

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка агробізнесу»

Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Стратегія розвитку підприємства агробізнесу з переробки продукції
тваринництва»**

здобувача Корчомної Карини Вячеславівни

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Корчомна К.В.*

Науковий керівник: д.ек.н, професор кафедри
бізнес-економіки та підприємництва,
Єранкін Олександр Олександрович

(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, професор

Рєпіна І.М.

Київ 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація (освітня програма) «Економіка агробізнесу»
Денна форма навчання

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

/ Дем'яненко С.І./

(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

/ Рєпіна І.М./

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Корчомної Карини Вячеславівни

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Стратегія розвитку підприємства агробізнесу з переробки продукції
тваринництва»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "01" вересня 2020 р .№ 988-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
Державне підприємство "Чайка" Київська область, Бориспільський район, с. Дударків, вул.
Гоголя 62

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства агробізнесу
Розділ 2	Оцінка ефективності стратегії розвитку переробки продукції тваринництва ДП "Чайка"
Розділ 3	Розробка стратегії розвитку переробки продукції тваринництва в ДП "Чайка"

Об'єкт дослідження:	процеси формування ринкових стратегій підприємств агробізнесу
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних і практичних питань розробки та реалізації стратегія розвитку переробної галузі продукції тваринництва підприємств агробізнесу
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	робота присвячена ідентифікації стану розвитку галузі тваринництва та продуктів її переробки в Україні, ідентифікації сприятливих трендів споживання продуктів переробки продукції тваринництва в Україні та світі та розробці пропозицій щодо формування стратегічних орієнтирів розвитку галузі.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
Вивчити сутність стратегії розвитку та її класифікацію	
Дослідити та систематизувати методологію створення стратегії розвитку переробної галузі продукції тваринництва на агропромислових підприємствах	
Проаналізувати стратегію розвитку переробної галузі продукції тваринництва як галузі національної економіки України та сучасних світових трендів у галузі	
У розділі 2	
Дослідити економіко-фінансову, організаційну та соціальну характеристику Державного підприємства «Чайка»	
Оцінити ефективність та динаміку розвитку переробної галузі тваринництва на ДП "Чайка" та його виробничої програми	
Проаналізувати стратегію розвитку переробної галузі продукції тваринництва ДП «Чайка» та оцінити перспективи подальшого розвитку	
У розділі 3	
Дослідити ринки переробки продукції тваринництва та систематизувати ринкові стратегії підприємств-гравців на ринку	
Сформулювати стратегічні рішення щодо удосконалення виробничої програми переробної галузі продукції тваринництва	
Оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень у переробній галузі продукції тваринництва для підприємства	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

О.О. Єранкін
(ініціали, прізвище)
«03» вересня 2020 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

К.В. Корчомна
(ініціали, прізвище)
«04» вересня 2020 р.

Реферат

Тема: «Стратегія розвитку підприємства агробізнесу з переробки продукції тваринництва»

Дипломна робота містить 124 сторінок, 36 таблиць, 34 рисунків, список використаної літератури з 89 найменувань, 16 додатків.

Об'єктом дослідження є процеси формування ринкових стратегій підприємств агробізнесу

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних питань розробки та реалізації стратегія розвитку переробної галузі продукції тваринництва підприємств агробізнесу.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи Робота присвячена ідентифікації стану розвитку галузі тваринництва та продуктів її переробки в Україні, ідентифікації сприятливих трендів споживання продуктів переробки продукції тваринництва в Україні та світі та розробці пропозицій щодо формування стратегічних орієнтирів розвитку галузі.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- вивчення теоретичних засад формування стратегії розвитку;
- виявлення особливостей формування стратегії розвитку переробної галузі продукції тваринництва підприємств агробізнесу;
- дослідження сучасного стану галузі переробки продукції тваринництва в Україні і світі;
- дослідження фінансового стану підприємства;
- дослідження стану галузі на досліджуваному підприємстві;
- вивчення організаційної структури переробної галузі підприємства;
- вивчення виробничої програми переробної галузі продукції тваринництва підприємства;
- дослідження ринків продукції переробки продукції переробки у тваринництві;
- дослідження закономірностей вартості переробки продукції тваринництва;
- дослідження сезонності у продажі продукції переробки тваринництва – молочної і ковбасної продукції підприємства;
- виявлення проблем розвитку переробної галузі на підприємстві;
- оцінка стратегії переробної галузі тваринництва на підприємстві;
- створення сценаріїв розвитку для молокопереробного і мясопереробного цехів;
- маркетингове дослідження ринків молочної і ковбасної продукції;
- виявлення проблем розвитку переробної галузі на підприємстві;
- оцінка стратегії переробної галузі тваринництва на підприємстві;
- створення пропозицій щодо покращення становища галузі

переробки продукції тваринництва;

- оцінка ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів. Одержані результати представляють практичний інтерес та можуть бути використані у діяльності Державного підприємства «Чайка». За результатами дослідження сформульовані висновки і пропозиції щодо покращення ринкової стратегії Державного підприємства «Чайка» в частині розвитку переробної галузі продукції тваринництва.

Була використана методика побудови сценаріїв для молокопереробного і м'ясопереробного цеху. Також були запропоновані удосконалення продажів молочної і м'ясної продукції для підвищення вартості молока або м'яса після реалізації, який прямо впливає на рентабельність виробництва.

Описана методика може бути використана на практиці, деякі стратегічні зміни вже впроваджуються на підприємстві.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2020.

Рік захисту роботи 2020.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, агробізнес, переробка продукції тваринництва, молочна продукція, м'ясна продукція, маркетинговий аналіз ринків, стратегічні рішення, виробнича програма

Висновок наукового керівника

про рівень виконання кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Економіка агробізнесу»
спеціальності 051 «Економіка», денної форми навчання

Корчомної Карини Вячеславівни

на тему: «Стратегія розвитку підприємства агробізнесу з переробки
продукції тваринництва»

1. Актуальність теми

В умовах жорсткої конкуренції на ринках аграрної продукції успішно розвиватися можуть лише ті підприємства, які будуть спроможними застосовувати сучасні стандарти ведення бізнесу. Одним із ключових питань в цьому напрямі є забезпечення розробки ефективної стратегії розвитку підприємства. Особливо це стосується галузей, які потребують значних капіталовкладень і не мають чітко вираженого сировинного напрямку, до яких відноситься переробка продукції тваринництва. Таким чином, проблеми формування ефективної стратегії розвитку підприємства агробізнесу з переробки продукції тваринництва є абсолютно життєво важливими, а тема та завдання кваліфікаційної магістерської роботи є актуальними.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна магістерська дипломна робота виконана самостійно, відповідно до вимог та в цілому забезпечує розкриття теми. Зміст роботи відповідає завданням, які були розроблені при затвердженні теми. Робота оформлена належним чином у відповідності до вимог щодо такого рівня робіт. Тема роботи розкрита та витримана логіка побудови дослідження. Теоретико-методологічна частина містить значний і різноманітний масив опрацьованих інформаційних джерел, критичний огляд наукової літератури. Авторка глибоко розуміє проблеми розвитку підприємства, адже працює на ньому у відділі продажів вже тривалий час. Тому результати роботи є абсолютно життєвими і актуальними для підприємства.

3. Наявність самостійних розробок автора

В аналітичній частині автором використані сучасні аналітичні і методологічні інструментарії, представлені власні висновки, які базуються на якісно опрацьованій статистичній інформаційній базі; узагальнення і висновки дозволяють чітко визначити авторську позицію. Серед самостійних розробок автора слід виділити комплексну організаційно-економічну характеристику ДП «Чайка», аналіз рівня та динаміки ефективності виробництва та реалізації продукції переробної галузі тваринництва на підприємстві, дієвість виробничої програми, а також стратегічний аналіз перспектив розвитку переробки продукції тваринництва на підприємстві на ДП «Чайка». Параграф 1.3. роботи «Сучасні тренди стратегічного розвитку переробної галузі тваринництва в Україні та у світі» написаний на основі власної публікації авторки у науковому виданні. Авторка розробила кілька сценаріїв розвитку переробної галузі тваринництва підприємства на основі гіпотез щодо прогнозування ринкового середовища.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій

Конструктивні розробки та практичні рекомендації автора характеризуються практичною цінністю, містять розрахунки показників економічної ефективності проєктних заходів. Маркетинговий аналіз ринків переробки продукції тваринництва дозволив авторці розробити положення ринкової стратегії розвитку цих галузей на підприємстві та провести сегментацію ринків з метою конкретизації стратегічних розробок. Розроблений комплекс заходів щодо удосконалення асортиментної та збутової політик. Запропонована нова організаційна структура управління переробної галузі тваринництва ДП «Чайка». Авторкою запропоновано та обґрунтовано ряд інвестиційних проєктів: залучення інвестицій в установку вакуумного обладнання на ДП «Чайка», купівлю комплексу обладнання для теплової та механічної обробки сиру ТС-ОТВ та соціальні проєкти реалізації молока пастеризованого ТМ «Чайка» у м. Києві та Київській області. Всі проєкти містять економічну оцінку ефективності.

5. Наявність недоліків

Робота містить незначні недоліки стилістичного характеру, які не впливають на високу оцінку роботи.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: рекомендується до захисту за попередньою оцінкою «69» (шістдесят дев'ять) балів.

Науковий керівник:
професор кафедри бізнес-економіки та
підприємництва, професор, д.е.н.

Єранкін О.О.

«30» листопада 2020 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Корчомної Карини Вячеславівни

**Тема «Стратегія розвитку підприємства агробізнесу з переробки
продукції тваринництва»**

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Обрані галузі підприємства дійсно потребують стратегічних рішень задля вирішення проблем із зниження вартості сирого молока чи м'яса після реалізації. Молокопереробний цех і м'ясопереробний цех наразі працюють майже на нульову рентабельність, з подальшим таким розвитком підприємству буде вигідніше продавати сире молоко переробним підприємства і залишати ферми тільки на продаж. Ми проводимо збори з цієї проблеми і це питання є гострим для підприємства наразі.

Якість проведеного дослідження: Дослідження було проведено із використання поточних даних підприємства, коректне відображення взаємозв'язків між продажем конкретних позицій в асортименті і рентабельністю виробництва. Вартість сировини, переробки і продукції після реалізації розраховано вірно.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Всі процеси відображено коректно. Студентка розуміє проблеми на всіх стратегічних рівнях і виконала розрахунки згідно методологією економічного аналізу.

Зауваження. Зауважень до роботи студентки – не маю. Всі розрахунки виконані згідно методикою, яка використовується економічною службою підприємства.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Пропозиції, що були викладені у 3 розділі роботи мають практичне значення для цехів підприємства і можуть бути втілені торговим відділом.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

 *Карина* *К.В.*
(підпис, ПІБ)



*заступник
генерального
директора*


(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ.....	6
1.1. Суть стратегії розвитку підприємства та її класифікація.....	6
1.2. Методологія та особливості формування стратегії підприємств агробізнесу з переробки продукції тваринництва.....	11
1.3. Сучасні тренди стратегічного розвитку переробної галузі тваринництва в Україні та у світі	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА ДП "ЧАЙКА".....	26
2.1. Економіко-фінансова, організаційна та соціальна характеристика підприємства.....	26
2.2. Оцінка ефективності та динаміки розвитку переробної галузі тваринництва на ДП "Чайка" та його виробничої програми.....	44
2.3. Стратегічний аналіз перспектив розвитку переробки продукції тваринництва на підприємстві.....	72
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В ДП "ЧАЙКА".....	82
3.1. Маркетинговий аналіз ринків переробки продукції тваринництва та формування ринкової стратегії підприємства.....	82
3.2. Стратегічні рішення щодо удосконалення виробничої програми підприємства.....	93
3.3. Оцінка ефективності складових стратегій та управлінські рішення щодо її реалізації.....	103
ВИСНОВКИ.....	112
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	112
ДОДАТКИ.....	125

ВСТУП

Актуальність теми. Український агробізнес, на відміну від абсолютної кількості потужних в минулому галузей, не тільки не втратив свій потенціал, а й став основним локомотивом економіки країни, забезпечуючи до 44 % експорту та 20 % ВВП України. Ми можемо спостерігати потужні обсяги інвестицій у цю сферу економіки. Проте, на жаль, розвиток тваринництва не є таким успішним, за виключенням галузі птахівництва: залишилися невирішеними кілька фундаментальних питань. Але, на наш погляд, потенціал тваринництва в Україні залишається нереалізованим, зважаючи на доступну і сприятливу кормову базу. А для цього слід критично переосмислити стратегічні важелі розвитку галузі та скористатися сприятливими трендами щодо інтенсифікації її розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань трендів розвитку галузі переробки продукції тваринництва були присвячені роботи наступних авторів: І.Ансофф, Боумэн К., Боришкевич В.І., Бєлко І.А., О.О. Єранкін, Ковінько, О.М. Постол, П.Портер, А.А. Пуцентейло П.Р., Толстова С.А.

Мета і завдання дослідження. Робота присвячена ідентифікації стану розвитку галузі тваринництва та продуктів її переробки в Україні, ідентифікації сприятливих трендів споживання продуктів переробки продукції тваринництва в Україні та світі та розробці пропозицій щодо формування стратегічних орієнтирів розвитку галузі.

Завданням кваліфікаційної магістерської роботи практики є:

- вивчення теоретичних засад формування стратегії розвитку;
- виявлення особливостей формування стратегії розвитку переробної галузі продукції тваринництва підприємств агробізнесу;
- дослідження сучасного стану галузі переробки продукції тваринництва в Україні і світі;
- дослідження фінансового стану підприємства;
- дослідження стану галузі на досліджуваному підприємстві;

- вивчення організаційної структури переробної галузі підприємства;
- вивчення виробничої програми переробної галузі продукції тваринництва підприємства;
- дослідження ринків продукції переробки продукції переробки у тваринництві;
- дослідження закономірній вартості переробки продукції тваринництва;
- дослідження сезонності у продажі продукції переробки тваринництва – молочної і ковбасної продукції підприємства;
- виявлення проблем розвитку переробної галузі на підприємстві;
- оцінка стратегії переробної галузі тваринництва на підприємстві;
- створення сценаріїв розвитку для молокопереробного і м'ясопереробного цехів;
- маркетингове дослідження ринків молочної і ковбасної продукції;
- виявлення проблем розвитку переробної галузі на підприємстві;
- оцінка стратегії переробної галузі тваринництва на підприємстві;
- створення пропозицій щодо покращення становища галузі переробки продукції тваринництва;
- оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом кваліфікаційної магістреської роботи є процеси формування ринкових стратегій підприємств агробізнесу

Предмет кваліфікаційної магістреської роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних питань розробки та реалізації стратегія розвитку переробної галузі продукції тваринництва підприємств агробізнесу.

Методи дослідження. В роботі використовується наступні методи дослідження: емпіричний, статистичний, ілюстративний, аналізу, синтезу.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Одержані результати представляють практичний інтерес та можуть бути використані у діяльності Державного підприємства «Чайка». За результатами дослідження сформульовані висновки і пропозиції щодо покращення ринкової стратегії Державного підприємства «Чайка» в частині розвитку переробної галузі продукції тваринництва.

Інформаційна база дослідження. Написання роботи проводились з використанням низки нормативної, технічної та іншої документації, дослідження методів аналізу первинної облікової інформації на основі застосування документів виробничої діяльності і звітності підприємства. Дана робота спрямована на покращення стану галузі на підприємстві після впроваджених стратегічних змін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ

1.1 Суть стратегії розвитку підприємства та її класифікація

Причину існування різних визначень можна пояснити грецьким походженням терміну стратегія: «strategia» — мистецтво ведення війни. Спочатку воно мало військове значення й означало «мистецтво генерала» знаходити правильні шляхи до досягнення перемоги [9].

Запозичення категорії «стратегія» з військової справи зумовлено підвищенням рівня конкуренції у світі у 50 –х роках минулого століття. Таким чином, компанії почали вести «воєнні дії», щоб не втратити свою частку на ринку. *Отже, стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується в своїй діяльності. Розрізняють чотири групи таких правил:*

1. Правила, використані при оцінці результатів діяльності організації в сьогоденні і в перспективі. При цьому якісну сторону критеріїв оцінки називають орієнтиром, а кількісний вміст — завданням.

2. Правила, по яких будуються відносини організації із зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції і технології вона буде розробляти, канали збуту, яким чином добиватися переваги над конкурентами.

3. Правила, по яких встановлюються відносини і процедури у середині організації. Часто їх називають організаційною концепцією.

4. Правила, по яких організація веде свою повсякденну діяльність. Ці правила ще називаються основними оперативними заходами [5].

М. Портер до конкурентних стратегій відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг [10]: лідерство за низькими витратами, диференціації

та фокусування. Для ефективної розробки стратегії необхідно дотримуватися всіх правил, які згадані вище, які в свою чергу забезпечують зростання і зміцнення позицій організації, тобто підприємство буде досягати бажаних цілей, які прописані у стратегічних напрямках розвитку підприємства. Кожен з аспектів функціонує в не залежності один від одного, але при цьому доцільно їх розглядати в єдності.

Стратегія підприємства розглядається з таких аспектів:

1. *Вид діяльності:* встановлення взаємозв'язків із зовнішнім середовищем (створення сприятливих умов для виходу на ринок);
2. *Процес:* аналіз можливостей підприємства (потужності підприємства, наявність матеріальних і нематеріальних ресурсів, достатнього рівня інтелектуального потенціалу менеджменту підприємства і високого рівня кваліфікації працівників, які зайняті на виробництві) і зовнішнього середовища (врахування загроз ззовні) на основі яких встановлюються довгострокові цілі підприємства;
3. *Система:* узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях і ланках підприємства, що відповідає стратегічним цілям.

Головними етапами розробки стратегії підприємства виступають:

1. Встановлення місії підприємства;
2. Встановлення цілей підприємства
3. Аналіз макросередовища підприємства;
4. Аналіз мікросередовища підприємства;
5. Вибір стратегії підприємства;
6. Впровадження стратегії підприємства відповідно до специфіки діяльності;
7. Оцінка реалізації стратегії.

Сучасні реалії розвитку підприємств в ринковій економіці вимагають стратегічних рішень в умовах чистої конкуренції на аграрному ринку. На аграрного ринку немає монополістів, так є гравці, які займають свою нішу або велику частку ринку, але не повністю одноосібно впливають на ринок. Для

підприємств сільського господарства України особливо важливо розуміти і впроваджувати на базі підприємства стратегію розвитку.

Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику [2]. *Виділяють основні ризики стратегії розвитку:*

1. Форс-мажорні зовнішні умови розвитку ринків;
2. Зниження ефективності впровадження господарської діяльності підприємства;
3. Надлишкове інвестування;
4. Невідповідність виробничої потужності програмі розвитку;
5. Втрата контролю над ризиками;
6. Нездатність керівників знаходити рішення при появі ризикових операцій.

Виявлення можливостей підприємства до змін базуються на аналізі внутрішнього (трудовий потенціал, виробничий потенціал) і зовнішнього середовищ. Стратегія розвитку спрямована на підвищення значень ефективності і рентабельності, закріплення ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Для того, щоб класифікувати стратегії розвитку необхідно дослідити основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства, що представлено на рис. 1.1.

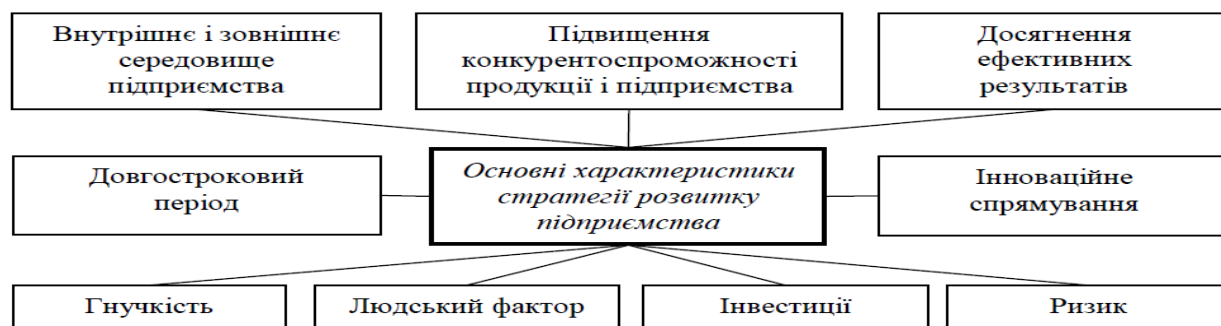


Рис.1.1 – Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Джерело: 6, с.312

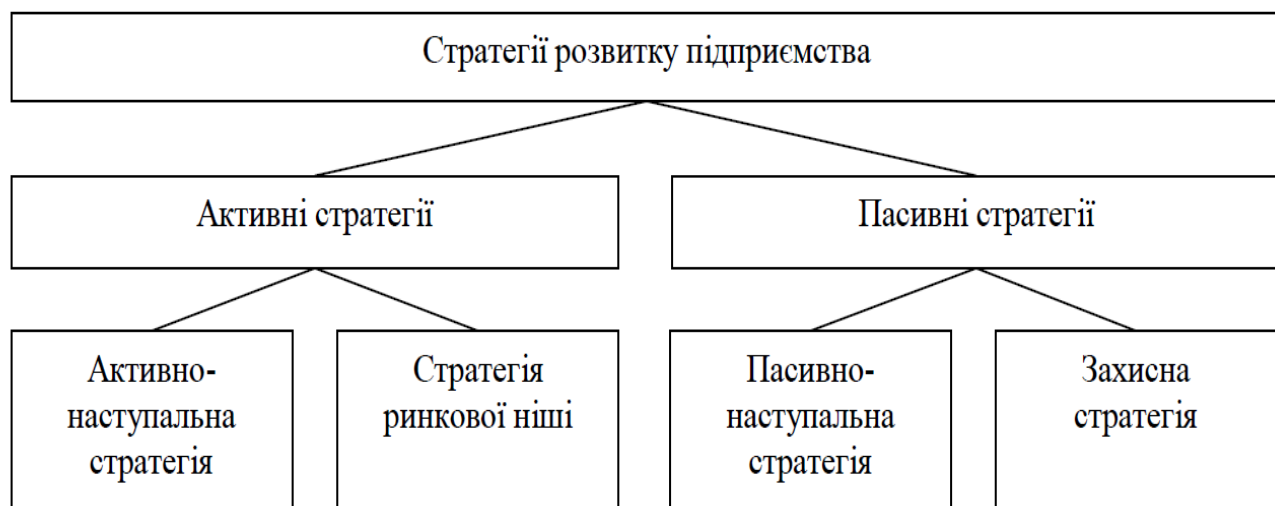


Рис.1.2 – Види стратегій розвитку

Джерело: 6, С.310

На основі рівня цих факторів *виділяють два типи стратегій розвитку*: активна стратегія (активно – наступальна стратегія і стратегія ринкової ніші) і пасивна стратегія (пасивно – наступальна стратегія і захисна стратегія). Порівняльна характеристика яких подана у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика активної і пасивної стратегії розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Постійне впровадження останніх новинок	Впровадження інновацій за необхідністю
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

Джерело: 6, С.310

При різних підходах до основних чинників типів стратегії розвитку, *обидві стратегії будуються на однакових принципах*, а саме:

- ✓ Спрямованість на довгострокові цілі;
- ✓ Прорахунок варіантів розвитку підприємства скореговане на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів;
- ✓ Комплексність формування стратегії;
- ✓ Узгодженість стратегії розвитку відповідно до кадрового потенціалу, технічної оснащеності і наявних ресурсів;

Активну стратегію розвитку використовують лідери на ринку, тобто вони найбільш швидко реагують на зміни ринку, диктують тренди і впроваджують новинки, одні із перших впроваджують нові технології та постійно оновлюють виробничу і збутову політику і одні з перших хто виходить на нові ринкові ніші. Активна стратегія розвитку в свою чергу розділяється на два підвиди: активно – наступальна стратегія і стратегія ринкової ніші.

Активно – наступальна стратегія характеризується максимальною реалізацією стратегічних змін, першість на ринку за характеристикою впровадження інновацій у асортименті (інноваційні продукти) і виробництві (нові технологічні лінії). Дана стратегія потребує постійних коштів для підтримки позитивної динаміки розвитку підприємства в залежності від виду діяльності фірми і використовує інтенсивний тип розвитку (гармонічне поєднання всіх ресурсів виробництва завдяки інноваціям, а не об'ємам). Ця стратегія характеризується високим рівнем ризику у зв'язку з постійними інвестиціями і використовується здебільшого на етапах зростання продукту.

Стратегія ринкової ніші спрямована на підвищення якості продукції, забезпечення високої рентабельності продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення збутової політики. Дану стратегію використовують після активної – наступальної стратегії задля зміцнення досягнутих результатів і збалансування виробництва, тобто на етапі зрілості продукції. Характеризується високим або середнім ризиком.

Пасивні стратегії використовують підприємства, які займають малу ринкову частку і прагнуть її розширити, проте без впровадження інновацій, бо на це потрібні кошти, яких у таких підприємствах – немає. Пасивні стратегії в свою чергу розділяються на пасивну – наступальну стратегію і захисну стратегію. Спільне у обох стратегіях орієнтація на конкурентів.

Пасивно – наступальна стратегія використовується для товарів новинок для підприємства, а не для ринку. Тільки після того, як ринок сприйняв новинку, підприємство додає в свій асортимент таку продукцію, що характеризується середнім рівнем ризику (може товар не буде таким же добрим як у першого товару на ринку) і суттєвими витратами на виробництво. Стратегія може бути використана на всіх етапах життєвого циклу продукції. Її використання підприємством може дати поштовх до розвитку і забезпечить передумови фінансової стійкості.

Захисна стратегія передбачає оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні «витрати – випуск», удосконалення продукції як у конкурентів. Рівень ризику і потреба в інноваціях як у пасивно – наступальній стратегії. Дана стратегія використовується на етапі спаду життєвого циклу товару. Основна задача стратегії знайти шляхи як побороти тенденції, які гальмують розвиток підприємства.

Існують три основні альтернативи стратегії росту: прискорений (концентрований), інтегрований і диверсифікований ріст. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі перелічені стратегії називаються базисними (еталонними) стратегіями розвитку підприємства [1].

1.2. Методологія та особливості формування стратегії підприємств агробізнесу з переробки продукції тваринництва

Методологія розвитку стратегії сільськогосподарських підприємств полягає в раціональному поєднанні загальноприйнятих концепцій щодо

стратегічного управління з врахування особливостей ведення господарства в агропромисловому комплексі. Методологія формування стратегій економічного розвитку є «органічним поєднанням логіки розробки стратегічних планів, програм, проектів, специфічних методологічних принципів та підходів, системи показників, а також системи методів складання та обґрунтування оптимальності прогнозних і планових показників господарюючих суб'єктів» [2].

Невід'ємною частиною методології є методика агропромислових досліджень, що включає в себе систему моделей, принципів, положень, методів аналізу або прогноз економічного розвитку агропромислових формувань. Саме наукові дослідження виступають «стержнем» у розумінні структури компанії, які методи і способи вона використовує при формуванні своєї стратегії розвитку.

Виділяють наступні елементи стратегії розвитку:

1. Розробка діючої стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства надає конкурентні переваги в обраній галузі;
2. Всі елементи стратегії є невід'ємними частинами цілісної системи;
3. Неперервність розробки і виконанні стратегічних планів;
4. Використання нових інноваційних підходів при розробці стратегії розвитку;

Стратегічне планування на підприємстві повинно бути комплексним і включати в собі такі принципи як єдності, цілісності і взаємозв'язку між планами з різним часом дії. Таким чином, стратегічні плани (які розраховані на 5 –10 років) пов'язані з тактичними планами (1 –5 років), які в свою чергу пов'язані з оперативними планами (до 1 року). Якщо не дотримуватися взаємозв'язку між цими трьома видами планів на підприємстві, а спиратися лише на оперативний план, то можна потрапити у середовище невизначеності з вічним страхом розпаду компанії.

Стратегічні, тактичні і оперативні плани повинні спиратися на альтернативні плани дій в умовах відхилень, а також на цільові програми, що забезпечують проекти, адміністративні плани і індивідуальні комплекси цілей, що

пов'язує цілі компанії з цілями кожного працівника [2]. Проте, *цілісність* стосується не тільки взаємозв'язку між планами на підприємстві, а й між всіма ланками на підприємстві. Без створення цілісної системи підприємства окремих елементів підприємство не зможе функціонувати одночасно довго і продуктивно. Всі елементи повинні одночасно координуватися відповідно до змін умов ведення господарської діяльності.

Стратегічні плани повинні постійно трансформуватись задля нормального функціонування підприємства, забезпечуючи циклічність відповідно до змін навколишнього середовища. Циклічність стратегічного планування є результатом бажання досягнення довгострокових цілей, оскільки реалізація цього механізму наближає підприємство до бажаних або еталонних показників господарської діяльності. Циклічність відноситься і до етапів стратегічного управління, що представлено на рис. 1.3.

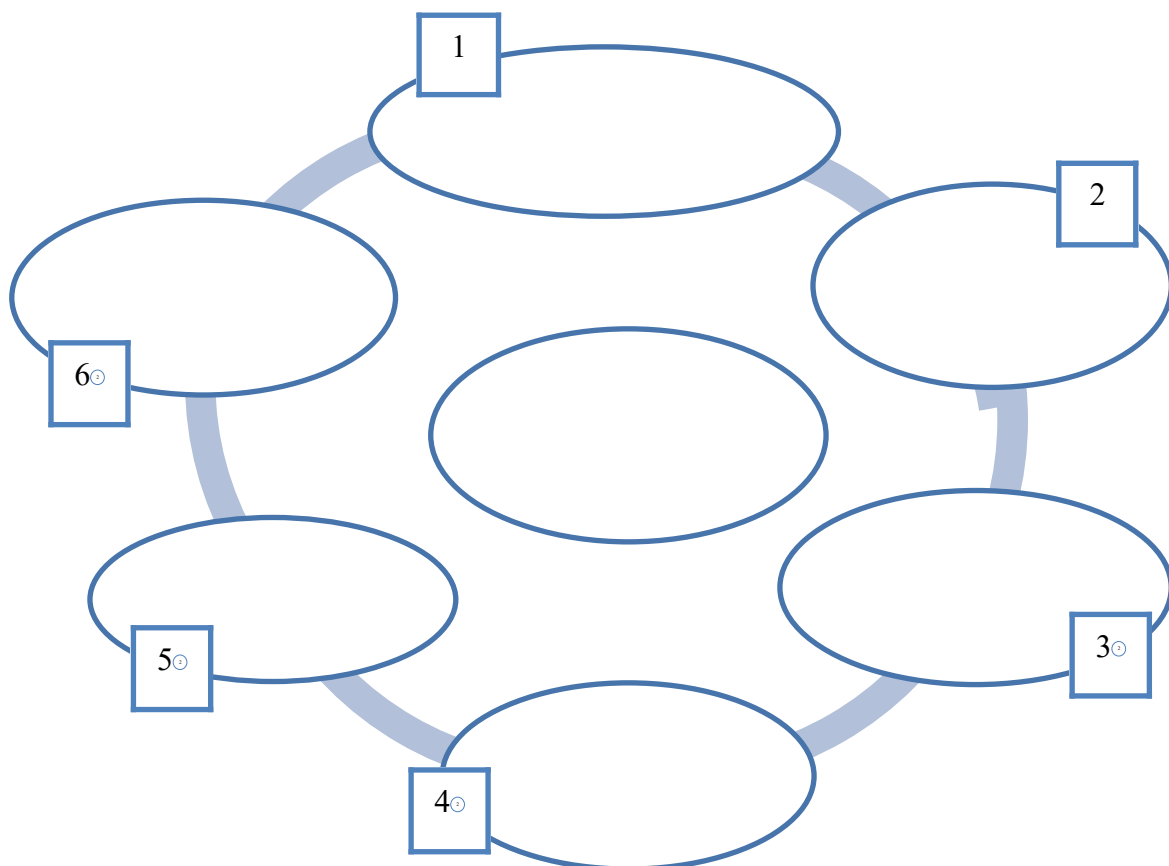


Рис. 1.3 – Схема циклічність основних етапів стратегічного планування

Джерело: розробка автора

Етапи стратегічного планування забезпечують досягнення реалізації певної стратегії. Після реалізації першої стратегії переходять до реалізації другої. У цьому і полягає циклічність та постійність стратегічного планування. Забезпечивши безперервну стратегічну спрямованість сільськогосподарські підприємства матимуть ряд конкурентних переваг перед своїми конкурентами. Далі ми розглянемо більш детально ключові показники ефективної стратегії на підприємстві на різних рівнях на рис.1.22

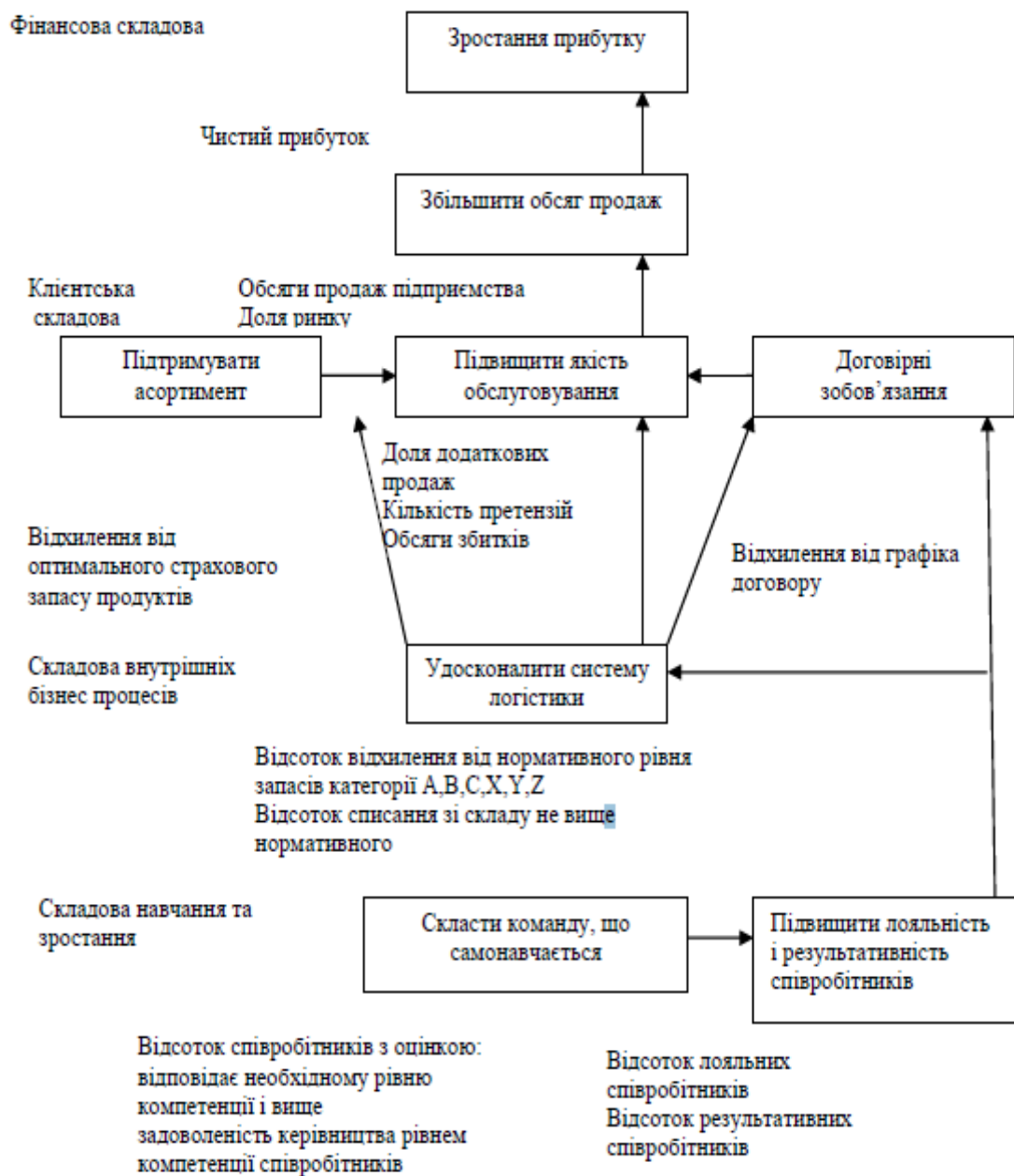


Рис.1.4 – Стратегічна карта повного економічного циклу підприємства

Джерело:14, С.112

На стратегічній карті підприємства показано взаємозв'язки між цілями і показниками господарської діяльності підприємства. Аналіз такої карти надає вищому керівництву можливість відмовитися від тих цілей, які не дають позитивний результат. Для більшого розуміння і використання стратегічної карти повного економічного циклу підприємства розглянемо таблицю зі складовими програми, цілями підприємства, показниками і їх нормативними значеннями разом з планом дій у таблиці 1.21.

Таблиця 1.2 – Основні параметри стратегічної карти підприємства

Складові	Цілі	Показники	Норм.Знач	Ініціативи (план дій)
Фінансова складова	Зростання обсягу продажів продукції власного виробництва	Валова виручка	30%	Просування власної продукції; контроль за дебіторською й кредиторською заборгованістю
Клієнтська складова	Зростання якості продукції і послуг	– Кількість претензій від клієнтів на один продукт; – Індекс задоволеності клієнтів	Відсутність 9 балів	Управління якістю Проведення анкетування клієнтів
Внутрішня складова	Поліпшення системи логістики	– Відсоток відхилення від нормативного рівня запасів категорії: А, В, С, Х, У, Z	5%	Оптимізація постачальників
		– Відсоток списання зі складу не вище нормативного;	0,05%	Організація роботи складу
		– Кількість претензій від клієнтів по нездійсненим умовам договору	1%	Формування маршрутних листів
Складова навчання та зростання	Оптимізація постачальників Організація роботи складу.	Відповідність профілю компетенції	80%	Тренінги; оцінка по компетенція

Джерело:14, С.115

Для нормального функціонування підприємство повинно намагатися наближати свої поточні показники економічної діяльності відповідно до тих, які прописані у стратегічних картах. В теорії такі карти можуть існувати, проте в

реальному житті всі ці показники можуть закладатися в різних планах підприємствах на плановий і післяпланові роки і не об'єднані в одній стратегічній карті. Але, стратегічна карта залишається інструментом для досягнення цілей, місії і стратегії компанією. *Для формування стратегії переробних підприємств потрібно провести аналіз конкурентоспроможності, який складається з декількох етапів:*

- *Етап 1:* Проводиться аналіз долі ринку, який займає продукція підприємства, в кожній стратегічній зоні видів господарської діяльності підприємства;
- *Етап 2:* Проводиться оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства по відношенню до основних конкурентів. Після розрахунку індексу конкурентоспроможності підприємства проводиться його економічна інтерпретація;
- *Етап 3:* Побудова моделі 5 –ти конкурентних сил для кожної галузі переробки, в нашому випадку для переробної галузі тваринництва;
- *Етап 4:* Побудова карт стратегічних груп, що характеризують позиціонування підприємства в конкуренції в кожній з цільових сегментів господарської діяльності підприємства;
- *Етап 5:* Після проведеного аналізу виявляються основні конкуренти, їх стратегії, що впливає на вибір стратегії підприємства, в нашому випадку на вибір стратегії розвитку.

Стратегія розвитку галузі м'ясного скотарства України у національному вимірі має реалізуватися на основі підвищення конкурентоспроможності та якості м'ясної продукції, що передбачає модернізацію кормовиробництва, ресурсної забезпеченості матеріально–технічної і організаційно–технологічних компонентів, створення сприятливих фінансово–економічних умов функціонування вискоєфективного тваринництва [9]. *Обґрунтування стратегії розвитку переробних підприємств продукції тваринництва повинно здійснюватися в наступній послідовності:*

1. Моніторинг регіональних особливостей розвитку та підприємств, які знаходяться поблизу підприємства для якого розробляється стратегія розвитку;
2. Аналіз окремих підприємств із найбільш сприятливим зовнішнім (позиція лідера на ринку) і внутрішнім середовищем (повне забезпечення сировиною для переробки, найбільша рентабельність виробництва серед виробників на ринку) для ефективного ведення господарської діяльності із виробництва м'яса та молока для переробки;
3. Розробка та функціонування економічного механізму, який забезпечить постійний рівень прибутку для переробних підприємств з урахуванням часовими проміжками між виробництвом і реалізацією продукції переробки тваринництва;
4. Пошук, формування і реалізація інвестиційних та інноваційних програм конкурентоспроможності галузі (описано вище за розділом);
5. Визначення необхідної кількості сировини, рівня виробництва продукції.

Особливості формування стратегії розвитку для м'ясопереробної галузі:

- ✓ Орієнтація на відтворення стада, що веде до самозабезпечення сировиною;
- ✓ Дотримання оптимального раціону та оптимальної ваги тварин до забою (для зменшення кількості побічної продукції);
- ✓ Дотримуватися балансу продукції при збільшенні асортиментного переліку;
- ✓ Збут або переробка побічної продукції/субпродуктів при забої;
- ✓ Збільшення вартості переробки або закупівельних цін на тварин;
- ✓ Взаємозалежність строків придатності продукції, регіонального розміщення виробництва і каналів збуту;
- ✓ Склад продукції;
- ✓ Базовий і бажаний рівень конкурентоспроможності продукції;
- ✓ Кількість конкурентів;
- ✓ Можливість експорту м'ясної продукції;

Можна виділити такі особливості формування стратегії розвитку молочної галузі:

- ✓ Залежність продажів сирого молока і на переробку від лактаційного періоду (60 днів – сухостою у корів);
- ✓ Зміна ціни на ринку, що пов'язано зі зменшенням поголів'я молочного стада як на підприємстві так і в галузі в цілому;
- ✓ Залежність надою молока від раціону;
- ✓ Збільшення вартості молока і вартості переробки;
- ✓ Місткість ринку молока зменшується в Україні з кожним роком через зміну культури споживання (молочні продукти замінюється іншими продуктами), що зумовлює високі пороги входу на ринок молочних продуктів ;
- ✓ Поява на ринку товарів-замінників (наприклад, сухе молоко);
- ✓ Великий вплив має розміщення молокопереробних заводів на вибір ринку збуту за територіальною ознакою;
- ✓ Забезпечення безпечності переробки сирого молока і якості;
- ✓ Можливість експорту молочної продукції;

1.3. Сучасні тренди стратегічного розвитку переробної галузі тваринництва в Україні та у світі

Задля розгляду сучасних трендів розвитку переробної галузі тваринництва потрібно враховувати декілька показників: поголів'я худоби, виробництво сировини (молока коров'ячого, забійна маса), продуктивність, надходження на переробні заводи і фонд споживання в Україні. Аналіз динаміки розвитку галузі тваринництва в Україні (крім птахівництва) в цілому свідчить про наявність певних проблем, які сприяють скороченню обсягів виробництва, незважаючи на те, що продуктивність галузі зростає і наближається до показників

країн, на які ми орієнтуємося у своєму розвитку. Далі ми розглянемо дані Державної Служби Статистики задля підтвердження або спростування даного твердження у таблиці 1.3 і таблиці 1.4.

