

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: _____ «Формування інвестиційної стратегії підприємства» _____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Мурга Яна Володимирівна

(підпис)

Керівник Ємцев Віктор Іванович

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Мурги Яни Володимирівни _____

1. Тема роботи «Формування інвестиційної стратегії підприємства»
керівник роботи Ємцев В. І., д. е. н., професор
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 587-к.
2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПАТ «Бель Шостка Україна».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування інвестиційної стратегії підприємства.
Розділ 2. Дослідження діяльності та інвестиційної стратегії ПАТ «Бель Шостка Україна».
Розділ 3. Удосконалення інвестиційної стратегії ПАТ «Бель Шостка Україна».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 12 рисунках та 26 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Я.В. Мурга

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

В.І. Ємцев

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування інвестиційної стратегії підприємства. Описано сутність понять та методичні підходи до формування інвестиційної стратегії підприємства.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ПАТ «Бель Шостка Україна» та особливості його інвестиційної стратегії.

На основі дослідження інвестиційної діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна» було розроблені пропозиції щодо створення СОК «Бель молоко». Створення сільськогосподарського кооперативу надасть можливість ПАТ «Бель Шостка Україна» розширити сировинну базу, знизити собівартість, збільшити обсяги реалізованої продукції і прибуток.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 85 сторінках (без урахування додатків), містить 26 таблиць, 12 рисунків.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, інвестиційна діяльність, інвестиційна діяльність, стратегія.

ANNOTATION

The qualification paper considers and summarizes the existing theoretical and methodological foundations for the formation of an enterprise's investment strategy. The article describes the essence of concepts and methodological approaches to the formation of an enterprise's investment strategy.

To assess the feasibility of the proposed event, the current level of development of PJSC "Bel Shostka Ukraine" and the specifics of its investment strategy was determined.

Based on the study of the investment activity of PJSC "Bel Shostka Ukraine", proposals for the creation of juice "Bel Moloko" were developed. The creation of an agricultural cooperative provides an opportunity for PJSC "Bel Shostka Ukraine" to expand the raw material base, reduce the cost of production, increase the volume of products sold and profit.

The calculations carried out indicate that the proposed project is profitable and can be implemented at the enterprise in the future.

The qualification paper is compiled on 85 pages (excluding appendices), contains 26 tables, 12 figures.

Key words: sales, sales activity, investment activity, investment activity, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність понять «інвестиція», «інвестиційна діяльність», «стратегія» та «інвестиційна стратегія підприємства».....	10
1.2. Методичні підходи до формування інвестиційної стратегії підприємства	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна», сировинного ринку та ринку продукції, на яких працює підприємство	28
2.2. Аналіз економічної діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна»	40
2.3. Особливості існуючої інвестиційної стратегії ПАТ «Бель Шостка Україна».....	46
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА».....	55
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення процесу формування інвестиційної стратегії.....	55
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу щодо удосконалення процесу формування інвестиційної стратегії ПАТ «Бель Шостка Україна»	64
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність роботи зумовлена тим, що в сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринках для розширення бізнесу та підвищення своєї конкурентоспроможності, підприємства мають приймати зважені управлінські рішення щодо залучення боргового капіталу з відповідною дисконтною ставкою та прийнятним рівнем ризику з метою підвищення ефективності його діяльності.

При зростанні обсягу інвестицій, що вкладається в бізнес виникає необхідність оцінки і розрахунку величини коштів, які інвестор може максимально ефективно та з мінімальним ризиком вкласти фінансові ресурси в реалізацію на підприємстві інноваційного проєкту, враховуючи величину його інвестиційної привабливості як сукупності виробничої, комерційної, фінансової характеристик та особливостей інвестиційного клімату, яка відображає рівень ефективності можливих інвестицій, що вкладаються в бізнес.

Для розвитку бізнесу, а також для його початку підприємствам необхідно залучення інвестицій, яке представляє з себе складний комплекс економіко-правових аспектів починаючи з юридичного оформлення права на вибір джерел, їх отримання, часу і умов погашення, і головне, проєктів, в які ці позикові кошти можуть бути спрямовані, і від яких буде отримана економічна вигода.

Існуючі проблеми використання регламентацій щодо прийняття управлінських рішень щодо застосування інвестицій, призводять до появи різних наукових підходів до вибору інструментів аналізу та управління у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі.

Питання формування та оцінки інвестиційної стратегії підприємства розглядалися в наукових роботах таких авторів, як Д.А. Ендовицький, В.А. Бабушкін, Н.А. Батурина, Е.І. Крилов, В.М. Власова, М.Г. Єгорова, І.В. Журавкова, Ф. Брігхем Юджин, Л.С. Валінурова, О.Б. Казакова, А.

Дамодаран, П. Дойль, Г.П. Подшіваленко, В.А. Іванов. Проте, на сьогодні немає єдиного і загально визнаного підходу до формування та оцінки інвестиційної стратегії підприємств харчової промисловості.

Мета роботи – визначити основні підходи до формування інвестиційної стратегії підприємств харчової промисловості.

Задачі задля досягнення мети роботи:

– визначити сутність понять «інвестиція», «інвестиційна діяльність», «стратегія» та «інвестиційна стратегія підприємства»;

– розробити методичні підходи до формування інвестиційної стратегії підприємства;

– надати загальну характеристику діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна», сировинного ринку та ринку продукції, на яких працює підприємство;

– провести аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна»;

– дослідити особливості інвестиційної стратегії ПАТ «Бель Шостка Україна»;

– прийняти управлінське рішення щодо напрямів удосконалення процесу формування інвестиційної стратегії;

– обґрунтувати доцільність впровадження заходу щодо удосконалення процесу формування інвестиційної стратегії ПАТ «Бель Шостка Україна».

Об'єкт роботи – процес удосконалення теоретичних та методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування інвестиційної стратегії підприємств харчової промисловості.

Предмет роботи – вдосконалення механізму формування інвестиційної стратегії підприємств харчової промисловості.

Сферою застосування є ПАТ «Бель Шостка Україна».

У роботі використані *методи* емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, опис, вимір), теоретичного пізнання (формалізація, метод дисконтування, розкладання Дюпона, факторний метод,

гіпотетично-дедуктивний метод), загальнологічні методи (аналіз, узагальнення, індукція, структурно-функціональний, SWOT-аналіз тощо).

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері управління інвестиціями; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 85 сторінок (без урахування додатків), вона містить 26 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 52 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність понять «інвестиція», «інвестиційна діяльність», «стратегія» та «інвестиційна стратегія підприємства»

На сьогоднішній день продукції вітчизняних підприємств усе складніше конкурувати на внутрішньому та світовому ринках. Це пов'язано з тим, що виробництво вітчизняної продукції надмірно (у 2-10 разів у порівнянні з розвинутими країнами) ресурсо- і енергоємне в силу того, що технології та основний капітал вітчизняних промислових підприємств морально і фізично застаріли, а знос основних засобів складає від 36,7 до 72,1% по галузях економіки.

На сьогодні вітчизняний експорт товарів майже на 80% наповнений аграрною, мінеральною та промисловою сировинною продукцією і продуктами з найнижчим рівнем доданої вартості. Частка ж високотехнологічних товарів у структурі експорту по різних галузях складає від 4 до 7% та значно менша, ніж в розвинених країнах (Сінгапур – 75,2%, Ізраїль – 69,6%, Естонія – 68,8%). Наприклад, 82% європейського експорту – промислова продукція, яка, як правило, коштує в 3-5-10 разів дорожче за сировину. У вітчизняному експорті 44% складає продукція АПК з низьким рівнем доданої вартості.

Дефіцит торгового балансу ЗЕД товарами у 2021 р. досяг майже 4,8 млрд. доларів, що покривається за рахунок зовнішніх запозичень і веде до збільшення зовнішнього боргу економіки країни (станом на 1.01.2022 р. він становив понад 54% ВВП).

Навіть «локомотив» вітчизняної економіки – АПК, в тому числі сільське господарство, у порівнянні з іншими країнами залишається значною мірою неефективним. На сьогоднішній день матеріально-технічне забезпечення агропідприємств на 50-90% залежить від імпорту (ПММ, насіння, ЗЗР, техніка та запчастини, добрива тощо).

Саме тому вітчизняні підприємства поступаються у конкурентній боротьбі на споживчих ринках через технологічну відсталість і не мають власних чи залучених інвестицій на техніко-технологічне оновлення виробництва.

Як свідчать результати проведеного аналізу, кількість інноваційно активних підприємств до загальної кількості обстежених у 2020 р. склала 14,9%, а за останні 20 років не перевищувала 17%. Для порівняння, у підприємств УРСР цей показник складав 35-37%.

Для проведення інноваційної діяльності підприємствам потрібно мати інвестиційні стратегії та доступ до довгострокових інвестицій.

Розглянемо теоретичні підходи до визначення понять «інвестиція», «інвестиційна діяльність», «стратегія» та «інвестиційна стратегія підприємства».

Дослідження літературних джерел дозволяє зробити висновок про те, що під інвестиціями розуміють довгострокові вкладення капіталу (грошей) у підприємницьку діяльність (для одержання прибутку). Той, хто має капітал (гроші) і вкладає його (їх) у ту чи ту комерційну справу, називається інвестором, а сам процес вкладення капіталу – інвестуванням (довгостроковим фінансуванням).

У будь-якій підприємницькій діяльності інвесторами можуть бути як юридичні, так і фізичні особи, тобто як підприємства, так і окремі власники капіталу. Для сутнісно-змістової характеристики інвестицій істотне теоретичне і практичне значення має визначення різновидів інвестицій за окремими ознаками, тобто за їхнім функціонально-елементним складом. Залежно від того, де вкладається капітал (у межах країни чи за кордоном), виокремлюють внутрішні (вітчизняні) й зовнішні (іноземні) інвестиції. У свою чергу, внутрішні інвестиції поділяються на фінансові та реальні, а зовнішні – на прямі та портфельні [9].

Прийнято розрізняти два типи інвестицій: фінансові (портфельні) та реальні. Реальні інвестиції – це інвестиції приватної компанії або держави у

виробництво продукту (послуги), в основний чи оборотний капітал, вони включають:

– вкладення в основні засоби, тобто придбання вироблених нових основних засобів виробництва, таких як виробниче обладнання, промислові будівлі та споруди, технічне переозброєння наявних активів та створення нових:

– вкладення в матеріально-товарні запаси, що передбачає накопичення сировини для подальшого використання в процесі виробництва.

Слід зазначити, що у разі реальних інвестицій передумовою досягнення поставлених цілей є, зазвичай, використання поза оборотних активів.

Інвестиційна діяльність – це діяльність пов’язана із вкладенням будь-яких інвестицій у будь-яку діяльність для досягнення позитивного ефекту та прибутку [9].

Капітальні вкладення – це вкладення пов’язані з основним капіталом підприємства, які вкладаються для розширення підприємства, придбання нових машин та обладнання

Капітальні вкладення й інвестиції у сенсі мають на увазі тимчасове невикористання своїх фінансових ресурсів збільшення свого добробуту у майбутньому.

