, шт	220	310	307	309	310	280	265	120,45
Риба і рибопродукти	13	13,4	13,6	14,6	11,1	8,6	9,7	74,62
Цукор	37	39	38	37	36	36	33	89,19
Олія	9,1	13,7	13	13,3	13,1	12,3	12,4	136,26
Картопля	95	139	140	135	141	138	144	151,58
Овочі та баштанні продовольчі культури	110	163	163	163	163	161	163	148,18
Плоди, ягоди та виноград	64	53	53	56	52	51	48	75,00
Хлібні продукти (хліб, макаронні вироби у перерахунку на борошно; борошно, крупи, бобові)	123,4	110	109	108	109	103	101	81,85

\*Джерело: складено автором на основі [2, 4]

З даних таблиці 2.2 робимо висновок, що населення України задовольняє свої потреби в продуктах харчування майже за всіма категоріями, виключення складає м'ясо і м'ясопродукти, риба і рибопродукти, цукор, плоди, ягоди та виноград і хлібні продукти. Споживання категорій: молоко і молочні продукти, яйця, олія, картопля, овочі та баштанні продовольчі культури значно перевищують норму.

Продовольча безпека країни залежить від стану продовольчого ринку. Складовою продовольчого ринку є ринок м'яса та м'ясних продуктів, що формується споживачами та виробниками. В структурі виробництва основних видів продукції харчової промисловості України в 2016 р. м'ясо та м'ясні продукти займають 12,1 %, отже вони грають важливу роль в раціоні харчування населення [5].

В Україні споживання м'яса формується під впливом багатьох чинників: історично сформованих смакових вподобань українців, рівня доходів населення, «доступності» м'яса та ін. Згідно з офіційними даними Державної служби статистики України, за балансовим методом, фонд споживання м'яса та м'ясопродуктів (включаючи субпродукти та жир-сирець) склав в 2015 р. 2,2 млн тонн проти 2,3 млн тонн в 2014 р., тоді як ще у 2000 р. цей показник склав 1,6 млн тонн. В тому числі споживання на душу населення склало в 2015 р. 51 кг на рік проти 54 кг роком раніше, тоді як в 2000 р. цей показник складав 32,8 кг/рік.

Якщо дивись в розрізі видів м'яса, то, враховуючи досить невисокий рівень добробуту населення країни, основу «м'ясного раціону» складає курятина, як найбільш дешевий вид м'яса (47 % – частка в структурі споживання за даними Державної служби статистики України). Однак, слід зазначити, що традиційно в раціоні українців над яловичиною та телятиною переважає свинина, що зумовлено як смаковими вподобаннями, що історично склались, так і дешевизною в порівнянні з «червоним м'ясом». Частка свинини та яловичини відповідно складає 35 % та 16 % в структурі споживання. Крім того, близько 2 % припадає на інші види м'яса, такі як

баранина, козлятина, кролятина, конина та інше. При цьому, згідно з останніми офіційними даними, в 2015 р. споживання м'яса на одну особу в Україні в розрізі видів складає: яловичина та телятина – 8,1 кг/рік, свинина – 18,1 кг/рік, м'ясо птиці – 23,9 кг/рік [6].

В 2015 р. Державна служба статистики України зафіксувала зниження споживання всіх видів м'яса без виключення. Так, споживання яловичини в країні зменшилось на 11 % – до показника 2014 року – 347 тис. тонн, свинини – на 9 %, до 775 тис. тонн, м'яса птиці – на 2 %, до 1022 тис. тонн, інших видів м'яса — на 13 %, до 35 тис. тонн [2]. Робоча група Проекту FAO/EBRD з підтримки публічного діалогу в галузі розраховує баланси, що відокремлюють кожний вид м'яса, субпродуктів та жиру. Так, згідно з розрахованими балансами споживання м'яса (в забійній вазі, без субпродуктів та жиру), споживання яловичини та телятини в 2015 р. перебувало на рівні 250 тис. тонн (в 2016 р. – 247 тис. тонн), свинини – 595 тис. тонн (623 тис. тонн), м'яса птиці – 999 тис. тонн (985 тис. тонн). Споживання субпродуктів та жиру в 2015 р. склало 183 тис. тонн та 107 тис. тонн (в 2016 р. – 173 тис. тонн та 104 тис. тонн) відповідно [7].

Виробництво м'яса та м'ясних продуктів здійснюється м'ясопереробними підприємствами відповідно до прийнятої класифікації видів економічної діяльності (КВЕД – 2010). Класифікатор затверджений Наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457 і набув чинності з 01.01.2012 р. Відповідно до вищезгаданого наказу № 457, секція С «переробна промисловість», розділ 10 «Виробництво харчових продуктів», група 10.1 «виробництво м'яса та м'ясних продуктів» включає в себе клас 10.11 «виробництво м'яса», 10.12 «виробництво м'яса свійської птиці» і 10.13 «виробництво м'ясних продуктів». До класу 10.13 відноситься: виробництво сушеного, соленого, копченого м'яса; виробництво м'ясопродуктів: ковбас, салямі, кров'яної ковбаси, сервелату, булонської копченої ковбаси, паштетів, рулетів, вареної шинки тощо; виробництво м'ясного борошна; виробництво м'ясних консервів [8].

Відповідно до номенклатури продукції промисловості (НПП – 2017), яка була прийнята згідно з Наказом Державної служби статистики України від 26.12.2017 р. № 334, маємо таку класифікацію продукції м'ясопереробних підприємств: секція С «Продукція переробної промисловості», розділ 10 «Продукти харчові», в якому три групи 10.11 «М'ясо», 10.12 «М'ясо свійської птиці», 10.13 «Продукти м'ясні». Група 10.13 «Продукти м'ясні» включає в себе класи: «10.13.11 М'ясо свиней у відрубках, солене, сушене чи копчене (бекон і шинка); 10.13.12 М'ясо худоби великої рогатої, солене, сушене чи копчене; 10.13.13 М'ясо інше та субпродукти м'ясні харчові, солені, у розсолі, сушені чи копчені (крім м'яса свиней і м'яса великої рогатої худоби); 10.13.14 Ковбаси та продукти подібні з м'яса, субпродуктів м'ясних або крові; 10.13.15 Консерви та продукти готові з м'яса, субпродуктів м'ясних або крові, інші, крім страв готових із м'яса та субпродуктів м'ясних; 10.13.16 Боршно дрібного та грубого помелу та гранули з м'яса, нехарчові; шкварки» [9].

Як зазначено у вищезгаданому наказі № 334, Клас 10.13.14 «Ковбаси та продукти подібні з м'яса, субпродуктів м'ясних або крові» класифікує ковбасні вироби за такими видами: «10.13.14.30 Вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім готових продуктів та страв); 10.13.14.60 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 і готових продуктів та страв), до яких відносяться: 10.13.14.60.10 Вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки; 10.13.14.60.20 Ковбаси напівкопчені; 10.13.14.60.30 Ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокочені (включаючи «салямі»); 10.13.14.60.40 Вироби ковбасні з конини; 10.13.14.60.50 Холодець, зельц; 10.13.14.60.60 Вироби ковбасні копчено–запечені; 10.13.14.60.70 Вироби ковбасні інші» [9].

М'ясопереробні підприємства значно залежить від сировинної бази, тому розглянемо її більш детально. Слід зауважити, що сьогодні підприємства працюють в умовах дефіциту м'ясної сировини та високої її

вартості. Сировина для виробництва ковбас поділяється на основну та додаткову. До основної відноситься: яловичина, свинина, птиця, шпиг; до додаткової – молоко, яйця, масло, вершки, цибуля, часник, вино, коптильні рідини, крохмаль, фосфати, аскорбінова кислота, білкові добавки тощо [3].

Прямий вплив на стан сировинної бази має стан тваринництва в Україні. На жаль, зберігається тенденція зменшення поголів'я сільськогосподарських тварин, тому спостерігається обмеженість в необхідному обсязі сировини. Так, за даними Державної служби статистики України, поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) в 2012 р. відносно до 2016 р. скоротилась на 20,75 %, кількість свиней зменшилась на 11,98 %, кількість вівець та кіз скоротилась на 24,34 %, найменше скоротилось поголів'я птиці – на 5,79 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Поголів'я сільськогосподарських тварин\*

	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2012, %
Велика рогата худоба, тис. голів	4646	4534	3884	3750	3682	79,25
у тому числі корови	2554	2509	2263	2167	2109	82,58
Свині, тис. голів	7577	7922	7351	7079	6669	88,02
Вівці та кози, тис. голів	1738	1735	1371	1325	1315	75,66
Птиця, млн. голів	214,1	230,3	213,3	204	201,7	94,21

\* Джерело: складено автором на основі [2]

Така ситуація пов'язана із низькою рентабельністю вирощування сільгоспідприємствами худоби і птиці. Встановлено, що в 2016 р. рентабельність виробництва свинини (-4,5 %), м'яса ВРХ (-24,8 %), м'яса вівець і кіз (-35,2 %), лише рентабельність виробництва м'яса птиці без промислової переробки має позитивне значення 5,0 % (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

### Рівень рентабельності виробництва основних видів продукції сільського господарства у сільськогосподарських підприємствах, %\*

	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
ВРХ на м'ясо	-35,9	-24,8	-29,5	-43,3	-35,9	-17,9	-24,8
Свині на м'ясо	-7,8	-3,7	2	0,2	5,6	12,7	-4,5

Продовження табл. 2.4

Вівці та кози на м'ясо	-29,5	-39,6	-40,0	-42,8	-52,2	-29,6	-35,2
Птиця на м'ясо	-4,4	-16,8	-7,2	-10,0	-15,4	-6,1	5

\* Джерело: складено автором на основі [2]

Нами було досліджено обсяги виробництва м'яса у забійній вазі за видами в Україні за період 2012–2016 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Виробництво м'яса за видами у забійній вазі, тис. т \***

	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016/2012, %
<i>Всього м'яса всіх видів</i>	2210	2389	2360	2323	2324	105,2
Яловичина і телятина	388	428	413	384	376	96,9
Свинина	701	748	743	760	748	106,7
Баранина і козлятина	20	19	14	14	13	65,0
М'ясо птиці	1075	1168	1165	1144	1167	108,6
М'ясо кролів	14	14	13	13	12	85,7
Конина	12	12	12	8	8	66,7

\* Джерело: складено автором на основі [2]

Виробництво яловичини та телятини, згідно з даними Державної служби статистики, в усіх категоріях господарств скоротилось в період 1990 - 2016 рр. більш ніж в 5 разів, склавши за підсумками 2016 р. 376 тис. тонн. При чому виробництво м'яса на сільськогосподарських підприємствах скоротилось, а в домогосподарствах навпаки - зросло на 68 %. Головною причиною такого скорочення була загальна низька ефективність виробництва, а отже, і прибутковість. Варто відмітити, що в сегменті яловичини економіка тісно пов'язана з ситуацією на ринку молока, оскільки близько 90 % виробництва цього м'яса забезпечують молочні ферми. В 2017 р., згідно з прогнозами робочої групи Проекту FAO/EBRD з підтримки публічного діалогу в м'ясній галузі, очікується збільшення виробництва яловичини на 1 %, незважаючи на менше поголів'я. Причиною цього вбачається збереження попиту як внутрішнього, так і з боку експортерів [10].

Згідно з даними Державної служби статистики України, об'єм виробництва свинини у забійній вазі у 2016 р. скоротився більш ніж у два

рази порівняно з 1990 р. і склав 748 тис. тонн. При чому виробництво в сільськогосподарських підприємствах скоротилось на 49,3 %, а в господарствах населення – на 52,7 % в порівнянні з 1990 р. Загальне поголів'я знижувалось з 2014 р і станом на початок 2017 р. було найнижчим за останні вісім років як наслідок наднизької прибутковості виробництва в 2015–2016 рр., втрати частини територій країни і розповсюдження африканської чуми свиней (АЧС).

Ситуація на ринку виробництва м'яса птиці відрізняється від попередніх. В цьому сегменті за підсумками 2016 р. спостерігається нарощення обсягу виробництва в 1,6 рази до 1167 тис. тонн, в порівнянні з 1990 р. Зокрема, у 2,7 рази збільшилось виробництво в сільськогосподарських підприємствах – з 356,8 тис. тонн у 1990 р. до 987,3 тис. тонн у 2016 р., а в господарствах населення відбулось зниження виробництва майже на 50 % – з 351 тис. тонн до 179,7 тис. тонн відповідно. Частка виробництва цього виду м'яса на сільськогосподарських підприємствах в цей період зросла до 85 % завдяки появі сучасних ефективних виробників, які забезпечують не тільки потребу внутрішнього ринку але й успішно відвантажують курятину за кордон.

Але, наявність значної кількості м'яса птахів на ринку для виробників ковбасних виробів сьогодні не вирішує проблему забезпечення сировиною, оскільки м'ясо птахів використовується як сировина приблизно для 10 % асортименту ковбас. Проте цей відсоток постійно зростає і прогноз передбачає збільшення частки м'яса птиці у виробництві ковбас у найближчі роки до 20–25 % [10].

В десятку вітчизняних підприємств виробників, які здійснюють заготівлю м'яса входять: ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (частка ринку складає біля 40,7 %), Комплекс «Агромарс» (9,2 %), «Агро–Овен» (4,6 %), ПрАТ «АПК–ІНВЕСТ» (4,5 %), АПК «Дніпровська» (4,0 %), ПАТ «Володимир–Волинська птахофабрика», Агропромгрупа «Пан Курчак» (3 %), ТОВ «Глобинський свинокомплекс» (2,9 %), фермерське господарство

«Улар» (1,1 %), ТОВ «Агро–Рось» (1 %) [11]. Можемо констатувати, що, трійка лідерів контролює більше половини ринку. Серед названих виробників превалюють вертикально інтегровані структури, більшість з яких займається птахівництвом.

Протягом останніх років Україна активно нарощує зовнішні поставки окремих видів м'яса та субпродуктів.

Домінує в структурі експорту м'ясо птиці, частка якого складає близько 80 %. Згідно з даними Державної служби статистики України, обсяги зовнішніх поставок м'яса птиці та субпродуктів за 2012–2016 рр. збільшились майже в три рази до 240 тис. тонн. Поставляється на експорт переважно заморожене м'ясо птиці. За останні роки відбулася суттєва диверсифікація ринків збуту українського м'яса. Якщо ще в 2012 р. більше 82 % (або 66,5 тис. тонн) м'яса птиці поставлялося на ринки країн СНД, то вже в 2016 р. частка цих країн скоротилась до 20 % (47,4 тис. тонн). Зменшення поставок в даному напрямку пов'язано в першу чергу зі зменшенням закупок РФ.

Значно зросли обсяги експорту української продукції в країни Азії: експорт м'яса птиці виріс за п'ять років майже в 10 разів, до 106 тис. тонн, а питома вага в структурі збільшилась до 44 %.

Істотну динаміку показують країни Європи, імпорт української продукції до яких збільшився з 0,4 тис. тонн у 2013 р. до 37,8 тис. тонн в 2016 р.

Питома вага країн Африки збільшилась в структурі з 4 % в 2012 р. до 20 % в 2016 р., а в натуральному виразі поставки на африканський континент вирости практично в 16 разів, досягнувши абсолютного максимуму – 48,9 тис. тонн. Більше половини всього об'єму поставляється в Єгипет (11 % від загального експорту країни) [2, 12].

Експерти FAO відзначають, що експорт курятини в 2017 р. може перевищити рекорд 2016 р., якщо кон'юнктура ринку буде сприятливою. Виробничі потужності дозволяють цього досягти, а робота по відкриттю нових ринків буде давати свої плоди. З іншого боку конкуренція серед

постачальників зростає, а зареєстровані випадки пташиного грипу в Україні обмежують можливості вітчизняних експортерів [7].

За 2012–2016 рр. обсяг експорту м'яса ВРХ (свіжого, охолодженого та замороженого) з України збільшився більш ніж в два рази, досягнувши за результатами 2016 р. абсолютного максимуму – 35,1 тис. тонн.

В 2012–2015 рр. основні поставки українського м'яса ВРХ приходились на країни СНД, а лідером серед покупців була Росія, частка якої коливалась в даний період на рівні 75–90 %. В 2016 р. ситуація змінюється, частка країн СНД знижується до 86 %, а лідирує серед країн Білорусь – 64 % від поставок в СНД. Також майже рівні частки в експорті українського м'яса займають Казахстан та Азербайджан – 14 % та 13 % відповідно.

В структурі експорту досить вагому частку стали займати країни Азії (10 %) та Африки (4 %). Якщо ж говорити в абсолютних значеннях, то за 2012–2016 рр. поставки в азіатські країни збільшилися з 21 тонни в 2012 р. до 3,6 тис. тонн за підсумками 2016 р., а в країни Африки – з 0,3 тонн до 1,3 тис. тонн. Основними азіатськими імпортерами українського м'яса в 2016 р. стали Грузія (4 %), В'єтнам (2 %) та Ірак (2 %). На африканському континенті майже весь об'єм був імпортований Єгиптом (4 %) [7, 12].

Не дуже успішно йдуть поставки свинини на зовнішні ринки. Якщо в 2012 р. з України було експортовано 20,2 тис. тонн свинини (максимум прийшовся на 2015 р. – 27,2 тис. тонн), то в 2016 році цей показник склав анти-рекорд – 3,2 тис. тонн. Протягом 2012–2015 рр. практично весь обсяг свинини з України експортувався до країн СНД, а частка Росії становила понад 90 %. Після введення продовольчого ембарго Росією, частка цих країн скоротилась до 26 %. Крім того, істотному скороченню експортних поставок свинини також «посприяло» поширення АЧС в Україні, що ускладнило відкриття нових ринків збуту продукції.

Таким чином, в 2016 р. поставки свинини відбувались переважно в країни Азії (73 %), основними імпортерами були Грузія (45 %), Гонконг (19 %) та В'єтнам (7 %). Частка країн СНД становила 26 %, при цьому майже

весь об'єм був імпортований двома країнами: Вірменією (19 %) та Казахстаном (6 %) [2, 12].

Крім того, у 2017 р. очікується зростання експорту м'яса ВРХ та свинини. Так, експорт яловичини, за прогнозами, досягне 45 тис. тонн, тобто збільшиться на 4 % порівняно з 2016 р. Попит на це м'ясо на світовому ринку є стабільно високим, і українські експортери поступово навчаються його використовувати після закриття російського ринку.

Деяке покращення спостерігатимемо також і в експорті свинини. За оптимістичним сценарієм, у 2017 р. обсяг експорту цієї продукції може скласти 10 тис. тонн. Незважаючи на поширення АЧС на території України, зростання експорту можливе за рахунок активних дій з боку експортерів – пошуку нових ринків, участі в торговельних місіях.

Однак, на ринку експортерів м'яса свинини та ВРХ спостерігається висока конкуренція, відносно незайнятою є ніша експорту м'яса баранини і козлятини [7].

Сприяє нарощуванню експорту в країни ЄС підписання угоди про зону вільної торгівлі, яка передбачає наявність квоти на поставки української продукції, що звільняється від сплати мита. Однак, поза квотою мито становить 10 – 15 %, це збільшує ціну м'яса і значно знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції на іноземних ринках.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України «з 1 жовтня 2017 року набув чинності Регламент 2017/1566 Європейського Союзу про надання Україні додаткових торговельних преференцій на цілий ряд українських аграрних товарів, який діятиме протягом трьох років. Окрім того, в 2017 році також відбулось планове збільшення обсягів імпортних тарифних квот (Tariff Rate Quotas) для 18 позицій українських аграрних товарів» [13] (табл. 2.6)

Однак, ведення торгівлі з ЄС супроводжується певними особливостями: для здійснення експорту, вітчизняне підприємство–виробник має отримати сертифікат EUR.1 на відповідність міжнародним стандартам якості та безпечності продукції. «Сьогодні 108 українських підприємств

отримали право доступу до європейського ринку і експортують на цей ринок харчову продукцію для споживання людиною» [13].

Таблиця 2.6

**Розмір квот на експорт м'яса в ЄС, на які не поширюється мито\***

Квоти за принципом «перший прийшов –перший обслуговується»					
Номер квоти	Опис	Розмір квоти, т 2016 р	Розмір квоти, т 2017 р	Зміни в 2018 р., т	Зміни в 2019 р., т
09.6700	Баранина (з поступовим збільшенням протягом 5 років до 2250 т)	1 500	1 650	1800	1950
Квоти за принципом ліцензування					
09.4270	Яловичина	12 000	12 000		
09.4271 09.4272	Свинина	40 000	40 000		
09.4273	Курятина (основна квота)	16 000	16 800	17 600	18 400
09.4274	Курятина (додаткова квота)	20 000	20 000		

\* Джерело: складено автором на основі [13]

Не дивлячись на успіхи в експорті, Україна завжди залишалась імпортером м'яса і субпродуктів. Завозилося дешеве м'ясо механічного обвалювання, свинячий тримінг, субпродукти і сало для виробництва ковбас і інших продуктів. Ситуація дефіциту м'яса від вітчизняного виробника суттєво впливає на розвиток м'ясопереробних підприємств і змушує шукати альтернативні джерела постачання сировини.

Згідно з даними Державної служби статистики України, об'єм імпорту м'яса ВРХ у 2016 р. збільшився порівняно з 2015 р. на 12,6 %. Основну його частину складає заморожене м'ясо – 1,291 тис. тонн – це 88 % від всього імпорту м'яса ВРХ. Згідно з даними ДФС, основними країнами–імпортерами зазначеної продукції у 2016 р. були: Литва (59,82 %), Польща (24,06 %), Білорусь (8,12 %) та ін. Загалом імпорт яловичини в нашу країну був незначним, і скоріше за все таким і залишиться, так як українці віддають перевагу більш дешевим видам м'яса.

Щодо імпорту свинини, поставки цього виду м'яса складали 2,838 тис. тонн у 2015 р. та 3,694 тис. тонн у 2016 р. Згідно з прогнозами спеціалістів проекту FAO/EBRD, імпорт свинини в 2017 р. може сягнути 15 тис. тонн. Традиційно в Україну йде м'ясо свиней з Нідерландів, Німеччини та деяких інших країн ЄС.

Не дивлячись на значний експорт м'яса птиці, Україна також імпортує значні його обсяги. У 2016 р., частка цього сегменту займає 63 % від всього імпорту м'яса. У 2016 р. відбулися поставки обсягом 83,296 тис. тонн – це на 13,6 % більше, ніж в попередньому році. Основними країнами-імпортерами м'яса та істівних субпродуктів птиці у 2016 р. були Польща (57,63 %), Німеччина (21 %) і Велика Британія (4,4 %) [2, 7, 12].

В структурі вітчизняної м'ясопереробки п'яту частину займають ковбасні виробни, а в структурі готової м'ясної продукції частка ковбасних виробів перевищує 60 %. Потрібно також відзначити, що після різкого скорочення (на 19 %) обсягів виробництва ковбас в 2009 р. в результаті економічної кризи, наступні чотири роки спостерігалось стабільне зростання, але в 2014 р. анексія території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та проведення антитерористичної операції на території Луганської і Донецької областей призвело до того, що обсяги виробництва ковбасних виробів знову знизилися (рис.2.2).

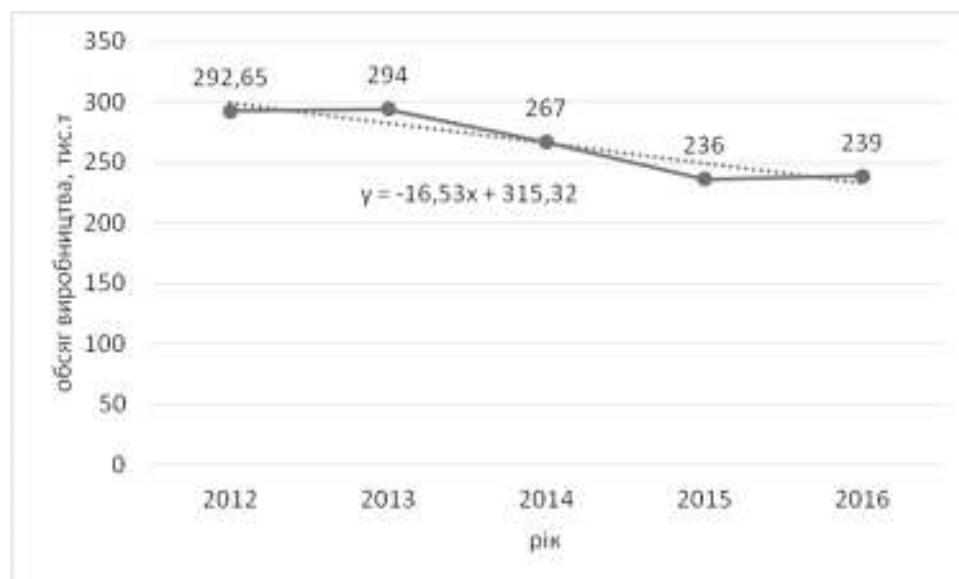


Рис. 2.2. Виробництво ковбасних виробів м'ясопереробними підприємствами в Україні\*

\*Джерело: складено автором на основі [2]

Виробництво ковбасних виробів в Україні нерівномірне за регіонами (Додаток Б). Відповідно до методики проведення АВС-аналізу, до групи «А» відносяться області, в яких здійснюється виробництво 80 % усіх ковбасних виробів в Україні, це: Дніпропетровська, Донецька, Полтавська, Кіровоградська, Житомирська, Харківська, Запорізька області. Варто відмітити, що трійка областей-лідерів забезпечує близько 55 %. До групи «В» відносяться області, в яких здійснюється виробництво 15 % усіх ковбасних виробів в Україні, це: Волинська, Львівська, Вінницька, Київська, Одеська, Хмельницька області. І до групи «С» відносяться області, в яких здійснюється виробництво 5 % усіх ковбасних виробів в Україні, це: Чернівецька, Черкаська, Івано-Франківська, Чернігівська, Миколаївська, Сумська, Закарпатська, Рівненська, Тернопільська, Херсонська області та м. Київ. Дослідження концентрації м'ясопереробних підприємств свідчить про те, що саме в областях групи «А» розміщена найбільша кількість великих виробників [14].

Структура ринку ковбасних виробів в 2015 році відповідно до номенклатури продукції промисловості (НПП) представлена на рис. 2.3.

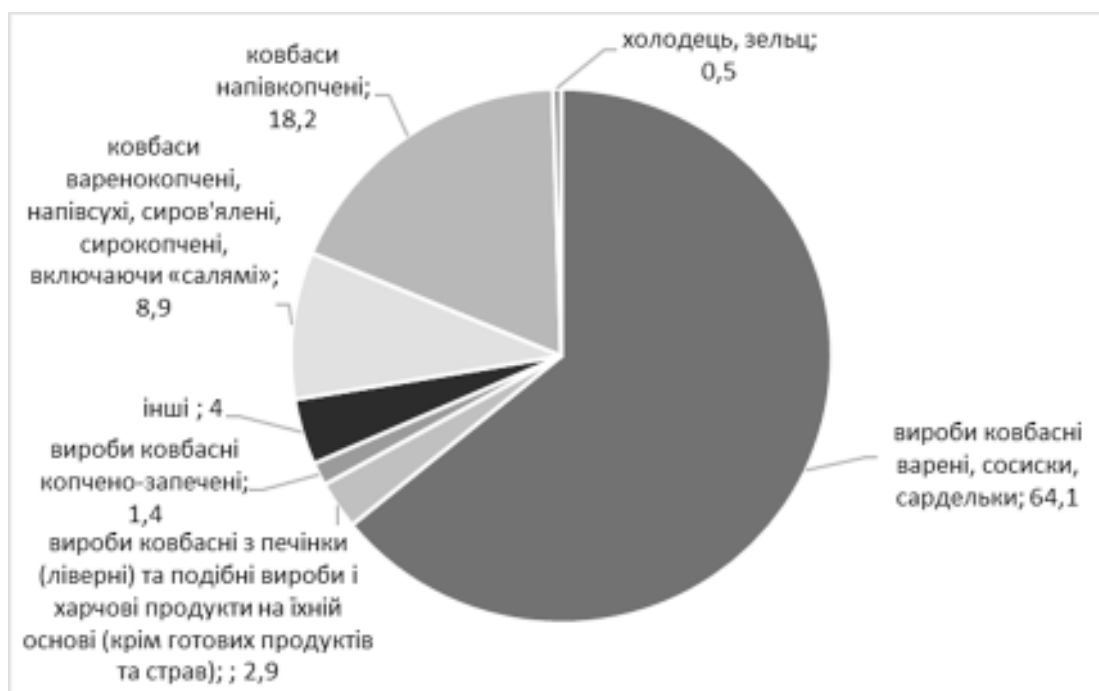


Рис. 2.3. Структура ринку ковбасних виробів за товарними групами, %\*

\*Джерело: складено автором на основі [15]

Аналіз структури ринку показує, що найбільшу питому вагу мають сегменти ринку варених і напівкопчених ковбас. В структурі виробництва м'ясопродуктів у 2015 р. відбулось зниження питомої ваги делікатесної продукції, зменшення обсягів виробництва сирокочених ковбас, стабілізація частки варених ковбас і збільшення частки недорогих продуктів.

Це пов'язано із низькою купівельною спроможністю населення, тому виробники поступово переходять на використання у виробництві більш дешевших інгредієнтів (наприклад збільшення виробництва ковбас, в рецептурі яких переважає куряче м'ясо), зростає їх зацікавленість у нових рецептурах в сфері виробництва нетрадиційного асортименту виробів 1–го та 2–го сорту з низькою ціною, але з задовільним рівнем якості. Також здійснюється економія за рахунок переходу з натуральної оболонки ковбасних виробів на поліамідну, відбувається заміна у фасуванні крупних калібрів на малі [14].

Отже, внутрішній ринок має певні обмеження для м'ясопереробних підприємств, необхідно дослідити активність товаровиробників на зовнішніх ринках. Обсяг експорту та імпорту ковбасних виробів на українському ринку наведено на рис. 2.4.

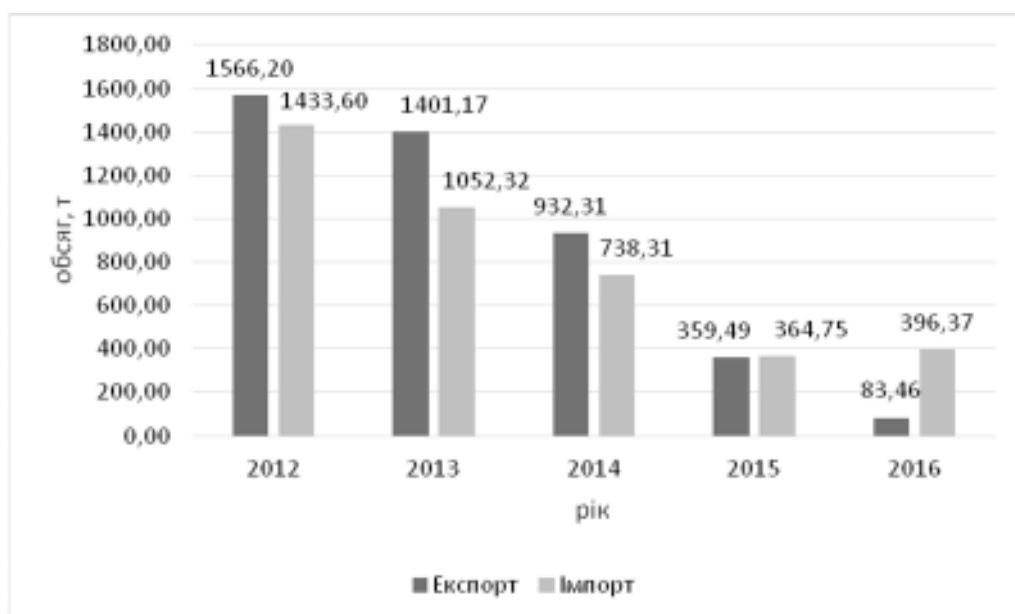


Рис. 2.4. Обсяг експорту та імпорту ковбасних виробів\*

\*Джерело: складено автором на основі [2]

Як ми бачимо, обсяг експорту в 2016 р. скоротився на 94,67 %, обсяг імпорту зменшився на 72,45 % відносно 2012 р. Також, значно змінилась географія зовнішньоекономічної діяльності. Так, в 2012 р. в структурі експорту країни СНД займали 98,69 %, країни Європи, Азії, Африки, Америки, Австралії і Океанії займали менше 1 % кожна. Однак, в 2016 р. в структурі експорту найбільшу частку займають країни Азії, за ними слідує країни СНД та країни Європи (рис. 2.5).

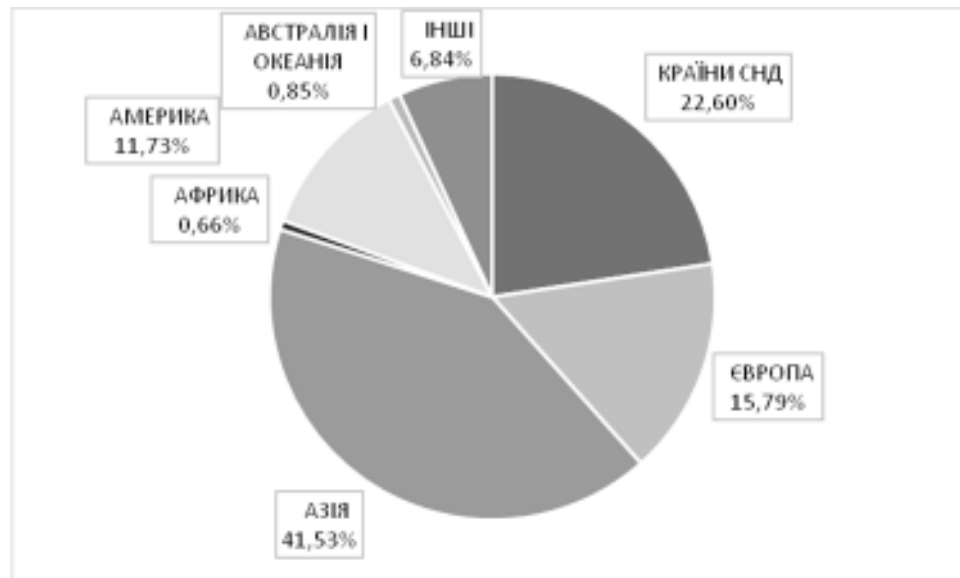


Рис. 2.5. Структура експорту ковбасних виробів в 2016 р.\*

\*Джерело: складено автором на основі [2]

Серед країн Азії найбільше експортується в Грузію та Туреччину (35,47% і 4,41 % від обсягу експорту відповідно), серед країн СНГ у Молдову 12,43 % та Азербайджан 8,95 %, серед країн Європи найбільшу частку в структурі експорту займає Франція 6,33 %, Австрія 3,74 % і Велика Британія 1,04 %, серед країн Америки виділяється Панама 9,76 %.

В структурі імпорту 2012 р. на країни СНД припадало 48,37 % і на країни Європи 51,63 %. Однак, в 2016 р. імпорт на 100 % здійснюють країни Європи. Основними країнами–імпортерами ковбасних виробів на територію України є: Іспанія 36,28 %, Італія 20,93 %, Німеччина 14,78 % та Чехія 10,15% [2, 14].

## 2.2. Аналіз фінансового стану м'ясопереробних підприємств

Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану є форма фінансової звітності №1 «Баланс», та форма №2 «Звіт про фінансові результати», тому нами було проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ПАТ «Кременчукм'ясо», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та ПрАТ «Український бекон» та аналіз фінансових результатів діяльності за період 2012 – 2016 рр.

Дані горизонтального аналізу балансу підприємства ПАТ «Кременчукм'ясо» за 2012 – 2016 рр. показали, що валюта балансу за звітній період зменшилася на 50054 тис. грн або 8,49 %, що оцінюється негативно (Додаток В табл. В.1). Це відбулося в наслідок зменшення необоротних активів на 8,45 %, в тому числі основних засобів на 4,91 %. Також зменшились і оборотні активи на 8,51 %, хоча позитивним є зменшення запасів на 14,95 % і дебіторської заборгованості на 9,63% та зростання оборотних засобів на 69,48 %.

Вкрай негативним моментом є зменшення власного капіталу підприємства. Так, в 2015 р. та 2016 р. цей показник є величиною від'ємною, а саме: –5361 тис. грн та –45332 тис. грн відповідно у зв'язку зі зростанням суми нерозподіленого збитку в цей період. Розмір пайового капіталу підприємства є незмінним і становить 29990 тис. грн.

За даними балансу, довгострокові зобов'язання та забезпечення у підприємства в 2012 р. склали 372714 тис. грн, а станом на 2016 р. вже відсутні. Однак, поточні зобов'язання і забезпечення за досліджуваний період зросли на 182,62 %, в тому числі кредиторська заборгованість на 196,6 %.

Проведений вертикальний аналіз балансу підприємства ПАТ «Кременчукм'ясо» за 2012 – 2016 рр. дозволяє оцінити якість балансу з точки зору його структури і тенденцій її зміни (Додаток В табл. В.1). Отже, необоротні активи в структурі балансу займають частку 20,32 %, в тому числі основні засоби 16,44 %. Оборотні активи займають відносно стійку частку

79,68 %, в тому числі запаси 5,40 %, борги перед підприємством на рівні 64,5 %, оборотні засоби – 1,18 %. Необхідно відмітити динаміку скорочення запасів на 0,41 %, боргів перед підприємством на 0,81 % і збільшення на 0,54 % оборотних засобів.

Структура пасиву балансу показує негативні тенденції, а саме: частка власного капіталу скоротилася з 1,65 % в 2012 р. до (–8,41 %) в 2016 р., натомість частка поточних зобов'язань зростає на 73,31 % і склала 108,41 %. Довгострокові зобов'язання на 2012 р. мали частку 63,25 %, проте в 2016 р. були відсутні в структурі балансу.