Таблиця 1.3 – Кількісні і якісні показники галузі тваринництва в Україні протягом 2010-2019 рр.

Показник/роки	2010	2013	2015 ¹	2017 ¹	2019 ¹
Поголів'я, тис. голів					
ВРХ	4826,7	4645,9	3884,0	3682,3	3332,9
в тому числі корови	2736,5	2554,3	2262,7	2108,9	1919,4
- у населення	x	x	1956	1624,3	1451,6
Свині	7576,6	7576,7	7350,7	6669,1	6025,3
у населення	x	x	3617,9	3103,2	2629,7
Продукція тваринництва, тис. т					
Забійна вага	2724,2	3203,3	2322,6	2318,2	2492,4
Молоко (3,4 %)	10895,6	11190,6	10615,4	10280,5	9663,2
Продуктивність галузі, кг/од. худоби					
Молочна галузь	3981,58	4381,08	4691,47	4874,82	5034,49

Примітки: 1 Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

x – зміна показників статичних даних змінилась починаючи з 2015 року

Джерело: 15,16

Безумовно, позитивним є той факт, що продуктивність молочної галузі постійно зростає і у 2019 році була на 26,44 % вищою у порівнянні з 2010 роком. Це пов'язано, насамперед, з тим, що відбуваються структурні зміни: зменшується кількість поголів'я худоби у сільського населення (як і саме населення), проте ми можемо спостерігати збільшення інвестицій у так зване «професійне» тваринництво на індустріальній основі. Звичайно, продуктивність на молочнотоварних фермах, як правило, значно вища, аніж в господарствах населення. Збільшення забійної ваги, яке ми спостерігаємо, якраз часто пов'язано із вимушеним скороченням поголів'я. В свинарстві ми вже звикли до «негативних» новин стосовно пандемії АЧС, що часто призводило до вимушеного знищення худоби та зупинки інвестицій у його розширення.

Розвиток м'ясного напрямку ВРХ фактично зупинився ще у 1990-х роках, коли стало очевидно, що українські фермери не мають конкурентних переваг займатися цим в промислових масштабах (довгий термін окупності, нестача пасовищ та відсутність дотацій). В результаті, ми спостерігаємо негативний

баланс між виробництвом та фондом споживання (таблиця 1.4), що свідчить про те, що Україна імпортує продукцію для ліквідації дефіциту.

Таблиця 1.4 – Надходження сировини і фонд споживання продукції переробки тваринництва в Україні у 2010-2019 рр.

Показник/роки	2010	2013	2015 ¹	2017 ¹	2019 ¹
Вироблено вітчизняними виробниками, тис. т					
Молока та молочних продуктів в перерахунку	11249	11488	10615	7514,8	6934,6
М'яса та м'ясних продуктів	2059	2389	2323	835,2	794,5
Фонд споживання населенням, тис. т					
Молока та молочних продуктів в перерахунку	9470	9232	8995	8496	8428
М'яса та м'ясних продуктів	2384	2281	2179	2195	2252

Примітки: 1 Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: 19,34-36

Негативним фактором, що гальмує розвиток галузі є недосконала система контролю за недотриманням стандартів та недобросовісна конкуренція з боку ряду виробників та імпортерів, коли на ринок потрапляє продукція, що містить замінники тваринницької сировини. М'ясні вироби фальсифікуються через підвищений вміст рідини (вода не може складати більше 5 % у складі продукції), а молочна продукція – через заміну молочних жирів на рослинні. Добросовісні виробники в таких умовах несуть прогнозовані збитки або недотримують плановий рівень прибутку, адже вимушені знижувати ціни для збереження своєї частки на ринку. Вирішення даної проблеми лежить в площині правового поля та ефективності діяльності інституцій, які контролюють добросовісність конкуренції (з чим в Україні великі проблеми).

Не дивлячись на ці негативні фактори, Україна все ще залишається нетто-експортером тваринницької продукції. Так, за 8 місяців 2020 року Україна експортувала на 10 % більше молока та молочних продукції і у 4,3 рази більше м'яса та їстівних субпродуктів (але це завдяки птахівництву), аніж імпортувала (головні країни-імпортери: Польща, Китай, Нідерланди).

Внаслідок постійного зростання закупівельних цін на сировину (молоко коров'яче та живої ваги) переробні підприємства природно змушені підвищувати

ціну на продукцію (як правило, сировина може складати 50 % і більше собівартості виробництва). Як наслідок, це призводить до зменшення попиту на якісну продукцію через обмеженість купівельної спроможності українських споживачів та ще більшого зростання попиту на фальсифіковану чи дешеву іноземну продукцію (контрабандну чи субсидовану своїми урядами). Закупівельна ціна на сировину протягом року стрімко зростала, що можна побачити на рис. 1.5 і на рис.1.6.

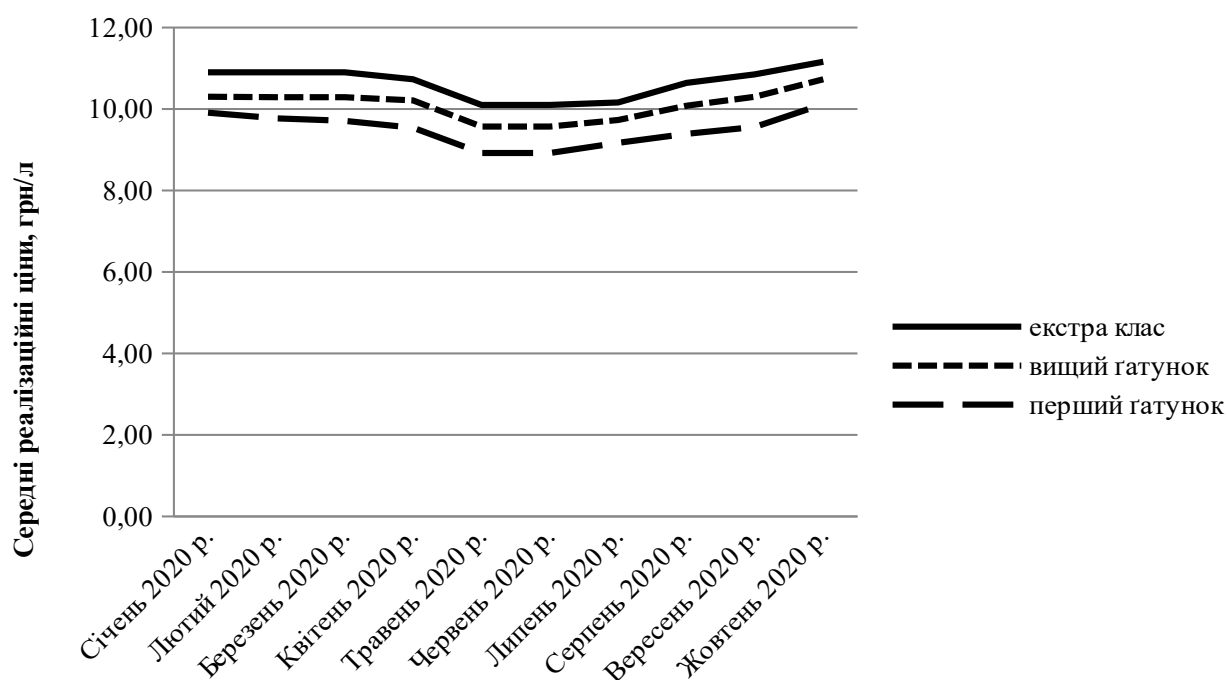


Рис.1.5 – Середні реалізаційні ціни на молоко коров'яче екстра класу, вищого і першого гатунку у січні–жовтні 2020 року, грн./л

Джерело:24-32

Проаналізувавши дані подані вище ми можемо стверджувати, що падіння цін на сировину припало на березень 2020 року, а почали зростати у III кварталі 2020 року, тому можна сказати, що у II кварталі переробні підприємства отримали більший прибуток аніж у III кварталі і прогнозовано за IV квартал з такими темпами підвищення цін. Найбільше ціна виросла на молоко вищого гатунку (на 4,17 % протягом 10 місяців або 0,43 коп./кг), яке закуповує більшість виробників молочної продукції на ринку, що спричинило підвищення цін на молочну продукцію або пошук альтернатив у сировині.

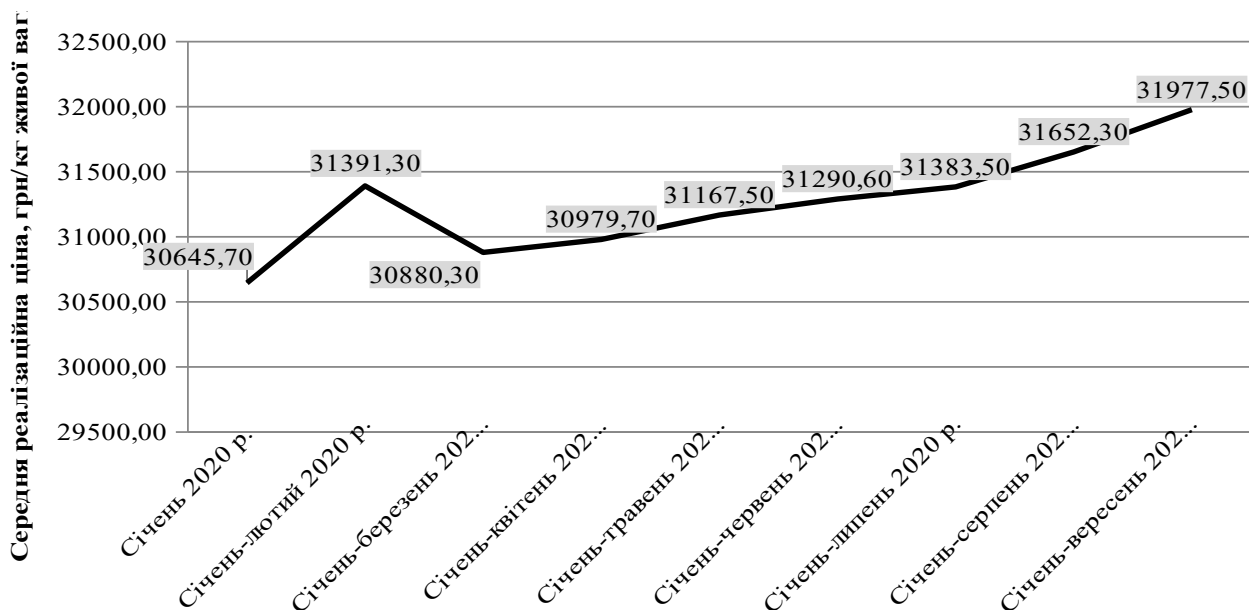


Рис.1.6 – Середні реалізаційні ціни живої ваги у січні–вересні 2020 року, грн./кг
Джерело:22

Потрібно зрозуміти, що при аналізі середніх реалізаційних цін враховані декілька груп сільськогосподарських тварин з різним ступенем вгодованості та благополуччя тварин, наприклад корови, які йдуть на вибраковку наразі продають/купляють за 20 грн./кг живої ваги, а корови нормальної вгодованості і благополуччя за 38-40 грн./кг живої ваги, в середньому ми отримуємо 29-30 грн./кг. На збільшення середніх реалізаційних цін на сільськогосподарських тварин повипливали такі зміни закупівельних цін:

✓ *свиней живою вагою* – у січні середня ціна була 41,50 грн./кг, а у жовтні 46- 47 грн./кг живої ваги, тобто подорожчало на 10,84 %-13,25% за 10 місяців 2020 року;

✓ *бичків живою вагою* – станом на лютий 2020 року середня ціна була 45,00 грн./кг живої ваги, а у жовтні середня ціна становить 50,00 грн., ціна підвищилась на 11 %;

✓ *корови живою вагою* – вартість майже не змінилась: на початку року вартість корів високої вгодованості склала 37,00-41,30 грн/кг, а середньої вгодованості – 36,00-37,20 грн/кг, а у жовтні вартість корів високої вгодованості склала 37,00-41,35 грн/кг, а середньої вгодованості – 37,00-39,65 грн/кг.

На рівень споживання продукції тваринництва безумовно впливають зміни в самій культурі споживання. Так, значного поширення набуло в наш час вегетаріанство, тобто свідомо відмова від тваринницької продукції із відповідною агітацією поступати аналогічно до інших споживачів. Внаслідок розвитку технологій справжньою загрозою тваринництву є можливе поширення споживання так званого «штучного» м'яса або замінників м'яса.

Проте, в цілому, споживання тваринницької продукції помітно зростає з кожним роком, особливо це стосується країн Південно-Східної Азії (вестернізація населення та перехід на білкову («гамбургерну») дієту)[37]. А це, в свою чергу, відкриває широкі перспективи перед українськими виробниками (виробники м'яса птиці вже активно користуються цими можливостями).

Виробникам слід також звернути увагу на інші зміни в споживчих звичках, що вимагає постійної зміни асортименту та виведення на ринок новинок. Наприклад, перспективним є споживання ферментованих продуктів, тобто тих, які сприяють засвоєнню їжі. Починаючи з 2018 року споживання такої продукції зросло, таким чином це дає зелене світло для таких молочних продуктів як кефір, ряжанка, йогурти і цільне молоко. Останнім часом популярним став рух «з ферми до столу», який революціонізував прагнення споживачів до свіжих, здорових, сезонних продуктів харчування, які виробляються локально. Отже, на основі оцінки головних чинників розвитку бізнесу з виробництва та переробки тваринницької продукції, ми пропонуємо розглянути ряд *стратегічних орієнтирів*, які мають бути реалізовані для ефективного розвитку галузі.

1. *Гармонізація законодавства в Україні в частині встановлення стандартів на тваринницьку продукцію* у відповідності із законодавством провідних розвинутих країн світу, в першу чергу ЄС та головних країн – імпортерів української продукції. Так, наприклад, у 2013 році за підтримки ФАО та Європейського банку реконструкцій та розвитку була створена Українська робоча група молочного сектору. За її підтримки у 2015 році ми отримали зміни до законів щодо якості та безпеки продукції на основі міжнародних стандартів ISO. На базі співробітництва з міжнародними організаціями існує програма для

вітчизняних виробників з передачі досвіду найбільших експортів світу – Нової Зеландії, США та країни Західної Європи.

2. *Удосконалення взаємодії бізнесу та влади, особливо в частині ветеринарного контролю, лобіювання інтересів вітчизняних виробників та ефективного розподілу та використання дотацій з державного бюджету.*

3. *Стимулювання і налагодження ефективної роботи сільськогосподарської кооперації* як способу зберегти та адаптувати дрібних виробників до сучасних вимог ринкової конкуренції. Сільськогосподарські кооперативи довели свою ефективність в Європейському Союзі (проте не слід забувати про дотації в країнах ЄС). В Україні 21 липня 2020 року був прийнятий Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», який набуде чинності 15 листопада 2020 року. Закон має сприяти тому, щоб українські виробники/фермери отримали доступ до більшої кількості фінансових інструментів, до більш якісної сировини, мали можливість збільшити додану вартість, гарантований збут продукції, спрощену систему логістики.

4. *Стимулювання інвестицій переробників продукції у розвиток власної сировинної бази та формування вертикальної інтеграції.* Це має сприяти стабілізації ризику від коливань цін на сировину та забезпеченню завантаження власних переробних потужностей. Прикладом можуть служити провідні українські агрохолдинги: МХП, Данон, Лакталіс і тд.

5. *Стимулювання орієнтації бізнесу на виробництво натуральної та органічної продукції.* Бажання людей споживати свіжу їжу може дати поштовх до бурхливого розвитку місцевих господарств або спонукати великих гравців на ринку створювати ферми та переробні заводи на місцях.

6. *Створення інноваційних продуктів у відповідності до світових трендів.* Яскравим прикладом є цільне молоко, тобто таке як не нормалізується і може бути з відсотковою часткою жиру 3,65-4,0%, споживання якого зросло за даними ФАО. Або, наприклад, введення позиції «Айран» у асортимент ТМ «Яготинське» (зростання популярності азійської кухні). У м'ясному секторі це може бути

закупівля свиней беконних порід задля виробництва бекону або виробництво сиров'яленого м'яса.

7. Удосконалення взаємодії між виробниками і торгівельними мережами щодо умов постачання та розрахунків (торгівельні мережі часто затримують платежі, що призводить до фінансових розривів для виробників) [39].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА ДП «ЧАЙКА»

2.1 Економіко-фінансова, організаційна та соціальна характеристика підприємства

Державне підприємство "Чайка" є великим підприємством (налічує більше 350 робітників за штатним розписом) з державною формою власності (тобто існує ряд обмежень при встановленні об'єктів нерухомості на баланс, підприємство не має право продавати майно, бо воно є власністю держави і значні обмеження на зовнішнє фінансування), є платником єдиного податку IV групи та платником Податку на Додану Вартість.

Державне підприємство "Чайка" є цілим майновим комплексом, що налічує 4 виробничі підрозділи : філія "Дударків" (спеціалізація: вирощування сільськогосподарських культур і ВРХ, виробництво молока), філія "Лісне"(спеціалізація: вирощування сільськогосподарських культур і ВРХ, виробництво молока, переробка молока на молочному цеху), філія "Чемер" (спеціалізація: вирощування сільськогосподарських культур, ВРХ і свиней, виробництво молока, переробка м'яса свиней і ВРХ на ковбасному цеху), філія "Рибгосп" (спеціалізація: рибництво) і торговий відділ у місті Києві.

Всі виробничі підрозділи підпорядковуються генеральному директору, а керуючі виробничих підрозділів зазвичай обіймають посади заступників директора. Окрім виробничих підрозділів згідно з організаційної структурою підприємства наявні наступні служби та відділи: економічна служба, бухгалтерська служба, юридична служба, служба охорони та безпеки, служба антикорупційної діяльності, служба охорони праці, відділ оптової торгівлі, відділ фірмової торгівлі, відділ кадрів.

Соціальна відповідальність підприємства присутня через профспілкову організацію. Щомісяця кожен працівник сплачує 1 % від зарплати у профспілкову організацію. Два рази на місяць підприємство із резервного фонду може виплатити матеріальну допомогу працівнику в залежності від ситуації і стажу роботи працівника.

Підприємство організовує обіди для робітників і зони відпочинку (для людей, які займаються тяжкою фізичною працею). Зазвичай, підлеглі не бунтують проти вказівок керівництва і сумлінно їх виконують, всі звертаються один до одного офіційно і наявні норми субординації в не залежності від твоєї посади і підрозділу. Зворотній зв'язок між підрозділами підприємства – наявний, завжди можна отримати якісну і достовірну інформацію за короткий проміжок часу.

Соціальне становище працівників підприємства є задовільним. На підприємстві згідно Колективного договору від 2020 року дотримані всі свободи працівників згідно чинного законодавства. В колективному договорі враховано:

- матеріальне заохочення за результати роботи (за виконання плану, стаж роботи, вихід на пенсію чи особистий внесок працівника у розвиток підприємства);
- додаткову відпустку за емоційно виснажливі роботи (керівництво вищої ланки);
- забезпечування працівників санаторним-курортним лікуванням;
- працівникам забезпечена своєчасна виплата заробітної платні (мінімум два рази на тиждень), оплачувану відпустку і лікарняних;
- підприємство надає всі умови з охорони праці;
- матеріальна допомога при нещасті працівника;
- відпускні ціни на товари власного виробництва працівникам нижче оптового прайсу (але не нижче собівартості);
- працівник може взяти у підприємства безвідсоткову позику на будівництво житла або для інших соціально-побутових цілей;

Голова профкому підприємства надає згоду на матеріальну допомогу працівнику згідно із поданою заявою та стажу роботи працівника. Підприємство забезпечує житлом і сплачує комунальні платежі за немісцевих працівників.

На головні свята підприємства видає подарунки у грошовому або натуральному еквіваленті всім працівникам. Всі пункти згідно із фінансовими можливостями підприємства.

Екологічні аспекти діяльності підприємства полягають у тому, що продукція позиціонується як натуральна, тобто без домішків і барвників. Термін придатності продукції від 3 до 10 днів, за виключенням деяких позицій у асортименті. Підприємство не використовує препаратів для стимулювання росту тварин. . Далі оцінимо показники діяльності менеджмент персоналу ДП «Чайка» у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Показники діяльності менеджменту персоналу ДП «Чайка»

Показник	Як відбувається на підприємстві
Планування ділової кар'єри і службово-професійного просування	Хаотично, немає ніякої чіткої програми, зазвичай просування про кар'єрній драбині відбувається, коли тебе помітило вище керівництво
Плинність кадрів	Майже нульова, більшість на підприємстві працюють більше 10-15 років (зменшення плинності – підвищення зарплати)
Формування кадрового резерву	База практики університетів
Стан матеріальної мотивації	Премії в кінці кварталу/робіт за перевищення плану
Основні чинники диференціації заробітної плати персоналу	1. Внесок у дохід підприємства; 2. Рівень матеріальної відповідальності 3. Ступінь складності роботи; 4. Робочі години;
Умови преміювання	За виконання планових показників або збільшення продуктивності праці
Корпоративна культура	Всі працівники контактують і допомагають один одному. Є субординація до керівників.
Нематеріальні чинники	Путівка в санаторії або курортні зони за рахунок підприємства.
Особливості впливу керівників підрозділів на підлеглих	В залежності від відношення керівників будується модель продуктивності працівників.

Далі розглянемо основні показники розміру підприємства ДП «Чайка» за 2017-2019 рр. у таблиці 2.2: площа сільськогосподарських угідь, величина авансованого і власного капіталу, середньооблікову кількість працівників, дохід від реалізації продукції.

Таблиця 2.2 – Показники розміру підприємства ДП «Чайка» у 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2018 р., +/-
Площа с/г угідь, га	7635	7223	7162	-61
Авансований капітал, тис.грн.	231081	239722	250252	+10530
Власний капітал, тис. грн.	160150	164743	164631	-112
Середньооблікова чисельність працівників	396	381	365	-16
Дохід від реалізації продукції, тис.грн.	159946	195741	192448	-3293

Більшість показників розміру підприємства у 2019 році зменшились в порівнянні з 2018 роком. Площа сільськогосподарських угідь зменшились на 61 га, що становить менше 1 % до загальної площі, тому не істотно впливає на зміну розміру підприємства. Причиною зменшення кількості площі може бути "переманюванню" пайовиків на більш високу орендну плату за землю.

Збільшення авансованого капіталу у 2019 році пов'язано із кредитом у банку, який був оформлений наприкінці 2019 року зі зміною влади. Середньооблікова чисельність працівників змінилась за рахунок зміни керівництва наприкінці 2019 році (почалось скорочення посад і працівників підприємства), більшість нових працівників у 2020 році почали брати на цивільно-правових засадах. Дохід від реалізації зменшився у зв'язку зі зміною плану продажів, що стало наслідком процесу зміни керівництва підприємства у юридичному аспекті у контролюючих органах. Далі розглянемо зміни галузевої структури за 2017-2019 роки. Для початку розрахуємо галузеву структура Державного підприємства «Чайка» за 2019 рік, дані подані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура грошової виручки ДП «Чайка», 2019 р.

Галузь виробництва	Кількість, т	Сума реалізації з ПДВ, тис. грн	Структура, %	Ранжирований ряд
Зернові і зернобобові	2 445	68 088,17	37,16%	1
Пшениця	744	29 930,76	16,34%	x
Кукурудза	1 197	23 397,97	12,77%	x
Жито	103	11 804,43	6,44%	x
Соя	365	2 771,20	1,51%	x
Горох	23	127,655	0,07%	x
Ячмінь	10	42,42	0,02%	x
Овес	3	13,733	0,01%	x
Молоко коров'яче власного виробництва	5 285	51 274,45	27,98%	2
Насіння соняшнику	4000	37 469,03	20,45%	3
Свині	456	19 462,80	10,62%	4
ВРХ	167	5 488,35	3,00%	5
Овочі та соління	86	746,81	0,41%	6
Зерновідходи	241	407,933	0,22%	7
Рибництво	6	195,22	0,11%	8
Корми	78	92,871	0,05%	9
Всього	x	183 225,62	100,00%	0,30

Виробничий напрям ДП "Чайка" – зерновий-молочно-соняшниковий. Для того щоб визначити рівень спеціалізації підприємства необхідно розрахувати коефіцієнт зосередження, який має вигляд:

$$K_z = \frac{100}{\sum_{i=1}^n ПВ_i (2 N_i - 1)} \quad (2.1)$$

де $ПВ_i$ - питома вага i -тої в структурі товарної продукції; N_i - порядковий номер галузі у ранжированому ряді, побудованому по спадаючому принципу.

$$\frac{100}{37,16(2*1-1)+27,98(2*2-1)+20,45(2*3-1)+10,62(2*4-1)+3,0(2*5-1)+0,41(2*6-1)+0,22(2*7-1)+0,11(2*8-1)+0,07(2*9-1)} = \frac{100}{334,56} = 0,30$$

Розрахувавши коефіцієнт зосередження можна сказати, що ДП «Чайка» є слабоспеціалізованим господарством. Далі ми проаналізуємо динаміку зміну галузевої структури ДП "Чайка" у 2017-2019 рр. у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Галузева структура ДП «Чайка» у 2017-2019 рр.

Галузь виробництва	2017 рік				2018 рік				2019 рік			
	Кількість, т	Сума реалізації з ПДВ, тис. грн	Структура, %	Ранжований ряд	Кількість, т	Сума реалізації з ПДВ, тис. грн	Структура, %	Ранжований ряд	Кількість, т	Сума реалізації з ПДВ, тис. грн	Структура, %	Ранжований ряд
Молоко коров'яче власного виробництва	3050	25657,92	19,45	3	5421	47870,64	24,27	2	5285	51274,45	27,98	1
Насіння соняшнику	3485	33850,14	25,66	1	5302	53628,95	27,19	1	4000	37469,03	20,45	2
Пшениця	1883	28056,57	21,26	2	1099	23888,29	12,11	4	744	29930,76	16,34	3
Кукурудза	5843	23187,97	17,57	4	5282	36519,49	18,52	3	1197	23397,97	12,77	4
Свині	368	13881,78	10,52	5	505	22733,12	11,53	5	456	19462,8	10,62	5
Жито	х	х	х	х	920	2584,02	1,31	7	103	11804,43	6,44	6
ВРХ	170	4322,26	3,28	6	164	4955,90	2,51	6	167	5488,35	3,00	7
Соя	х	х	х	х	х	х	х	х	365	2771,2	1,51	8
Овочі та соління	236	779,91	0,59	9	333	1297,42	0,66	9	86	746,81	0,41	9
Зерновідходи	554	1025,23	0,78	7	790	1865,76	0,95	8	241	407,933	0,22	10
Рибництво	12	396,11	0,30	10	12	427,40	0,22	11	6	195,22	0,11	11
Горох	х	х	х	х	159	836,74	0,42	10	23	127,655	0,07	12
Корми	106	96,63	0,07	11	120	201,33	0,10	13	78	92,871	0,05	13
Ячмінь	7	30,70	0,02	12	4	20,02	0,01	14	10	42,42	0,02	14
Овес	165	654,18	0,50	8	93	378,65	0,19	12	3	13,733	0,01	15
Всього/коефіцієнт зосередженості	х	131 939,40	100,00	0,284	х	197207,75	100,00	0,271	х	183225,62	100,00	0,30

Отже, державне підприємство "Чайка" протягом 2017-2019 років було зі статусом слабоспеціалізованого господарства, коефіцієнт зосередження наближається до значення 0,31, тобто від слабо спеціалізованого господарства до господарства із середнім рівнем спеціалізації. Також, ми можемо побачити, що перші 4 галузі (молоко коров'яче, пшениця, соняшник і кукурудза) мінялись тільки місцями у ранжованому ряді протягом 2017-2019 років. Молоко коров'яче піднялось із 3 місця (2017 рік) до 1 місця (2019 рік) за рахунок збільшення середньої реалізаційної ціни. Середня реалізаційна ціна 1 літра сирого молока піднялась з 8,83 грн/1 л до 9,7 грн/1 л., окрім цього переробка молока молочним цехом знизилась протягом останніх років, що збільшило кількість реалізації іншим переробним заводом. Інші місця у рейтингу галузей розподілялись в залежності від урожайності і коливань цін. Далі розглянемо виробничу програму по рослинництву ДП «Чайка» на 2020 рік у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Виробнича програма рослинництва ДП «Чайка» на 2020 рік

Культура	Площа, га	Урожайність, ц/га	Валовий збір, т	Реалізація, т	Планова ціна, грн/т	Плановий дохід від реалізації, тис.грн
Пшениця озима	1648	27	4449,6	3130	5800,00	18154,00
Жито озиме	475	35	1662,5	1600	4900,00	7840,00
Ячмінь озимий	209	34	710,6	600	4900,00	2940,00
Ячмінь ярий	87	30	261			
Овес	162	25	405			
Кукурудза зернова	1722	60	10332	6980	5000,00	34900,00
Соняшник	1783	25	4457,5	4457,5	14000,00	62405,00
Кукурудза (на силос)	420	X	x	x	x	x
Картопля	10	70 ¹	70 ¹			
Овочі	2,7	X	x			
Багаторічні трави	364	X	x	x	x	x
Разом	6882,7	X	x	x	x	126 239,00

Примітки: 1- фактичні показники станом на 20 вересня 2020 року

На момент написання звіту по практики були відсутні дані по плану реалізації ячменю ярого та вівсу. Сезон реалізації овочів на підприємстві

припадає на жовтень - травень, тому дані також відсутні. Підприємство є сільськогосподарським виробником замкнутого циклу, тому у структурі посівних площ є культури на корми. За плановими показниками показника підприємство планує отримати від реалізації сільськогосподарських культур 126,2 млн. грн. Далі розглянемо формування прибутку (збитку) ДП «Чайка» у 2017-2019 рр. у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Прибуток (збиток) ДП "Чайка" у 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2018 р., +/-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	159946	195741	192448	(3293)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	(129457)	(157532)	(171899)	(14367)
Валовий прибуток	30489	38209	20549	(17660)
Інші операційні доходи, тис.грн	11203	12178	12921	743
Адміністративні витрати, тис.грн	(7090)	(8623)	(11635)	(3012)
Витрати на збут, тис.грн	(6080)	(6944)	(9039)	(2095)
Інші операційні витрати, тис.грн	(21028)	(23744)	(22685)	1059
Прибуток(збиток) від операційної діяльності, тис.грн	7494	11076	(9889)	(20965)
Інші фінансові доходи, тис.грн	6	1	0	(1)
Інші доходи, тис.грн	699	1023	11139	10116
Фінансові витрати, тис.грн	(4276)	(6171)	(7897)	(1726)
Інші витрати, тис.грн	(94)	(1452)	(11403)	(9951)
Прибуток(збиток) до оподаткування, тис.грн	3829	4477	(18050)	(13573)
Чистий прибуток(збиток), тис.грн	3829	4477	(18050)	(22527)
Маса прибутку(збитку) на 1 га сільськогосподарських угідь, грн.	501,51	619,83	(2520,25)	(3140,07)

За результатами господарської діяльності у 2019 році Державне підприємство отримало збиток за рахунок декількох факторів:

1. Зміна керівництва 06 грудня 2019 року;
2. Наприкінці 2019 року підприємство оформило кредит у банку;
3. Заборгованість із виплати заробітної плати на кінець 2019 року і виплат на заробітну плату;
4. Перенесено план реалізації живою вагою свиней і ВРХ з грудня 2019 на невизначений термін;
5. Збільшення кредиторської заборгованості перед постачальниками;
6. Збільшення інших витрат у 2019 році в 11 разів порівняно із 2018 роком (інші витрати - передача майнових прав на забудову земельної ділянки відповідно інвестиційного договору у 2012 році із ЖК "Козацьким");
7. Зниження валового прибутку майже у 2 рази у 2019 році порівняно із 2018 роком і у 1,5 рази порівняно із 2017 роком.

Основні показники рентабельності підприємства представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Рентабельність ДП "Чайка" у 2017-2019 рр., %

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2018 р., +/-
Рентабельність авансованого капіталу	1,66	1,87	-7,21	-9,08
Рентабельність власного капіталу	2,39	2,72	-10,96	-13,68
Рентабельність продажів	2,39	2,29	-9,38	-11,67

Рентабельність авансованого капіталу трималось на одному рівні протягом 2017-2018 років, проте у 2019 році має мінусове значення, що пов'язано із причинами збитку у 2019 році, аналогічна ситуація із іншими показниками. Далі розглянемо рентабельність продажів і виробництва протягом 2017-2019 рр. у розрізі продукції рослинництва та тваринництва у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Рентабельність виробництва і продажу галузей рослинництва і тваринництва ДП «Чайка» 2017-2019

рр.

Галузь виробництва	2017 рік					2018 рік					2019 рік				
	Сума реалізації з ПДВ, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Собівартість, тис. грн.	Рентабельність виробництва, %	Рентабельність продажу, %	Сума реалізації з ПДВ, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Собівартість, тис. Грн.	Рентабельність виробництва, %	Рентабельність продажу, %	Сума реалізації з ПДВ, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Собівартість, тис. грн.	Рентабельність виробництва, %	Рентабельність продажу, %
Молоко коров'яче власного виробництва	25657,92	9404,38	16253,54	58	37	47870,64	18108,02	29762,62	61	38	51274,50	20995,80	30278,70	69	41
Насіння соняшнику	33850,14	6105,71	27744,43	22	18	53628,95	12876,15	40752,80	32	24	37469,00	1059,80	36409,20	3	3
Пшениця	28056,57	6740,54	21316,03	32	24	23888,29	8771,50	15116,80	58	37	29930,80	2368,30	27562,50	9	8
Кукурудза	23187,97	3847,29	19340,68	20	17	36519,49	5492,54	31026,95	18	15	23398,00	2168,80	21229,10	10	9
Свині	13881,78	4157,91	9723,87	43	30	22733,12	4686,41	18046,71	26	21	19462,80	2070,70	17392,10	12	11
Жито	х	х	х	х	х	2584,02	0,00	2584,02	0	0	11804,40	2201,50	9602,90	23	19
ВРХ	4322,26	489,80	3832,46	13	11	4955,90	430,49	4525,41	10	9	5488,40	158,00	5330,40	3	3
Соя	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	2771,20	668,80	2102,40	32	24
Овочі та соління	779,91	0,00	779,91	0	0	1297,42	0,00	1297,42	0	0	746,80	300,30	446,60	67	40
Зерновідходи	1025,23	0,00	1025,23	0	0	1865,76	175,49	1690,27	10	9	407,90	3,30	404,60	1	1
Рибництво	396,11	55,38	340,73	16	14	427,40	0,00	427,40	0	0	195,20	0,00	195,20	0	0
Горох	х	х	х	х	х	836,74	75,55	761,19	10	9	127,70	0,00	127,70	0	0
Корми	96,63	0	96,63	0	0	201,33	101,28	100,05	101	50	92,90	38,70	54,20	71	42
Ячмінь	30,70	6,34	24,36	26	21	20,02	5,87	14,14	42	29	42,40	13,60	28,80	47	32
Овес	654,18	321,71	332,47	97	49	378,65	85,46	293,19	29	23	13,70	0,80	12,90	6	6

Молочна галузь ДП "Чайка" тримає лідерство по рентабельності протягом 2017-2019 років і одна з небагатьох галузей, яка має позитивну динаміку протягом останніх 3 років. Соняшник, яка одна із основних культур у рослинництві "просіла" по рентабельності у зв'язку з різким падіння закупівельної ціни для підприємства на 2000 грн/т. насіння соняшника у 2019 році порівняно із 2018 роком. Така ситуація спостерігається із зерновими.

Галузі з найменшим доходом взагалі не приносять підприємству прибутків, тому на підприємстві вони або використовуються для потреб вищого керівництва або для сівозміни. Як бачимо, рентабельність ВРХ і свиней знизилась у 2019 році у 2-3 рази протягом 2017-2019 років, що підтверджується зниженням чистого фінансового результату у 2019 році (отримання збитку)

Ринкова позиція ДП "Чайка" має потенціал до зростання зі зміною стратегії розвитку підприємства починаючи від полів закінчуючи фірмовими магазинами. Наразі, ДП "Чайка" є крупним гравцем на місцевому рівні, мається на увазі на рівні Київської і Чернігівської області, проте у всеукраїнському масштабі підприємство займає менше 1 % від всієї реалізації. Продукція Державного підприємства "Чайка" представлена іншими гігантами галузей або гравцями, які займають частку на всеукраїнському рівні. Таким чином, продукція рослинництва, а саме зернові і соняшник представлені Акціонерним товариством " Державна продовольча-зернова корпорація України" і ТОВ «Кернелом», молоко представлено ТМ "Волошкове поле" (Прат Юрія) і Яготинським маслозавод, продані ВРХ і свині живою вагою відомими торговими марками ковбасних виробів (наприклад ТМ «Глобино» і ТМ «М'ясна Гільдія») і тд.

Якщо брати *Торгову марку "Чайка"*, то вона ще не набула ознак бренда і в реалізації по м. Києву та Київській області молочна продукція займає приблизно 5 % і представлена під іншими відомими торговими марками із мережами фірмовими магазинами або власними торговими марками. Реалізація ковбасних виробів здійснюється виключно під торговою маркою "Чайка", проте конкуренція у Чернігові поряд із заводами "Глобино" і "Салтівський м'ясокомбінат" обмежує

можливість збільшити ринкову частку. Далі розглянемо продуктивність галузей рослинництва і тваринництва у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Продуктивність галузей ДП «Чайка» 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	В середньому по Україні за 2019 р.	Відхилення ДП «Чайка» від в середньому по Україні
<i>Урожайність, ц/га</i>	х	х	х	х	х	х
пшениця озима	54,8	38,3	49	10,7	41,6	7,4
жито озиме	х	40,1	42,2	1,1	28,9	13,3
ячмінь озимий	27	39,7	50,2	10,5	36,7	13,5
ячмінь ярий	38,5	26,63	31,09	4,5	32,4	-1,31
овес	23,7	15,3	23,6	8,3	23,2	0,4
горох	27,5	х	13,2	х	22,6	-9,4
кукурудза на зерно	57,9	82,1	59,4	-22,8	71,9	-12,5
соняшник	21,9	27,7	29,4	1,7	25,6	3,8
огірки	70,6	39,1	47	7,9	х	х
капуста	523,6	468,2	292	-176,2	х	х
морква	330,3	214,4	141,7	72,8	х	х
буряк столовий	558,2	394,2	191	-203,2	х	х
картопля	226	197	148,2	-224,2	154,8	-6,6
<i>Продуктивність, ц</i>	х	х	х	х	х	х
надій молока на одну голову	77,76	77,87	77,46	-0,41	61,09	16,37
приріст ВРХ	9258	2506, 6	2562,2	55,60	х	х
приріст свиней	6942,7	7407, 4	6254,9	-1152,46	х	х

Позивна тенденція до збільшення галузі спостерігається у молочній галузі, вирощування ВРХ, зернових культур і соняшнику. Ці галузі є провідними у галузевій структурі, тому більший акцент головним керівництвом приділяється цим галузям - інші є другорядними. Єдиним виключенням є приріст свиней – це галузь не є другорядною на філії "Чемер", свині продаються кожного дня живою вагою або реалізуються у забійний цех, що забезпечує постійну виручку підприємству. Проаналізувавши подані дані можна стверджувати, що

підприємство веде політику розвитку у декількох напрямках і перекриває збиткові галузі із падінням показників продуктивності більш рентабельними галузями.

Порівнюючи з середніми показниками по Україні більшість сільськогосподарських культур мають вищі показники продуктивності (урожайності, ц/га) аніж по Україні, що говорить про кращу технологію вирощування зернових і зернобобових культур аніж на більшості підприємств в Україні. Овочівництво не входить до провідних галузей ДП «Чайка», тому акцентується увага на технології вирощування як у інших позицій в рослинництві, тому показники нижчі середніх. Надої молока на одну голову вищі за середнє значення по Україні, що може бути пов'язано більш продуктивними породами корів і власною кормовою базою. Далі проаналізуємо фінансовий стан ДП «Чайка» у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Фінансовий стан ДП "Чайка" у 2017-2019 рр.

Показник /рік	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношен ня 2019 до 2018 рр.
Показник загальної платоспроможності.	1,37	1,21	1,00	-0,21
Показник швидкої платоспроможності.	0,24	0,11	0,09	-0,02
Показник абсолютної платоспроможності.	0,03	0,03	0,03	0
Коефіцієнт автономії	0,72	0,69	0,66	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	0,28	0,31	0,34	+ 0,03

Фінансовий стан підприємства погіршувався протягом 2017-2019 років, про це свідчить зниження всіх коефіцієнт платоспроможності та фінансової стійкості. Підприємства стало більш залежним від позичкових коштів, тому коефіцієнт автономії знизився на 0,08 за останні роки, при цьому збільшилась кредиторська заборгованість. Підприємство своїми грошима та еквівалентами може погасити тільки 30 % поточних короткострокових зобов'язань. Не зважаючи на збільшення грошових коштів та еквівалентів, дебіторська заборгованість зменшувалась, що вплинуло на зниження показника швидкої платоспроможності протягом останніх років. Показник загальної платоспроможності знизився за рахунок більшого темпу росту поточних зобов'язань аніж темпу росту оборотних

активів. Далі ми розглянемо вертикальний та горизонтальний аналіз активів ДП «Чайка» у таблицях 2.11 і 2.12.