Проект – одноразова, цілеспрямована, орієнтована в часі послідовність комплексних дій (заходів або робіт) з такими ознаками:

1) чіткість цілей, які мають бути досягнуті з одночасним дотриманням певних технічних, економічних та інших вимог;

2) внутрішній та зовнішній взаємозв’язок завдань, робіт, операцій і ресурсів, що потребують чіткої координації в процесі реалізації проекту;

3) визначність термінів його початку та закінчення;

4) обмеженість у всіх видах ресурсів;

5) певний ступінь унікальності мети, умов її досягнення;

6) неминучість різноманітних конфліктів [7, с. 8].

Інвестиційний проект – це документ, що надає обґрунтування

економічної доцільності, обсягу та тривалості капітальних вкладень, у тому числі необхідної проєктно-кошторисної документації, розробленої відповідно до чинного законодавства України та затвердженого стандарту, а також опис практичних кроків для здійснення впровадження інвестицій.

Сучасне визначення категорії «стратегія» важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їх визначення мають різний зміст. Зазначимо, що стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Відсутність загальноприйнятого та узгодженого визначення категорії «стратегія» показує ендемічний (місцевий) характер поглядів на роль та значення стратегії для діяльності підприємства. Це характерно для кожної держави, для якої притаманні особливі умови, для окремих регіонів, окремих підприємств. Тому немає сенсу відшукувати або зводити до єдиного терміну багатогранну сутність стратегії. Вона повинна мати конкретне призначення, суть та зміст, які залежать від можливостей та умов діяльності кожної конкретної організації [16].

Але це не означає, що в цьому питанні немає загальних підходів та рекомендацій щодо вибору та формування стратегій розвитку підприємства. Із аналізу існуючих визначень можна зробити висновок, що стратегія – є довгостроковою програмою діяльності підприємства, яка повинна постійно підлягати контролю, оцінюватися та відповідним чином коригуватися в процесі її реалізації.

У сучасних економічних умовах активізація інвестиційного процесу є одним із найдієвіших механізмів перетворень, і саме інвестиції відіграють велику роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства, як і всього суспільного відтворення, оскільки вони безпосередньо впливають на

можливість економічного зростання у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим значна кількість суб'єктів господарювання як головний інструмент управління інвестиційною діяльністю використовують різноманітні інвестиційні стратегії.

Інвестиційна стратегія виступає як система довгострокових цілей інвестиційної діяльності організації, яка залежить від загальних завдань її розвитку, а також використовуваних шляхів їх досягнення [18, с. 65].

Інвестиційна стратегія для компанії у довгостроковому періоді зумовлює:

- основні напрямки інвестиційної діяльності;
- об'єкти інвестиційної діяльності; джерела інвестиційних ресурсів підприємства;
- етапи та їх послідовність при реалізації довгострокових інвестиційних цілей підприємства;
- оптимальну інвестиційну активність підприємства залежно від форм інвестиційної діяльності;
- сукупність встановлених критеріїв, за якими компанія реалізує та оцінює власну діяльність інвестиційного характеру [7, с. 17].

При створенні загальної інвестиційної стратегії розвитку підприємства можна назвати три основних типи об'єктів: інвестиційну діяльність фірми загалом; інвестиційну діяльність стратегічних зон господарювання; інвестиційну діяльність стратегічних інвестиційних центрів.

Згідно з Господарським кодексом України підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством. Виходячи з цього, підприємство виступає як відкрита комплексна система, що включає всі напрямки та форми інвестиційної діяльності.

Стратегічна зона господарювання – є самостійний певний сегмент у межах фірми, здійснює свою діяльність у різних галузях, об'єднаних спільністю попиту, використовуваної сировини чи технології. Під стратегічним інвестиційним центром розуміються самостійні структурні одиниці підприємства, що спеціалізуються на вирішенні окремих завдань інвестиційного функціонування, які також забезпечують забезпечення ефективності господарського функціонування відокремлених стратегічних зон господарювання.

Процес формування інвестиційної стратегії виступає однією з найважливіших складових частин загальної системи стратегічного управління підприємством.

До основних елементів цього процесу можна віднести місію, систему загальних стратегічних цілей розвитку, систему окремих функціональних стратегій, сукупність способів акумуляції та розподілу ресурсного потенціалу [24, с. 65].

Таким чином, важливу роль у формуванні інвестиційної стратегії відіграє проведення інвестиційного аналізу, під яким розуміють проведення оцінки інвестиційної позиції та основних підсумків функціонування підприємства з метою виявлення резервів збільшення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку.

Водночас, у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства відбувається систематична поява нових непередбачених обставин, які не були закладені первісною концепцією стратегії. Дані причини можуть, наприклад, відкривати нові напрями розвитку та можливості поліпшення існуючого становища підприємства чи, навпаки, змусити відійти від обраного курсу та плану розвитку. В останньому випадку початкова стратегія стає такою, що важко реалізується, і підприємство може перейти до дослідження та вибору інших стратегічних завдань та цілей.

Роль формування інвестиційної стратегії полягає в тому, що за її допомогою здійснюється забезпечення механізму реалізації довгострокових

цілей економічного та соціального розвитку підприємства в цілому та її функціональних одиниць.

Інвестиційна стратегія дає можливість проведення реальної оцінки інвестиційних можливостей компанії, забезпечення максимального використання її внутрішнього інвестиційного потенціалу та можливості активного управління інвестиційною ресурсною базою, можливості оперативної реалізації нових перспективних інвестиційних ідей, які можуть виникнути внаслідок зміни факторів інвестиційного макрооточення.

Формування інвестиційної стратегії здійснює врахування можливих варіацій розвитку невідконтрольних компанії факторів інвестиційного макрооточення та мінімізувати їх негативні прояви для компанії. Інвестиційною стратегією відображається сукупність порівняльних (конкурентних) переваг компанії в інвестиційній діяльності [15, с. 51].

Сформована інвестиційна стратегія може забезпечити наявність чіткого взаємозв'язку управлінської діяльності компанії у стратегічному, поточному та оперативному ключі. Ця стратегія може забезпечити реалізацію інвестиційної поведінки практично у найважливіших стратегічних рішеннях інвесторів (підприємств, приватних осіб).

Для підприємства діяльність у сфері реальних інвестицій є пріоритетною, оскільки забезпечує реальний розвиток підприємства, його матеріально-технічної бази, становище на ринку.

Фінансові інвестиції здійснюються переважно як портфельних інвестицій. Інвестиційна стратегія портфельних інвестицій суб'єкта господарювання може бути класифікована як: агресивна, помірна, пасивна (рис. 1.1).

Розрізняють наступні основні види інноваційних стратегій підприємства. Агресивна стратегія полягає у формуванні високоприбуткових та високо ризикових цінних паперів у портфелі такого інвестора. Підприємство у такому разі наймає професіонала для постійної роботи з цим портфелем.



Рис. 1.1. Класифікація інвестиційних стратегій по типу портфельного інвестування [21, с. 77]

Пасивна інвестиційна стратегія полягає у доборі в портфель високоліквідних цінних паперів. Це переважно папери «блакитних фішок», державні цінні папери та акції широко відомих компаній. Висока їх ліквідність є зворотною стороною їхньої прибутковості, вони мають низьку прибутковість і низький ступінь ризику. Пасивна стратегія передбачає активну роботу з цінними паперами, ними починають цікавитися в періоди ринкових стрибків і нестабільності. Вони забезпечують досить стабільний дохід, і ця стратегія застосовується, коли підприємство має вільні кошти.

Помірна інвестиційна стратегія поєднує попередні стратегії. Диверсифікація портфеля – основа такої стратегії. Купуються такі цінні папери, які забезпечують стійкість портфеля стосовно прибутковості та ступеня ризику [21, с. 77].

Для реальної інвестиційної діяльності види інвестиційних стратегій зводяться до стратегій обмеженого зростання, прискореного зростання, інерційного зростання, комбінованої стратегії (рис. 1.2).

Стратегія обмеженого зростання використовується підприємствами, що мають впевнене становище на ринку, унікальну продукцію за практичної відсутності конкурентів. Інвестиції спрямовуються на розширення виробництва. Інвестори, які обирають таку стратегію – це підприємства з обмеженими ресурсами. Нестача ресурсів та неможливість їх збільшити призводить до стратегії самообмеження розвитку підприємства.

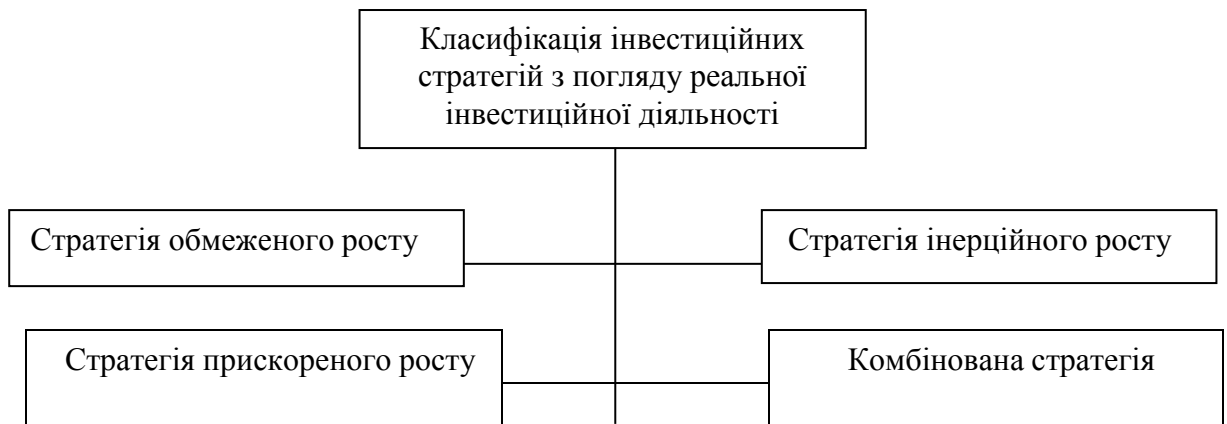


Рис. 1.2. Класифікація інвестиційних стратегій з погляду реальної інвестиційної діяльності [21, с. 79]

Інвестиційна стратегія прискореного зростання обирається за інноваційного підходу до розвитку підприємства. Наголос робиться на нових технологіях у виробництві та управлінні підприємствами.

Інвестиційна стратегія інерційного зростання обирається підприємствами під час завершення інвестиційного проєкту чи ліквідації підприємства.

Комбінована інвестиційна стратегія застосовується великими підприємствами, в середині яких тривають різні процеси, беруть участь різні підрозділи, які мають кожен свою інвестиційну стратегію розвитку [30, с. 36].

Залежно від цілей інвестування, типу управління та інших факторів можна виявити велику кількість різноманітних стратегій, класифікація яких представлена на рис. 1.3.

Стратегія ефективного власника полягає у отриманні доступу до певних видів продукції та забезпеченні довгострокового доходу, а також у підвищенні науково-технічного та виробничо-збутового потенціалу підприємства-емітента.