В структурі доходів підприємства доходи від операційної діяльності збільшилися в 2016 р. порівняно з 2012 р. на 6,34 % і складають 651476 тис. грн та займають 99,48 % в загальному обсязі, а доходи інвестиційної та фінансової діяльності лише 0,52 % і складають 3431 тис. грн. (Додаток В табл. В.2). В структурі витрат підприємства витрати від операційної діяльності складають в 2016 р. 88,10 %, а витрати інвестиційної та фінансової діяльності 11,90 %. В досліджуваному періоді собівартість реалізованої продукції займає найбільшу частку в структурі витрат від операційної діяльності, а саме 76,04 %. Значення собівартості збільшилось на 8,29 % порівняно з 2012 р. і становить в 2016 р. 465461 тис. грн. (Додаток В табл. В.3) [16].

Чистий фінансовий результат діяльності підприємства складається з фінансового результату від операційної діяльності, інвестиційної діяльності, фінансової діяльності та іншої діяльності (Додаток В табл. В.4). В 2012 – 2013 рр. ПАТ «Кременчукм'ясо» отримало чистий прибуток, а в період 2014 – 2016 рр. чистий збиток, розмір якого має тенденцію до збільшення (рис.2.6). Така ситуація пов'язана із збитковою операційною діяльністю в наслідок збільшення витрат та збитковою фінансовою діяльністю через значне збільшення фінансових витрат при майже відсутніх фінансових доходах.

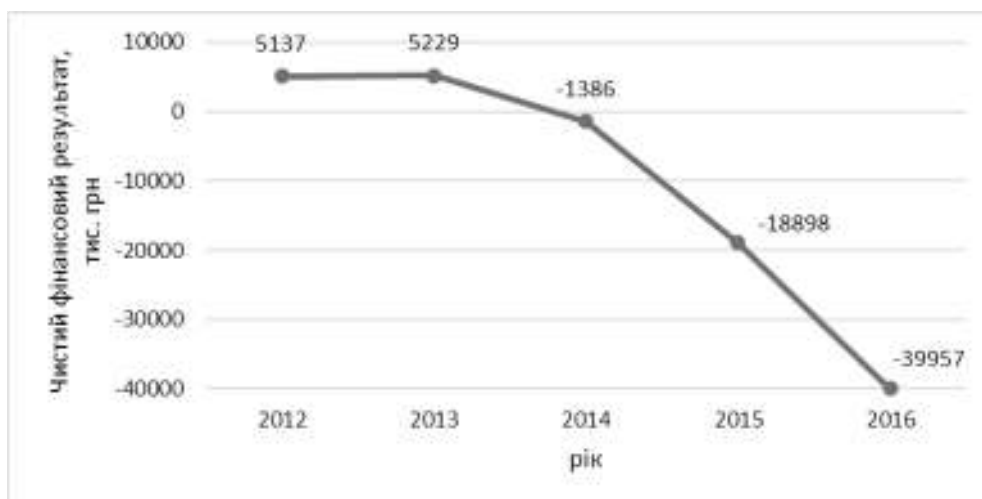


Рис. 2.6 – Чистий фінансовий результат ПАТ «Кременчукм'ясо»\*

\*Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності підприємства

Якщо сума прибутку чи збитку показує абсолютний ефект від діяльності, то відносний ступінь прибутковості, міру ефективності характеризує рентабельність [16]. Ми розрахували рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продаж та рентабельність виробництва, результати представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

#### Показники рентабельності ПАТ «Кременчукм'ясо» за 2012–2016 рр.\*

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1. Рентабельність реалізованої продукції, %	37,79	45,60	36,56	36,83	39,96
2. Рентабельність продаж, %	27,42	31,32	26,77	26,92	28,55
3. Рентабельність виробництва, %	6,86	6,78	0,85	-16,03	-35,93

\*Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності підприємства

Горизонтальний аналіз балансу підприємства ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2012-2016 рр. дав такі результати: валюта балансу збільшилася на 1018747 тис. грн або 145,97 % це свідчить про зростання виробничих можливостей (Додаток В табл. В.5). Відбулося зростання необоротних активів на 448001 тис. грн або 110,8 %, в тому числі основних засобів на 107,32 %, та оборотних активів на 575590 тис. грн або 199,33 %. Серед позитивних моментів є збільшення грошових коштів та їх еквівалентів

з 4716 тис. грн в 2012 р. до 74785 тис. грн в 2016 р., однак негативним є зростання запасів, дебіторської заборгованості і витрат майбутніх періодів на 124332 тис. грн, 301916 тис. грн і 76246 тис. грн відповідно.

Власний капітал підприємства все ж збільшився на 9164 тис. грн або 6,18 % за рахунок коштів додаткового капіталу, хоча в 2014–2016 рр. підприємство отримувало нерозподілений збиток. Розмір пайового капіталу становить 5795 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення у підприємства в період 2012–2016 рр. зменшилися на 160864 тис. грн або 58,67 %, проте поточні зобов'язання і забезпечення суттєво зросли, а саме на 1170447 тис. грн або 425 %.

Проведений вертикальний аналіз балансу підприємства ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2012 – 2016 рр. дозволяє нам зробити такі висновки, щодо його структури (Додаток В табл. В.5): частка необоротних активів зменшилася на 8,28 %, в тому числі частка основних засобів зменшилася на 7,79 %. Частка оборотних активів в 2016 р. становить 50,35 %, що на 8,98 % більше ніж в 2012 р. В тому числі збільшилась частка запасів, грошових коштів та їх еквівалентів і витрат майбутніх періодів на 3,07 %, 3,68 % і 4,03 % відповідно та зменшилась частка дебіторської заборгованості в структурі на 2,28 %. Питома вага власного капіталу має тенденцію до зменшення і в 2016 р. складає 9,18 %. Суттєві зміни відбувалися в питомій вазі довгострокових зобов'язань і забезпечень та поточних зобов'язань і забезпечень за 2012–2016 рр. Так, перша зменшилась з 63,26 % до 6,60 %, а друга зросла з 35,10 % до 84,22 % відповідно.

В структурі доходів підприємства (Додаток В табл. В.6) доходи від операційної діяльності збільшилися в 2016 р. порівняно з 2012 р. на 62,05 % і складають 2076719 тис. грн та займають 98,16 % в загальному обсязі, а доходи інвестиційної та фінансової діяльності складають 38850 тис. грн і займають 1,84 %.

В структурі витрат підприємства (Додаток В табл. В.7) витрати від операційної діяльності в 2016 р. становлять 2008887 тис. грн і складають

93,49%, а витрати інвестиційної та фінансової діяльності становлять 139829 тис. грн або 6,51 %. В досліджуваному періоді значно збільшились витрати на собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут (більше ніж на 75 %), інші операційні витрати скоротились на 64,09 % [16].

В 2012–2013 рр. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» отримало чистий прибуток, а в період 2014–2016 рр. чистий збиток, розмір якого має тенденцію до зменшення (рис. 2.7).

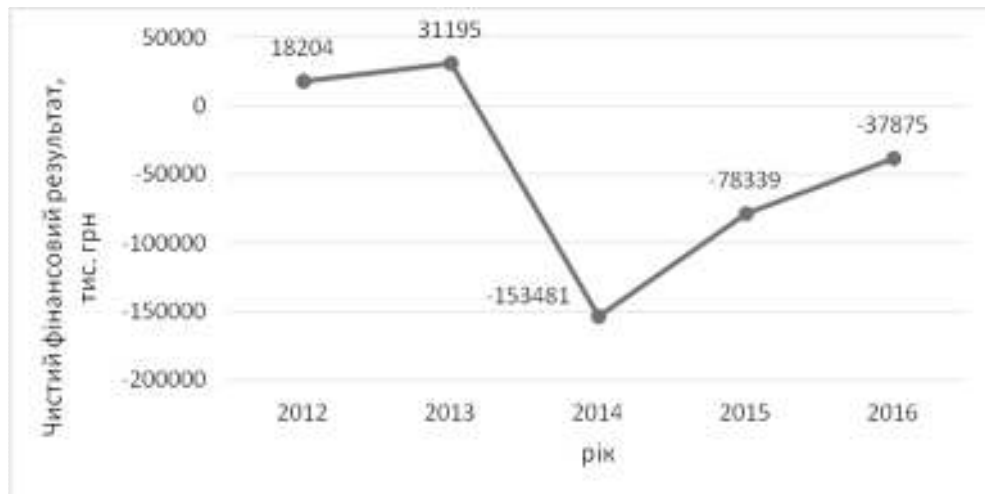


Рис. 2.7. Чистий фінансовий результат ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»\*

\*Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності підприємства

Це пов'язано із збитками від іншої операційної діяльності, від іншої діяльності та із збитковою фінансовою діяльністю через збільшення фінансових витрат при малих фінансових доходах (Додаток В табл. В.8) [16].

Результати розрахунку рентабельності реалізованої продукції, рентабельності продаж та рентабельності виробництва ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» представлені в табл. 2.8

Таблиця 2.8

**Показники рентабельності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»  
за 2012 – 2016 рр.\***

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1. Рентабельність реалізованої продукції, %	35,43	35,94	25,68	26,46	31,71
2. Рентабельність продаж, %	26,16	26,44	20,43	20,92	24,08
3. Рентабельність виробництва, %	12,16	8,80	-21,13	-9,00	-3,76

\*Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності підприємства

Аналіз балансу ПрАТ «Український бекон» (Додаток В табл. В.9) за період 2012 – 2016 рр. виявив збільшення валюти балансу на 1055510 тис. грн або 212,66 %. Розмір необоротних активів зменшився на 0,72 %, в тому числі основні засоби зменшились на 6,16 %. Питома вага необоротних активів в структурі упродовж періоду має тенденцію до зменшення і в 2016 р. становить 15,58 %. Розмір оборотних активів навпаки збільшився на 418,2 % за рахунок збільшення усіх складових цього розділу балансу, питома вага оборотних активів має тенденцію до зростання і в 2016 р. становить 84,42 %.

Власний капітал в 2012 р. мав від'ємне значення (-19358) тис. грн через нерозподілений збиток, та в 2016 р. його значення становить 10634 тис. грн, його питома вага займає лише 0,69 %. Пайовий капітал підприємства 1001 тис. грн. Довгострокові зобов'язання і забезпечення у ПрАТ «Український бекон» відсутні, однак поточні зобов'язання і забезпечення зросли на 1025518 тис. грн або 198,86 % за рахунок зростання кредиторської заборгованості і займають в структурі частку 99,31 %, що є негативним фактором.

В структурі доходів підприємства (Додаток В табл. В.10) доходи від операційної діяльності збільшилися в 2016 р. порівняно з 2012 р. на 205,95 % і складають 1507351 тис. грн та займають 99,94 % в загальному обсязі, а доходи інвестиційної та фінансової діяльності складають 916 тис. грн і займають 0,06 %.

В структурі витрат підприємства (Додаток В табл. В.11) витрати від операційної діяльності в 2016 р. збільшилися на 191,50 % та становлять 1506875 тис. грн або 99,88 %, а витрати інвестиційної та фінансової діяльності збільшилися на 198,81 % і становлять 1760 тис. грн або 0,12 %. В досліджуваному періоді значно збільшилися витрати на собівартість реалізованої продукції (на 185,45 %), витрати на збут (з 5298 тис. грн в 2012 р. до 110610 тис. грн в 2016 р. або 1987,77 %), інші операційні витрати (на 203,43 %) [16].

ПрАТ «Український бекон» отримувало чистий збиток в 2012–2014 рр, та в 2016 р. (рис. 2.8)

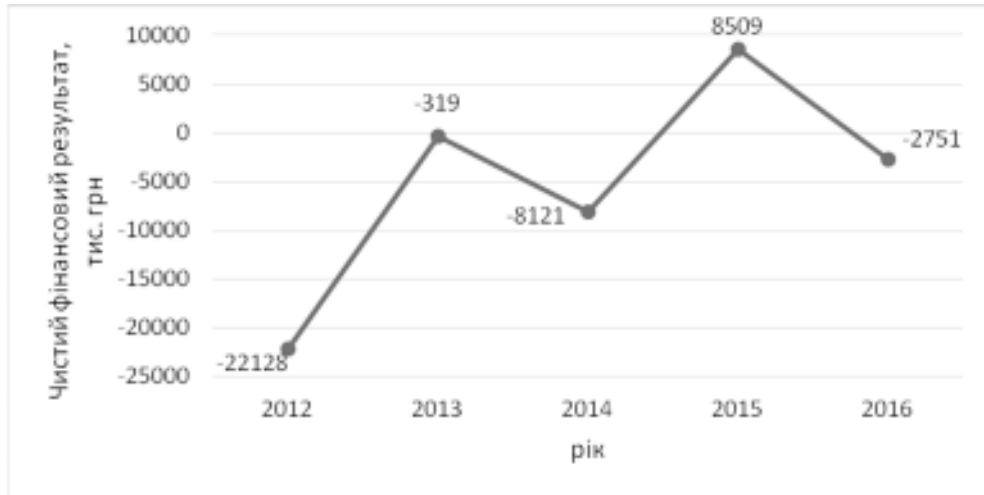


Рис. 2.8. Чистий фінансовий результат ПрАТ «Український бекон»\*

\*Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності підприємства

Це в більшій мірі пов'язано із збитками від операційної та іншої діяльності (Додаток В табл. В.12) [16].

Результати розрахунку рентабельності реалізованої продукції, рентабельності продаж та рентабельності виробництва ПрАТ «Український бекон» представлені в табл. 2.9

Таблиця 2.9

**Показники рентабельності ПрАТ «Український бекон» за 2012–2016 рр.\***

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1. Рентабельність реалізованої продукції, %	4,60	8,14	8,50	9,66	12,04
2. Рентабельність продаж, %	4,40	7,53	7,83	8,81	10,75
3. Рентабельність виробництва, %	-9,90	0,37	-2,76	3,43	-0,13

\*Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності підприємства

Для більш детального аналізу фінансового стану досліджуваних підприємств нами було оцінено їх платоспроможність та ліквідність. «Платоспроможність підприємства характеризується його можливістю і здатністю своєчасно й повністю виконувати свої фінансові зобов'язання перед внутрішніми та зовнішніми партнерами, а також державою. Ліквідність

у загальному розумінні означає здатність цінностей перетворюватися в грошові кошти» [17].

Ліквідність балансу виражається в ступені покриття боргових зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у грошову кошти відповідає строку погашення платіжних зобов'язань.

Активи підприємства в залежності від рівня їх ліквідності діляться на чотири групи: «найліквідніші активи (А1), активи, що швидко реалізуються (А2), активи, що повільно реалізуються (А3), активи, що важко реалізуються (А4)» [17]. Пасиви балансу відповідно до зростання строків погашення зобов'язань діляться на: «негайні пасиви (П1), короткострокові пасиви (П2), довгострокові пасиви (П3), постійні пасиви (П4). Баланс підприємства вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі співвідношення:  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 \leq P4$ » [17].

В Додатку В табл. В.13 представлені результати оцінки виконання співвідношень по досліджуваним підприємствам. Отже, жодне підприємство не має абсолютно ліквідного балансу. ПАТ «Кременчукм'ясо» має можливість покривати свої зобов'язання по короткостроковим пасивам, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» по негайним пасивам, а ПрАТ «Український бекон» по довгостроковим пасивам [16].

Аналіз ліквідності досліджуваних підприємств доповнимо розрахунком відносних показників:

1. «Коефіцієнт абсолютної ліквідності який визначається відношенням найбільш ліквідних активів (грошових коштів) до поточних зобов'язань» [17].

$$K_{ал} = A1/(P1+P2) \quad (2.1)$$

2. «Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає прогностні можливості підприємства за умови вчасного проведення розрахунків з дебіторами» [17].

$$K_{шл} = (A1+A2)/(P1+P2) \quad (2.2)$$

3. «Коефіцієнт покриття, який визначається співвідношенням усіх поточних активів до поточних зобов'язань і дозволяє виявити в якій мірі поточні активи покривають поточні зобов'язання підприємства» [17].

$$K_{\text{п}} = (A1+A2+A3)/(П1+П2) \quad (2.3)$$

Результати розрахунків коефіцієнтів ліквідності за 2012–2016 рр. наведено в табл. 2.10. Усі показники ПАТ «Кременчукм'ясо» відповідають оптимальному значенню в 2012–2015 рр., однак в 2016 р. відбулося значне збільшення розміру поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями та інших поточних зобов'язань, що негативно змінило ситуацію. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» не відповідають оптимальному значенню і мають тенденцію до погіршення. Значення показників ПрАТ «Український бекон» мають деяку тенденцію до покращення, однак не відповідають встановленим нормативам.

Таблиця 2.10

### Розрахунок показників ліквідності м'ясопереробних підприємств\*

Показники	Оптимальний рівень	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
<b>ПАТ «Кременчукм'ясо»</b>						
1. Кал	> 0,20–0,35	0,24	0,28	0,34	0,27	0,09
2. Кшл	> 0,7...0,8	2,10	2,51	2,42	2,13	0,69
3. Кп	> 1,0–1,5	2,27	2,71	2,69	2,30	0,73
<b>ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»</b>						
1. Кал	> 0,20–0,35	0,02	0,14	0,17	0,08	0,05
2. Кшл	> 0,7...0,8	0,87	0,74	0,72	0,43	0,42
3. Кп	> 1,0–1,5	1,07	0,92	0,86	0,66	0,60
<b>ПрАТ «Український бекон»</b>						
1. Кал	> 0,20–0,35	0,0002	0,0003	0,0021	0,0056	0,0006
2. Кшл	> 0,7...0,8	0,42	0,53	0,61	0,71	0,76
3. Кп	> 1,0–1,5	0,49	0,60	0,68	0,79	0,85

\*Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності підприємств

Також, важливо досліджувати фінансову стійкість для повного аналізу фінансових можливостей досліджуваного підприємства, економічним змістом якої є гарантована платоспроможність, забезпеченість активів стійкими джерелами їх формування, незалежність від ризиків ринкової кон'юнктури і поведінки партнерів.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства розраховується система показників:

1. «Коефіцієнт автономії характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень. Якщо  $K_a$  більше 0,5, всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті його власним капіталом» [17].

$$K_a = p.1495/p.1900 \quad (2.4)$$

2. «Коефіцієнт фінансової залежності показує, яка сума майна припадає на 1 грн. власного капіталу підприємства. Зростання показника в динаміці свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства і зростанні його фінансової залежності. Оптимальне значення  $K_{фз}$  менше 2,0» [17].

$$K_{фз} = p.1900/p.1495 \quad (2.5)$$

3. «Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто в тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими коштами, а яка капіталізована. Оптимальне його значення в межах 0,4–0,6» [17].

$$K_m = (p.1495+p.1595-p.1095)/p.1495 \quad (2.6)$$

4. «Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами показує яка частка оборотних коштів забезпечена власними оборотними коштами. Вважається, що для забезпечення фінансової стійкості підприємства значення цього показника не може бути менше за 0,1» [17].

$$K_3 = (p.1495+p.1595-p.1095)/p.1195 \quad (2.7)$$

5. «Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу (коефіцієнт фінансування) Рекомендований рівень коефіцієнту менше 0,7–1,0. Цей показник є найзагальнішою оцінкою фінансової стійкості підприємства. Його зростання свідчить про збільшення залежності підприємства від залученого капіталу і зниження його фінансової стійкості» [17].

$$K_{\phi} = (p.1595+p.1695)/p.1495 \quad (2.8)$$

6. «Коефіцієнт фінансової стійкості дозволяє вказати, яка частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування. Високе значення показника свідчить про низький рівень ризику втрати

платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства. Нормативним є значення 0,7–0,9» [17].

$$K_{\text{фс}} = (p.1495+p.1595)/p.1900 \quad (2.9)$$

Розраховані коефіцієнти представлені в Додатку В табл. В.14. Значення розрахованих показників фінансової стійкості далекі від встановленого оптимального рівня, окрім коефіцієнта забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами підприємства ПАТ «Кременчукм'ясо». Це свідчить про слабе фінансове становище досліджуваних підприємств [16].

Виникає необхідність проведення більш складного системного аналізу для повноцінного дослідження фінансових можливостей досліджуваних підприємств. Цій меті в певній мірі задовольняє п'ятифакторна модель Альтмана, яка за результатами розрахунку обмеженого числа найбільш важливих і розповсюджених фінансових коефіцієнтів дає висновок про ймовірність банкрутства.

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Альтмана має вигляд [18]:

$$Z = 1,2*x_1 + 1,4*x_2 + 3,3*x_3 + 0,6*x_4 + 0,999*x_5, \quad (2.10)$$

де  $Z$  – ймовірність банкрутства

$x_1$  – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

$x_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

$x_3$  – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;

$x_4$  – відношення власного капіталу до зобов'язань;

$x_5$  – відношення чистого доходу до всього активів.

«Для визначення ймовірності банкрутства порівнюється розрахований індекс із його критичним значенням. Якщо в результаті розрахунку  $Z < 1,81$  – ймовірність банкрутства дуже висока,  $Z = 1,81 - 2,6$  – висока;  $Z = 2,61 - 2,9$  – низька;  $Z = 2,91 - 3,0$  – дуже низька» [18].

Проведемо оцінку фінансового стану ПрАТ «Кременчукм'ясо», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та ПрАТ «Український бекон» за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана на основі даних форми № 1 «Баланс» і форми № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2012–2016 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Фінансовий стан м'ясопереробних підприємств Одеської області\***

ПАТ «Кременчукм'ясо»	$Z_{2012} = 1,60$	Оскільки розрахункова величина $Z < 1,81$ за наведені п'ять років, то існує дуже велика ймовірність банкрутства
	$Z_{2013} = 1,25$	
	$Z_{2014} = 1,82$	
	$Z_{2015} = 1,53$	
	$Z_{2016} = 0,50$	
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	$Z_{2012} = 2,16$	Оскільки розрахункова величина $Z < 1,81$ починаючи з 2013 р., то існує дуже велика ймовірність банкрутства
	$Z_{2013} = 1,80$	
	$Z_{2014} = 0,68$	
	$Z_{2015} = 0,79$	
	$Z_{2016} = 0,73$	
ПрАТ «Український бекон»	$Z_{2012} = 0,13$	Оскільки розрахункова величина $Z < 1,81$ за п'ять років, то існує дуже велика ймовірність банкрутства
	$Z_{2013} = 0,36$	
	$Z_{2014} = 0,35$	
	$Z_{2015} = 0,72$	
	$Z_{2016} = 0,79$	

\*Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності підприємств

Отже проведений фінансовий аналіз досліджуваних підприємств показав, що усі вони отримують чистий збиток та мають низьку рентабельність виробництва продукції. Жодне підприємство не має абсолютно ліквідного балансу і більшість показників ліквідності і фінансової стійкості не відповідають встановленим нормативним значенням. Критичність ситуації підтвердили розрахунки за п'ятифакторної моделлю Альтмана, яка показала дуже велику ймовірність банкрутства ПАТ «Кременчукм'ясо», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та ПрАТ «Український бекон» [16].

**2.3. Стратегічний аналіз м'ясопереробних підприємств**

Стратегічний аналіз м'ясопереробних підприємств представляє собою етап стратегічного планування, в ході якого здійснюється аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища з метою виявлення і реалізації існуючих можливостей. В результаті проведеного стратегічного аналізу

формується необхідна інформаційна база, яка дозволяє ефективно провести процес вибору стратегічних альтернатив.

Отже, по–перше необхідно проаналізувати макро фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність м'ясопереробних підприємств.

*Політико–правовий фактор.* Політична ситуація в країні нестабільна, так з 2014 року відбулася анексія Автономної Республіки Крим, також на території Донецької та Луганської областей проводиться антитерористична операція і частина територій цих областей є непідконтрольними Україні. Значно змінилась картина зовнішніх відносин зі світовою спільнотою: критичне погіршення відносин з Російською Федерацією, покращення з країнами Європейського союзу та США, зміцнення відносин з країнами Азії, налагодження більш продуктивної взаємодії з країнами Африки. Це має вплив на напрямки та масштаби зовнішньоекономічної діяльності м'ясопереробних підприємств, що було досліджено нами раніше.

Членство в СОТ і подальший євроінтеграційний процес після підписання 1 вересня 2017 р. Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом вимагає від суб'єктів господарювання застосування міжнародних стандартів та норм ведення бізнесу. Впровадження в діяльність м'ясопереробних підприємств сертифікації продукції за системою ISO стає нормою ведення бізнесу.

Однак, дослідження показало, що на зовнішніх ринках, окрім поняття «якість продукції», існує ще поняття «безпечність продукції». Поняття безпечний харчових продукт визначається як «продукт, який не справляє шкідливого впливу на здоров'я людини та є придатним для споживання» [19].

В Україні безпечність харчової продукції регулюється такими документами: технічні регламенти, стандарти, санітарні правила і норми, Постанови Кабінету міністрів України, накази відповідних міністерств та відомств. Поняття «безпечність» є базовим у системі управління ризиками підприємств харчової галузі (Hazard Analysis and Critical Control Points), мета якої полягає у виявленні критичних точок та факторів, які впливають на

безпечність готового продукту, в усуненні, виявлених безпечних факторів та постійному контролю за виробництвом продукції підприємств харчової галузі, зокрема, м'ясопереробних.

В Україні загальнодержавну концепцію впровадження принципів НАССР передбачає Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [20]. Він регулює правовідносини між державою, виробниками харчової продукції, продавцями та споживачами. Закон передбачає адаптацію законодавства України відповідно до вимог ЄС щодо «сфери безпечності та якості харчових продуктів» [20] та регламентує механізм поетапного впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів на підприємствах харчової промисловості.

Регламент ЄС №852/2004 про встановлення особливих правил організації офіційного контролю над продукцією тваринного походження, призначеної для споживання людиною в їжу з 1 січня 2006 р. встановлює, що «НАССР є обов'язковою для європейських виробників харчових продуктів та кормів» [21]. Дані вимоги діють і на експортерів харчової продукції, у тому числі з України. Для отримання міжнародного ветеринарного сертифікату українські виробники м'яса та м'ясопродуктів повинні мати дієву систему НАССР. Отримання, зазначеного сертифікату □ обов'язкова умова експорту.

В Україні діють декілька добровільних стандартів, які виробники можуть застосовувати. До них відносяться стандарт ДСТУ 4161–2003 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги» та стандарти ISO серії 22000 [22].

Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [20] висуває вимоги щодо механізму впровадження принципів системи НАССР. Ці вимоги висуваються насамперед до підприємств, продукція яких у своєму складі містить сировину тваринного походження – це м'ясокомбінати та бійні, а також молокозаводи (строк до 20.09.2017 р.). До 20.09.2018 року механізм впровадження НАССР «повинні здійснити кондитерські фабрики, підприємства з переробки й

виробництва овоче–фруктової продукції та строком до 20.09.2019 року система НАССР повинна бути впроваджена на малих підприємствах» [20].

Контроль за виконанням норми Закону підприємствами–виробниками покладено На Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та прав споживачів згідно з Постановою КМУ № 667 від 02.09.2015 р. [23].

У Наказі Міністерства аграрної політики та продовольства України № 590 від 01.10.2012 р. сказано, що застосування системи НАССР полягає в «ідентифікації можливих небезпечних факторів; встановленні того, де і як небезпечні фактори можуть бути усунуті, попереджені або приведені до прийняттого рівня; розробці відповідних заходів і навчання персоналу; впровадженні заходів на практиці та документування процедур» [24].

Отже, можемо констатувати, що відповідно до Наказу № 590 Міністерства аграрної політики та продовольства (стаття 2.4), система НАССР має охоплювати наступні процеси: «Належне планування виробничих, допоміжних та побутових приміщень для уникнення перехресного забруднення; Вимоги до стану приміщень, обладнання, проведення ремонтних робіт, технічного обслуговування обладнання, калібрування тощо, а також заходи щодо захисту харчових продуктів від забруднення та сторонніх домішок; Вимоги до планування та стану комунікацій – вентиляції, водопроводів, електро– та газопостачання, освітлення тощо; Безпечність води, льоду, пари, допоміжних матеріалів для переробки (обробки) харчових продуктів, предметів та матеріалів, що контактують з харчовими продуктами; Чистота поверхонь (процедури прибирання, миття і дезінфекції виробничих, допоміжних та побутових приміщень та інших поверхонь); Здоров'я та гігієна персоналу; Захист продуктів від сторонніх домішок; поводження з відходами виробництва та сміттям, їх збір та видалення з потужності; Контроль за шкідниками, визначення виду, запобігання їх появі, засоби профілактики та боротьби; Зберігання та використання токсичних сполук і речовин; Специфікації

(вимоги) до сировини та контроль за постачальниками; Зберігання та транспортування; Контроль за технологічними процесами; Маркування харчових продуктів та поінформованість споживачів» [24].

Зрозуміло, що вітчизняні виробники м'ясопродуктів не зможуть продовжувати ефективне функціонування та розвиток своєї діяльності без впровадження системи НАССР. Це є необхідним заходом для забезпечення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств України на внутрішньому та зовнішньому ринках [25].

На сьогодні, м'ясопереробні підприємства керуються в своїй діяльності національними стандартами та технічними умовами, що розроблені самими виробниками. Так, якість ковбасних виробів регламентується ДСТУ 4435:2005 «Ковбаси напівкопчені. ЗТУ», ДСТУ 4436:2005 «Ковбаси варені, сосиски, сардельки, хліби м'ясні. ЗТУ», ДСТУ 4433:2005 «Ковбаси смажені. ЗТУ», ДСТУ 4427:2005 «Ковбаси сирокочені та сиров'ялені. ЗТУ», ДСТУ 4591:2006 «Ковбаси варено–копчені. ЗТУ» [22]. При цьому, за ДСТУ, у виробках вищого ґатунку м'ясна сировина повинна складати 100 %, першого – 85 %, другого – не менше 75%.

Аналітики галузі розрізняють ковбасні вироби традиційного і нетрадиційного асортименту. Перші виготовлені за ДСТУ, мають високу якість, але й високу ціну. У стандартах встановлено жорсткіші вимоги до виробництва ковбас згідно з традиційними рецептурами і не дозволено заміну основних складових сировини. Жорсткі вимоги до складу сировини призводять до подорожчання продукту, бо собівартість такої продукції є дуже високою.

Другі, так званий «європейський асортимент» виготовляються за ТУ. Переважно це вироби першого і другого ґатунку та мають нижчу ціну. Однак, за ТУ виробляють не лише м'ясні вироби за власною індивідуальною рецептурою, що є надбанням і конкурентною перевагою виробника, але продукти, які містять менше 15 % м'яса і в жодному разі не можуть називатися ковбасою, оскільки це може ввести в оману споживачів. Численні

нарікання споживачів на якість ковбасної та іншої м'ясної продукції, зокрема на надмірні заміни м'ясної сировини матеріалами рослинного походження, а також все ширше використання низькоякісної сировини тваринного походження, спонукало державні органи взятися за розв'язання зазначених проблем. Тому, з 1 серпня 2016 року набули чинності нові національні стандарти в галузі, які врегульовані з міжнародними та європейськими стандартами – ДСТУ 7680:2015 «Продукти м'ясні та вироби м'ясомісткі. Номенклатура та вимоги до назв» [22]. Тепер виробник зобов'язаний вказувати на етикетці продукції чи вона є «м'ясний продукт», чи «м'ясовмісний». Це захистить споживачів і не дасть можливості виробникам штучно завищувати ціни на дешеві продукти.

До того ж, 18.05.2017 р. був прийнятий і 04.04.2018 р. набрав чинності Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин», який визначає «правові та організаційні засади державного контролю, що здійснюється з метою перевірки дотримання операторами ринку законодавства про харчові продукти, корми, здоров'я та благополуччя тварин, а також законодавства про побічні продукти тваринного походження під час ввезення (пересилання) таких побічних продуктів на митну територію України» [26]. В законі «йдеться про нову систему контролю якості і безпеки харчових продуктів, коли держава не диктує підприємствам, що і як робити, а тільки контролює, щоб продукція, що випускається, була безпечною для людини. Даний закон вводить можливість перевірок підприємств без попереднього повідомлення, їх перевірятимуть в залежності від ступеня ризику для життя і здоров'я людей» [27]. Безпека та якість м'ясної продукції залежить від ставлення підприємств–виробників до цієї проблеми. Для реалізації стратегії високої якості і забезпечення безпеки продукції лідери галузі впроваджують системи менеджменту якості за міжнародними стандартами ISO 9000, ISO 22000.

*Економічний фактор* впливає на діяльність м'ясопереробних підприємств через державну підтримку галузі. Нещодавно відбулися зміни в державній політиці: відтепер підприємства, що займаються розведенням ВРХ молочних порід, іншої ВРХ та буйволів, коней та інших тварин родини конячих, вівець і кіз, свиней, свійської птиці, інших тварин та виробництвом м'яса замість автоматичного механізму повернення ПДВ користуються бюджетними дотаціями, що зменшує обсяги державної підтримки. Бюджетна дотація надається товаровиробникам, які провадять види діяльності, визначені у Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України» [28]. Дотації виплачує Аграрний фонд у порядку, визначеному Кабінетом міністрів України. Цей порядок визначає механізм розподілу коштів, передбачених Мінагрополітики у державному бюджеті за програмою 2801580 «Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників», які спрямовуються за напрямом «Бюджетна дотація сільськогосподарським товаровиробникам для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції» [29].

В статті 5 Постанови КМУ № 83 від 08.02.2017 р. зазначено, що «бюджетна дотація виплачується товаровиробникам щомісяця з урахуванням вартості реалізованої продукції пропорційно частці сплаченої до бюджету суми ПДВ за визначеними видами діяльності в загальній сумі сплати ПДВ за умови, що такі товаровиробники не мають податкового боргу з податку на додану вартість на наступний день після граничного строку сплати такого податку за звітний період, за який надається бюджетна дотація» [29].

Потрібно також відмітити негативний процес девальвації національної валюти, що негативно впливає на економічну ситуацію в країні. Так, за даними Міністерства фінансів України, курс гривні по відношенню до долара в 2012 р. був 7,98 грн, 2013 р. – 8,08 грн, 2014 р. – 8,32 грн, 2015 р. – 15,76 грн, 2016 р. – 24,0 грн, 2017 р. – 27,2 грн [30].

Одним з основних економічних факторів, що впливає на обсяг попиту і пропозиції м'яса і м'ясопродуктів є купівельна спроможність населення. Ціни

на продукцію щорічно зростають приблизно на 20 % через збільшення собівартості (зростання цін на сировину та енергоресурси, витрат на оновлення основних виробничих фондів та збільшення фонду заробітної плати).

За даними Державної служби статистики України в 2016 р. чисельність економічно активного населення складала 17,955 млн. осіб, з яких 90,65 % зайняті і 9,35 % безробітні, при цьому середня тривалість безробіття 4 місяця і навантаження на одне вільне робоче місце складає 11 осіб. Економічно неактивне населення становить 10,934 млн. осіб. Все це свідчить про несприятливий стан речей на ринку праці.

Проаналізуємо рівень заробітної плати і пенсійних виплат в Україні (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Рівень доходів і пенсій населення України за 2011–2016 рр. \***

Рік	Номінальна заробітна плата, грн	Відсотків до попереднього року		Розмір мінімальної заробітної плати, грн	Середній розмір місячної пенсії (за даними Пенсійного фонду України), грн	Прожитковий мінімум, грн
		індекс номінальної заробітної плати	індекс реальної заробітної плати			
2011	2633	117,6	108,7	1004	1151,9	894
2012	3026	114,9	114,4	1073	1253,3	1071
2013	3265	107,9	108,2	1147	1470,7	1108
2014	3480	106	93,5	1218	1526,1	1176
2015	4195	120,5	79,8	1218	1581,5	1176
2016	5183	123,6	109	1378	1699,5	1330

\* Джерело: складено автором на основі [30]

Як відомо, «номінальна заробітна плата являє собою суму грошей, яку отримує працівник за виконану роботу і включає в себе обов'язкові відрахування із заробітної плати працівників (податок на доходи фізичних осіб, військовий збір)» [31]. «Реальна заробітна плата – це кількість товарів і послуг,

яку можна придбати на номінальну заробітну плату; по суті то є купівельна спроможність номінальної заробітної плати. Реальна зарплата залежить від номінальної зарплати і цін на товари та послуги (тобто, від індексу споживчих цін або індексу інфляції)» [31]. «Індекс реальної заробітної плати – показник, що характеризує зміну купівельної спроможності номінальної заробітної плати і розраховується як виражене у відсотках відношення зміни номінальної заробітної плати до індексу споживчих цін» [31].

Отже, номінальна заробітна плата в 2016 р. перевищує прожитковий мінімум в 3,9 разів, а пенсія лише в 1,3 рази.

Аналіз структури грошових доходів домогосподарств в 2016 р. показав, що оплата праці займає частку 54,3 %; доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості 6 %; доходи від продажу сільськогосподарської продукції 3,5 %; пенсії, стипендії, допомоги та субсидії надані готівкою 26,8 %; грошова допомога від родичів та інших осіб і інші доходи складають 9,4 %.

Проведений аналіз рівня еквівалентних грошових доходів на душу населення в 2016 р. показав, що частка населення із доходами, нижчими законодавчо встановленого прожиткового мінімуму становить 10,2 %. Все це свідчить про низьку купівельну спроможність населення. Дослідимо вплив цінового фактору на обсяги споживання м'яса та м'ясопродуктів. Для цього ми проаналізували динаміку основних економічних показників, що характеризують стан ринку м'яса і м'ясопродуктів України у 2012–2016 рр. (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Динаміка основних економічних показників, що характеризують стан ринку м'яса і м'ясопродуктів України у 2012–2016 рр.**

**(у % до попереднього періоду) \***

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Індекс споживчих цін	99,8	100,5	124,9	143,3	112,4
Темп приросту споживчих цін	–	0,70	24,28	14,73	–21,56
Індекс цін на продукцію харчування	97,1	99,2	124,5	140,1	103,2
Темп приросту цін на продукцію харчування	–	2,16	25,50	12,53	–26,34
Індекс цін на м'ясо і мясопродукти	101,3	96,9	127,5	122,5	105
Темп приросту цін на м'ясо і мясопродукти	–	–4,34	31,58	–3,92	–14,29

Продовження табл. 2.13

Споживання м'яса на 1 особу, кг	54	56	54	51	51
Темп приросту споживання	–	3,70	–3,57	–5,56	0,00

\* Джерело: складено автором на основі [32]

Отже, ми бачимо досить високий рівень інфляції в країні і зростання цін на продукцію харчування, зокрема на м'ясо і м'ясопродукти, що супроводжується низькою купівельною спроможністю населення.