Таблиця 2.11 – Горизонтальний аналіз активів ДП «Чайка» у 2019 році

Актив	на поч. 2019 р, млн. грн.	на кін. 2019 р., млн. грн.	Абсолютне відхилення , млн. грн.	Відносне відхилення , %
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	31740,00	31711,00	-29,00	-0,09
<i>первісна вартість</i>	31838,00	31838,00	-	-
<i>накопичена амортизація</i>	98,00	127,00	29,00	22,83
Незавершені капітальні інвестиції	7112,00	7112,00	0,00	0,00
Основні засоби	112871,00	125656,00	12785,00	10,17
<i>первісна вартість</i>	201199,00	220506,00	19307,00	8,76
<i>знос</i>	88328,00	94850,00	6522,00	6,88
Довгострокові біологічні активи	9693,00	10015,00	322,00	3,22
<i>первісна вартість</i>	12525,00	10015,00	-2510,00	-25,06
<i>накопичена амортизація</i>	2832,00	-	-2832,00	-
Відстрочені податкові платежі	2039,00	2573,00	534,00	20,75
Усього за розділом I	163455,00	177067,00	13612,00	7,69
II. Оборотні активи				
Запаси	59015,00	55458,00	-3557,00	-6,41
Виробничі запаси	7981,00	4812,00	-3169,00	-65,86
Незавершене виробництво	20183,00	25386,00	5203,00	20,50
Готова продукція	30850,00	25260,00	-5590,00	-22,13
Товари	1,00	-	-1,00	-100,00
Поточні біологічні активи	15468,00	14370,00	-1098,00	-7,64
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги	2205,00	1534,00	-671,00	-43,74
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-	-	-
<i>бюджет</i>	5,00	5,00	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	296,00	-	-296,00	-100,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	2659,00	2120,00	-539,00	-25,42
Гроші та їх еквіваленти	1730,00	1123,00	-607,00	-54,05
Готівка	62,00	109,00	47,00	43,12
Рахунки в банках	1625,00	913,00	-712,00	-77,98
Інші оборотні активи	3507,00	487,00	-3020,00	-620,12
Усього за розділом II	84885,00	75097,00	-9788,00	-13,03
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,00	0,00	-	-
Баланс	248340,00	252164,00	3824,00	1,52

Продовження таблиці 2.11

Пасив	на поч. 2019 р, млн. грн.	на кін. 2019 р., млн. грн.	Абсолютне відхилення , млн. грн.	Відносне відхилення , %
I. Власний капітал				
Зареєстрований власний капітал	66304,00	66304,00	-	-
Капітал у дооцінках	19432,00	19432,00	-	-
Додатковий капітал	60350,00	69926,00	9576,00	13,69
Резервний капітал	846,00	846,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	22398,00	3424,00	-18974,00	-554,15
Усього за розділом I	169330,00	159932,00	-9398,00	-5,88
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Інші довгострокові зобов'язання	7171,00	4413,00	-2758,00	-62,50
Усього за розділом II	7171,00	4413,00	-2758,00	-62,50
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	15000,00	17496,00	2496,00	14,27
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-
довгострокові зобов'язання	-	1143,00	1143,00	100,00
товари, роботи, послуги	8501,00	33489,00	24988,00	74,62
розрахунки з бюджетом	8165,00	2688,00	-5477,00	-203,76
розрахунки зі страхування	356,00	561,00	205,00	36,54
розрахунки з оплати праці	2052,00	2966,00	914,00	30,82
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	18209,00	1087,00	-17122,00	-1575,16
Поточні забезпечення	13516,00	12223,00	-1293,00	-10,58
Доходи майбутніх періодів	2725,00	1993,00	-732,00	-36,73
Інші поточні зобов'язання	3315,00	14173,00	10858,00	76,61
Усього за розділом III	71839,00	87819,00	15980,00	18,20
Баланс	248340,00	252164,00	3824,00	1,52

Загальна сума активів збільшилась на 3824 тис. грн.. або на 1,52 % за рахунок придбання основних засобів протягом року на суму 12785,00 тис. грн.. і зменшення всіх оборотних активів окрім готівки. Зменшення оборотних активів (запасів, товарів і готової продукції) і дебіторської заборгованості свідчить про своєчасність погашення заборгованості перед підприємством, але підприємство залишилось без надходжень на початок наступного року. При аналізі пасивів варто зазначити, що зменшився нерозподілений прибуток у 6,5 разів, що потягнуло за собою збільшення поточних зобов'язань в цілому на 18,20 %.

Таблиця 2.12 – Вертикальний аналіз активів ДП «Чайка» у 2019 році

Актив	на поч. 2019 р, млн. грн.	на кін. 2019 р., млн. грн.	Частка у % до суми балансу на початок року, %	Частка у % до суми балансу на кінець року, %
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	31740,00	31711,00	12,78	12,58
<i>первісна вартість</i>	31838,00	31838,00	12,82	12,63
<i>накопичена амортизація</i>	98,00	127,00	0,04	0,05
Незавершені капітальні інвестиції	7112,00	7112,00	2,86	2,82
Основні засоби	112871,00	125656,00	45,45	49,83
<i>первісна вартість</i>	201199,00	220506,00	81,02	87,45
<i>знос</i>	88328,00	94850,00	35,57	37,61
Довгострокові біологічні активи	9693,00	10015,00	3,90	3,97
<i>первісна вартість</i>	12525,00	10015,00	5,04	3,97
<i>накопичена амортизація</i>	2832,00	-	1,14	0,00
Відстрочені податкові платежі	2039,00	2573,00	0,82	1,02
Усього за розділом I	163455,00	177067,00	65,82	70,22
II. Оборотні активи				
Запаси	59015,00	55458,00	23,76	21,99
Виробничі запаси	7981,00	4812,00	3,21	1,91
Незавершене виробництво	20183,00	25386,00	8,13	10,07
Готова продукція	30850,00	25260,00	12,42	10,02
Товари	1,00	-	0,00	0,00
Поточні біологічні активи	15468,00	14370,00	6,23	5,70
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги	2205,00	1534,00	0,89	0,61
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-	0,00	0,00
<i>бюджет</i>	5,00	5,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	296,00	-	0,12	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	2659,00	2120,00	1,07	0,84
Гроші та їх еквіваленти	1730,00	1123,00	0,70	0,45
Готівка	62,00	109,00	0,02	0,04
Рахунки в банках	1625,00	913,00	0,65	0,36
Інші оборотні активи	3507,00	487,00	1,41	0,19
Усього за розділом II	84885,00	75097,00	34,18	29,78
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,00	0,00	-	-

Баланс	248340,00	252164,00	100,00	100,00
---------------	------------------	------------------	---------------	---------------

Продовження таблиці 2.12

Пасив	на поч. 2019 р, млн. грн.	на кін. 2019 р., млн. грн.	Частка у % до суми балансу на початок року, %	Частка у % до суми балансу на кінець року, %
I. Власний капітал				
Зареєстрований власний капітал	66304,00	66304,00	26,70	26,29
Капітал у дооцінках	19432,00	19432,00	7,82	7,71
Додатковий капітал	60350,00	69926,00	24,30	27,73
Резервний капітал	846,00	846,00	0,34	0,34
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	22398,00	3424,00	9,02	1,36
Усього за розділом I	169330,00	159932,00	68,18	63,42
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			0,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	7171,00	4413,00	2,89	1,75
Усього за розділом II	7171,00	4413,00	2,89	1,75
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	15000,00	17496,00	6,04	6,94
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	0,00	0,00
довгострокові зобов'язання	-	1143,00	0,00	0,45
товари, роботи, послуги	8501,00	33489,00	3,42	13,28
розрахунки з бюджетом	8165,00	2688,00	3,29	1,07
розрахунки зі страхування	356,00	561,00	0,14	0,22
розрахунки з оплати праці	2052,00	2966,00	0,83	1,18
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	18209,00	1087,00	7,33	0,43
Поточні забезпечення	13516,00	12223,00	5,44	4,85
Доходи майбутніх періодів	2725,00	1993,00	1,10	0,79
Інші поточні зобов'язання	3315,00	14173,00	1,33	5,62
Усього за розділом III	71839,00	87819,00	28,93	34,83
Баланс	248340,00	252164,00	100,00	100,00

Зменшення оборотних активів протягом року у структурі балансу пов'язано з придбанням устаткування (основні засоби збільшились), проте підприємству слід нарощувати оборотні активи для можливості вкладання грошей у модернізацію виробництва. Негативним аспектом є зменшення власного капіталу і збільшення зобов'язань – це говорить про збільшення фінансової залежності підприємства від кредитних установ. Також, на кінець 2019 року

збільшилась кредиторська заборгованість перед постачальниками. Далі розглянемо SWOT – аналіз ДП «Чайка» у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – SWOT – аналіз ДП «Чайка»

Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weakness)
S1: Сільськогосподарське підприємство замкненого циклу: власні с/г угіддя, 3 молочнотоварні ферми, кормова база, молочний міні-цех і м'ясокомбінат; S2: Кадровий потенціал у відділу збуту, заготівельному і аналітичному відділах; S3: Орієнтованість на виробництво готової продукції без додавання рослинних жирів; S4: Клієнтоорієнтованість; S5: Великий асортимент продукції; S6: Розташування філій на сільських територіях поблизу міста Києва і міста Чернігова; S7: Співпраця з ТОВ «Кернел» із вирощування соняшнику; S8: Маневреність нового керівництва у зміні стратегії розвитку галузей.	W1: Зернові культури продаються відразу з поля (відсутні елеватори); W2: Гальмування модернізації виробництва, як наслідок зменшення конкурентоспроможності; W3: Недостатня кількість ресурсів для збільшення кількості фірмових магазинів у м.Києві; W4: Короткий термін придатності продукції; W5: Статус «приватизації» - невизначеність підприємства і «перехідний» стан; W6: Нemoжливiсть вкладів інвесторів (підприємство на самофінансування, від держави нічого не отримує); W7: Кредитне фінансування підприємства.. W8: Нemoжливiсть довгострокового планування, зниження рентабельності підприємства.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
O1: Наявність попиту на корми, що в результаті дасть змогу продати корми, які не використовуються на виробничі потреби; O2: Залучення до співпраці молодих спеціалістів з КНЕУ, які проходять практику на базі підприємства; O3: Зростання попиту на продукцію без домішків; O4: Перехід від торгової марки до бренду; O5: Можливість залучення покупців із різним рівнем платоспроможності; O6: Збільшення рівня споживання на душу населення; O7: Можливість перейняти досвід впровадження нових технологій; O8: Можливість зміни формату продажів, розширення каналів збуту, зміна стратегічних цілей;	T1: Наявність сезонності у ціноутворенні (недоотримання виручки); T2: Зменшення кількості потенційних покупців і гальмування розвитку бренду; T3: Регіональна обмеженість збуту-недоотримання виручки; T4: Збільшення імпортованих товарів на ринках молочної та м'ясної продукції; T5: Зменшення споживання продукції тваринного походження; T6: Збільшення темпів інфляції (збільшення виробничих витрат); T7: Введення повторного «локдауну» у зв'язку з пандемією.

2.2. Оцінка ефективності і динаміки розвитку переробної галузі тваринництва на ДП "Чайка" та його виробничої програми

Аналіз продажів, стратегії розвитку і рентабельності молочної та м'ясної продукції ТМ «Чайка» не можливий без впливу зовнішніх факторів на рівень розвитку галузей, тому необхідно проводити маркетингове дослідження ринків та вплив аграрної політики. Для оцінки кон'юнктури ринку переробної галузі продукції тваринництва були обрані наступні групи товарів: молоко пастеризоване, сметана 20 %, масло вершкове 72-72,5 %, сир кисломолочний 9 %, ковбаса «Сальмі» в/к, ковбаса «Лікарська», сосиски та сардельки (свині). Далі розглянемо зміни цін обраних груп товарів у таблицях 2.14 і 2.15.

Таблиця 2.14 – Динаміка середніх цін на ключові товари молочної галузі в Україні протягом 2018-2020 рр., грн.. /кг/л

Продукція/ місяць,рік		01/ 2018	07/ 2018	01/ 2019	07/ 2019	01/ 2020	07/ 2020	09/ 2020
Молоко пастеризоване, 2,5%	Оптові-відпускні	14,52	15,26	15,94	16,33	17,37	18,08	18,26
	Роздрібно відпускні	16.22	18.89	19.98	20.32	22.05	23,80	25,00
Масло вершкове, 72 - 72,5 %	Оптові-відпускні	111.8 1	122,1 7	127.3 1	133.9	145.9 4	152.6 7	152.8 7
	Роздрібно відпускні	112.3 5	122.6 3	132.6 8	142.0 1	147.6 0	155,0 0	160,0 0
Сметана, 20 %	Оптові-відпускні	41,91	44,83	45,75	48,06	53.37	55.88	56.43
	Роздрібно відпускні	46.66	51.07	55,12	58.65	62.74	64,05	65,50
Сир кисломолочний, 9%	Оптові-відпускні	52.91	58.54	63,06	61.51	68.07	70.74	71.24
	Роздрібно відпускні	51.49	57.75	62.3	67.51	68.76	73,10	75,00

Джерело: <http://milkuu.info/ru/dairy-price/wholesale-retail-ukraine?page=1&per-page=8>

За даними таблиці можна стверджувати, що найбільший розрив цін між оптовою та роздрібною торгівлею для суб'єктів господарювання є реалізація сметана 20 % жирністю, а усі інші ключові товари молочної галузі мають менші розриви між оптовими і роздрібними цінами. Майже всі ціни за неповні два роки зросли у півтора рази, що означає збільшення собівартості унаслідок подорожання сирого молока. Всі окрім молока потребують на виробництво 1 т в

рази більше сировини (сметана та сир кисломолочний у 5-6 разів, масло вершкове у 20-22 рази, якщо без додавання рослинних жирів).

Таблиця 2.15 – Динаміка середніх цін на ключові товари ковбасної галузі в Україні протягом 2018-2020 рр., грн./ кг

Продукція/ місяць,рік	01/ 2018	07/ 2018	01/ 2019	07/ 2019	01/ 2020	07/ 2020	09/ 2020
Ковбаса «Салямі» в/к	119,1 9	123,39	135,41	142,0 2	159,69	164,72	170,25
Ковбаса «Лікарська»	126,7 1	138,01	140,68	146,7 6	151,36	164,72	162,65
Сосиски та сардельки (свинні)	116,7 9	123,35	135,42	135,6 0	144,56	156,15	158,36

Джерело: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/>

Проаналізувавши данні таблиці 2.2.2 найбільше ціна виросла на ковбасу «Салямі», бо має найбільший вміст м'яса у складі продукції, протягом майже двох років ціна збільшилась на 42,84 %, на сосиски та сардельки – 35,59 %, на ковбасу «Лікарська» – 28,36 %. Далі ми розглянемо баланс виробництва і споживання молочної та м'ясної продукції в Україні у 2010,2015 і 2019 році у таблиці 2.16

Таблиця 2.16 – Баланс молочної та м'ясної продукції в Україні у 2010,2015 і 2019 році, тис. т

Показник/рік	2010 р.	2015 р.	2019 р.
Баланс м'яса та м'ясних продуктів, тис. т			
<i>Виробництво</i>	2059	2323	2492
Імпорт	378	158	261
Експорт	48	245	487
<i>Фонд споживання</i>	2384	2179	2252
Забезпечення власною сировиною	86 %	100 %	100 %
Баланс молока та молочних продуктів, тис. т			
<i>Виробництво</i>	11249	10615	9663
Імпорт	273	78	337
Експорт	956	464	593
<i>Фонд споживання</i>	9470	8995	8428
Забезпечення власною сировиною	100 %	100 %	100 %

Джерело: Держкомстат Сільське господарство 2019 р.

За даними Держкомстату виробництво м'яса в Україні повністю не забезпечувало споживання м'яса та м'ясних виробів в Україні у 2010 році, проте

ми бачимо позитивний приріст виробництва м'яса і приріст експорту у 2015-2019 рр..

Не зважаючи на повне забезпечення фонду споживання молочних продуктів ми бачимо негативну тенденцію до зменшення забезпечення власною сировиною внутрішнього ринку молочних продуктів. Самозабезпечення ринку молока та молочних продуктів спричинено тим, що виробництво молока та молочних продуктів зменшилось на 14 % у 2019 році порівняно із 2010 роком, а фонд споживання зменшився на 11 %. Таким чином, ми маємо розрив у 3 п.п., з ***подальшою такою тенденцією власне виробництво у найближчі роки не зможе забезпечувати внутрішній ринок і буде зростати імпорт.***

На жаль, *більшість прогнозів до 2030 року для тваринництва – невтішні.* Експерти прогнозують скорочення поголів'я молочного стада майже на третину, тому виробникам, щоб побороти дану проблему потрібно збільшувати продуктивність корів через зміну кормової бази, селекцію порід і підвищувати приплід. *Щодо збуту молочної і м'ясної продукції,* потрібно розробити програму хоча б на базі підприємства прозорості даних виробництва і переробки (в Європі є така програма). Таким чином, переробні підприємства продукції тваринництва завоюють довіру не тільки на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому. Також, Україна може використати шанс наростити експорт молочної продукції у зв'язку зі масовим скорочення виробництва молочної продукції у світі за рахунок збільшення квот на продукцію.

Основний акт молочного ринку – Закон України «Про молоко та молочні продукти» є суперечливим, що призводить до виникнення додаткових бар'єрів для господарюючих суб'єктів. Аналіз нормативно-правового поля дозволив виокремити 17 інструментів регулювання, що притаманні ринку виробництва молока. Майже всі інструменти регулювання мають недоліки та нормативні прогалини, які створюють перешкоди для нормального функціонування ринку.

ЗУ «Про молоко та молочні продукти» не висвітлює всі аспекти регулювання ринку молока, все прописано поверхово і не має ніяких прецедентів із штрафування молочних виробників за використання рослинних жирів у

виробництві молочної продукції, немає цільової державної підтримки молочної галузі на селі і дотації на ціни молока згідно з гатунком.

Окрім законодавчого апарату влади ринок молока ще регулюється виробниками молока, переробними підприємствами і національними об'єднаннями, які виступають суб'єктами ринку молока і мають високий ступінь впливу на публічну політику ринку, а сільське населення і споживачі мають низький вплив на рівень публічної політики.

Немає в українському законодавстві основного акту про регулювання ринку м'яса та м'ясних виробів, як на молочному ринку. Тому регуляцію даного ринку відбувається на інших правових засадах. У серпні 2019 року були прийняті правки до ЗУ *«Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів»*, в якому зазначено вимоги до маркування готової продукції. Далі розглянемо основні пункти для виробництва молочної та м'ясної продукції:

1. Якщо виробник молочної галузі себе позиціонує як виробника тільки із натуральної продукції, тоді він звільняється від написання інгредієнтів на упаковці (відповідно до статті 13 частини першої, пункту 4), що створює загрозу для споживачів;
2. Заморожене м'ясо повинно містити дату виробництва і дату заморозки (відповідно до статті 18, частини 4);
3. Виробники повинні зазначати про вміст в м'ясі та м'ясних výroбах води, якщо вона перевищує 5 % до загальної маси виробу (відповідно до статті 11, частини 7);
4. Виробники ковбасних виробів повинні зазначати, що у ковбасах та сосисках є неїстівна оболонка (відповідно до статті 11, частини 9), якщо в натуріні - то не зазначається;

Далі ми розглянемо ЗУ *«Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»* редакції від 16 січня 2020 року. Ми також розглянемо основні пункти для виробництва молочної та м'ясної продукції:

1. Забезпечувати дотримання вимог цього Закону щодо гігієнічних вимог до харчових продуктів на всіх стадіях їх виробництва та обігу (відповідно до статті 20, частини другої, пункту першого);

2. Вводити на підприємстві систему ХАСП і оновлювати її відповідно до нових стандартів (відповідно до статті 20 частини другої, пункту другого);

3. Отримувати експлуатаційний дозвіл (відповідно до статті 20, частина другої, пункту третього);

4. Для реалізації продукції на експорт потрібно пройти комісії і бути внесеним до реєстру (відповідно до статті 26);

5. Забороняється забій тварин, які не супроводжуються ветеринарним документом, що засвідчує здоров'я тварин (відповідно до статті 34, частини першої);

6. Реалізація продукції тваринного походження може відбуватися виключно із надання результатів протоколів досліджень акредитованих лабораторій (відповідно до статті 36, частини другої);

В залежності від статусу клієнтів перелік документів на підтвердження якості і безпечності продукції може бути різний. Формула проста: якщо ти співпрацюєш з продавцем на ринку - то клієнт може повірити «на слово», а якщо із супермаркетами - тоді потрібно ряд документів. *Форми документів, які затверджені на державному рівні:*

1. Ветеринарне свідоцтво;

2. Експлуатаційний дозвіл (також потрібна зареєструватися у державному реєстрі, якщо у виробництві молочної продукції використовуються рослинні жири, якщо сировина тільки тваринного походження – то реєстр не потрібен);

3. Акти від санепідемстанції (видається на районному рівні – проходження раз на півроку- може бути позапланова (планова) перевірка – форма затверджена від листопада 2019р.);

4. Акти про проведення контролю якості і безпечності (так само як попередній, тільки на основі ХАСПУ)
5. Декларація виробника і сертифікація ХАСПУ;
6. Медичні книги працівників;
7. Санітарні паспорти на автотранспорт, який виконує перевезення харчової продукції (форма від 2015 року);
8. Експертні висновки і протоколи досліджень акредитованих лабораторій.

Ринок сам регулює ціни на молочну продукцію, також є багато інцидентів демпінгу цін (особливо це помітно у тендерних закупівлях). Хоча даний аспект регулюється з 19 квітня 2020 року відповідно до положення про навмисне заниження цін на продукції у закупівлях заради недопущення інших учасників – буде каратися дискваліфікацією учасника. Хоча демпінг суперечить чистій конкуренції, при цьому фірми самі вирішують продавати молоко або просто «білу воду». *Далі розглянемо основні сегменти споживачів продукції переробки тваринництва та стратегічні цілі і програми розвитку даного сегмента на базі підприємства ДП «Чайка»:*

1. *Мережа фірмових магазинів.* Основний канал збуту м'ясної продукції (80 %), а молочної (20 %) – для покращення обслуговування клієнтів даного сегменту потрібно вводити акційну (почала діяти восени 2020 року) і накопичувальну систему. Також потрібно зробити ребрендінг магазинів і перейти до нового формату. *Стратегічна ціль в даному сегменті* – заохочення клієнтів (розширення асортименту фірмової продукції, натуральність продукції і приємні ціни) і переманювання нових клієнтів від інших мереж супермаркетів або мінімаркетів;

2. *Private label.* Займає майже 40 % у реалізації молочної продукції. М'ясна продукція – не випускається. Цей канал використовують і інші відомі виробники, бо в більшості мережах супермаркетів чи мінімаркетів все більше вибудовується вертикаль

<i>Молоко</i>	3	2	2	3	2	2	3	3	20
<i>М'ясо (свинини і ВРХ)</i>	1	1	1	2	3	3	2	2	15
<i>Овочі та соління</i>	1	1	1	2	1	2	1	1	10
<i>Молочна продукція</i>	3	2	2	3	3	1	3	2	19
<i>М'ясна продукція</i>	2	2	2	3	3	3	2	2	19

Таблиця 2.18 – Критерії конкурентоспроможності галузей ДП «Чайка»

№	Критерії оцінки/стратегічний сегмент	Високий рівень (3 б.)	Середній рівень (2 б.)	Низький рівень (1 б.)
		Ключова галузь підприємства – 20 - 24 б.	Перспективна галузь 11 -19 б.	Галузь, яка не вигідна підприємства– до 10 б.
1.	Обсяг продажу порівняно із іншими галузями	Більше 30 %	Менше 30 %	Не більше 5 %
2.	Технічна оснащеність	Виробниче обладнання оновлене на 90-100 %	Виробниче обладнання оновлене на 50-90 %	Виробниче обладнання оновлене менше 50 %
3.	Використання інновацій у виробництві	Постійне впровадження нових технологій	Технологія не старша 5 років	Стара технологія
4.	Розвинутий ринок	Багато конкурентів	4 -10 конкурентів	До 3 конкурентів
5.	Обізнаність кадрів (передача інформації)	Керівники всіх підрозділів і деякі робітники	Керівники декількох підрозділів	Керівник певного підрозділу
6.	Використання виробничої потужності	Більше 80 %	50-80 %	До 50 %
7.	Налагоджена система виробництва і збуту	Швидкий збут	Помірний збут	Повільний збут
8.	Кваліфікованість кадрів	Висока	Середня	Низька

Отже, за проведеною експертною оцінкою основних 7 галузей підприємства, включаючи виробництво і переробку продукції за 8 критеріями, які всебічно показують стан галузі на підприємстві можна зробити наступні висновки:

- Галузі рослинництво і молоко мають найбільше балів (23, 24, 20 відповідно), тому дані галузі є пріоритетними на підприємстві і є найбільш конкурентоспроможними (виробництво соняшника має найбільше кількість балів завдяки співробітництву підприємства по вирощування культури з Кернелом);
- М'ясо і продукти переробки (молочна і м'ясна продукція) мають середню кількість балів, тому даним галузям рекомендується впровадження заходів задля покращення показників, які не досягають максимального рівня;

- *Галузь овочівництва є найменш розвинутою галуззю на підприємстві, тому для збільшення показників потребує як капіталовкладень так і розумову працю задля оцінки чи потрібно дану галузь залишати на підприємстві чи змінювати номенклатури галузі.*

Конкурентне середовище підприємства не можна визначити однозначно, бо підприємство є багатогалузевим і макросередовище у кожній галузі різне. Наприклад, реалізація тварин живою вагою і сирого молока не має ніяких проблем, бо племінних господарств в Україні з кожним роком зменшується, особливо знижуються продуктивність галузі протягом останніх десятиліть. В Україні з кожним роком скорочується чисельність таких виробників, деякі виробники шукають сировину на стороні, бо не можуть виконати замовлення готової продукції через дефіцит власної сировини. Тому, даній галузі притаманне низьке конкурентне середовище. Проте існує парадокс, продукція переробки продукції тваринництва має іншу тенденцію та конкурентне середовище. Кожного року зростає кількість виробників молочної і м'ясної продукції - ринок насичений виробниками. Продукція рослинництва також має високе конкурентне середовище, проте і попит на продукцію – високий. ДП «Чайка» реалізує свою продукцію своїм багаторічним партнерам. Основними конкурентними перевагами ДП «Чайка» є:

- 1. Ресурсні переваги : постійний доступ до сировини;*
- 2. Технологічні: співробітництво з провідними компаніями галузей задля передачі досвіду;*
- 3. Ринкові: постійний збут продукції, натуральність, персональне обслуговування клієнтів, наявність фірмових магазинів, акційна система для споживачів;*
- 4. Управлінські: швидке реагування всіх ланок керівництва на виробничі проблеми;*

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності була обрана продукція переробки тваринництва, а саме молочна та м'ясна продукція. Безсумнівно на підприємство впливають світові тренди попри обмежену територію

впровадженню своєї господарської діяльності ДП «Чайка». На молочну та м'ясну галузі підприємства можуть впливати наступні чинники:

1. Світовий тренд споживання безлактозного молока та рослинного молока;
2. Імпорт сухого молока для виробництва молочних продуктів;
3. Імпорт масла на основі рослинних жирів (заміна масла маргарином);
4. Імпорт дорогих сирів може витіснити крафтових і регіональних виробників;
5. Заклади громадського харчування, пекарні і тд використовують сирний або сметаний продукт у виробництві своєї продукції, тобто молочні продукти з додаванням рослинних жирів;
6. Імпорт сало та м'яса з Китаю та Польщі може «знижувати» ціни національних виробників;

Щоб розкрити ланцюг вартості молочної і м'ясної продукції потрібно виділити декілька етапів створення: постачання сировини – переробка сировини (виробництво готової продукції) – збут продукції – обслуговування клієнтів. На обох переробних цехах схема виглядає однаково, що представлено на рис. 2.2.1

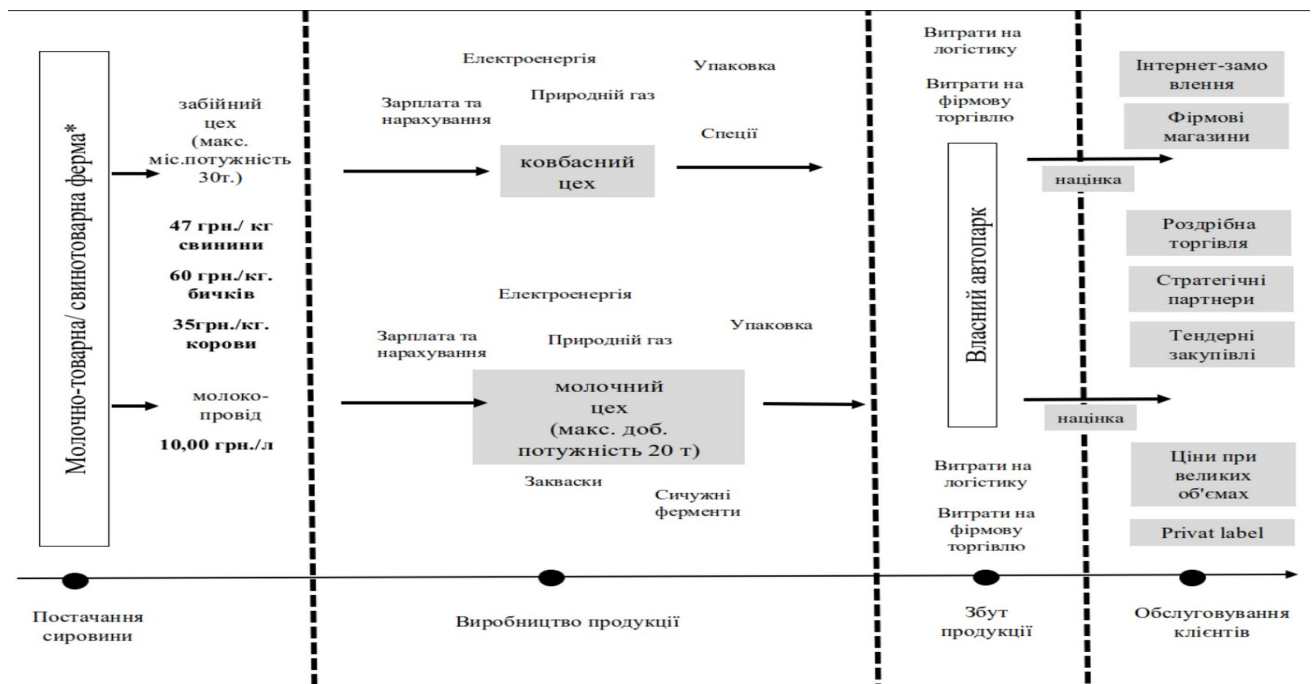


Рис 2.1 – Ланцюг створення вартості продукції переробки тваринництва ДП «Чайка»

Як бачимо, різниця між цехами полягає у сировині, вартості сировини і технології переробки продукції, а далі реалізації продукції відбувається за однаковими сценаріями. В залежності від специфіки клієнта, які представлені у блоці «обслуговування клієнтів» вибудовується різна стратегія бізнес-відношень, різні акценти і найголовніше – націнка. На рис. 2.6 зверху вниз проілюстровано зниження націнки в залежності від групи клієнтів.

Чинники, що сприяють підтриманню ланцюгу вартості підприємства є безперебійне постачання сировини на цехи (за рахунок замкнутою сільськогосподарської системи) і вибудована стратегія обслуговування різних типів клієнтів.

Чинники, що руйнують ланцюги – це логістика, несправність обладнання на цехах (застаріле обладнання), упаковка (неможливість входження у нові сегменти ринку збуту), фізична неможливість наявної кількості працівників збільшити продуктивність праці, конфлікти інтересів клієнтів. Далі розглянемо процес обслуговування клієнтів за методикою IDEF0 ДП «Чайка» при реалізації молочної і м'ясної продукції на рис. 2.2.2



Рис 2.2 – Модель організації бізнес процесу: обслуговування клієнтів за допомогою методології IDEF0 ДП «Чайка»

Ми будемо розглядати ефективність та динаміку продажів продукції переробки молочного і м'ясопереробного цеху протягом 2018-2020 років у розрізі кварталів для виявлення змін у ціні та сумі реалізації під впливом зміни стратегії продажу товарів, сезонних коливань або новинок в асортименті. Усі вихідні дані будуть подані в додатках до цієї роботи.

Товарні групи були створені на основі технології переробки або компонентів продукції. Проте такий аналіз не можливий без аналізу переробки продукції тваринництва на ДП «Чайка», що також буде подана далі за розділом. Далі ми розглянемо суми реалізації та середню ціни реалізації молока пастеризованого ДП «Чайка» у 2018-2020 рр. на рис. 2.3 і 2.4

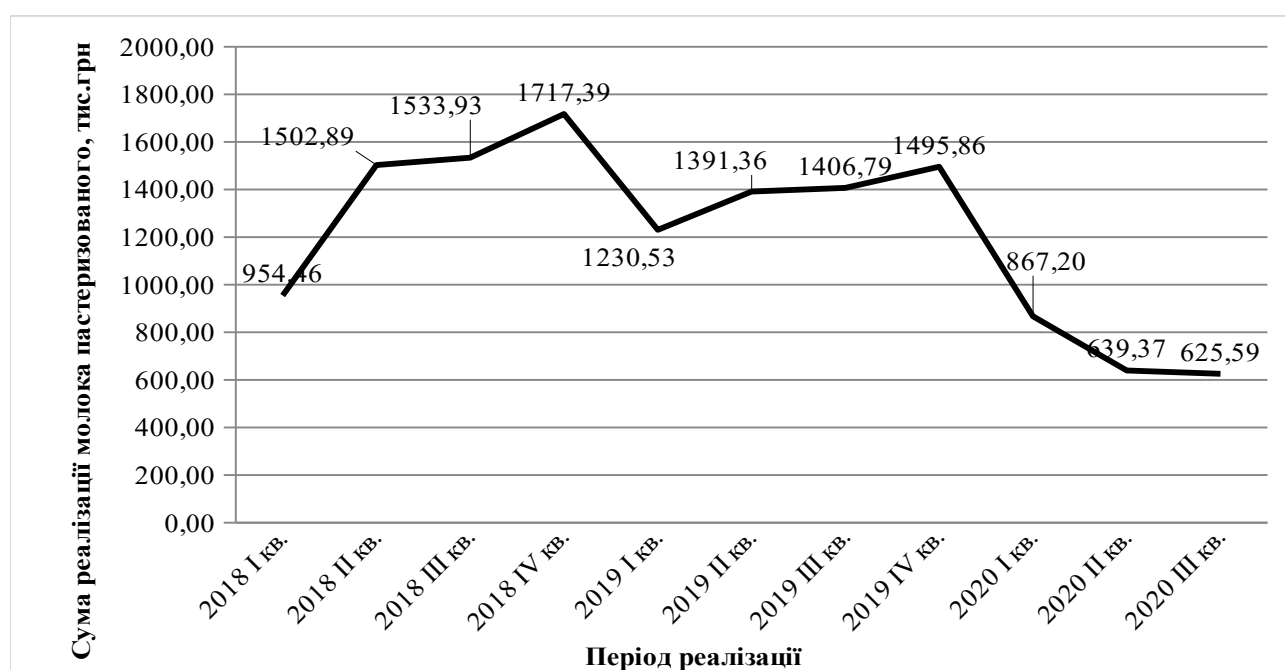


Рис. 2.3 – Сума реалізації молока пастеризованого ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, тис. грн.

Основною причиною зниження суми реалізації молока пастеризованого, в результаті зниження кількості молока є зменшення кількості замовників через тендерні закупівлі молока пастеризованого. На даний час, в одному тендері на молоко можуть приймати участь щонайменше 8 учасників, максимально було 12 учасників. ДП «Чайка» зі своєю старою політикою цін не могла знизити вартість молока до рівня її собівартості, а то й ще нижче.

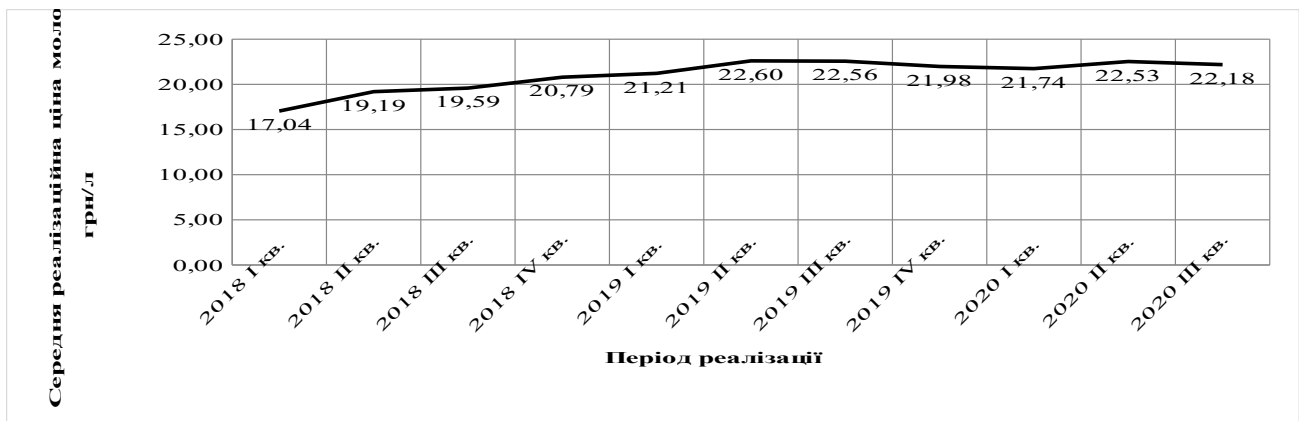


Рис. 2.4 – Середня реалізаційна ціна молока пастеризованого ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн./л

Середня реалізаційна ціна молока змінювалась в залежності від ринку та собівартості продукції. Зниження середніх цін протягом обраного періоду відбувалась за рахунок появи нових клієнтів з великими об'ємами (зниження ціни) або акцій у мережі фірмової торгівлі та оптового збуту. Далі ми розглянемо динаміку цін та сум реалізацій кефіру, ряжанки та йогурти на рис. 2.5 і рис. 2.7

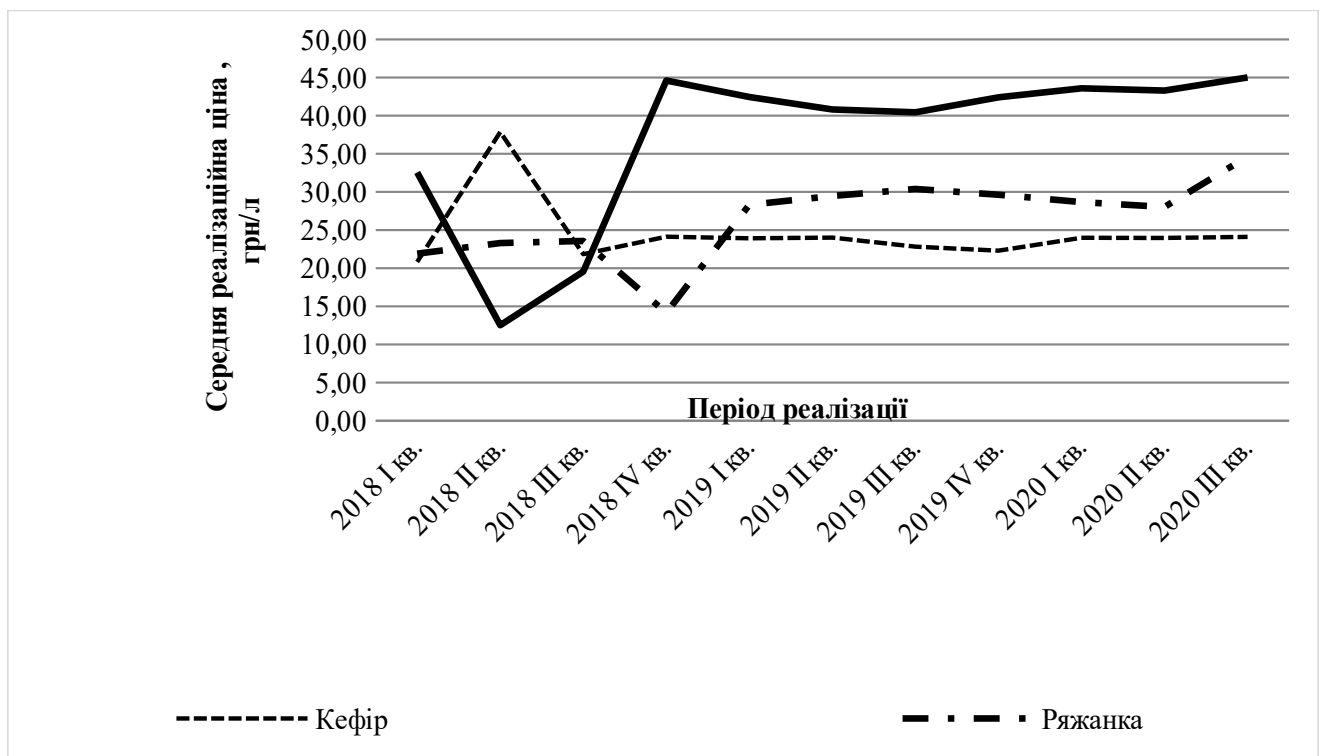


Рис. 2.5 – Середня реалізаційна ціна кефіру, ряжанки, йогуртів ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн./л

Середня ціна на йогурти виросла у 2018 році за рахунок тендерних закупівель і остаточно закріпилась у III кварталі 2019 році за рахунок введення в

асортимент нового йогурту – йогурт «Грецький». Зміна середньої реалізаційної ціни на кефір викликана зниженням цін для великих покупців, причиною цього стало невдоволення різким подорожанням кефіру. Середня реалізаційна ціна на ряжанку виросла за рахунок збільшення собівартості, хоча тренд продажу протягом останніх років залишається незмінним, що представлено на рис. 2.2.7. Таку саму тенденцію мають і кефір, тобто ми не бачимо вплив сезонності на ці групи товарів. Далі ми розглянемо наступну групи товарів на рис.2.2.6 і рис. 2.2.8

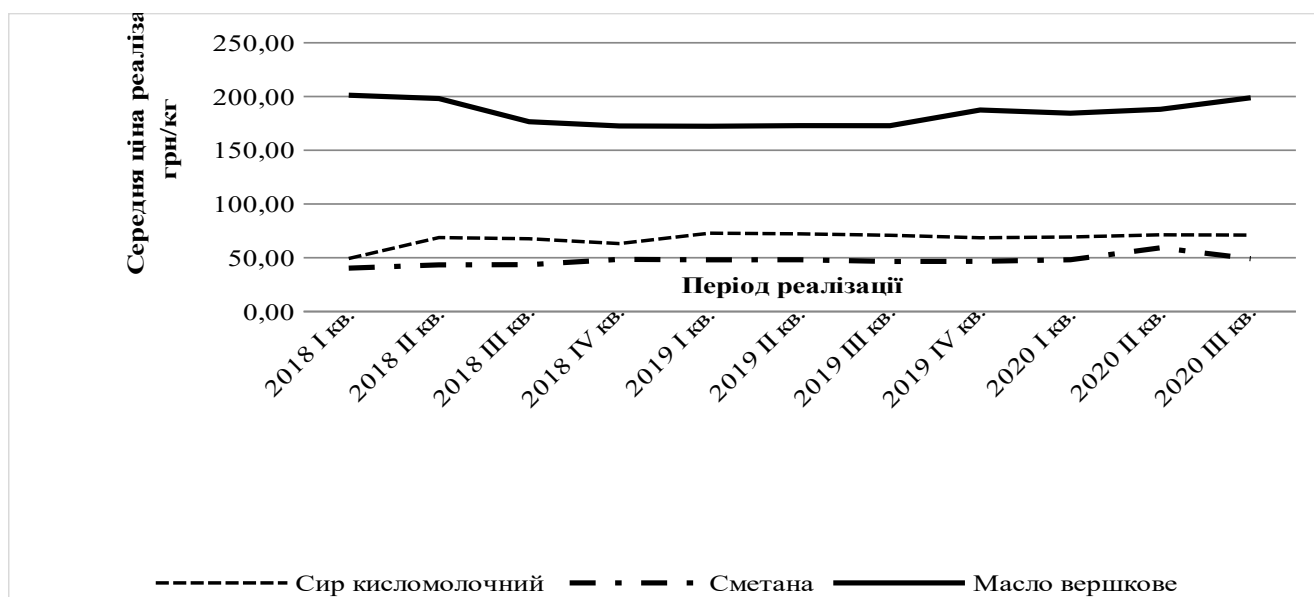


Рис. 2.6 – Середня ціна реалізації сиру кисломолочного, сметани, масла вершкового ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн./кг

Сезонність спостерігається у сиру кисломолочного – збільшення реалізації даної продукції наприкінці III кварталів (у III кварталі 2020 року сума реалізації зменшилась за рахунок великих покупців). Середня ціна майже однакова протягом 2019-2020 рр. Сметана має тенденцію до зростання як і сир кисломолочний. Найбільше масла вершкового продається у жовтні – лютому, III квартал завжди виробляється найменше масла, що пов'язано зі зниження жирності сирого молока унаслідок і жирності сливок, з яких і робиться дане масло. Сума реалізації масла зменшилась через оптові закупівлі масла. Ціна покупця на 25 % нижча за прайсову ціну, проте торговий відділ спочатку продає надлишкові товари через мережу фірмових магазинів (в яких націнка від прасу 12,15,18 %).