Стратегія спекулятивного злиття або поглинання полягає у придбанні контрольного пакету акцій для забезпечення доступу до дефіцитних видів продукції, фінансових ресурсів або з метою отримання у розпорядження вигідних об'єктів майнових та немайнових прав.

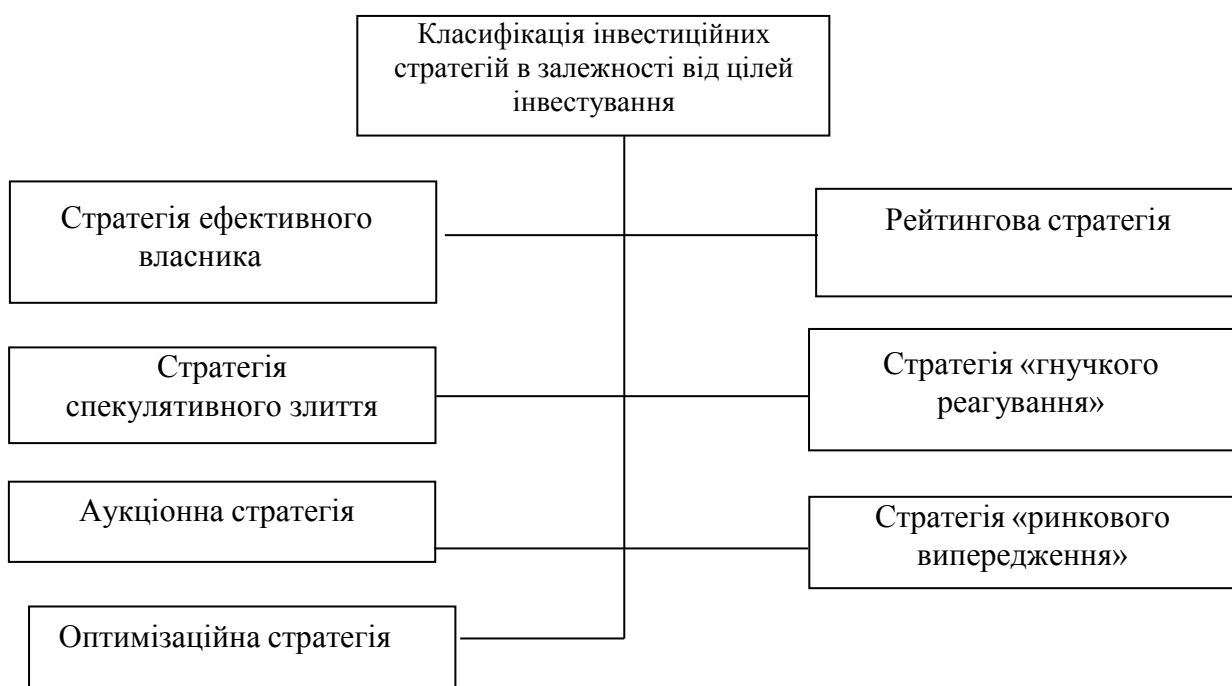


Рис. 1.3. Класифікація інвестиційних стратегій залежно від цілей інвестування [21, с. 80]

Аукціонна стратегія полягає у придбанні акцій у момент їхнього первинного продажу на аукціонах, що проводяться в процесі приватизації. Ця стратегія залежить від умов проведення аукціонів [28, с. 88].

Оптимізаційна стратегія полягає у придбанні інвестиційного портфеля та побудові економіко-математичних моделей на основі моделей Марковіца, Шарпа чи Тобіна для оптимізації доходу від портфеля.

Рейтингова стратегія полягає у формуванні інвестиційного портфеля та його оновленні на основі результату побудови рейтингової таблиці, при цьому розрахунок рейтингу здійснюється за групами показників, що характеризують основні інвестиційні переваги учасника.

Стратегія «гнучкого реагування» полягає в активному реагуванні на дії великих іноземних або вітчизняних інвесторів для купівлі-продажу цінних паперів, які відповідають необхідним інвестору якостям.

Стратегія «ринкового випередження» полягає у прогнозуванні інвестором майбутнього стану ринку та використанні прогнозних значень для отримання підприємницького доходу [28, с. 89].

Залежно від термінів повернення вкладеного капіталу можна назвати стратегії короткострокових, середньострокових і довгострокових інвестицій, і навіть їх поєднання.

При створенні та виборі варіанта стратегій можна застосувати й інші класифікаційні критерії. Наприклад, якщо основу класифікації буде використано можливість отримання прибутку, то зарубіжною практикою у цьому разі передбачено виділення стратегії, що базується на збільшенні капіталів, отриманні регулярних поточних доходів, поєднанні збільшення капіталу та поточних доходів. До цього типу можна віднести стратегії, пов'язані з маніпулюванням кривою прибутковості [14, с. 73].

Якщо як класифікаційний критерій використовувати можливість мінімізації ризикованості інвестицій, то для досягнення цієї мети стратегії можуть бути поділені на стратегії диверсифікації, концентрації, імунізації та хеджування.

Таким чином, інвестиційна стратегія виступає як система довгострокових цілей інвестиційної діяльності організації, яка залежить від загальних завдань її розвитку, а також шляхів їх досягнення.

Інвестиційну стратегію можна визначити як генеральний напрям інвестиційної діяльності компанії, дотримання якого у довгостроковому періоді може призвести до досягнення цілей та отримання очікуваного ефекту інвестиційного характеру. Інвестиційною стратегією визначається сукупність пріоритетів напрямів та форм інвестиційної діяльності компанії, характер формування інвестиційної ресурсної бази та послідовність стадій реалізацій інвестиційних цілей у довгостроковому періоді, які забезпечують запланований загальний розвиток компанії.

1.2. Методичні підходи до формування інвестиційної стратегії підприємства

Розробка та моделювання інвестиційної стратегії грає одну з основних ролей у забезпеченні ефективного розвитку та діяльності підприємства у

довгостроковому періоді.

Ця роль реалізується у вирішенні наступних завдань:

- дозволяє сформувати механізм реалізації інвестиційних цілей компанії, в економічному та соціальному просторі розвитку бізнесу як цілої структури, так і його окремих елементів;
- оцінити інвестиційний потенціал компанії та досягти максимального рівня використання інвестиційних можливостей;
- здійснювати динамічне маневрування ресурсами за допомогою різноманітних фінансових інструментів;
- забезпечує швидку реалізацію в перспективних напрямках інвестиційної діяльності, що виникають під динамічною зміною факторів та умов у зовнішньому середовищі;
- виявити переваги компанії у реалізації інвестиційної програми, зіставляючи її параметри з параметрами конкурентів;
- забезпечити чітку взаємодію оперативного, поточного, а також перспективного управління процесом інвестування у компанії;
- сформувати базу критеріїв для вибору рішень [5, с. 314].

Розробка ефективної інвестиційної стратегії компанії може привести до раціонального використання інвестиційних ресурсів, і надалі дозволить підвищити ефективність діяльності компанії.

У ході дослідження інвестиційної стратегії підприємства, формування та затвердження стратегічних інвестиційних рішень гарантують такі ключові принципи (табл. 1.1).

Процес планування та розробки інвестиційної стратегії компанії здійснюється за наступними етапами.

1. Позначення сукупного періоду формування інвестиційної стратегії підприємства. Цей період залежить від певних умов, однією з головних умов позначення меж періоду є тривалість терміну, прийнятого у рамках формування глобальної стратегії розвитку компанії, внаслідок того, що інвестиційна стратегія є одним із напрямків реалізації глобальної стратегії і

Принципи формування інвестиційної стратегії

Назва принципу	Характеристика принципу
Принцип інвайронменталізму	На відміну від принципів конституціоналізму (у вигляді закритої організації, функціонування якої не передбачає здійснення інвестиційної діяльності або будь-якої іншої взаємодії із зовнішнім оточенням) інвайронменталізм оцінює господарюючі суб'єкти як відкриті для взаємовідносин із зовнішнім інвестиційним оточенням, здатним до самоорганізації, тобто придбання необхідної структури просторового, тимчасового чи функціонального типу. Це забезпечує можливість розвитку інвестиційної стратегії компанії
Принцип відповідності	Сутність цього принципу полягає у забезпеченні поєднання управління інвестиційним розвитком перспективного, поточного та своєчасного характеру. Сформована політика підприємства у сфері інвестування, по суті, виступає лише як початкової стадії стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємства. Подібна стратегія виступає як основа тактичного (поточного) управління інвестиційною діяльністю за допомогою формування інвестиційного портфеля підприємства
Принцип поєднання	Базовою підприємницького стилю інвестиційної поведінки виступає проведення відбору дієвих інвестиційних рішень по всій сукупності напрямів та конфігурацій інвестиційної роботи, які завжди змінюються під впливом змінних факторів зовнішнього інвестиційного оточення
Принцип переважної орієнтації на підприємницький стиль стратегічного управління	Інвестиційна стратегія має бути розроблена з урахуванням адаптивності змін умов зовнішнього інвестиційного середовища. Крім іншого у основі стратегічних інвестиційних рішень може бути динамічний відбір інших різновидів напрямів, змін та методів виконання інвестиційної роботи, підбір оптимальних, організація у основі загальної інвестиційної стратегії та створення елементів ефективної її реалізації.
Принцип інвестиційної гнучкості та альтернативності	Створюючи інвестиційну стратегію, необхідно пам'ятати, що інвестиційна діяльність є основним інструментом запровадження науково-технічних нововведень, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Здійснення єдиних стратегічних напрямів формування компанії на суттєвому рівні залежить від того, якою мірою його інвестиційна політика відображає підсумки науково-технологічного прогресу та адаптована до стрімкого застосування нових його досягнень
Інноваційний принцип	Фактично, завжди інвестиційні рішення, що приймаються в компанії в ході розвитку інвестиційної стратегії, модифікують ступінь інвестиційного ризику. Залежно від різної інвестиційної поведінки відношення до ризику, ступінь його можливого значення повинен встановлюватися диференційовано
Принцип мінімізації інвестиційного ризику	Якщо експерти не залучалися до вивчення окремих показників інвестиційної стратегії підприємства, її реалізацію повинні гарантувати спеціалізовані, професійні експерти – фінансові (інвестиційні) менеджери, що володіють не тільки знаннями, вміннями і досвідом управління, але і інвестиційною культурою.

Джерело: згруповано автором за [9, 22]

відповідно не може перевищувати її тимчасовий період.

2. Проведення дослідження різних факторів зовнішнього інвестиційного клімату та середовища, що склалося, а також кон'юнктури інвестиційного ринку. Дане дослідження визначає вивчення економічних чинників та правового поля інвестиційної діяльності компанії та можливих змін у прогностному періоді.

При розробці інвестиційної стратегії на даному етапі аналізуються визначальні фактори, кон'юнктура інвестиційного ринку, і будується прогноз на перспективу з урахуванням певних умов ринку, які пов'язані з інвестиційною програмою компанії, що розробляється.