Структура витрат домогосподарств в 2016 р. складається на 53,1 % з витрат на продовольчі товари (для порівняння – у розвинених країнах ці витрати становлять близько 20 %, значення вище 50 % свідчить про бідність), 38,4 % – витрати на непродовольчі товари та послуги, 3,2 % – грошова допомога родичам та іншим особам, 5,3 % – інші витрати (на особисте підсобне господарство, купівлю акцій, сертифікатів, вклади до банків, аліменти, будівництво житла тощо) [32].

*Соціально–демографічний фактор* також впливає на ємність ринку та рівень попиту на продукцію м'ясопереробних підприємств України. Так, обсяг реалізації в значній мірі залежить від чисельності населення. За даними Державної служби статистики України чисельність населення України в 2016 р. порівняно з 2011 р. скоротилась на 3,0 млн. осіб або на 6,55 %, а порівняно з 2001 р. коли чисельність складала 48,9 млн. осіб – на 12,47 % (рис. 2.9).

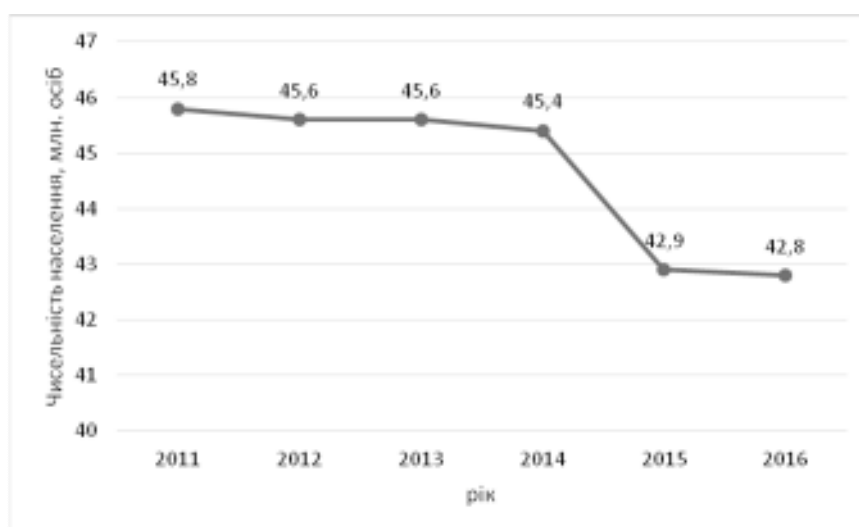


Рис. 2.9. Чисельність населення України за 2011–2016\* рр.

\* Джерело: складено автором на основі [32]

Дослідимо демографічну ситуацію в країні. Як видно з рисунку 2.9, чисельність населення скорочується щороку. Це пов'язано перш за все із співвідношенням живонароджених та померлих (табл. 2.14).

Щоб відтворити кількість населення станом на 2001 р. необхідно підвищити народжуваність до 2,2 дитини на двох батьків. Станом на 2016 р. цей показник в Україні складає 1,46 дитини на одну сім'ю, відтак кількість населення зменшується.

Таблиця 2.14

**Кількість живонароджених, померлих та природний приріст  
(скорочення) населення\***

Показник	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Кількість живонароджених	502,6	520,7	503,7	465,9	411,8	397
Кількість померлих	664,6	663,1	662,4	632,3	594,8	583,6
Природний приріст/скорочення населення	-162,0	-142,4	-158,7	-166,4	-183,0	-186,6

\* Джерело: складено автором на основі [32]

Зниження рівня народжуваності призвело до того, що сьогодні близько 30% населення – пенсіонери. Структура населення за віком виглядає таким чином: частка осіб від 1 до 19 років – 19,8 %, 20 до 49 років – 43,3 %, 50 до 64 років – 20,6 %, 65 років і старше – 16,3 %. Сучасну демографічну ситуацію можна визначити як кризову ще й тому, що депопуляція супроводжується істотним погіршенням здоров'я людей, що виявляється у зниженні середньої тривалості життя. На сьогодні середня очікувана тривалість життя при народженні (для обох статей) в Україні становить 68,6 років (62,8 років – чоловіки, 74,8 років – жінки) [32, 33].

*Технологічний фактор.* За даними Державної служби статистики України в 2015 р. виробництвом харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів займалися 984 підприємства, з яких інноваційною діяльністю займалися 178 підприємств або 18,09 %. Це 21,60 % від усіх промислових підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність. Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення здійснили 92 підприємства,

внутрішніми НДР займались 13 підприємств, зовнішніми НДР – 7 підприємств, придбали інші зовнішні знання (придбання нових технологій) – 6 підприємств, та 45 підприємств навчали і підготовлювали відповідні кадри для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів, діяльністю щодо ринкового запровадження інновацій та іншими роботами, що пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій.

З досліджуваних 178 підприємств впроваджували інноваційні процеси 85 підприємств і це 116 впроваджених нових технологічних процесів (з них маловідходні, ресурсозберігаючі – 41); впроваджували інноваційні види продукції 93 підприємства і це 455 найменувань продукції (з них нові для ринку – 68).

Протягом 2015 р. на інновації досліджувані підприємства витратили 1540,3 млн. грн., в т. ч. за напрямками інноваційної діяльності: «на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 1328,4 млн. грн. (86,2 % від усіх витрат), на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 86,3 млн. грн. (5,6 %), на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) – 1,2 млн. грн. (0,1 %) та 124,3 млн. грн. (8,1 %) – на навчання та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів, діяльність щодо ринкового запровадження інновацій та інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати)» [34].

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат підприємств, що займаються виробництвом харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів є власні кошти – 95,9 % від загального обсягу витрат на інновації, кошти державного бюджету і місцевих бюджетів – 0,02 %, кошти іноземних інвесторів – 1,6 %, кредити – 4,01 % [34].

Встановлено, що в м'ясопереробній галузі інноваційна діяльність реалізується за наступними напрямками: створення геронтологічно цінних продуктів; впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій;

забезпечення високої якості м'ясної продукції, що залежить від передових технологій та устаткування.

Побудова інноваційних технологічних схем з переробки сировини та виробництва продукції повинна здійснюватись на основі гнучких режимів роботи дільниць, що дозволить покращити якість продукції, зменшити природні втрати та трудомісткість виробництва продукції і подати продукцію споживачу у необхідний для нього час [12].

Серед вагомих причин, що уповільнюють інноваційні процеси в країні є: відсутність достатнього обсягу коштів (власних, залучених, позикових); кваліфікованих працівників в межах підприємства; труднощі в отриманні державної допомоги або субсидій для інновацій; відсутність партнерів по співпраці; невизначений попит на інноваційні ідеї; занадто велика конкуренція на ринку.

Для систематизації описаних макро факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність м'ясопереробних підприємств, використаємо PEST-аналіз (табл. 2.15).

Для прийняття стратегічних рішень також необхідно дослідити мікросередовище м'ясопереробних підприємств, а саме: стан сировинної бази і постачальників, провести аналіз споживачів, конкуренції на ринку, вплив діяльності партнерських організацій та ін.

Отже, ситуація в тваринництві та з виробництвом м'яса і м'ясопродуктів була досліджена нами раніше, з чого ми можемо зробити висновки:

- скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин;
- низький рівень захищеності та біобезпеки в тваринництві (загроза африканської чуми в свинарстві, вузликового дерматиту серед ВРХ, пташиного грипу в птахівництві);
- обсяги виробництва м'яса в забійній вазі мають негативну тенденцію;
- низька рентабельність виробництва;

- збільшення обсягів імпорту всіх видів м'яса та скорочення експорту (окрім м'яса птиці);
- зменшення виробництва ковбасних виробів.

Таблиця 2.15

## Матриця PEST– аналізу\*

Р	ПОЛІТИКА	Е	ЕКОНОМІКА
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна політична ситуація.</li> <li>2. Анексія АР Крим та втрата контролю над частиною територій Донецької та Луганської областей.</li> <li>3. Ескалація бойових дій на Сході, що супроводжується втратою виробничих потужностей і ринків збуту.</li> <li>4. Криза у відносинах з Російською Федерацією.</li> <li>5. Підписання Угоди про асоціацію з ЄС за продовження євроінтеграційних процесів.</li> <li>6. Зміни в податковому законодавстві.</li> <li>7. Необхідність адаптації законодавства України відповідно до вимог ЄС.</li> <li>8. Обов'язкове впровадження системи НАССР на м'ясопереробних підприємствах.</li> <li>9. Розробка нових стандартів, що регламентують діяльність м'ясопереробних підприємств.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скасування спецрежиму оподаткування підприємств, що займаються розведенням тварин та виробництвом м'яса (надається бюджетна дотація).</li> <li>2. Девальвація національної валюти.</li> <li>3. Низька купівельна спроможність населення.</li> <li>4. Високий рівень безробіття.</li> <li>5. Високий індекс інфляції.</li> <li>6. Скорочення реальних доходів населення.</li> <li>7. Продовольче ембарго з боку Російської Федерації</li> <li>8. Наявність квоти на експорт в ЄС м'яса вітчизняного виробництва, що звільняється від сплати мита.</li> <li>9. Активізація Азійського та Африканського напрямку в ЗЕД.</li> <li>10. Тенденція до скорочення ринку м'яса і м'ясопродуктів.</li> </ol>
S	СОЦІУМ	Т	ТЕХНОЛОГІЯ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення чисельності населення.</li> <li>2. Зниження рівня народжуваності та підвищення рівня смертності населення.</li> <li>3. Погіршення здоров'я нації.</li> <li>4. Висока частка людей похилого віку в віковій структурі населення.</li> <li>5. Відтік висококваліфікованих кадрів з вищою освітою за кордон.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень інноваційної активності підприємств харчової промисловості (18,09 % підприємств).</li> <li>2. Слабке фінансування інноваційної діяльності підприємств державою.</li> <li>3. Розробка нових видів продукції.</li> <li>4. Розробка нових технологічних процесів (маловідходних, ресурсозберігаючих).</li> </ol>

\* Джерело: розроблено автором

М'ясопереробні підприємства працюють в умовах дефіциту сировини, тому вкрай важливим є підтримка та розвиток вітчизняного тваринництва

шляхом покращення державного регулювання та фінансування галузі, оптимізації структури поголів'я (розвивати племінну роботу), активізації наукових розробок (стосовно селекції) та інше.

Разом з цим, можна виділити такі труднощі в діяльності м'ясопереробних підприємств:

- висока матеріаломісткість виробництва продукції, що пояснюється використанням сировини – продукції сільського господарства, в якій вже враховано певні витрати виробництва;
- зростання цін на сировину та енергоресурси;
- складність та тривалість технологічного процесу виробництва;
- необхідність значних капіталовкладень у технічне переоснащення виробництва;
- нетривалий термін реалізації певних видів готової продукції та багатоасортиметність продукції [10].

На ринку виробників м'яса і м'ясопродуктів спостерігається висока конкуренція. Так, м'ясопереробна галузь України налічує понад пів тисячі суб'єктів господарської діяльності (рис. 2.10).

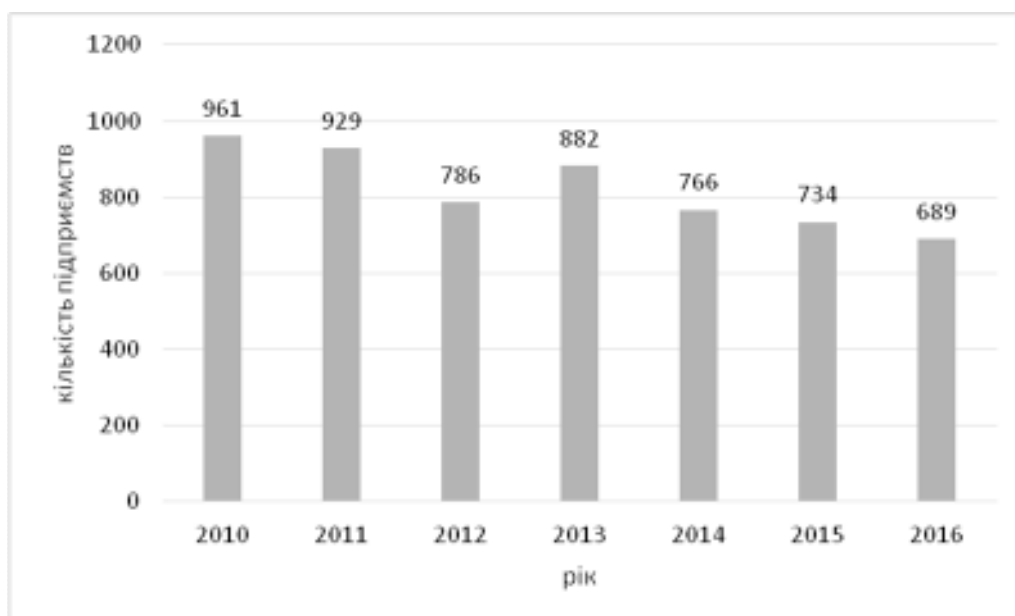


Рис. 2.10. Динаміка кількості м'ясопереробних підприємств України протягом 2010 – 2016 рр.\*

\*Джерело: складено автором на основі [2]

За потужністю м'ясопереробні підприємства поділяються на п'ять категорій. До підприємств першої категорії відносяться м'ясокомбінати, що виробляють понад 50 тонн м'яса, ковбасних виробів та інших м'ясопродуктів на добу; потужність підприємств другої категорії становить 30–50 тонн м'яса і м'ясопродуктів на добу; третьої категорії – від 12 до 30 тонн на добу; четвертої категорії – від 5 до 12 тонн на добу; п'ятої категорії – до 5 тонн на добу [35].

М'ясокомбінати першої категорії за потужністю є великими підприємствами; другої і третьої – середніми; четвертої і п'ятої – малими. Частка великих підприємств на сьогодні складає 61 %, середніх 35 %, малих 4 % [36].

Останнє десятиріччя серед крупних гравців ринку спостерігається тренд до створення вертикально інтегрованих структур, які включають в себе елементи, що займаються тваринництвом, виробництвом і збутом готової продукції. Придбання м'ясокомбінатами сільськогосподарських підприємств, створення сільськогосподарськими та м'ясопереробними підприємствами власної оптової та роздрібною реалізації – саме це, на думку експертів ринку, дозволяє їм ефективно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції [37].

Отримав розвиток у великих містах новий формат діяльності – виробництво м'ясопродуктів у великих мережевих супермаркетах. Також спостерігається збільшення виробництва крафтових ковбасних виробів делікатесної групи. Обсяги виробництва такої продукції занадто малі для торговельних мереж, тому виробники активно представляють свою продукцію на продовольчих ярмарках. Цінова категорія крафтової ковбаски – «середній плюс» [38].

Однак, криза у тваринництві, подорожчання сировини і готової продукції, зниження купівельної спроможності населення відобразилась на роботі м'ясопереробних підприємств і на сьогодні завантаження виробничих потужностей складає приблизно 15 – 40 %. Тому багато м'ясопереробних підприємств виробляє продукцію для торговельних мереж під їх власною ТМ. Також сьогодні в пріоритеті переоснащення виробництва і налагодження

відповідності продукції міжнародним нормам з метою збільшення обсягу експорту.

Серед проблем галузі можна виділити ще існування недобросовісної конкуренції. Маємо на увазі виробників, які працюють напівлегально і не несуть тих витрат, які мають офіційно працюючі м'ясопереробні підприємства. Це дозволяє їм встановлювати нижчі ціни, але споживач не має гарантій якості і безпечності такої продукції. До того ж держава не отримує податки, бо реалізація здійснюється в більшій мірі через ринки без фіскальних чеків. Обсяг тіньового ринку експерти оцінюють в розмірі близько 20 % та прогнозують його зростання.

Для того щоб інтереси м'ясопереробних підприємств були представлені у державних та громадських органах; для створення нормативно-технічної документації; для участі у розробці нормативно-правових актів; для розвитку ринків м'яса та м'ясопродуктів в Україні та поза її межами та ін. виробники об'єднуються в асоціації та організації, які співпрацюють з Мінагрополітики України, такі як: Асоціації птахівничих підприємств «Птахопром України», Асоціація «Союз птахівників України», Асоціація тваринників України, Асоціація вівчарів та козівників України, Асоціація свинарів України, Українська галузева виробничо-наукова асоціація «М'ясне скотарство», Асоціація виробничих та переробних підприємств м'ясної галузі «М'ясо України», Національна асоціація виробників м'яса та м'ясопродуктів України «Укрм'ясо» [13].

За аналітичними дослідженням інформаційної компанії «AR-group» 2015 року стосовно рейтингу м'ясопереробних підприємств України п'ятірка лідерів має вигляд: ТОВ «МФ «Фаворит плюс» (частка ринку 15,7 %), ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (11,9 %), ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» (6,8 %), ПрАТ «Український бекон» (6,0 %) «Житомирський м'ясокомбінат» (5,4 %). До великих підприємств також відносяться: ПАТ «Кременчукм'ясо», ТОВ «Салтівський мясокомбінат», ТОВ «Єрмак Голд», ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ». Продовжується процес зростання частки великих виробників в

загальному обсязі національного виробництва (п'ять підприємств–лідерів сьогодні займають близько 50 % обсягу ринку). Ці підприємства сьогодні і в попередні роки є флагманами м'ясної галузі, що підтверджується рейтингами ТОП–100 найкрупніших компаній України за основними показниками діяльності [39]. Більшість з них входять в склад вертикально–інтегрованих структур і майже у всіх виробництва сертифіковані за ISO 9001, 22000. Саме ці два фактори є запорукою їх успіху, адже це дає можливість повністю задовольняти потреби українських споживачів маючи стабільно якісну, безпечну сировину для виробничого процесу та бути конкурентними на інших ринках.

Аналіз споживачів показав, що найголовнішим фактором при покупці м'яса і м'ясопродуктів є ціна (34 %), на другому місці минулий досвід (смак та якість продукту) (31 %) і третім за важливістю критерієм є торгова марка виробника, на неї звертають увагу 22 % покупців [40].

Отже, попит на ковбасні вироби обумовлений як задоволенням фізіологічних потреб людини, так і купівельною спроможністю населення. Сегментування споживачів за рівнем доходу свідчать, що частка споживачів сегмента «преміум» складає 8 %, у той час як частка сегменту «медіум» – більше 50 %, а сегмента споживачів з низьким рівнем доходів – 35 %. Ці дані підштовхують виробників запланувати в структурі виробництва суттєву частку продукції за більш низькими цінами [41].

Аналіз споживачів дозволив нам також виявити певні тенденції на ринку ковбасних виробів:

- Українці частіше купують ковбасні вироби в супермаркетах, ніж на ринках. На це впливає тривога з приводу умов зберігання продукту.
- Найпопулярніший формат упаковки ковбаси є «батон» вагою близько 400–600 грам. За ним йдуть ковбаса на розріз і упакована нарізка.
- Відбувається заміщення споживання ковбасних виробів дешевими видами м'яса (курятиною) та субпродуктами.

- Зменшення споживання ковбасних виробів у зв'язку з низькою купівельною спроможністю населення та подорожчанням продукції приблизно на 15–20 % щорічно. Найбільше скорочення попиту на найдорожчу делікатесну групу.
- Зростання попиту серед населення на більш дешеві групи ковбасних виробів та на вироби першого і другого гатунку.
- Попит на ковбасні вироби має певну циклічність (збільшується на свята та в весняно–літній період).
- В теплу пору року збільшується попит на лінійку барбекю виробів.
- Споживачі при покупці приділяють також увагу калорійності та функціональності продукції.
- Відбувається збільшення обсягів продажів продукції з фіксованою вагою (поштучний продаж).
- На стимуляцію попиту споживачів в торгівельних мережах найбільше впливає проведення акцій по зниженню цін [10].

На діяльність м'ясопереробних підприємств також впливають торгівельні підприємства, що хронічно мають заборгованість з передоплати за доставлену продукцію; затримують розрахунки з виробниками після реалізації продукції; завищують ціни на м'ясопродукти, що призводить до повернення приблизно 10 % продукції у зв'язку з закінченням терміну її зберігання. При цьому, на думку операторів ринку, націнка в великих торгівельних мережах становить майже 80 % [42]. Тому деякі великі м'ясопереробні підприємства організували канали збуту нульового рівня і здійснюють роздрібну торгівлю через мережу власних фірмових магазинів, що дозволяє контролювати рівень цін на продукцію; реагувати на попит; підвищувати сервіс; збільшувати лояльність до ТМ та інше.

Проведемо комплексну оцінку досліджуваних нами підприємств за допомогою методу стратегічного управління – SPACE-аналізу. Він дасть змогу оцінити позицію підприємства на ринку, проаналізувати ряд характеристик діяльності підприємства та визначити оптимальну стратегію:

агресивну, захисну, конкурентну або консервативну в залежності від напрямку побудованого вектору на матриці SPACE. Методологія проведення SPACE-аналізу передбачає виділення чотирьох груп критеріїв оцінки діяльності підприємства: фінансове становище; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі; стабільність середовища.

Для оцінки привабливості галузі визначальними було обрано наступні критерії: загальногалузевий рівень рентабельності, рівень конкуренції в галузі, капіталоемність, бар'єри входу на ринок, державна підтримка. Кожному критерію було присвоєно відповідну вагу та оцінено за п'ятибальною шкалою експертним методом, після чого визначено зважену оцінку та оцінку групи в цілому (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

#### Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі\*

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Загальногалузевий рівень рентабельності	0,1	3	0,3
Рівень конкуренції в галузі	0,3	5	1,5
Капіталоемність	0,2	4	0,8
Бар'єри входу на ринок	0,2	4	0,8
Державна підтримка	0,2	2	0,4
Привабливість галузі (ПГ)			3,8

\* Джерело: розроблено автором

Оцінка стабільності середовища здійснювалася за критеріями: циклічність попиту, інновації на НТП в галузі, маркетингові та рекламні можливості, державне регулювання галузі, інфляція (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

#### Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища\*

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Циклічність попиту	0,1	3	0,3
Інновації на НТП в галузі	0,2	3	0,6
Маркетингові та рекламні можливості	0,2	4	0,8
Державне регулювання галузі	0,2	3	0,6
Інфляція	0,3	2	0,6
Стабільність середовища (СС)			2,9

\* Джерело: розроблено автором

Для оцінки фінансової сили підприємств було обрано такі критерії як: динаміка прибутку, ліквідність, рівень фінансової стійкості (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

### Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища\*

Критерій	Вага	ПрАТ «Український бекон»		ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»		ПАТ «Кременчукм'ясо»	
		Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Динаміка прибутку	0,4	2	0,8	2	0,8	2	0,8
Ліквідність	0,3	2	0,6	1	0,3	3	0,9
Рівень фінансової стійкості	0,3	1	0,3	1	0,3	2	0,6
Фінансове становище (ФС)			1,7		1,4		2,3

\* Джерело: розроблено автором

Такі оцінки можна пояснити незадовільними значеннями фінансових показників досліджуваних підприємств, розрахунок яких представлений в роботі раніше (пункті 2.2).

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства формувалася на основі: ринкової частки, конкурентоспроможності продукції, рентабельності продаж, ступеню вертикальної інтеграції, використання прогресивних технологій (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

### Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності підприємства\*

Критерій	Вага	ПрАТ «Український бекон»		ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»		ПАТ «Кременчукм'ясо»	
		Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Ринкова частка	0,25	3	0,75	4	1	2	0,5
Конкурентоспромож- ність продукції	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
Рентабельність продаж	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75

Продовження табл. 2.19

Ступінь вертикальної інтеграції	0,25	5	1,25	5	1,25	2	0,5
Використання прогресивних технологій	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			4,0		4,6		3,15

\* Джерело: розроблено автором

Підприємства ПрАТ «Український бекон» і ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є вертикально інтегрованими і мають власну сировинну базу. Так, в 2008 р. ПрАТ «Український бекон» увійшло до складу групи компаній ПАТ «Миронівський хлібопродукт», яке здійснює повний виробничий цикл: вирощування рослин для виробництва комбікормів, розведення птиці, м'ясопереробка, дистрибуція та продаж готової продукції. На підприємстві застосовується сучасне обладнання та передові технології [43].

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» входить у вертикально інтегровану структуру групи компаній «Глобино», яка включає в себе: ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ТОВ «Глобинський маслосирзавод», ТОВ «НВП «Глобинський свинокомплекс», ТОВ «Глобино Агро» (рослинницький напрямок групи компаній «Глобино»), ТОВ «НВП «Глобинський м'ясо молочний комплекс», Торговий дім «Глобино» та тренінговий центр, що здійснює підготовку менеджерів середньої та вищої ланки. Підприємство реалізує проект збільшення виробничих потужностей по виробництву ковбасних виробів та м'ясних напівфабрикатів, а також пов'язане з цим збільшення потужностей забійного цеху, логістичних потужностей та реконструкцію очисних споруд [44].

ПАТ «Кременчукм'ясо» на має власної сировинної бази тому закупляє м'ясну сировину переважно у вітчизняних фермерських господарствах, з якими має довгострокові договірні відносини [45].

Обсяги виробництва досліджуваних підприємств представлені в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

## Обсяги виробництва м'ясопереробних підприємств в 2012–2016 рр.\*

Підприємство	Обсяг виробництва, т				
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
<b>ПрАТ «Український бекон»</b>					
м'ясо та м'ясні продукти	7197,7	7195,8	7403	4807	4615
ковбасні вироби	15527,6	15753,9	15701	19526	32169
напівфабрикати м'ясні	4220,9	3125,5	2108	2843	2910
<b>ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»</b>					
м'ясо та м'ясні продукти	2116	2475	4366	3097	6918
ковбасні вироби	21875	21548	27905	27436	26025
напівфабрикати м'ясні	1591	1946	3232	1609	2704
інше	599	6228	2371	2412	1669
<b>ПАТ «Кременчукм'ясо»</b>					
ковбасні вироби	17713	14058	12774	9486,64	7645,3

\*Джерело: складено автором з використанням звітності підприємств [46]

Для оцінки конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств ми використали метод побудови багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.11).

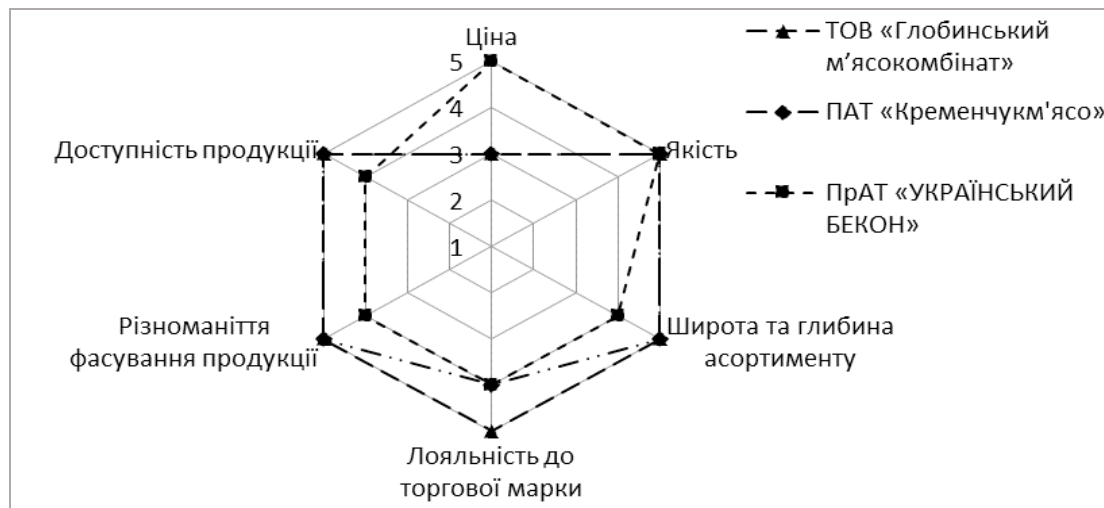


Рис. 2.11. Багатокутник конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств\*

\* Джерело: розроблено автором

Нами було проведено оцінку таких параметрів конкурентоспроможності продукції як: ціна, широта та глибина асортименту,

якість, лояльність до торгової марки, різноманіття фасування продукції, доступність продукції (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

**Оцінка параметрів конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств\***

Показники	Оцінка (шкала 1–5)		
	ПАТ «Кременчукм'ясо»	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	ПрАТ «Український бекон»
Ціна	3	4	5
Якість	5	5	5
Широта та глибина асортименту	5	5	4
Лояльність до торгової марки	4	5	4
Різноманіття фасування продукції	5	5	4
Доступність продукції	5	5	4

\* Джерело: розроблено автором

Аналіз широти та глибини асортименту досліджуваних підприємств представлений в Додаток Г, табл. Г.1. ПрАТ «Український бекон» виробляє м'ясо та м'ясні продукти, ковбасні вироби та м'ясні напівфабрикати під ТМ «Бащинський» в кількості 82 найменування продукції, а також «здійснює виробництво під торговими марками мереж: HoReCaSelect™ (варено–копчені частини птиці); ARO™ (варено–копчені частини птиці, сосиски, варені ковбаси); «Ситний ряд™» (варено–копчені частини птиці); «АШАН™» (напівкопчені ковбаси); «Кожен день™» (варені ковбаси, сардельки)» [43]. Переважно це продукція 1 гатунку. Продукція представлена в поліамідній, натуральній та газовій оболонці різного калібру.

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» виробляє м'ясо та м'ясні продукти, напівфабрикати та ковбасні вироби під ТМ «Глобино». Кількість найменувань продукції 147 одиниць. Переважно це продукція вищого гатунку. Продукція різних калібрів, в т.ч. і нарізка представлена в поліамідній, натуральній, білковій, целюлозній, векторній оболонці та штучній синюзі [44].

ПАТ «Кременчукм'ясо» представляє продукцію під торговою маркою «Фарро» – це ковбасні вироби та напівфабрикати в кількості 138 найменувань продукції. Переважно це продукція вищого ґатунку. Продукція різного калібру, в т. ч. і нарізка представлена в натуральній, текстильній, поліамідній, векторній оболонці та у целофані [45].

Найвища ціна на продукцію серед досліджуваних підприємств у ПАТ «Кременчукм'ясо» – підприємство більше орієнтується на споживачів сегменту «середній плюс» та «преміум». ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» встановлює нижчі ціни та пропонує продукцію у всіх цінових сегментах. ПрАТ «Український бекон» більше уваги приділяє сегменту споживачів «медіум».

Якість продукції підтверджується сертифікацією. На ПрАТ «Український бекон» система управління якістю і безпечністю харчових продуктів відповідає вимогам FSSC 22000, ISO 22000, ISO 9001. Для забезпечення споживачів якісною та безпечною продукцією на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» були впроваджені та сертифіковані системи управління: ISO 9001 «система управління якістю», ISO 22000 «система управління безпекою харчових продуктів» та сертифікат відповідності вимогам міжнародного стандарту на харчову продукцію IFS. На ПАТ «Кременчукм'ясо» впроваджено систему управління якістю ISO 9001. На усіх підприємствах є лабораторії для оцінки і контролю якості сировини і готової продукції акредитовані УкрСЕПРО.

За даними дослідження всі три торгові марки входять в ТОП–50 українських споживчих продовольчих брендів, однак, ТМ «Глобино» на 11 місці, ТМ «Фарро» на 30 місці, а ТМ «Башинський» на 50 місці [47].

Для реалізації продукції досліджувані підприємства співпрацюють з торговими мережами та організують збут через власні фірмові магазини. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» працює з такими крупними ритейлерами, як група компаній Fozzy Group, METRO Cash & Carry, «АТБ–маркет», «Пакко–холдинг», «Еко маркет», «Амстор», «BILLA», а також регіональними

мережами. Збут продукції здійснюється торговим домом «Глобино», який має 27 регіональних відділів продажу по всій території України. ПАТ «Кременчукм'ясо» має 13 регіональних відділів продажу та власну торгову мережу, що складається з 7 фірмових магазинів «М'ясна лавка» та 11 торгових точок «Кременчукм'ясо» в м. Кременчуці та м. Комсомольську. Також реалізація продукції здійснюється через торговельні мережі: «ТАВРІЯ В», «Сільпо», «Еко маркет», «Караван», «Фуршет», «Ашан», «Villa», «Велика кишеня», «Фора», «Євротек», «Амстор». ПрАТ «Український бекон» здійснює реалізацію продукції через власні фірмові магазини в м. Києві (7 магазинів), м. Костянтинівка Донецька обл. (5 магазинів), м. Черкаси (2 магазини), м. Могилів–Подільський Вінницька обл. (1 магазин) та співпрацюючи з торговою мережею «ТАВРІЯ В», «Ашан» [43, 44, 45].

Отже, після оцінки фінансового становища та конкурентоспроможності підприємства, привабливості галузі, стабільності середовища ми визначаємо вектор рекомендованої стратегії методом SPACE–аналізу. Для цього потрібно знайти координати точки А (x; y) за формулами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (2.11)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СС} \quad (2.12)$$

та відобразити результати у системі координат ХОУ. Вектор рекомендованої стратегії будують за двома точками: О (0; 0) та А (x; y) (рис. 2.12).

В нашому випадку, координати ПрАТ «Український бекон» :

$$x = 3,8 - 4 = -0,2$$

$$y = 1,7 - 2,9 = -1,2$$

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»:

$$x = 3,8 - 4,6 = -0,8$$

$$y = 1,4 - 2,9 = -1,5$$

ПАТ «Кременчукм'ясо»:

$$x = 3,8 - 3,15 = 0,65$$

$$y = 2,3 - 2,9 = -0,6$$

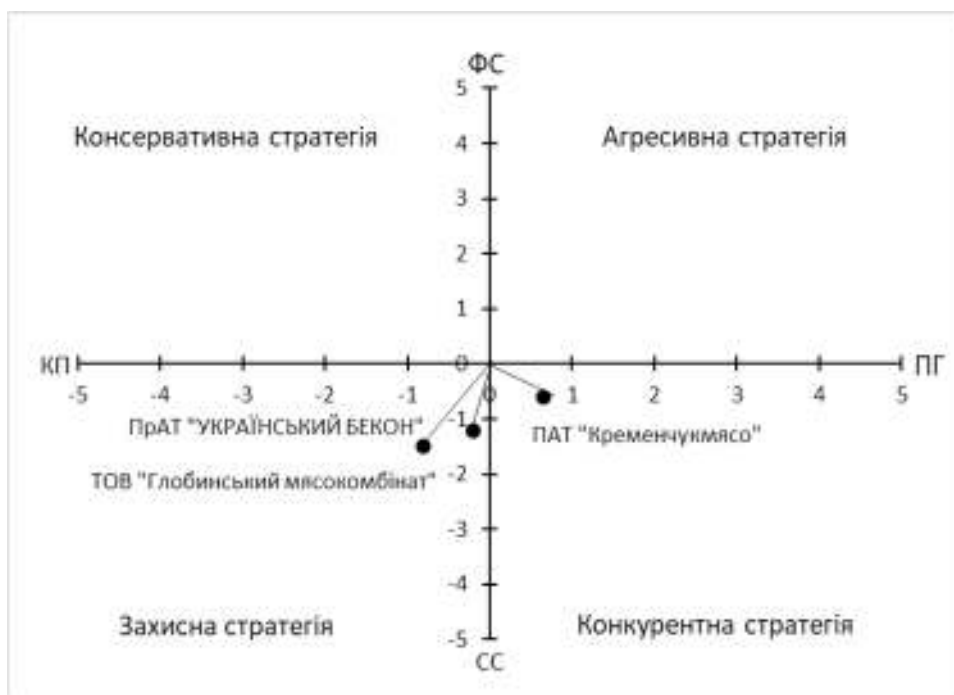


Рис. 2.12. Побудова вектора рекомендованої стратегії методом SPACE–аналізу\*

\* Джерело: розроблено автором

З рис. 2.12 видно, що рекомендованою стратегією для ПАТ «Кременчукм'ясо» є конкурентна стратегія, а для ПрАТ «Український бекон» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – захисна стратегія.

Ведення конкурентної стратегії передбачає підвищення конкурентоспроможності підприємства задля збільшення ринкової частки. На ПАТ «Кременчукм'ясо» необхідно здійснювати захист наявних конкурентних позицій в умовах високої конкуренції на ринку та проводити заходи з їх покращення; стабілізувати фінансове становище та продуктивніше використовувати потенціал; організувати власну сировинну базу; фінансувати ті напрямки діяльності, що забезпечують стабільний прибуток. Найбільш ефективними варіантами реалізації конкурентної стратегії для ПАТ «Кременчукм'ясо» є концентрична диверсифікація і створення спільного підприємства.

Стратегія концентричної диверсифікації найбільш актуальна у випадку, коли: темпи зростання галузі малі або відсутні; існуючі продукти компанії знаходяться на стадії ЖЦ «спад»; впровадження нових профільних продуктів

позитивно вплине на збут існуючої продукції; реалізація нових профільних продуктів може бути здійснена за досить високими цінами; коливання попиту на нові профільні продукти знаходяться в протифазі з коливаннями фінансових циклів і спадів компанії.

Стратегія створення спільного підприємства ефективна коли об'єднуються: декілька малих компаній для протистояння великому конкуренту; декілька компаній, що працюють в різних сферах і цим доповнюють одна одну; компанії, яким для реалізації вигідного проекту бракує власних ресурсів чи технологій; компанії приватного і державного сектору; національна компанія і іноземна.