Рис. 2.7 – Сума реалізації кефіру, ряжанки, йогуртів ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн.

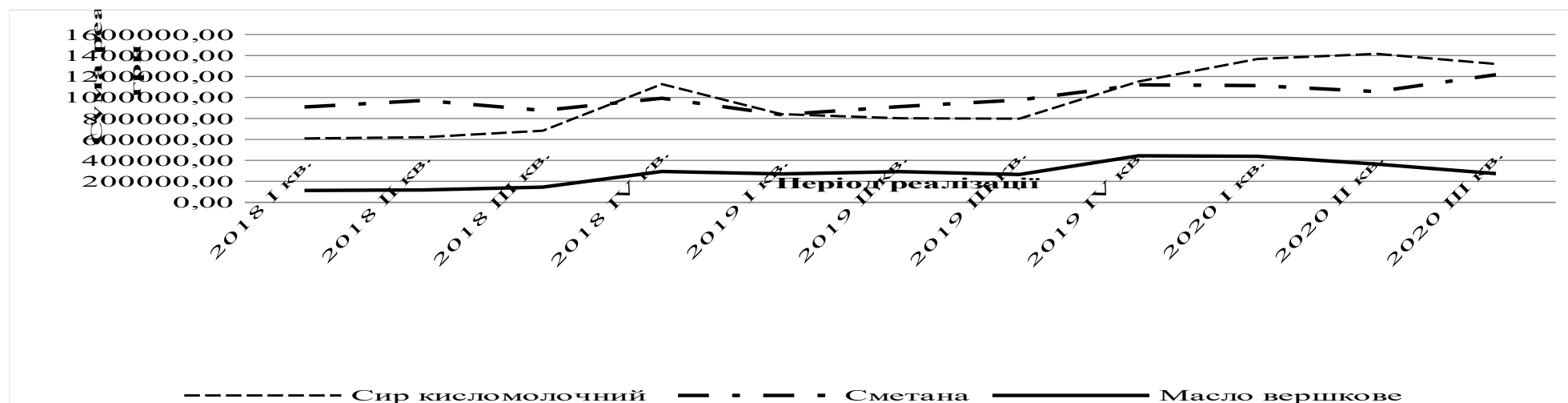


Рис. 2.8 – Сума реалізації сиру кисломолочного, сметани, масла вершкового ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн

Далі розглянемо останні групи молочних продуктів ТМ «Чайка» сири і сироватка на рис.2.9 і 2.10

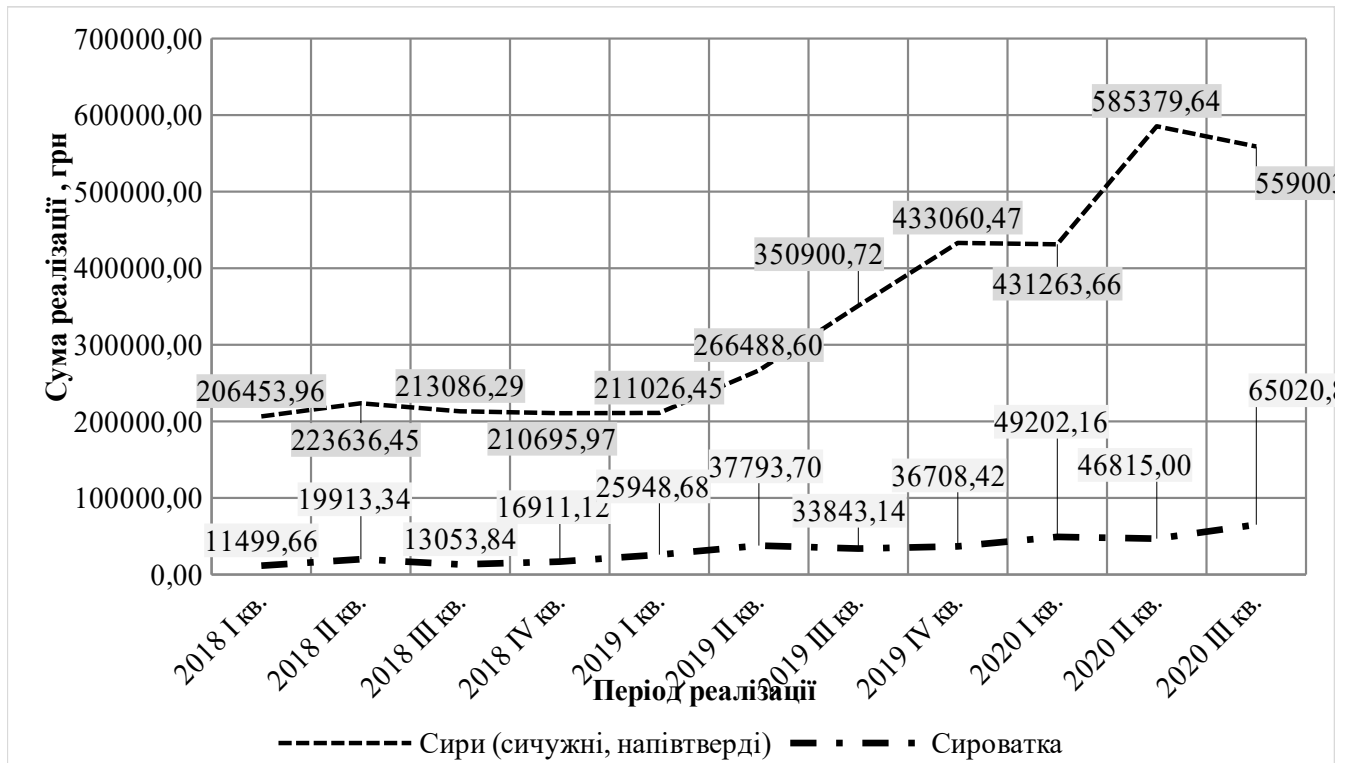


Рис. 2.9 – Сума реалізації сири і сироватки ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн.



Рис. 2.10 – Середня ціна реалізації сири і сироватки ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн./кг/л

Сума реалізації сири виросла за рахунок введення нових більш дорогих сири в асортимент. У II кварталі 2019 року ввели новий сыр «Моцарела», у III кварталі сыр «Бринза із зеленню» і сыр «Для грилю». Зниження середніх цін на

кінець 2019 і початок 2020 року пов'язано із установкою нового вищого керівництва знижувати ціни.

У III кварталі середня реалізаційна ціна різко виросла за рахунок введення в асортимент нового сиру – сир напівтвердий «Качотта», який на 40-90 грн за 1 кг дорожчий за інші сири в асортименті. Сироватка має постійну динаміку протягом досліджуваного періоду. Ще одним нюансом збільшення обсягу продажів по всім молочним виробам в мережі фірмових магазинів у II кварталі 2020 року є карантинні обмеження.

Далі ми переходимо до аналізу динаміки продажів і середніх реалізаційних цін м'ясопереробного цеху. Перші групи товарів, які ми розглянемо буде копчене м'ясо, закуски (зельц, сало, кров'янка), сосиски, ковбаски і сардельки на рис.2.11 і 2.12

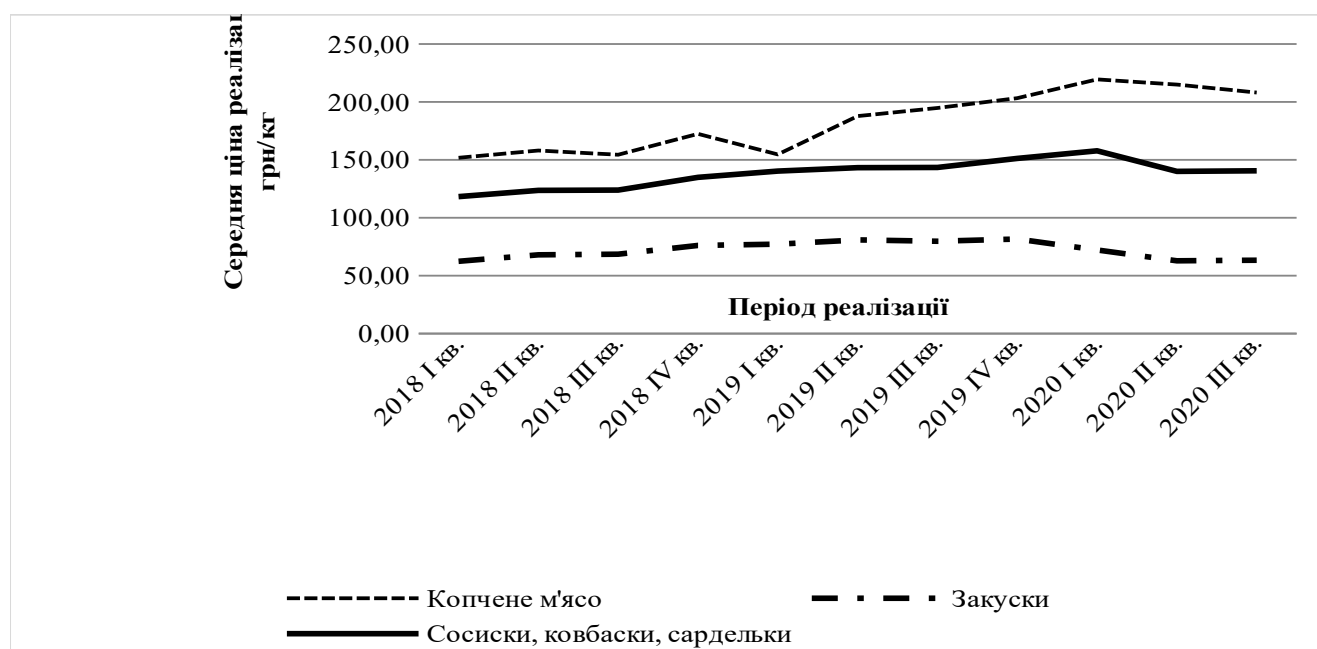


Рис. 2.11 – Середня ціна реалізації копченого м'яса, закусок, сосисок, ковбасок, сардельок ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн./кг

Не зважаючи на більшу середню реалізаційну ціну виробів із копченого м'яса (мається на увазі різні частини свинини - ошийок, стегно, ребро), закуски, які зроблені із м'ясних субпродуктів по сумі реалізації завжди «переганяють» за сумою реалізації копчене м'ясо. Новим поштовхом для збільшення суми реалізації «закусок» стало введення в асортимент нових видів сала. Зниження реалізації у III кварталі викликано закриттям одного магазину на ремонт.

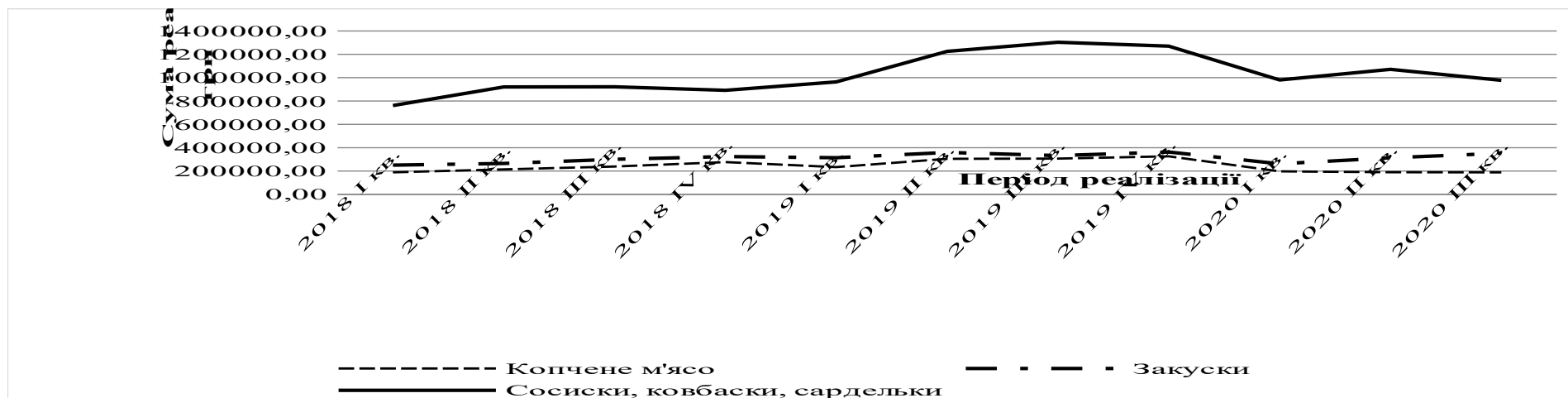


Рис. 2.2.12 – Сума реалізації копченого м'яса, закуски, сосисок, ковбасок, сардельок ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр.
щоквартально, грн.



Рис. 2.2.13 – Сума реалізації ковбаси в натуральній оболонці, Лікарської, Любительської, Столичної ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн.

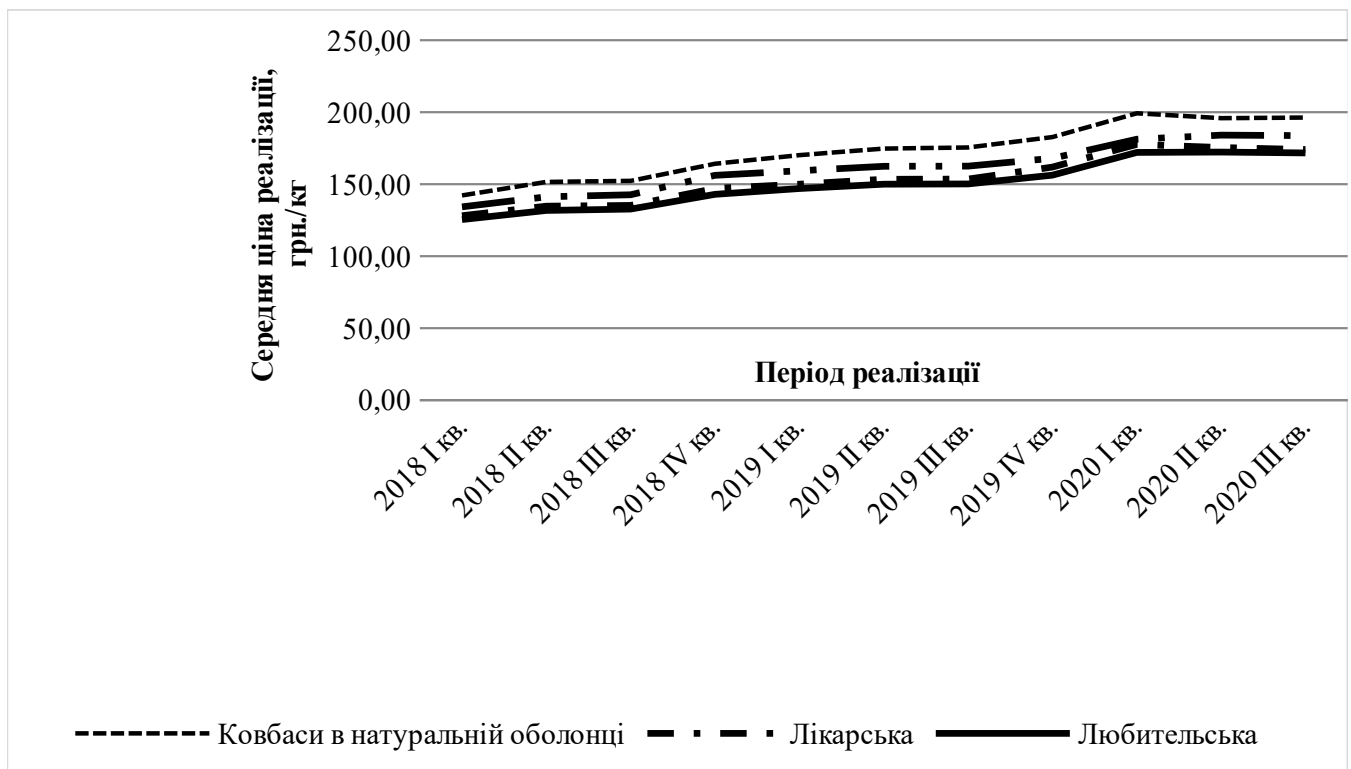


Рис. 2.14 – Середня ціна реалізації ковбаси в натуральній оболонці, Лікарської, Любительської, Столичної ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн./кг

ДП «Чайка» також випускає варені ковбаси в натуральній оболонці: ковбаса «Лікарська», ковбаса «Любительська» і ковбаса «Столична». Проте такі ковбаси мають більшу ціну і термін придатності всього 3 дня, тому більшість надає перевагу іншим ковбасам. Такі ковбасні вироби (в натуріні) були введені в асортимент задля розширення каналів збуту – канал лікарні, санаторії. Ми бачимо постійний ріст цін на дані товари. Ковбаса «Лікарська» має сезонність – у III кварталі її купують найменше, тобто у липні – вересні, проте кожен рік коли відбувається похолодання реалізації «Лікарської» підвищується.

Сезонність також спостерігається у ковбаси «Краківська» – її найбільше беруть перед Новим Роком і найменше після нього. Салям «Віденська» мала найбільшу реалізацію за рахунок тендерної закупівлі. У всіх інших ковбас на рис.2.15 та рис.2.16 сума реалізації змінюється в залежності від зміни цін. Наприкінці 2019 року ціни були вищі аніж зараз, що не пов'язано із зменшенням собівартості продукції.

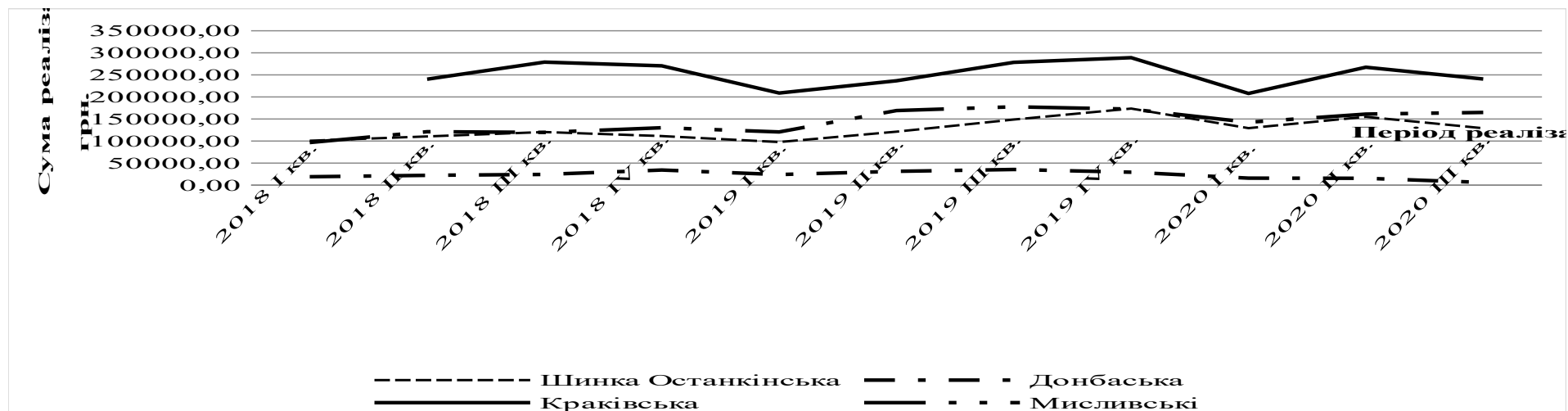


Рис. 2.15 – Сума реалізації Шинки Останкінської, Донбаська, Краківська, Мисливських ковбасок ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн

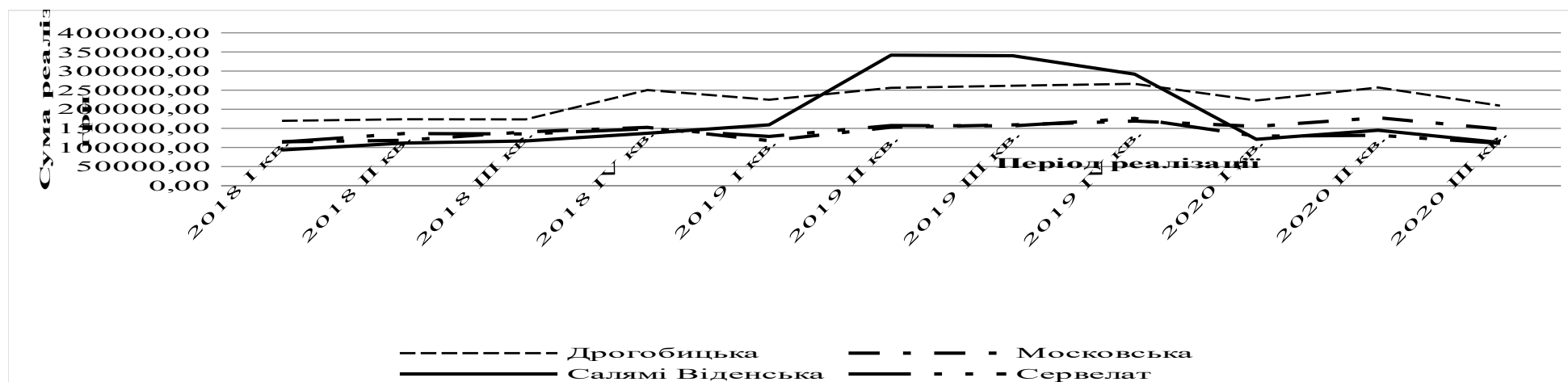


Рис. 2.16 – Сума реалізації Дрогобицької, Московської, Сялямі Віденської, Сервелату ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн

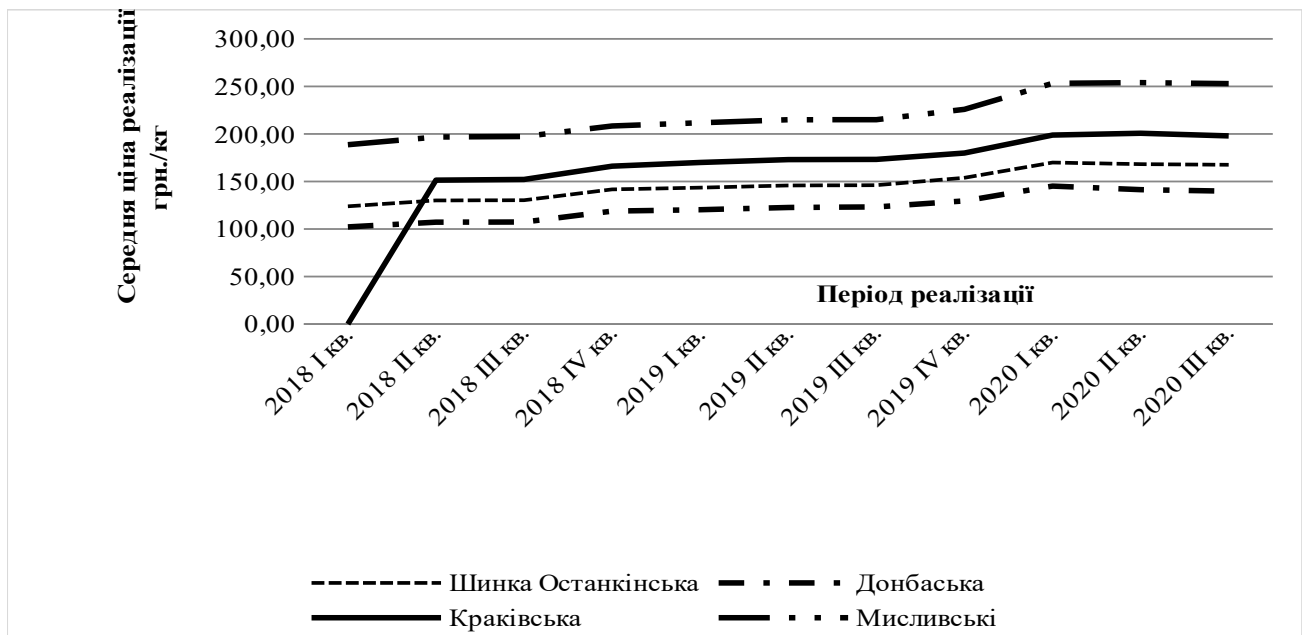


Рис. 2.17 – Середня ціна реалізації Шинки Останкінської, Донбаської, Краківської, Мисливських ковбасок ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн./кг

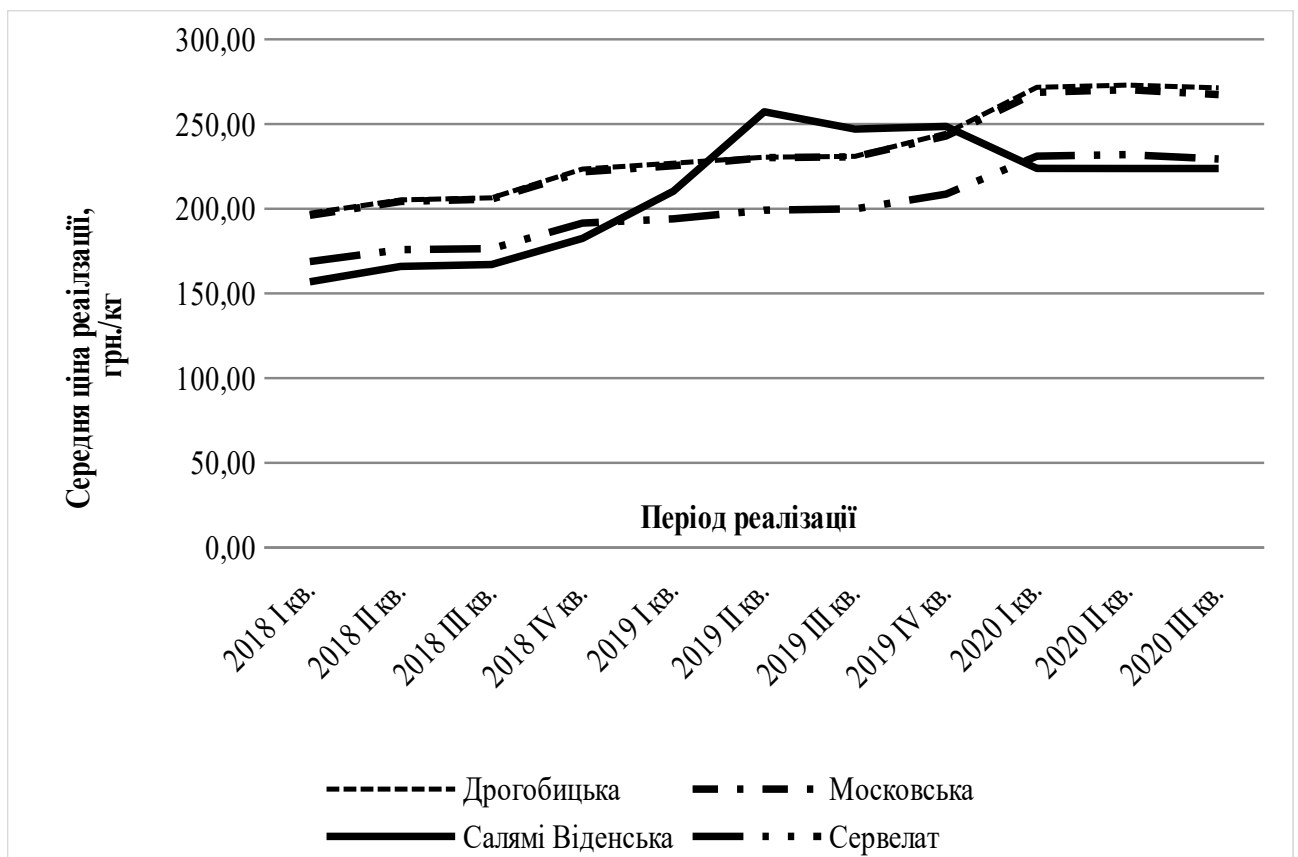


Рис. 2.18 – Середня ціна реалізації Дрогобицької, Московської, Сялямі Віденської, Сервелату ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн./кг



Рис. 2.19 – Сума реалізації Одеської, Української жареної, Чайної ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн.

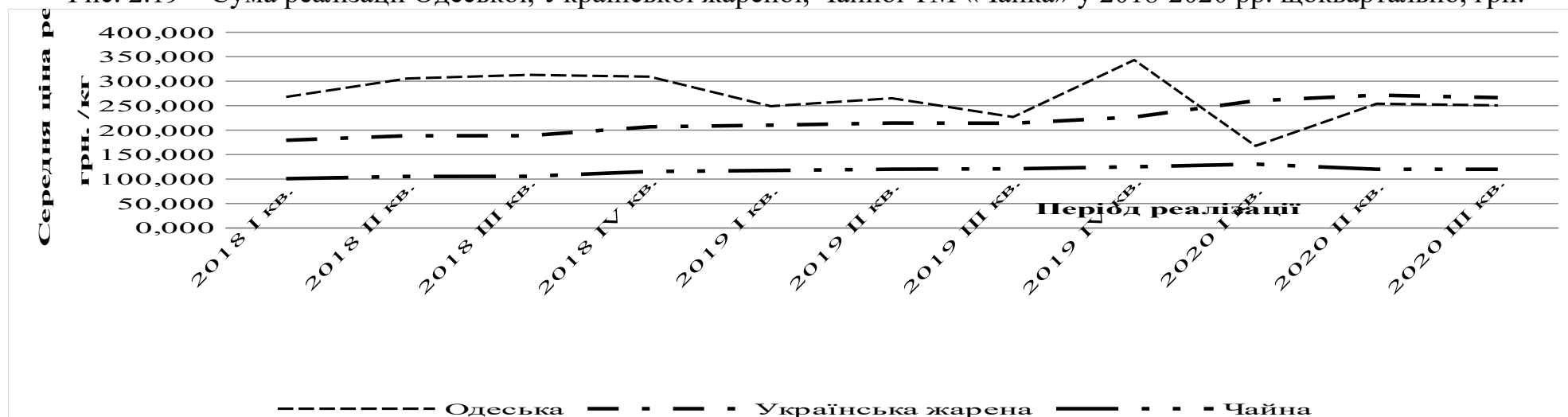


Рис. 2.20 – Середня ціна реалізації Одеської, Української жареної, Чайної ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр. щоквартально, грн.

Сезонність продажів ковбаси «Українська жарена» викликана зовнішнім виглядом як домашньої ковбаси в кільці для свята Пасхи, яка припадає на другий квартал кожного року. Інші ковбаси мають тенденцію до зростання суми реалізації. Ми маємо розуміти, що збільшення або зменшення сум реалізації зменшує або збільшує використану сировину. Тому, ці два показники взаємозалежні між собою і можуть дублювати динаміку один одного при умові сталості ціни. Доцільно буде далі розглянути переробку сирого молока і забійної маси щоквартально і порівняти із сумою реалізації.

Спершу ми розглянемо ефективність переробки молока протягом 2018-2020 року. Для цього нам необхідно порівняти щоквартально середню переробку сирого молока за добу і вартість переробки. Вартість молока після переробки розраховується за наступною формулою:

$$\text{Вартість молока після переробки} = \frac{\text{Сума реалізації молочної продукції}}{\text{Кількість переданого сирого молока на молокопереробний цех}} \quad (2.2)$$

На рис. 2.21 ми можемо побачити, що при зростанні переробки сирого молока – вартість молока після реалізації починає знижуватися. Це явище не можна пояснити ефектом масштабу, бо ми використовуємо не собівартість, а суму реалізації, тобто чим вище сума реалізації молочної продукції і менша кількість переданого молока на переробку, тим вище буде коштувати молоко після реалізації. Порівняємо II і III квартал 2020 року (суми реалізації молочної продукції наведені у додатку М) – при однаковій сумі реалізації молочної продукції переробка підвищилась всього на 120 кг/добу при цьому ціна переробки знизилась з 17,78 грн до 17,06 грн., тобто сума реалізації молочної продукції майже не змінилась, переробка виросла на 3 %, а вартість молока після реалізації зменшилась на 4 % – різниця в 1 п.п., що негативно впливає на рентабельність молокопереробного цеху.

Найбільшій рентабельності молокопереробний цех досягає при збільшенні об'ємів виробництва продукції, яка має найбільший коефіцієнт виходу із сировини: молоко, кефір, ряжанка.

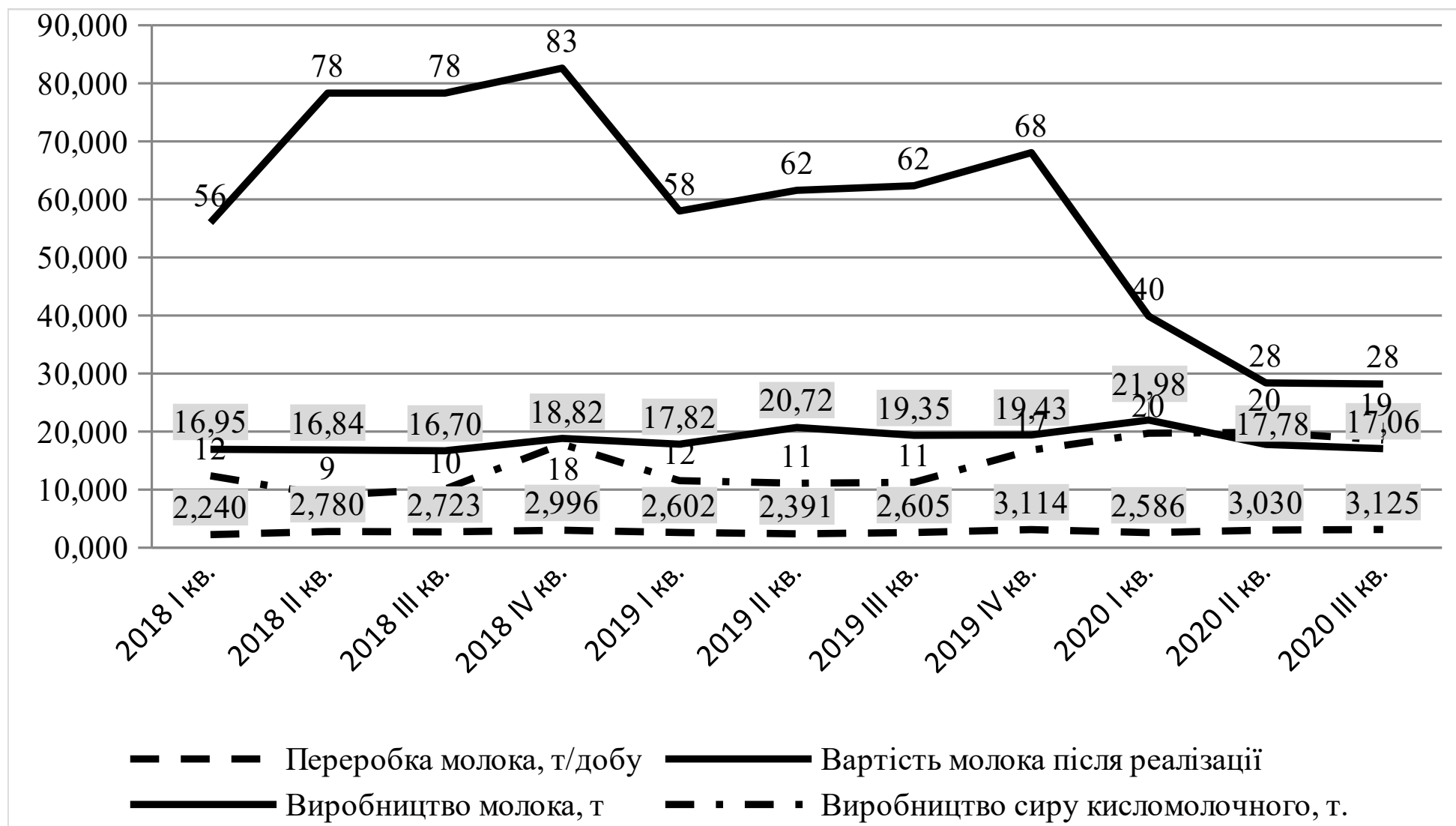


Рис. 2.21 – Поквартальна динаміка економічних показників переробки молока ДП «Чайка», 2018-2020 рр.

Зниження рентабельності переробки молокопереробного цеху відбувається при збільшенні виробництва продукції, яка по технології потребує в рази більше сирого молока. Таким чином, співвідношення виробництва сиру кисломолочного/сметани до сирого молока становить 1:5,4, тобто з однієї тонни сирого молока виходить 185 кг сиркової маси та вершків, а співвідношення масла вершкового до сирого молока становить 1:22. Формули вартості молока після реалізації можна записати наступним чином:

$$\begin{array}{l} \text{Вартість молока} = \text{Вартість молока} + \text{Витрати мол. цеху} + \text{Націнка} \quad (2.3) \\ \text{після реалізації} \quad \quad \quad \text{з ферми} \quad \quad \quad \text{на од. сировини} \end{array}$$

З цього випливає, що якщо підприємство продає більше молока пастеризованого, кефіру, ряжанки, то вартість молока після реалізації буде збільшуватись. При збільшенні реалізації продукції, які мають найменший коефіцієнт виходу з 1 тонни молока, націнка має покривати збільшення витрат на сировину. а орієнтація молокопереробного цеху на виробництво сиру кисломолочного без закладеної націнки на продукцію швидкими темпами зменшить вартість молока після реалізації.