3. Оцінити сильні та слабкі сторони компанії, які визначають особливості його інвестиційного розвитку. У процесі проведення оцінки потрібно встановити наявність достатнього потенціалу в компанії, щоб використовувати потенційні інвестиційні можливості, і набір внутрішніх характеристик, які можуть ослабити ефективність інвестиційної програми [23, с. 274]. При розробці інвестиційної стратегії до зони відповідальності управлінського обстеження рекомендується включати функціональні дані галузі:

- маркетинговий потенціал розширення, використовуваного ринку та диверсифікації операційної діяльності;
- фінансові джерела формування ресурсів для інвестицій;
- чисельність та кваліфікацію співробітників, які забезпечують розробку та реалізацію інвестиційної політики;
- інформаційна база компанії, яка забезпечує підготовку альтернативних рішень у галузі інвестиційного планування;
- стан інвестиційної культури та організаційної структури компанії.

4. Сформувані стратегічні цілі інвестиційної діяльності підприємства. Основною метою інвестиційної діяльності є підвищення ефективності компанії, рівня добробуту її власників та максимізація ринкової вартості. Формування мети вимагає конкретного позначення з урахуванням

очікуваних результатів, поставлених завдань та шляхів їх вирішення у реалізації інвестиційної програми компанії.

Розвиток системи стратегічних цілей має забезпечити таке:

- можливість вибору одного з найбільш ефективних напрямів фінансового та реального інвестування;
- сформувавши достатній обсяг інвестиційних ресурсів та оптимізувати їх склад;
- забезпечити прийнятність рівня інвестиційного ризику у процесі реалізації майбутньої господарської та інвестиційної діяльності.

5. Провести аналіз стратегічних варіантів та вибір стратегічного спрямування та форми інвестиційного розвитку. Даний етап розробки інвестиційної політики є одним з основних, і включає пошук альтернативних рішень в рамках поставлених інвестиційних цілей, проведення відповідної оцінки з позиції зовнішнього середовища, ризиків, інвестиційного потенціалу компанії і відбір найефективніших [18, с. 46].

6. Виявити стратегічні джерела формування інвестиційних ресурсів.

Цей етап розробки інвестиційної політики включає:

- побудову прогнозу загального обсягу необхідних інвестиційних ресурсів, які забезпечать реалізацію стратегічного спрямування, а також форм фінансових та реальних інвестицій;
- диференціацію потреби в інвестиційних ресурсах на окремих етапах інвестиційної програми;
- оптимізацію структури джерел формування інвестицій, які забезпечать фінансову рівновагу компанії у процесі її розвитку.

7. Сформувавши інвестиційну політику за основними напрямками інвестиційної діяльності. Даний етап формування дозволить забезпечити інтеграцію напрямів та цілей інвестиційної діяльності компанії з основними механізмами та інструментами їх реалізації у прогнозованому періоді. Інвестиційна політика є формою реалізації частини глобальної та інвестиційної стратегій з урахуванням найважливіших позицій інвестиційної

діяльності щодо окремих етапів її реалізації [14, с. 350].

8. Розробити систему організаційно-економічних заходів, що забезпечать реалізацію інвестиційної діяльності. Система цих заходів дозволяє наступне:

- сформувати нові підрозділи та організаційні структури в компанії з управління інвестиційною діяльністю;
- створити інвестиційні центри різних типів із набором певних функцій;
- впровадити нові засади інвестиційної культури в компанію;
- створити ефективну систему стратегічного інвестиційного контролінгу та операційного планування.

9. Оцінити результативність сформованої інвестиційної стратегії через набір параметрів. Етап оцінки є заключним у процесі розробки інвестиційної стратегії. Оцінку необхідно проводити за системою спеціальних неекономічних та економічних критеріїв, що встановлюються компанією.

На кінцевому етапі формування стратегії підприємства потрібно дати відповіді на три запитання: У яких напрямках господарську діяльність потрібно розвивати? Які потреби в капіталовкладеннях компанія має і які джерела має на даний момент? Яка ймовірність та рівень можливої віддачі від діяльності за обраними напрямками розвитку [14, с. 350]?

Стратегія дозволяє зосередити ресурси на конкретних зонах чи потенційних можливостях, а також виключити інші можливості, які не можуть бути з нею сумісні. Необхідність у розробленій стратегії відпадає, у міру досягнення компанією необхідних результатів, що сформулює нові потреби та завдання для яких буде потрібно розробити нову стратегію. На етапі формування стратегії неможливо точно спрогнозувати всі можливості, які можуть відкритися під час планування та реалізації конкретних проєктів. Внаслідок цього наводиться досить узагальнена, неповна та неточна інформація про набір альтернатив. В умовах появи більш точної інформації можливе внесення коригувань або поява потреби у формуванні

альтернативної стратегії. Для цього організовується форма зворотного зв'язку, що дозволяє забезпечити своєчасне надходження сигналу та запустити процес розробки альтернативної стратегії [19, с. 61].

Таким чином, інвестиційна стратегія є одним із визначальних елементів ефективного та успішного розвитку компанії. Роль інвестиційної стратегії у процесі розвитку компанії визначає довгострокові цілі напрямів розвитку, встановлює набір завдань їхнього досягнення, дозволяє оцінити реальний потенціал та перспективи компанії, і навіть використовувати існуючу модель бізнесу ефективніше, враховуючи вплив зовнішніх чинників на інвестиційну програму. Створення інвестиційної стратегії дає змогу привернути увагу потенційних інвесторів.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних основ інвестиційної діяльності, в першому розділі зроблено наступні висновки.

Визначено, що «інвестиції» – це довгострокові вкладення капіталу (грошей) у підприємницьку діяльність для одержання прибутку. Інвестиційна діяльність – це діяльність пов'язана із вкладенням будь-яких інвестицій у будь-яку діяльність для досягнення позитивного ефекту та прибутку.

«Стратегія» – розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

«Інвестиційна стратегія підприємства» – генеральний напрям інвестиційної діяльності компанії, дотримання якого у довгостроковому періоді може призвести до досягнення цілей та отримання очікуваного ефекту інвестиційного характеру.

Роль інвестиційної стратегії у процесі розвитку компанії визначає довгострокові цілі напрямів розвитку, встановлює набір завдань їхнього

досягнення, дозволяє оцінити реальний потенціал та перспективи компанії і навіть використовувати існуючу модель бізнесу ефективніше, враховуючи вплив зовнішніх чинників на інвестиційну програму. Створення інвестиційної стратегії дає змогу привернути увагу потенційних інвесторів.

Формування інвестиційної стратегії підприємства повинно відбуватися із застосуванням певних принципів (інвайронменталізму, відповідності, поєднання, переважної орієнтації на підприємницький стиль стратегічного управління, мінімізації інвестиційного ризику) та відповідних етапів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна», сировинного ринку та ринку продукції, на яких працює підприємство

ПАТ «Бель Шостка Україна» (історична довідка та структура підприємства надані у додатках А та Б) спеціалізується на виробництві продукції, виробленої з молочної сировини. Основною продукцією ПАТ є тверді та плавлені сири, сухі молочні продукти. Питома вага твердих та плавлених сирів у загальному обсязі виробництва молочної продукції у 2021 р. склала понад 77,04%, у 2020 р. – 52,65%, у 2019 р. – понад 80%. Обсяги виробництва у натуральному виразі представлені на рисунку 2.1.

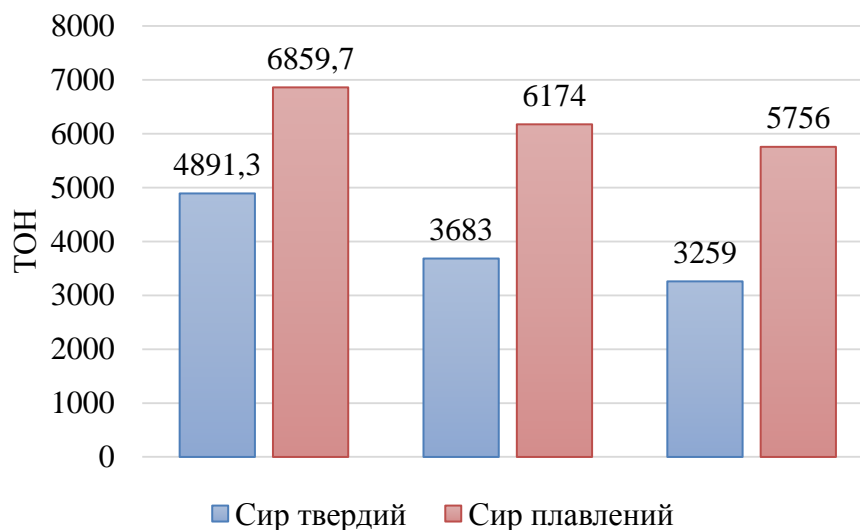


Рис. 2.1. Обсяг виробництва ПАТ «Бель Шостка Україна» у 2019-2021 рр. у натуральному виразі, т

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

З даних, наведених на рисунку 2.1, можна зробити висновок, що обсяги виробництва сирів ПАТ «Бель Шостка Україна» у натуральному виразі з кожним роком скорочуються. Так, у 2019 р. загальний обсяг виробництва склав 11 751 т, у 2020 р – 9 857 т, що на 16,12% менше, ніж у 2019 році; у

2021 р. – 9 015 т, що на 8,54% менше, ніж у 2020 р. Основною причиною такої тенденції є розширення конкурентного тиску з боку європейських компаній. У грошовому виразі загальний обсяг виробництва сирів у 2019 р. склав 522 074,7 тис. грн. (рис. 2.2).

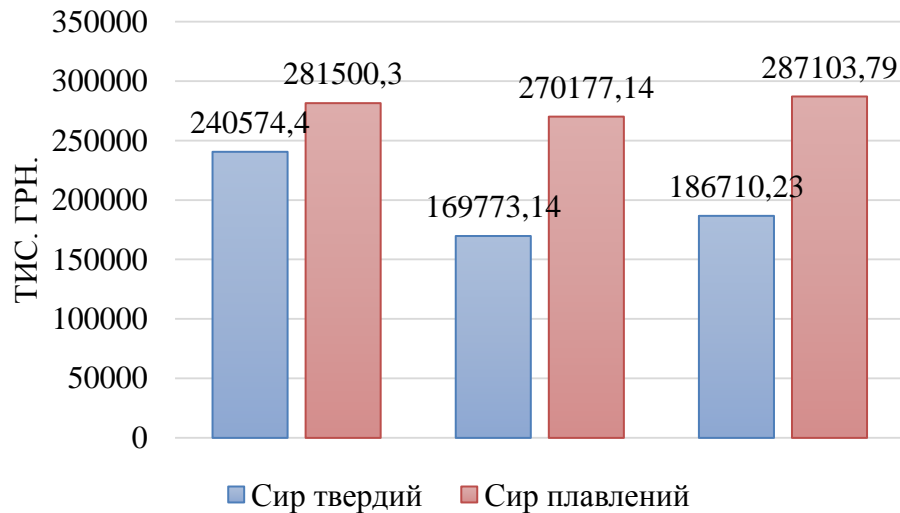


Рис. 2.2. Обсяг виробництва ПАТ «Бель Шостка Україна» у 2019-2021 рр. у грошовому виразі, тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У 2020 році обсяг виробництва склав 439 950,3 тис. грн., що на 15,73% менше, ніж у 2019 році. За рахунок того, що середня ціна реалізації зросла на 4,26 грн./кг (рис. 2.3), темпи падіння у грошовому виразі менше, ніж у натуральному виразі.