Стосовно захисної стратегії для ПрАТ «Український бекон» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – вона полягає в протидії загрозам зовнішнього середовища за рахунок високої конкурентоспроможності підприємства. Для цього рекомендується впровадити стратегію концентричної, конгломеративної або горизонтальної диверсифікації. Але необхідно вирішити проблему браку фінансових коштів для реалізації даних стратегій. Сутність концентричної диверсифікації була розглянута вище.

Стратегія конгломеративної диверсифікації використовується коли: існуючий ринок збуту насичений і темпи зростання галузі зменшуються; компанія має потенціал для того, щоб розпочати діяльність в новій для себе галузі; компанія має фінансові ресурси для придбання непрофільного бізнесу, що є вигідним об'єктом для інвестування.

Стратегію горизонтальної диверсифікації рекомендується реалізовувати коли: спостерігається висока конкуренція в галузі і низька норма прибутковості; впровадження нових непрофільних продуктів позитивно вплине на збут існуючої продукції і буде знаходитись в протифазі з нею; існують ефективні канали збуту, які можна використати для просування нової продукції існуючим споживачам.

Щоб обрати вірну стратегію для кожного напрямку діяльності

підприємства та здійснювати подальше фінансування саме ефективних напрямків необхідно провести портфельний аналіз.

Портфель підприємства – це сукупність відносно самостійних стратегічних зон господарювання (СЗГ).

За допомогою портфельного аналізу ми оцінимо усі СЗГ досліджуваних підприємств з метою рекомендації вкладання коштів та розвитку найбільш прибуткових та скорочення фінансування неефективних.

Проведемо портфельний аналіз користуючись матрицею БКГ. Нами були виділені СЗГ відповідно до прийнятої номенклатури продукції промисловості (НПП):

- СЗГ №1 – стратегічна зона господарювання №1, що відповідає за виробництво «вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім готових продуктів та страв)» [9];
- СЗГ №2 – стратегічна зона господарювання №2, що відповідає за виробництво «вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки» [9];
- СЗГ №3 – стратегічна зона господарювання №3, що відповідає за виробництво «ковбаси напівкопчені» [9];
- СЗГ №4 – стратегічна зона господарювання №4, що відповідає за виробництво «ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сировокопчені, включаючи «салями»» [9];
- СЗГ №5 – стратегічна зона господарювання №5, що відповідає за виробництво «вироби ковбасні копчено–запечені» [9];
- СЗГ №6 – стратегічна зона господарювання №6, що відповідає за виробництво «холодець, зельц» [9]

Нами була розрахована відносна частка ринку (ВЧР) кожної СЗГ досліджуваних підприємств на основі інформації про їх обсяги виробництва і обсяги виробництва лідера галузі ТОВ «МФ «Фаворит плюс» за формулою:

$$ВЧР_{СЗГn} = \frac{\text{Обсяг}_{\text{виробництва}_{\text{лідера}}}}{\text{Обсяг}_{\text{виробництва}_{\text{підприємства}_{\text{n}}}}} \quad (2.13)$$

Результати розрахунків представлені в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

## Розрахунок відносної частки ринку м'ясопереробних підприємств\*

Стратегічна зона господарювання	ПрАТ «Український бекон»		ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»		ПАТ «Кременчукм'ясо»		ТОВ «МФ «Фаворит плюс»
	Обсяг вир-ва, т	ВЧР	Обсяг вир-ва, т	ВЧР	Обсяг вир-ва, т	ВЧР	Обсяг вир-ва, т
СЗГ №1	6314,7	6,22	344,2	0,34	513,5	0,51	1015,0
СЗГ №2	13165,5	0,92	13109,1	0,91	2852,7	0,20	14339,8
СЗГ №3	5957,2	1,19	5691,0	1,14	684,7	0,14	4996,8
СЗГ №4	6731,7	1,30	6613,7	1,28	3366,2	0,65	5179,0
СЗГ №5	0,0	0,00	146,1	0,56	171,2	0,66	260,3
СЗГ №6	0,0	0,00	120,8	0,52	57,1	0,24	234,2
Всього	32169,0	–	26025,0	–	7645,3	–	38735,0

\* Джерело: розроблено автором

Також ми розрахували темпи приросту ринку (ТПР) кожної СЗГ, користуючись статистичною інформацією за 2015 і 2016 рік по формулі:

$$ТПР = \frac{(\text{Ємність\_ринку\_СЗГ\_2016} - \text{Ємність\_ринку\_СЗГ\_2015})}{\text{Ємність\_ринку\_СЗГ\_2015}} * 100\% \quad (2.14)$$

За результатами розрахунків отримані такі значення ТПР: для СЗГ №1 3,94 %, СЗГ №2 0,81 %, СЗГ №3 5,93 %, СЗГ №4 (-3,08 %), СЗГ №5 (-6,83 %), СЗГ №6 1,27 %.

На основі отриманих даних нами були побудовані матриці БКГ для ПрАТ «Український бекон», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ПАТ «Кременчукм'ясо».

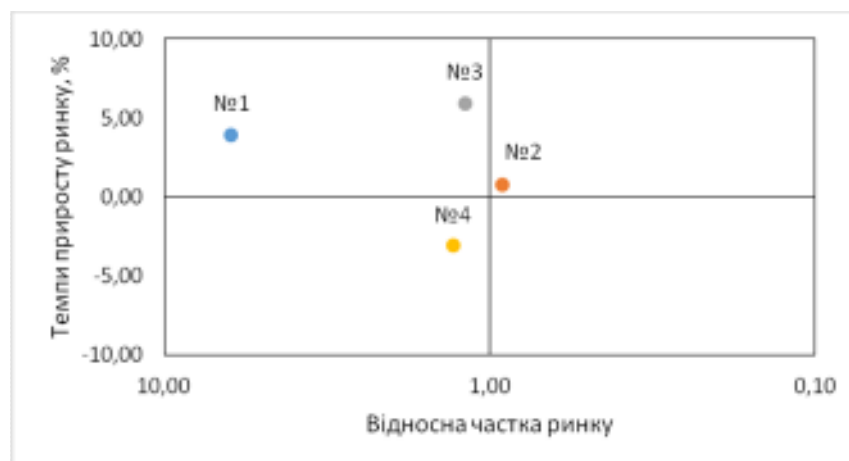


Рис. 2.13. Матриця БКГ ПрАТ «Український бекон»\*

\* Джерело: розроблено автором

Як ми бачимо на рис. 2.13 в ПрАТ «Український бекон» СЗГ №4 розміщено в 1-й зоні матриці БКГ, що носить назву «Дійні корови». В іншій 2-й зоні відповідної матриці, що носить назву «Зірки», розмістилися СЗГ №1 та №3. В 3-ю зону матриці, під назвою «Дикі кішки», потрапила СЗГ №2.

Портфель підприємства ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» представлений на рис. 2.14.

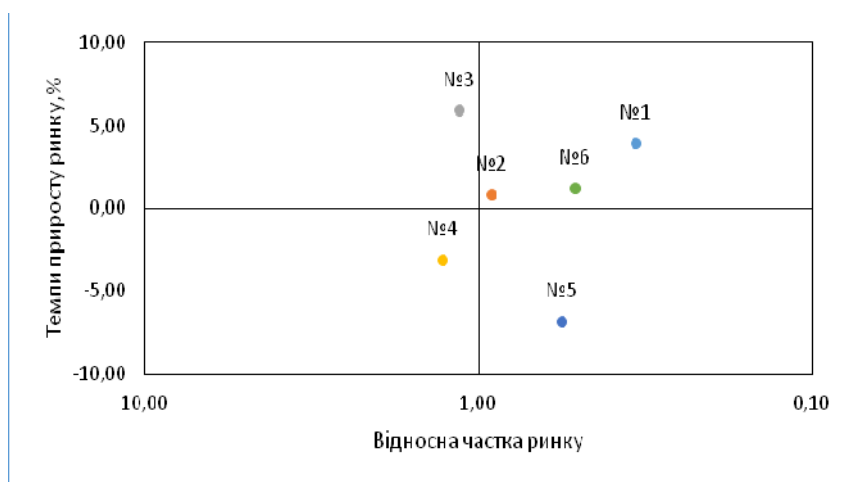


Рис. 2.14. Матриця БКГ ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»\*

\* Джерело: розроблено автором

Отже, в зону «Дійні корови» потрапило СЗГ №4. В зону «Зірки» потрапило СЗГ №3. В зоні матриці БКГ, під назвою «Дикі кішки», розмістилася найбільша кількість стратегічних зон господарювання: №2, №1 та №6. СЗГ №5 знаходиться в зоні «Собаки».

Портфель підприємства ПАТ «Кременчукм'ясо» представлений на рис. 2.15.



Рис. 2.15. Матриця БКГ ПАТ «Кременчукм'ясо»\*

\* Джерело: розроблено автором

Як ми бачимо на рис. 2.15, СЗГ №1 вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім готових продуктів та страв), СЗГ №2 вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки, СЗГ №3 ковбаси напівкопчені та СЗГ №6 холодець, зельц знаходяться в зоні «Дикі кішки». СЗГ №4 ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокочені, включаючи «салямі» та СЗГ №5 вироби ковбасні копчено–запечені знаходяться в зоні «Собаки».

За результатами проведеного портфельного аналізу підприємство приймає стратегічні рішення стосовно кожної СЗГ з метою балансування портфелю. Товари, які потрапили в зону «Дійні корови» знаходяться на стадії життєвого циклу зрілість та приносять стабільний високий прибуток, підприємство повинно підтримувати такі СЗГ і направляти отриманий від них грошовий потік на фінансування СЗГ в зоні «Зірки» - це необхідно для підтримання їх сильної позиції на висококонкурентному ринку.

СЗГ «Собаки» характеризуються малою часткою на ринку, що має низькі темпи зростання. Від таких товарів отримують незначний, або від'ємний грошовий потік, тому потрібно ліквідувати ці товари або зайняти вузькоспеціалізовану ринкову нішу, в якій вони будуть домінувати.

СЗГ «Дикі кішки» представлені на конкурентному зростаючому ринку, але займають на ньому відносно невелику частку. Такі товари можуть мати тенденцію до переходу в зону «Зірки» після додаткового фінансування (найчастіше сфери маркетингу і інновацій), або ж в зону «Собаки», якщо підприємство не має необхідного обсягу ресурсів для їх підтримки. В такому випадку їх потрібно скорочувати.

Аналізуючи наведені матриці БКГ, можна прийти до висновку, що збалансованим є портфель ПрАТ «Український бекон», портфель ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» також досить прийнятний, а портфель ПАТ «Кременчукм'ясо» є незбалансованим і критичним.

## Висновки до розділу 2

1. Як показало дослідження, в структурі виробництва основних видів продукції харчової промисловості України доля виробництва м'яса та м'ясних продуктів займає п'яте місце після виробництва продуктів борошномельно–круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів, виробництва хліба і хлібобулочних виробів, виробництва цукру, виробництва молока та молочних продуктів, та випереджає виробництво кондитерських виробів, переробку та консервування фруктів і овочів і виробництво олії та тваринних жирів. М'ясо та м'ясні продукти грають важливу роль в раціоні харчування населення, однак, українці не повністю задовольняють свої потреби, відповідно до раціональних норм споживання харчових продуктів встановлених МОЗ. Згідно з балансами споживання м'яса (в забійній вазі, без субпродуктів та жиру), в 2016 р. споживання яловичини та телятини перебувало на рівні 247 тис. тонн, свинини – 623 тис. тонн, м'яса птиці – 985 тис. тонн. Споживання субпродуктів та жиру в 2016 р. склало 173 тис. тонн та 104 тис. тонн відповідно.

2. Встановлено, що існує проблема дефіциту м'ясної сировини та високої її вартості через збереження тенденції до зменшення поголів'я сільськогосподарських тварин. Ця ситуація пов'язана із низькою рентабельністю вирощування сільгоспідприємствами худоби і птиці, втратою частини територій країни і розповсюдженням африканської чуми свиней (АЧС). Виявлено, що в десятку вітчизняних підприємств виробників, які здійснюють заготівлю м'яса входять: ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (частка ринку складає біля 40,7 %), Комплекс «Агромарс» (9,2 %), «Агро–Овен» (4,6 %), ПрАТ «АПК–ІНВЕСТ» (4,5 %), АПК «Дніпровська» (4,0 %), ПАТ «Володимир–Волинська птахофабрика», Агропромгрупа «Пан Курчак» (3 %), ТОВ «Глобинський свинокомплекс» (2,9 %), фермерське господарство «Улар» (1,1 %), ТОВ «Агро–Рось» (1 %).

3. Проведене дослідження показало, що в структурі експорту м'яса домінує м'ясо птиці, частка якого збільшується і складає близько 80 %. Обсяг зовнішніх поставок м'яса птиці та субпродуктів в 2016 р. становить 240 тис. тонн. Обсяг експорту м'яса ВРХ в 2016 р. збільшився і становить 35,1 тис. тонн. Не дуже успішно йдуть поставки свинини на зовнішні ринки, в 2016 р. цей показник склав анти-рекорд 3,2 тис. тонн. Обсяг імпорту м'яса ВРХ у 2016 р. збільшився порівняно з 2015 р. на 12,6 %, та загалом є незначним, і скоріше за все таким і залишиться, так як українці віддають перевагу більш дешевим видам м'яса. Імпорт свинини в 2016 році склав 3,694 тис. тонн. Імпорт м'яса птиці становить 83,296 тис. тонн в 2016 році. Частка цього сегменту 63 % в структурі імпорту. Виявлено також, що в останні роки значно змінилась географія експорту/імпорту м'яса.

4. В структурі вітчизняної м'ясопереробки значну частину займають ковбасні виробни. Обсяг виробництва ковбасних виробів в 2016 році знизився відносно 2012 року на 18,3 % і склав 239 тис. тонн. Обсяг експорту в 2016 р. скоротився на 94,67 % і склав 83,46 т, обсяг імпорту зменшився на 72,45 % і склав 396,37 т. Встановлено, що виробництво 80 % усіх ковбасних виробів в Україні забезпечують Дніпропетровська, Донецька, Полтавська, Кіровоградська, Житомирська, Харківська, Запорізька області. Найбільшим попитом на ринку, відповідно до номенклатури продукції промисловості (НПП), користуються виробни ковбасні варені, сосиски, сардельки та напівкопчені ковбаси. П'ятірка лідерів серед м'ясопереробних підприємств України має вигляд: ТОВ «МФ «Фаворит плюс» (частка ринку 15,7 %), ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (11,9 %), ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» (6,8 %), ПрАТ «Український бекон» (6,0 %) «Житомирський м'ясокомбінат» (5,4 %). До великих підприємств також відносяться: ПрАТ «Кременчукм'ясо», ТОВ «Салтівський мясокомбінат», ТОВ «Єрмак Голд», ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ». В роботі виявлено основні тенденції у вподобаннях споживачів та особливості ведення конкурентної боротьби серед виробників, а також встановлено загрози і можливості на ринку м'яса і м'ясопродуктів.

5. Узагальнення результатів дослідження дало можливість визначити стан та вплив макрофакторів на діяльність м'ясопереробних підприємств, а саме: стан законодавчої та нормативно–технічної документації, що регламентує діяльність м'ясопереробних підприємств, її відповідність міжнародними стандартам, а також вимогам ЄС в сфері регулювання безпечності та якості харчових продуктів; механізм державної підтримки галузі через виплату бюджетних дотацій; сила національної валюти; купівельна спроможність населення; проаналізовано соціально–демографічний фактор; рівень розвитку інноваційної діяльності на харчових підприємствах та напрями реалізації інноваційної діяльності саме м'ясопереробними підприємствами.

6. Проведено аналіз діяльності м'ясопереробних підприємств ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ПрАТ «Український бекон» та ПАТ «Кременчукм'ясо». Аналіз фінансового стану проводився за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана, відповідно до якої у всіх досліджуваних підприємств існує дуже велика ймовірність банкрутства, вони отримують чистий збиток та мають низьку рентабельність виробництва продукції. Жодне підприємство не має абсолютно ліквідного балансу і більшість показників ліквідності і фінансової стійкості не відповідають встановленим нормативним значенням.

7. За результатами проведеного дослідження методом SPACE–аналізу, рекомендованою стратегією для ПАТ «Кременчукм'ясо» є конкурентна стратегія, а для ПрАТ «Український бекон» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» захисна стратегія. Проведений портфельний аналіз досліджуваних підприємств показав, що портфель ПрАТ «Український бекон» є збалансованим, портфель ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» також досить прийнятний, а портфель ПАТ «Кременчукм'ясо» є незбалансованим і має критичний стан (в портфелі підприємства відсутні СЗГ в зоні «Зірки» та «Дійні корови», але чотири СЗГ знаходяться в зоні «Дикі кішки» і дві в зоні «Собаки»).

## Список використаних джерел по розділу 2

1. Дейнеко Л., Купчак П. Розвиток стратегічного потенціалу харчової промисловості України // Харчова і переробна промисловість: Щомісячний науково–виробничий журнал.– 2009.–№ 6.–с.234.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Пожарчук Ю. В. Сировинна база як фактор забезпечення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств України // Економіка харчової промисловості. – 2013. – №1 (17). – С. 32–34.
4. Постанова Кабінету міністрів України від 11.10.2016 р. № 780 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249464422>
5. Пожарчук Ю.В. Стан м'ясної промисловості України // Стратегія економічного розвитку харчової промисловості та забезпечення продовольчої безпеки України: міжнар. наук.–практ. конф., 29–31 жовтня 2012 р. : матеріали конф. – Одеса, 2012. – С.106–108.
6. Пожарчук Ю.В. Оцінка конкурентного середовища м'ясопереробних підприємств України // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2014»: X міжнар. наук.–практ. конф., 2–4 грудня 2014 р. : труди конф. – Харків, 2014. – С.296–299.
7. Практичний довідник експортера м'ясної продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/node/24902>
8. Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457 Класифікація видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/rada/show/vb457609–10>

9. Наказ Державної служби статистики України від 26.12.2017 № 334 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/st\\_kls/op\\_npp\\_2016.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/op_npp_2016.htm)
10. Diachenko Juliiia. Strategic objectives of Ukrainian meat processing enterprises development// The genesis of genius. – 2017. – p. 8–12.
11. Топ–10 производителей мяса в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/rating/top-10-proizvoditelej-myasa-v-ukraine-2015>
12. Дьяченко Ю. В. Інноваційна діяльність м'ясопереробних підприємств України // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2017. – Вип.16, Ч.1. – С. 94–97.
13. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/node/24753>
14. Дьяченко Ю.В. Аналіз ринку ковбасних виробів України // 78 наукова конференція викладачів академії, 23–27 квітня 2018 р. : збірник тез доповідей – Одеса: Одеська національна академія харчових технологій, 2018. – С.309–312.
15. Калорийный обзор: колбасный рынок Украины в 2016 году [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/kolbasnyj-rynok-ukrainy.html>
16. Дьяченко Ю. В. Фінансовий аналіз як інструмент обґрунтування конкурентної стратегії м'ясопереробних підприємств // Сучасний стан галузей національної економіки України: проблеми та шляхи їх вирішення: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І.І. Савенка, д-ра екон. наук, доц. І.О. Седікової – Харків: ТОВ «Пром–Арт», 2018. – 431 с., С. 73–85.

17. Економічний аналіз (практикум): [навчальний посібник] / Антонюк О. П., Ступницька Т. М., Купріна Н. М., Підгорна. І. Є. – Львів: «Магнолія–2006», 2010. – 320 с.
18. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод фінансового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf)
19. Дьяченко Ю. В. Правове забезпечення конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств України на європейському ринку // Економіка харчової промисловості. – 2017. – Том 9, Вип.4. – С. 43–48.
20. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» № 771/97–ВР від 23.12.1997 р. станом на 05.07.2017р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>
21. Регламент № 854/2004 Європейського Парламенту і Ради ЄС об установленні особливих правил організації офіційного контролю над продукцією тваринного походження, призначеної для споживання людиною в їжу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a67](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_a67)
22. Офіційний сайт ДП «Укрметртестстандарт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csm.kiev.ua/nd/nd.php?b=1>
23. Постанова КМУ від 02.09.2015 р. № 667 «Про затвердження Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/667-2015-%D0%BF>
24. Наказ міністерства аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 р. № 590 «Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12>

25. Дьяченко Ю. В. Безпечність харчової продукції, як фактор конкурентоспроможності підприємств м'ясопереробної галузі України // Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ століття: V міжнар. наук.–практ. конф., 12–13 жовтня 2017 р. : матеріали конф. – Одеса, 2017. – С.127–129.
26. Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2042-19>
27. Набрав чинності закон, який виводить систему держконтролю за харчовою продукцією на якісно новий рівень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.consumer.gov.ua/News/3098/Nabrav\\_chinnosti\\_zakon](http://www.consumer.gov.ua/News/3098/Nabrav_chinnosti_zakon)
28. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>
29. Постанова КМУ від 08.02.2017 р. № 83 «Про затвердження Порядку розподілу бюджетної дотації для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції у 2017 році» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/83-2017-%D0%BF>
30. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minfin.gov.ua/>
31. Індекс реальної заробітної плати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/index>
32. Статистичний збірник «Статистичний щорічник України за 2016 рік» / [за ред. І. Є. Вернера]. – Київ: Державна служба статистики України, 2017. – 610 с.

33. Чисельність населення України 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sylnaukraina.com.ua/novini/chiselnist-naselennya-ukra%D1%97ni-2017.html>
34. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність України 2015 рік» / [за ред. О. О. Карамзіна]. – Київ: Державна служба статистики України, 2016. – 257 с.
35. Ветеринарно-санітарна експертиза з основами технології і стандартизації продуктів тваринництва / О.М. Якубчак, В.І. Хоменко, С.Д. Мельничук та ін.; За ред. О.М. Якубчак, В.І. Хоменка. – Київ, 2005. – 800 с.
36. Маньковський А. Я. Технологія продуктів забою тварин : підручник / А. Я. Маньковський, Т. А. Антонюк. – К. : Агроосвіта, 2014. – 336 с.
37. Коренман Є.М., Дьяченко Ю.В. Використання стратегії інтеграції в діяльності харчових підприємств // 77 наукова конференція викладачів академії, 18–21 квітня 2017 р. : збірник тез доповідей – Одеса: Одеська національна академія харчових технологій, 2017. – С.356–358.
38. Кундєєва, Г. О. М'ясна промисловість у вирішенні продовольчої безпеки / Г. О. Кундєєва // Агроінком. – 2013. – № 7–9. – С. 56–62.
39. Анализ рынка колбасных изделий в Украине за май 2015 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://argroup.kiev.ua/novosti/51-analiz-rynka-kolbasnyh-izdeliy-v-ukraine-2015/>
40. Калорийный обзор: колбасный рынок Украины в 2016 году [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/kolbasnyj-rynok-ukrainy.html>
41. Обзор рынка колбасных изделий Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrosmak.ua/obzor-rynka-kolbasnich-izdelij-ukraini/>
42. Торгова націнка в торгових мережах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rbc.ua/ukr/news/torgovaya-natsenka-v-torgovyh-setyah-ukrainy-sostavlyayet-okolo-23122014123600>

- 43.Офіційний сайт ПАТ «Миронівський хлібопродукт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mhp.com.ua/uk/operations/zao-ukrainskij-bekon>
- 44.Офіційний сайт групи компаній «Глобіно» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.globino.ua/>
- 45.Офіційний сайт ПАТ «Кременчукм'ясо» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://krm.com.ua/>
46. Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>
47. 50 самых популярных украинских брендов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://focus.ua/ratings/244307/>
- 48.Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
- 49.Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/>
- 50.Офіційний сайт Світового банку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
- 51.Офіційний сайт Міжнародного торговельного центру [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intracen.org/>
- 52.Офіційний сайт Світового економічного форуму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/>
- 53.Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ier.com.ua/ua>
- 54.Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>
- 55.Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

56. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
57. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
58. Розпорядження КМУ «Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017—2021 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-eksportnoyi-strategiyi-ukrayini-dorozhnoyi-karti-strategichnogo-rozvitku-torgivli-na-20172021-roki>
59. Статистичний збірник «Економічна активність населення України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv\\_u/11/Arch\\_ean\\_zb.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_ean_zb.htm)
60. Статистичний збірник «Витрати і ресурси домогосподарств України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publdomogosp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publdomogosp_u.htm)
61. Волощук Л.О. Інноваційна діяльність та розвиток промислових підприємств України: проблеми статистичного та економічного аналізу // Проблеми економіки. – 2014. – №4. – С. 269–274.
62. Драган О.І. Формування інноваційної стратегії на підприємствах м'ясної промисловості // Економіка ринкових відносин. – 2015. – №7. – С. 158–162.
63. Науково-технічні розробки та інноваційні технології. – К.: НУХТ, 2012. – 33 с. – М'ясо-молочна промисловість
64. Демографічний щорічник «Населення України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ\\_new1/2017/publ2017.asp](http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2017/publ2017.asp)

65. Статистичний збірник «Соціально–демографічні характеристики домогосподарств України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/17/Arch\\_cdhd\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/17/Arch_cdhd_zb.htm)
66. Мазуренко О. В. Стан і напрями розвитку м'ясопродуктового підкомплексу в Україні / О. В. Мазуренко. // Економіка АПК. – 2012. – №8. – С. 59–65.
67. Рудич О. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств / Рудич О. О. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 150–157.
68. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
69. Волощук Л. О. Інноваційна діяльність та розвиток промислових підприємств України: проблеми статистичного та економічного аналізу / Л. О. Волощук // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 269–274.
70. Науково–технічні розробки та інноваційні технології. – К. : НУХТ, 2012. – 33 с. – М'ясо–молочна промисловість.
71. Мостовая И. Рынок мяса и мясопродуктов // Продукты и ингредиенты. – 2016. – №9–10. – С. 22–23
72. Бондарська О. Ринок свинини: «золоті свині», чи що стоїть за подорожченням їхнього мяса? // Мясной бизнес. – 2017. – №7. – С. 17–18
73. Гриценко Д. Огляд ринку курятини // Тваринництво сьогодні. – 2017. – №7. – С. 14–17
74. Дорошенко Е. Рынок колбасных изделий: первые итоги 2016 года // Продукты и ингредиенты. – 2016. – №6. – С. 39–40
75. Дорошенко Е. Колбасные изделия: что нам по карману? // Продукты и ингредиенты. – 2016. – №4. – С. 36–39
76. Шубина Г. Наблюдается сдвиг в сторону производства с/к и с/в колбас с преобладанием куриного мяса // Мясной бизнес. – 2017. – №7. – С. 14–15

- 77.Шубина Г. Тенденции спроса на с/к и с/в колбасы нетрадиционного ассортимента / Г. Шубина. // Мясной бизнес. – 2017. – №7. – С. 12–13.
- 78.Мазуренко О. В. Стан і напрями розвитку м'ясопродуктового підкомплексу в Україні / О. В. Мазуренко // Економіка АПК. – 2012. – № 8. – С. 59–65.
- 79.Антонюк О. П. Аналіз динаміки та структури експорту агропродовольчої продукції / О. П. Антонюк, П. О. Антонюк, В. М. Лисюк // Економіка харчової промисловості. – 2017. – Т. 9, Вип. 3. – С. 8–15.
- 80.Рейтинг ТОП–100: крупнейшие производители мясной продукции [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business>

### РОЗДІЛ 3

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Формування механізму вибору ефективної конкурентної стратегії м'ясопереробних підприємств

Будь яке підприємство, що здійснює свою діяльність в умовах ринкової економіки потребує інформації про фактори зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення перспективності власних напрямів бізнесу та окреслення можливостей і загроз, які можуть вплинути на результати його роботи. Тобто підприємства моделюють, переглядають, коригують та розробляють нові стратегії для розвитку і посилення чи для збереження існуючого конкурентного положення на ринку.

Нами пропонується механізм вибору конкурентної стратегії, яка спрямована на підтримку та посилення конкурентних позицій підприємства в майбутньому і надає змогу досягати поставлених цілей, враховуючи можливості та загрози зовнішнього середовища і внутрішній потенціал.

В широкому сенсі, «механізм» це послідовна зміна станів та сукупність послідовних дій для досягнення певного результату. На нашу думку, механізм вибору конкурентної стратегії – це комплекс взаємопов'язаних методів, прийомів, інструментів стратегічного управління підприємством на основі збору релевантної інформації, визначення місії і цілей, моніторингу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, проведення стратегічного бізнес–моделювання, формування альтернатив, їх оцінки, виконання та проведення стратегічного аудиту.

Етапи реалізації механізму вибору ефективної конкурентної стратегії на м'ясопереробному підприємстві представлені на рис. 3.1.

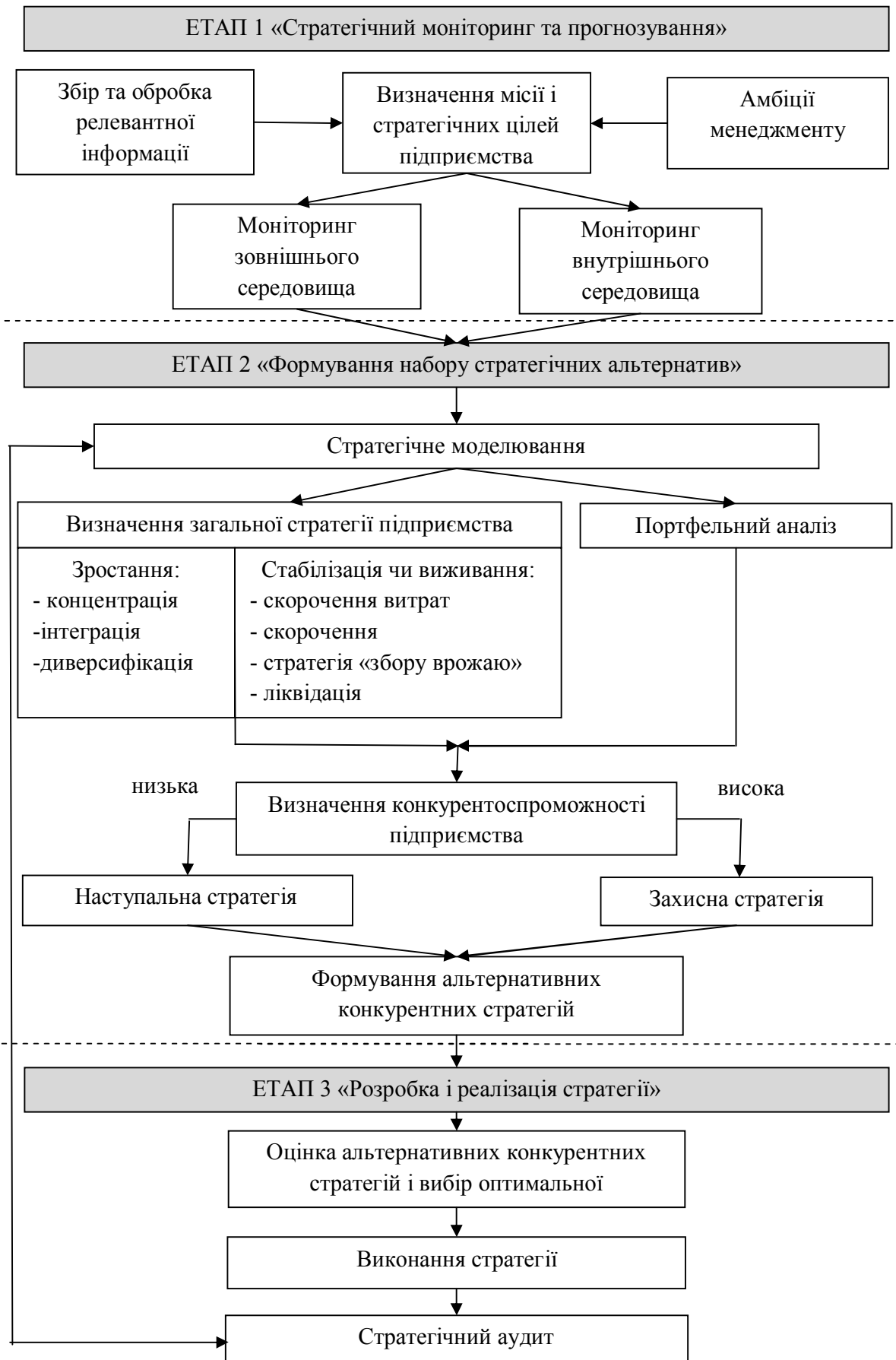


Рис. 3.1. Механізм вибору ефективної конкурентної стратегії\*

\* Джерело: власна розробка автора

Перший етап «Стратегічний моніторинг та прогнозування».

Збір та обробка релевантної інформації.

Стратегічне управління як діяльність потребує надійного інформаційно–аналітичного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних (БСД) – це системний опис найважливіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства. Вона використовується для оцінки поточного становища, визначення тенденцій у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

На думку Шершньової З.Є., з якою ми погоджуємося, метою інформаційно–аналітичного забезпечення стратегічного управління є «збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані БСД, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно–правовою, довідково–аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень» [1].

БСД можна трактувати як підсистему підтримки управлінських рішень, бо вона містить інформацію про окремі складові стратегічного аналізу, що впливають на вибір тієї чи іншої стратегічної альтернативи. БСД формується з інформації, яка надходить з багатьох джерел, піддається аналітичній обробці та перетворюється на стратегічну інформацію, що використовують в процесі встановлення і реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

Визначення амбіцій менеджменту.

Новий напрям розвитку теорії стратегічного управління трактує стратегію як довгостроковий план для реалізації амбіцій керівництва компанії. Вони можуть полягати в бажанні зайняти лідируючі позиції на ринку, збільшити прибутковість, диверсифікувати діяльність, розширити ринки збуту продукції та вийти на нові, зменшити ризики тощо. Складовими амбіцій менеджменту є: високі цілі, ідея корпоративної відповідальності, програмна філософія компанії, відмова від традиційної ієрархії, зміна принципу контролю, адаптування ОСУ до змін середовища, комплексна

система оцінки ефективності, інформаційна демократія та інше. Ці передумови впливають на вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії через свій вплив на постановку цілей підприємства.

#### Визначення місії і стратегічних цілей.

Місія підприємства – це причина виникнення, сенс існування, якісна мета, задля якої організація існує. Місія формує довгострокові орієнтири, створює уявлення менеджерів і власників про майбутній бажаний стан компанії, у визначенні системи цінностей, яких дотримується керівництво і персонал та ін. Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» та «філософія» [1].

На нашу думку, місія м'ясопереробних підприємств має полягати у виробництві широкого асортименту високоякісної безпечної продукції для задоволення потреб населення у м'ясних продуктах і забезпечення повноцінного харчування з метою збереження здоров'я нації та створення позитивної репутації компанії на вітчизняному та міжнародному ринках, що забезпечить її конкурентоспроможність.

Місія є основою для формування стратегічних цілей компанії, що визначають конкретні напрямки діяльності. За ієрархією розрізняють цілі: загального рівня підприємства (корпоративного); функціонального рівня (рівень функціональних підрозділів); операційного рівня (рівень структурних виробничих підрозділів). За напрямком діяльності цілі підприємства можна поділити на економічні, техніко–технологічні, соціальні, екологічні.

#### Моніторинг зовнішнього середовища.

Цей процес передбачає аналіз сучасного стану макро– та мікрофакторів зовнішнього середовища, виявлення тенденцій і прогнозування змін цих факторів у майбутньому періоді. Для аналізу макрофакторів (економічний, політико–правовий, соціально–демографічний, технологічний), що впливають на м'ясопереробні підприємства ми досліджували інформацію, що надає Державна служба статистики України, Міністерство фінансів України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Міністерство

аграрної політики та продовольства України, Міністерство соціальної політики України. Також для оцінки ситуації можливо використовувати дані досліджень Світового банку (the World Bank), Міжнародного торговельного центру (International Trade Centre), Світового економічного форуму (World Economic Forum), Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, проекту FAO та EBRD «Підтримка діалогу держави та бізнесу в українському м'ясному секторі» та інше.

Для аналізу правового аспекту діяльності необхідним є вивчення та використання законів та підзаконних актів, постанов та розпоряджень органів влади, які регулюють діяльність м'ясопереробних підприємств, в тому числі: Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України», Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин», Закон України «Про інноваційну діяльність», Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», Постанова КМУ «Про затвердження Порядку розподілу бюджетної дотації для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції у 2017 році», розпорядження КМУ «Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017–2021 роки» та інше.

Необхідно також досліджувати зміни у нормативній документації: міжнародні стандарти, галузеві стандарти, стандарти підприємства, технічні умови, інструкції. Зокрема, діяльність м'ясопереробних підприємств регламентується ДСТУ 4161–2003 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги», ДСТУ 4435:2005 «Ковбаси напівкопчені. ЗТУ», ДСТУ 4436:2005 «Ковбаси варені, сосиски, сардельки, хліби м'ясні. ЗТУ», ДСТУ 4433:2005 «Ковбаси смажені. ЗТУ», ДСТУ 4427:2005 «Ковбаси

сирокопчені та сиров'ялені. ЗТУ», ДСТУ 4591:2006 «Ковбаси варено–копчені. ЗТУ», ДСТУ 7680:2015 «Продукти м'ясні та вироби м'ясомісткі. Номенклатура та вимоги до назв».

Економічний фактор характеризує рівень доходів населення, стан національної валюти, індекс інфляції, напрями та масштаби ЗЕД, інше. Для моніторингу цього фактору ми досліджували статистичний збірник «Економічна активність населення України», статистичний збірник «Витрати і ресурси домогосподарств України», користувались даними, що надає Державна служба статистики України, Міністерство фінансів України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Міністерство аграрної політики та продовольства України.

Для моніторингу стану технологічного фактору необхідно досліджувати рівень інноваційної активності підприємств в галузі, напрями інноваційної діяльності. Для цього ми використовували статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» та публікації у періодичних фахових виданнях.

Моніторинг соціально–демографічного фактору характеризує стан і зміни в чисельності населення, структурі населення за віком та статтю, тривалості життя, міграції та ін. Інформаційною базою слугує статистичний збірник «Чисельність наявного населення України», статистичний збірник «Соціально–демографічні характеристики домогосподарств України» та інше.