Саме це відбулось на ДП «Чайка» починаючи з IV кварталу 2019 року. За попереднім аналізом, ми знаємо, що сума реалізації молока пастеризованого почала різко зменшуватись наприкінці 2019 року (це пов'язано з вибуттям великих замовників молока пастеризованого), при цьому збільшилась реалізація сиру кисломолочного майже в 2 рази (порівняння I кв. 2020 року і III кв. 2019 року) від підписання договору із оптовим замовником. Ми бачимо, що при одночасному падінні кількості виробленого молока пастеризованого у 2,5 рази і збільшенні виробництва сиру кисломолочного майже у 2 рази, вартість молока після реалізації стрімко падає, за 9 місяців вартість впала на 4,92 грн./1 кг. На прикладі молочної галузі ДП «Чайки» ми бачимо, що підвищення обсягів переробки сировини не завжди дають бажаний результат. ДП «Чайка» у молочній галузі використовує пасивну стратегію розвитку. Далі ми розглянемо ефективність переробки м'яса на ДП «Чайка» на рис. 2.22

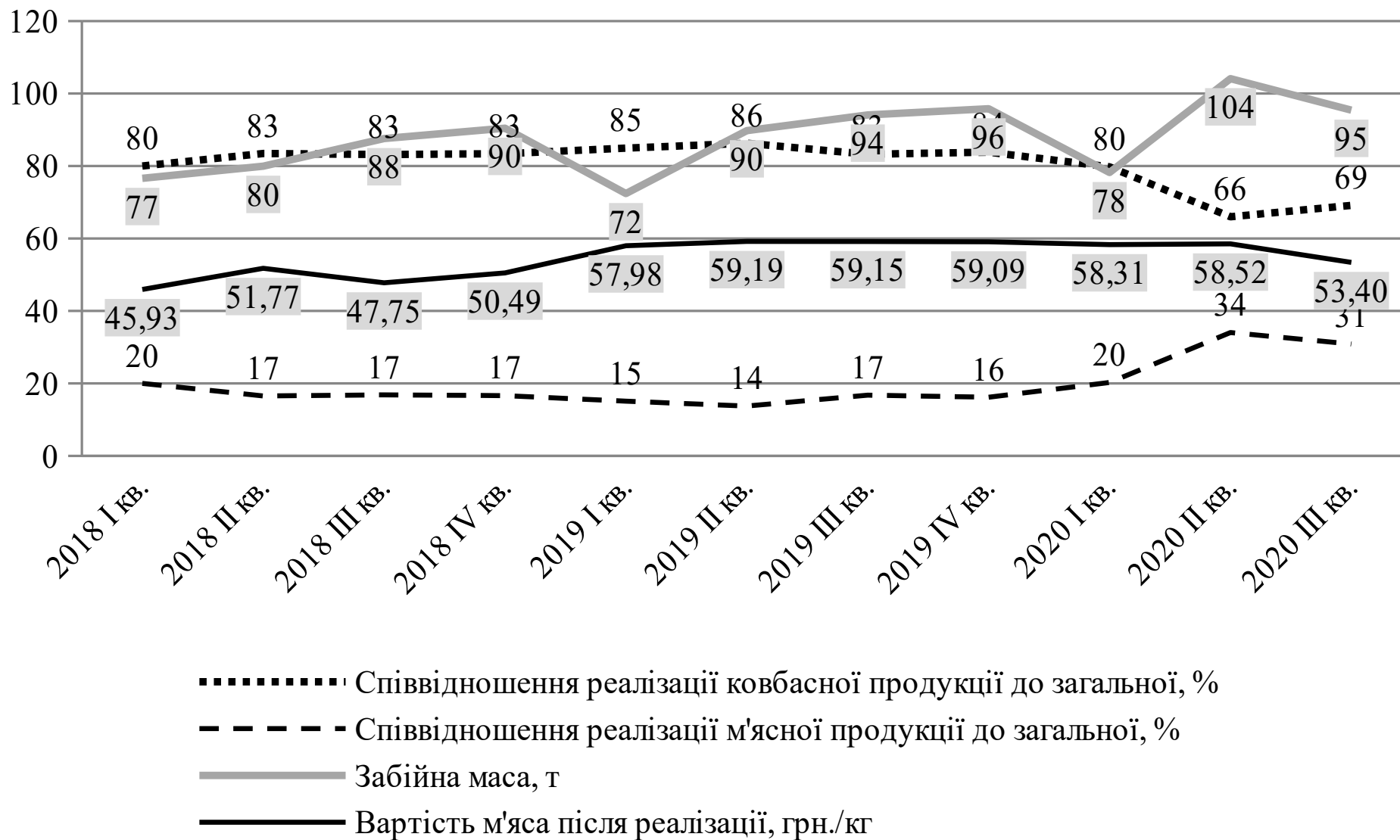


Рис. 2.22 – Поквартальна динаміка економічних показників переробки м'яса ДП «Чайка», 2018-2020 рр.

Ефективність м'ясопереробного цеху також залежить від середніх реалізаційних цін на продукцію. Вартість переробки на початок 2020 року впала за рахунок зменшення реалізаційних цін на 10-20 % у оптовому і роздрібному прайс-листі, особливо це торкнулось м'яса, яке подешевіло на 20-30 грн/кг, а субпродукти почали продаватись менше собівартості. Після аналізу динаміки продажів м'ясних виробів ТМ «Чайка» до виробничих факторів впливу на ефективність переробки м'яса були додані ще фактори, такі як співвідношення суми реалізації ковбасної продукції і суми реалізації м'ясної продукції (сире м'ясо) до загальної реалізації в грошовому еквіваленті. Були виявлені наступні тенденції у переробці м'яса на ДП «Чайка»:

- Коли сума реалізації ковбасної продукції залишається майже на тому ж рівні, а сума реалізації м'ясної продукції збільшується, то вартість м'яса після реалізації – падає;
- Чим більша сума реалізації ковбасної продукції і м'ясних делікатесів, тим більше вартість м'яса після реалізації;
- Найбільша вартість м'яса після реалізації спостерігається у 2-их кварталах кожного року;
- Найменша вартість м'яса після реалізації спостерігається у 1-их кварталах кожного року;

Ми бачимо обернені методики оцінки ефективності двох галузей переробки тваринництва: у молочній галузі потрібно виробляти продукцію із максимальним виходом, а м'ясопереробній галузі потрібно виробляти високо-затратну продукцію задля забезпечення рентабельності виробництва.

Ми вже побачили, що без зміни стратегії розвитку молочній галузі підприємству буде вигідніше продавати сире молоко іншим переробним заводним аніж тримати свій цех (ДП «Чайка» станом на жовтень 2020 року продає молоко з ферм за ціною 10,20 грн. за літр, переробка приблизно 6,50-7 грн., вартість переробки і вартості сировини вже перевищує теперішню вартість молока після реалізації). Доцільним буде розглянути чи було б вигідніше підприємству реалізувати тварин, а не тримати забійний і ковбасні цех на рис. 2.23

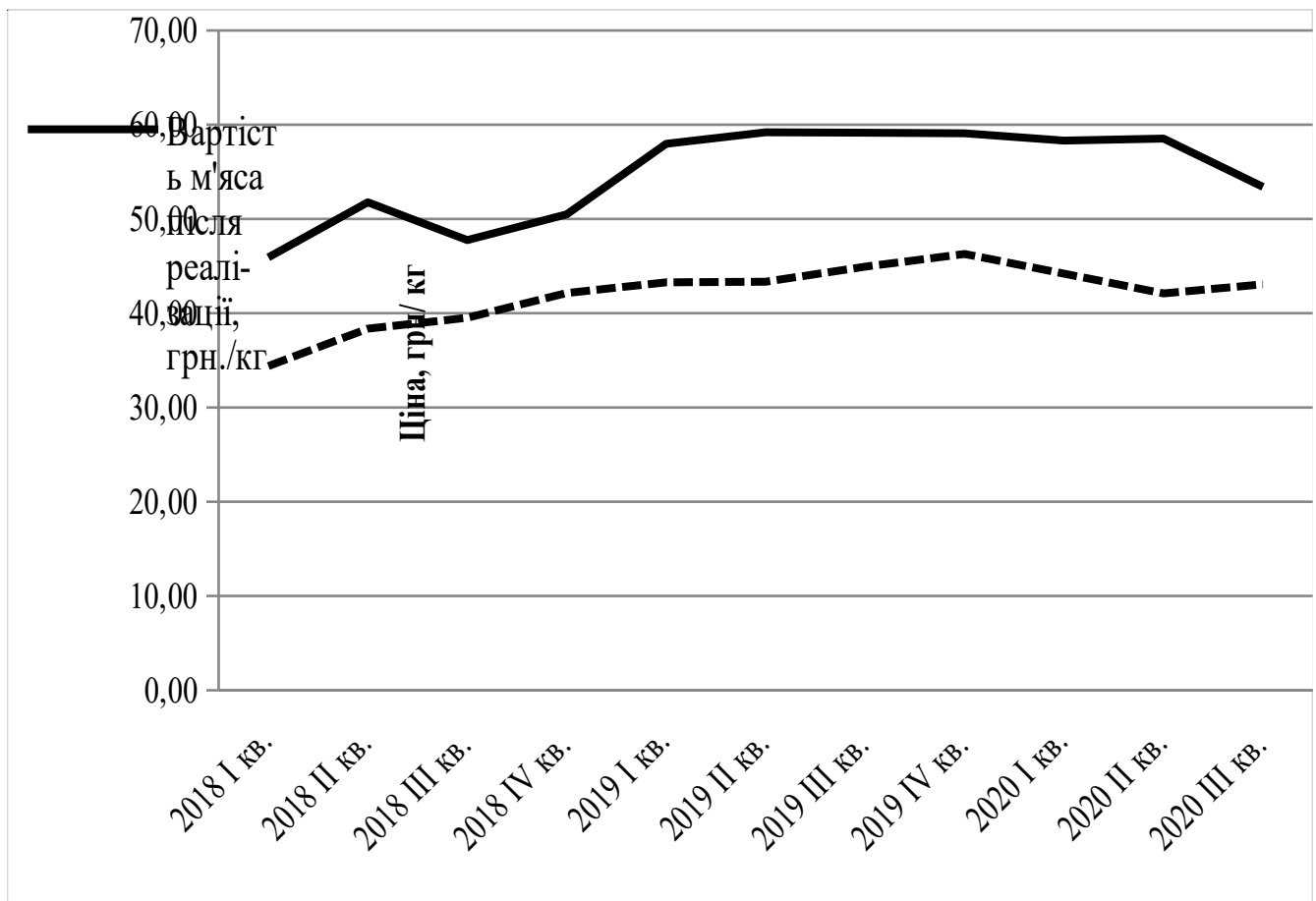


Рис. 2.23 – Динаміка цін продажу м'ясної продукції ТМ «Чайка» 2018-2020 рр.

Для розрахунку середньої ціни живої ваги були використані дані з додатка Н шляхом ділення загальної суми можливої реалізації (якщо б тварини не потрапили до забійного цеха) на кількість забійної ваги. Таким чином, ми можемо отримати значення націнки разом з переробкою шляхом віднімання від вартості м'яса після реалізації середньої ціни живої ваги. На підприємстві ніколи не поставило питання про недоцільність виробництва ковбасного цеху, бо не дозволяється нівелювати цінами і завжди націнка до собівартості на м'ясні вироби як мінімум 10 % в оптовій торгівлі, у роздрібній торгівлі може досягати до 20-25 %. Наразі, вартість переробки ковбасного цеху становить 7-7,5 грн/1 кг живої ваги, а на початку 2018 року становила 6,50 грн/1 кг.

Суперечним є 3-ій квартал 2020 року, на зниження вартості продукції для переробки на обох переробних цехах вплинуло введення акційної системи на ряд товарів, які були в профіциті на цехах. Другий квартал 2020 року був успішним для м'ясопереробного цеху у зв'язку з карантинном.

При подальшому зниженні вартості м'яса після реалізації, м'ясопереробний цех буде з нульовою рентабельністю як і молочний цех. Наразі підприємство використовує пасивну стратегію розвитку галузі переробки продукції тваринництва, для якої є характерним зміщення основного акценту на збільшення обсягів виробництва, а не на рентабельність. Щоб повернутися до результатів переробки молока до початку 2020 року і по м'ясу до початку 2019 року потрібно детально розглянути стратегію галузі переробки продукції тваринництва ДП «Чайки»: виявити недоліки у теперішній стратегії, резерви збільшення рентабельності виробництва продукції тваринного походження і знайти шляхи удосконалення стратегії.

2.3. Стратегічний аналіз перспектив розвитку переробки продукції тваринництва на підприємстві

ДП «Чайка» використовує стратегію фокусування тобто спеціалізується на конкретному ринку і має обмежені географічні межі через обмежений термін зберігання готової продукції.

Заходи з реалізації стратегічного набору:

1. Основний акцент ДП «Чайка» направлено на отримання натуральної продукції;
2. Охоплення ринків за територіальною ознакою (зокрема м.Київ, Київська область і Чернігівська область);
3. Продаж сировини (молоко), живою вагою і готової продукції;
4. Відкриття фірмових магазинів або нових торговельних точок у роздрібній торгівлі;

Маркетингові стратегія підприємства є стратегія фокусування. Виробнича стратегія підприємства визначається на основі двох факторів: прибуток і попит на продукції. У ДП «Чайка» прибуток молочної продукції –

середній (за рахунок продукції з високою маржою) і попит на продукцію – високий (на основі власних спостережень - серед контрагентів в більшості випадків може не вистачати продукції на всіх). З приводу м'ясної продукції - попит набагато нижче аніж у молочній продукції і неможливість "занижувати ціни" при великих об'ємах, при цьому 80 % реалізації м'ясної продукції припадає на фірмові магазини. На основі цих показників можна зробити висновок, що у ДП «Чайки» в молочній галузі виробнича стратегія – це інтенсифікація, тобто нарощування обсягів виробництва продукції, збільшується обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації продукту та виробничого процесу, що збігається з фактичною ситуацією на підприємстві станом на жовтень 2020 року. Ситуація у м'ясопереробній галузі дещо інша, для покращення становища і нарощування об'ємів потрібно модифікувати упаковку продукції і збільшувати коло оптових покупців.

Наразі, *стратегічна ціль на молочному і ковбасному цеху підприємства - однакова, а саме нарощування об'єму реалізації і доходу.*

Підприємству необхідно постійно притримуватись єдиного правила – натуральність і унікальність продукції. Продукція не дешева, тому постійна низька ціна не принесе фірмі успіху, потрібно створювати продукт із доданою вартістю. Щоб подолати бар'єри входу потрібно провести не тільки ребрединг, а ще переосмислення минулих помилок, що переробка з початку 2010-х років впала на молокопереробному цеху у 3 рази, переосмислити розбіжності поглядів на продажі торгового відділу і цехів, вирішувати проблеми як говориться на місці і завжди слідкувати правилу: товар потрібно продати сьогодні. Щодо м'ясопереробного цеху, переробка також впала на декілька тон у місяць у 2020 році порівняно з 2019 року, що пов'язано із змінами цін, зменшення коло клієнтів. Наразі, на обох переробних цехах є прив'язка до плану переробки, тому спілкування з торговим відділом є невід'ємним.

Підприємство готово до стратегічних змін – частково. Зі зміною керівництва змінився підхід до результатів роботи або планів, проте не змінились інструменти, що сповільнюють темпи росту галузей. Інструменти можна

змінювати завдяки матеріальним і нематеріальними стимулами. Ще одне обмеження по темпу росту, яке підприємство, на жаль, не може обійти, – це карантинні обмеження, яке зупинило декілька каналів збуту і більшість дистриб'юторів не закуповує в таких обсягах, як раніше і не поповнюють склад, бо ситуація на ринку – не визначена. *Кардинальні зміни поки що не можливі у зв'язку із станом «приватизації» і неможливість найшвидшої зміни кадрового потенціалу через найм нових працівників (потік молодих кадрів).*

На мою думку, підприємство у реалізації готової продукції тваринництва рухається у правильному напрямку. Були проведені декілька опитувань, реструктуризація повноважень керівників цехів і відділів, зміна задач для торгового відділу і виробничих підрозділів підприємства. Також, підприємство задля розширення коло клієнтів отримало сертифікацію ХАСПу протягом 2019-2020 років і постійно їх оновлює. У фірмових магазинах почались зміна іміджу від «магазину на селі» до більш сучасних стилів фірмових магазинів.

Агентами стратегічних змін на підприємстві можна виділити наступні:

1. *Споживачі.* За власною практикою споживачі (всі групи споживачів починаючи з фірмових магазинів закінчуючи оптовими покупцями) диктують який би продукт вони бажали мати у нас в асортименті. Таким чином протягом 2019 року з'явилося декілька позицій в асортименті, які були створені згідно вимог певного кола споживачів. Наприклад, для фірмових магазинів улітку було створено 2 нові позиції : сир бринза із зеленню (яка до речі користується більшим попитом аніж звичайна бринза і старі позиції) і сир для грилю (здебільшого сезонний продукт). Для конкретного споживача був створений сир зернистий різної жирності й (зазвичай сир кисломолочний разом з сироваткою, тобто вологий). Також, є тендерні закупівлі, які вимагають певної фасовки – це також змінює асортимент продукції;

2. *Виробничі цехи з переробки продукції тваринництва..* Перед тим як домовлятися про поставки бажаного товару до контрагенту обговорюється

дане питання з технологом і тоді вирішується чи є можливим ввести в асортимент дану продукцію;

3. *Торговий відділ*, бо саме він є сполучною ланкою між цехами і споживачами. Замовлення продукції проходять через торговий відділ, всі побажання і зауваження передається далі;

4. *Керівництво*, яке цікавиться бізнес діяльністю підприємства – розвиток і впізнаваність продукції, тому вони можуть дати згоди на залучення спеціалістів або інвестування.

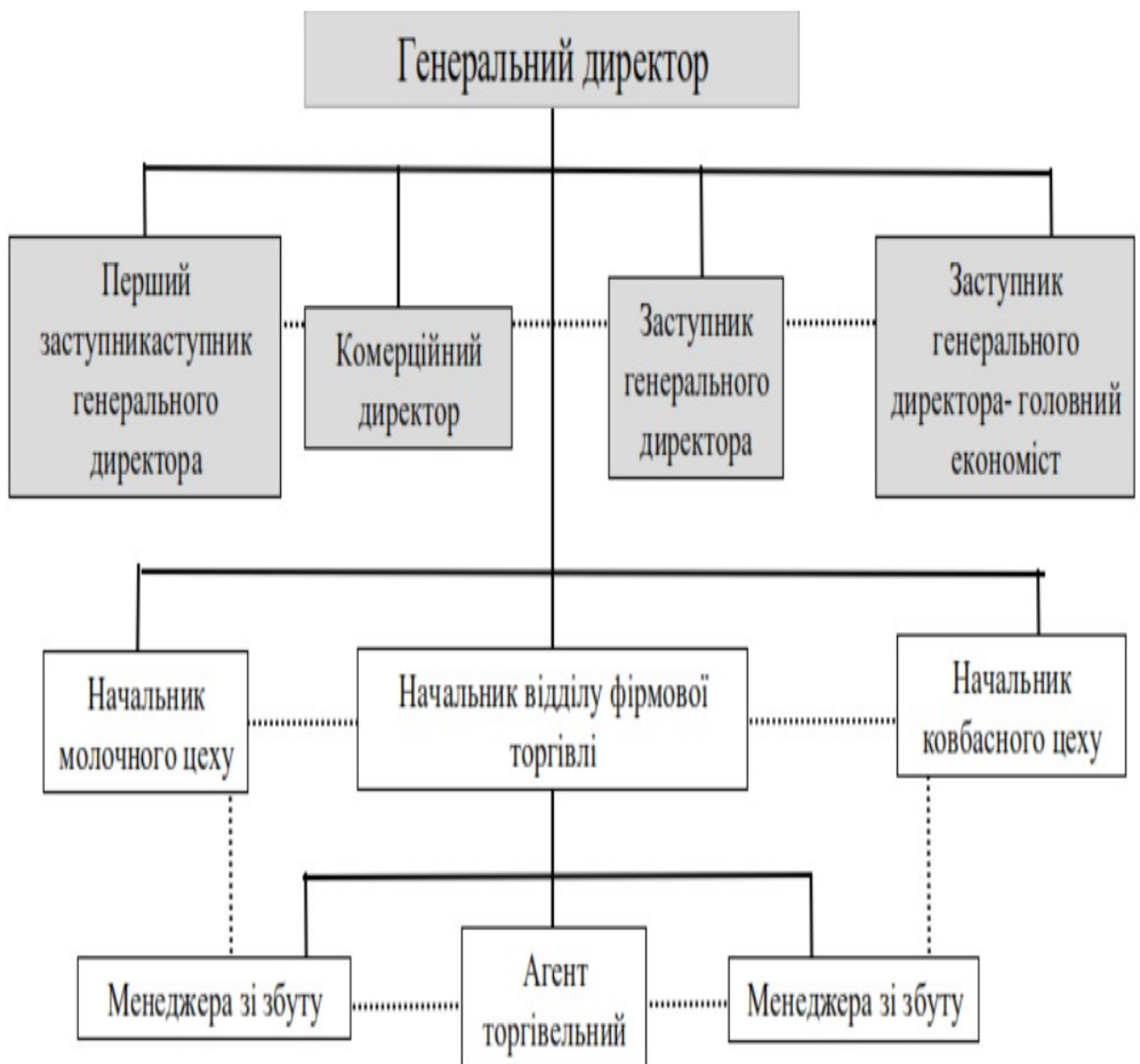


Рис. 2.24 – Організаційна структура управління переробної галузі тваринництва ДП «Чайка»

Проаналізувавши рисунок 2.24 ми бачимо функціональні зв'язки між агентами стратегічних змін галузі. *Сильними сторонами* є те, що задачі по переробці або збуту продукції може ставиться як начальниками цехів, вищим керівництвом так і торговим відділом; інформація про продукцію доступна на всіх рівнях керівництва стратегічними змінами. *Слабкою стороною* є те, що у стратегічних змінах беруть участь всі заступники, які мають різне бачення розвитку галузі і мають різні методи контролю виконання стратегічних змін торговим відділом і переробними цехами – це безумовно спотворює стратегічні зміни та гальмує прийняття стратегічних рішень і розвитку галузі в цілому.

Впровадження виробничої програми для галузей із переробки продукції тваринництва припало на середину 2020 року. Таким чином, було поставлено задачі по переробці продукції для кожного цеху: 140-155 тонн сирого молока для молочного цеху і 37 тонн забійної ваги на місяць для м'ясопереробного цеху. План продажів молочної і м'ясної продукції на пряму залежить від виробничих потужностей і рівня переробки сировини на цехах. Тому при здійсненні планування продажів на II півріччя 2020 року торговий відділ керувався даними по прогнозованій переробці цехів (сума реалізації будувалась на основі вартості переробки і сировини продукції тваринництва і кількості сировини, переданої на відповідні цехи).

За попередніми дослідженнями динаміки основних показників переробки і реалізації готової продукції цехів було встановлено, що підприємство використовує пасивну стратегію розвитку галузі переробки продукції тваринництва, що зумовлено задачею від вищого керівництва збільшення обсягів виробництва без вставлення цілей по рентабельності продажів і виробництва. Задля виявлення «промахів» і резервів збільшення вартості переробки ми використаємо один із методів стратегічного аналізу-свот аналіз у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25 – SWOT-аналіз переробної галузі продукції тваринництва ДП «Чайка»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Маркетинг і збутова політика	
S.M.1 Наявність власної мережі магазинів.	W.M.1 Магазины фірмової торгівлі мають застарілий формат.
S.M.2 Поява акційних програм.	W.M.2 Короткий термін реалізації продукції
S.M.3 Співпраця з private label	W.M.3 Високий поріг входу у мережі продуктових магазинів під власною торговою маркою.
Виробництво	
S.P.1 Власна сировина.	W.P.1 Висока собівартість за рахунок сировини (сировина обліковується за ринковими цінами при передачі на переробку і вартість сировини не знижується за рахунок рослинних жирів)
S.P.2 Наявність сезонних новинок у асортименті за ініціативою торгового відділу або керівництва цехів.	W.P.2 Недовиконання замовлень іншої продукції зі схожою технологією – наприклад, при замовленні одного виду сиру, на інший може не вистачити сировини*
S.P.3 Збільшення обсягів виробництва за рахунок private label.	W.P.3 Застарілі вакуумні установки.*
Технологія	
S.T.1 Поява нових технологічних процесів.	W.T.1 Обмеженість розширення виробництва певних позицій в асортименті.*
S.T.2 Виробництво продукції без домішок і консервантів.	W.T.2 Застосування у виробництві високозатратних технологій.
S.T.3 Використання ручної праці на ковбасному цеху в оформленні упаковки.	W.T.3 Обмеження кількості ковбасної продукції.*
Можливості (O)	Загрози (T)
Маркетинг і збутова політика	
O.M.1 Оновлення формату фірмових магазинів.**	T.M.1 Збільшення витрат на фірмову торгівлю.
O.M.2 Збільшення пізнаваності торгової марки.	T.M.2 Сумніви щодо якості продукції.*
O.M.3 Перейняття досвіду введення бізнесу.	T.M.3 Зменшення значення власної торгової марки.
Виробництво	
O.P.1 Безперервне виробництво.	T.P.1 Збільшення цін на сировину.
O.P.2 Збільшення обсягів виробництва, доходу від реалізації.	T.P.2 Неприйняття або нерозуміння новинок покупцями.*
O.P.3 Купівля вакуумних установок у лізинг.	T.P.3 Відмова від співпраці або неприйняття старими клієнтами.
Технології	
O.T.1 Збільшення продуктивності процесів переробки.	T.T.1 Зниження попиту на інші види продукції.*
O.T.2 Продаж продукції з вищою доданою вартістю.	T.T.2 Збитковість виробництва.*
O.T.3 Продаж мережам люкс-класу.	T.T.2 Високі пороги входження в ринок люксової продукції.*

Примітки :*з цими варіантами підприємство вже зіткнулося на практиці до зміни виробничої програми; **зараз проводиться ремонт одного із фірмових магазинів.

Для того, щоб побороти зниження вартості переробки молока і м'яса після реалізації потрібно буде зменшити кількість слабких сторін переробної галузі тваринництва. Для цього ми використаємо аналіз сценаріїв:

1. *Песимістичний сценарій:* виробництво молочної продукції із найменшим виходом буде зростати, а вартість молока після реалізації падати в молокопереробній галузі, а в м'ясопереробній галузі – зростання продажів м'яса буде зростати при одночасному зниженні продажів ковбасної продукції і м'ясних делікатесів призведе до зниження вартості м'яса після реалізації – нульова або мінусова рентабельність виробництва;
2. *Базовий сценарій:* мінімальна націнка молочної продукції до вартості сировини і переробки – нульова рентабельність виробництва, а на м'ясопереробному цеху зміна вартості після реалізації по сезонності і комбінування збиткових і прибуткових кварталів;
3. *Оптимістичний сценарій:* для молокопереробного цеху – нарощування кількості реалізації продукції із найвищим виходом із сирого молока більшими темпами ніж низькорентабельної продукції задля підвищення вартості молока після реалізації, а для м'ясопереробного цеху – збільшення частки продажів ковбасної продукції на рівні 85-90 % до загальної продукції переробки ковбасного цеху.

Для того, щоб здійснити оптимістичний сценарій потрібно змінити:

1. Стратегічні цілі: акцент не на нарощування обсягів виробництва, а нарощування суми реалізації завдяки корегуванню товарної, цінової і збутової політики підприємства;
2. Встановлювати власні тренди і новинки, а не слідкувати за конкурентами;
3. Збільшення пізнаваності торгової марки;
4. Змінити формат фірмової торгівлі;
5. Оновлення виробництва.

Аналіз сценаріїв не можливий без виділення факторів впливу і результативних показників кожного варіанту розвитку галузі. Даний метод не

можливий без розрахунків і аналізу ризиків, які покажуть по якому сценарію буде розвиватися галузь при певних зовнішніх обставинах. Наприклад, за умови карантину навесні 2020 року вартість після реалізації знизалась по всій продукції цехів за рахунок збільшення кількості продажів м'яса, закусок і зниження кількості продажів молока, кефіру, йогуртів, тобто збільшились продажі найменш рентабельною продукції.

Отже, результативним показником буде вартість продукції після реалізації (молока – молочна галузь, м'ясо – м'ясопереробна галузь). Для аналізу сценаріїв молочної галузі необхідно наступні фактори впливу (при цьому інші показники залишаються без змін): сума реалізації молочної продукції, кількість переданого сирого молока на молокопереробний цех; кількість молока пастеризованого, кількість сиру кисломолочного. Результати розрахунків сценаріїв подані у таблиці 2.26

Таблиця 2.26 – Аналіз сценаріїв вартості молока за квартал після реалізації ДП «Чайка», І кв. 2021 року (плановий)

Чинник і од.виміру	Базовий сценарій		Песимістичний сценарій		Оптимістичний сценарій	
	Чинника, од.	Вартість молока після реалізації, грн/л	Чинника, од.	Вартість молока після реалізації, грн/л	Чинника, од.	Вартість молока після реалізації, грн/л
Сума реалізації молочної продукції, тис.грн.	5174,17	17,69	4842,04	17,01	5488,65	18,48
Кількість переданого сирого молока на молокопереробний цех, т	292,53		284,70		296,94	
Кількість молока пастеризованого, т	28,20		25,38		33,84	
Кількість сиру кисломолочного, т	19,49		18,56		20,41	

Отже, при аналізі сценаріїв ми брали сталість вартості сировини і переробки, цін на продукцію і суми реалізації всіх видів продукції окрім молока пастеризованого, сиру кисломолочного і сметани (за балансом продукції сметана виробляється разом із сиром кисломолочним, тому кількість сировини буде збільшуватись пропорційно), детальніше дані для розрахунків подані у додатку Р. Розглянемо детально сценарії:

1. *Базовий сценарій:* виробництво молока залишається незмінним, виробництво сиру кисломолочного і сметани збільшується на 5 % – це сценарій по якому йде молокопереробна галузь останні місяці. Таким чином ми отримаємо вартість молока після реалізації -17,69 грн/ літр, що вище сьогоденної. Підвищення вартості відбудеться за рахунок балансу продукції сиру кисломолочного і сметани, при зниженні ціни на один із цих продуктів призведе до зменшення вартості;
2. *Песимістичний сценарій:* виробництво молока знижується на 10 %, виробництво сиру кисломолочного і сметани збільшується на 5 % – вартість молока після реалізації знижується ще більше і галузь має мінусову рентабельність виробництва;
3. *Оптимістичний сценарій:* виробництво молока збільшується на 20%, виробництво сиру кисломолочного і сметани збільшується на 5%, вартість молока після реалізації збільшується на 1 грн. 42 коп. і становить 18,48 грн/ л., що підтверджує твердження, що потрібно виробляти продукцію із максимальним виходом із одиниці сирого молока.

Для аналізу сценаріїв м'ясопереробної галузі необхідно наступні фактори впливу: забійна вага, т; співвідношення реалізації м'ясної продукції до загальної, % ; співвідношення реалізації сирого м'яса до загальної, %. При цьому ціни на продукцію ковбасного цеху і вартість переробки залишається – незмінними, результати представлені у таблиці 2.27

Таблиця 2.27 – Аналіз сценаріїв вартості м'яса після реалізації за квартал ДП «Чайка», І кв. 2021 рік (плановий)

Чинник і од.виміру	Базовий сценарій		Песимістичний сценарій		Оптимістичний сценарій	
	Чинник, од.	Вартість м'яса після реалізації грн/кг	Чинник, од.	Вартість м'яса після реалізації грн/кг	Чинник, од.	Вартість м'яса після реалізації грн/кг
Сума реалізації м'ясної продукції, тис.грн.	6145,36	58,55	4570,91	45,62	6699,42	60,90
Забійна вага, т	104,96		100,19		110,00	
Співвідношення реалізації м'ясної продукції до загальної, %	79		64		85	
Співвідношення реалізації сирого м'яса до загальної, %	21		36		15	

Примітки: середня реалізаційна ціна на готову м'ясну продукцію – 160 грн./ кг, середня реалізаційна ціна на сиру м'ясну продукцію – 50/ кг грн. станом на жовтень 2020 року

За даними аналізу сценаріїв ми бачимо, що зі збільшенням співвідношення ковбасної продукції до загальної дохід від реалізації збільшується і вартість м'яса після реалізації – зростає. Розберемо детально сценарії (точка відліку - дані за третій квартал 2020 року):

1. *Базовий сценарій:* забійна вага зростає на 10 % (реалізація продукції переробки ковбасного цеху завжди зростає у листопаді – грудні кожного року, даний рівень забою був у 2 кварталі 2020 року) за рахунок збільшення на 10 п.п. ковбасної продукції і зменшення на 10 п.п. м'ясної продукції, таким чином вартість м'яса після реалізації збільшиться на 5,15 грн/1 кг;
2. *Песимістичний сценарій:* переробка збільшиться на 5 % за рахунок збільшення на 5 п.п. м'ясної продукції і зменшення на 5 п.п. ковбасної продукції, що призведе до зменшення вартості м'яса після реалізації;
3. *Оптимістичний сценарій:* при виконанні виробничої програми і при найоптимістичнішому поєднанні продукції переробки: 85/15 ми отримаємо вартість м'яса після реалізації – 60,90 грн./ 1 кг.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В ДП "ЧАЙКА"

3.1 Маркетинговий аналіз ринків переробки продукції тваринництва та формування ринкової стратегії підприємства

Ринкова стратегія підприємства є однією із ключових стратегій у наборі стратегій розвитку. Формування ринкової стратегії не можливе без проведення маркетингового аналізу ринку. Ми будемо аналізувати ринок в цілому і окремо стратегії найбільших конкурентів на ринку молочної і м'ясної продукції ТМ «Чайка» територіально і в цілому. Особливо буде важливо розібрати їх стратегію та формулу успіху задля виведення стратегії підприємства з позиції аутсайдерів і при цьому розробляти власні стратегічні заходи задля переходу із пасивної стратегії до активної стратегії розвитку. Спочатку ми розберемо ринок молочної продукції в Україні. Ринок молочної продукції у 2020 році сильно відрізняється від молочного ринку на початку 2000-х років. *Основними глобальними трендами у молочному бізнесі, які зачепили і Україну є:*

1. *Поява агрохолдингів.* Вертикальних побудованих підприємства, що витіснили малий і середній бізнес;
2. *ТНК (транснаціональні компанії)*– найяскравішим прикладом є Данон, який за пару останніх років витіснив ПАТ «Вілль Бін Дан» і ТОВ «Люстдорф» з позицій компаній-лідерів, також компанія «поглинула» фірму «Юнімілк», яка була компанією лідером на українському ринку молочної продукції (компанія займала 8,4 % – 2-га компанія за ринковою часткою);
3. *Скорочення сімейного господарства* за рахунок двох попередніх пунктів;

4. *Урбанізація* – поява супермаркетів, широкого асортименту молочної продукції);
5. *Проблеми організму з лактозою* – поява молочної продуктів без вмісту лактози.

Ще одним поворотним моментом для ринку молочної продукції в Україні став кінець 2013 – 2014 рр. У результаті: українські виробники молочної галузі повністю переорієнтували експорт продукції у Західний Світ і з ринку вийшли російські компанії – Геркулес і Мілкіленд, які були компаніями лідерами протягом 2003-2009 рр. Підтвердження всіх тенденції представлено у наступній таблиці 3.1 Зміна частки ринку виробників молочної продукції протягом 2003-2019 рр. в Україні.

Таблиця 3.1 – Зміна частки ринку виробників молочної продукції в Україні протягом 2003-2019 рр.

Підприємство/ роки	2003	2009	Підприємство/ роки	2015	2019
Юнімілк	20%	8,40%	Данон	7,28%	13,15%
Вілле Бім Данн	11%	6,50%	Молочний альянс	11,44%	11,19%
Лакталіс	6%	5,20%	Вінницький мол. завод	4,15%	10,00%
Придніпровський молочний комбінат	5%	3,80%	Лакталіс	3,26%	9,95%
Білосвіт Умань	2%	х х	Люстдорф	5,24%	9,80%
Галичина	х	6,00%	Вімм-Білле-Данн Україна	4,72%	8,84%
Геркулес	х	5,70%	Придніпровський молочний комбінат	2,73%	5,52%
Люстдорф	х	5,70%	Галичина	1,75%	5,26%
Мілкіленд-Україна	х	5,60%	Тернопольський молокозавод	3,01%	5,20%
Рейнфорд	х	4,90%	Терра Фуд	11,91%	4,71%
Західна молочна група	х	4,60%	Формула (Прат Юрія)	4,52%	3,11%
Данон	х	3,80%	х		
Інші	52%	39,80%	Інші	40,00%	13,27%

Примітки: х- не існувало , хх – припинив господарську діяльність

Проаналізувавши дані з таблиці 3.1.1 можна стверджувати, що з появою ТНК «Данон» і «Лакталіс» і зміною політично-культурного орієнтиру України ряд виробників «вибули зі гри». «Данон» за рахунок поглинання «Юнімілк» у 2010 році здобув пальму першості за часткою на українському ринку молочної продукції станом на 2019 рік. Також, ми бачимо зростання концентрації і зменшення рівня конкуренції через зменшення ринкової частки інших виробників і збільшення ринкової частки великих підприємств.

Ринок молочної продукції поділяються на групи товарів, які мають різний вид, смак і характеристику: молоко пастеризоване/ультра пастеризоване, кефір, ряжанка, сири, сир кисломолочний, йогурт десертний, йогурт питний, йогурт з наповнювачем, біфідойогурт, масло вершкове, сухе молоко, сметана, вершки, сирки глазуровані, сирні продукти і тд.

Сегментація ринку молочної продукції за типом споживачів:

1. *B2C: кінцевий споживач*, який купує молочну продукції для забезпечення власних потреб;
2. *B2B: підприємства зі шкідливим виробництвом, лікарні і оздоровчі заклади* – для лікування;
3. *B2B: заклади дошкільного/шкільного- навчання і університети* – задля забезпечення харчування персоналу і людей, які навчаються;
4. *B2B: «Хорика»- готелі, ресторани, кафе* – молочна продукція як інгредієнт до страви з доданою вартістю;
5. *B2B: «Оптовики»* - супермаркети (купують фасовану продукцію) або мережа фірмових магазинів (купують не фасовану продукцію, щоб продавати під власним брендом);
6. *B2B: «Перекупики»* - базари, ФОП;

Параметри, що впливають на вибір споживача молочної продукції:

1. Смак;
2. Дата виготовлення;
3. Ціна;
4. Жирність;

5. Натуральність;
6. Торгова марка;
7. Зручність тари;
8. Дизайн упаковки;
9. Мета використання (для особистого користування, робочого або продажу)

Україна на міжнародному ринку молочної продукції:

1. У травні 2018 року Україна оголосила, що Боснія та Герцеговина надала ветеринарний сертифікат, що фактично забезпечує доступ до європейського ринку молочної продукції;

2. По експорту молочної продукції займає 18 місце, а за прогнозами міжнародних організацій може займати 10 місце.

3. Україна посідає 5 місце по експорту вершкового масла.

Тенденції на українському ринку молочної продукції:

1. Велика кількість виробників з'явилась протягом кінця 2019- початку 2020 року, які не мають документів про якість і безпечність продукції або вони не відповідають нормам;

2. ТНК займають найбільші частки ринку молочної продукції;

3. Скорочення виробництва сирого молока – використання сухого молока привезеного з Польщі;

4. Поява імітованої молочної продукції.

Причини кризових явищ молочної галузі в Україні — непрогнозована аграрна політика, відсутність стратегічного плану розвитку молочної галузі на національному рівні та спекуляції навколо відкриття ринку землі.

Можливі наслідки таких тенденцій: зниження бюджетних надходжень, втрата джерела валютної виручки, перетворення України з нетто-експортера в нетто-імпортера, втрата робочих місць та зниження соціальної стабільності на селі. Для забезпечення лідерства на ринку потрібно обрати ефективну стратегію розвитку молочної галузі на підприємстві. Вона охоплює не тільки позиціонування товару під власної торгівельною маркою товару, а ще охоплює такі аспекти як виробництво самого молока (надої корів, якість і жирність молока). Тому

доцільно буде розглянути стратегії, що обрали для себе компанії на українському ринку молочної продукції, що представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.1.2 – Стратегія компаній на українському ринку молочної продукції

Підприємство	Торгові марки (ТМ)	Стратегія
Компаній лідерів на молочному ринку України		
Danone Ukraine	ТМ «Actimel», ТМ «Activia», ТМ «Простоквашино»	Стратегія фокусування, стратегія лідерства
ПАТ «Яготинський маслозавод» - Молочний альянс	ТМ «Яготинське», ТМ «Молочний Альянс», ТМ «Яготинське для дітей», ТМ «Пирятин», ТМ «Славія», ТМ «Златокрай», ТМ «Хопси».	Стратегія диференціації, стратегія лідерства
Терра ФУД	ТМ «Ферма», ТМ «Біла лінія», ТМ «Premiale»	Стратегія диференціації
ПАТ «Юрія»	ТМ «Волошкове поле»	Стратегія диференціації
ПАТ «Вілль Бін Дан»	ТМ «Слов'яночка», ТМ «Чудо», ТМ «Агуша»	Стратегія фокусування
ТОВ «Люстдорф»	ТМ «Слов'янське», ТМ «На здоров'я»	Стратегія диференціації
ПрАТ «Галичина»	ТМ «Галичина»	Стратегія диференціації
Регіональні виробники (Київська область)		
Фавор	ТМ «Ама»	Стратегія фокусування
Обухов	ТМ «Лукавиця»	Стратегія фокусування
Кагма	ТМ «Кагма»	Стратегія фокусування

Джерело: власно розробка автора

На українському ринку молока в середньому компанії використовують одну із трьох стратегій: стратегія фокусування (фокус на певному сегменті ринку), стратегія диференціації (широка лінійка продукції), стратегія лідерства (нарощування обсягів продажу, стрімкий розвиток і бажання зайняти найбільший сегмент на ринку). *Стратегію фокусування* використовують такі підприємства як Danone Ukraine і ПАТ «Вілль Бін Дан». Головна фішка *Danone* при продажі своєї продукції для конкретного споживача - це додатковий ефект йогурту (як зазначається в рекламі/ на упаковці йогурт ще допомагає при перетравленні їжі і допомагає схуднути). Також, ще одним феноменальним продуктом від Данон – є ТМ «Простоквашино». Хоча Данон – це транснаціональна компанія, проте її спеціалісти в країнах СНГ зробили акцент відразу на декілька поколінь споживачів, які

виросли на мультфільмі «Простоквашино», таким чином вони одночасно звертають увагу на свою торгову марку і викликають довіру споживача.