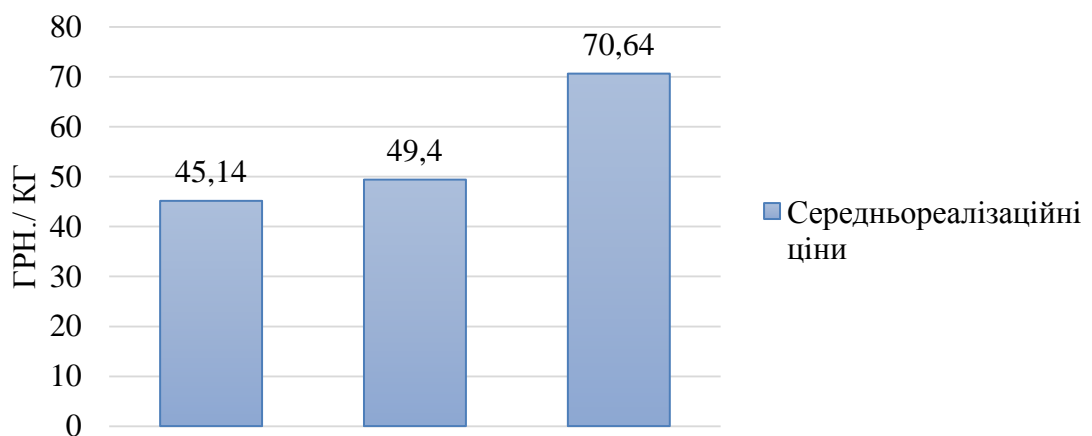


Рис. 2.3. Середньореалізаційні ціни без ПДВ за кг сиру в 2019-2021 рр., грн.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У 2021 році обсяг виробництва у грошовому виразі склав 473 814 тис. грн., що на 7,7% більше, ніж у 2020 році. Це зростання є наслідком значного збільшення середньореалізаційної ціни: з 49,4 до 70,4 грн./кг, тобто на 43%.

Виробнича потужність безпосередньо впливає на обсяг продукції, який може випустити підприємство, тобто на виробничу програму, і тому є потужним стратегічним засобом у конкурентній боротьбі.

На підприємствах, що переробляють сільськогосподарську продукцію, обсяг випуску кінцевої продукції залежить від якості вихідної сировини або вмісту в ній корисного компонента. Чим гірша якість сировини, що переробляється, тим менший буде вироблено кінцевої продукції при незмінних або навіть більших витратах праці і капіталу.

Таблиця 2.1

Завантаження виробничої потужності підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Потужність в номенклатурі та асортименті продукції, т/змін			
масло	1,8	1,8	1,8
цільномолочна продукція	8,9	8,9	8,9
нежирна продукція	1,95	1,95	1,95
Середньорічна потужність, що діяла у звітному році, т			
масло	149	75,0	74,7
цільномолочна продукція	3070,5	2225	2216,1
нежирна продукція	485	487,5	485,6
Випуск продукції у звітному році, т			
масло	54,8	22,4	34,5
цільномолочна продукція	2789,5	1201,5	1553,9
нежирна продукція	180,9	243,9	324,2
Використання середньорічної потужності, %			
масло,	36,8	29,9	46,2
цільномолочна продукція	90,8	54	70,1
нежирна продукція	37,3	50	66,8

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

З даних таблиці 2.1 видно, що використання середньорічної потужності виробництва масла з кожним роком збільшується, але в 2021 році становило менше половини діючої в звітному році потужності, яка складає 74,7 т.

Середньорічна потужність виробництва цільномолочної продукції використовувалася протягом досліджуваного періоду більш ефективно, але якщо в 2019 році вона становила 90,8%, то в 2021 році – 70,1% від діючої

потужності.

Нежирна продукція також могла б вироблятися в більшому обсязі, але виробнича потужність дозволяє виробляти 485,6 т, а вироблено – 66,8 т.

Таким чином, виробнича потужність ПАТ «Бель Шостка Україна» складає у середньому близько 50%. Тобто підприємство має можливість збільшити випуск продукції. Для з'ясування такого низького рівня завантаження проведемо аналіз основних тенденцій ринку.

У теперішній час виробництвом сирів в країні займаються понад 150 підприємств, 2/3 з яких виробляють тверді сичужні сири, решта – м'які та перероблені (плавлені). Динаміка виробництва сиру в Україні представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва сиру в Україні за 2017-2021 рр., тис. т

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Сири сичужні (тертий, порошковий, голубий та інший неплавлений сир; крім свіжого сиру, сиру із молочної сироватки та кисломолочного сиру)	161	147	141	105	96,6
Сири тверді	154	139	134	98,4	89,7
Сири м'які	2,5	2,9	3,1	3	3,9
Сири розсільні	3	3,6	4,1	3,6	2,9
Плавлений сир (крім тертого або порошкового)	17,1	21,5	24,1	25,4	27

Ринок сирів України традиційно представлений твердими сирами («Голландський», «Сметанковий» та інші) і тільки невеликою кількістю м'яких сирів, тоді як європейські країни (Німеччина, Франція, Італія й інші) традиційно славляться вишуканістю асортименту м'яких сирів. Крім розширення асортименту м'яких сирів, приділяють значну увагу підвищенню їх харчової цінності, насамперед отриманню сиру з максимальною концентрацією всіх складових частин молока.

Аналізуючи процес формування ціни на товар зазначимо, що у споживчій ціні молочних продуктів частка фермера в Україні становить лише третину, у той час, як у США, Польщі цей показник наближається до 50%.

Крім того, існує ще цілий ряд факторів, через які працювати в цій сфері з кожним роком стає все складніше. Результати досліджень дозволяють зробити висновок про основні проблеми, з якими стикаються виробники твердого сиру в Україні:

- високі ціни на якісну сировину;
- застаріле обладнання;
- висока конкуренція;
- зниження споживання сиру українцями;
- обмежені можливості виходу на нові зовнішні ринки;
- митні бар'єри; неефективна система збуту і реалізації продукції.

Аналіз ринку сирів показує, що є достатня їх пропозиція в Україні. Попит на сири та їх споживання щорічно збільшується. На думку експертів, Україна має всі потужності для розширення експортних можливостей. Для цього в першу чергу необхідно проводити контроль якості продукції, налагоджувати логістику, постачати фермерські господарства обладнанням, яке забезпечить збереження всіх корисних речовин у молоці при транспортуванні.

Результати проведених досліджень свідчать, що першопричиною стану справ, що склався на сьогоднішній день у вітчизняному тваринництві та молокопродуктовому підкомплексі АПК, є існуючі тенденції в молочному скотарстві, а саме скорочення поголів'я корів та обсягів виробництва молока. Це відбулося за рахунок зменшення поголів'я всіх видів тварин, в тому числі ВРХ. Так, згідно результатів досліджень, на початок 2021 р. загальне поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) в Україні становило 2,874 млн. голів, що на 7,1% менше, ніж на початок 2020 р. (табл. 2.3).

При цьому, чисельність поголів'я ВРХ у сільгоспідприємствах скоротилася до 1,008 млн. голів, а поголів'я дійних корів зменшилося відповідно до 423,9 тис. голів, що на 2,6% менше, ніж на початок 2020 р. (Statistical collection «Livestock of Ukraine», 2020).

Таблиця 2.3

**Динаміка поголів'я великої рогатої худоби та продуктивності корів
в Україні (Statistical collection «Livestock of Ukraine», 2020)**

Показники	1990	2010	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2020/ 2010 рр.,%
ВРХ, тис голів	24 623	4826	3884	3750	3683	3531	3092	2874	59,55
у тому числі корів, тис. голів	8 378	2631	2167	2109	2018	1919	1788	1673	63,6
у т.ч. в господар- ствах населення, тис. голів	2 186	2042,1	1733,5	1662	1551	1551,2	1451,6	1349,9	66,1
Надій на одну корову, кг (господарства усіх категорій)	2863	4082	4644	4735	4820	4922	4976	5129	125,6
Середній річний удій молока від однієї корови у сільгосппідпри- ємствах, кг	2941	3975	5352	5643	6025	6190	6101	6634	166,9

* — без урахування тимчасово окупованої території Криму, Севастополя і частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Результати досліджень свідчать, що на сьогоднішній день в Україні найменша кількість поголів'я ВРХ за останні 120 років. Все це забезпечило незмінність негативної тенденції до зменшення кількості молочно-товарних ферм (МТФ), в середньому, на 4,3% на рік та зменшення обсягів виробництва молока в середньому на 2,3% на рік на відміну від існуючої позитивної тенденції зростання обсягів виробництва молока в світі (Statistical Yearbook of Ukraine for 2020).

У той же час господарства населення на початок 2021 р. скоротили поголів'я ВРХ до 1,865 млн. голів, в тому числі поголів'я дійних корів до 1,249 млн. голів або на 6,4% проти поголів'я на початок 2020 р. (Statistical collection «Livestock of Ukraine» 2020). Тобто скорочення поголів'я ВРХ та корів у господарствах населення має більші темпи, ніж у сільгоспгосподарствах, що займаються скотарством. При цьому, треба відзначити, що кількісні показники поголів'я ВРХ та корів в особистих

господарствах населення викликають певні сумніви у зв'язку тим, що з різних причин ідентифікація поголів'я в них досі не закінчена, хоча держава повинна була забезпечити її проведення ще до 2015 р.

Аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє зробити висновок, що тільки за останні 10 років поголів'я ВРХ в країні скоротилось на 1,952 млн. голів, в тому числі, корів – на 0,958 млн. голів, що свідчить про стійкість негативного тренду в розвитку м'ясного і молочного скотарства та в обсягах виробництва і постачання молока на переробні підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягів виробництва та переробки молока в Україні,
(Statistical collection «Livestock of Ukraine», 2020)**

Показники	2010	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2020 до 2010 рр., %
Вироблено молока, тис. т	11249	10615	10382	10281	10064	9963	9 263	82,34
Надійшло молока на переробні підприємства, всього, тис. т, у тому числі:	4793	4251	4183	4348	4179	3868	3299	68,8
від підприємств, тис. т	2193	2744	2512	2689	2720	2750	2566	117,12
від населення, тис. т	2544	1346	1198	1239	1089	870	733	28,8
Рівень товарності, %	42,6	40,0	40,2	42,3	41,2	38,8	35,61	83,6
Споживання молока на душу населення, кг/рік	206,4	209,9	209,5	200,0	197,7	200,5	201,9	97,8

* – без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, а також без урахування тимчасово окупованих територій у Донецької та Луганської областях

Скорочення поголів'я корів, незважаючи на зростаючу їх продуктивність у господарствах усіх категорій (в середньому на 2% рік), призвело до зменшення обсягів виробництва якісної молочної сировини (табл. 2.3 та 2.4). Так, згідно результатів проведених досліджень, в Україні у 2020 р. було вироблено 9,263 млн. т молока (на 7,1% менше, ніж у 2019 р). З них 2,761 млн. т (на 1,2% більше) – у сільгоспгосподарствах та 6,502 млн. т (на 6,3% менше) – в господарствах населення (Statistical collection «Livestock of Ukraine», 2020).