Моніторинг факторів мікросередовища полягає в оцінці таких об'єктів як: конкуренти, споживачі, постачальники (ринок сировини) та партнери. Для цього необхідно користуватись періодичною літературою (галузеві фахові журнали «Продукти&Інгредієнти», «М'ясний бізнес», «Мир продуктів», «Мясное дело», «Тваринництво сьогодні» та ін.); публікаціями консалтингових аналітичних агенцій («KOLORO», «AR–group», «Baker Tilly», «Pro Consulting»); результатами досліджень галузевих НДІ; електронними аналітичними ресурсами («Latifundist», «Agropolit», «Національний

промисловий портал», «Agravery», «УкрАгроКонсалт»); інформацією, що надають асоціації виробників, наприклад «Укрм'ясо»; інформацією, що наведена на офіційних сайтах товаровиробників; фінансовою звітністю, що представлена на інформаційному ресурсі «Smida» та інше.

Моніторинг внутрішнього середовища полягає в аналітиці нинішнього стану та відслідковуванні змін, що відбуваються:

- у виробничій сфері, це стосується таких питань як: ефективність використання матеріальних ресурсів, виробнича потужність, технологічна схема виробництва, рівень обладнання, стандартизація та сертифікація виробництва;
- в сфері управління персоналом підприємства – система матеріального стимулювання, кваліфікація персоналу, система підготовки і навчання, умови праці, рівень мотивації персоналу, корпоративна культура, ефективність вибраної ОСУ;
- в маркетинговій діяльності – рівень розвитку marketing–mix, канали збуту, ціноутворення, конкурентоспроможність продукції, лояльність до торгової марки підприємства, потреби споживачів;
- в фінансовій діяльності – розмір і структура капіталу, ліквідність, платоспроможність, рентабельність, відносини з банківськими установами, іншими кредиторами, партнерами, інвесторами та ін.
- в інноваційній діяльності – наявність і рівень дослідницько–експериментальної бази, професійно–кваліфікаційний потенціал служби науково–дослідних та проектно–конструкторських робіт.

Джерелами такої інформації є форми звітності, внутрішня нормативна документація, звіти керівників підрозділів.

Другий етап «Формування набору стратегічних альтернатив».

Процес стратегічного моделювання включає в себе визначення загальної стратегії підприємства та проведення портфельного аналізу. Загальна стратегія підприємства визначає його головний напрямок

діяльності. Виділяють три типи загальної стратегії підприємства: стратегія зростання, стабілізації і виживання.

Стратегія зростання обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство намагається використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для нарощування обсягу продажів та частки ринку, переважно шляхом проникнення і захоплення нових ринків та підвищення показників ефективності діяльності.

Стратегічні альтернативи стратегії зростання:

– стратегія концентрації, що передбачає покращення позицій підприємства за рахунок глибокого проникнення на ринок (збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках), розвитку товару (вдосконалення товару, його модифікація або створення нового товару для існуючого ринку збуту) чи розвитку ринку (вихід з існуючим товаром на нові сегменти ринку або нові географічні ринки) [2].

– стратегія інтеграції, що передбачає розширення діяльності підприємства шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу. Розрізняють горизонтальну інтеграцію (об'єднання з конкурентом), пряму інтеграцію (посилення впливу і контролю за системою збуту), зворотну інтеграцію (посилення впливу і контролю за постачальниками).

– стратегія диверсифікації, що передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу, а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій. Розрізняють концентричну диверсифікацію (в нового продукту схожий технологічний процес), горизонтальну диверсифікацію (в нового продукту схожі ринки збуту), конгломератну диверсифікацію (новий вид діяльності і новий продукт).

Стратегія стабілізації застосовується з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду часу великими підприємствами, які вже займають домінуючі позиції на ринку, і мають стабільні обсяги продажів і прибутків.

Стратегія виживання використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ. Вона полягає у спробі пристосуватися до важких ринкових умов господарювання і коли фінансово–економічні показники діяльності підприємства мають тенденцію до погіршення. Стратегічними альтернативами даних стратегій є стратегія скорочення витрат, скорочення, «збору врожаю» та ліквідація [3].

Проведення портфельного аналізу необхідне для того, щоб обрати вірну стратегію для кожного окремого напрямку діяльності підприємства (СЗГ) та здійснювати подальше вкладання коштів в розвиток найбільш прибуткових з них і скорочувати фінансування неефективних. Методами проведення портфельного аналізу є побудова двомірної матриці БКГ та McKinsey.

Наступним кроком є визначення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємств м'ясопереробної промисловості ми визначали методом SPACE–аналізу, в ході якого аналізували ринкову частку, конкурентоспроможність продукції, рентабельність продаж, ступінь вертикальної інтеграції та використання прогресивних технологій виробництва і отримали зважену оцінку для кожного досліджуваного підприємства. На нашу думку, підприємствам, які отримали зважену оцінку конкурентоспроможності 1, 2, 3 бали рекомендується реалізовувати наступальні стратегії, а підприємства які мають високу зважену оцінку конкурентоспроможності 4, 5 балів – захисні стратегії.

Наступальні стратегії притаманні компаніям, які намагаються зайняти місце лідера. Вдала наступальна компанія може вивести їх на першу позицію.

В науковій літературі виділяють такі напрямки наступальних дій:

- дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента;

- одночасний наступ на декількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- упереджуючи удари.

Альтернативи наступальної стратегії: флангова атака, фронтальна атака, оточення, «партизанська війна».

Оборонні стратегії знижують ризик атаки та збільшують вірогідність перенесення реалізованої атаки з найменшими втратами.

Альтернативи оборонної стратегії:

- збільшення попиту на продукцію за рахунок пошуку нових способів використання товару, збільшення інтенсивності його споживання та залучення нових споживачів.
- захист своєї частини ринку за рахунок: позиційної оборони, флангової оборони, випереджаючої оборони, контратаки, мобільного захисту, демаркетингу [4].

Далі відбувається формування альтернативних конкурентних стратегій на базі раніше визначеної наступальної або оборонної стратегії. Нами пропонується використання підходу класика стратегічного управління Ф. Котлера, який розрізняв конкурентну стратегію лідера ринку, стратегію новачка («челенджера»), стратегію веденого (послідовника) та стратегію «нішевіка» [4]. Їх загальна характеристика наведена в розділі 1 дисертаційної роботи.

Третій етап «Розробка і реалізація стратегії».

Оцінка альтернативних конкурентних стратегій і вибір оптимальної.

Запропоновані альтернативні конкурентні стратегії повинні бути оцінені з точки зору їх відповідності об'єктивним обмеженням, якими є:

- наявні обсяги фінансових ресурсів на підприємстві і можливість фінансування обраної конкурентної стратегії.
- прийнятний для підприємства рівень ризику. Оцінити прийнятність і виправданість ризику можна якщо відповісти на запитання: чи реалістичні

передумови закладені в основу вибору стратегії? до яких негативних наслідків може призвести провал обраної стратегії? чи виправдає очікуваний позитивний результат той ризик втрат у випадку провалу стратегії?

- навички підприємства.
- широта ділових зв'язків підприємства.
- реакція конкурентів на стратегію [3].

#### Виконання стратегії.

Процес виконання обраної оптимальної стратегії полягає в подальшому її декомпонуванні, тобто розробці функціональних і операційних стратегій, які дозволяють довести заплановані цілі до усіх рівнів менеджменту і розподілити функції по їх досягненню аж до безпосереднього оперативного виконавця. Цього досягають шляхом розробки програм та проектів реалізації стратегічного плану. Програми – це основні напрямки реалізації стратегії підприємства, а проекти – це основні форми реалізації стратегії підприємства, які конкретизують стратегію через детальне обґрунтування необхідних ресурсів, засобів, складання графіків виконання, визначення конкретних виконавців та оформлення їх у вигляді організаційно–правових і фінансових документів. Також виконання стратегії передбачає: розробку тактики подолання опору стратегічним змінам, приведення ОСУ підприємства та організаційної культури у відповідність зі стратегією.

Стратегічний аудит – це завершальна операція, яка передбачає контроль і коригування стратегічного плану в процесі його реалізації. Це пов'язано з можливими змінами в зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства.

Система стратегічного контролю передбачає:

- 1) встановлення показників, що будуть характеризувати реалізацію стратегії;
- 2) створення системи вимірювання і моніторингу стану параметрів контролю;
- 3) порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом;

- 4) оцінка результату порівняння та ухвалення рішення щодо коригування стратегічного плану;
- 5) проведення коригування.

Стратегічний аудит проводиться для з'ясування того, чи не призвели зміни в середовищі до того, що реалізація стратегії надалі не зможе привести до поставлених цілей. Якщо це так, то необхідно переглянути стратегію і повернутись до початкових етапів стратегічного управління. Якщо ні, то причини невідповідності запланованим бажаним результатам потрібно шукати в структурі, системі інформаційного забезпечення, в діяльності функціональних служб, на рівні окремих операцій і процесів організації. У такому випадку коригування може бути направлено на покращення системи мотивації, підвищення кваліфікації кадрів, ефективності використання ресурсів тощо.

### **3.2. Реалізація стратегії зовнішньоекономічної діяльності м'ясопереробних підприємств**

Раніше проведений нами аналіз вітчизняного ринку м'яса і м'ясопродуктів виявив суттєві загрози, серед яких зниження попиту, зменшення доходів населення, жорстка конкуренція та концентрація ринку, нестабільність політичної ситуації, скорочення експорту через зміни в зовнішньоекономічній політиці держави. При цьому ми спостерігаємо значні глобалізаційні процеси в світовій економіці та перспективність деяких ринків, що раніше не були задіяні українськими виробниками м'ясопереробної галузі. Тому пошук нових напрямів збуту є дуже важливим на сьогодні.

Отже, нами пропонується для підвищення ефективності діяльності вітчизняних м'ясопереробних підприємств здійснювати стратегію концентрованого зростання шляхом реалізації її альтернативи, а саме –

виходу на нові ринки, тобто розробити ефективну стратегію ЗЕД для підприємства.

На думку Кісь О.П. «стратегія ЗЕД підприємства являє собою план розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій» [5]. Автор також відзначає, що це «...комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії» [5].

Як правило, на першому етапі формування стратегії ЗЕД досліджується декілька країн і відповідно до результатів дослідження показників привабливості ринків обирають найбільш сприятливі. Далі визначають місію і цілі ЗЕД підприємства, проводять стратегічний аналіз факторів нових ринків, моделюють варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) та здійснюють вибір найбільш прийнятної стратегії ЗЕД з альтернативних, для якої розробляється стратегічний план, що передбачає також організацію реалізації стратегії, її оцінку, контроль за виконанням та зворотній зв'язок з поставленими раніше цілями [6].

Група національних консультантів ФАО у складі Володимира Гонтара, Владислава Костомахи, Ріти Поліщук та Юлії Гавриленко під керівництвом економіста департаменту ФАО ООН Андрія Ярмака, провели огляд ринків молока і м'яса країн Субсахарської Африки, регіону MENA, держав Азії та КНР [7, 11].

Базуючись на даному дослідженні, в якості найбільш перспективного регіону нами була обрана Азія завдяки великому і швидкозростаючому попиту.

Для визначення найбільш привабливих для експорту м'ясної продукції країн регіону експертами групи національних консультантів ФАО був проведений комплексний аналіз 17 із 27 країн, які, у свою чергу, були обрані

з більш ніж 50 країн Азії шляхом виключення за різними ознаками. Виключенням стали країни, де проходять або ж тільки закінчилися бойові дії; країни, де ведення бізнесу є неможливим з огляду на внутрішньополітичну ситуацію; країни, які за певних причин не надають статистичних або ж навіть оціночних даних.

Так, основними критеріями для вибору країн Азії стосовно здійснення експорту м'яса і м'ясних продуктів експертами були обрані: «кількість населення країни; очікувана кількість населення до 2030 р.; темпи урбанізації; ВВП на душу населення; темпи приросту ВВП; загальний обсяг імпорту м'ясної продукції в натуральному виразі; загальний обсяг імпорту м'ясної продукції в грошовому виразі; темпи приросту імпорту м'ясної продукції за останні 3 роки; обсяг імпорту м'ясної продукції на душу населення; наявність торговельно–економічних відносин з Україною; доступ до портів (наявність водного сполучення). Та додаткові критерії: площа країни; щільність населення; рівень урбанізації; темп природнього приросту населення; види імпортованих м'ясних продуктів; індекс економічної складності; індекс простоти ведення бізнесу; індекс простоти торгівлі через кордони» [7, 8].

За кожним кількісним критерієм країни були проранжовані від 1 до 17 (де 1 – найвищий показник/сильна позиція, 17 – найнижчий показник/слабка позиція) та за допомогою матричної схеми було визначено 10 країн із найсильнішими та найбільш привабливими позиціями в рамках одного критерію. Країни, які потрапили в ТОП–10 за найбільшою кількістю балів, і сформували базис для вибору фіналістів аналізу.

Багатофакторний аналіз є необхідною складовою даного дослідження, оскільки надає змогу оцінити повний спектр показників та їх сукупну вагу в загальній структурі аналізу, нівелювавши при цьому значення не репрезентативних показників. За результатами дослідження, країни, які набрали найбільшу сумарну кількість показників, були відібрані для

подальшого деталізованого розгляду. Серед них такі: КНР, Гонконг, Південна (Республіка) Корея, Сінгапур та Японія [7, 8].

Нами для подальшої реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності м'ясопереробних підприємств були обрані дві країни: КНР та Гонконг, розглянемо їх детальніше.

Як показує дослідження, «керівництво Китаю поставило за мету утримувати середнє економічне зростання не нижче, ніж 6,6 % протягом 2016–2020 рр. та подвоїти ВВП і середні доходи на душу населення за цей період» [9]. Стисла характеристика показників КНР представлена в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Основні характеристики КНР в 2016 році\***

Показник	2016 рік
1. Чисельність населення, млрд. осіб	1,379
2. ВВП на душу населення, дол. США	8123,18
3. Курс валют до китайського юаню станом на 31.12.2016 р.	
1 гривня	0,25
1 долар США	6,95

\* Джерело: складено автором на основі [10, 11]

Середні витрати на продукти харчування складають приблизно чверть від доходів на душу населення країни, при цьому рейтинг продуктів в порядку зменшення обсягів їх споживання має такий вигляд: зерно, овочі та гриби, фрукти, м'ясо і м'ясопродукти, молоко і молокопродукти, олія, морепродукти, яйця, цукор.

Найбільш перспективні у споживанні продуктів харчування мегаполіси Китаю це Шанхай, Пекін, Шеньчжень і Гуанчжоу – вони є ключовими ринками роздрібної торгівлі (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

### **Найбільш перспективні у споживанні продуктів харчування мегаполіси Китаю в 2014 році\***

Показники	Шанхай	Пекін	Шеньчжень	Гуанчжоу
Населення, млн осіб	24,26	21,52	10,78	13,08

Продовження табл. 3.2

ВВП на душу населення, дол. США	15 456	15 872	23 729	20 393
Найвищий дохід на душу населення міської сім'ї, дол. США	7 753	7 703	7 703	6 818

\* Джерело: складено автором на основі [7]

Проаналізуємо ситуацію на китайському ринку свіжого та переробленого м'яса. Він сам по собі великий і має значний потенціал до зростання. Процес заміни традиційних продуктів у продуктовому кошику китайців із злакових на м'ясо триває. У першу чергу, це пов'язано з підвищенням рівня життя і наявного доходу. Крім того, підвищенню попиту на м'ясопродукти сприяють урбанізація і зміни звичок у харчуванні, наприклад, збільшення використання напівфабрикатів завдяки їхній зручності. Серед переваг споживачів простежується також збільшення попиту не тільки на традиційний продукт – свинину, але й на інші види мяса, що відкриває нові можливості на цьому ринку [12]. Варто відмітити також існування значного попиту на специфічні продукти типу курячих лапок і м'ясних субпродуктів. Що ж стосується готових продуктів, то тут є тенденція зрушення в споживанні замість традиційних китайських м'ясних виробів, таких як ковбаси, убік продуктів західної кухні – шинки і бекону.

Внутрішнє виробництво в країні обмежене через брак сільськогосподарських угідь. Ерозія ґрунтів і розростання міст ще більше загострюють цю проблему. Не дивлячись на зусилля щодо збільшення виробництва м'яса в країні, Китай буде залишатись залежним від імпорту.

В той же час, на ринку існують певні труднощі та питання, що потребують зусиль з боку імпортерів. Це певні обмеження доступу на ринок для продуктів тваринного походження, а також не завжди розвинені логістичні і дистрибуторські канали. Брак «холодної ланки» в ланцюжку постачання залишається суттєвою проблемою. З іншого боку, така ситуація

надає переваги країнам, які серйозно ставляться до двосторонніх відносин з КНР, керівництво яких у тісній співпраці зі своїми експортерами вирішило всі адміністративні, ветеринарні, митні питання, і зараз вони можуть конкурувати на рівних з світовими експортерами.

Найбільш привабливими і перспективними ринками для імпортного м'яса і м'ясопродуктів є, звичайно, великі міста. Саме тут «холодна» ланка логістичного та дистриб'юторського ланцюга забезпечує безперервне постачання необхідного продукту до споживача. Мережі супермаркетів добре зарекомендували себе якнайбільш надійні, зручні та безпечні точки продаж свіжого, охолодженого та замороженого м'яса та м'ясопродуктів [7].

Південний Захід і Захід Китаю через велику кількість населення мусульманських етнічних меншин споживають більше м'яса птиці, яловичини і баранини. В найбільших містах Сходу країни, як їх називають, містах першого ешелону, є попит на дорогі готові продукти. Спеціалізовані магазини і супермаркети преміум-класу обслуговують етнічні діаспори та багатих китайських споживачів.

Основні пункти ввезення свіжого і обробленого м'яса із значними обсягами торгівлі і певним грошовим еквівалентом зосереджені в Східному і Північно-Східному Китаї, а саме:

- Шанхай, Гуанчжоу і Тяньцзінь – охолоджене та заморожене м'ясо;
- Тяньцзінь, Далянь, Гуанчжоу, Шанхай і Нанкін – їстівні субпродукти;
- Гуанчжоу, Нанкін і Тяньцзінь – м'ясо і харчові субпродукти, копчені або ж в розсолі;
- Гонбей, Шанхай і Шеньчжень – ковбаси;
- Шанхай, Шеньчжень і Сямень – інші оброблені м'ясні продукти [7].

Розглянемо, яка ситуація склалась на ринку КНР з яловичиною, свининою, м'ясом птиці та субпродуктами. За оцінкою FAS USDA, виробництво яловичини в Китаї в 2016 р. сягне 6,75 млн тонн. Стабільність внутрішніх цін сприяє потоку інвестицій у розширення виробництва. Одночасно з цим відбувається процес консолідації серед виробників. Тим не

менш, середня ефективність галузі залишається низькою, а собівартість високою. Споживання перевищує виробництво і складає, за даними FAS USDA, 7,5 млн тонн у тому ж 2016 р. Отже, країна змушена імпортувати обсяг, якого бракує, при чому ввезення яловичини з-за кордону, за прогнозами, зросте з 663 тис. тонн в 2015 р. до 750 тис. тонн в 2016 р. В середньому, імпортна яловичина коштує на 15–30% дешевше, ніж вітчизняна.

Основні країни-імпортери яловичини до КНР це: «Австралія, Уругвай, Нова Зеландія, Бразилія, Аргентина, Канада, Коста-Ріка, Чилі» [12]. Заборона на імпорт яловичини із США залишається в силі.

Виробництво свинини за даними FAS USDA, в 2016 р. знизиться на 2,5% – до 53,5 млн тонн. Це пов'язано із скороченням поголів'я та з тим, що багато операторів свиноферм (особливо дрібних) не мають доступу до капіталу, щоб розширити свої стада. Споживання свинини, як очікується, знизиться в 2016 р. з 55,7 млн. тонн до 54,6 млн. тонн через високі ціни. В той же час, свинина була і залишається важливою складовою традиційної китайської дієти.

Імпорт в 2016 р. прогнозується на рівні 1,3 млн тонн. Близько 80 % цього обсягу припадає на країни ЄС. Імпорт з США обмежений «політикою нульової терпимості до «рактопаміну» – кормової добавки, яка сприяє зростанню м'язової маси у свиней. Проте, на кінець 2015 р. Китай сертифікував 16 установ із Сполучених Штатів, які беруть участь в програмі «ractoraminefree». Тепер ці установи мають право на експорт до Китаю. «Основні країни-імпортери свинини до КНР це: Німеччина, Іспанія, США, Данія, Канада, Франція, Велика Британія, Чилі, Нідерланди, Ірландія» [12]. Китай також є експортером свинини, хоча і в менших обсягах. В 2016 р. експорт не перевищить 230 тис. тонн. В основному китайська свинина йде до Гонконгу та Японії [7, 12].

В країні стрімко розвивається птахівництво, адже Китай є другим в світі за обсягами споживання м'яса курчат-бройлерів. За даними FAS USDA,

імпорт м'яса бройлерів в 2016 р. зростає до 400 тис. тонн, збільшившись майже в 1,5 рази у порівнянні з 2015 р. Головним постачальником мяса птиці в КНР стала Бразилія, США в 2015 р. поступилися їй місцем через заборону ввозу курятини у зв'язку із спалахами пташиного грипу. «До основних постачальників м'яса птиці до КНР відносять також такі країни: Аргентина, США, Чилі, Польща, Франція» [12]. «Субпродукти ввозять: Німеччина, Данія, США, Іспанія. Нідерланди, Канада, Франція, Чилі, Велика Британія, Ірландія» [12]. Китайський споживач надає велику перевагу курячим крильцям, стегенцям і лапкам, не маючи особливого вподобання до курячого філе. Оскільки виробничий та переробний потенціал бройлерів Китаю зростає, КНР має всі можливості стати великим експортером білого м'яса грудки. Наразі основним експортним ринком для Китаю є Японія, куди поставляються перероблені, або ж консервовані м'ясні продукти із бройлерів. Свіжі або ж охолоджені цільні тушки птиці, в основному, експортуються до Гонконгу. За даними FAS USDA, експорт м'яса бройлерів в 2016 р. становить 380 тис. тонн.

«Стосовно ковбас та інших м'ясних виробів, їх імпорт до КНР здійснюють країни: Південна Корея, США, Японія, Італія, Іспанія, Польща, Ісландія, Таїланд, Німеччина та інші» [12].

Обсяги експорту та імпорту м'яса та м'ясних продуктів в КНР представлені в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Обсяги експорту/імпорту м'яса та м'ясних продуктів з/до КНР, тонн\***

Категорія	2013 рік		2014 рік		2015 рік	
	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт
1. Яловичина	5874	294223	6494	297949	4702	473835
2. Свинина	73395	583480	91516	564240	71522	777530
3. Курятина	153093	540156	170868	440206	187514	394275
4. Субпродукти	8548	839839	1848	842117	1238	840001
5. Ковбаси та інші м'ясні вироби	458621	2458	460089	1375	393445	1829
Всього	699531	2260156	730815	2145887	658421	2487470

\* Джерело: складено автором на основі [12]

Китай є дуже привабливим і перспективним ринком роздрібно́ї торгівлі, поступаючи́ лише США. Передумовами для цього є збільшення частки населення середнього класу, зростання доходів на душу населення, процес урбанізації та розповсюдженість використання інтернет–технологій купівлі–продажу продукції.

«У грошовому еквіваленті загальний обсяг роздрібно́ї торгівлі продуктами харчування в Китаї в 2015 р. досяг \$ 413,8 млрд. З цієї суми \$ 233,1 млрд припадають на продажі в роздрібних магазинах і \$ 160,5 млрд – на мережу супермаркетів. Роздрібний продаж у спеціалізованих магазинах харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів становив лише \$ 4,88 млрд, але він зріс на 10 % у порівнянні з попереднім роком» [9].

Основні формати роздрібно́ї торгівлі, що представлені в КНР, наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Основні формати роздрібно́ї торгівлі в КНР в 2015 році\***

Формат магазину	Кількість магазинів	Кількість працівників на кінець року (10 тис. чол.)	Загальний обсяг продажів товарів (100 млн юань)	Загальний обсяг закупівель (100 млн юань)
Гіпермаркети	9481	56,2	4647,2	4079,8
Супермаркети	33,2	44,5	2981,8	2707,1
Універмаги	4689	25,8	3806,1	2917,2
Магазини біля дому	16832	7,8	346	294,7
Клуби оптових продажів	108	1,5	240,9	234,4
Спеціалізовані магазини	108809	94,3	23345,8	19513,6
Аутлети	377	0,2	29,5	25,8
Франчайзингові магазини	22854	14,6	1400,3	1151,4

\* Джерело: складено автором на основі [11]

Здійснення ритейлу в великих містах першого ешелону має свої складнощі, а саме, високі витрати на оренду приміщень та брак робочої сили. Тому розповсюджується тенденція до відкриття магазинів у містах так званого «третього» і «четвертого ешелону».

Сегмент онлайн–торгівлі є дуже розвиненим напрямком роздрібно́ї торгівлі в Китаї і надалі продовжує зростати, так, до 2020 р. очікується 20 % приросту онлайн–продаж.

За даними дослідження, «станом на 2015 р., в Китаї налічувалося більше 4 млн веб–сайтів і 668 млн інтернет–користувачів, 650 млн власників мобільних телефонів і 250 млн користувачів мобільних мереж 4G» [9, 12].

В системі ритейлу Китаю набуває розвитку політика створення інтегрованих ланцюгів підприємствами роздрібно́ї торгівлі. Вона полягає в налагоджуванні зв'язків і організації прямого постачання товарів з–за кордону або з вітчизняних фермерських господарств – це дозволяє зменшити витрати торгових підприємств.

На ринку простежується тенденція до відкриття не лише великих супермаркетів, а й категорії магазинів «біля дому» – вони потребують менших площ та мають нижчі витрати на операційну діяльність. Також розповсюдженим явищем становиться відкриття франчайзингових магазинів, перевагою яких є швидке збільшення кількості точок збуту [9].

Якщо розглянути сегмент великих мережевих супермаркетів, слід відмітити, що «міжнародні гравці роздрібно́ї торгівлі – гіпермаркети і супермаркети, такі як Walmart, Carrefour і Metro стикаються в Китаї з гострою конкуренцією з боку провідних вітчизняних мереж, таких як China Resources Vanguard і Yonghui» [12]. Більшість мережевих магазинів здійснює імпорт харчових продуктів. На кінець 2014 р. у число провідних компаній з роздрібно́го продажу споживчих фасованих товарів входили China Resources Vanguard, RT–Mart, Walmart, Lianhua, Carrefour, Yonghui, Nonggongshang, Haihang, Bubugao, Wumart, Metro і AEON China. Мережа магазинів преміум–класу включає в себе Ole', BLT, Sam's Club, Bravo і BHG [12].

Кількість магазинів роздрібно́ї торгівлі формату «біля дому» продовжує зростати. Вони активно працюють в транспортних центрах громадського користування. Майже всі житлові об'єкти і ділові центри у великих містах мають магазин такого типу в безпосередній близькості. Як

правило, це торговий об'єкт площею не більше 150 м. кв., що орієнтований на молодь, офісних службовців та туристів. Магазини такого типу зазвичай воліють продавати добре відомі бренди в невеликих привабливих упаковках [11].

Цільовим сегментом споживачів спеціалізованих магазинів є громадяни з високим рівнем доходу – їх в більшій мірі цікавить висока якість і безпечність продуктів, а також комфортабельність торгового залу і сервіс. Магазини розташовані або в центрі міста серед комерційних будівель, або ж близько до торгових центрів, або житла преміум-класу. Кількість спеціалізованих супермаркетів і бутиків значно збільшилася протягом останніх років. Так, до спеціалізованих магазинів відносять: Corner's Deli, 7-Eleven, Pagoda та Jenny Lou's. Крім того, частина магазинів пропонує свої послуги протягом 24 години на добу, серед них: OK, C-store, Family Mart, які знаходяться в південному та східному регіонах країни [12].

«Торговельно-економічна співпраця між Україною та КНР регулюється Угодою між Урядом України та Урядом Китайської Народної Республіки про торговельно-економічне співробітництво (1992 р.), згідно з якою встановлено режим найбільшого сприяння щодо стягнення мита при експорті та імпорту товарів в обох країнах, податків та інших внутрішніх зборів» [13].

Так, в 2015 р. товарообіг між Україною та КНР склав \$7,074 млрд, що менше аналогічного показника 2014 р. на 17,6%. При цьому, китайський експорт товарів в Україну становив \$3,517 млрд (зменшення на 31,1%), імпорт українських товарів – \$3,557 млрд (збільшення на 2,1%). Сальдо двосторонньої торгівлі на користь України склало \$0,040 млрд. [14].

Основу китайського імпорту з України в 2015 р. склали:

- мінеральні продукти (в основному руди залізні, шлаки та попіл, енергетичні матеріали та ін.) – 43,1% (\$1,531 млрд);
- продукти рослинного походження (переважно зернові) – 30,1 % (\$1,070,5 млрд);

- жири і олії тваринного або рослинного походження – 17,9 % (\$638,3 млн);
- деревина та вироби з неї – 4,0 % (\$141,3 млн);
- механічне обладнання, машини, устаткування та механізми – 2,1 % (\$74,3 млн);
- інші товарні позиції не перевищували 1 % у загальній структурі експорту [7].

Для здійснення експорту свіжого м'яса та м'ясних продуктів в Китай можна скористатись послугами безлічі компаній, які займаються морськими контейнерними перевезеннями. За даними експертів FAS USDA, які аналізували це питання, вартість перевезення складає близько трьох тисяч доларів США (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Приблизна вартість контейнерного перевезення Україна – Китай\***

Порт загрузки	Порт призначення	Контейнер 20 футів, дол. США	Контейнер 40 футів, дол. США
Одеса, Чорноморськ	Шанхай	2600	2900
Одеса, Чорноморськ	Гуанчжоу	2850	3100
Одеса, Чорноморськ	Гонконг	2600	2900
Одеса, Чорноморськ	Тяньцзін	2600	2900

\* Джерело: складено за допомогою [7]

Традиційний морський шлях через Суецький канал займає щонайменше 28 діб, але в реальності при необхідності комплектування партій і контейнерів цей термін сягає 40 діб. Саме тому активно розробляються проекти залізничної доставки найкоротшим шляхом з Європи в Китай які, зазвичай, називають відродженням «шовкового шляху». Наразі проробляється декілька маршрутів, але всі ці проекти знаходяться в стані доопрацювання. Головною проблемою залишається різниця у колії залізниць Європи і Китаю з одного боку (1435 мм) і колишніх країн СРСР з іншого (1520 мм). Україна активно долучається до ініціатив прокладання залізничного шляху до Китаю в обхід Росії, яка ускладнює транзит

українських товарів по своїй території в останні роки. Так, у січні 2016 р. Україна приєдналася до проекту Транскаспійського транспортного маршруту, в якому приймали участь також Китай, Казахстан, Грузія, Азербайджан і Туреччина.

Перший демонстраційний потяг у складі десять вагонів та двадцять сорокафутових контейнерів вирушив із Чорноморського морського торговельного порту 15 січня 2016 р. маршрутом, який назвали «Новий Шовковий шлях». Маршрут включав в себе паромні переправи Чорним і Каспійським морями та проходив через станції: порт Батумі, Алят, Актау–Порт, Бейнеу, Жезказган, Балхаш–1. Китайського кордону він дістався 31 січня, прибувши на станцію Достик у Казахстані. Однак, тривалість шляху перевищила заплановані 12 діб і склала 15 діб, що все одно швидше за морські перевезення [7].

Отже, здійснення експорту вітчизняної м'ясної продукції в Китай може бути реалізовано шляхом:

- Забезпечення місцевих партнерів сировиною (B2B);
- Реалізація продуктів готових до продажу – ковбаси та інші м'ясні вироби (B2C);
- Власне виробництво в Китаї, як потенційна стратегічна ціль.

М'ясні продукти підпадають під певні обмеження, щодо доступу на китайський ринок, тому, по–перше, мають бути підписані двосторонні протоколи між Україною і Китаєм. Дозвіл на експорт яловичини Україна отримала в березні 2017 р. і продовжуються переговори направлені на розширення переліку видів м'яса і м'ясопродуктів. По–друге, необхідно мати затверджений ветеринарний сертифікат на продукти тваринного походження, а також повинна відбутись попередня реєстрація виробничих одиниць в Certification and Accreditation Administration (CNCA). Імпортувати м'ясо або м'ясні продукти з установ, що не включені в список CNCA, в КНР заборонено, і виробник не зможе вийти на китайський ринок.

Процес реєстрації контролюється CNCA і вимагає від країни–експортера забезпечення відповідної технічної документації до CNCA в рамках «Анкета – оцінки і дослідження з ветеринарної системи громадської охорони здоров'я щодо реєстрації для іноземних установ, призначених для експорту м'яса в Китай». Перелік питань наведено в Додатку Д, табл. Д.1.

Після узгодження питання на державному рівні експортери повинні заповнити шаблон (Додаток Д, табл. Д.2) для того, щоб зробити офіційну заяву в письмовій формі їхнім місцевим органам влади і включити в перелік зареєстрованих підприємств.

Митні процедури та відповідність китайським стандартам і вимогам може бути проблемою для експортерів до Китаю. Правила можуть бути складними і часто змінюються, і дуже важливо бути в курсі останніх подій і мати можливість звернутись за професійною допомогою до місцевих партнерів, що володіють необхідним досвідом та інформацією.

Документація, яка необхідна для ввозу продуктів до КНР включає:

- комерційний рахунок–фактуру;
- пакувальний лист;
- свідоцтво про реєстрацію експортера продовольчих товарів;
- авіаційну, залізничну накладну або коносамент;
- вантажний лист, страхове свідоцтво;
- сертифікат аналізу;
- угоду, або ж контракт між Покупцем і Продавцем, що підписаний обома сторонами (не потрібно у всіх портах);
- сертифікат походження товару(тільки на прохання імпортера);
- ветеринарний сертифікат на продукти тваринного походження [7].

Підприємством–експортером має бути підготовлений такий перелік документів:

- свідоцтво про митне оформлення – як імпортер, так і експортер отримує реєстрацію на митниці;

- імпортна митна декларація;
- імпортна ліцензія;
- ліцензія імпортера на право здійснення зовнішньо–торговельних операцій;
- бізнес–ліцензії на право імпорту і експорту;
- свідоцтво про реєстрацію імпортера продовольчих товарів;
- товарний сертифікат інспекції(якщо це не перша партія);
- дозвіл на імпорт живих тварин і рослин, що підлягають карантину [7].

Національний стандарт GB 7718–2011 (загальні правила для маркування запакованих харчових продуктів, національні стандарти безпеки харчових продуктів) може бути застосований до майже всіх сільськогосподарсько–харчових продуктів, що імпортуюються Китаєм, і надає докладну інформацію як за змістом, так і за форматом етикеток.

Загальний перелік вимог до маркування:

- назва продукту;
- список інгредієнтів, в порядку зменшення за відсотком від змісту, ваги нетто і відповідного обсягу по зменшенню;
- назва та адреса виробника і місцевого агента або дистриб'ютора;
- дата виготовлення, термін придатності (вказати кінцеву дату) і керівництво для зберігання;
- країна походження;
- сорт;
- код національного стандарту, промислового стандарту або стандарту підприємства з виробництва;
- спеціальний зміст, якщо такий є (наприклад, опромінені харчові продукти).

Всі етикетки на імпортовані продукти харчування повинні бути схвалені Службою інспекції і карантину Китаю (CIQS), і імпортер або дистриб'ютор можуть працювати з митницею в ході цього процесу [7].

Також відповідно до Статті 12 Указу AQSIQ 145, опублікованої в 2012 р., закордонні виробники харчових продуктів, зареєстрованих CNCA, повинні мати їхній реєстраційний номер, надрукований на роздрібній упаковці, починаючи з 1 травня 2012 р.

Китайські організації, що задіяні в регулюванні імпорту це: AQSIQ, CIQ, CNCA, GAC, SAC, SAIC. Їх функції представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Китайські організації, що задіяні в регулюванні імпорту\***

Назва	Функція	Сайт
AQSIQ: General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine	контролює весь процес огляду імпортованих вантажів з метою забезпечення дотримання законів, правил і адміністративних положень.	<a href="http://www.aqsiq.gov.cn">www.aqsiq.gov.cn</a>
GAC: General Administration of Customs of the People's Republic of China	утримує всі імпортні товари до перевірки і затвердження, а також сплати всіх тарифів і податків.	<a href="http://www.customs.gov.cn/publish/portal0">www.customs.gov.cn/publish/portal0</a>
CIQ: China Inspection and Quarantine	як місцеве відділення AQSIQ CIQ здійснює інспекцію в пунктах в'їзду на імпорт.	<a href="http://www.en.ciqcid.com">www.en.ciqcid.com</a>
CNCA: Certification and Accreditation Administration	підпорядковуючись AQSIQ, відповідає за сертифікацію і акредитацію	<a href="http://www.cnca.gov.cn/cnca">www.cnca.gov.cn/cnca</a>
SAC: Standardisation Administration of the People's Republic of China	організовує, координує і створює програми щодо розробки та перегляду національних стандартів.	<a href="http://www.sac.gov.cn">www.sac.gov.cn</a>
SAIC: State Administration for Industry & Commerce	регулює ринок шляхом адміністративного примусу, проектів законів і правил, а також приймає нормативні акти та політику в галузі управління промисловості та торгівлі.	<a href="http://www.mofcom.gov.cn">www.mofcom.gov.cn</a>

\* Джерело: складено за допомогою [7]

Загальна схема процедур для експорту харчової продукції до КНР представлена в Додатку Д, рис.Д.1.