ПАТ «Вілл Бін Дан» побудував свою стратегію на ТМ «Слов'яночка». Раніше до появи більшості компаній-лідерів на ринку молочної продукції, споживачі віддавали більше перевагу саме цій торговій марці, яка викликала довіру. Фірма одна із перших, хто випускав фруктові йогурти, хоча вона здала свої позиції на ринку в порівнянні з 2010 роком (за власними спостереженнями), проте залишається орієнтована на свій сегмент.

Стратегію лідерства використовують такі підприємства як Терра ФУД і ПАТ «Юрія». Головний стратегічний вектор Терра Фуд (як зазначається на сайті компанії) – це постійний розвиток знань і навичок працівників, також створена програма «Школа продажів» на базі підприємства.

Стратегію диференціації використовують такі підприємства як ПАТ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Галичина».

На разі, більшість фірм, які були «першопрохідців» на українському ринку молочної продукції «задавлені» іншими торговими марками в результаті не своєчасного зміни маркетингової стратегії (або її відверте ігнорування), тому мусять обрати інший шлях розвитку: експорт або виробництво продукції під власної маркою для супермаркетів (Ашан, АТБ, Фоззі груп і тд).

Регіональні виробники – конкуренти використовують стратегію фокусування. У обох представників молочної галузі асортимент набагато вужчий аніж у ТМ «Чайка» у позиціях сири сичужні та сири напівтверді. Також, дані виробники співпрацюють декілька років з одними і тими самими покупцями і використовують демпінг у своїй діяльності. Тобто, це все означає, що можна будувати стратегію розвитку торгової марки «Чайки» на великому різновиді сирів і розширенні їх асортименту. Також займати ті ніші, які не зайняті лідерами ринку або у яких мало гравців. Далі ми розглянемо ринок м'ясних виробів в Україні.

Більший акцент у дослідженні м'ясних виробів ми будемо ставити на м'ясні вироби зі свинини та яловичини, що потім буде використано у даній роботі. Можна виділити наступні різновиди м'ясних виробів: варена ковбаса, варено-

копчена ковбаса, напівкопчена ковбаса, сирокопчена ковбаса, сиров'ялена ковбаса, сосиски і сардельки, паштети і сальтисон, м'ясні делікатеси. Ринок ковбасних виробів України достатньо розвинений і сегментований. Майже 70% його обсягу займають варені ковбаси, сосиски і сардельки, близько 17% – напівкопчені ковбасні вироби, а сиров'ялені та сирокопчені делікатеси – приблизно 10% [39].

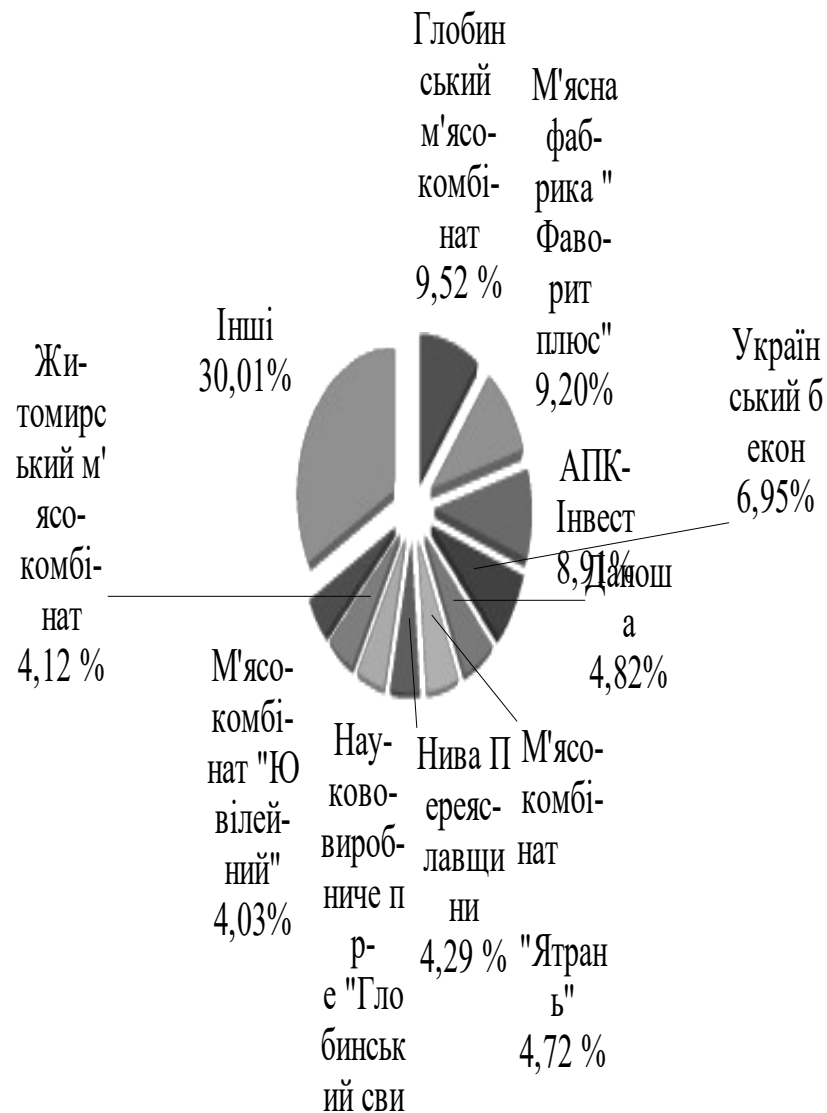


Рис.3.1 – Найбільші виробники ковбасних виробів в Україні у 2019 році

Серед найбільших вітчизняних виробників: Глобинський м'ясокомбінат, м'ясна фабрика «Фаворит плюс», М'ясокомбінат «Ятрань» та інші.

Особливості ринку м'ясних і ковбасних виробів:

1. Ринок ковбасних виробів України представлений продукцією вітчизняного виробництва;

2. Населення із низьким рівнем достатку частіше купують ковбаси із м'ясних субпродуктів або напівфабрикати з вмістом м'яса меншим, ніж у ковбасі;
3. Високі ціни на ковбасу зумовлено високими цінами на сировину (ціна на сировину зростає через зменшення поголів'я свиней та ВРХ);
4. Велика кількість незареєстрованих або місцевих виробників м'ясних продуктів;
5. Більшість виробників використовують заміники м'яса у ковбасних виробках, що зумовлено новим трендом на м'ясо рослинного походження;
6. Відсутність маркувань, що продукт є «м'ясовмісний продукт» вводить споживача в оману;
7. Більшість виробників ковбасної продукції або готової продукції інших видів м'ясних виробів займають першість не тільки на ринку готової продукції, а також на ринку сировини (Глобіно – найбільший виробник свинини і м'ясних виробів із свинини).

В першу чергу, *споживачі ринку ковбасних виробів* - це ті, хто вибирає такого роду продукцію, оскільки вона вимагає мінімум часу на приготування, і, в той же час, вартість її нижча м'яса, якому ковбасні вироби є гарною альтернативою, оскільки все ж в певних обсягах містять в собі і його. Характерною особливістю нашого ринку є той факт, що ринок ковбасних виробів України в значній мірі представлений вареною ковбасою, а також сосисками і сардельками, які є м'ясними продуктами швидкого приготування. Найбільша група, яка споживає варену ковбасу, сосиски і сардельки - це пенсіонери та студенти [37].

Сегментація ринку м'ясної продукції за типом споживачів:

1. *B2C: кінцевий споживач*, який купує вироби із м'яса продукції для забезпечення власних потреб;

2. *B2B: заклади дошкільного/шкільного- навчання і університети* – для забезпечення харчування персоналу і людей, які навчаються (зазвичай це молочні ковбаси або з найменшим вмістом сала і жирів);
3. *B2B: «Хорика»*- готелі, ресторани, кафе, а вишукані заклади купляють еко-м'ясо задля впевненості в екологічно чистій продукції і що тварин вирощували без гормональних препаратів для стимуляції росту ;
4. *B2B: «Оптовики»* - супермаркети (купують фасовану продукцію) або private label (купують не фасовану продукцію, щоб продавати під власним брендом);
5. *B2B: «Перекупики»* - базари, ФОП;

Параметри, що впливають на вибір споживача м'ясної продукції:

1. Ціна;
2. Свіжість;
3. Зовнішній вигляд продукції (чим більше стабілізаторів кольору у продукту тим він помітніший на прилавку);
4. Бренд;
5. Смак;
6. Упаковка (більшу довіру, особливо у 2020 року викликає вакуумна упаковка м'ясних виробів);
7. Термін придатності;

Україна на міжнародному ринку м'ясної продукції:

1. *Відкриття зони вільної торгівлі з ЄС повинно було допомогти налагодити імпорт і експорт.* Аналіз ринку м'яса показує, що українські виробники не повністю використовують свої квоти на експорт м'яса. Повністю їх перекривають тільки постачальники птиці. Збільшити поставки допоможе виробництво м'яса, яке відповідає спеціальним стандартам. Наприклад, кошерне або халяль [36];
2. *Значні проблеми з експортом свинини та виробів із них пов'язано із постійними спалахами захворювань серед свиней* – улітку 2020 року у

Білоцерківському району була «спалах» африканської чуми на свинотоварній фермі;

3. Україна більше експортує сировини, аніж готової продукції;

Причини кризових явищ ковбасної галузі в Україні – скорочення поголів'я тварин, сезонне коливання закупівельних цін на худобу, здешевлення продукції за рахунок додавання сої або інших рослинних жирів у м'ясні вироби.

Можливі наслідки таких тенденцій: зниження бюджетних надходжень, втрата джерела валютної виручки, зменшення платоспроможності населення через зменшення робочих місць на селі, подорожання якісної продукції, закупівля дешевою сировини, збільшення імпорту продуктів із м'яса. Далі розглянемо стратегії компаній лідерів та регіональних виробників на українському ринку ковбасної продукції у таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Стратегія компаній-лідерів і регіональних виробників на українському ринку м'ясної продукції

Підприємство	Торгові марки (ТМ)	Стратегія
Компаній-лідерів		
Глобинський м'ясокомбінат	ТМ «Глобіно»	Стратегія лідерства
М'ясокомбінат "Ятрань"	ТМ «Ятрань»	Стратегія диференціації
М'ясокомбінат "Ювілейний"	ТМ «Ювілейний»	Стратегія диференціації
Регіональні виробники (Чернігівська область)		
Салтівський м'ясокомбінат	ТМ «Салтівський»	Стратегія фокусування

Джерело: власно розробка автора

У більшості виробників м'ясних виробів на відміну від виробників молочної продукції є мережі фірмових магазинів задля підвищення впізнаваності і рівня продажів. Також, у фірмових магазинів виробники можуть отримати більшу рентабельність продажів аніж у мережах супермаркетів і міні-маркетів.

Стратегія лідерства використовують *Глобинський м'ясокомбінат*. Їх стратегія лідерства полягає у повному циклі виробництва і переробки. При цьому, вони відкривають для себе нові і альтернативні виробництва: масло. Їх стратегія розвитку полягає у наступному: зміцнення своєї позиції лідера на ринку м'ясної продукції України шляхом збільшення частки ринку за рахунок підвищення

ефективності та стабільно високої якості продукції, подальший інтенсивний розвиток власної сировинної бази, збільшення частки ринку молочної продукції України, поглиблення вертикальної інтеграції та оптимізація логістики, досягнення максимальної ефективності в усіх виробничих процесах, зростання частки продукції, що експортується, відновлювати найкращі традиції в виробництві натуральних і якісних продуктів. Одне із виробництв «Глобино» знаходиться в Чернігівській області поруч із досліджуваним підприємством.

Стратегія диференціації використовують *М'ясокомбінат "Ятрань"* і *М'ясокомбінат "Ювілейний"*. Обидва виробники мають широкий асортимент і орієнтацію на поглиблення незайнятих ніш ринку.

Стратегію фокусування використовує «*Салтівський м'ясокомбінат*», що представлений тільки у м. Києві, Київській області та Чернігівській області (саме в цій області знаходиться виробництво поряд із досліджуваним підприємством). Стратегія даної фірми повністю співпадає із стратегією ДП «Чайка» на ринку м'ясних виробів, тому він є одним із найбільших конкурентів.

Вивчивши стратегії найбільших гравців та конкурентів на молочному і ковбасному (м'ясному) ринку ДП «Чайка» можна створювати власні стратегічні цілі, зміни в управлінні та в товарній політиці, місії підприємства на ринку, створювати філософію фірми та змінювати уявлення про споживання молочних і ковбасних виробів далі у цій роботі. Виробники без іноземного капіталу та регіональні виробники відчують на собі тиск продукції транснаціональних компаній, тому більшість і залишається на рівні стратегії фокусування або нерентабельного виробництва. З подальшою такою тенденцією переробним підприємствам буде вигідніше продати сировину (якщо у них є свої ферми) ніж виробляти продукцію, бо не витримають конкуренцію. Для удосконалення стратегії розвитку переробної галузі продукції тваринництва і покращення становища вітчизняних виробників необхідно:

- ✓ Протекціоністська політика (можна впровадити тарифне квотування) [86];
- ✓ Зменшення кількості фальсифікатів продукції [86];

- ✓ Паралельний розвиток натуральної продукції і на основі рослинних жирів (щоб одні продукти не витісняли інших на ринку);
- ✓ Збільшення контролю за нормами виробництва, складом продукції та вмістом сировини тваринного походження в ній;
- ✓ Збільшення напрямків в освітніх закладах з підготовки спеціалістів агропромислового сектору (зазвичай всі навчаються «по ходу», що призупиняє розвиток галузі);
- ✓ Державні тендерні закупівлі тільки від виробників і за економічно-обґрунтованими цінами (зменшити демпінг на молочному і м'ясному ринку);
- ✓ Звільнення від сплати ПДВ на імпортне обладнання для переробної галузі [86].

3.2 Стратегічні рішення щодо удосконалення виробничої програми підприємства

Стратегічна ціль ДП «Чайка» у галузі переробки продукції тваринництва: підвищення вартості і рентабельності продукції після реалізації. При побудові сценаріїв розвитку двох галузей підприємства було економічно обґрунтовано і наочно проілюстровано яка товарна та збутова політика підвищує рентабельність або навпаки. Ми побачили три сценарії, стратегії головних гравців і регіональних конкурентів на ринку молочної та м'ясної продукції, тренди – в цілому все для того, щоб побудувати стратегію розвитку даних галузей для підприємства.

Стратегія розвитку націлена на втілення оптимістичного сценарію, проте це не єдиний сценарій розвитку галузей на фоні змін на ринках продукції переробки тваринництва (демпінг, рослинні жири, імітація продукції, тощо), тому необхідно прописати *комплекс заходів для уникнення песимістичних сценаріїв:*

1. Уникати залишків найменш рентабельної продукції задля утримання цін (при продажі такої продукції продавець при пошуку

покупців готов знизити ціну задля збуту продукції – такі продажі можуть відбуватись нижче собівартості);

2. Уникати збільшення ваги у загальній сумі реалізації продукції найменш рентабельної продукції (вартість продукції після реалізації при такому сценарії розвитку подій може знижуватись швидкими темпами);

3. Уникати збільшення кількості браку, які виникають не у зв'язку зі строком придатності;

4. Уникати збільшення дебіторської заборгованості (збільшення кількості реалізації – пасивна стратегія, збільшення доходу – активна стратегія через те, що створюється бренд і вища ціна);

5. Уникати несправності обладнання, нестачі інгредієнтів і інших факторів, які призупиняють виробництво і збут;

6. Уникати збільшення залежності від цін оптових замовників.

7. Уникати затримок у поставці і виробництві продукції;

8. Уникати суперечностей у стратегічному розвитку галузей.

При дотриманні даного комплексу заходів можна уникнути песимістичного сценарію для обох галузей. На сьогоднішній день підприємство рухається по базовому сценарію, проте без стратегічних змін настання песимістичного сценарію настане раніше ніж перехід від пасивної стратегії розвитку до активної стратегії розвитку підприємства. Саме активна стратегія розвитку приведе галузь переробки продукції тваринництва до оптимістичного сценарію. Проте потрібно звернути увагу і на вирішення слабких сторін в організаційній структурі і впровадити поліпшену організаційну структуру задля пришвидшення процесів стратегічних змін, що представлено на рис. 3.2

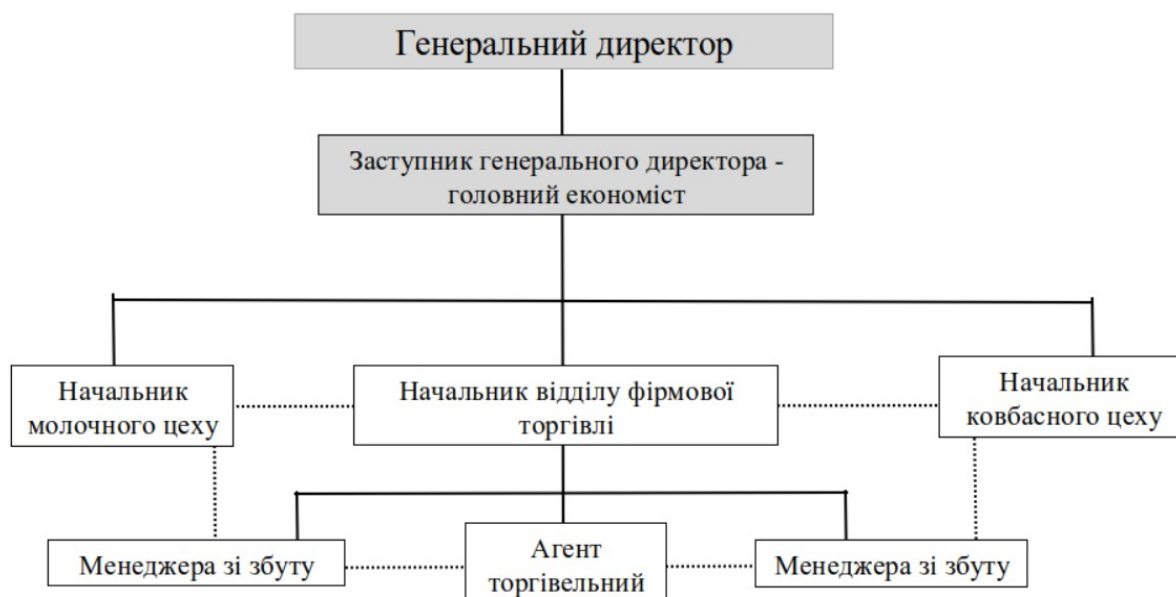


Рис. 3.2 – Запропонована організаційна структура управління переробної галузі тваринництва ДП «Чайка»

Дана організаційна структура управління вирішило б питання із швидкістю прийняття та впровадження стратегічних змін на підприємстві і полегшила б роботу виконавцям-учасникам стратегічних змін. На початковому етапі ми не можемо розраховувати на капіталовкладення у виробництво, «вливанні» інвестицій у зв'язку із формою власності і фінансовим станом підприємства, тому необхідно змінювати поетапно товарну і збутову політики, концепцію продукції і тд. Далі ми розглянемо стартові можливості підприємства для зміни товарної політики молочної і м'ясної продукції ДП «Чайка» задля завоювання нових ринків збуту у таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Стартові ідеї щодо зміни товарної політики ДП «Чайка» в молочному і м'ясному сегментах

Молочна продукція	М'ясна (ковбасна) продукція
Сир «Філадельфія» ¹	Вакуумна упаковка для сосисок і сардельок
Масло вершкове фасоване	Суша ковбаса ²
Моцарела в кульках	Шинка Корейка, Буженина

Примітки: 1 – запланована поява на грудень 2020 року, 2- за власними дослідженнями

У таблиці 3.4 представлені не тільки зміни у товарній політиці, а й головні бар'єри для готової продукції ТМ «Чайка» на ринку. У таблиці етапи прописані зверху донизу у відповідності до етапу провадження та згоди керівництва на даному етапі стану галузей на впровадження даних стратегічних змін. Спочатку розберемо м'ясну продукцію.

Головна причина меншої частки інших покупців у структурі ринків збуту ковбасної продукції та м'ясних делікатесів проти молочної продукції (20 % проти 80 %) – це зовнішній вигляд товар і термін придатності. Вакуум надасть продукції ще 10 днів життя і при цьому зменшить «усушку» товару. Наразі, рентабельність продажів ковбасної продукції і м'ясних делікатесів за рахунок більшої частки продажів у фірмовій мережі становить 31 %, а рентабельність виробництва м'ясних виробів за 2019 рік становить 9 %. Таким чином, переробка на м'ясопереробному цеху є прибутковою і є запас міцності для інвестування в обладнання та зміни товарної політики.

Першим пунктом зміни товарної політики у м'ясний виробах є установка вакуумного обладнання. Підприємство отримало комерційну пропозицію від продавця вакуумних установ у відповідь на запит підприємства, що представлено на рис 3.3 і у таблицях 3.5 і 3.6



Рис. 3.3 – Вакуумна пакувальна машина Henkovac серії Double Chambers – D1

Таблиця 3.5 – Технічна характеристика вакуумної пакувальної машини Henkovaс серії Double Chambers – D1

Характеристика	Показник
Країна виробник	Німеччина
Максимальний розмір продукту	620х250х230 мм.
Час циклу	20-35 с.
Напруга	380 В, 50 Гц
Споживання електроенергії	6,2 кВт
Комплектуючі	Комплекс запасних частин, газація, запайка 1-2, плити для укладання продукції

Джерело: 42

Таблиця 3.6 – Вартість пакувальної машини Henkovaс серії Double Chambers – D1, євро

Складова машини	Вартість
Вакуумний пакувальник, євро	12 700,00
М'який віджим, євро	70,00
Сенсорний контроль, євро	170,00
I газація, євро	950,00
II запайка, євро	450,00
Всього, євро	14 340,00

Джерело: комерційна пропозиція

Всі пункти у таблиці 3.6 у частині м'ясної продукції спрямовані на вирішення цієї виробничої програми за рахунок розширення асортименту і збільшення кількості реалізації вже існуючих позицій (вакуум). Під «сухою ковбасою» мається на увазі зміна технології варено-копчених ковбас на сухо-копчених ковбас. У підприємства є такі можливості і за власним опитуванням у покупців фірмових магазинів така ковбаса користується попитом, зазвичай покупці можуть питати про ковбасу, яка вже пройшла час «усушки» і таким чином всі «соки» із неї вже вийшли. Таку ковбасу можна продавати у вакуумній упаковці і в нарізці.

Наступними пунктами у зміні товарної політики м'ясних виробів – це розширення або повернення позиції, яка була в асортименті у групі м'ясні делікатеси. Наразі, основними частинами свинини для виробництва м'ясних делікатесів виступають: ошийок (позиція «Ошийок копчений»), биток (позиція «М'ясо делікатесне»), грудинка (позиція «Грудинка»), щоковина (позиція «Щоковина копчена»). Були запропоновані наступні позиції: буженина (частина: різні частини свинини, зазвичай биток, окіст), корейка (частина: корейка, найбільш соковита частина і має характерний темно-червоний колір), шинка (частина: окіст або лопатка). Наразі керівництво підприємства більше акцентує увагу на виробничій програмі, в якій для м'ясопереробного цеху прописано поступове збільшення виробництва ковбаси на 200 кг, тому дане стратегічне рішення допоможе швидшими темпами втілити цей план як для цеху так і для торгового відділу. Далі розглянемо товарну політику для молочної продукції.

Ситуація з молочною продукцією кардинально відрізняється від іншої галузі переробки продукції тваринництва тим, що немає запасу міцності такого як у м'ясопереробного цеху, більшу частка ринку збуту займають оптові покупці проти фірмової мережі (80 % оптових покупців проти 20 % фірмової торгівлі), тому покупці мають більший вплив на формування цін на молочну продукцію. Молокопереробний цех працює майже на нульовій рентабельності, тому всі стратегічні зміни будуть відбуватись менш динамічно і на перших етапах за рахунок збільшення продажів рентабельної продукції, а потім розширення асортименту.

Більшість ринків збуту молочної продукції не орієнтовані на молоко пастеризоване з коротким терміном придатності, тому необхідно знаходити не тільки ринки збуту, які зацікавлені в натуральності продукції, а ще ті ринки в яких натуральність та вміст поживних речовин в продукції є більш необхідністю ніж побажанням. Одним із ключових сегментів збуту найбільш рентабельної молочної продукції є санаторії, лікарні, виробництва зі шкідливими умовами праці, табори та заклади освіти (дошкільної, шкільної та університетської). Ми не будемо брати приватні заклади, бо розмір їх закупівлі та середні ціни оцінити не можливо через

наявність тіньового ринку, тому найбільш чітким відображення цінової конкуренції буде аналіз відкритих торгів на базі платформи Прозоро. Були обрані наступні критерії оцінки: предмет закупівлі, місце поставки молока пастеризованого та вид закупівлі. Результати розрахунків подані у таблиці 3.7.

Таблиці 3.7 – Об'єми ринку закупівлі молока пастеризованого на відкритих торгах у м.Києві та Київській області на 2020 рік на базі платформи Прозоро

Показник/варіанти	Варіант 1	Варіант2
Потенційний об'єм ринку, т/рік	1079,80	732,89
Частка ринку, %	100%	68 %
Середня ціна на такому ринку, грн../л	17,89	19,97
Максимальна ціна на такому ринку, грн../л	23,88	23,88
Мінімальна ціна на такому ринку, грн../л	11,97	17,08
Очікуваний дохід за рік, тис. грн..	19 321,47	14 634,18
Вартість сировини з переробкою, грн../л	16,73	16,73
Очікуваний прибуток за од., грн.	1,16	3,24
Очікуваний прибуток за рік, грн...	1256,36	2372,98
Очікуваний прибуток за місяць за од., грн..	104,70	197,75

Джерело: власне дослідження автора

За виробничою програмою ми повинні підвищити не тільки реалізацію найбільш рентабельної продукції, а й вартість молока після реалізації в цілому, тому мінімальна ціна на ринку при повному її обсязі – не підходить. З 40 замовників – 15 замовників заключили договір із ціною нижче нашої собівартості, тому підприємство буде отримувати збитки або «витягувати» прибуток за рахунок підвищеної ціни на інші позиції в асортименті. Очікуваний прибуток на місяць за 2020 рік за першим варіантом міг би скласти 104,70 тис. грн. за рахунок реалізації молока на весь потенційний ринок. Проте, при зменшенні закупівлі замовників із найбільшою ціною підприємства може отримати збиток у реалізації молока, тому необхідно звужити ринок до тих замовників у яких середня ціна вища за вартість сировини разом з вартістю переробки молочної продукції ТМ «Чайка» станом на вересень 2020 року, а саме 16,73 – собівартість залишаємо

незмінною за рахунок того, що наразі деякі позиції продаються нижче собівартості і для зручності розрахунків. Таким чином, у *другому варіанті* кількість замовників зменшилось із 40 до 25, ринок скоротився на третину, проте при цьому середня вартість молока після реалізації виросла на 2,07 грн./л або на 11,59 % від ціни у першому варіанті, а прибуток за місяць виріс майже в два рази, що наочно показує, що *використання пасивної стратегії розвитку (збільшення кількості), а не активної стратегії розвитку може принести до недоотриманого прибутку.*

Потрібно чітко усвідомлювати, що нарощування об'ємів може давати «плоди» тільки протягом деякого періоду часу, а потім вартість продукції починає падати задля будь-якої реалізації. Гравцям на ринку переробки, особливо на ринку переробки продукції тваринництва потрібно тонко відчувати момент переходу від пасивної до активної стратегії, від кількості до якості продажів, від виробника до лідера, від торгової марки до бренду. При реалізації стратегії збуту молока через тендерні закупівлі ДП «Чайка» не тільки б підвищила рентабельність молокопереробного цеху, а й отримала додаткові кошти для реалізації проектів із стратегічного розвитку молочної галузі. Раніше були подані зміни у товарну політику молочної продукції, розглянемо їх детальніше.

Першою зміною в асортименті було введення крем-сирів, до яких відноситься сир «Філадельфія». Ринок крем-сирів характеризується високою концентрацією імпортованих сирів – ТМ «Hohland» (компанія «Hohland», Німеччина), ТМ «Philadelphia» (ТНК «Kraft Foods», США), ТМ «PRESIDENT» (ТНК «Лакталіс», Франція) і крафтові виробники або регіональні виробники, які за своєю якістю і об'ємами не дотягуються до рівня іноземних брендів в Україні. *Візитною карточкою молочної продукції ТМ «Чайки» на сьогоднішній момент є сири.* За останній рік асортимент сирів виріс у 3 рази і вони є лідерами серед оптових покупців (навесні 2019 року було 3 позиції в асортименті – навесні 2020 року було 9 позицій в асортименті), тому з огляду на попит вже існуючих клієнтів і на ринок введення в асортимент крем-сиру є вигідною для підприємства і не

потребує великих капіталовкладень порівнюючи з повною зміною формату упаковки, тари та введення нових технологічних ліній.

Наразі, введення в асортимент крем-сирів знаходиться на стадії розробки. Обладнання для виробництва крем-сиру складає з себе комплекс обладнання для теплової та механічної обробки сиру ТС-ОТВ. Підприємство також отримало комерційну пропозицію на дане обладнання вартістю 399 тис. грн., що включає в себе обладнання та установку в молочному цеху.

Друга зміна в асортименті – це масло фасоване. Масло за даними власних розрахунків за допомогою АВС-аналізу займає 3 або 4 місце серед 33 позицій молочної продукції представлених у магазинах фірмової мережі. Ми маємо дорікання на фасування, адже споживачі витрачають додатковий час на перефасовку нашого масла і через це обирають інше масло, хоч не зовсім натуральне. Ця зміна не потребує таких капітальних вкладень як попередній варіант, але є необхідною для повного задоволення клієнта і гаранту розширення «воронки продажів» молочної продукції ТМ «Чайка».

Третьою зміною в асортименті буде моцарела в кульках у розсолі. Вона не потребує значних інвестицій як перша зміна і також буде впроваджуватися до кінця 2020 року. Ця зміна спрямовано на покращення зовнішнього вигляду та смаку моцарели від ТМ «Чайка». Від українських виробників дана позиція представлена ТМ «Добряна» (компанія Мілкіленд, проте статутний капітал з Нідерландів) та ТМ «Яготинське» (компанія «Молочний Альянс»), проте на полицях супермаркетів частіше можна зустріти імпорتنі сири з Польщі: ТМ «Galbani» (компанія «Galbani», Італія), ТМ «Casa deliziosa» (компанія «Casa deliziosa», Германія), ТМ Züger Frischkäse (компанія «Züger Frischkäse», Швейцарія).

Для розширення ринків збуту будуть запропоновані два соціальні проекти з реалізації молока пастеризованого, що підвищить упізнаваність торгової марки і підвищить прихильність різних прошарків населення і різних вікових категорій, що представлено на рис. 3.4

Для вирішення проблеми з розташуванням точок видачі молока потрібно підписати дилерський договір з ПАТ «Київхліб» після узгодження програми КМДА по реалізації молока через їх фірмову мережу. Було обрано 5 магазинів в районі Академмістечка і метро Житомирської, що найближче знаходяться до молокопереробного цеху. Для початку було закладено 100 л молока по 20,00 грн. (ціну, яка буде узгоджена із КМДА) на день на 5 точок (по 20 л соціального молока на одну точку видачі на день), при цьому для Київхлібу ми будемо відпускати по 17,50 грн., 2,50 грн будуть відшкодовані КМДА раз на квартал. Київхліб буде реалізовувати молоко по 19,50 грн задля отримання вигоди всім 3 сторонам проекту. Таким чином ми підвищимо ще на 100 л виробництва молока.

Другим соціальним проектом буде соціальним проект по реалізації молока у школи. Аналогічні проекти вже реалізовані у Київській області у 2020 році за підтримки Елени Зеленської у 5 школах Яготинському і Згурівському районі [87]. Дітям видають по 200 грам молока на день. В розрахунку на 1000 дітей у школі—це виходить 200 л. на день або 1000 л на тижнів. При підписанні такого договору з двома школами Києво-Святошинського району або найближчими школами до району цех підвищить переробку молока на 400 л за рахунок молока пастеризованого. У школи можна реалізовувати по ціні 19,40 грн за літр, при цьому фінансування може бути за двома варіантами або вартість молока повністю забезпечується коштами міського бюджету або на 50 % від міського бюджету (інші 50 % - батьки учнів, тобто один учень в середньому буде випивати 4 – 4,5 л у місяць, що буде коштувати батькам 38,80-43,65 грн. на місяць).

3.3 Оцінка ефективності складових стратегії та управлінські рішення щодо її реалізації

Всі стратегічні рішення не приймаються на підприємствах без оцінки ефективності і без вимог ринку до модифікації товару. Вакуумні упаковки в

м'ясних виробів дадуть змогу розширити ринки збуту, а саме з'явитись на полицях мінімаркетів, які активно розвивають свою мережу у м. Києві і Київській області. Державне підприємство «Чайка» розпочало переговори з двома такими мережами, проте обох не влаштовує упаковка м'ясних виробів (невдоволення також строком придатності м'ясних виробів), за іншими критеріями, такими як смак та ціна продукції – влаштовує. Після налагодження технологічної лінії вакуумної упаковки продукції потрібно оцінити розмір очікуваного додаткового доходу і прибутку від реалізації такого типу мереж. При розрахунках приросту кількості реалізації ми будемо відштовхуватись від оптимістичного сценарію, розрахунки подані у таблицях 3.8 і 3.9

Таблиця 3.8 – Приріст продажів ковбасної продукції та м'ясних делікатесів за рахунок вакуумної упаковки ТМ «Чайка» при оптимістичному сценарії (план на 2021 рік)

№	Показник	Розрахунки	Значення
1	Дохід від реалізації готової продукції МЦП ¹ за оптимістичного сценарію, тис. грн.	6699,419 x 0,85	5694,51
2	Дохід від реалізації готової продукції МЦП ¹ за III квартал 2020 р., тис. грн.	–	3522,13
3	Планова кількість ковбасних виробів і м'ясних делікатесів за квартал, кг	= 1/ середня ціна готової продукції МЦП ² = 5694506,43 / 160	35590
4	Кількість ковбасних виробів і м'ясних делікатесів за III квартал 2020, кг	–	23425
5	Додаткова кількість виробів за рахунок стартових ідей для м'ясного сегменту, кг	3 – 4	12165
6	Додатковий дохід від реалізації оптимістичного сценарію за IV квартал 2020 (плановий), тис.грн.	1 – 2	2172, 38
7	Додатковий прибуток за місяць, тис. грн	–	59,38

Примітки: 1- МЦП – м'ясопереробний цех,

2- середня ціна у жовтні-листопаді на ковбасні вироби і м'ясні делікатеси залишилась на рівні III кварталу 2020 року

За результатами розрахунків ми отримали додатковий прибуток у 59 378,28 грн. на місяць при рівні рентабельності виробництва у 9 % і рентабельності продажів у 31 % (дана рентабельність закладена у виробничій програмі, а задля її виконання 85 % збуту продукції м'ясопереробного цеху повинна бути готова м'ясна продукція і 15 % сирого м'яса). Далі розглянемо термін окупності інвестицій у МЦП у таблиці 3.9

Таблиця 3.9 – Термін окупності інвестицій у МЦП ДП «Чайка» (план на 2021 рік)

Показник	Значення
Курс валюти ¹	33,00
Вартість обладнання, євро	14300,00
<i>Всього витрат на вакуумну установку, грн.</i>	<i>471900,00</i>
Вартість газового балону на 50 л.	2500,00
<i>2 x балонів</i>	<i>5000,00</i>
Редуктор	1622,00
<i>Всього витрат на установку</i>	<i>478522,00</i>
Плівка (за 200 шт)	502
плановий об'єм продукції у вакуумі / квартал, кг	12165
Кількість упаковок	61
грн.	30534,15
<i>Всього витрат</i>	<i>509056,15</i>
Додатковий прибуток за місяць	59378,28
Термін окупності на 2021 рік, місяців	9

Примітки: 1- євро/гривні станом на 31/10/2020

За даними розрахунками при впровадженні стратегічних рішень та підвищенні продажів за рахунок розширення асортименту та зміни упаковки ми отримаємо 2 172 тис. грн. додаткового доходу за квартал від рівня III кварталу 2020 року, який ми вважаємо базовим і 59 378,28 грн. додаткового прибутку за місяць. У таблиці 3.3.2 ми не враховували додаткові витрати на електроенергію та витрат на газ, ці види витрат будуть включені до собівартості (підвищиться статті собівартості і в таких самих пропорціях підвищиться ціна на товари у вакуумі), враховувалося тільки вартість обладнання, що була

представлена у пункті 3.2 цієї роботи і розрахунок балонів, редукторів (згідно із вимогами підприємства) та кількості плівок виходячи із розрахунку кількості продукції у вакуумі (іншу продукцію на даному етапі ми залишаємо на магазини без вакууму). Таким чином, термін окупності становить 9 місяців.

Ми не розглядаємо можливість пакування м'яса свинини та телятини на даному етапі стратегічного розвитку, проте в майбутньому – це цілком можливо, проте наразі основний акцент ставиться на найбільш рентабельних продуктах. Найбільший вихід із 1 кг сирого м'яса у сосисках, сардельках і варених ковбас, то в першу чергу зміна упаковки буде у цієї групи товарів.

Основними факторами ефективності даного нововведення на м'ясопереробному цеху є:

- ✓ *Збільшення терміну придатності* (якщо більшість готової м'ясної продукції у натуріні або поліаміді мають термін придатності у 5-10 днів, то він збільшиться до 15-20 днів, що зменшить кількість повернень);
- ✓ *Відсутність втрати продукції* (основною проблемою нинішньої упаковки продукції є те, що продукції «усушується» і втрачає до 10-15 % ваги, що призводить до збитків);
- ✓ *Покращення якості продукції* (при збереженні продукції у вакуумі продукції не втрачає своїх смакових властивостей та при заморозці);
- ✓ *Оптимальна упаковка для різних ринків збуту* (розширення ринків збуту у мережі супермаркетів);
- ✓ *Захист від зовнішніх подразників* (особливо в умовах пандемії люди стали більш занепокоєні санітарними нормами і чистотою продукції);
- ✓ *Професійна презентація продукції* (продукція не втрачає товарного вигляду);
- ✓ *Компактність продукції* (особливо при доставці продукції великі мішки з продукцією займають багато місця і пропускають багато повітря у виробі через що, вони можуть не тільки пошкоджуватись у транспортуванні, а й втрачати вагу та смакові властивості продукту)

Далі перейдемо до окупності комплексу обладнання для теплової та механічної обробки сиру ТС-ОТВ у таблиці 3.10 За проектною потужністю молочного цеху і відповідності до виробничої програми ми отримаємо 35 т. на тиждень, приблизно 150 т. на місяць і 1800 т на рік молока із ферми на переробку. Потенційний ринок із урівноваженою ціною конкуренцією становить приблизно 733 т. або 2 тонни сирого молока на день (6 разів на тиждень) на виробництво молока пастеризованого на день із середньою ціною 19,97 грн.

Таблиця 3.10 – Термін окупності інвестицій у молокопереробний цех ДП «Чайка» (план на 2021)

Показник	Значення
Середня вартість молока після реалізації на потенційному ринку, грн./л	19,97
Теперішня вартість молока після реалізації, грн./л ¹	17,06
Планова кількість сировини на виробництво молока пастеризованого на день, л	2000
Планова кількість сировини на виробництво іншої молочної продукції, л	3000
Повна собівартість молока після реалізації, грн/л. ¹	18,05
Очікуваний дохід за день, грн.	91120,00
Вартість молока після реалізації	18,22
Очікуваний прибуток, грн./день	870,00
Очікуваний прибуток, грн./місяць	21 750,00
Величина інвестицій, грн..	399 000,00
Термін окупності на 2022, місяців	18

Примітки: станом на жовтень 2020 року, включає витрати на сировину, переробку і витрати на збут.

Отже, при реалізації стратегічного заходу із продажу найбільш рентабельної продукції, особливий акцент ми зробили на реалізації молока пастеризованого із найімовірніших варіантів, які можна наочно представити: ми запланували, що 40 % на день буде реалізація молока пастеризованого, інші 60 % - інша продукція (в тому числі крем-сир), дана пропорція може змінюватись в залежності від продажу кефіру, ряжанки і обсягу сирого молока, поки ми закладаємо 5 тонн на день. Таким чином ми отримали 26 970 грн. прибутку на

місяць за рахунок збільшення реалізації молока, що підвищило в свою чергу вартість молока після реалізації – 18,52 грн.

З такою пропорцією переробки сирого молока і виробництва молочних виробів галузь буде рухатись по оптимістичному сценарію і матиме змогу оновлювати обладнання і далі розширювати асортимент. Першим проектом при гармонізації пропорції виробництва молочної продукції було встановлення обладнання для виробництва крем-сиру, що з таким рівнем прибутку і вартістю молока після реалізації матиме термін окупності у 15 місяців, що є нормою для молочної галузі, бо більшість інвестицій у молочній галузі окупається за 3 роки.