Усе це призвело до скорочення споживання молока та молочної продукції в розрахунку на душу населення. Так, якщо у 1990 р. середнє споживання однією особою становило 373 кг/рік молочних продуктів (у перерахунку на молоко), то в 2010 році ця цифра знизилася до 206 кг/рік, а у 2022 р. середнє споживання однією особою становило лише 201,5 кг/рік молочних продуктів.

Тобто відбулося скорочення на 2,2% фактичного споживання молока на душу населення, яке у 2020 р. складало всього 53,13% від науково-обґрунтованих норм споживання молока та молочних продуктів. Не дивлячись на збереження поголів'я в сільгоспідприємствах, успішне сезонне закладання кормів та високі закупівельні ціни на молоко, за результатами трьох кварталів 2021 р. продовжилося зниження виробництва молока в Україні на 6,1% проти відповідного періоду 2020 р. І хоча, сільгоспідприємства покращують якість реалізованого молока, вміст жиру та білка, однак значного приросту обсягу молока, який би компенсував скорочення виробництва молока в господарствах населення, поки що не спостерігається. Заважають цьому орієнтація сільгоспідприємств на рослинництво, відсутність зовнішніх інвестицій, глобальна інфляція, волатильність курсів валют, фактор ринку землі тощо.

Головною проблемою на ринку молочної продукції України є саме те, що з кожним роком присутнє зменшення кількості поголів'я корів, що впливає на зменшення обсягів сировини для виробництва молочної продукції. На сьогоднішній день спостерігається активна урбанізація населення, у зв'язку з цим зменшується кількість приватних фермерських господарств, а саме це впливає на скорочення поголів'я корів (рис. 2.4).

З представленого рисунку можна зробити висновок, що продуктивність корів збільшується, але саме поголів'я зменшується.

Таким чином, для збільшення сировинної бази ПАТ «Бель Шостка Україна» необхідно здійснити кроки наближення до виробників сировини, тобто виробників молока.

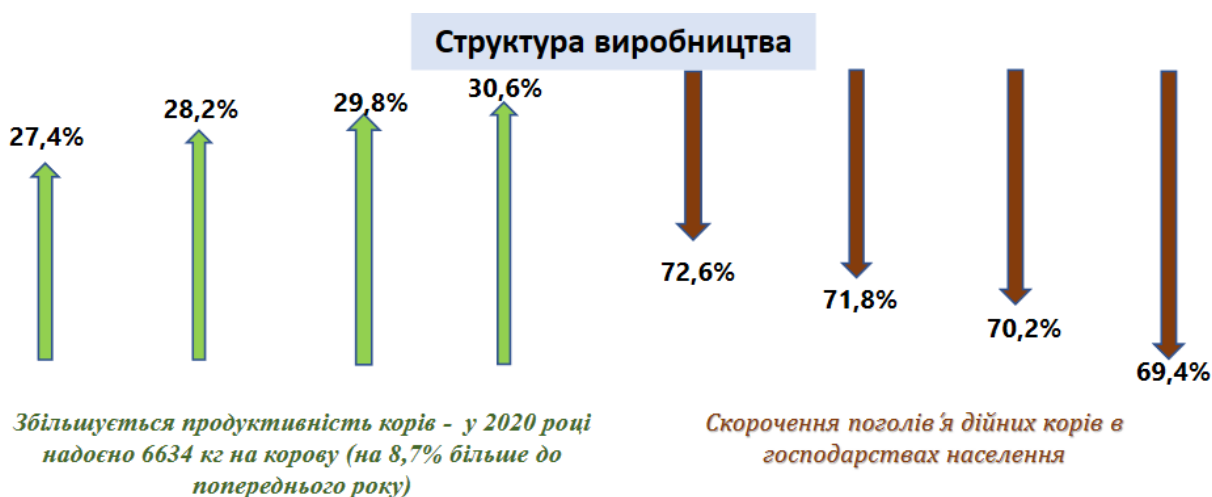


Рис. 2.4. Структура виробництва молока у 2018-2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних Міністерства аграрної політики та продовольства України

Згідно з останніми даними Державної служби статистики України у січні-жовтні 2022 року виробництво молока в господарствах усіх категорій склало 8 млн. 960,4 тис. тонн, що на 0,8% менше, ніж за відповідний період минулого року.

«Зокрема, у жовтні було вироблено 851,9 тис. тонн молока усіх видів, що на 84,9 тис. тонн менше, ніж у вересні. Це показує традиційне сезонне скорочення виробництва молока. У порівнянні з жовтнем 2016 року обсяг зменшився на 3,1 тис. тонн», – повідомила аналітик Асоціації виробників молока Яна Музиченко.

Частка промислово-виробленого молока в загальній структурі склала 26,1%, або 2 млн. 341,3 тис. тонн. Це на 1,8% більше, ніж у січні-жовтні минулого року. У господарствах населення за проаналізований період виробили 6 млн. 619,1 тис. тонн молока, що на 1,7% менше, ніж торік.

Найбільше промислового молока за вищезазначений період було вироблено у Полтавській (358,7 тис. тонн), Черкаській (253,8 тис. тонн), Харківській (203 тис. тонн) областях (джерело: <https://landlord.ua/news/v-ukrayini-pomenshalo-moloka/>).

Водночас, чисельність корів в Україні скоротилась на 1,9% та склала 2 млн. 109,7 тис. У сільськогосподарських підприємствах утримують 474,1 тис.

голів корів, що на 3,2% менше, ніж у 2021 році. У населення нараховується 1 млн. 635,6 тис. голів. Це на 1,5% менше, ніж минулого року.

Наведені дані свідчать, що ПАТ «Бель Шостка Україна» необхідно зосередитися на закупці молока не лише у юридичних, а й у фізичних осіб – громадян, які утримують корів.

Також за даними Асоціації виробників молока (АВМ) (<https://ukragroconsult.com/news/zakupivelni-cziny-na-moloko-syrovynu-zrostayut/>) значно зросли закупівельні ціни на молоко.

«На 25 жовтня 2022 р. середня закупівельна ціна на молоко екстрагатунку склала 11,8 грн./кг (без ПДВ), що на 20 коп. більше, ніж на початку місяця. Ціновий діапазон залежно від партії коливався від 11 до 12,25 грн./кг.

Вищий гатунок молока подорожчав на 29 коп. – до 10,77 грн./кг. Ціновий коридор був у межах 9,8-11,5 грн./кг.

Перший гатунок піднявся у ціні на 15 коп. – до 10,28 грн./кг. Діапазон цін на таку сировину – 9,18-10,8 грн./кг.

Середньозважена ціна трьох гатунків молока зросла на 22 коп. – до 10,95 грн./кг.

Основною проблемою на ринку сьогодні і в короткостроковій перспективі є збої в роботі електросистем внаслідок постійного терору російськими загарбниками українських енергетичних об'єктів. Аварійні та планові відключення електрики болісні і для молочних ферм, і для молокозаводів.

Найенергоємніші процеси на молочній фермі – це доїння, робота танків – охолоджувачів молока, кормовиробництво. Мінімальне споживання електроенергії молочною фермою на 1 тис. корів перевищує 1 МВт. Відтак застосування дизельних чи бензинових генераторів збільшує частку витрат на електроенергію у собівартості виробництва молока, за підрахунками господарств, у 5-6 разів.

Для молочних заводів вимога наполовину зменшити споживання електроенергії загрожує скороченням виробництва готової продукції, що спричинить розбалансування ринку.

Та учасники молочного ланцюжка досить успішно справляються з цим новим викликом, хоча додаткові витрати однозначно будуть позначатися на собівартості виробництва і молока-сировини, і готової молочної продукції» – йдеться у повідомленні.

Значне зростання закупівельних цін на сировину, тобто молоко, призводить до зростання собівартості продукції молокозаводу та відпускних цін.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку молочної продукції виживають лише конкуренти з більш низькими витратами і, відповідно, з більш низькими цінами або з більш високою якістю та функціональними характеристиками продукції.

На українському ринку сирів існує багато перспективних напрямків для розвитку та виробництва нових видів сирів, які зможуть задовольнити смакові вимоги українських споживачів, а також відкриття нових напрямків на ринку сирів.

ПАТ «Бель Шостка Україна» підтримує ціни на конкурентному рівні. ПАТ «Бель Шостка Україна» йде шляхом перерозподілу асортименту продукції у бік більш рентабельних видів.

Постачальниками молочної сировини є сільськогосподарські підприємства, агрофірми, кооперативи та інші. Динаміка цін змінюється відповідно до співвідношення попиту і пропозиції на ринку молока. У весняно-літній період виробництво молока зростає, закупівельні ціни знижуються. В осінне-зимовий період навпаки – виробництво молока скорочується, відчувається дефіцит молока, закупівельні ціни на молоко в свою чергу зростають. Доступність сировини також утруднюється при скороченні кількості поголів'я корів, погіршення погодних умов (морози взимку, спека влітку), зростанні експортної активності переробників.

Основною сировиною для виробництва молочної продукції є молоко і вершки. На сьогоднішній день ПАТ «Бель Шостка Україна» закуповує в середньому 60-70 тонн молока і до 3 тонн вершків на добу. Існують тривалі напрацьовані зв'язки з постачальниками молочної продукції в Сумській, Полтавській і Чернігівській областях.

На обсяги постачання молока дуже сильно впливає сезонний фактор. Оскільки в період отелення (грудень, січень, лютий) постачання молока різко знижуються, а в літні місяця збільшуються (приблизно в 2 рази), відповідно змінюються ціни. Так, у січні-лютому 2023 року закупівельна ціна на молоко першого ґатунку може досягати 11,50-11,80 грн., а в травні-липні – 11,8-12,5 грн.

Крім молока, використовуються так називані компоненти, що входять до складу готової продукції, такі, як наповнювачі, стабілізатори, закваски, ароматизатори, цукор, сухе молоко, какао, глазур, шоколад тощо. Уся молочна продукція представлена на українському ринку.

ПАТ «Бель Шостка Україна» має велику мережу збуту, включаючи власний дрібнооптовий магазин. Найбільшим оптовим покупцем молочної продукції є акціонерне товариство «Еко-Бізнес», що повністю забезпечує дистриб'юторську мережу продажів молочної продукції в Чернігівській, Сумській, Київській областях. Крім того, ПАТ «Бель Шостка Україна» постачає молочну продукцію на великі промислові підприємства області.