Ще одним пріоритетним напрямком для експорту м'ясної продукції ми обрали Гонконг. Гонконг – особливий адміністративний район Китайської Народної Республіки. Під врядування КНР Гонконг перейшов у 1997 р. Згідно з розрахунками «Глобального індексу конкурентоспроможності» Світового економічного форуму, Гонконг вже п'ятий рік поспіль перебуває в десятці країн–лідерів за комплексом 12 показників і займає 7 місце. Його найсильніші сторони – це рівень інфраструктури, макроекономічні досягнення, розвиток здоров'я, освіти і технологій [15]. За розвитком інфраструктури він взагалі вважається першим у світі завдяки видатній якості елементів всіх видів транспорту. Фінансовий сектор країни – розвинутий, надійний і стабільний. Внутрішній ринок – конкурентний, ефективний і відкритий світу. Ринок робочої сили – один з найефективніших у світі, як і бізнес–середовище в цілому. Гонконгу, за оцінкою експертів з світової економіки, необхідно гідно відповісти на виклики часу та розвиватися з позиції одного з провідних фінансових центрів світу до держави, що продукує та імплементує найсучасніші інновації. Загальні показники представлені в таблиці 3.7.

*Таблиця 3.7*

### **Загальні характеристики Гонконгу в 2016 році\***

Показник	2016 рік
1. Чисельність населення, млн. осіб	7,347
2. ВВП на душу населення, дол. США	43681,14
3. Курс валют до гонконгського долару станом на 31.12.2016р.	
1 гривня	0,28
1 долар США	7,75

\* Джерело: складено автором на основі [10, 11]

Територія Гонконгу складається переважно з крутих схилів та пагорбів і тільки 7 кв. км землі задіяно у сільськогосподарському виробництві. При

цьому, країна має найвищі показники споживання протеїну на душу населення в Азії (м'ясо, риба, та морські продукти). Зі звіту, що був підготовлений групою експертів FAO, стало відомо, що «жителі Гонконгу найбільші м'ясоїди в Азії. Середньостатистичний житель Гонконгу споживає 144 кг протеїну на рік (2014 р.), з яких 70 % – це м'ясо (101 кг), а 30 % – риба та морські продукти. Серед м'яса найбільше жителі Гонконгу споживають курятини – близько 39 кг на рік, свинини – 36 кг, яловичини – 23 кг в рік і близько 3 кг інших м'ясних виробів» [16]. В значній мірі на кількість споживання впливає рівень доходу на душу населення, який є одним з найвищих в регіоні, але також важливим фактором є традиційні вподобання споживачів.

Внутрішнє виробництво свинини знаходиться на рівні 142 тис. тонн (1,732 млн голів) в 2016 році, що становить менше 30 % від обсягу споживання. Загальне споживання цього м'яса становить близько 500 тис. тонн і є більш–менш стабільним. В той же час, при оцінці імпорту треба враховувати реекспорт, який тут доволі суттєвий і може коливатись з року в рік залежно від цінової ситуації і попиту з боку Китаю.

Дана ситуація з обсягами внутрішнього виробництва пов'язана з тим, що уряд країни запровадив схеми добровільної відмови від птахівництва та свиноферм, відповідно до яких дані ферми повинні припинити своє функціонування, а фермери отримають певну виплату–компенсацію. Така ініціатива мала на меті зміцнення системи охорони здоров'я та зменшення ризиків забруднення навколишнього середовища. Більше ніж 160 птахофабрик і 220 свинокомплексів припинили свою діяльність і в 2015 р. в Гонконзі було зареєстровано лише 43 свиноферми і 29 птахофабрик [8]. Отже, місцеве виробництво тут зорієнтоване на доповнення, а не на конкуренцію з великими імпортерами. Виробничі зусилля спрямовані головним чином на сегмент свіжих продуктів з високою доданою вартістю.

Гонконг входить до ТОП 10 світових країн імпортерів м'яса та м'ясопродуктів. Об'єм імпорту м'яса в Гонконг в 2015 р. склав 2,3 млн тонн,

що на 18% менше, ніж у 2014 р. (табл. 3.8). Найбільші обсяги імпорту в категоріях м'ясо птиці і субпродукти.

Таблиця 3.8

### Імпорт м'яса і м'ясних продуктів в 2013–2015 рр., тонн\*

Категорія	2013 рік	2014 рік	2015 рік
1. Яловичина	328948	409000	289039
2. Свинина	236626	238339	254109
3. Курятина	757743	890464	728254
4. Субпродукти	697216	813507	684687
5. Ковбаси та інші м'ясні вироби	436487	491638	365025
Всього	2457020	2842947	2321113

\* Джерело: складено автором на основі [14]

Основні постачальники червоного м'яса і курятини – Бразилія, США і Китай. Якщо Бразилія і Китай орієнтуються на масовий сегмент, пропонуючи конкурентоспроможні ціни, то США постачають більш дорогу продукцію для вимогливого споживача. Китай має перевагу, оскільки може запропонувати охолоджене м'ясо. В поставках субпродуктів на ринок Гонконгу лідером є США. В сегменті готових чи напівготових м'ясних виробів домінує Китай, постачаючи консервовані фрикадельки та інші продукти, типові для китайської кухні та китайських ресторанів [8].

Гонконг є помітним регіональним експортером м'яса і продає, в тому числі, імпортовану продукцію. Реекспортується 20–30 % імпортованої яловичини, до 50 % свинини, 70 % курятини і 50–60 % субпродуктів. Основні покупці – Тайвань, Китай і В'єтнам.

Розглянемо структуру продовольчого ритейлу Гонконгу. Сектор роздрібних продажів продуктів харчування в Гонконзі за своїм обсягом у грошовому еквіваленті у 2014 р. досяг \$11,47 млрд, що більше на 6,7 % у порівнянні з 2013 р. США залишає за собою місце найбільшого постачальника товарів, орієнтованих на роздрібних споживачів Гонконгу, з розміром експорту понад \$4 млрд. У свою чергу, Гонконг продовжує залишатися одним з основних центрів перевалки на інші ринки Азійсько-

Тихоокеанського регіону, які розширюють потенційний ринок експорту сільськогосподарської продукції в секторах роздрібної торгівлі продуктами харчування в Азії.

Питома вага супермаркетів у загальному обсязі роздробу продуктів харчування становила 57 % у 2014 р. Загальна кількість установ роздрібної торгівлі становить близько 12 тис. точок. Також споживачі здійснюють велику частину покупок на традиційних ринках (в т. ч. вуличні ринки, магазини біля дому) – в основному купують свіжі продукти. В супермаркетах купують оброблені, охолоджені, заморожені і консервовані продукти харчування. Слід зазначити, що конкуренція між вуличними ринками і супермаркетами в останні роки активізувалася [16].

Дві мережі супермаркетів домінують сьогодні на ринку Гонконгу: Wellcome Co. Ltd. (більше 280 точок) і Parkn Shop (понад 260 точок). Разом вони забезпечують, як вже було сказано, близько 75 % обороту всіх супермаркетів в Гонконгу. Решта гравців включають в себе: China Resources Vanguard Shops (CRVanguard), DahChongHong (DCH) FoodMarts, Market Place by Jasons, AEON, YATA і City Super та інші.

Гонконг має більш ніж 1300 магазинів біля дому. Мережі 7–Eleven (більше 900 точок) і Circle K (більше 200 точок), домінують в цьому секторі ритейлу. Середній розмір магазинів цієї категорії становить 92,9 м<sup>2</sup>. Магазини біля дому також вимагають сплати всього переліку зборів за вхід та продаж на полиці.

Традиційні вуличні ринки, в тому числі продовольчі базари, що переважно продають м'ясо та м'ясні вироби, а також свіжі овочі та фрукти (wetmarkets) і невеликі, незалежні крамниці, які можуть бути спеціалізованими або ж універсальними за видом продуктів (mom-and-pop shops), широко поширені в Гонконзі та традиційно складають основну частину ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування. Так, протягом 1995–1997 рр. їхня частка становила близько 54 % від загального обсягу роздрібних продажів продуктів харчування. Проте, починаючи з 1998 р.,

частка продажів в сучасних супермаркетах перевищила частку традиційних ринків збуту, і ця тенденція продовжується [7].

Для того щоб українським виробникам здійснювати поставки в Гонконг, слід керуватися Положенням про ввезення продуктів харчування до Гонконгу. В ньому наголошується, що продукти харчування та напої не обтяжуються імпорнтним митом, за винятком спирту та тютюнових виробів.

В «Постанові щодо охорони здоров'я та муніципальних послуг» (Public Health and Municipal Services Ordinance) і в «Законі про безпеку харчових продуктів» (Food Safety Ordinance) визначені усі сертифікати і дозволи, які необхідні експортеру, та нормативно-правова база щодо контролю за безпекою харчових продуктів. До продуктів, які потребують дозволу (ветеринарного сертифікату), належать м'ясо, молоко та заморожені кондитерські вироби. Особливістю є те, що заяву на дозвіл ввезення оформлюють місцеві імпортери, а експортери забезпечують їх необхідними документами [16].

Існують також певні вимоги до маркування харчових продуктів: повинні бути вказані можливі алергени; особливе маркування генетично модифікованих продуктів не є обов'язковим; в країні поки що не існує закону, який би регулював порядок сертифікації органічних харчових продуктів, тому органічні продукти можуть бути з відповідним логотипом США або ЄС. Для виконання вимог з безпеки харчових продуктів, в Гонконзі використовують стандарти Кодексу Аліментаріус [16].

Українські виробники мають декілька варіантів виходу на ринок Гонконгу:

1. Створення представництва. Вважається, що це найпряміший і найефективніший підхід, хоча він і передбачає значні інвестиції та операційні витрати (наприклад, оренда). Ставити питання з організації представництва доцільно, коли вже існують системні продажі, і постійна присутність представника експортера якраз буде зменшувати, а не підвищувати витрати.

2. Через консолідаторів. Способом зменшити витрати на представництво може бути використання так званого консолідатора – представника, який працює одразу з декількома постачальниками. При цьому такі представники, як правило, працюють з певною продуктовою групою і пропонують ритейлерам вибір продуктів з різними споживчими якостями і ціною. Великі супермаркети в Гонконзі охоче працюють з консолідаторами із США, але зазвичай закупаються малі (менше контейнера) обсяги, наприклад, для тестування на ринку.

3. Використання в Гонконзі місцевих агентів. Популярний підхід. Маючи надійного місцевого партнера, можливо протестувати ринок, захистивши свою торгову марку, та обрати найкращий варіант дистрибуції.

4. Прямий експорт на ринок. Для фірмових товарів супермаркети зазвичай вимагають ексклюзивні права на продаж у Гонконзі через свої канали. У разі відмови з боку експортера вони просто не будуть розглядати будь-який інший прямий варіант власного імпорту. У випадку досягнення принципової згоди ритейлер може запропонувати зменшення платежів за вхід в мережу. Такі продажі в супермаркети ускладнено через тривалий час доставки та дуже часто через обсяг продуктів, що менший навіть за двадцяти футовий контейнер. Нефірмові продукти та їхні великі обсяги (фрукти, м'ясо та овочі) супермаркети, як правило, закупають напряму у зарубіжного експортера, щоб скоротити витрати [16].

Українські експортери, що мають намір продати свій товар до гонконгських супермаркетів, можуть шукати варіанти прямих продажів. Деякі супермаркети самостійно укладають контракти та купують продукти у експортера. Супермаркети також закупають товар для себе через місцевих агентів або імпортерів, які, як правило, працюють не за географічним походженням товару, а за категорією – фрукти, овочі, бакалія, молочні або ж м'ясні продукти, «заморозка».

Магазини біля дому і традиційні магазини та ринки роздрібної торгівлі також отримують свої товари через місцевих імпортерів і агентів.

Як правило, супермаркети в Гонконзі вимагають плату від постачальника за кожне торгове місце для розміщення продукту (для кожного SKU). Це одноразова плата на випробувальний термін. Плата за торгове місце є предметом переговорів і змінюється в залежності від роздрібної мережі. Слід бути готовим до того, що керівництво роздрібної мережі торгівлі продуктами харчування в Гонконзі може запросити оплату за рекламні знижки (promotional discounts). Акційні продажі пропонуються протягом року, слід обумовити їхню кількість та час проведення. Постачальник має також сплатити мережі певну оговорену суму на основі річного обороту (backend income), знижку на новий товар (distributional lowance), а також так звану заохочувальну пільгу (incentive rebates), що розраховується у відсотках від обороту, у разі, якщо продажі супермаркету перевищують обумовлену суму. Якщо узагальнити, то постачальник має виплатити крупній мережі супермаркетів близько 15 % від річного обороту і до 8 % дрібнішим мережам [7].

### **3.3. Оцінка впливу обраної конкурентної стратегії на ефективність діяльності м'ясопереробних підприємств**

Реалізувати запропоновану нами стратегію концентрованого зростання, а саме її альтернативу – вихід на нові ринки, тобто стратегію ЗЕД, пропонується вітчизняним м'ясопереробним підприємствам, які мають великі потужності, власну сировинну базу, прогресивні технології виробництва, високоякісну продукцію в широкому асортименті та розвинену структуру для того, щоб підвищити ефективність своєї діяльності.

Вихід на ринок Китаю та Гонконгу змінить показники діяльності досліджуваних підприємств, тому проведемо комплексну оцінку за допомогою методу SPACE-аналізу після впровадження запропонованого заходу.

Необхідно дослідити, які зміни відбудуться за чотирма напрямками: фінансове становище підприємства; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі; стабільність середовища.

Привабливість галузі характеризують: загальногалузовий рівень рентабельності, рівень конкуренції в галузі, капіталоемність, бар'єри входження на ринок, державна підтримка. Базуючись на інформації про ринок Китаю та Гонконгу, яка представлена в пункті 3.2 дисертаційної роботи, ми експертним методом провели оцінку кожного критерію, після чого визначили зважену оцінку групи в цілому (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

#### Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі\*

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Загальногалузовий рівень рентабельності	4	0,1	0,4
Рівень конкуренції в галузі	5	0,3	1,5
Капіталоемність	4	0,2	0,8
Бар'єри входження на ринок	5	0,2	1
Державна підтримка	2	0,2	0,4
Привабливість галузі (ПГ)			4,1

\* Джерело: розроблено автором

Оцінка стабільності середовища здійснювалася за критеріями: циклічність попиту, інновації на НТП в галузі, маркетингові та рекламні можливості, державне регулювання галузі, інфляція (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

#### Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища\*

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Циклічність попиту	4	0,1	0,4
Інновації на НТП в галузі	4	0,2	0,8
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6
Державне регулювання галузі	4	0,2	0,8
Інфляція	4	0,3	1,2
Стабільність середовища (СС)			3,8

\* Джерело: розроблено автором

Для оцінки фінансової сили підприємств було обрано такі критерії як: динаміка прибутку, ліквідність, рівень фінансової стійкості (табл. 3.11). Ми очікуємо покращення даних показників завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції на нові ринки збуту.

Таблиця 3.11

### Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища\*

Критерій	Вага	ПрАТ «Український бекон»		ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»		ПАТ «Кременчукм'ясо»	
		Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Динаміка прибутку	0,4	3	1,2	3	1,2	3	1,2
Ліквідність	0,3	3	0,9	3	0,9	4	1,2
Рівень фінансової стійкості	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Фінансове становище (ФС)			3		3		3,3

\* Джерело: розроблено автором

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства формувалася на основі: ринкової частки, конкурентоспроможності продукції, рентабельності продаж, ступеню вертикальної інтеграції, використання прогресивних технологій (табл. 3.12). Очікується, що після входу на ринок Китаю та Гонконгу, досліджувані підприємства матимуть малу ринкову частку, яка з часом буде збільшуватись. Покращитись має рентабельність продажів завдяки збільшенню валового прибутку.

Таблиця 3.12

### Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності підприємства\*

Критерій	Вага	ПрАТ «Український бекон»		ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»		ПАТ «Кременчукм'ясо»	
		Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Ринкова частка	0,25	1	0,25	1	0,25	1	0,25

Продовження табл. 3.12

Конкурентоспроможність продукції	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Рентабельність продаж	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75
Ступінь вертикальної інтеграції	0,25	5	1,25	5	1,25	2	0,5
Використання прогресивних технологій	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			3,65		3,8		2,9

\* Джерело: розроблено автором

Однак, на новому ринку зменшиться конкурентоспроможність продукції вітчизняних м'ясопереробних підприємств. Оцінимо конкурентоспроможність продукції методом побудови багатокутника конкурентоспроможності (рис. 3.2), дослідивши такі параметри як: ціна, широта та глибина асортименту, якість, лояльність до торгової марки, різноманіття фасування продукції, доступність продукції (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

### Оцінка параметрів конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств\*

Показники	Оцінка (шкала 1–5)		
	ПАТ «Кременчукм'ясо»	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	ПрАТ «Український бекон»
Ціна	4	4	4
Якість	5	5	5
Широта та глибина асортименту	5	5	4
Лояльність до торгової марки	2	2	2
Різноманіття фасування продукції	5	5	4
Доступність продукції	5	5	5

\* Джерело: розроблено автором

Як ми бачимо, значно погіршився параметр «Лояльність до торгової марки» через необізнаність покупців про продукцію українських виробників, але параметр «Доступність продукції» має високу оцінку завдяки співпраці

вітчизняних виробників з великими мережами супермаркетів в Китаї та Гонконзі.

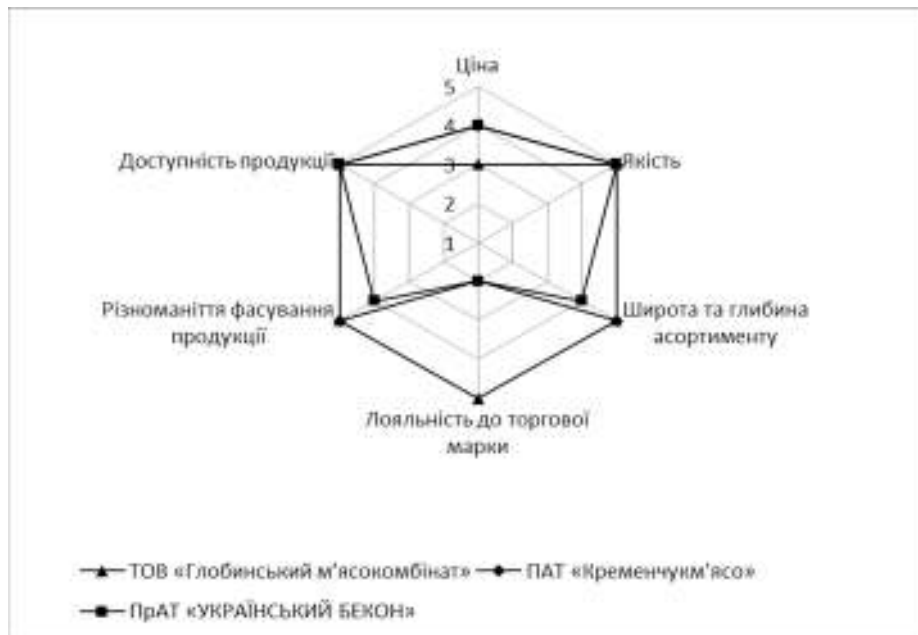


Рис. 3.2. Багатокутник конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств на ринку Китаю та Гонконгу\*

\* Джерело: розроблено автором

Отже, після оцінки фінансового становища та конкурентоспроможності підприємства, привабливості галузі, стабільності середовища ми визначаємо вектор рекомендованої стратегії для нового ринку методом SPACE-аналізу (рис. 3.3).

Для цього потрібно знайти координати точки А (x; y) за формулами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП}$$

$$y = \text{ФС} - \text{СС}$$

В нашому випадку, координати ПрАТ «Український бекон»:

$$x = 4,1 - 3,65 = 0,45; y = 3 - 3,8 = -0,8$$

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»:

$$x = 4,1 - 3,8 = 0,3; y = 3 - 3,8 = -0,8$$

ПАТ «Кременчукм'ясо»:

$$x = 4,1 - 2,9 = 1,2; y = 3,3 - 3,8 = -0,5$$

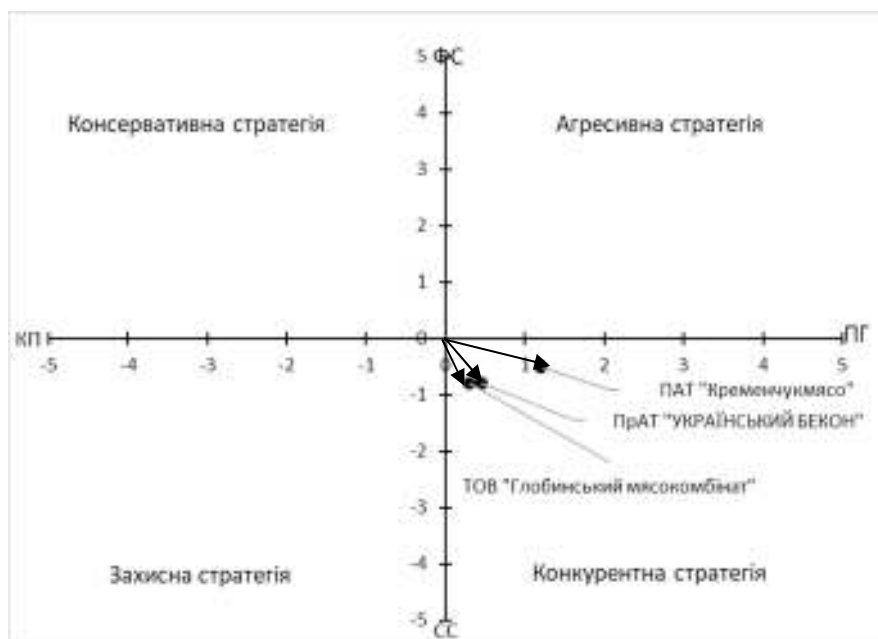


Рис. 3.3. Побудова вектору рекомендованої стратегії методом SPACE-аналізу для ринку Китаю та Гонконгу

\* Джерело: розроблено автором

З рис. 3.3 видно, що рекомендованою стратегією для ПАТ «Кременчукм'ясо», ПрАТ «Український бекон» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є конкурентна стратегія. Тобто необхідно реалізовувати дії по збільшенню ринкової частки на новому ринку, пізнаваності продукції та лояльності споживачів за рахунок конкурентних цін та широти асортименту.

Вихід на новий ринок та збільшення обсягу реалізації продукції може значно поліпшити фінансовий стан вітчизняних м'ясопереробних підприємств та цим покращити рівень їх конкурентоспроможності і на внутрішньому ринку. Але дана стратегічна альтернатива доступна, скоріше за все, великим підприємствам лідерам з сертифікованою продукцією, що відповідає міжнародним вимогам до якості і безпечності, власною сировинною базою, необхідним обсягом ресурсів усіх видів та ефективним менеджментом.

Для м'ясопереробних підприємств, які займають посередні позиції в галузі та не мають необхідного потенціалу для виходу на новий ринок, ми пропонуємо реалізувати стратегію продукту, а саме збалансувати асортимент

продукції та розробити ефективну стратегію у сфері її реалізації. Для цього можна використовувати метод «теорії ігор» [17].

На вибір стратегії збуту підприємства впливає фактор невизначеності, пов'язаний з обсягами попиту споживачів на продукцію. В своїй роботі «Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій» Івченко І. Ю. виділяє такі класи стану попиту на продукцію: «низька залежність від змін ринкової кон'юнктури (щомісячний обсяг продукції зі стійкими зв'язками по збуту на ряд років); середня залежність від змін кон'юнктури ринку (щомісячний обсяг продукції зі стійким збутом, але на нетривалий термін); висока залежність від змін кон'юнктури (щомісячний обсяг реалізації продукції, забезпечений тільки одноразовими закупівлями); абсолютна залежність від змін кон'юнктури (місячна продукція, що купується на невизначений термін)» [18].

Необхідно обрати оптимальну стратегію збуту продукції залежно від імовірних коливань платоспроможного попиту населення. Тобто, завдання полягає в оптимізації функції  $\varphi(s_i, q_j)$  і виборі відповідної їй стратегії підприємства  $S_{\text{опт}}$ . Вихідні дані для розрахунку оптимальної стратегії збуту наведено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Вихідні дані для розрахунку оптимальної стратегії збуту\***

Назва підприємств	Всього, тонн.	Обсяг виробництва в 2016 р., тонн					
		вироби ковбасні з печінки (ліверні), включаючи пасти і пащети в ковбасній оболонці	вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки	ковбаси напівкопчені	ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокопчені, включаючи «салямі»	вироби ковбасні копчено-запечені	холодець, зельц
ПрАТ «Український бекон»	32169,0	6314,7	13165,5	5957,2	6731,7	0,0	0,0
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	26025,0	344,2	13109,1	5691,0	6613,7	146,1	120,8
ПрАТ «Кременчукм'ясо»	7645,3	513,2	2852,7	684,7	3366,2	171,2	57,1

\* Джерело: розроблено автором

У разі несприятливої кон'юнктури ринку виникає ризик недоотримання прибутку – це наслідок впливу фактору невизначеності. Виникає завдання визначення оптимальної стратегії збуту з метою мінімізації комерційного ризику. Розробимо математичну модель даної ситуації із застосуванням методу «теорії ігор».

Виділимо такі вихідні параметри:

– підприємство може прийняти  $m$  можливих стратегій про обсяги збуту продукції  $S = (s_1, s_2 \dots s_m)$ ;

– можливі  $n$  припущень  $Q = (q_1, q_2 \dots q_n)$  про розмір попиту;

– результат, так званий виграш  $a_{ij}$ , що відповідає кожній парі сполучень  $(s_i, q_j)$ , задамо у вигляді матриці ефективності  $A = \|a_{ij}\|$ ;

– показник ризику  $r_{ij}$  при настанні стратегії  $S_i$  стані кон'юнктури ринку  $q_j$  показує величину недоодержання прибутку при несприятливих умовах.

1. За критерієм Вальда знайдемо максиміну стратегію (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

### Максимінна стратегія за критерієм Вальда\*

Обсяг виробництва (S), тонн	Всього, тонн	Розмір прибутку ( $a_{ij}$ ) залежно від імовірних коливань попиту, тонн						$a_i = \min a_{ij}$	$\varphi_{w+}$	$\beta_j = \max a_{ij}$	$\varphi_{w-}$
$S_1 =$ ПрАТ «Український бекон»	32169,0	6314,7	13165,5	5957,2	6731,7	0,0	0,0	0	120,8	13165,5	290,15
$S_2 =$ ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	26025,0	344,2	13109,1	5691,0	6613,7	146,1	120,8	120,8		13109,1	
$S_3 =$ ПрАТ «Кременчук м'ясо»	7645,3	513,2	2852,7	684,7	3366,2	171,2	57,1	57,1		3366,2	
$\beta_j = \max a_{ij}$		6314,7	13165,5	5957,2	6731,7	171,2	120,8	–	–	–	–

\* Джерело: розроблено автором

Якщо ми обираємо стратегію  $S_1$ , то найгірший з усіх можливих наслідків полягає в тому, що розмір одержуваного чистого прибутку у натуральному виразі складе:  $\alpha_1 = \min a_{ij}$  [18]

$$\alpha_1 = \min (6314,7; 13165,5; 5957,2; 6731,7; 0; 0) = 0 \text{ (тонн).}$$

Аналогічно знаходимо для інших стратегій найгірші наслідки. На цій підставі найкращим рішенням  $S_{\text{opt}}$  буде:  $\varphi_{W+} = \max \alpha_i = \max (\min a_{ij})$  [18],

$$\text{тоді: } \varphi_{W+} = \max (0; 120,8; 57,1) = 120,8 \text{ (тонн)} \rightarrow S_2$$

2. Знайдемо мінімаксну стратегію. Для першого рядка табл. 3.15 це рішення складе:  $\beta_1 = \max (6314,7; 13165,5; 5957,2; 6731,7; 0; 0) = 13165,5$  (тонн). Для наступних рядків вибираємо значення аналогічно. З урахуванням цього гірший варіант буде визначатися виразом:  $\varphi_{W-} = \min \alpha_i = \min (\max a_{ij})$  [18];

$$\varphi_{W-} = \min (13165,5; 13109,1; 3366,2) = 3366,2 \text{ (тис. грн.)} \rightarrow S_3$$

3. Для подальших розрахунків використовуємо показник ризику:

$$r_{ij} = \beta_j - a_{ij} \text{ [18].}$$

На цій підставі будуюмо матрицю ризиків (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Рівень ризику при різних співвідношеннях імовірного попиту і стратегії збуту, тонн\***

$R_{ij}$	вироби ковбасні з печінки (ліверні), включаючи пасти і паштети в ковбасній оболонці	вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки	ковбаси напівкопчені	ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокопчені, включаючи «салями»	вироби ковбасні копчено-запечені	холодець, зельц	$\max r_i$	$S_{\text{opt}} = \varphi_S$
$S_1$	0	0	0	0	171,2	120,8	171,2	171,2
$S_2$	5970,5	56,4	266,2	118	25,1	0	5970,5	
$S_3$	5801,5	10312,8	5272,5	3365,5	0	63,7	10312,8	

\* Джерело: розроблено автором

Показник ризику є основою мінімаксного критерію Севіджа, відповідно до якого вибирається така стратегія  $S_1$  при якій величина ризику приймає мінімальне значення в найбільш несприятливій ситуації:  $\varphi_S = \max (\min r_{ij})$  [18].

$$\varphi_S = 171,2 \rightarrow S_2$$

Скористаємся критерієм Гурвіца. Допустимо, що в основі обчислень лежала песимістична оцінка і що  $X=0,8$ . Тоді для кожної стратегії відповідно маємо:

$$Y_1 = 0,8*0+(1-0,8)*13165,5=2633,1 \text{ тонн}$$

$$Y_2 = 0,8*120,8+(1-0,8)*13109,1=2718,46 \text{ тонн}$$

$$Y_3 = 0,8*57,1+(1-0,8)*3366,2=718,92 \text{ тонн}$$

$$\Phi_G = \max Y_i = \max (2633,1; 2718,46; 718,92) = 2718,46 \text{ тонн} \rightarrow S_2$$

Отже, за критерієм Вальда у компанії ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» при найгірших з усіх можливих наслідків буде найбільший розмір одержуваного чистого доходу у виробництві категорії «холодець, зельц».

Виходячи з розрахунків таблиці 3.16, за критерієм Севіджа компанія ПрАТ «Український бекон» має найнижчий максимально можливий комерційний ризик порівняно з іншими у категорії «вироби ковбасні копчено–запечені» та «холодець, зельц», але, зважаючи на те, що підприємство не виробляє ці види продукції, відбувається зсув даних і тоді ми бачимо, що ПрАТ «Український бекон» має найнижчий ризик у виробництві категорій продукції «вироби ковбасні з печінки (ліверні), включаючи пасти і паштети в ковбасній оболонці», «вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки», «ковбаси напівкопчені», «ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокочені, включаючи «салямі». Це позитивно характеризує стратегію збуту компанії.

За критерієм Гурвіца у ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» при песимістичній оцінці буде максимально можливий ймовірний прибуток серед усіх розглянутих компаній [17].

Надалі проведемо економетричний аналіз конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств на внутрішньому ринку, а саме визначимо взаємозв'язки між основними економічними показниками за допомогою кореляційно–регресійного аналізу.

Відповідною точкою в економетричному прогнозуванні є побудова економетричних моделей. Для побудови економетричної моделі оцінки прогнозних значень конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємства використано статистичну інформацію за 2012 – 2016 рр. Проведено розрахунки системи лінійних рівнянь та сформовано модель конкурентоспроможності:

$$Y(t) = 1,1549 - 0,5548x_1 - 0,2744x_2 - 0,3212x_3 + 0,01018x_4 + 0,2148x_5 - 0,024x_6 \quad (3.1)$$

Коефіцієнт регресії  $b_1$  дорівнює  $(-0,5548)$ , та показує, що при збільшенні значення  $x_1$  (собівартість реалізованої продукції) на одну одиницю і деякому фіксованому (середньому) значенні  $x_2$  (обсяг реалізованої продукції),  $x_3$  (зареєстрований (пайовий) капітал),  $x_4$  (кредиторська заборгованість),  $x_5$  (дебіторська заборгованість),  $x_6$  (запаси) очікується зменшення середнього значення  $Y$  (індексу конкурентоспроможності) на значення відповідного регресійного параметру.

Таблиця 3.17

**Парні коефіцієнти кореляції множинної регресійної моделі конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств\***

	Y	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$
Y	1						
$x_1$	-0,89	1					
$x_2$	-0,78	0,62	1				
$x_3$	-0,92	0,75	0,74	1			
$x_4$	0,34	-0,19	-0,42	-0,27	1		
$x_5$	0,45	-0,21	-0,53	-0,38	0,45	1	
$x_6$	0,48	-0,35	-0,44	-0,57	0,58	-0,28	1

\* Джерело: розроблено автором

Причому, для відображення цих зв'язків може використовуватися не одне рівняння, а їх система. Конкретна аналітична форма взаємозв'язку між економічними показниками згідно з простою економетричною моделлю вибирається на підставі змістовного тлумачення цього зв'язку.

Провівши розрахунки квадрату сукупного коефіцієнту кореляції, нами

отримано результат – множинний коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,9464$ ). Отже, зміна середнього значення індексу конкурентоспроможності на 94,64 % залежить від зміни параметрів рівняння множинної регресії та на 5,36 % від інших факторів, які не врахованих в цій моделі (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

**Побудова економетричної моделі конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств на основі покрокової регресії\***

Крок	Рівняння зв'язку	$R^2$
$x_1$	$1,2352 - 0,9056x_1$	0,7850
$x_2$	$1,3321 - 0,66788x_1 - 0,49055x_2$	0,8698
$x_3$	$1,2167 - 0,4349x_1 - 0,2112x_2 - 0,3010x_3$	0,8918
$x_4$	$1,1408 - 0,4437x_1 - 0,1633x_2 - 0,3011x_3 + 0,1018x_4$	0,9182
$x_5$	$1,1534 - 0,5148x_1 - 0,2633x_2 - 0,3113x_3 + 0,0191x_4 + 0,1937x_5$	0,9374
$x_6$	$1,1549 - 0,5548x_1 - 0,2744x_2 - 0,3212x_3 + 0,01018x_4 + 0,2148x_5 - 0,024x_6$	0,9464

\* Джерело: розроблено автором

Для розрахунку тісноти кореляційного зв'язку між індексом конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємства та параметрами рівняння множинної регресії в сукупності визначено множинний коефіцієнт кореляції. Значення t-критерію Стьюдента множинних коефіцієнтів кореляції при ймовірності  $p = 0,99$  представлено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

**Розрахунок коефіцієнтів множинної лінійної регресії\***

Змінна	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$
t-фактичне	6,04	7,75	9,59	11,12	11,45	11,87
t-табличне	3,17	3,25	3,36	3,50	3,6	3,8

\* Джерело: розроблено автором

Аналіз величини t-критерію та його значущості свідчить, що всі чинники, котрі залишилися в моделі, суттєво впливають на змінну (Y). Множинний коефіцієнт кореляції дорівнює 0,9464, що вказує на досить високий кореляційний зв'язок між функцією моделі конкурентоспроможності та параметрами її оцінки в сукупності.

Статистичний аналіз побудованої у ході КРА множинної регресійної

моделі здійснимо за допомогою таких показників: тісноти кореляційного зв'язку, точності та надійності. Показником тісноти кореляційного зв'язку служить коефіцієнт множинної кореляції (R). Статистичний аналіз моделей показує, що спостерігається досить тісний кореляційний зв'язок між ознаками, оскільки коефіцієнт множинної кореляції близький до одиниці (табл.3.20).

Таблиця 3.20

### Розрахунок коефіцієнтів множинної лінійної регресії

Найменування показників моделей	ПрАТ «Український бекон»	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	ПАТ «Кременчукм'ясо»
Коефіцієнт множинної кореляції (R)	0,9440	0,7036	0,9488
Середня квадратична (стандартна) помилка регресії ( $S_Y$ )	8131,66	14025,94	121318,95
Коефіцієнт детермінації ( $R^2$ )	0,89	0,49	0,90

\* Джерело: розроблено автором

Для математичних моделей ПрАТ «Український бекон», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ПАТ «Кременчукм'ясо» вибірка мала (N=5), тому розглянемо нормований коефіцієнт детермінації (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

### Розрахунок нормованого коефіцієнта детермінації\*

Найменування показника моделі	ПрАТ «Український бекон»	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	ПАТ «Кременчукм'ясо»
Нормований коефіцієнт детермінації ( $R_H^2$ )	0,725	0,834	0,339

\* Джерело: розроблено автором

Величина ( $R_H^2$ ) показує, що, незважаючи на малу вибірку, модель (3.1) є точною: більше 72,5 % варіації індексу конкурентоспроможності пояснюється зміною величин  $x_4, x_6$ .

Розрахуємо коефіцієнти еластичності і бета-коефіцієнт побудованої

моделі (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

**Розрахунок коефіцієнтів еластичності і бета-коефіцієнтів моделей\***

Найменування коефіцієнтів	ПрАТ «Український бекон»	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	ПАТ «Кременчукм'ясо»
Коефіцієнт еластичності (E)	$E_1 = 0,2986$ $E_2 = 0,2008$ $E_5 = 0,6233$	$E_3 = 0,5305$ $E_4 = 0,4828$ $E_5 = 0,3861$ $E_6 = 0,4695$	$E_4 = 0,1945$ $E_6 = 0,4392$
Бета-коефіцієнт ( $\beta$ )	$\beta_1 = 0,63445$ $\beta_2 = 0,16062$ $\beta_3 = 0,56998$	$\beta_3 = 0,5333$ $\beta_4 = 0,2200$ $\beta_5 = 0,1974$ $\beta_6 = 0,4458$	$\beta_4 = 0,9385$ $\beta_6 = 0,7561$

\* Джерело: розроблено автором

Отриману модель (3.1) можна використовувати як інструмент прогнозу виручки від реалізації залежно від змін показників економічної діяльності [17].