Проте, виробництво молока пастеризованого у 2000 л не достатньо для отримання вартості молока після реалізації при оптимістичному сценарії. При запровадженні двох соціальних проектів у співробітництві з КМДА можна підвищити рівень виробництва молока пастеризованого на 500 л, планові розрахунки подані у таблиці 3.11

Таблиця 3.11 – Розрахунок вартості молока після реалізації на ДП «Чайка» при виробництві 2500 літрів молока пастеризованого на день, грн./л (план на 2021 рік)

Показник	Значення
Середня вартість молока після реалізації на потенційному ринку, грн./л	19,88
Теперішня вартість молока після реалізації, грн./л	17,06
Планова кількість сировини на виробництво молока пастеризованого на день, л	2500
Планова кількість сировини на виробництво іншої молочної продукції, л	2500
Повна собівартість молока після реалізації, грн./л.	18,05
Очікуваний дохід за день, грн.	92350
Очікуваний прибуток, грн./день	2100
Очікуваний прибуток, грн./місяць	52500
Вартість молока після реалізації, грн./л	18,47

При реалізації всіх стратегічних змін, що включають в себе тендерні закупівлі та двох соціальних проектах надають змогу підвищити вартість молока після реалізації до рівня оптимістичного сценарію на що спрямована дана робота. Навіть якщо підприємство не займе 68 % тендерних закупівель на наступний рік, у підприємства є запас міцності по реалізації молока у фірмові магазини (до 150 л на день) і вже існуючих клієнтів. Об'єми замовлень на сьогоднішній день молока пастеризованого можуть сягати майже 800-900 л, тому це створює всі умови для виконання оптимістичного сценарію. *Основним фактори прийняття даної стратегії розвитку для молочної галузі:*

1. Менші затрати людської праці;
2. Молоко на молочному цеху робиться від сьогодні на завтра, тому менші залишків на складі;
3. Менші затрати на переробку;
4. Підвищення вартості молока після реалізації;
5. Зміна іміджу компанії;
6. Вихід на ринкові ніші із малою кількістю вітчизняних виробників (крем-сири і сир «моцарела» в кульках);
7. Введення нових позицій в асортимент може значно розширити канали збуту і коло клієнтів;
8. Маржа для оновлення устаткування;
9. Додаткові кошти на розвиток торгової марки молочної продукції.

Потрібно також проаналізувати переробну галузь продукції тваринництва як складову господарської діяльності ДП «Чайка». За допомогою методики оптимістичних сценаріїв ми отримали планові показники сум реалізації з ПДВ молочної (5,48 млн.грн) і м'ясної продукції (6,70 млн. грн.) при умові впровадження стратегічних рішень у галузі за IV квартал 2020 року, що були запропоновані раніше у даній роботі. Основним критерієм пріоритетності розвитку галузі для підприємства є його частка у структурі доходу від реалізації продукції підприємства – даний аналіз представлений у таблиці 3.12

Таблиця 3.12 – Частка переробної галузі продукції тваринництва у доході від реалізації ДП «Чайка» за 2018-2021 рр.

Показник/період	І кв. 2018 р.	2018 р.	І кв. 2019 р.	2019 р.	І кв. 2020 р.	2020 р. (плановий)	І кв. 2021 р. (плановий)
Дохід від реалізації з ПДВ, млн.грн	37,17	234,89	35,39	231,33	30,68	220,68	34,65
Сума реалізації молочної продукції з ПДВ, млн.грн	3,42	17	4,17	18,89	5,17	20,16	5,49
Сума реалізації м'ясної продукції з ПДВ, млн.грн	4,02	17,93	4,51	22,29	4,88	22,49	7,00
Частка молочної продукції у загальній реалізації, %	9,2	7,2	11,8	8,2	16,9	9,1	15,8
Частка м'ясної продукції у загальній реалізації, %	10,8	7,6	12,8	9,6	15,9	10,2	20,2
Частка переробної галузі продукції тваринництва у загальній реалізації, %	20,0	14,9	24,6	17,8	32,8	19,3	36,0

Планова сума реалізації з ПДВ за 2020 рік була розрахована на основі виробничого плану по реалізації продукції рослинництва, частина якого була подана у 2-ого розділі, середньомісячної реалізації продукції тваринництва і живою вагою, планова реалізації товарів у фірмових магазинах. За поданими даними в таблиці ми бачимо декілька тенденцій:

- ✓ частка переробної галузі у першому кварталі року завжди вища за цілий рік, що пов'язано з реалізацією зернових культур у IV кварталі;
- ✓ частка переробної галузі продукції тваринництва у структурі доходу від реалізації підприємства має позитивну динаміку протягом 2018-2020 рр.;
- ✓ темпи зростання молочної галузі швидші ніж у м'ясної.

Переробна галузь продукції тваринництва за 3 роки по сумі реалізації підвищила свою частку на 4,8 п.п. в розрахунку на рік і на 6.6 п.п. в розрахунку на за 3 квартали року, що говорить про тенденцію трансформації галузі до створення готової продукції, а не продажу сировини. Отже, ми можемо стверджувати, що

галузь є не від'ємною для підприємства і складає 1/5 частину доходу від реалізації на сьогоднішній момент. За допомогою аналізу сценарію (планова сума реалізації) і впровадження стратегічних змін на підприємстві ми отримаємо 36 % частки переробної галузі у загальній структурі грошової виручки підприємства, що на 3,2 п.п. більше за 1 квартал 2020 року, планово за весь 2021 рік переробна галузь продукції тваринництва може складати четверту частину доходу від реалізації підприємства за рік. Галузь набуває ознак однієї із пріоритетних галузей для стратегічного планування поряд зі зниження доходу від реалізації від іншої продукції підприємства.

ВИСНОВКИ

Сутність стратегії розвитку полягає у плануванні бізнес-процесів підприємства задля підвищення якісних або кількісних показників господарської діяльності. Класифікують два основних різновиду стратегії розвитку: *активна* (збільшення доходу відбувається за рахунок створення іміджу і бренду компанії) і *пасивна* (збільшення доходу відбувається за рахунок збільшення обсягів виробництва). *Стратегічне планування* є невід'ємною частиною стратегії, що полягає у розробці стратегічних рішень на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на формування стратегії розвитку підприємства.

Для підприємств у переробній галузі продукції тваринництва необхідно здійснювати обґрунтування стратегії починаючи з регіональних особливостей (кількість конкурентів в регіоні), аналіз стратегій компаній – лідерів на ринку, особливості власного продукту і виробництва, експортні можливості і сальдо балансу продукції переробки тваринного походження. *Для м'ясопереробної галузі* головними особливостями є залежність від обороту стада (якщо воно власне) або закупівельні ціни на ВРХ або свиней і баланс продукції після забою. *Для молокопереробної галузі* головними особливостями є період лактації, закупівельні ціни на молоко або надой, сезонність.

На розвиток переробної галузі продукції тваринництва в Україні впливають наступні фактори: кількість поголів'я ВРХ і свиней, закупівельні ціни на сировини, рівень споживання і світові тренди. Скорочення відбулось по всім кількісним факторам протягом 2010-2019 рр., наразі підприємства переробної галузі повністю задовольняють попит на продукцію на внутрішньому ринку, проте відчувають тиск світових трендів і імпортованих імітованих товарів. Задля вирішення проблем у галузі потрібно гармонізувати законодавство, створити кооперативи дрібних виробників і переробників, створення вертикальних господарств, створення інноваційних продуктів, орієнтація на ринок натуральної продукції, меморандуми між переробниками і дистриб'юторами.

Державне підприємства «Чайка» є цілим майновим комплексом, що налічує 4 філії, 4000 га власної землі і 3162 га орендованої, два переробних цеха, три молочнотоварні ферми та одну свинотоварну ферму. Досліджуване підприємство отримало збиток у 2019 році за рахунок впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Продукція Державного підприємства "Чайка" представлена іншими гігантами галузей продукція рослинництва, а продукція тваринництва представлена відомими торговими марками. Головний акцент при вирощуванні ВРХ або свиней і виробництві харчової продукції ставиться на її натуральності, підприємство не використовує консервантів, домішків і стимуляторів росту. Основною конкурентною перевагою продукції переробки у галузі тваринництва перед іншими виробниками є повне самозабезпечення ресурсами. Основними ринками збуту продукції переробки тваринного походження ТМ «Чайка» є: мережа фірмових магазинів, private label, державні установи, санаторії, дитсадки, продаж еко-лавкам і у магазини натуральних продуктів, інша реалізація – оптові бази, ХоРеКа, базари, кейтерінг.

Для оцінки динаміки продажів товарні групи були розділені у відповідності до технології виробництва цехів. Основною причиною зниження суми реалізації молока пастеризованого є зменшення кількості замовників через тендерні закупівлі молока пастеризованого. Збільшення реалізації сиру кисломолочного призводить до збільшення реалізації сметани. Найбільше масла вершкового продається у жовтні – лютому, III квартал завжди виробляється найменше масла, що пов'язано зі зниження жирності сирого молока. Реалізація кефіру залежить від цінової політики, а збут ряжанки постійний. Сума реалізації інших товарних груп відбувається за рахунок введення нових позицій в асортимент. Для молокопереробного цеху продукція, яка підвищує рентабельність є молоко, кефір і ряжанка, співвідношення виходу продукції до сировини майже 1:1. Молочна продукція, така як сир кисломолочний, сметана (співвідношення 1:5,4), масло вершкове (1:22) знижують рентабельність цеху за рахунок малого коефіцієнта виходу продукції. Таким чином можна простежити взаємозалежність між кількістю виробленого сиру кисломолочного і молока і як це впливає на

вартість молока після реалізації. Ми бачимо, що при одночасному падінні кількості виробленого молока пастеризованого у 2,5 рази і збільшенні виробництва сиру кисломолочного майже у 2 рази, вартість молока після реалізації стрімко падає, за 9 місяців 2020 року вартість впала на 4,92 грн./1 кг.

Не зважаючи на більшу середню реалізаційну ціну виробів із копченого м'яса (мається на увазі різні частини свинини - ошийок, стегно, ребро), закуски, які зроблені із м'ясних субпродуктів по сумі реалізації завжди «переганяють» за сумою реалізації копчене м'ясо. Новим поштовхом для збільшення суми реалізації «закусок» стало введення в асортимент нових видів сала. Ковбаси в натуріні купують найменше, ковбасу «Українська жарена» купують на Пасху, варені ковбаси у холодні пори роки, сосиски, сардельки та копчені ковбаси мають постійний збут. Для м'ясопереробного цеху для забезпечення рентабельності потрібно більше виробляти готової продукції на продаж аніж сирого м'яса. Чим більше частка ковбасної продукції у загальній масі реалізації цеху, тим більша вартість м'яса після реалізації.

Для того, щоб побороти зниження вартості молока і м'яса після реалізації потрібно буде зменшити кількість слабких сторін переробної галузі тваринництва. Для цього ми використаємо методику аналізу сценаріїв для обох галузей. Базовий сценарій полягає у продовженні тенденції розвитку галузей без будь-яких стратегічних змін. *Базовий сценарій для молочної галузі полягає у збільшенні виробництва сиру кисломолочного і сметани збільшується на 5 %.* Таким чином ми отримаємо вартість молока після реалізації – 17,69 грн/ літр, що вище сьогоденної. *Песимістичний сценарій для молочної галузі:* виробництво молока знижується на 10 %, виробництво сиру кисломолочного і сметани збільшується на 5 % – вартість молока після реалізації становить 17,01 грн./ 1 л. *Оптимістичний сценарій для молочної галузі:* виробництво молока збільшується на 20%, виробництво сиру кисломолочного і сметани збільшується на 5%, вартість молока після реалізації збільшується на 1 грн. 42 коп. і становить 18,48 грн/ л., що підтверджує твердження, що потрібно виробляти продукцію із максимальним виходом із одиниці сирого молока.

Для аналізу сценаріїв м'ясопереробної галузі необхідно врахувати наступні фактори впливу: забійна вага, т; співвідношення реалізації ковбасної продукції до загальної, %; співвідношення реалізації м'ясної продукції до загальної, %. При цьому ціни на продукцію ковбасного цеху і вартість переробки залишається – незмінними. *Базовий сценарій для м'ясної галузі:* забійна маса зростає на 10 % за рахунок збільшення на 10 п.п. м'ясної продукції і зменшення на 10 п.п. сирого м'яса, таким чином вартість переробки збільшиться на 5,15 грн/1 кг. *Песимістичний сценарій для м'ясної галузі:* переробка збільшиться на 5 % за рахунок збільшення на 5 п.п. сирого м'яса продукції і зменшення на 5 п.п. м'ясної продукції, що призведе до зменшення вартості м'яса після реалізації і стане 45,62 грн./кг. *Оптимістичний сценарій:* при виконанні виробничої програми і при най оптимістичному поєднанні продукції переробки: 85/15 ми отримаємо вартість м'яса після реалізації – 60,90 грн./ 1 кг.

Ринкова стратегія підприємства є однією із ключових стратегій у наборі стратегій розвитку. Тому виникає необхідність у маркетинговому дослідженні ринку готової молочної і м'ясної продукції. *Основними трендами, що відбулись на обох ринках – це поява ТНК, агрохолдингів, тренд споживання продукції без тваринних жирів, урбанізація, більший акцент на рекламу, тощо. Обидва ринки мають однакову сегментацію споживачів:* кінцевий споживач (ми з Вами), шкідливі виробництва (більш характерно для молочного ринку), заклади дошкільного/шкільного-навчання і університети, хорека», оптовики, прайвет лейбл і перекупщики. Параметри , що впливають на вибір споживача можна виділити наступні смак; дата виготовлення; ціна; жирність; натуральність; торгова марка; зручність тари; дизайн упаковки, термін придатності. *Основними стратегіями на молочному ринку є стратегія фокусування, стратегія лідерства, стратегія диференціації, стратегія фокусування.* Ринок молочної і м'ясної продукції має свої характерні особливості, проте на обох ринках є тиск на вітчизняних виробників, через які вони виходять з гри. Тому необхідно проводити протекціоністську політику, здійснювати закупівлі тільки у виробників, звільнити

від ПДВ на обладнання для переробних підприємств, зменшити кількість фальсифікатів на ринку задля покращення становища виробників.

Стратегічні зміни, що представлені в роботі націлені на вдосконалення організаційної структури переробної галузі продукції тваринництва, асортименту молочної і м'ясної продукції відповідно до поточних фінансових можливостей і розширення ринків збуту. Дані зміни націлені на оптимістичний сценарій розвитку галузі проте у роботі описані заходи задля уникнення песимістичних сценаріїв.

Для молочної галузі було розроблено не тільки зміни в асортименті, а й два соціальні проекти, які націлені на підвищення обсягу реалізації найбільш рентабельної категорії для молокопереробного цеху – молока пастеризованого. Дані проекти засновані на вже існуючих проектах, проте мають зовсім іншу концепцію і відновлення традицій споживання молочної продукції. Окрім цього, в роботі акцентована увага на специфіку товару, тому для розширення ринків збуту молока було запропоновано реалізацію через тендерні закупівлі. Таким чином, вартість молока після реалізації при виробництві 2,5 т молока пастеризованого на день – 18,47 грн/л, що відповідає оптимістичному сценарію розвитку. Після підвищення вартості молока після реалізації (без соціальних проектів) можна придбати обладнання для виробництва крем-сиру строком окупності 15 місяців.

Для м'ясної галузі основним критерієм нарощування обсягів реалізації продукції переробки є вакуумна установка, що допоможе досягти не тільки 85 % у загальній реалізації м'ясопереробного цеху, а й збільшити продажі продукції. Підприємства має 2 мережі, які готові брати таку продукцію. Строк окупності становить 9 місяців. За проведеними розрахунками переробна галузь продукції тваринництва за останні 3 роки підвищила частку у сумі реалізації на 4.8 п.п. і становить майже 20 % від загального доходу підприємства, що підвищує пріоритетність галузі і важливості стратегічних розвитку для молочної і м'ясної галузі. Підвищення частки галузі говорить про необхідність впровадження активної стратегії розвитку галузі на підприємстві задля підвищення конкурентоспроможності і доходу підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер с англ.— 1999 – С. 432;
2. Боумэн к. Основи стратегічного менеджмента: пер. с англ./ К. Боумэн — м.: банки и биржа: юнити, 2007.- 348;
3. Боришкевич В.І. Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств// Ж.: Ефективна економіка, – 2014
4. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища / Ж.: Вісник херсонського державного університету/ Вип.№9-2014;
5. Василенко В. А., Стратегічне управління. навч. посіб./ Василенко В. А., Ткаченко Г. І. –2003. – С.352;
6. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства:сутність та класифікація // Ж.:Економіка та суспільство/ Вип. № 18 – 2018, С. 346-352
7. Єранкин О.О. Особливості аналізу маркетингового середовища агробізнесу України в умовах глобалізації / Ж.: Фінанси, облік і аудит /Вип. № 1(25) ,-2015
8. Єранкин О.О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації/ К.:Київ: КНЕУ,– 2009 р.– С.10-410
9. Лазаренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації,-2016;
10. Ковінько О.М. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ М'ЯСА В УКРАЇНІ // К.: Науковий вісник Херсонського Державного Університету // Вип. № 21, частина 1 –2016, С.113-116
11. Портер М. Міжнародна конкуренція/ пер. з англ.— 1993.— С. 896;було 10
12. Постол А.А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг// Ж.: східна європа: економіка, бізнес та управління / в.№2(07),–2017;
13. Пуцентейло П.Р., Стратегічні напрями розвитку тваринництва України // Ж.: Інноваційна економіка/ Вип.№8 – 2013, С.12-16;

14. Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами // Ж.: Економіка:реалії часу/ вип. №2(30),–2017, С.57-64
15. Державна Служба Статистики Сальдо балансу // Електронний доступ : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/tsztt/tsztt_u/arh_tsztt2020_u.html
16. Електронний доступ : <https://www.globaldairytrade.info/en/product-results/>
17. Електронний доступ : <http://www.fao.org/in-action/fao-helps-strengthen-dairy-sector-in-ukraine/ru/>
18. Державна Служба Статистики Тваринництво// Електронний доступ : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/tvar_u.html
19. Виробництво основних видів продукції тваринництва 2010-2019 pp// Електронний доступ : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/sg/vpt/vpt_u/vpt2013_bez.ht-ml
20. Державна Служба Статистики Надходження продукції тваринництва на переробні підприємства України 2010-2019// Електронний доступ : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/nmpp/arh_nmpp_u.html
21. Державна Служба Статистики Надходження сільськогосподарських тварин на переробні підприємства 2010-2020 // Електронний доступ : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/nptpp/arh_nptpp2020_u.html
22. Державна Служба Статистики Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами у 2020 році // Електронний доступ : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/sg/scr/scr_u/scr2020.htm
23. Milk infoМоніторинг молочного ринка.01/2020// Електронний доступ: <http://storage.milkua.info/uploads/analytics/pdf/MonitoringRU/12.01.20MonitoringRu.pdf>
24. Milk infoМоніторинг молочного ринка.02/2020// Електронний доступ : <http://storage.milkua.info/uploads/analytics/pdf/MonitoringRU/15.02.20MonitoringRu.pdf>

25. Milk infoМоніторинг молочного ринка. 03/2020// Електронний доступ :
<http://storage.milkua.info/uploads/analitics/pdf/MonitoringRU/20.03.20MonitoringRu.pdf>
26. Milk infoМоніторинг молочного ринка. 04/2020//Електронний доступ :
<http://storage.milkua.info/uploads/analitics/pdf/Monitoring/13.04.20MonitoringRu.pdf>
27. Milk infoМоніторинг молочного ринка. 05/2020// Електронний доступ :
<http://storage.milkua.info/uploads/analitics/pdf/Monitoring/25.05.20MonitoringRu.pdf>
28. Milk infoМоніторинг молочного ринка. 06/2020// Електронний доступ :
http://storage.milkua.info/uploads/analitics/pdf/MonitoringRU/18.06.20_ru.pdf
29. Milk infoМоніторинг молочного ринка. 07/2020// Електронний доступ :
http://storage.milkua.info/uploads/analitics/pdf/MonitoringUA/21.07.20_ru.pdf
30. Milk infoМоніторинг молочного ринка. 08/2020// Електронний доступ :
http://storage.milkua.info/uploads/analitics/pdf/MonitoringRU/28.08.20_ru.pdf
31. Milk infoМоніторинг молочного ринка. 09/2020// Електронний доступ:
http://storage.milkua.info/uploads/analitics/pdf/MonitoringRU/28.09.20_ru.pdf
32. Milk infoМоніторинг молочного ринка. 10/2020// Електронний доступ:
http://storage.milkua.info/uploads/analitics/pdf/MonitoringRU/23.10.20_ru.pdf
33. Електронний доступ:
<http://storage.pigua.info/uploads/Olha/2020/%D0%B1%D1%80%D1%96%D1%84%20%2024%2001%202020.pdf>
34. Державна Служба Статистики Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України 2020/ Електронний доступ:
http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/Zb_bsph2019.pdf
35. Державна Служба Статистики Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України 2018 /Електронний доступ:
http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/z_b_soph2017_pdf.pdf
36. Державна Служба Статистики Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України 2016/ Електронний доступ:
http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_spog_zb.htm

37. Global Food Trends in 2020/ Електронний доступ:
<https://www.awarehospitality.com/post/global-food-trends-in-2020>
38. Електронний доступ: <https://www.globaldairytrade.info/en/product-results/>
39. П'ять кроків для якісної держпідтримки молочної галузі/ Електронний
доchttp://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/18900-piat-krokiv-dlia-iakisnoi-
derzhpidtrymky-molochnoi-haluzyi.html
40. М'ясний ринок цифри і факти / Електронний доступ:
<https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-mjasnogo-rynka.html>
41. Ринок ковбасних виробів в Україні. Аналітичний огляд / Електронний
доступ: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kolbasnyh-izdelij-v-ukraine-analiticheskij-obzor>
42. Електронний доступ: <https://landlord.ua/news/koly-v-ukraini-z-iavytsia-znamenytyi-vehanskyi-steik-iz-roslynnoi-ialovychyny/>
43. Специфіка ковбасного ринку/ Електронний доступ:
<https://tcd.kiev.ua/uk/spetsifika-kovbasnogo-rinku-trendi-ukrayinskih-dizajnerskih-rishen/>
44. Пром. Юа Комплект: газовый шланг 80 см, редуктор 50 / Електронний
доступ: <https://prom.ua/p1257196626-komplekt-gazovyj-shlang.html?>
45. Фудтех DOUBLE CHAMBER D1/ Електронний доступ:
<http://foodtech.com.ua/oborud/upackovka/vakuum-upack-henkovac/napol-dvykamernie-upack/double-chamber-d1.html>
46. Інтернет – магазин Вакуумний пакет гладкий харчовий 200 х 600 мм
(70мкм) Електронний доступ:
<https://kozakplus.ua/products/vacuum-packing/vacuum-bags/pa-pe-200x600>
47. Державні тендерні закупівлі КМКШВЛ на 2020 р./ Електронний доступ:
<https://www.dzo.com.ua/tenders/3307161>
48. Державні тендерні закупівлі Центр соціально-психологічної реабілітації
дітей №1 Служби у справах дітей та сім'ї виконавчого органу Київської міської
ради (Київської міської державної адміністрації)на 2020 р./Електронний доступ:
<https://www.dzo.com.ua/tenders/3309828>

49. Державні тендерні закупівлі КМПНЛ №2 на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3310992>
50. Державні тендерні закупівлі ТМО "САНАТОРНОГО ЛІКУВАННЯ" У МІСТІ КИЄВІ на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3312401>
51. Державні тендерні закупівлі Дитячий спеціалізований санаторій "Лісова поляна" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3316308>
52. Державні тендерні закупівлі Комунальне некомерційне підприємство "Консультативно-діагностичний центр №2 Дарницького району м. Києва" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3316304>
53. Державні тендерні закупівлі КМНКЛ "СОЦІОТЕРАПІЯ" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3319632>
54. Державні тендерні закупівлі Київська міська клінічна лікарня №18 на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3319758>
55. Державні тендерні закупівлі ДП Лікувально-реабілітаційний центр для учасників ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС ім.В.Т.Гуцана 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3326641>
56. Державні тендерні закупівлі Комунальне некомерційне підприємство "Консультативно-діагностичний центр" Оболонського району м.Києва на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3328163>
57. Державні тендерні закупівлі Військово-медичне управління Служби безпеки України на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3321758>
58. Державні тендерні закупівлі Київська міська клінічна лікарня №11 Дніпровського району м. Києва на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3331888>
59. Державні тендерні закупівлі ДКЛ №6 на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3337015>
60. Державні тендерні закупівлі Комунальне некомерційне підприємство "Консультативно-діагностичний центр дитячий Дарницького району м. Києва" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3340234>

61. Державні тендерні закупівлі КМКОЦ на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3347812>
62. Державні тендерні закупівлі Медичний реабілітаційний центр "Пуща-Водиця" МВС України на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3414299>
63. Державні тендерні закупівлі КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ "КИЇВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ДИТЯЧИЙ САНАТОРІЙ" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3466895>
64. Державні тендерні закупівлі ТМО "ПСИХІАТРІЯ" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3542151>
65. Державні тендерні закупівлі Київська міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/3957568>
66. Державні тендерні закупівлі КМКЛ6 на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4241006>
67. Державні тендерні закупівлі ДИТЯЧИЙ СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ САНАТОРІЙ "САЛЮТ" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4306103>
68. Державні тендерні закупівлі КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВПАСТРАНС" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4459594>
69. Державні тендерні закупівлі Державне підприємство "Поліграфічний комбінат "Україна" по виготовленню цінних паперів" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4633484>
70. Державні тендерні закупівлі ЗДО (ясла-садок) комбінованого типу "Джерельце" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4646984>
71. Державні тендерні закупівлі НДСЛ "Охмадит" МОЗ України на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4651905>

72. Державні тендерні закупівлі Відділ освіти Вишгородської районної державної адміністрації на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4668110>
73. Державні тендерні закупівлі Управління гуманітарного розвитку Бориспільської районної державної адміністрації Київської області на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4672100>
74. Державні тендерні закупівлі Управління освіти і науки Ірпінської міської ради на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4670079>
75. Державні тендерні закупівлі ПрАТ "АК "Київводоканал" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4681677>
76. Державні тендерні закупівлі ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК) КОМБІНОВАНОГО ТИПУ "ПЕРЛИНКА" БРОВАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4683245>
77. Державні тендерні закупівлі Заклад дошкільної освіти "Оленка" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4701405>
78. Державні тендерні закупівлі ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО УКРАЇНИ "МІЖНАРОДНИЙ ДИТЯЧИЙ ЦЕНТР "АРТЕК" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4734499>
79. Державні тендерні закупівлі Управління освіти і науки Бориспільської міської ради на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4757092>
80. Державні тендерні закупівлі Банкнотно-монетний двір Національного банку України на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4802162>
81. Державні тендерні закупівлі КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА "ДИТЯЧЕ ХАРЧУВАННЯ" КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4836658>
82. Державні тендерні закупівлі Центр соціально-психологічної реабілітації дітей №1 Служби у справах дітей та сім'ї виконавчого органу Київської міської

ради (Київської міської державної адміністрації) на 2020 р./Електронний доступ:
<https://www.dzo.com.ua/tenders/4840865>

83. Державні тендерні закупівлі КУ "Білоцерківський дитячий будинок - інтернат" на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/4889943>

84. Державні тендерні закупівлі Київський геріатричний пансіонат на 2020 р./Електронний доступ: <https://www.dzo.com.ua/tenders/49527451>

85. Державні тендерні закупівлі ГОЛОВНИЙ ВІЙСЬКОВО-МЕДИЧНИЙ КЛІНІЧНИЙ ЦЕНТР (ЦЕНТРАЛЬНИЙ КЛІНІЧНИЙ ГОСПІТАЛЬ) ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ на 2020 р./Електронний доступ:
<https://www.dzo.com.ua/tenders/4889941>

86. Державні тендерні закупівлі КМКЛ №3 на 2020 р./Електронний доступ:
<https://www.dzo.com.ua/tenders/4952749>

87. Офіційний портал Києва, КМДА запроваджує диференційовану систему знижок на соціальний хліб для власників картки киянина/Електронний доступ:
https://kyivcity.gov.ua/news/kmda_zaprovadzhuye_diferentsiyovanu_sistemu_znizhok_na_sotsialniy_khlib_dlya_vlasnikiv_kartki_kiyanina/

88. Інтернет-портал новин Агрополіт Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка/Електронний доступ: [https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka?](https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka?fbclid=IwAR0tdaPdhgNUCmKdn0L1eQA6ODQXkjTktBGp7HgePPJBGjsmWCvv4-OWJvw)

[fbclid=IwAR0tdaPdhgNUCmKdn0L1eQA6ODQXkjTktBGp7HgePPJBGjsmWCvv4-OWJvw](https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka?fbclid=IwAR0tdaPdhgNUCmKdn0L1eQA6ODQXkjTktBGp7HgePPJBGjsmWCvv4-OWJvw)

89. Інформаційне агентство Інтерфакс Україна Перша леді України і керівництво Київської ОДА обговорили перші результати проекту з поліпшення системи харчування в школах області / Електронний доступ:
<https://ua.interfax.com.ua/news/general/646883.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Середні ціни на продукцію тваринництва в Україні у 2020 р.

Місяць/показник	Молоко коров'яче, грн./кг			Сільськогосподарські тварини, грн/т	
	екстра клас	вищий гатунок	перший гатунок	Місяць/показник	(у живій масі)
Січень	10,90	10,30	9,91	Січень	30645,70
Лютий	10,90	10,29	9,77	Січень-лютий	31391,30
Березень	10,90	10,29	9,71	Січень-березень	30880,30
Квітень	10,73	10,21	9,54	Січень-квітень	30979,70
Травень	10,10	9,57	8,92	Січень-травень	31167,50
Червень	10,10	9,57	8,92	Січень-червень	31290,60
Липень	10,16	9,73	9,17	Січень-липень	31383,50
Серпень	10,64	10,08	9,39	Січень-серпень	31652,30
Вересень	10,85	10,30	9,56	Січень-вересень	31977,50
Жовтень	11,16	10,73	10,12	Січень-жовтень	x

Додаток Б

Товарна структура зовнішньої торгівлі України у січні-серпні 2020 року

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Експорт/Exports			Імпорт/Imports			Commodity code and title by Ukrainian Classification of Commodities in Foreign Trade
	тис. дол. США/ <i>thsd.USD</i>	у % до січня-серпня	у % до загального обсягу/ <i>% of the total volume</i>	тис. дол. США/ <i>thsd.USD</i>	у % до січня-серпня 2019/	у % до загального обсягу	
02 м'ясо та їстівні субпродукти	431 961,3	89,9	1,4	99 951,1	99,1	0,3	02 meat and meat preparations
04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	262 256,8	84,4	0,9	196 206,2	215,9	0,6	04 milk and milk products; eggs; honey
05 інші продукти тваринного походження	9 210,2	99,0	0,0	14 355,4	105,8	0,0	05 other animal products
16 продукти з м'яса, риби	12 360,4	92,7	0,0	94 431,6	129,5	0,3	16 preparations from meat, fish

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Чайка» станом на 31 грудня 2017

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Державне підприємство "Чайка"	Дата (рік, місяць, число)	2018	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за СДРПОУ	31245250		
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОАТУУ	3220883600		
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КОПФГ	140		
		за КВЕД	01.11		

Середня кількість працівників 396

Адреса, телефон вулиця Гоголя, буд. 62А, с. ДУДАРКІВ, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08330 3387674

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	31 797	31 768
первісна вартість	1001	31 838	31 838
накопичена амортизація	1002	41	70
завершені капітальні інвестиції	1005	12 176	7 819
довгострокові фінансові активи	1010	88 270	109 358
первісна вартість	1011	164 721	192 387
знос	1012	76 451	83 029
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	5 476	7 514
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	8 194	10 288
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	2 718	2 774
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	1 088	1 617
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	138 807	158 076
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	1100	42 536	51 069
Незавершене виробництво	1101	5 692	5 227
Готова продукція	1102	11 430	13 590
Товари	1103	25 409	32 248
Поточні біологічні активи	1104	5	4
Депозити перестрахування	1110	9 807	13 962
Векселі одержані	1115	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1125	2 611	1 922
з бюджетом	1130	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1135	2 509	25
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1140	296	296
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	11 988	2 494
Гроші та їх еквіваленти	1160	-	-
Готівка	1165	1 192	350
Рахунки в банках	1166	45	37
Витрати майбутніх періодів	1167	1 147	313
Частка перестраховика у страхових резервах	1170	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1180	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1181	-	-
	1182	-	-

Продовження додатку В

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 288	2 887
Усього за розділом II	1195	73 227	73 005
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	212 034	231 081

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66 304	66 304
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	19 432	19 432
Додатковий капітал	1410	52 506	52 243
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	846	846
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 369	21 325
Несплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	159 457	160 150
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 749	12 693
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 749	12 693
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	10 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	217	-
товари, роботи, послуги	1615	5 776	6 301
розрахунками з бюджетом	1620	1 510	5 073
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	276	497
розрахунками з оплати праці	1630	1 144	1 904
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13 232	13 923
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	14 460	17 143
Доходи майбутніх періодів	1665	10 263	3 160
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 950	237
Усього за розділом III	1695	48 828	58 238
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	212 034	231 081

Керівник

Усатий Геннадій Юрійович

Головний бухгалтер

Лавриненко Віталія Вікторівна

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Чайка» у 2017 р.

Підприємство Державне підприємство "Чайка" Дата (рік, місяць, число) 2018 01 01
(найменування) за ЄДРПОУ 31245250

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2017 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	159 946	122 814
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(129 457)	(91 757)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	30 489	31 057
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	11 203	22 799
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(7 090)	(5 435)
Витрати на збут	2150	(6 080)	(5 140)
Інші операційні витрати	2180	(21 028)	(21 573)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	7 494	21 708
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	6	109
Інші доходи	2240	699	11 741
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(4 276)	(2 319)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(94)	(26 254)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатку Д

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3 829	4 985
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 829	4 985
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 829	4 985

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	119 316	101 904
Витрати на оплату праці	2505	31 337	19 774
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 314	4 083
Амортизація	2515	7 917	5 354
Інші операційні витрати	2520	10 875	9 362
Разом	2550	175 759	140 477

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Усатий Геннадій Юрійович

Головний бухгалтер

Лавриненко Віталія Вікторівна



Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Чайка» станом на 31 грудня 2018

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число) 2019 01 01

Підприємство Державне підприємство "Чайка" за СДРІОУ 31245250

Територія КИЇВСЬКА за КОАТУУ 3220883600

Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство за КОІФІ 140

Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і пасіння олійних культур за КВЕД 01.11

Середня кількість працівників 381

Адреса, телефон вулиця Гоголя, буд. 62А, с. ДУДАРКІВ, БОРИСТІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ., 08330 3387674

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДСУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	31 768	31 740
первісна вартість	1001	31 838	31 838
накопичена амортизація	1002	70	98
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 819	7 112
Основні засоби	1010	109 358	112 871
первісна вартість	1011	192 387	201 199
знос	1012	83 029	88 328
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	7 514	9 693
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	10 288	12 525
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	2 774	2 832
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	1 617	2 039
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	158 076	163 455
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	51 069	59 015
Виробничі запаси	1101	5 227	7 981
Незавершене виробництво	1102	13 590	20 183
Готова продукція	1103	32 248	30 850
Товари	1104	4	1
Поточні біологічні активи	1110	13 962	15 468
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 922	2 205
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	25	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	296	296
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 494	2 679
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	350	1 733
Готівка	1166	37	64
Рахунки в банках	1167	313	1 625
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження додатку Ж

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 887	3 507
Усього за розділом II	1195	73 005	84 907
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	231 081	248 362

Пасив	Код рядка 2	На початок звітної періоду 3	На кінець звітної періоду 4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66 304	66 304
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	19 432	19 432
Додатковий капітал	1410	52 243	60 350
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	846	846
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21 325	22 403
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	160 150	169 335
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 693	7 171
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	12 693	7 171
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	10 000	15 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 301	8 501
розрахунками з бюджетом	1620	5 073	8 180
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	497	356
розрахунками з оплати праці	1630	1 904	2 054
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13 923	18 209
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	17 143	13 516
Доходи майбутніх періодів	1665	3 160	2 725
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	237	3 315
Усього за розділом III	1695	58 238	71 856
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	231 081	248 362

Керівник

Усатий Геннадій Юрійович

Головний бухгалтер

Лавринцев Віталія Вікторівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Чайка» у 2018 р.

Підприємство Державне підприємство "Чайка" (найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2019 01 01 за ЄДРПОУ 31245250

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	195 741	159 946
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(157 532)	(129 457)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	38 209	30 489
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	12 178	11 203
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(8 623)	(7 090)
Витрати на збут	2150	(6 944)	(6 080)
Інші операційні витрати	2180	(23 744)	(21 028)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	11 076	7 494
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1	6
Інші доходи	2240	1 023	699
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(6 171)	(4 276)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 452)	(94)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатку II

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 477	3 829
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4 477	3 829
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 477	3 829

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	142 497	119 316
Витрати на оплату праці	2505	37 225	31 337
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 782	6 314
Амортизація	2515	8 106	7 917
Інші операційні витрати	2520	12 753	10 875
Разом	2550	208 363	175 759

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Усатий Геннадій Юрійович

Головний бухгалтер

Лавриненко Віталія Вікторівна

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Чайка» станом на 31 грудня 2019

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Державне підприємство "Чайка"	Дата (рік, місяць, число)	2019, грудень, 31	КОДИ	
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРР	315345250	за КОАТУУ	3220883601
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОПФГ	140	за КВЕД	01.11
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур				
Середня кількість працівників	362				
Адреса, телефон	вулиця Гоголя, буд. 62А, с. ДУДАРКІВ, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08330		3387674		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	v
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	31 740	31 711
первісна вартість	1001	31 838	31 838
накопичена амортизація	1002	98	127
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 112	7 112
Основні засоби	1010	112 871	125 656
первісна вартість	1011	201 199	220 506
знос	1012	88 328	94 850
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	9 693	10 015
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	12 525	10 015
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	2 832	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	2 039	2 573
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	163 455	177 067
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	59 015	55 458
Виробничі запаси	1101	7 981	4 812
Незавершене виробництво	1102	20 183	25 386
Готова продукція	1103	30 850	25 260
Товари	1104	1	-
Поточні біологічні активи	1110	15 468	14 370
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 205	1 534
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	5	5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	296	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 659	2 120
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 730	1 123
Готівка	1166	62	109
Рахунки в банках	1167	1 625	913
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження додатку К

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 507	487
Усього за розділом II	1195	84 885	75 097
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	248 340	252 164

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66 304	66 304
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	19 432	19 432
Додатковий капітал	1410	60 350	69 926
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	846	846
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 398	3 424
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	169 330	159 932
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7 171	4 413
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	7 171	4 413
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	15 000	17 496
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	1 143
товари, роботи, послуги	1615	8 501	33 489
розрахунками з бюджетом	1620	8 165	2 688
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	356	561
розрахунками з оплати праці	1630	2 052	2 966
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	18 209	1 087
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	13 516	12 223
Доходи майбутніх періодів	1665	2 725	1 993
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 315	14 173
Усього за розділом III	1695	71 839	87 819
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	248 340	252 164



ЕП Леончук
Віталій
Олександрович
ЕП Лавриниць
Віталія
Вікторівна

Леончук Віталій Олександрович

Лавриниць Віталія Вікторівна

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Л

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Чайка» у 2019 р.

Підприємство Державне підприємство "Чайка" (найменування)
 Дата (рік, місяць, число) 2020 01 01 за ЄДРПОУ 31245250
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р.
 Форма N2 Код за ДКУД 1801003

КОДИ
2020 01 01
31245250

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	192 448	195 741
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(171 899)	(157 532)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	20 549	38 209
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	12 921	12 178
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(11 635)	(8 623)
Витрати на збут	2150	(9 039)	(6 944)
Інші операційні витрати	2180	(22 685)	(23 764)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	11 056
збиток	2195	(9 889)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	1
Інші доходи	2240	11 139	1 023
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(7 897)	(6 171)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(11 403)	(1 452)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатку Л

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	4 457
збиток	2295	(18 050)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	4 457
збиток	2355	(18 050)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(18 050)	4 457

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	126 866	133 354
Витрати на оплату праці	2505	51 584	37 225
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 449	7 782
Амортизація	2515	9 032	8 106
Інші операційні витрати	2520	20 333	15 801
Разом	2550	218 264	202 268

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Віталій
Олександрович
Е.П. Лавринцев
Віталія
Вікторівна

Леончук Віталій Олександрович

Лавринцев Віталія Вікторівна

Кількісні показники продажів молочної продукції ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр.