Для більш повного задоволення запитів споживачів молочна продукція упаковується в різні види упакування (додаток В). Рідка продукція (молоко, кефір, ряжанка, сметана, йогурт, кисляк) упаковується в плівку, склянки, «лін-паки» (глечики), «пюр-паки». Така продукція, як сирки, сиркові десерти, сир упаковується у фольгу, плівку, пергамент. Для транспортування використовується як пластикова тара, так і гофротара різного виду (шухляди, лотки). Постачання компонентів і упакування забезпечуються як українськими, так і закордонними партнерами ПАТ «Бель Шостка Україна».

ПАТ «Бель Шостка Україна» здійснює збут через партнерів-дистриб'юторів, які здійснюють подальший продаж продукції в торгово-роздрібні точки та через великі роздрібно-торговельні мережі.

Таким чином, на сьогодні основна проблема, яку необхідно вирішувати ПАТ «Бель Шостка Україна», це створення власної сировинної бази, тобто організація закупівлі молока напряму від його виробника або створення кооперативів для виробників молока з господарств населення. Саме цей фактор може забезпечити зниження собівартості продукції та підвищити її конкурентоздатність на внутрішньому та міжнародному ринках.

2.2. Аналіз економічної діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна»

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Він дає можливість отримати інформацію щодо загальної економічної ситуації, що складається на підприємстві та є основою для формулювання цілей, завдань, проблем, які можуть виникати в діяльності підприємства (табл. 2.5).

Основні економічні показники діяльності підприємства мають негативну тенденцію, оскільки починаючи з 2019 р. підприємство працює зі збитками. Підтвердженням цього є також отриманий підприємством у 2021 р. збиток у сумі 46 587 тис. грн., що перевищило рівень показника 2019 р. в 1,6 рази; зменшення валового прибутку на 30 991 тис. грн. (що обумовлено перевищенням темпів зростання собівартості реалізованої підприємством продукції (товарів, послуг) над темпами росту чистого доходу від їх реалізації за цей же період на 17,9% та 8,9%, відповідно, внаслідок підвищення цін на продукцію під впливом інфляційних процесів при одночасному скороченні обсягів виробництва твердих та плавлених сирів у 2021 р. порівняно з 2019 р.).

Негативним явищем для підприємства за період дослідження стало також значне зростання сум кредиторської заборгованості, через зміну умов

Таблиця 2.5

**Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності
ПАТ «Бель Шостка Україна» за 2019-2021 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.		Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	538291	513696	586047	-24595	-4,57	72351	14,08
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	439919	450690	518666	10771	2,45	67976	15,08
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	98372	63006	67381	-35366	-35,95	4375	6,94
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-29226	-49141	-46587	-19915	68,14	2554	-5,20
Валюта балансу, тис. грн.	309953	352446	335294	42493	13,71	-17152	-4,87
Власний капітал, тис. грн.	162234	259376	213312	97142	59,88	-46064	-17,76
Власні оборотні кошти, тис. грн.	12113	95131	52750	83018	685,36	-42381	-44,55
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	74875	85266	86986	10391	13,88	1720	2,02
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,38	5,36	6,27	-0,02	-0,37	0,91	16,98
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	66	67	57	1	1,52	-10	-14,93
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	14480	89817	118068	75337	520,28	28251	31,45

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

розрахунків великими ритейлерами (збільшення терміну інкасації заборгованості). Викладене дає підстави говорити про зниження ефективності операційної діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна», втрату підприємством лідерських позицій і своєї частки ринку (внаслідок значного скорочення обсягу експорту).

Важливою складовою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства будь-якої галузі і форми власності є оцінка його рентабельності (табл. 2.6).

Показник рентабельності продажів продукції характеризує найважливіший аспект діяльності компанії – реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. Рентабельність підприємства

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ПАТ «Бель Шостка Україна» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.
Рентабельність реалізованої продукції, %	22,36	13,98	12,99	-8,38	-0,99
Збитковість власного капіталу, %	4,08	5,63	4,93	1,55	-0,7
Рентабельність активів, %	2,36	3,63	3,39	1,27	-0,24

Джерело: розраховано автором

поступово скорочується: з 22,36% у 2019 році до 12,99% у 2021 році. Отже, за період дослідження спостерігалася тенденція зниження показника рентабельності реалізованої продукції та росту збитковості власного капіталу і активів підприємства, що відображає їх негативну динаміку.

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність ПАТ «Бель Шостка Україна» розглянемо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Фактори зовнішнього середовища ПАТ «Бель Шостка Україна»

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації	Підйом, зростання ВВП	Зростання замовлень
	Рівень безробіття	Зростає	Зменшення замовлень
	Ціни на енерго-ресурси	Зростають	Можливе зростання собівартості
	Кредитна політика банків	Зниження % по банківському кредиту	З'явилась можливість збільшення інвестицій за рахунок довгострокових кредитів
Правові	Податкова політика	Зменшення розміру податку на прибуток	З'явилась можливість збільшити суму реінвестованого прибутку
Технологічні	Державна технічна політика	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
Соціально-культурні	Підвищення доходів населення	Збільшення попиту	Розширення продажу

Оцінку середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища проведемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Фактори конкурентного середовища в галузі

Параметри	Оцінка (за 10-бальною шкалою)
1. Можливий показник зростання галузі	7
2. Легкість входження нових фірм у галузь	3
3. Інтенсивність конкуренції в галузі	7
4. Рівень використання товарів-субститутів	6
5. Рівень впливу покупців	3
6. Рівень технологічності в галузі	6
7. Показник інноваційної діяльності в галузі	6

Джерело: оцінено автором за даними підприємства

Можливості ПАТ «Бель Шостка Україна» являють собою позитивні фактори (тенденції та явища) зовнішнього середовища, що можуть сприяти збільшенню обсягу продажу і прибутку.

Проведемо узагальнюючу стратегічну оцінку об'єкту дослідження. Для цього використаємо таблицю 2.9, в якій зведено параметри конкурентоспроможності з урахуванням особливостей товарів. У таблиці зведені коефіцієнти або оцінка параметру за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності товарів, підприємства та його конкурентів

Показники	Фактичні значення основних конкурентів				Показники організації	
	1	2	3	4	факт	прогноз
1. Корисний ефект товару						
1.1. Показники призначення	5	5	4	3	3	3
1.2. Показники надійності	5	5	4	4	4	4
в тому числі:						
– нормативний строк служби	3	3	3	3	3	3
– коефіцієнт безвідмовності	5	5	4	3	4	4
– коефіцієнт готовності	5	5	4	3	4	4
– коефіцієнт збереження	-	-	-	-	-	-
1.3 Показники екологічності	-	-	-	-	-	-
1.4. Показники ергономічності	-	-	-	-	-	-
1.5. Показники естетичності	-	-	-	-	-	-
1.6. Показники технологічності	5	5	5	4	4	4
1.7. Показники стандартизації та уніфікації	5	5	5	4	4	4
1.8. Показники патентної чистоти	5	5	5	5	5	5
1.9. Показники сумісності та замінності	5	5	4	4	5	5
1.10. Показники безпеки	-	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.9

Показники	Фактичні значення основних конкурентів				Показники організації	
	1	2	3	4	факт	прогноз
1.11. Номер сертифікату, вид, ким і коли виданий, термін дії	-	-	-	-	-	-
2. Сукупні витрати за життєвий цикл товару в тому числі:						
2.1. Витрати на стратегічний маркетинг, % сукупних витрат	2	2	1	0,5	0,5	0,5
2.2. Витрати на НДДКР	2	2	1	0,5	0,4	0,4
2.3. Витрати на ОПВП	1	1	1	0,8	0,8	0,8
2.4. Витрати на виробництво	-	-	-	-	-	-
2.5. Витрати на сервіс	0,5	0,5	0,4	0,2	0,1	0,1
2.6. Витрати на експлуатацію і ремонт	-	-	-	-	-	-
3. Якість сервісу	5	5	4	3	4	5
3.1. Імідж організації	5	5	5	3	4	5
3.2. Юридична надійність	5	5	5	4	4	4
3.3. Фінансова надійність	5	5	5	3	4	4
3.4. Якість інформації про товар	5	5	5	3	3	5
3.5. Якість упаковки	-	-	-	-	-	-
3.6. Якість обслуговування споживача	5	5	4	4	4	5
3.7. Якість доставки	-	-	-	-	-	-
3.9. Якість моніторингу ринкового механізму	5	5	4	3	5	5
4. Питома вага даного товару в обсягу продаж організації	100	100	100	100	100	100
5. Показники значимості ринків на яких представлено товар	100	100	100	100	100	100
6. Параметри ринків						
6.1. Показники взаємозамінності	5	5	5	4	4	4
6.2. Обсяг ринку	5	5	3	1	1	1
6.3. Число суб'єктів та їх долі на ринках	125	125	125	125	125	130
6.4. Сила конкуренції на ринках	5	5	5	5	5	5
6.5. Бар'єри входу на ринок	5	5	5	5	5	5
7. Питома ціна	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
8. Показники, що враховують конкурентні переваги організації у порівнянні з основним конкурентом, у якого цей показник рівний одиниці	1	1	0,8	0,7	0,7	0,7

Примітка: конкурент № 1 – «Гадячсир»; конкурент № 2 – «Клуб сиру»; конкурент № 3 – «Мілкленд-Україна»; конкурент № 4 – «Моліс».

Джерело: розраховано автором

Далі побудуємо також багатокутник конкурентоспроможності товарів ПАТ «Бель Шостка Україна» за допомогою даних таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для аналізу конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Абсолютні значення показників		
	за нормативом	за конкурентом	Шостка
1. Інтегральний показник якості	5,0	5,0	4,5
2. Вартість	4000	4000	4000
3. Інтегральний показник якості сервісу	1,0	0,95	0,9
4. Витрати	2000	1500	1200
5. Інтегральний показник якості управління	1,0	0,9	0,8

Джерело: розраховано автором

На основі даних таблиці побудуємо багатокутник конкурентоспроможності товарів ПАТ «Бель Шостка Україна» у порівнянні з нормативними (середньогалузевими) даними та конкурентом «Гадячсир».

Дані аналізу конкурентоспроможності свідчать про те, що ПАТ «Бель Шостка Україна» поступається майже за всіма показниками конкурентам № 1 та № 2. Конкуренту № 3 ПАТ «Бель Шостка Україна» поступається за такими параметрами, як витрати на маркетинг, фінансова надійність, позиція на ринку. У порівнянні з таким опосередкованим конкурентом, як «Моліс» всі показники ПАТ «Бель Шостка Україна» кращі.