У підсумку слід зазначити, що при очевидній залежності результатів діяльності підприємства від рівня конкурентоспроможності, без її формалізації неможливо визначити силу та напрям впливу окремих показників діяльності на результативність функціонування підприємства. Оскільки підприємства характеризуються складністю, громіздкістю, розгалуженістю, багаторівневістю, тому періодичне оцінювання параметрів їх побудови та виявлення впливу на економічну результативність сприятиме більш обґрунтованим змінам в організації функціонування підприємства.

### Висновки до розділу 3

1. На підставі проведеного дослідження, нами було розроблено механізм вибору конкурентної стратегії, який являє собою комплекс взаємопов'язаних методів, прийомів, інструментів стратегічного управління підприємством на основі збору релевантної інформації, визначення місії і цілей, моніторингу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища,

проведення стратегічного бізнес–моделювання, формування альтернатив, їх оцінки, виконання та проведення стратегічного аудиту. Даний механізм реалізується в три етапи: етап 1 «Стратегічний моніторинг та прогнозування», етап 2 «Формування набору стратегічних альтернатив» і етап 3 «Розробка і реалізація стратегії».

2. З'ясовано, що вітчизняний ринок м'яса і м'ясопродуктів має суттєві загрози, при цьому, ми спостерігаємо значні глобалізаційні процеси в світовій економіці та перспективність деяких ринків, що раніше не були задіяні українськими виробниками м'ясопереробної галузі. Доведено, що для підвищення ефективності діяльності вітчизняних м'ясопереробних підприємств необхідно здійснювати стратегію концентрованого зростання шляхом реалізації її альтернативи, а саме – виходу на нові ринки, тобто розробити ефективну стратегію ЗЕД для підприємства.

3. Обґрунтовано вибір Азії в якості найбільш перспективного регіону для експорту завдяки великому і швидкозростаючому попиту. Нами для подальшої реалізації стратегії ЗЕД вітчизняними м'ясопереробними підприємствами були обрані країни КНР та Гонконг за такими критеріями обґрунтування привабливості ринку як: кількість населення країни; ВВП на душу населення; темпи приросту ВВП; загальний обсяг імпорту і експорту м'яса і м'ясної продукції; зовнішньоекономічні відносини з Україною; наявність інфраструктури транспортної логістики; показники соціально–економічного розвитку території та інше.

4. З'ясовано, що внутрішнє виробництво в КНР обмежене через брак сільськогосподарських угідь. Ерозія ґрунтів і розростання міст ще більше загострюють цю проблему. Не дивлячись на зусилля щодо збільшення виробництва м'яса в країні, Китай буде залишатись залежним від імпорту. Процес заміни традиційних продуктів у продуктовому кошику китайців із злакових на м'ясо триває, в першу чергу, це пов'язано з підвищенням рівня життя і наявного доходу, а також урбанізація і зміни звичок у харчуванні.

5. Встановлено, що між Україною та Китаєм налагоджена тісна співпраця – встановлено режим найбільшого сприяння торговельно-економічній взаємодії. Здійснювати поставки українські виробники продукції можуть як за допомогою морських перевізників, так і маршрутом, який назвали «Новий Шовковий шлях». Маршрут триває 15,5 діб і включає в себе паромні переправи Чорним і Каспійським морями та проходить через станції: порт Батумі, Алят, Актау–Порт, Бейнеу, Жезказган, Балхаш–1.

6. Досліджено, що м'ясні продукти підпадають під певні обмеження і для їх експорту в КНР по-перше, мають бути підписані двосторонні протоколи між Україною і Китаєм, по-друге, необхідно мати затверджений ветеринарний сертифікат на продукти тваринного походження, а також повинна відбутись попередня реєстрація виробничих одиниць в Certification and Accreditation Administration (CNCA). Українські виробники мають декілька варіантів виходу на ринок Китаю: забезпечення місцевих партнерів сировиною, реалізація продуктів готових до продажу (ковбаси та інші м'ясні вироби) та власне виробництво в Китаї, як потенційна стратегічна ціль.

7. Встановлено, що Гонконг має найвищі показники споживання протеїну на душу населення в Азії (м'ясо, риба, та морські продукти) і в значній мірі на кількість споживання впливає рівень доходу на душу населення, який є одним з найвищих в регіоні. Однак, внутрішнє виробництво не задовольняє існуючий попит на ринку. Така ситуація пов'язана з тим, що уряд країни запровадив схеми добровільної відмови від птахівництва та свиноферм, відповідно до яких дані ферми повинні припинити своє функціонування, а фермери отримають певну виплату–компенсацію. Дана ініціатива уряду мала на меті зміцнення системи охорони здоров'я та зменшення ризиків забруднення навколишнього середовища. Тому Гонконг є імпортозалежним і входить до ТОП–10 світових країн імпортерів м'яса та м'ясопродуктів. При цьому, Гонконг реекспортує 20–30% імпортованої яловичини, до 50 % свинини, 70 % курятини і 50–60 % субпродуктів.

8. З'ясовано, що для того щоб українським виробникам здійснювати поставки в Гонконг, слід керуватися Положенням про ввезення продуктів харчування до Гонконгу, в якому наголошується, що продукти харчування та напої не обтяжуються імпорнтним митом (за винятком спирту та тютюнових виробів). Однак, м'ясо, молоко та заморожені кондитерські вироби потребують дозволу (ветеринарного сертифікату). Українські виробники мають декілька варіантів виходу на ринок Гонконгу: створення представництва, через консолідаторів, використовуючи в Гонконзі місцевих агентів та прямий експорт на ринок.

9. Після оцінки фінансового становища, конкурентоспроможності підприємства, привабливості галузі та стабільності середовища нового ринку (КНР, Гонконг), ми визначили вектор рекомендованої стратегії методом SPACE-аналізу. Рекомендованою стратегією для ПАТ «Кременчукм'ясо», ПрАТ «Український бекон» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є конкурентна стратегія. Дана стратегічна альтернатива доступна, скоріше за все, великим підприємствам лідерам з сертифікованою продукцією, що відповідає міжнародним вимогам до якості і безпеки, власною сировинною базою, необхідним обсягом ресурсів усіх видів та ефективним менеджментом.

10. Для м'ясопереробних підприємств, які займають посередні позиції в галузі та не мають необхідного потенціалу для виходу на новий ринок, ми пропонуємо реалізувати стратегію продукту, а саме збалансувати асортимент продукції та розробити ефективну стратегію у сфері її реалізації. Для цього ми використали метод «теорії ігор».

11. Проведено економетричний аналіз конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств на внутрішньому ринку, а саме визначено взаємозв'язки між основними економічними показниками за допомогою кореляційно-регресійного аналізу і сформовано модель конкурентоспроможності:  $Y(t) = 1,1549 - 0,5548x_1 - 0,2744x_2 - 0,3212x_3 + 0,01018x_4 + 0,2148x_5 - 0,024x_6$ , де  $Y$  – індекс конкурентоспроможності,  $x_1$  –

собівартість реалізованої продукції,  $x_2$  – обсяг реалізованої продукції,  $x_3$  – зареєстрований (пайовий) капітал,  $x_4$  – кредиторська заборгованість,  $x_5$  – дебіторська заборгованість,  $x_6$  – запаси. Оцінка економічної ефективності, що була отримана в результаті реалізації даного алгоритму, є внутрішньою, тобто відображає ефективність нововведень з позицій даного конкретного підприємства.

### Список використаних джерел по розділу 3

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс–курс. 5–е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2011. – 464 с.
5. Кісь О. П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.П. Кісь; Харк. нац. екон. ун–т. — Х., 2005. — 21 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://referatu.com.ua/referats/7569/159306>
6. Баула О. В., Сачук А. В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання // Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». – 2013. – Випуск 10 (2). – С. 16–25.
7. Практичний довідник експортера м'ясної продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/node/24902>
8. Огляд м'ясного ринку Південно–Східної Азії: поради експортерам [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agronews.ua/node/72242>

9. Потребление продуктов питания в регионе MENA достигнет 1 трлн. долл. в 2030 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://businessforecast.by/partners/potreblenie-produktov-pitanija-v-regione-mena-dostignet-1-trln-doll-v-2030-g/>
10. Офіційний сайт Світового банку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
11. Курси валют [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kurs.com.ua>
12. Аналіз ринку м'яса та м'ясних продуктів КНР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agronews.ua/node/73980> <https://agro-online.com.ua/uk/public/blog/3472/details/>
13. Українсько-китайські відносини: стан і перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2010:ukraine-kutay&catid=8&Itemid=350](http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2010:ukraine-kutay&catid=8&Itemid=350)
14. Офіційний сайт UN Comtrade Database [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://comtrade.un.org/data>
15. World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=HKG>
16. Оцінка м'ясного ринку країн Південно-Східної Азії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ukrainefood.org/wp-content/uploads/2018/06/Оцінка-м\\_ясного-ринку-Південно-Східної-Азії.pdf](https://ukrainefood.org/wp-content/uploads/2018/06/Оцінка-м_ясного-ринку-Південно-Східної-Азії.pdf)
- 17.. Седікова І.О., Дьяченко Ю.В. Застосування апарату теорії ігор під час вибору стратегії розвитку м'ясопереробних підприємств // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – №1 (12). – С. 234–239.
18. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://p-for.com/book\\_408\\_glava\\_85\\_13.5.2\\_Kriter%D1%96jj\\_Sev%D1%96dzha\\_d.html](http://p-for.com/book_408_glava_85_13.5.2_Kriter%D1%96jj_Sev%D1%96dzha_d.html)
19. Драган О. І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек.

- наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Драган О. І. – Київ, 2008. – 37 с.
20. Ніколаєва А. М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг м'ясної промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ніколаєва А. М. – Тернопіль, 2008. – 23 с.
21. Олексенко Р. І. Підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Олексенко Р. І. – Харків, 2008. – 23 с.
22. Романенко І. П. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Романенко І. П. – Київ, 2008. – 17 с.
23. Туріца Н. А. Стратегічні чинники адаптації підприємств до зовнішнього середовища (на прикладі м'ясопереробних підприємств): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Туріца Н. А. – Одеса, 2009. – 23 с.
24. Міхеєнко К. С. Стратегія економічного розвитку м'ясопереробної промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.03 «економіка та управління національним господарством» / Міхеєнко К. С. – Донецьк, 2007. – 20 с.
25. Суха І. В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Суха І. В. – Київ, 2008. – 20 с.
26. Гуржій Н. Г. Стратегічне управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

- канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Гуржій Н. Г. – Харків, 2015. – 21 с.
27. Ротанов Г. М. Конкурентна стратегія підприємств агропродовольчої сфери: теорія, методологія, практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ротанов Г. М. – Одеса, 2014. – 36 с.
28. Заремба П. О. Стратегія стабілізації та розвитку м'ясопереробної промисловості України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора ек. наук : спец. 08.00.03 «економіка та управління національним господарством» / Заремба П. О. – Донецьк, 2008. – 34 с.
29. Ніколін П. О. М'ясопереробна галузь у системі стратегічного розвитку економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.03 «економіка та управління національним господарством» / Ніколін П. О. – Херсон, 2011. – 35 с.
30. Оцінка м'ясного ринку країн Південно-Східної Азії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ukrainefood.org/wp-content/uploads/2018/06/Оцінка-м\\_ясного-ринку-Південно-Східної-Азії.pdf](https://ukrainefood.org/wp-content/uploads/2018/06/Оцінка-м_ясного-ринку-Південно-Східної-Азії.pdf)
31. Павлова В. А., Орлова В. М., Гончар Л. А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств // Європейський вектор економічного розвитку. – 2009. – № 2 (7). – С. 126–133.
32. Заремба П. А. Стратегія стабілізації и розвитку підприємств м'ясопереробної промисловості: монографія / П. А. Заремба. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-ти, 2007. – 324 с.
33. Драган, О. І. Формування інноваційної стратегії на підприємствах м'ясної промисловості / О. І. Драган // Економіка ринкових відносин. – 2011. – № 7. – С. 158–162.

- 34.Шелест Н. А. Моніторинг стану, проблем та перспектив розвитку м'ясопереробних підприємств України // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – 2014. – Т. 19, Вип.1/2. – С. 47–50.
- 35.Офіційний сайт Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Food Price Index. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/>

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі на основі теоретичного узагальнення обґрунтовано наукові та методичні засади, розроблено практичні рекомендації щодо вирішення важливої наукової проблеми управління конкурентною стратегією м'ясопереробних підприємств. За результатами дослідження зроблено висновки теоретичного, методичного і науково–прикладного характеру.

1. Розвинуто уявлення, щодо системи наукових знань, які становлять теоретичну базу управління конкурентною стратегією м'ясопереробних підприємств. Запропоновано авторське визначення поняття «конкурентна стратегія м'ясопереробних підприємств», як комплекс дій вищого керівництва та інструментів націлених на розширення або захист існуючої частки ринку підприємства, підвищення його прибутковості у довгостроковій перспективі шляхом забезпечення стійкості позицій у зовнішньому середовищі завдяки ефективному використанню внутрішніх ресурсів, залученню нових клієнтів, постійному моніторингу та реагуванню на зміни в макро– та мікрооточенні оперативніше за конкурентів.

2. Структуровано інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства і продукції на основі: аналізу конкурентних переваг; теорії рівноваги фірми й галузі; ефективної конкуренції; теорії якості товару; методу інтегральної оцінки; матричного методу; таксономічного аналізу; методу багатокутника; методу радара та ін.

3. Виявлено, що актуальність вибору тієї чи іншої класифікації конкурентних стратегій для м'ясопереробних підприємств полягає в тому, що сучасні підприємства є широко диференційованими і потребують розробки комбінованої конкурентної стратегії. Тому кожне підприємство, розробляючи власну конкурентну стратегію, повинно комбінувати різні підходи і класифікації, в залежності від конкретної ситуації.

4. Досліджено особливості розвитку м'ясопереробної галузі України.

Встановлено, що існує проблема дефіциту м'ясної сировини для м'ясопереробних підприємств та високої її вартості через збереження тенденції до зменшення поголів'я сільськогосподарських тварин. Ця ситуація пов'язана із низькою рентабельністю вирощування сільгоспідприємствами худоби і птиці, втратою частини територій країни і розповсюдженням африканської чуми свиней (АЧС). Найбільша концентрація м'ясопереробних підприємств, які здійснюють виробництво близько 80 % усіх ковбасних виробів в Україні представлена в Дніпропетровській, Донецькій, Полтавській, Кіровоградській, Житомирській, Харківській та Запорізькій областях. Аналіз структури ринку м'ясопродуктів показує, що найбільшу питому вагу має сегмент «вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки» – 64,1%. Це пов'язано з невисоким рівнем добробуту населення країни.

5. Розроблено механізм вибору ефективної конкурентної стратегії м'ясопереробних підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби, який являє собою комплекс взаємопов'язаних методів, прийомів, інструментів стратегічного управління підприємством на основі збору релевантної інформації, визначення місії і цілей, моніторингу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, проведення стратегічного бізнес-моделювання, формування альтернатив, їх оцінки, виконання та проведення стратегічного аудиту.

6. Обґрунтовано реалізацію стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) м'ясопереробних підприємств, в умовах кризи на внутрішньому ринку. Стратегію ЗЕД, пропонується вітчизняним м'ясопереробним підприємствам, які мають великі потужності, власну сировинну базу, прогресивні технології виробництва, високоякісну продукцію в широкому асортименті та розвинену структуру для того, щоб підвищити ефективність своєї діяльності. В якості найбільш перспективного регіону для експорту обрано КНР та Гонконг завдяки великому і швидкозростаючому попиту. Проаналізовано споживання, виробництво, експорт та імпорт м'яса та м'ясопродуктів на

нових ринках. Досліджено особливості системи ритейлу та необхідні процедури для ввозу продуктів харчування, а саме м'яса та м'ясопродуктів.

7. Вихід на новий ринок та збільшення обсягу реалізації продукції може значно поліпшити фінансовий стан вітчизняних м'ясопереробних підприємств та цим покращити рівень їх конкурентоспроможності і на внутрішньому ринку. Проведено оцінку впливу стратегії «виходу на новий ринок» на ефективність діяльності м'ясопереробних підприємств, з метою визначення зміни вектору стратегічного розвитку. Визначено, що дана стратегічна альтернатива доступна, скоріше за все, великим підприємствам лідерам з сертифікованою продукцією, що відповідає міжнародним вимогам до якості і безпечності, власною сировинною базою, необхідним обсягом ресурсів усіх видів та ефективним менеджментом. Здійснено комплексну оцінку змінених показників діяльності та оточення за допомогою методу SPACE-аналізу, визначено рекомендовану стратегію для ПАТ «Кременчукм'ясо», ПрАТ «Український бекон», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринку КНР та Гонконгу, а саме конкурентну стратегію.

8. Розроблено оптимальну збутову стратегію для м'ясопереробних підприємств на внутрішньому ринку, яка враховує ймовірні коливання платоспроможного попиту населення на продукцію за допомогою застосування методу «теорії ігор». Побудовано економетричну модель оцінки прогнозних значень конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств, з врахуванням параметрів: собівартість реалізованої продукції, обсяг реалізованої продукції, зареєстрований (пайовий) капітал, кредиторська заборгованість, дебіторська заборгованість і запаси.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

### Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності

Методи оцінки побудовані на основі	Суть методу оцінки	Недоліки
Аналізу конкурентних переваг (Г. Багієв, В. Захарченко, О. Кротков, Ю. Єленєва)	Проводиться зі співставленням рівнів одного із вказаних показників підприємства і аналогічного показника підприємства конкурента. Вищий рівень цього показника є достатнім для того, щоб оцінювати це підприємство як більш конкурентоспроможне.	Показники не повністю відображають конкурентні позиції фірми. Процес розвитку конкурентних переваг не є предметом вивчення і аналізу. Не дає можливість оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Експертний підхід до оцінки ступеня оптимальності стратегії і потенціалу фірми в недостатній мірі розкриває кількісні взаємозв'язки. Поняття «оптимальна стратегія» і «оптимальний потенціал» чітко не визначені.
Теорії рівноваги фірми й галузі А. Маршалла й теорії факторів виробництва (Іванов Ю. Б.)	Критерієм конкурентоспроможності слугує наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані із кращою, чим у конкурентів, продуктивністю.	Практично не характеризує вплив факторів внутрішнього середовища. Існують обмеження до застосування: необхідна умова – досконала конкуренція та стан рівноваги в галузі.
Ефективної конкуренції (Є. Голубков, О. Млотов)	Основним інструментом аналізу стає зіставлення положення підприємств, що входять у галузь, з конкуруючими підприємствами й з показниками в середньому по галузі.	Не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності. Необхідно мати багато різних показників про конкурента, що зібрати практично не можливо.
Теорії якості товару (М. Ахматова, Є. Попов; Р. Фатхутдінов, О. Млотов )	Оцінюється споживча вартість продукції.	Метод можна використовувати, якщо підприємства виробляють лише один вид продукції; не бере до уваги ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства.

<p>Методу інтегральної оцінки (Г.Л. Азоєв; Є. Попов, Н. Павлова, Є. Голубков, В. Білоусов, Х. Фасх'єв)</p>	<p>Оцінка проходить за: співвідношенням між очікуваною рентабельністю підприємства й оптимальним рівнем рентабельності в майбутньому, чотирьохдольним показником концентрації CR4, індексом Херфіндала, індексом Розенблюта, коефіцієнт Джіні.</p>	<p>Чистий інтегральний метод: для оцінки необхідно два підприємства абсолютно ідентичних за видами і структурою продукції; основна увага приділяється конкурентоспроможності продукції, не дає можливості для виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, недостатня увага приділяється оцінці стратегічного потенціалу підприємства, з фінансових показників використовується тільки показник рентабельності. Інтегральний метод в синтезі з набором економічних показників: непогодженість і різномірність коефіцієнтів, що визначають результуючий показник, існує усереднення. Застосування експертних оцінок.</p>
<p>Матричного методу (М. Ахматова, В.Є. Момот, Г.В. Логиновий, О. Челенковий, В. Коляда; І. Ансофф, М. Портер, А. Стрикленд)</p>	<p>Теоретичною основою є концепція життєвого циклу товару, досвідчена крива, база даних PIMS. Моделі: матриця БКГ, модель Мак Кінсі, матриця п'яти сил М. Портера та SWOT-аналіз.</p>	<p>Використання експертних оцінок для рівня кожного показника із групи дещо спрощений підхід, спрощення моделей може призвести до втрати суттєвої інформації, результати моделювання визначаються за суб'єктивною думкою аналітика. Відсутність чіткої кількісної оцінки. Можливість зробити тільки загальні висновки за результатами аналізу.</p>
<p>Таксономічного аналізу (Ю.Б. Іванов, А.Н. Тищенко)</p>	<p>Метод оцінки на основі зіставлення відповідних груп коефіцієнтів, що характеризують фінансово економічну й виробничо-господарську діяльність досліджуваних об'єктів, з еталонними значеннями обґрунтованих коефіцієнтів.</p>	<p>Складність розрахунків і збір необхідної інформації.</p>

<p>Методу багатокутника (В.А. Мошнов )</p>	<p>Внутрішні конкурентні переваги групуються по: конкурентоспроможність виробу; фінансовий стан підприємства; ефективність маркетингової діяльності; рентабельність продажів; імідж підприємства; ефективність менеджменту. Порівнюється з показниками конкурента й моделлю ідеалу.</p>	<p>Складність розрахунків і збір необхідної інформації.</p>
<p>Методу радара (Балабанова Л.В., Холод В.В., Іванов Ю. Б.)</p>	<p>Інтегральний показником є відносна площа радара, побудованого усередині оцінного кола за порівнюваними показниками, що дозволяє виявити їх сильні й слабкі сторони. У радар може бути включена будь-яка кількість показників параметрів.</p>	<p>Вчені, які застосовували його у своїх дослідженнях, не включали до складу досліджуваних факторів показники, що характеризують чинність і спрямованість впливу зовнішнього середовища.</p>

## Додаток Б

Таблиця Б.1

## ABC-аналіз\*

Область	Рік					Структура, %	Група
	2012	2013	2014	2015	2016		
АР Крим	18,3	14,6	н/д**	н/д**	н/д**	–	–
Луганська	18,6	18,1	8,3	н/д**	н/д**	–	–
<b>Всього по Україні</b>	<b>292,7</b>	<b>293,2</b>	<b>267</b>	<b>236,2</b>	<b>238,8</b>	<b>100</b>	–
Дніпропетровська	47,2	52,3	53,2	55,5	57,9	24,25	А
Донецька	45,7	47,8	34,7	27,1	38,8	16,25	
Полтавська	38,5	38,7	41,2	36,9	33,8	14,15	
Кіровоградська	21,1	20,8	21,6	20,2	17,7	7,41	
Житомирська	10,1	10,7	16	17	17,3	7,24	
Харківська	17,4	18	18,7	15,2	14,3	5,99	
Запорізька	10	11,2	13,2	12,9	12,1	5,07	
Волинська	15,9	13,6	13,3	10,6	9	3,77	
Львівська	5,2	6,2	7,1	6,4	6,6	2,76	
Вінницька	5,6	6	5,6	5,6	5,9	2,47	
Київська	7,9	6,4	6,5	6	5,8	2,43	В
Одеська	7,3	7,4	6,9	5,6	4,7	1,97	
Хмельницька	6,4	6,8	7	4,1	3,7	1,55	
Чернівецька	6,3	4,5	3,5	2,4	1,8	0,75	
Черкаська	2	1,9	1,7	1,9	1,5	0,63	
Івано-Франківська	1,9	1,6	1,3	1,7	1,3	0,54	
Чернігівська	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	0,54	
Миколаївська	1	0,9	1,1	1,3	1,2	0,50	
Сумська	1,2	1,2	1,3	1,3	1,1	0,46	
Закарпатська	0,45	0,5	0,6	0,7	1	0,42	
Рівненська	1,3	1,1	0,9	0,6	0,7	0,29	С
Тернопільська	1	1	0,8	0,6	0,6	0,25	
м. Київ	0,9	0,5	1,1	1,1	0,6	0,25	
Херсонська	0,2	0,1	0,1	0,15	0,1	0,04	

\* Складено автором на основі даних Державної служби статистики України

\*\* Дані наведено без урахування територій Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, Луганській області, дані по Донецькій області наведені по підприємствах, які подали звітність до органів державної статистики

## Додаток В

Таблиця В.1

## Горизонтальний і вертикальний аналіз балансу ПАТ «Кременчукм'ясо» за 2012–2016 рр.

Стаття балансу	Горизонтальний аналіз							Вертикальний аналіз					
	2012	2013	2014	2015	2016	Абс. відхилення, тис. грн 2016/2012	Відносне відхилення, % 2016/2012	Структура, %					Відхилення 2016/2012
								2012	2013	2014	2015	2016	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>АКТИВ</b>													
I. Необоротні активи	119675	121303	120539	111394	109567	-10108	-8,45	20,31	20,15	22,69	20,59	20,32	0,01
в тому числі: основні засоби	93224	97694	94654	88237	88643	-4581	-4,91	15,82	16,23	17,82	16,31	16,44	0,62
II. Оборотні активи	469545	480757	410679	429586	429599	-39946	-8,51	79,69	79,85	77,31	79,41	79,68	-0,01
в тому числі: запаси	34204	24329	41756	30407	130857	96653	282,58	5,80	4,04	7,86	5,62	5,40	-0,41
дебіторська заборгованість	384890	394765	317085	348860	347823	-37067	-9,63	65,32	65,57	59,69	64,49	64,51	-0,81
грошові кошти та їх еквіваленти	3755	3576	5515	3996	6364	2609	69,48	0,64	0,59	1,04	0,74	1,18	0,54
інші оборотні активи	373	0	0	0	0	-373	-100,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,06
витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Необоротні активи та групи вибуття	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
БАЛАНС	589220	602060	531218	540980	539166	-50054	-8,49	100	100	100	100	100	-
<b>ПАСИВ</b>													
I. Власний капітал	9694	14923	13537	-5361	-45332	-55026	-567,63	1,65	2,48	2,55	-0,99	-8,41	-10,05
в тому числі: нерозподілений прибуток (збиток)	-20296	-15067	-16453	-35351	-75322	-55026	271,12	-3,44	-2,50	-3,10	-6,53	-13,97	-10,53
пайовий капітал	29990	29990	29990	29990	29990	0	0,00	5,09	4,98	5,65	5,54	5,56	0,47
додатковий капітал	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
резервний капітал	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	372714	409975	365077	359277	0	-372714	-100,00	63,26	68,10	68,72	66,41	0,00	-63,26
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	206812	177162	152604	187064	584498	377686	182,62	35,10	29,43	28,73	34,58	108,41	73,31
в тому числі: кредиторська заборгованість	195601	390917	140431	180471	580148	384547	196,60	33,20	64,93	26,44	33,36	107,60	74,40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
БАЛАНС	589220	602060	531218	540980	539166	-50054	-8,49	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-

Таблиця В.2

## Динаміка і структура доходів ПАТ «Кременчукм'ясо» за 2012–2016 рр.

Показник	Код рядка Ф №2	2012		2013		2014		2015		2016		Абсолютне відхилення, тис.грн				відхилення процентних пунктів			
		Сума, тис. грн	Стр-ра, %	Сума, тис. грн	Стр-ра, %	Сума, тис. грн	Стр-ра, %	Сума, тис. грн	Стр-ра, %	Сума, тис. грн	Стр-ра, %	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Операційна діяльність																			
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	592224	100	600575	100	629537	100	623603	100	651476	100	8351	28962	–5934	27873	0	0	0,00	0,00
Інші операційні доходи	2120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Всього доходи операційної діяльності		592224	93,13	600575	91,46	629537	81,63	623603	99,42	651476	99,48	8351	28962	–5934	27873	–1,67	–9,83	17,79	0,05
Інвестиційна та фінансова діяльність																			
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	2220	2	0	2	0	2	0	26	0,72	24	0,70	0	0	24	–2	0	0	0,72	–0,02
Інші доходи	2240	43669	100	56060	100	141682	100	3593	99,28	3407	99,30	12391	85622	–138089	–186	0	0	–0,72	0,02
Всього доходи інвестиційної та фінансової діяльності		43671	6,87	56062	8,54	141684	18,37	3619	0,58	3431	0,52	12391	85622	–138065	–188	1,67	9,83	–17,79	–0,05
Разом по підприємству	2280	635895	100	656637	100	771221	100	627222	100	654907	100	20742	114584	–143999	27685	x	x	x	x

Таблиця В.3

## Динаміка і структура витрат ПАТ «Кременчукм'ясо» за 2012–2016 рр.

Показники	Код рядка Ф №2	2012		2013		2014		2015		2016		Абсолютне відхилення, тис.грн				відхилення процентних пунктів			
		Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Операційна діяльність																			
Собівартість реалізованої продукції	2050	429811	72,16	412488	67,91	461011	65,26	455759	75,38	465461	76,04	-17323	48523	-5252	9702	-4,26	-2,65	10,12	0,66
Адміністративні витрати	2130	11743	1,97	14894	2,45	20114	2,85	17456	2,89	18492	3,02	3151	5220	-2658	1036	0,48	0,40	0,04	0,13
Витрати на збут	2150	154041	25,86	180064	29,64	225297	31,89	131404	21,73	128213	20,94	26023	45233	-93893	-3191	3,78	2,25	-10,16	-0,79
Інші операційні витрати	2180	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Всього витрат операційної діяльності</i>		595595	94,82	607446	93,68	706422	91,72	604619	93,58	612166	88,10	11851	98976	-101803	7547	-1,14	-1,95	1,85	-5,48
Інвестиційна та фінансова діяльність																			
Фінансові витрати	2250	24732	75,95	26968	65,78	53677	84,20	31138	75,03	74330	89,88	2236	26709	-22539	43192	-10,17	18,42	-9,17	14,85
Витрати від участі в капіталі	2255	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	2270	7831	24,05	14029	34,22	10072	15,80	10363	24,97	8368	10,12	6198	-3957	291	-1995	10,17	-18,42	9,17	-14,85
<i>Всього витрат інвестиційної та фінансової діяльності</i>		32563	5,18	40997	6,32	63749	8,28	41501	6,42	82698	11,90	8434	22752	-22248	41197	1,14	1,95	-1,85	5,48
<b>Разом по підприємству</b>		628158	100,00	648443	100,00	770171	100,00	646120	100,00	694864	100,00	20285	121728	-124051	48744	x	x	x	x

Таблиця В.4

## Формування прибутку ПАТ «Кременчукм'ясо» за 2012–2016 рр.

Показники	Код рядка Ф№2	2012 рік		2013 рік		2014 рік		2015 рік		2016 рік	
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1. Прибуток від основної операційної діяльності	2000–2050– 2130–2150	–3371	х	–6871	х	–76885	х	18984	х	39310	х
2. Прибуток від іншої операційної діяльності	2120–2180	0	х	0	х	0	х	0	х	0	х
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	p.1+p.2	–3371	–43,57	–6871	–83,85	–76885	–7322,38	18984	–100,46	39310	–98,38
4. Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	2200–2255	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5. Фінансовий результат від фінансової діяльності	2220–2250	–24730	–319,63	–26966	–329,09	–53675	–5111,90	–31112	164,63	–74306	185,96
6. Фінансовий результат від іншої діяльності	2240–2270	35838	463,20	42031	512,95	131610	12534,29	–6770	35,82	–4961	12,42
7. Фінансовий результат до оподаткування	2290 (2295) або p.3+p.4+p.5+p.6	7737	100	8194	100	1050	100,00	–18898	100	–39957	100
8. Податок на прибуток	2300	2600	х	2965	х	2436	х	0	х	0	х
9. Чистий фінансовий результат	2350 (2355)	5137	х	5229	х	–1386	х	–18898	х	–39957	х

Таблиця В.5

## Горизонтальний і вертикальний аналіз балансу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2012–2016 рр.

Стаття балансу	Горизонтальний аналіз							Вертикальний аналіз					
	2012	2013	2014	2015	2016	Абсолютне відхилення, тис. грн 2016 / 2012	Відносне відхилення, % 2016/2012	Структура, %					Відхилення 2016–2012
								2012	2013	2014	2015	2016	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>АКТИВ</b>													
I. Необоротні активи	404316	449202	903201	892569	852317	448001	110,80	57,93	55,63	63,24	56,83	49,65	-8,28
в тому числі: основні засоби	346230	384832	773028	758805	717804	371574	107,32	49,61	47,66	54,13	48,32	41,81	-7,79
II. Оборотні активи	288769	358254	524947	677920	864359	575590	199,33	41,38	44,37	36,76	43,17	50,35	8,98
в тому числі: запаси	49096	65484	81777	152624	173428	124332	253,24	7,03	8,11	5,73	9,72	10,10	3,07
дебіторська заборгованість	233597	230826	334762	360716	535513	301916	129,25	33,47	28,59	23,44	22,97	31,19	-2,28
грошові кошти та їх еквіваленти	4716	56532	105022	83337	74785	70069	1485,77	0,68	7,00	7,35	5,31	4,36	3,68
інші оборотні активи	1360	1631	442	153	133	-1227	-90,22	0,19	0,20	0,03	0,01	0,01	-0,19
витрати майбутніх періодів	4844	3781	2944	81090	81090	76246	1574,03	0,69	0,47	0,21	5,16	4,72	4,03
III. Необоротні активи та групи вибуття	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>697929</b>	<b>807456</b>	<b>1428148</b>	<b>1570489</b>	<b>1716676</b>	<b>1018747</b>	<b>145,97</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>
<b>ПАСИВ</b>													
I. Власний капітал	148358	174063	279755	201416	157522	9164	6,18	1,65	21,56	19,59	12,83	9,18	7,53
в тому числі: нерозподілений прибуток (збиток)	115029	140734	-12795	-91134	-129311	-244340	-212,42	-3,44	17,43	-0,90	-5,80	-7,53	-4,09
пайовий капітал	5795	5795	5795	5795	5795	0	0,00	5,09	0,72	0,41	0,37	0,34	-4,75
додатковий капітал	24816	24816	284037	284037	278320	253504	1021,53	0,00	3,07	19,89	18,09	16,21	16,21
резервний капітал	2718	2718	2718	2718	2718	0	0,00	0,00	0,34	0,19	0,17	0,16	0,16

Продовження табл. В.5

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	274172	242476	535492	338882	113308	-160864	-58,67	63,26	30,03	37,50	21,58	6,60	-56,66
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	275399	390917	612901	1030191	1445846	1170447	425,00	35,10	48,41	42,92	65,60	84,22	49,12
в тому числі: кредиторська заборгованість	138466	390917	612547	1030174	1445846	1307380	944,19	33,20	48,41	42,89	65,60	84,22	51,03
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
БАЛАНС	697929	807456	1428148	1570489	1716676	1018747	145,97	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-

Таблиця В.6

## Динаміка і структура доходів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2012–2016 рр.

Показник	Код рядка ф.№2	2012		2013		2014		2015		2016		Абсолютне відхилення, тис.грн				відхилення процентних пунктів			
		Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Операційна діяльність																			
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	1209818	94,40	1224111	99,48	1539704	91,47	1935578	96,57	2064262	99,40	14293	315593	395874	128684	5,08	-8,01	5,11	2,83
Інші операційні доходи	2120	71733	5,60	6409	0,52	143608	8,53	68660	3,43	12457	0,60	-65324	137199	-74948	-56203	-5,08	8,01	-5,11	-2,83
<i>Всього доходи операційної діяльності</i>		1281551	99,80	1230520	99,63	1683312	99,45	2004238	97,37	2076719	98,16	-51031	452792	320926	72481	-0,16	-0,18	-2,09	0,80
Інвестиційна та фінансова діяльність																			
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	2220	1075	41,59	1324	29,36	7857	85,15	2649	4,89	3998	10,29	249	6533	-5208	1349	-12,22	55,79	-80,27	5,40
Інші доходи	2240	1510	58,41	3185	70,64	1370	14,85	51557	95,11	34852	89,71	1675	-1815	50187	-16705	12,22	-55,79	80,27	-5,40
<i>Всього доходи інвестиційної та фінансової діяльності</i>		2585	0,20	4509	0,37	9227	0,55	54206	2,63	38850	1,84	1924	4718	44979	-15356	0,16	0,18	2,09	-0,80
<b>Разом по підприємству</b>	2280	1284136	100,00	1235029	100,00	1692539	100,00	2058444	100,00	2115569	100,00	-49107	457510	365905	57125	x	x	x	x

Таблиця В.7

## Динаміка і структура витрат ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2012–2016 рр.

Показники	Код рядка Ф №2	2012		2013		2014		2015		2016		Абсолютне відхилення, тис.грн				відхилення процентних пунктів			
		Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Операційна діяльність																			
Собівартість реалізованої продукції	2050	893308	74,00	900496	76,98	1225116	69,46	1530633	82,70	1567276	78,02	7188	324620	305517	36643	2,98	-7,52	13,24	-4,6
Адміністративні витрати	2130	16706	1,38	19360	1,65	19658	1,11	23941	1,29	29333	1,46	2654	298	4283	5392	0,27	-0,54	0,18	0,17
Витрати на збут	2150	213311	17,67	229936	19,66	274995	15,59	251983	13,61	382177	19,02	16625	45059	-23012	130194	1,98	-4,06	-1,98	5,41
Інші операційні витрати	2180	83829	6,94	20035	1,71	244079	13,84	44328	2,39	30101	1,50	-63794	224044	-199751	-14227	-5,23	12,13	-11,44	-0,9
<i>Всього витрат операційної діяльності</i>		1207154	97,37	1169827	97,59	1763848	96,51	1850885	86,63	2008887	93,49	-37327	594021	87037	158002	0,22	-1,08	-9,88	6,86
Інвестиційна та фінансова діяльність																			
Фінансові витрати	2250	31622	97,04	26488	91,77	57980	90,82	63406	22,19	42592	30,46	-5134	31492	5426	-20814	-5,27	-0,95	-68,63	8,27
Витрати від участі в капіталі	2255	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	2270	965	2,96	2377	8,23	5861	9,18	222287	77,81	97237	69,54	1412	3484	216426	-125050	5,27	0,95	68,63	-8,2
<i>Всього витрат інвестиційної та фінансової діяльності</i>		32587	2,63	28865	2,41	63841	3,49	285693	13,37	139829	6,51	-3722	34976	221852	-145864	-0,22	1,08	9,88	-6,8
<b>Разом по підприємству</b>		1239741	100,00	1198692	100,00	1827689	100,00	2136578	100,00	2148716	100,00	-41049	628997	308889	12138	x	x	x	x