Група товарів/ роки, квартал	Сума реалізації з ПДВ, тис.грн										
	2018				2019				2020		
	2018 I кв.	2018 II кв.	2018 III кв.	2018 IV кв.	2019 I кв.	2019 II кв.	2019 III кв.	2019 IV кв.	2020 I кв.	2020 II кв.	2020 III кв.
Молоко	954,46	1502,89	1533,93	1717,39	1230,53	1391,36	1406,79	1495,86	867,20	639,37	625,59
Кефір	405,64	443,23	467,63	560,15	487,56	506,44	488,74	533,32	523,48	454,70	474,74
Ряжанка	128,75	116,65	97,81	137,29	150,06	144,33	135,61	132,58	113,65	125,54	120,77
Сир кисломолочний	609,62	620,93	683,36	1127,22	841,40	801,73	797,74	1152,43	1367,28	1416,58	1319,51
Сметана	909,15	971,97	876,41	992,47	836,58	913,08	976,58	1120,45	1113,53	1056,29	1217,18
Сири (сичужні, напівтверді)	206,45	223,64	213,09	210,70	211,03	266,49	350,90	433,06	431,26	585,38	559,00
Йогурти (з та без фруктових наповнювачів)	76,77	241,17	108,05	131,28	119,60	153,55	182,74	217,16	267,69	213,65	220,01
Масло вершкове	113,14	118,29	145,11	294,48	271,31	292,56	265,59	443,87	438,96	364,63	274,24
Сироватка	11,50	19,91	13,05	16,91	25,95	37,79	33,84	36,71	49,20	46,82	65,02
Всього	3415,49	4258,68	4138,43	5187,89	4174,01	4507,33	4638,54	5565,43	5172,26	4902,98	4904,59
Група товарів/ роки, квартал	Кількість, л/кг										
	2018				2019				2020		
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.
Молоко	56000	78309	78321	82611	58004	61564	62348	68057	39886	28380	28200
Кефір	19488	11710	21409	23220	20384	21094	21417	23919	21820	18974	19697
Ряжанка	5879	5007	4149	9701	5299	4898	4463	4475	3965	4478	3488
Сир кисломолочний	12371	9028	10096	17843	11546	11096	11254	16807	19717	19868	18558
Сметана	22530	22416	20114	20473	17393	18982	20979	23996	23141	17816	24795
Сири (сичужні, напівтверді)	1636	1643	1538	1369	1346	1616	2073	2741	2810	3396	3371
Йогурти (з та без фруктових наповнювачів)	2358	19265	5527	2944	2818	3763	4519	5121	6142	4936	4888
Масло вершкове	562	597	822	1706	1574	1692	1537	2368	2380	1939	1379
Сироватка	2560	4412	2621	2984	4592	6611	5937	6621	9196	8420	11641

Продовження додатку М

Група товарів/ роки, квартал	Середня реалізаційна ціна, грн.										
	2018				2019				2020		
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.
Молоко	17,04	19,19	19,59	20,79	21,21	22,60	22,56	21,98	21,74	22,53	22,18
Кефір	20,82	37,85	21,84	24,12	23,92	24,01	22,82	22,30	23,99	23,96	24,10
Ряжанка	21,90	23,30	23,57	14,15	28,32	29,47	30,39	29,63	28,66	28,03	34,63
Сир кисломолочний	49,28	68,78	67,69	63,17	72,87	72,26	70,89	68,57	69,35	71,30	71,10
Сметана	40,35	43,36	43,57	48,48	48,10	48,10	46,55	46,69	48,12	59,29	49,09
Сири (сичужні, напівтверді)	126,19	136,11	138,51	153,88	156,76	164,92	169,28	158,00	153,47	172,38	165,82
Йогурти (з та без фруктових наповнювачів)	32,56	12,52	19,55	44,60	42,44	40,81	40,44	42,40	43,58	43,29	45,01
Масло вершкове	201,18	198,11	176,55	172,59	172,36	172,89	172,84	187,45	184,45	188,08	198,85
Сироватка	4,49	4,51	4,98	5,67	5,65	5,72	5,70	5,54	5,35	5,56	5,59

Кількісні показники продажів м'ясної продукції ТМ «Чайка» у 2018-2020 рр.

Група товарів/ роки, квартал	Сума реалізації з ПДВ, тис.грн										
	2018				2019				2020		
	2018 I кв.	2018 II кв.	2018 III кв.	2018 IV кв.	2019 I кв.	2019 II кв.	2019 III кв.	2019 IV кв.	2020 I кв.	2020 II кв.	2020 III кв.
Копчене м'ясо	189,14	214,20	238,64	276,80	233,80	304,92	306,89	326,20	197,40	189,71	188,78
Закуски	250,69	264,98	300,69	323,81	314,12	359,28	332,66	363,00	261,94	313,32	352,53
Сосиски, ковбаски, сардельки	761,28	920,65	921,45	891,58	963,64	1225,07	1303,44	1269,90	980,31	1071,19	977,06
Ковбаси в натуральній оболонці	94,03	110,98	125,09	161,81	170,29	239,18	262,93	288,66	268,42	247,54	239,90
Шинка Останкінська	100,66	110,42	120,42	111,27	97,65	121,23	148,68	173,51	129,19	154,91	129,03
Донбаська	19,07	22,24	24,26	34,26	23,93	31,28	35,47	29,27	15,88	15,56	6,12
Дрогобицька	169,70	173,88	173,56	250,32	224,95	256,11	261,54	266,45	222,98	257,00	209,40
Краківська	0,00	240,23	278,87	270,50	208,82	236,55	278,34	289,00	207,89	267,27	240,63
Лікарська	417,48	453,67	370,82	472,83	416,05	454,08	402,16	443,34	405,88	404,00	294,40
Любительська	96,17	90,83	98,61	103,12	97,18	122,73	122,39	114,51	96,58	96,06	98,84
Мисливські	96,59	121,13	119,54	130,15	120,59	169,07	177,56	172,35	142,57	161,04	164,81
Московська	114,78	118,69	140,85	152,59	117,71	153,07	159,12	169,18	155,25	177,74	148,31
Одеська	35,66	43,69	45,00	47,71	39,77	43,55	37,25	60,71	28,61	37,28	36,84
Салямі Віденська	93,52	111,61	117,10	137,17	159,34	341,70	340,13	291,90	121,39	145,11	113,09
Сервелат	114,26	136,50	135,45	149,04	128,94	157,43	156,60	176,20	129,52	131,81	110,92
Столична	93,11	91,67	82,45	92,05	76,87	83,53	79,40	79,83	57,77	58,20	49,47
Українська жарена	118,61	153,58	94,89	125,51	98,55	202,88	122,88	146,32	126,06	205,08	78,11
Чайна	64,08	74,73	89,75	76,12	72,31	80,93	105,10	84,91	89,13	86,09	83,89
Всього	2828,85	3453,67	3477,47	3806,65	3564,53	4582,58	4632,54	4745,24	3636,7 8	4018,93	3522,13

Продовження додатку Н

Група товарів/ роки, квартал	Кількість, л/кг										
	2018				2019				2020		
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.
Копчене м'ясо	1246	1355	1545	1606	1512	1624	1576	1605	900	883	907
Закуси	4018	3899	4389	4255	4070	4443	4173	4449	3630	4989	5567
Сосиски, ковбаски, сардельки	6439	7446	7438	6611	6869	8555	9089	8399	6214	7651	6953
Ковбаси в натуральній оболонці	661	732	821	986	1001	1369	1498	1580	1347	1264	1223
Шинка Останкінська	812	849	924	785	680	831	1018	1128	760	921	770
Донбаська	187	207	226	288	199	255	288	226	109	110	44
Дрогобицька	860	847	841	1120	991	1111	1133	1089	821	941	772
Краківська		1587	1833	1629	1228	1367	1607	1606	1046	1331	1216
Лікарська	3260	3368	2742	3217	2774	2960	2619	2739	2285	2303	1691
Любительська	767	689	743	722	661	818	815	733	561	558	576
Мисливські	512	616	606	625	569	787	826	763	563	634	652
Московська	585	581	685	688	522	665	690	696	578	658	555
Одеська	268	306	313	309	249	265	227	343	168	254	251
Салямі Віденська	596	672	701	752	757	1328	1377	1174	542	648	505
Сервелат	677	776	768	778	665	790	783	845	561	568	484
Столична	694	649	578	590	482	514	489	475	319	316	269
Українська жарена	662	815	503	607	469	946	574	645	485	755	293
Чайна	636	709	850	659	615	674	869	678	683	717	699

Продовження додатку Н

Група товарів/ роки, квартал	Середня реалізаційна ціна, грн.										
	2018				2019				2020		
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.
Копчене м'ясо	151,76	158,05	154,42	172,40	154,63	187,72	194,72	203,21	219,46	214,96	208,06
Закуси	62,39	67,96	68,51	76,10	77,18	80,87	79,72	81,59	72,17	62,80	63,32
Сосиски, ковбаски, сардельки	118,23	123,64	123,89	134,85	140,29	143,20	143,40	151,19	157,75	140,01	140,52
Ковбаси в натуральній оболонці	142,16	151,58	152,30	164,17	170,12	174,71	175,50	182,68	199,23	195,85	196,22
Шинка Останкінська	123,90	130,08	130,26	141,73	143,52	145,84	146,09	153,87	169,91	168,24	167,60
Донбаська	102,22	107,22	107,36	118,84	120,29	122,68	123,19	129,56	145,15	141,41	139,76
Дрогобицька	197,35	205,20	206,42	223,42	226,90	230,45	230,94	244,59	271,69	272,98	271,35
Краківська		151,38	152,10	166,10	170,02	173,00	173,24	179,93	198,82	200,74	197,95
Лікарська	128,07	134,70	135,22	147,00	150,00	153,40	153,55	161,86	177,61	175,44	174,06
Любительська	125,43	131,74	132,67	142,92	146,97	150,00	150,18	156,22	172,03	172,27	171,71
Мисливські	188,68	196,79	197,30	208,36	211,76	214,97	215,02	225,89	253,26	254,01	252,96
Московська	196,13	204,30	205,70	221,80	225,38	230,15	230,68	242,93	268,74	270,29	267,41
Одеська	133,17	143,01	143,82	154,28	159,80	164,26	164,24	176,85	170,58	146,84	147,00
Салямі Віденська	156,85	165,96	167,08	182,51	210,37	257,23	247,06	248,63	223,84	223,79	223,77
Сервелат	168,83	175,87	176,42	191,50	194,04	199,16	199,95	208,63	231,03	231,94	229,37
Столична	134,21	141,24	142,61	156,11	159,33	162,40	162,50	167,97	181,20	184,07	183,70
Українська жарена	179,27	188,46	188,56	206,76	210,07	214,50	214,01	226,75	260,02	271,52	266,41
Чайна	100,83	105,37	105,63	115,44	117,65	120,16	120,93	125,16	130,50	120,01	119,97

Вихідні дані для оцінки ефективності молокопереробного цеху ДП «Чайка»

Показник/ рік,квартал	2018 I кв.	2018 II кв.	2018 III кв.	2018 IV кв.	2019 I кв.	2019 II кв.	2019 III кв.	2019 IV кв.	2020 I кв.	2020 II кв.	2020 III кв.
Сума реалізації молочної продукції, грн.	3415486,59	4258675,74	4138433,76	5187886,19	4174013,67	4507327,90	4638535,51	5565430,87	5172262,27	4902976,04	4904585,71
Всього молока, кг	201560	252960	247830	275650	234170	217580,00	239 690,00	286 479,00	235 287,00	275 749,00	287 518,00
Кількість днів в кварталі	90	91	91	92	90	91	92	92	91	91	92
Переробка молока, кг/добу	2240	2780	2723	2996	2602	2391	2605	3114	2586	3030	3125
Вартість молока після реалізації	16,95	16,84	16,70	18,82	17,82	20,72	19,35	19,43	21,98	17,78	17,06
Переробка молока, т/добу	2,240	2,780	2,723	2,996	2,602	2,391	2,605	3,114	2,586	3,030	3,125
Молоко, кг	56000	78309	78321	82611	58004	61564	62348	68057	39886	28380	28200
Виробництво молока, т	56	78	78	83	58	62	62	68	40	28	28
Сир кисломолочний, кг	12371	9028	10096	17843	11546	11096	11254	16807	19717	19868	18558
Виробництво сиру кисломолочного, т.	12	9	10	18	12	11	11	17	20	20	19

Додаток П

Вихідні дані для оцінки ефективності м'ясопереробного цеху ДП «Чайка»

Показник/ рік,квартал	2018 I кв.	2018 II кв.	2018 III кв.	2018 IV кв.	2019 I кв.	2019 II кв.	2019 III кв.	2019 IV кв.	2020 I кв.	2020 II кв.	2020 III кв.
Сума реалізації ковбасної продукції, рн..	2 828 845,53	3 453 670,62	3 477 467,67	3 806 645,81	3 564 532,70	4 582 581,19	4 632 535,13	4 745 241,56	3 636 778,63	4 018 925,65	3 522 130,22
Сума реалізації м'ясної продукції, рн..	688 471,03	684 529,09	704 082,91	758 273,34	633 056,31	729 476,99	932 685,44	916 089,18	923 107,04	2 073 011,93	1 573 599,11
Сума реалізації продукції ковбасного цеху	3 517 316,56	4 138 199,71	4 181 550,58	4 564 919,15	4 197 589,01	5 312 058,18	5 565 220,57	5 661 330,74	4 559 885,67	6 091 937,58	5 095 729,33
Кількість днів в кварталі	90	91	91	92	90	91	92	92	91	91	92
Забійна маса, т	77	80	88	90	72	90	94	96	78	104	95
Переробка забійного цеху, т/добу	0,85	0,88	0,96	0,98	0,80	0,99	1,02	1,04	0,86	1,14	1,04
Вартість м'яса переробки, рн../кг	45,93	51,77	47,75	50,49	57,98	59,19	59,15	59,09	58,31	58,52	53,40
Середня ціна	38,9										
Співвідношення реалізації ковбасної продукції до загальної, %	80	83	83	83	85	86	83	84	80	66	69
Співвідношення реалізації м'ясної продукції до загальної, %	20	17	17	17	15	14	17	16	20	34	31
Вартість м'яса після переробки, рн../кг	45,93	51,77	47,75	50,49	57,98	59,19	59,15	59,09	58,31	58,52	53,40

Планові надходження від реалізації забійної ваги з м'ясопереробного цеху ДП «Чайка» у 2018-2020 рр.

Тварина/ рік,квартал	Забійна вага, кг										
	2018 I кв.	2018 II кв.	2018 III кв.	2018 IV кв.	2019 I кв.	2019 II кв.	2019 III кв.	2019 IV кв.	2020 I кв.	2020 II кв.	2020 III кв.
Ремсвинки 80 кг і більше	250	0	0	335	0					595	150
Свині 10 – 25 кг	350	1049	1252	1751	832	1662	1053	823	2323	1427	2553
Свині 25 – 50 кг	3976	5394	6746	6838	4238	5371	3449	5215	5051	5842	3581
Свині 50 – 80 кг	6025	5886	7232	5355	6890	4839	6076	5777	4336	5801	5064
Свині 80 кг і більше	49576	53803	52805	58170	45965	59337	62438	62640	45739	66329	67436
Телиці 0-6 місяців	255	145	140	105	290	575	228	58	756	166	226
Телиці 6-14 місяців	0	155	0	0	210	149	200	220	117	125	0
Телиці парувального віку	1691	3411	460	3240	990	1800	514	417	0	0	0
Бички 0-6 місяців	980	1650	930	1955	646	1535	1673	1634	2282	193	36
Бички 6-14 місяців	4117	3691	5657	4888	4325	3446	7180	5717	6313	12550	6284
Бички старше 14 місяців	0	0	1440	0	737	0	0	0	960	1111	0
Нетелі	700	600	0	0	0	600	0	0	0	0	0
Корови на відгодівлі	8487	3965	10813	7422	7165	10238	11215	13004	10322	9768	9862
Свині до 10 кг (підсвинки) – тільки на забій	180	185	92	362	111	193	67	303	0	192	229
Всього живої вагою	76587	79934	87567	90421	72399	89745	94093	95808	78199	104099	95421
Ціна за 1 кг живої ваги (за даними ДП «Чайки»)											
Ціна реалізації свиней	40,00	42,00	45,00	46,65	48,00	48,60	50,00	52,00	48,00	45,00	44,40
Ціна реалізації телиць	15,00	25,00	33,00	35,00	33,50	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	38,00
Ціна реалізації бичків	15,00	25,00	31,00	34,00	40,00	41,00	40,00	42,00	40,20	40,00	40,00
Ціна реалізації нетелів	15,00	25,00	25,00	52,00	60,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Ціна реалізації корів	13,00	12,00	12,00	10,95	10,40	9,54	17,00	17,65	27,50	22,40	35,50
Дохід, якби ДП «Чайка» реалізувала забійну масу, тис. рн..											
Сума реалізації свиней	2407,08	2777,54	3061,58	3379,75	2780,40	3460,76	3650,80	3871,66	2757,55	3599,73	3498,01
Сума реалізації телиць	29,19	92,78	19,80	117,08	49,92	88,34	32,97	24,33	30,56	10,19	8,59
Сума реалізації бичків	76,46	133,53	248,84	232,66	228,32	204,22	354,12	308,74	384,11	554,16	252,80
Сума реалізації нетелів	10,50	15,00	0,00	0,00	0,00	39,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Сума реалізації корів	110,33	47,58	129,76	81,27	74,52	97,67	190,66	229,52	283,86	218,80	350,10
Всього	2633,56	3066,42	3459,97	3810,75	3133,15	3889,99	4228,55	4434,25	3456,07	4382,88	4109,50

Вихідні дані для аналізу сценаріїв молокопереробного цеху ДП «Чайка»

Показник	Незмінні фактори	х		
Сума реалізації без молока, сиру кисломолочного і сметани, тис. грн.	1885,17			
Базовий сценарій				
	Зміна фактора	Кількість, т	Сума реалізації, тис.грн	Сировина, т.
Молоко		28,20	625,48	
Сир кисломолочний	5%	19,49	1385,49	5,01
Сметана	5%	26,03	1278,04	
Всього	х	х	5174,17	292,53
Песимістичний сценарій				
Молоко	-10%	25,38	562,93	-2,82
Сир кисломолочний	5%	19,49	1385,49	5,01
Сметана	5%	26,03	1278,04	
Всього	х	х	4842,04	284,70
Оптимістичний сценарій				
Молоко	20%	33,84	813,12	8,46
Сир кисломолочний	10%	20,41	1451,47	10,02
Сметана	10%	24,79	1338,90	
Всього	х	х	5488,65	18,48

Тендерні закупівлі молоко пастеризованого 2,5-3,2 % жирності на території м.Києва та Київської області на 2020 рік

Контрагент	Кількість, л	Середня ціна постачальників
КМКШВЛ	18000	14,82
Центр соціально-психологічної реабілітації дітей №1 Служби у справах дітей та сім'ї виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)	7446	20,76
КМПНЛ №2	4500	13,35
ТМО "САНАТОРНОГО ЛІКУВАННЯ" У МІСТІ КИЄВІ	5000	19,98
Дитячий спеціалізований санаторій "Лісова поляна"	4280	18,90
Комунальне некомерційне підприємство "Консультативно-діагностичний центр №2 Дарницького району м. Києва"	3288	14,34
КМНКЛ "СОЦІОТЕРАПІЯ"	7000	13,65
Київська міська клінічна лікарня №18	5160	18,19
ДП Лікувально-реабілітаційний центр для учасників ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС ім.В.Т.Гуца	2000	20,58
Комунальне некомерційне підприємство "Консультативно-діагностичний центр" Оболонського району м.Києва	6640	15,48
Військово-медичне управління Служби безпеки України	2700	17,54
Київська міська клінічна лікарня №11 Дніпровського району м. Києва	3500	21,6
ДКЛ №6	3000	14,76
Комунальне некомерційне підприємство "Консультативно-діагностичний центр дитячий Дарницького району м. Києва"	1500	11,97
КМКОЦ	3000	18,24
Медичний реабілітаційний центр "Пуца-Водиця" МВС України	4700	17,43
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ "КИЇВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ДИТЯЧИЙ САНАТОРІЙ"	16760	14,98
ТМО "ПСИХІАТРІЯ"	95700	20,64
Київська міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги	14300	14,22
КМКЛ6	8900	14,00
ДИТЯЧИЙ СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ САНАТОРІЙ "САЛЮТ"	4300	20,64
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВПАСТРАНС"	61125	19,05
Державне підприємство "Поліграфічний комбінат "Україна" по виготовленню цінних паперів"	15000	16,11
ЗДО (ясла-садок) комбінованого типу "Джерельце"	20000	18,69
НДСЛ "Охмадит" МОЗ України	64000	14,25
Відділ освіти Вишгородської районної державної адміністрації	12400	23,78
Управління гуманітарного розвитку Бориспільської районної державної адміністрації Київської області	120210	19,38
Управління освіти і науки Ірпінської міської ради	89000	22,29
ПрАТ "АК "Київводоканал"	156668	14,94
ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК) КОМБІНОВАНОГО ТИПУ "ПЕРЛИНКА" БРОВАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	18000	17,88
Заклад дошкільної освіти "Оленка"	18250	18,73
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО УКРАЇНИ "МІЖНАРОДНИЙ ДИТЯЧИЙ ЦЕНТР "АРТЕК"	71862	21,93
Управління освіти і науки Бориспільської міської ради	109200	20,29
Банкотно-монетний двір Національного банку України	21774	20,37
КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА "ДИТЯЧЕ ХАРЧУВАННЯ" КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	13300	23,88
Центр соціально-психологічної реабілітації дітей №1 Служби у справах дітей та сім'ї виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)	10980	18,67
КУ "Білоцерківський дитячий будинок - інтернат"	10900	15,29
Київський геріатричний пансіонат	16460	14,40
ГОЛОВНИЙ ВІЙСЬКОВО-МЕДИЧНИЙ КЛІНІЧНИЙ ЦЕНТР (ЦЕНТРАЛЬНИЙ КЛІНІЧНИЙ ГОСПІТАЛЬ) ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	14000	22,68
КМКЛ №3	15000	17,08

**Тендерні закупівлі молоко пастеризованого 2,5-3,2 % жирності з ціною вище
17 грн/л на території м.Києва та Київської області на 2020 рік**

Контрагент	Кількість, л	Середня ціна постачальників
Центр соціально-психологічної реабілітації дітей №1 Служби у справах дітей та сім'ї виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)	7446	20,76
ТМО "САНАТОРНОГО ЛІКУВАННЯ" У МІСТІ КИЄВІ	5000	19,98
Дитячий спеціалізований санаторій "Лісова поляна"	4280	18,90
Київська міська клінічна лікарня №18	5160	18,19
ДП Лікувально-реабілітаційний центр для учасників ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС ім.В.Т.Гуца	2000	20,58
Військово-медичне управління Служби безпеки України	2700	17,54
Київська міська клінічна лікарня №11 Дніпровського району м. Києва	3500	21,6
КМКОЦ	3000	18,24
Медичний реабілітаційний центр "Пуща-Водиця" МВС України	4700	17,43
ТМО "ПСИХІАТРІЯ"	95700	20,64
ДИТЯЧИЙ СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ САНАТОРІЙ "САЛЮТ"	4300	20,64
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КИЇВПАСТРАНС"	61125	19,05
ЗДО (ясла-садок) комбінованого типу "Джерельце"	20000	18,69
Відділ освіти Вишгородської районної державної адміністрації	12400	23,78
Управління гуманітарного розвитку Бориспільської районної державної адміністрації Київської області	120210	19,38
Управління освіти і науки Ірпінської міської ради	89000	22,29
ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК) КОМБІНОВАНОГО ТИПУ "ПЕРЛИНКА" БРОВАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	18000	17,88
Заклад дошкільної освіти "Оленка"	18250	18,73
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО УКРАЇНИ "МІЖНАРОДНИЙ ДИТЯЧИЙ ЦЕНТР "АРТЕК"	71862	21,93
Управління освіти і науки Бориспільської міської ради	109200	20,29
Банкотно-монетний двір Національного банку України	21774	20,37
КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА "ДИТЯЧЕ ХАРЧУВАННЯ" КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	13300	23,88
Центр соціально-психологічної реабілітації дітей №1 Служби у справах дітей та сім'ї виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)	10980	18,67
ГОЛОВНИЙ ВІЙСЬКОВО-МЕДИЧНИЙ КЛІНІЧНИЙ ЦЕНТР (ЦЕНТРАЛЬНИЙ КЛІНІЧНИЙ ГОСПІТАЛЬ) ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	14000	22,68
КМКЛ №3	15000	17,08

ДАТА ЗВІТУ: 2020-11-21 20:03:18

ЗАГОЛОВОК:Стратегія розвитку підприємства агробізнесу з переробки продукції тваринництва
[ID:7724171]**АВТОР:**

Корчомна Карина Вячеславівна

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:

професор Єранкін О.О.

ПІДРОЗДІЛ:

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ДАТА ЗАВАНТАЖЕННЯ ФАЙЛУ:

2020-11-21 20:01:14

ПРОПУЩЕНІ ВЕБ-СТОРІНКИ: **Обсяг знайдених подібностей**

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом**

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруковці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв	1	показати в тексті
кількість символів з інших алфавітів може означати спробу обману, уважно перевірте!		
Інтервали	0	показати в тексті
кількість збільшених відстаней між літерами - будь ласка, перевірте, чи вони імітують пробіли, викликаючи приєднання слів до звіту		
Мікропробіли	0	показати в тексті
кількість пробілів із нульовою довжиною - будь ласка, перевірте, чи вони розміщені всередині слів та спричинили поділ слів у тексті		
Білі знаки	0	показати в тексті
кількість символів з білим кольором шрифту - будь ласка, перевірте, чи використовуються вони замість пробілів, викликаючи приєднання слова (у звіті колір літер змінено на чорний, щоб показати їх)		

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз (1.82 %)

Десять найдовших фрагментів знайдений у всіх доступних ресурсах.

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	АВТОР	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ	
1	https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kolbasnyh-izdelij-v-ukraine-analiticheskij-obzor		88	0.40 %
2	http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf		60	0.27 %
3	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3467/1/InnEco_8_2013_12-16.pdf		45	0.20 %
4	http://www.economy.navka.com.ua/pdf/4_2018/156.pdf		37	0.17 %
5	http://www.economy.navka.com.ua/pdf/4_2018/156.pdf		37	0.17 %
6	http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf		32	0.14 %

7	http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf	29	0.13 %
8	http://www.vtei.com.ua/images/VN/19_10_2018_1.pdf	27	0.12 %
9	https://regulation.gov.ua/dialogue/silske-hospodarstvo/48-rinok-moloka	27	0.12 %
10	http://dspace.nuft.edu.ua/ispui/bitstream/123456789/13456/1/5.pdf	23	0.10 %

з бази даних RefBooks (0.09 %)

Всі фрагменти знаходяться в базі даних RefBooks, яка містить більше 3 мільйонів наукових публікацій.

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	АВТОР	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (КІЛЬКІСТЬ ФРАГМЕНТІВ)
<i>джерело: Paperity</i>			
1	Mixed Method of Descriptive Statistics and Histogram	(G. Suleymanova;)	21 (2) 0.09 %

з домашньої бази даних (0.08 %)

Всі фрагменти знайдені у внутрішній базі даних вашої установи.

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	АВТОР	ДАТА ІНДЕКСАЦІЇ (АРХІВАЦІЇ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	«Управління конкурентоспроможністю бізнес-структури» (за матеріалами ТОВ «Іридіум») <i>Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бізнес-економіки та підприємництва)</i>	Зражевська Аліна Сергіївна	2018-03-21	18 (3) 0.08 %

з програми обміну базами даних (0.39 %)

Всі фрагменти знайдені в базі даних інших установ.

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК НАЗВА БАЗИ ДАНИХ	АВТОР	ДАТА ІНДЕКСАЦІЇ (АРХІВАЦІЇ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (КІЛЬКІСТЬ ФРАГМЕНТІВ)
1	Управління технічними та трудовими ресурсами у проєктах виробництва плодово-ягідної продукції <i>Lviv National Agrarian University (LNAU) (MEX) Кафедра Управління проєктами та безпеки виробництва)</i>	Щепанський Богдан Євгенович	2019-05-03	44 (2) 0.20 %
2	Магістерська 5 <i>Kharkiv State University of Food Technology and Trade (наукова бібліотека)</i>	Чернева	2018-12-18	29 (3) 0.13 %
3	ГОСПОДАРСЬКЕ ПРАВО УКРАЇНИ <i>Lviv State University of Internal Affairs (Deanery)</i>	Г. В. Смолин	2017-09-19	13 (1) 0.06 %

з Інтернету (2.86 %)

Всі фрагменти, які були знайдені у відкритому доступі глобальних інтернет-ресурсів.

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kolbasnyh-izdelij-v-ukraine-analiticheskij-obzor	130 (4) 0.58 %
2	http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/156.pdf	129 (5) 0.58 %
3	http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf	127 (4) 0.57 %
4	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3467/1/InnEco_8_2013_12-16.pdf	61 (3) 0.27 %
5	https://regulation.gov.ua/dialogue/silske-hospodarstvo/48-rinok-moloka	55 (4) 0.25 %
6	http://ucab.ua/ua/lobiyuvannya/analitika?limit=20	34 (2) 0.15 %
7	http://www.vtei.com.ua/images/VN/19_10_2018_1.pdf	27 (1) 0.12 %
8	http://dspace.nuft.edu.ua/ispui/bitstream/123456789/13456/1/5.pdf	23 (1) 0.10 %
9	https://salex-lcc.com.ua/blog-ua/622-sanitarnij-pasport-na-transport-skasovano.html	20 (2) 0.09 %
10	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/79890/3/Morozov_bak_rob.pdf	13 (1) 0.06 %
11	https://www.apr.adm-km.gov.ua/uploads/files/zrazki.doc	12 (1) 0.05 %
12	https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/rumik_2020-dise rtatsija.pdf	6 (1) 0.03 %

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» кафедра економіки та підприємництва

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Корчомної Карини Вячеславівни
на 2019-2020 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у міжнародній науково-практичній конференції “PRIORITY DIRECTIONS OF SCIENCE AND TECHNOLOGY DEVELOPMENT”	10-24 Листопада 2020 р.	Доповідь: Щодо формування стратегічних орієнтирів переробної галузі тваринництва в Україні Сертифікат учасника.

Дата

Підпис

CERTIFICATE

is awarded to

Korchomna Karina

for being an active participant in

III International Scientific and Practical Conference

**“PRIORITY DIRECTIONS OF SCIENCE AND
TECHNOLOGY DEVELOPMENT”**

24 Hours of Participation

KYIV

22-24 November 2020



sci-conf.com.ua

Щодо формування стратегічних орієнтирів переробної галузі тваринництва в Україні

Єранкін Олександр Олександрович

д.ек.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

Корчомна Карина Вячеславівна

Слухачка магістерської програми, ДВНЗ «Київський Національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»
м. Київ, Україна
karinakorchomnaja@ukr.net

Вступ. Український агробізнес, на відміну від абсолютної кількості потужних в минулому галузей, не тільки не втратив свій потенціал, а й став основним локомотивом економіки країни, забезпечуючи до 44 % експорту та 20 % ВВП України. Ми можемо спостерігати потужні обсяги інвестицій у цю сферу економіки. Проте, на жаль, розвиток тваринництва не є таким успішним, за виключенням галузі птахівництва: залишилися невирішеними кілька фундаментальних питань. Але, на наш погляд, потенціал тваринництва в Україні залишається нереалізованим, зважаючи на доступну і сприятливу кормову базу. А для цього слід критично переосмислити стратегічні важелі розвитку галузі та скористатися сприятливими трендами щодо інтенсифікації її розвитку.

Мета роботи. Стаття присвячена ідентифікації стану розвитку галузі тваринництва та продуктів її переробки в Україні, ідентифікації сприятливих трендів споживання продуктів переробки продукції тваринництва в Україні та світі та розробці пропозицій щодо формування стратегічних орієнтирів розвитку галузі.

Матеріали і методи. Дослідженню питань трендів розвитку галузі переробки продукції тваринництва були присвячені роботи наступних авторів: Боумэн К., Боришкевич В.І., Белко І.А., Ковінько О.М. Постол А.А. Пуцентейло П.Р., Толстова С.А. В роботі використовується наступні методи дослідження: емпіричний, статистичний, ілюстраційний, аналіз, синтез.

Результати та обговорення. Аналіз динаміки розвитку галузі тваринництва в Україні (крім птахівництва) в цілому свідчить про наявність певних проблем, які

сприяють скороченню обсягів виробництва, незважаючи на те, що продуктивність галузі зростає і наближається до показників країн, на які ми орієнтуємося у своєму розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Кількісні і якісні показники галузі тваринництва в Україні протягом 2010-2019 рр.

Показник/роки	2010	2013	2015 ¹	2017 ¹	2019 ¹
Поголів'я, тис. голів					
ВРХ	4826,7	4645,9	3884,0	3682,3	3332,9
в тому числі корови	2736,5	2554,3	2262,7	2108,9	1919,4
- у населення	х	х	1956	1624,3	1451,6
Свині	7576,6	7576,7	7350,7	6669,1	6025,3
у населення	х	х	3617,9	3103,2	2629,7
Продукція тваринництва, тис. т					
Забійна вага	2724,2	3203,3	2322,6	2318,2	2492,4
Молоко (3,4 %)	10895,6	11190,6	10615,4	10280,5	9663,2
Продуктивність галузі, кг/од. худоби					
Молочна галузь	3981,58	4381,08	4691,47	4874,82	5034,49

Примітки: 1 Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях, х – зміна показників статичних даних змінилась починаючи з 2015 року [8]

Безумовно, позитивним є той факт, що продуктивність молочної галузі постійно зростає і у 2019 році була на 26,44 % вищою у порівнянні з 2010 роком. Це пов'язано, насамперед, з тим, що відбуваються структурні зміни: зменшується кількість поголів'я худоби у сільського населення (як і саме населення), проте ми можемо спостерігати збільшення інвестицій у так зване «професійне» тваринництво на індустріальній основі. Звичайно, продуктивність на молочнотоварних фермах, як правило, значно вища, аніж в господарствах населення. Збільшення забійної ваги, яке ми спостерігаємо, якраз часто пов'язано із вимушеним скороченням поголів'я. В свинарстві ми вже звикли до «негативних» новин стосовно пандемії АЧС, що часто призводило до вимушеного знищення худоби та зупинки інвестицій у його розширення.

Розвиток м'ясного напрямку ВРХ фактично зупинився ще у 1990-х роках, коли стало очевидно, що українські фермери не мають конкурентних переваг

займатися цим в промислових масштабах (довгий термін окупності, нестача пасовищ та відсутність дотацій). В результаті, ми спостерігаємо негативний баланс між виробництвом та фондом споживання (табл.2), що свідчить про те, що Україна імпортує продукцію для ліквідації дефіциту.

Таблиця 2

**Надходження сировини і фонд споживання продукції переробки
тваринництва в Україні у 2010-2019 рр.**

Показник/роки	2010	2013	2015 ¹	2017 ¹	2019 ¹
Вироблено вітчизняними виробниками, тис. т					
Молока та молочних продуктів в перерахунку	11249	11488	10615	7514,8	6934,6
М'яса та м'ясних продуктів	2059	2389	2323	2318	2493
Фонд споживання населенням, тис. т					
Молока та молочних продуктів в перерахунку	9470	9232	8995	8496	8428
М'яса та м'ясних продуктів	2384	2281	2179	2195	2252

Примітки: 1 Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.[9,10,11]

Негативним фактором, що гальмує розвиток галузі є недосконала система контролю за недотриманням стандартів та недобросовісна конкуренція з боку ряду виробників та імпортерів, коли на ринок потрапляє продукція, що містить замінники тваринницької сировини. М'ясні вироби фальсифікуються через підвищений вміст рідини (вода не може складати більше 5 % у складі продукції), а молочна продукція – через заміну молочних жирів на рослинні. Добросовісні виробники в таких умовах несуть прогнозовані збитки або недотримують плановий рівень прибутку, адже вимушені знижувати ціни для збереження своєї частки на ринку. Вирішення даної проблеми лежить в площині правового поля та ефективності діяльності інституцій, які контролюють добросовісність конкуренції (з чим в Україні великі проблеми).

Не дивлячись на ці негативні фактори, Україна все ще залишається нетто-експортером тваринницької продукції. Так, за 8 місяців 2020 року Україна

експортувала на 10 % більше молока та молочних продукції і у 4,3 рази більше м'яса та їстівних субпродуктів (але це завдяки птахівництва), аніж імпортувала.

Внаслідок постійного зростання закупівельних цін на сировину (молоко коров'яче та живої ваги) переробні підприємства природно змушені підвищувати ціну на продукцію (як правило, сировина може складати 50 % і більше собівартості виробництва). Як наслідок, це призводить до зменшення попиту на якісну продукцію через обмеженість купівельної спроможності українських споживачів та ще більшого зростання попиту на фальсифіковану чи дешеву іноземну продукцію (контрабандну чи субсидовану своїми урядами).

На рівень споживання продукції тваринництва безумовно впливають зміни в самій культурі споживання. Так, значного поширення набуло в наш час вегетаріанство, тобто свідома відмова від тваринницької продукції із відповідною агітацією поступати аналогічно до інших споживачів. Внаслідок розвитку технологій справжньою загрозою тваринництву є можливе поширення споживання так званого «штучного» м'яса або замінників м'яса.

Проте, в цілому, споживання тваринницької продукції помітно зростає з кожним роком, особливо це стосується країн Південно-Східної Азії (вестернізація населення та перехід на білкову («гамбургерну») дієту). А це, в свою чергу, відкриває широкі перспективи перед українськими виробниками (виробники м'яса птиці вже активно користуються цими можливостями).

Виробникам слід також звернути увагу на інші зміни в споживчих звичках, що вимагає постійної зміни асортименту та виведення на ринок новинок. Наприклад, перспективним є споживання ферментованих продуктів, тобто тих, які сприяють засвоєнню їжі. Починаючи з 2018 року споживання такої продукції зросло, таким чином це дає зелене світло для таких молочних продуктів як кефір, ряжанка, йогурти і цільне молоко. Останнім часом популярним став рух «з ферми до столу», який революціонізував прагнення споживачів до свіжих, здорових, сезонних продуктів харчування, які виробляються локально. Отже, на основі оцінки головних чинників розвитку бізнесу з виробництва та переробки

тваринницької продукції, ми пропонуємо розглянути ряд **стратегічних орієнтирів**, які мають бути реалізовані для ефективного розвитку галузі.

1. Гармонізація законодавства в Україні в частині встановлення стандартів на тваринницьку продукцію у відповідності із законодавством провідних розвинутих країн світу, в першу чергу ЄС та головних країн – імпортерів української продукції. Так, наприклад, у 2013 році за підтримки ФАО та Європейського банку реконструкцій та розвитку була створена Українська робоча група молочного сектору. За її підтримки у 2015 році ми отримали зміни до законів щодо якості та безпеки продукції на основі міжнародних стандартів ISO. На базі співробітництва з міжнародними організаціями існує програма для вітчизняних виробників з передачі досвіду найбільших експортерів світу – Нової Зеландії, США та країни Західної Європи.

2. Удосконалення взаємодії бізнесу та влади, особливо в частині ветеринарного контролю, лобювання інтересів вітчизняних виробників та ефективного розподілу та використання дотацій з державного бюджету.

3. Стимулювання і налагодження ефективної роботи сільськогосподарської кооперації як способу зберегти та адаптувати дрібних виробників до сучасних вимог ринкової конкуренції. Сільськогосподарські кооперативи довели свою ефективність в Європейському Союзі (проте не слід забувати про дотації в країнах ЄС). В Україні 21 липня 2020 року був прийнятий Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», який набуде чинності 15 листопада 2020 року. Закон має сприяти тому, щоб українські виробники/фермери отримали доступ до більшої кількості фінансових інструментів, до більш якісної сировини, мали можливість збільшити додану вартість, гарантований збут продукції, спрощену систему логістики.

4. Стимулювання інвестицій переробників продукції у розвиток власної сировинної бази та формування вертикальної інтеграції. Це має сприяти стабілізації ризику від коливань цін на сировину та забезпеченню завантаження власних переробних потужностей. Прикладом можуть служити провідні українські агрохолдинги: МХП, Данон, Лакталіс і тд.

5. Стимулювання орієнтації бізнесу на виробництво натуральної та органічної продукції. Бажання людей споживати свіжу їжу може дати поштовх до бурхливого розвитку місцевих господарств або спонукати великих гравців на ринку створювати ферми та переробні заводи на місцях.

6. Створення інноваційних продуктів у відповідності до світових трендів. Яскравим прикладом є цільне молоко, тобто таке як не нормалізується і може бути з відсотковою часткою жиру 3,65-4,0%, споживання якого зросло за даними ФАО. Або, наприклад, введення позиції «Айран» у асортимент ТМ «Яготинське» (зростання популярності азійської кухні). У м'ясному секторі це може бути закупівля свиней беконних порід задля виробництва бекону або виробництво сиров'яленого м'яса.

7. Удосконалення взаємодії між виробниками і торгівельними мережами щодо умов постачання та розрахунків (торгівельні мережі часто затримують платежі, що призводить до фінансових розривів для виробників).

Висновки. Розвиток галузі готової продукції тваринництва в Україні відбувається вкрай нерівномірно і містить цілий ряд чинників, які його стримують. Проте, Україна має значний потенціал щодо швидкого та інтенсивного розвитку галузі як щодо внутрішнього споживання, так і експорту. Для цього галузь має модифікуватися під впливом світових трендів та змін споживчих вподобань населення. Основними стратегічними орієнтирами, які мають бути реалізовані для ефективного розвитку галузі є: гармонізація законодавства в Україні в частині встановлення стандартів на тваринницьку продукцію із законодавством провідних розвинутих країн світу, удосконалення взаємодії бізнесу та влади, стимулювання і налагодження ефективної роботи сільськогосподарської кооперації, стимулювання інвестицій переробників продукції у розвиток власної сировинної бази та формування вертикальної інтеграції, стимулювання орієнтації бізнесу на виробництво натуральної та органічної продукції, створення інноваційних продуктів у відповідності до світових трендів, удосконалення взаємодії між виробниками і торгівельними мережами.

Список джерел:

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ./ К. Боумэн — м.: банки и биржа: юнити, 2007.- 348;
2. Боришкевич В.І. Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств// Ж.: Ефективна економіка, – 2014
3. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища / Ж.: Вісник херсонського державного університету/ Вип.№9-2014;
4. Ковінько О.М. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ М'ЯСА В УКРАЇНІ // К.: Науковий вісник Херсонського Державного Університету // Вип. № 21, частина 1 –2016, С.113-116
5. Постол А.А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг// Ж.: східна Європа: економіка, бізнес та управління / в.№2(07),–2017;
6. Пуцентейло П.Р., Стратегічні напрями розвитку тваринництва України // Ж.: Інноваційна економіка/ Вип.№8 – 2013, С.12-16;
7. Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами // Ж.: Економіка:реалії часу/ вип. №2(30),–2017
8. Державна Служба Статистики Тваринництво// Електронний доступ
:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/tvar_u.html
9. Державна Служба Статистики Надходження продукції тваринництва на переробні підприємства України 2010-2019// Електронний доступ
:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/nmpp/arh_nmpp_u.html
10. Державна Служба Статистики Надходження сільськогосподарських тварин на переробні підприємства 2010-2020 // Електронний доступ
:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/nptpp/arh_nptpp2020_u.html
1
11. Державна Служба Статистики Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України 2020/ Електронний доступ:
http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/Zb_bsph2019.pdf