Таблиця В.8

## Формування прибутку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2012–2016 рр.

Показники	Код рядка Ф№2	2012		2013		2014		2015		2016	
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1. Прибуток від основної операційної діяльності	2000–2050– 2130–2150	86493	x	74319	x	19935	x	129021	x	85476	x
2. Прибуток від іншої операційної діяльності	2120–2180	-12096	x	-13626	x	-100471	x	24332	x	-17644	x
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	p.1+p.2	74397	167,58	60693	167,03	-80536	59,59	153353	-196,27	67832	- 204,64
4. Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	2200–2255	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5. Фінансовий результат від фінансової діяльності	2220–2250	-30547	-68,81	-25164	-69,25	-50123	37,09	-60757	77,76	-38594	116,43
6. Фінансовий результат від іншої діяльності	2240–2270	545	1,23	808	2,22	-4491	3,32	-170730	218,51	-62385	188,21
7. Фінансовий результат до оподаткування	2290 (2295) або 3+4+5+6	44395	100	36337	100	-135150	100	-78134	100	-33147	100
8. Податок на прибуток	2300	26191	x	5142	x	18331	x	205	x	4728	x
9. Чистий фінансовий результат	2350 (2355)	18204	x	31195	x	-153481	x	-78339	x	-37875	x



## Продовження табл. В.9

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0	-	63,26	0,00	0,00	0,00	0,00	-63,26
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	515688	637960	783058	1160224	1541206	1025518	198,86	35,10	93,74	98,11	97,19	99,31	64,22
в тому числі: кредиторська заборгованість	515688	637960	783058	1160224	1541206	1025518	198,86	33,20	93,74	98,11	97,19	99,31	66,12
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
БАЛАНС	496330	680565	798113	1193762	1551840	1055510	212,66	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-

Таблиця В.10

## Динаміка і структура доходів ПрАТ «Український бекон» за 2012–2016 рр.

Показник	Код рядка ф№2	2012		2013		2014		2015		2016		Абсолютне відхилення, тис.грн				відхилення процентних пунктів			
		Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Операційна діяльність																			
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	492523	99,97	522887	99,99	608721	99,88	1092647	98,94	1505920	99,91	30364	85834	483926	413273	0,02	-0,11	-0,94	0,96
Інші операційні доходи	2120	161	0,03	43	0,01	746	0,12	11690	1,06	1431	0,09	-118	703	10944	-10259	-0,02	0,11	0,94	-0,96
<i>Всього доходи операційної діяльності</i>		492684	99,22	522930	99,98	609467	99,98	1104337	99,93	1507351	99,94	30246	86537	494870	403014	0,76	0,00	-0,05	0,01
Інвестиційна та фінансова діяльність																			
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	2220	0	0,00	0	0,00	1	0,83	1	0,12	4	0,44	0	1	0	3	0,00	0,83	-0,71	0,31
Інші доходи	2240	3882	100,00	123	100,00	119	99,17	806	99,88	912	99,56	-3759	-4	687	106	0,00	-0,83	0,71	-0,31
<i>Всього доходи інвестиційної та фінансової діяльності</i>		3882	0,78	123	0,02	120	0,02	807	0,07	916	0,06	-3759	-3	687	109	-0,76	0,00	0,05	-0,01
<b>Разом по підприємству</b>	2280	496566	100,00	523053	100,00	609587	100,00	1105144	100,00	1508267	100,00	26487	86534	495557	403123	x	x	x	x

Таблиця В.11

## Динаміка і структура витрат ПрАТ «Український бекон» за 2012–2016 рр.

Показники	Код рядка Ф №2	2012		2013		2014		2015		2016		Абсолютне відхилення, тис.грн				відхилення процентних пунктів					
		Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Структура, %	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
Операційна діяльність																					
Собівартість реалізованої продукції	2050	470853	91,08	483520	92,73	561041	91,35	996406	91,23	1344044	89,19	12667	77521			435365	347638	1,64	-1,38	-0,11	-2,04
Адміністративні витрати	2130	44571	8,62	31036	5,95	40142	6,54	52906	4,84	47621	3,16	-13535	9106	12764	-5285	-2,67	0,58	-1,69	-1,68		
Витрати на збут	2150	0	0,00	5298	1,02	10673	1,74	35398	3,24	110610	7,34	5298	5375	24725	75212	1,02	0,72	1,50	4,10		
Інші операційні витрати	2180	1516	0,29	1584	0,30	2336	0,38	7457	0,68	4600	0,31	68	752	5121	-2857	0,01	0,08	0,30	-0,38		
<i>Всього витрат операційної діяльності</i>		516940	99,89	521438	99,87	614192	99,56	1092167	99,71	1506875	99,88	4498	92754	477975	414708	-0,02	-0,30	0,15	0,17		
Інвестиційна та фінансова діяльність																					
Фінансові витрати	2250	0	0,00	2	0,28	13	0,48	9	0,29	2	0,11	2	11	-4	-7	0,28	0,20	-0,20	-0,17		
Витрати від участі в капіталі	2255	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00		
Інші витрати	2270	589	100,00	702	99,72	2672	99,52	3146	99,71	1758	99,89	113	1970	474	-1388	-0,28	-0,20	0,20	0,17		
<i>Всього витрат інвестиційної та фінансової діяльності</i>		589	0,11	704	0,13	2685	0,44	3155	0,29	1760	0,12	115	1981	470	-1395	0,02	0,30	-0,15	-0,17		
<b>Разом по підприємству</b>		517529	100,00	522142	100,00	616877	100,00	1095322	100,00	1508635	100,00	4613	94735	478445	413313	x	x	x	x		

Таблиця В.12

## Формування прибутку ПрАТ «Український бекон» за 2012–2016 рр.

Показники	Код рядка Ф№2	2012		2013		2014		2015		2016	
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1. Прибуток від основної операційної діяльності	2000– 2050– 2130– 2150	-22901	x	3033	x	-3135	x	7937	x	3645	x
2. Прибуток від іншої операційної діяльності	2120– 2180	-1355	x	-1541	x	-1590	x	4233	x	-3169	x
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	p.1+p.2	-24256	115,71	1492	163,78	-4725	64,81	12170	123,91	476	-129,35
4. Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	2200– 2255	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5. Фінансовий результат від фінансової діяльності	2220– 2250	0	0,00	-2	-0,22	-12	0,16	-8	-0,08	2	-0,54
6. Фінансовий результат від іншої діяльності	2240– 2270	3293	-15,71	-579	-63,56	-2553	35,02	-2340	-23,82	-846	229,89
7. Фінансовий результат до оподаткування	2290 (2295) або 3+4+5+6	-20963	100	911	100	-7290	100	9822	100	-368	100
8. Податок на прибуток	2300	1165	x	1230	x	831	x	1313	x	2383	x
9. Чистий фінансовий результат	2350 (2355)	-22128	x	-319	x	-8121	x	8509	x	-2751	x

## Оцінка виконання співвідношень абсолютної ліквідності балансу м'ясопереробних підприємств\*

Співвідношення	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
ПАТ «Кременчукм'ясо»					
A1≥П1	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується
A2≥П2	виконується	виконується	виконується	виконується	не виконується
A3≥П3	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується	виконується
A4≤П4	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»					
A1≥П1	не виконується	виконується	виконується	виконується	виконується
A2≥П2	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується
A3≥П3	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується
A4≤П4	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується
ПрАТ «Український бекон»					
A1≥П1	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується
A2≥П2	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується
A3≥П3	виконується	виконується	виконується	виконується	виконується
A4≤П4	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується	не виконується

Джерело: [складено автором на основі аналізу фінансової звітності підприємств]

## Оцінка показників фінансової стійкості м'ясопереробних підприємств\*

Показники	Оптимальний рівень	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
ПАТ «Кременчукм'ясо»						
1. Ка	більше 0,5	0,02	0,02	0,03	-0,01	-0,08
2. Кфз	менше 2	60,78	40,34	39,24	-100,91	-11,89
3. Км	0,4...0,6	27,10	20,34	19,06	-45,24	3,42
4. Кз	більше 0,1	0,56	0,63	0,63	0,56	-0,36
5. Кф	менше 0,7...1	59,78	39,34	3,07	-101,91	-12,89
6. Кфс	0,7-0,9	0,65	0,71	0,71	0,65	-0,08
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»						
1. Ка	більше 0,5	0,21	0,22	0,20	0,13	0,09
2. Кфз	менше 2	4,70	4,64	5,10	7,80	10,90
3. Км	0,4...0,6	0,12	-0,19	-0,31	-1,75	-3,58
4. Кз	більше 0,1	0,06	-0,09	-0,06	-0,52	-0,65
5. Кф	менше 0,7...1	3,70	3,64	4,10	6,80	9,90
6. Кфс	0,7-0,9	0,61	0,52	0,57	0,34	0,16
ПрАТ «Український бекон»						
1. Ка	більше 0,5	-0,04	0,06	0,02	0,03	0,01
2. Кфз	менше 2	-25,64	15,97	53,01	35,59	145,93
3. Км	0,4...0,6	13,58	-6,05	-16,79	20,36	10,09
4. Кз	більше 0,1	-1,04	-0,68	-0,48	-0,27	-0,18
5. Кф	менше 0,7...1	-26,64	14,97	32,18	34,59	144,93
6. Кфс	0,7-0,9	-0,04	0,06	0,02	0,03	0,01

\*Джерело: [складено автором на основі аналізу фінансової звітності підприємств]

## Додаток Г

Таблиця Г.1

## Аналіз асортименту продукції досліджуваних підприємств

Види продукції	Найменувань продукції, одиниць		
	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (ТМ «Глобіно»)	ПрАТ «Український бекон» (ТМ «Бащинський»)	ПАТ «Кременчук'ясо» (ТМ «Фарро»)
1. Вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки	54 од., в т.ч.: вищий – 23, 1г. – 30, 2г. – 1	14 од., в т.ч.: вищий – 3, 1г. – 11	50 од., в т.ч.: вищий – 18, 1г. – 24, 2г. – 2, 3г. – 6
2. Вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім готових продуктів та страв);	паштет – 2 од., ковбаси – 8 од., в т.ч.: вищий – 2, 1г. – 5, 2г. – 1	паштет – 16 од.	паштет – 1 од., ковбаси – 8 од., в т.ч.: вищий – 3, 1г. – 2, 2г. – 1, 3г. – 2
3. Вироби ковбасні копчено–запечені	2 од., в т.ч.: вищий – 1, 1г. – 1	–	3 од., в т.ч.: вищий – 1, 1г. – 2
4. М'ясні делікатеси	22 од. вищий	8 од. вищий	24 од. вищий
5. Ковбаси варенокопчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокпчені, включаючи «салямі»	30 од., в т.ч.: вищий – 26, 1г. – 4	6 од. вищий	35 од., в т.ч.: вищий – 30, 1г. – 5
6. Ковбаси напівкопчені	23 од., в т.ч.: вищий – 11, 1г. – 12	10 од., в т.ч.: 1г – 9, 2г. – 1	12 од., в т.ч.: вищий – 4, 1г. – 8
7. Холодець, зельц	1г. – 1	–	1г. – 1
8. Ковбаски для грилю (напівфабрикати)	3 од. вищий	–	1г. – 1
9. Пельмені (напівфабрикати)	–	–	3 од.
10. Готова продукція	–	11 од.	–
11. Заморожені м'ясні продукти	–	20 од.	–
Всього	147	82	138

## Додаток Д

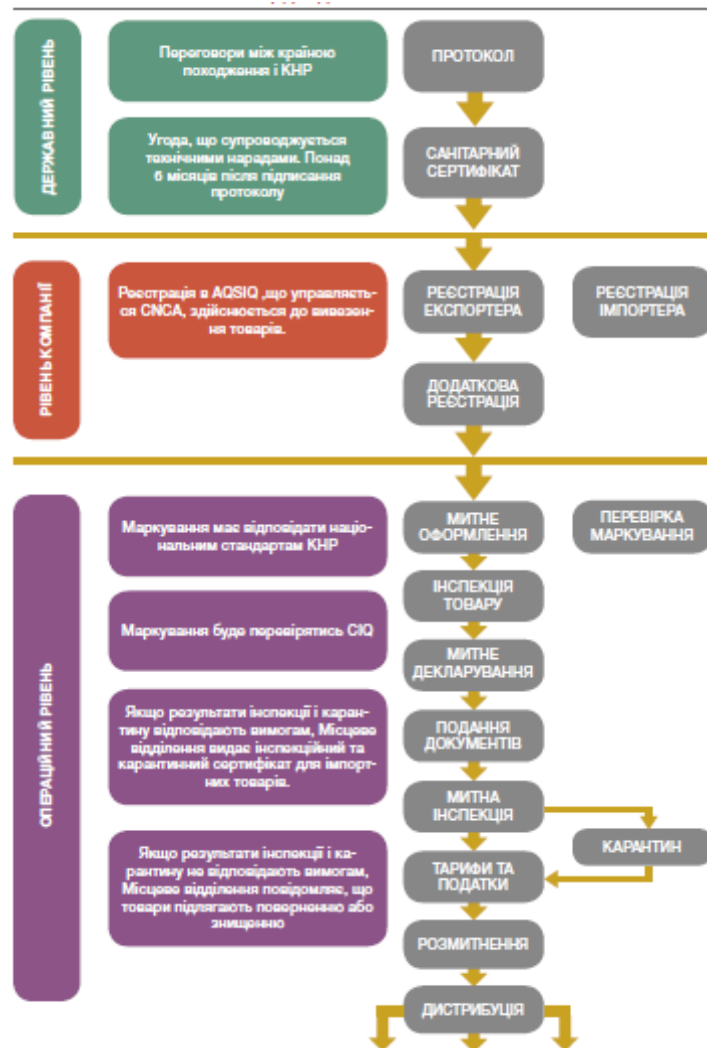


Рис. Д.1. – Загальна схема процедур для експорту в КНР

**Анкета оцінки і дослідження з ветеринарної системи громадської  
охорони здоров'я щодо реєстрації для іноземних установ, призначених  
для експорту м'яса в Китай**

**QUESTIONNAIRE-ASSESSMENT AND INVESTIGATION ON  
VETERINARY PUBLIC HEALTH SYSTEM CONCERNING  
THE REGISTRATION FOR THE FOREIGN  
ESTABLISHMENTS INTENDED TO EXPORT MEAT  
PRODUCTS TO CHINA**

Note: This questionnaire given by Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China (CNCA) is the necessary investigation concerning the registration for the foreign establishments intended to export meat products to China, please provide the other information support the questionnaire freely and on your will.

**Veterinary Organization**

1. National Veterinary Organization

1.1. Organizational structure and their function and responsibility

1.2. Function distribution and cooperation of epidemic prevention organization and quarantine organization

1.3. Relationship and cooperation of national veterinary organization and other statutory competent authorities, industrial organizations and social Organizations

2. Veterinary organization of state or province

2.1 Organizational structure chart

2.2 Relationship to national veterinary organization and local government

2.3. Relationship and cooperation of other statutory competent authorities, Industrial organizations and social organizations

- 3 Border veterinary organizations (animal quarantine organization)
  - 3.1. Organizational structure, numbers, distribution and their function, responsibility
  - 3.2. Relationship and cooperation to national veterinary organization and state (province) veterinary authorities
  - 3.3. Relationship to local government
4. Non-official veterinary organization
  - 4.1. Main operation, numbers and distribution
  - 4.2. Relationship and cooperation to official veterinary organization
5. Cooperation organization of veterinary organization
  - a. Numbers and distribution
  - b. Relationship to veterinary organization
- 5.3. Affiliation and Cooperation to the veterinary organization

### **Human resources**

1. Government (official) veterinarians
  - 1.1. Total staff number, the veterinarian number and the structure of the veterinarians of government veterinary agency of all level (national, region and border)
  - 1.2. Specific summarization on the function of the above mentioned veterinarians
2. Non-government (official) veterinarians
  - 2.1. Veterinarians accredited by the official authority
  - 2.2. Veterinarians qualified to execute operation
3. Education and training of the veterinarians
  - 3.1. Number of the veterinary institute and college, the person engaged in the veterinary education, veterinary graduation from the college
  - 3.2. Specific summarization on the plan undergoing or developed of the training of the staff graduated from the college, middle level leaders and high-level leaders and high level veterinarian management officers provided by the veterinary organization (or the higher organization)
  - 3.3. Specific summarization on the veterinary education system

## **Material resources**

1. Financial sources and quantity
  - 1.1. Government budget
  - 1.2. The amount proportion of appropriate funds used for the operation of activities and plans on the veterinary organization
  - 1.3. The allocation ratio of the total national public sector budget
  - 1.4. The proportion of livestock production value and its contribution to the Gross National Product
3. Communication system
  - 3.1. Summarize the connection forms of the nationwide and local scope veterinary organization
  - 3.2. Summarize the connection forms of the veterinary organization contacting with other organizations, official veterinaries and private veterinaries
4. Transport system
  - 4.1. The general situation of the vehicle dominated by veterinary organization
  - 4.2. The particular situation about the annual fund used for the effective maintenance and its replacement on the vehicle.

## **Statutes on animal epidemic prevention**

1. Legislation on the animal health and veterinary public health in national level, the national subsidiary body level, provinces level or states level
  - 1.1 The control of animal diseases and veterinary public health on the state border
  - 1.2 The control of the common livestock disease
  - 1.3 The control of the zoonosis
  - 1.4 The emergent response capacity to control the sudden outbreak of the external disease
  - 1.5 The terms of compensation for animal owners affected by disease control measures

- 1.6 The veterinary public health control on the production, processing, storage and marketing of the domestic consumptive meat
- 1.7 The veterinary public health control on the production, processing, storage and marketing of fish, dairy products and other domestic consumptive animal foods
- 1.8. The registration of veterinary drug products including vaccines and its use
- 1.9. The legal rights of veterinary organization once animal diseases occurring
- 1.10. Legislation on the use of the feed originated from animal
2. The narrative summary about the implementation on the law of the above article from 1.1 to 1.12
3. Legislation on entry–exit inspection and quarantine
  - 3.1. The veterinary public health control on the production, processing, storage and marketing of the export meat
  - 3.2. The veterinary public health control on the production, processing, storage and marketing of fish, dairy products and other animal foods for exporting
  - 3.3. The control of animal health and veterinary public health on the animal, animal genetic material, animal products, animal feed and other animal products for entry–exit
  - 3.4. The control on the import of the pathogenic reagent and pathological material of animal disease and its use
  - 3.5. The control on the import and export of the veterinary biological products including vaccines
  - 3.6. The management authority of veterinary organization on the inspection and the registration of veterinary control establishment
  - 3.7. Legislation on other entry–exit inspection and quarantine
4. The narrative summary about the implementation on the law of the above article from 3.1 to 3.7

### **Inspection and quarantine capability and technological level**

1. Diagnostic Laboratory (Primarily engaged in the laboratory diagnosis)

1.1 The role of the organizational structure of government veterinary experimental institutions, Particularly with the relationship between the grass-roots level veterinary institutions narrative summary

1.2. The number of domestic veterinary diagnostic laboratories

1.3. Each of the veterinary diagnostic laboratory diagnostic capacity

1.4. Government Experimental Research laboratory quantity

1.5. The number of private Experimental Research authorized by the government, It's purpose is to support the public or animal health official authorized control, public health surveillance and import and export inspection and quarantine

1.6. The narrative summary of approved procedures and standards of private Experimental Research laboratory

1.7. Human and financial resources of government veterinary laboratory, including university graduates and post-graduate qualifications, the total number of workers, such as staff retraining programme narrative summary

1.8. List of the existing diagnostic methods of livestock and poultry diseases

1.9. The details of cooperation with foreign research laboratories (Including international reference laboratories) and the number of samples

1.10. Experimental existing veterinary internal quality control and the details of evaluation or review

2. Research Laboratory (principally engaged in the research laboratories)

2.1 Domestic veterinary research laboratories

2.1.1 The number of veterinary research laboratories by the government

2.1.2 The number of the private laboratory full-time in the animal health and veterinary public health problem

2.1.2 The scope of the study of Veterinary Research Office

2.2 Human and financial resources in government veterinary surgeons in the study

2.3 Ongoing Veterinary research projects funded by the government

2.4 Veterinary research projects funded by the Government completed in recent five years

## 2.5 The annual summary report of government research laboratories

### **Animal health and veterinary public health level**

#### 1. Overview of animal health

1.1. The reference sample from control and operation by veterinary institutions, or any national coordination of animal disease reporting systems and note of the reference sample

1.2. References from the other countries of the animal disease reporting system by the other organizations control and operation, including information and results which is these organizations provide to veterinary institutions

1.3. Existing animal disease control programme information and notes of the control of veterinary surgeons, operation or coordination

1.3.1. Animal epidemic surveillance or monitoring plan

1.3.2. The official announcement of large-scale control or eradication plans for specific disease

1.4. Description and the details of animal disease contingency plans and response plans

1.5. Animal disease situation in the recent history

1.5.1. Nationwide or restricted regions animal diseases has been the eradication in latest ten years

1.5.2. Animal diseases once popular now be controlled at a low level in latest ten years

1.5.3. The national animal disease introduction or prior to the introduction of these diseases have no popular areas in latest ten years

1.5.4. The animal disease in latest ten years

1.5.5. The animal diseases trend has increased in latest ten years

1.6. Narrative description of the occurrence of animal diseases in neighboring countries in latest three years.

#### 2. Veterinary public health

## 2.1. Food health

2.1.1 The official statistics of the national poultry slaughtering livestock and aquatic products output over the past three years

2.1.2 the rough number of livestock slaughtered of Actual slaughtering but no official statistics

2.1.3. The slaughter number of the country according to animal classification under the control of veterinary

2.1.4. The number of export meat production enterprises registered by the state veterinary departments, including the slaughtering plant, dividing packaging plant, meat processing enterprises, cold storage

2.1.5. The number of meat production plant by international assessment test programme agreed with the approval process for registration with other import countries

2.1.6. The number of meat production enterprises under the control of veterinary public health institutions

2.1.7. For human consumption, explanation of veterinary public health programme with the following animal products related to the production and processing, particularly with regard to the details of the export commodities: Meat \ poultry \ meat \ venison \ dairy \ fish, aquatic products, molluscs and crustacean's animals \ other animal food

2.1.8. Descriptive summary of the status and relations between the products listed above veterinary public health plan and other official organizations.

## 2.2. Parasites

2.2.1. The narrative summary of veterinary numbers engaged in supervisory inspection for zoonosis and their responsibilities.

2.2.2. The narrative summary of status and relation among other official organization involved in supervisory inspection for zoonosis.

2.2.3. The inspection reports of verminosis which is relative to human being in the past three years.

## 2.3. Chemical residue inspection plan

2.3.1. The narrative summary of national chemical residue and contaminations control in Animals, animal Products and feed originated from animal.

2.3.2. the status and function of national veterinary organization and the others in charge organization in these plans (in summary manner)

2.3.3. The narrative summary of analytical method and standard used as well as its consistency with the approved international method and standard.

2.3.4. The narrative summary of analytical method and standard used as well as its not consistency with the approved international method and standard. (list the items)

2.3.5. chemical residue inspection results in the past three years.

2.4. Veterinary drug

2.4.1. The related ad ministerial and technical summaries of register, supply and use of the veterinary drug (including biologic products).

2.4.2. the status and function of national veterinary organization and the others in charge organization in these plans (in summary manner)

2.5. Feed

2.5.1. illuminate the veterinary public health control of the feed.

2.5.2. illuminate the method how to deal with the rejectamenta in the slaughterhouse and the killed animals, if they be used as animal feed, please illuminate the supervision method.

### **Certificate system**

1. The samples of various original and duplicate official Certificates related to health and sanitary of the animal and animal products.

2. Certificate procedure

2.1 The procedure of qualification for the authorized signature and main requirement.

2.2. Illuminate the procedure and management of the certificate.

### **Monitor and auditing plan**

1. The narrative summary of public plan and working condition of veterinary organization.

2. The annual report of the national veterinary organization.
3. The official auditing report on the function and responsibility of the Veterinary organization within three years.
4. The lists of local university. International university, institute and approved veterinary organizations which the veterinary organization regards as the consultant or advisor

## Шаблон для экспортера



## 进口肉类国外生产企业注册申请表

**APPLICATION FOR EXPORT OF MEAT AND MEAT  
PRODUCTS TO P. R. CHINA**

NOTE: This application on foreign slaughterhouse and/or meat processing establishment is required by Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China (CNCA) for evaluation and registration to export meat and meat products to China. All information must be submitted in Chinese or English. Complete Information must be provided in the information as inadequate/incomplete submission will result in delays. Please provide any additional information to support your application.

## 1. 企业基本情况 Particulars of Establishment

1.1. 企业名称 Name of Establishment:

1.2. 地址 Address:

1.3. 企业注册编号 Registration Number:

1.4. 注册批准机构 Approval Authority :

1.5. 建厂日期 Year Constructed:

1.6. 总占地面积 Total Land Area:

1.7. 总建筑面积 Total Built-in Area:

1.8. 加工产品种类 Types of Products Manufactured:

1.9. 拟出口到中国的产品名称(附成品的标签或照片) Products Intended for export to China (attach the labels or photos of finished products):

1.10. 畜/禽/其他动物的来源 Source of livestock/poultry/other animals:

1.10.1 屠宰加工畜/禽/其他动物来自的省份/地区 List provinces/districts from which the livestock/poultry/other Animals are obtained for slaughter/processing:

1.10.2 送宰畜/禽是否随附有**检疫证书**（如有，请附样本复印件）Whether the livestock/poultry are accompanied with the quarantine certificate (if have, attached a copy of the sample):

1.10.3 是公司自有农场还是**合同农场** Whether company's farms or contract farms:

1.11. 列出已批准本企业出口的国家、注册日期、注册产品的类别、首次出口年份和最近出口日期，并随附最近一次出口至各国家的**兽医卫生证书复印件** List the names of countries approving the establishment to export, dates of approval, and types of products approved, year of first export, dates of most recent export. Attach copy of veterinary health certificate that accompanied the latest shipment to each country.

## 2. 企业位置和布局 Location and Layout of Establishment

2.1. 描述企业所处的地区（例如：市区、郊区、工业、农业和居民区），并需标明企业**周围环境** Description of the area where establishment is located (e.g. downtown, suburb, industrial, agricultural, residential, etc.) and showing clearly the surrounding where the establishment is located:

2.2. 业布局平面图（标示出不同的操作区域包括重要的**设备设施**，并用彩色箭头标示出人流和物流）Layout Plan of Establishment: (Attach layout plan showing properly rooms for different operations, including the important equipment/facilities and the personnel and process/product flow must be in color indicated by arrows)

## 2.3. 车间设计和使用的建筑材料 Materials Used & Design

2.3.1 地面 Floor:

2.3.2 墙壁 Walls:

2.3.3 天花板和上部结构 Ceiling & Superstructure:

2.3.4 照明 Lighting:

2.3.5 通风系统 Ventilation System:

2.3.6 进入屠宰/加工车间或区域的**鞋靴清洗设施** Footbaths for entrance into slaughter/processing rooms/areas:

## 3. 水/冰的供给 Water Supply/Ice

3.1 水源 Source of water:

3.2 加氯处理（是/否）Chlorination: (Yes/No)

（如果是，说明加入多少ppm）If yes, state level in ppm:

## 3.3 细菌学检查 Bacteriological examination

3.3.1 检查项目和方法 Item and Method:

3.3.2 频率 Frequency:

3.3.3 有无记录: 有/无 Records available: (Yes/No)

3.4 车间是否有制冰机: 有/无 Ice making machine available in premises: (Yes/No)

3.4.1 如果有, 机器的制冰能力 If yes, capacity of machine:

3.4.2 冰的储藏和容量 Ice storage and capacity:

4. 人力资源 Manpower

4.1 员工情况(列明企业的专业技术人员、一般工人等的数目、资格) Staff Information (List the number, qualifications of technical, general workers, etc, employed by establishment):

4.2 健康检查和健康史 Medical Examination and History:

4.2.1 雇用前员工是否进行体检并证明适合在食品加工企业工作 Are employees medically examined and certified fit to work in a food preparation establishment prior to employment: (Yes/No)

4.2.2 工人是否 ▪ 年体检及保存记录的情况 Annual Health Check and Records for Workers: (Yes/No)

4.3 驻厂官方兽医和官方检验员人数 Number of official Vets and official inspector:

4.4 工作服的清洗 (在工厂内或由合同点) Laundry (in-plant or by contract):

5. 屠宰分割车间 Slaughtering and Boning /Cutting Premises

5.1 设备 Equipment

附所用主要设备清单 (型号、品牌和制造商) Attach list of equipment (types, brand and manufacturer) used.

5.2 简要描述屠宰程序 (附工艺流程图) 及屠宰线速度: Brief description of slaughtering processing (attach process flowcharts) and slaughtering line speed:

5.3 食品安全控制程序 Food Safety Programs

5.3.1 是否基于或等同于 HACCP 体系: (是/否; 如果是, 请附 HACCP 计划) Whether based on HACCP system or equivalent: (Yes/No; if yes, attach the HACCP plan)

5.3.2 说明在企业内部检验还是由具有相应资格的社会实验室进行检验。如果是在企业内部检验, 列明检测设施和检测项目 (附实验室手册 ▪ 印件)。State whether testing done in the plant or provided by an external accredited laboratory. If in the plant, list facilities and tests (attach a copy of manual).

5.3.3 采样和检测程序 Sampling and testing procedures:

5.3.4 原料和产品检测的判定标准 Criteria for rejection/acceptance of products/raw materials testing:

5.4 简要描述产品追溯和召回体系 Brief description of products traceability and recall system:

5.5 卫生标准操作程序 Sanitation Standards Operating Procedures (SSOP)

5.5.1 简要描述 Brief description:

5.5.2 实施和维持 SSOP 活动的人员名单和职务 Name and designation of individuals implementing and maintaining SSOP activities:

5.5.3 提供屠宰分割所用的SSOP手册的 ▪ 印件 Attach copy of the SSOP manual used for slaughtering and cutting :

5.6 日加工能力 Daily Throughput

5.6.1 ▪ 天几班 Number of shifts:

5.6.2 ▪ 班的屠宰能力 Slaughter capacity (tones) per shift:

5.6.3 ▪ 星期工作天数 Number of working days per week:

5.7 年屠宰能力 (吨) Total annual slaughter capacity (tons):

5.8 肉类检验 Meat Inspection

5.8.1 是由官方兽医检验还是由企业的质量控制人员检验 By government inspectors or company's QC staff:

5.8.2 检验员总数、资格和培训情况 Total number of inspectors, qualification and training:

5.8.3 ▪ 班检验员的数量 Number of inspectors per shift:

5.8.4 检验程序(附检验手册 ▪ 印件) Inspection procedures (attach a copy of the inspection manual):

5.8.5 胴体/肉类拒绝或接受的判定标准 (附最近的不合格情况记录 ▪ 印件) Criteria for rejection/acceptance of animal body/section: (attach a copy of the latest condemnation record):

5.9 去骨/分割车间 Boning /Cutting Room

5.9.1 温度控制特点 (说明多少度) Temperature control features (state temperature) :

5.9.2 去骨/分割能力 Boning /Cutting production capacity:

5.10 简述胴体/肉类冷却程序 Brief description of cooling procedures of animal body/section:

5.11 可食性副产品处理 Edible Offal Handling

5.11.1 简要描述可食性副产品处理程序 (附工艺流程图) : Brief description of edible offal handling (attach process flowcharts)

5.11.2 可食性副产品车间数量及面积 quantity of offal handling rooms and their area:

5.11.3 可食性副产品处理能力 edible offal handling capacity:

5.11.4 可食性副产品车间温度控制特点 (说明多少度) Temperature control features in the offal handling rooms (state temperature) :

5.11.5 提供可食性副产品处理所用的 SSOP 手册的 ▪ 印件 Attach copy of the SSOP manual used for edible offal handling:

5.11.6 可食性副产品拒绝或接受的判定标准 (附最近的不合格情况记录 ▪ 印件) Criteria for rejection/acceptance of edible offal: (attach a copy of the latest condemnation record):

## 6. 肉制品加工车间 Meat Product Processing Premises

### 6.1 肉的来源 Source of meat

列明用于肉制品加工的原料肉来自的国家、企业及其注册编号 List countries and Registration No. of plants where meat is obtained for processing:

6.2 加工类型(如：香肠，即食肉制品，罐头等), Type of Processing: (e.g. sausages, ready-to-eat, canning, etc)

### 6.3 加工程序 Processing Procedures

6.3.1 拟出口到中国的 ▪ ▪ 类型产品的加工流程图，包括 ▪ 键控制点 Attach process flowcharts for each type of product for export to China showing clearly the critical control points (CCP's).

6.3.2 简述出口到中国的 ▪ ▪ 产品的加工方式 (包括肉制品/罐头产品加工的时间和温度) Brief description for processing methods of every product planned to export to China, including time and temperature of meat product processing /canning:

6.3.3 列出拟出口到中国的 ▪ ▪ 产品的成分和原料 List ingredients and composition of each product for export to CHINA:

### 6.4 食品安全控制程序 Food Safety Programs

6.4.1 是否基于或等同于 HACCP 体系:是/否 (如果是，请附 HACCP 计划) Whether based on HACCP system or equivalent: (Yes/No ; If yes, attach the HACCP plan)

6.4.2 说明在企业内部检验还是由具有相应资格的社会实验室进行检验。如果是在企业内部检验，列明检测设施和检测项目 (附实验室手册 ▪ 印件) 。 State whether testing done in the plant or provided by an external accredited laboratory. If in the plant, list facilities and tests (attach a copy of manual):

6.4.3 采样和检测程序 Sampling and testing procedures:

6.4.4 原料和产品检测的判定标准

Criteria for rejection/acceptance of products/raw materials testing:

6.5 简要描述产品追溯和召回体系 Brief description products traceability and recall system:

## 6.6 卫生标准操作程序 Sanitation Standards Operating Procedures (SSOP)

### 6.6.1 简要描述 Brief description:

### 6.6.2 实施和维持 SSOP 活动的人员名单和职务 Name and designation of individuals implementing and maintaining SSOP activities:

### 6.6.3 提供肉制品加工（包括罐头）所用的 SSOP 手册的 ▫ 印件。 Attach copy of the SSOP manual used for the meat products processing /canning.

## 6.7 日加工量 Daily Throughput:

### 6.7.1 ▫ 天几班 Number of shifts:

### 6.7.2 ▫ 班的生产能力（吨） Production capacity (tones) per shift:

### 6.7.3 ▫ 星期工作天数 Number of working days per week:

## 6.8 ▫ ▫ 产品的年生产能力（吨） Total annual production capacity (tons) of each product:

## 7. 储藏设施 Storage Facilities

### 7.1 包装材料/罐装物料贮存间:有/无 Packing materials storage room: (Yes/No)

### 7.2 干配料贮存间:有/无 Dry ingredients storage room: (Yes/No)

### 7.3 化学物质、消毒剂和其它清洁剂贮存间: 有/无（附最近使用情况记录 ▫ 印件） Chemicals, disinfectants and other cleaning agents storage room: (Yes/No; if yes, attach copies of the latest records)

## 8. 冷却库/速冻库/冷藏库数量、类型（静冷、风冷等/氨制冷或氟里昂制冷）和容量 Numbers, type (static, air blast etc/ammonia or freon), capacity of chillers/deep freezers/cold storage:

## 9. 废物处理和排放 Waste Treatment/Disposal

### 9.1 非食用/不合格产品处理程序 Procedures for treatment of inedible/unqualified products:

### 9.2 废物处理排放程序 Procedure of waste treatment/disposal:

### 9.3 污水处理方法和日处理能力 Procedure of effluent treatment/disposal and daily treatment/disposal capability:

### 9.4 虫害控制 Pest control system:

虫害控制系统的简介（随附虫害控制点的平面图以及最近虫害控制记录 ▫ 印件） Brief description on the pest control system implemented. (Attach copy of layout map of pest control points and latest copy of pest control records)

## 10. 福利/卫生设施 Welfare/Washing facilities

10.1 职工餐厅、更衣室、更衣柜、淋浴设施:有/无 Staff canteen(s), Changing rooms, Lockers, Shower facilities :( Yes/No)

10.2 洗手消毒设施和厕所冲水设施:有/无 Hands-free operated features for taps and toilet flush and washing and disinfecting hands facilities: (Yes/No)

11. 企业有关照片、录像 (CD)、宣传画册、年度报告以及相关材料 (可与该申请一起提)

Photographs, video (in CD form), brochures, annual reports and other relevant information of the establishment (to submit together with this application):

12. 企业声明 Declaration by Establishment

声明上述情况真实无误

I HEREBY DECLARE THAT THE INFORMATION GIVEN ABOVE IS TRUE AND CORRECT.

---

提交人姓名和职务

Name and designation of person who submitted above information

---

法人签名和公司盖章

日期

Signature of the owner and Company Stamp

Date

13. 兽医主管当局确认 Verification by Veterinary Authority

经审核确认, 兹证明该公司提供的上述材料真实, 无误。

I HAVE VERIFIED THE ABOVE INFORMATION GIVEN BY THE COMPANY AND CERTIFIED IT IS TRUE AND CORRECT.

---

主管兽医姓名和职务

Name and designation of veterinarian who verified above information

---

主管兽医签名和主管当局盖章 (日期)

Signature and official stamp of veterinary authority (Date)