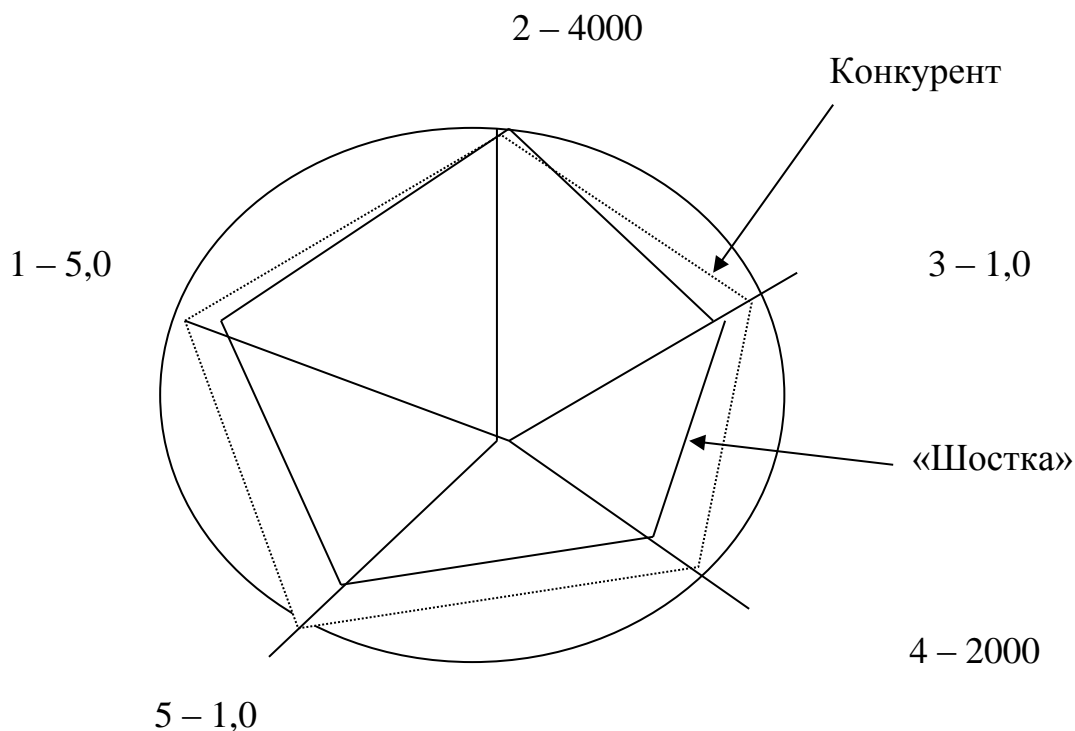


Рис. 2.5. Багатокутники конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором

Тобто можна відзначити середню конкурентоспроможність ПАТ «Бель Шостка Україна», а поступається підприємство лише таким значним конкурентам, як «Гадячсир» та «Клуб Сиру». Згідно даних рисунку 2.5 можна відзначити, що конкурент випереджає ПАТ «Бель Шостка Україна» за всіма показниками, окрім вартості товарів. Лише цей показник відповідає нормативам по ПАТ «Бель Шостка Україна», всі інші показники нижчі нормативних. Показники «Гадячсир» відповідають нормативам лише по вартості та їх якості. Всі інші, хоча і вищі за показник аналізованого підприємства, та все одно не відповідають середньогалузевим.

2.3. Особливості існуючої інвестиційної стратегії ПАТ «Бель Шостка Україна»

Дослідимо й оцінимо особливості інвестиційної політики підприємства та його інвестиційну стратегію. Оцінку загального інноваційного потенціалу представлено в таблиці 2.11.

Кінцевим результатом інноваційної діяльності будь-якої організації є виробництво конкурентоспроможної продукції та зміцнення позицій на ринку і свого фінансового стану. За такого підходу вибір кращого варіанта інноваційного проєкту передбачає одержання більших результатів з меншими чи однаковими витратами.

Даний розділ дозволив виділити наступні позитивні сторони діяльності підприємства:

- попри неефективне використання, підприємство має значні фінансові ресурси;
- оцінка інноваційного потенціалу дозволяє надати йому задовільну характеристику.

Проведений аналіз також виділив недоліки, які необхідно вирішити в наступному розділі роботи:

- низька ефективність використання необоротних активів;

Таблиця 2.11

Оцінка інвестиційного потенціалу ПАТ «Бель Шостка Україна»

Елементи інноваційного потенціалу	Фактичний стан	Інноваційний потенціал (балів)	
		низький	високий
Оргструктура	Лінійно-функціональна з елементами програмно-цільових організаційних утворень, створені творчі команди		+1
Технологія	Гнучкі автоматизовані виробничі модулі, зв'язані безрейковою гнучкою транспортною системою		+1
Дослідно-конструкторські приміщення, лабораторії	Універсального типу, наявність резервних площ		+1
Організація праці	Індивідуальна, поопераційна регламентована	-1	
Оплата праці	Почасово-преміальна, бригадна з урахуванням особистого вкладу		+1
Переміщення персоналу	Мінімальна, в основному за ієрархічною градацією	-1	
Стиль управління	Делегування повноважень, що забезпечує високий ступінь залучення персоналу до розроблення рішень, подання ідей		+1
Система інформування персоналу	Оперативна інформація про виконання планових завдань певним підрозділом	-1	
Психологічний клімат	Настроювання на пошук рішень як оперативних, так і довгострокових; як у рамках робочого місця, так і поза його межами. Стимулювання інноваційної активності		+1
	Всього балів		+3

Джерело: розраховано автором

- неефективне використання наявних інвестиційних ресурсів;
- брак ефективного менеджменту на підприємстві та брак досвіду використання маркетингових інструментів.

Далі проаналізуємо інвестиції підприємства та їх структуру за останні 3 роки. Результати досліджень зведені у таблиці 2.12.

Можна зазначити, що в останні 3 роки підприємство здійснювало лише реальні інвестиції у вигляді придбання основних засобів, що обумовлено постійним розширенням виробництва.

Отже, інвестиції підприємства зростають щороку і переважно це придбання нового обладнання та капітальне будівництво. Так, якщо

Таблиця 2.12

**Обсяги та структура інвестицій
ПАТ «Бель Шостка Україна» в 2019-2021 рр.**

Вид інвестицій	Період			Відхилення, тис. грн.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 від 2020	2021 від 2020
Всього, в т.ч.	5245,0	12458,0	22450,0	7213,0	9992,0
реальні, з них:	5245,0	12458,0	22450,0	7213,0	9992,0
– придбання обладнання	4985,2	2589,0	12862,9	-2396,2	10263,9
– капітальне будівництво	-	9743,5	9128,9	9743,5	-614,6
– капітальний ремонт	259,8	125,5	458,2	-134,3	332,7
Фінансові	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором

загальний обсяг інвестицій в 2019 році становив 5245 тис. грн., то в 2021 році вони склали 22450 тис. грн. У 2020 році інвестиції виросли на 7213 тис. грн. у порівнянні з 2019 р., а в 2021 році у порівнянні з 2020 роком збільшились на 9992,0 тис. грн.

Таблиця 2.13

**Обсяги та структура джерел інвестицій
ПАТ «Бель Шостка Україна» в 2018-2020 рр.**

Вид інвестицій	Період			Відхилення, тис. грн.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 від 2019	2021 від 2020
Всього, в т.ч.	5245	12458	22450	7213	9992
Власні кошти	5245	12458	22450	7213	9992
Залучені кошти	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Зазначимо, що ПАТ «Бель Шостка Україна» фінансує інвестиції за рахунок лише власних коштів.

Отже, ПАТ «Бель Шостка Україна» має досить високий інвестиційний потенціал, але є й певні недоліки:

- організація праці – поопераційна, регламентована;
- мінімальне переміщення персоналу;
- інформацію персонал отримує лише оперативну, про виконання плану власного підрозділу.

Ці недоліки, на наш погляд, суттєво не можуть вплинути на результати

впровадження інновацій, але й потребують вирішення.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства ґрунтується на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства. Згідно з цим підходом підприємство розглядається як система ресурсів, які вступають у взаємодію і обумовлюють досягнуті результати.

Якщо керівництво компанії не знає її сильних та слабких сторін, не уявляє зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не в змозі розробити стратегію, яка відповідає конкурентному положенню фірми. Тому був обраний SWOT-аналіз для оцінки стратегічного потенціалу та конкурентних переваг підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Результати SWOT-аналізу для ПАТ «Бель Шостка Україна»

<p>Сильні сторони Реалізація продукції за системою «вентселінг». Імідж торгової марки. Кваліфікований персонал. Фінансове забезпечення. Виробничі потужності. Конкурентна ціна.</p>	<p>Слабкі сторони Велика відстань від заводу. Великі витрати на «вентселінг». Неоптимізовані канали збуту. Відсутній місцевий логіст на філії. Збій поставок продукції через велику кількість філіалів. Відсутність власної бази сировини.</p>
<p>Можливості Виведення на ринок нової «дешевої» ТМ. Підвищення вхідних бар'єрів на продукцію конкурентів за рахунок введення в Україні державних норм ДСТУ, що регламентують європейські вимоги до якості сирого молока за нормами СОТ. Відкриття власної молочної ферми в екологічному регіоні для отримання високоякісної молочної сировини. Об'єднання з компанією – конкурентом (КОМО).</p>	<p>Загрози Подорожчання молочної продукції за рахунок систематичного зменшення поголів'я молочного стада корів в Україні та катастрофічного обвалу курсу гривні по відношенню до курсу долара США та євро і унеможливлення імпорту сировини з Євросоюзу. Падіння попиту на продукцію за рахунок зниження рівня доходів споживачів на фоні світової фінансової кризи. Захоплення все більшої частини ринку конкурентною продукцією за рахунок поставок продукції з новітнього Білоцерковського ММК Київської області. Підвищення виплат кредиту по відсоткам, в зв'язку з подорожчанням валюти.</p>

Джерело: побудоване автором

Знання слабких і сильних сторін підприємства необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити його положення по відношенню до

конкурентів у довгостроковій перспективі. У той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його самі слабкі сторони. Коли підприємство має значну конкурентну силу в галузях, в яких конкуренти слабкі, воно має саме поміркувати про наступ, щоб використати слабкості конкурентів.

Прийняття рішення щодо формування стратегічного потенціалу успіху підприємства ґрунтується на визначенні його відповідності установленим стратегічним цілям. У процесі перевірки стратегічного потенціалу успіху (за обсягом та складом) на відповідність стратегічним цілям підприємства визначаються шляхи формування стратегічного потенціалу успіху:

- невідповідність цілям передбачає створення нового стратегічного потенціалу успіху;
- відповідність цілям означає можливість використання існуючого стратегічного потенціалу успіху.

Таблиця 2.15

Сильні та слабкі сторони ПАТ «Бель Шостка Україна» в порівнянні з конкурентами на регіональному ринку

№ з/п	Фактори конкурентоспроможності	Бали 1-20
1	Споживчі характеристики	17
2	Якість сировини (сирого молока)	20
3	Технологічні показники	20
4	Доля ринку	18
5	Ціна	20
6	Розфасовка	13
7	Кваліфікація персоналу	19
8	Технічний супровід товару	19
9	Імідж торговельної марки	18
10	Наявність інвестицій для розширення виробництва і збуту	19
11	Час необхідний для розробки нових товарів	14
12	Наявність власних каналів збуту	15
13	Маркетингові дослідження	18

Джерело: розраховано автором

Військові дії та нестабільна політична ситуація, яка зараз склалася в країні має негативний вплив на притік до країни іноземних інвестицій. Позиціонування товару. Даний товар розрахований для всіх верств населення.

Для забезпечення конкурентоспроможності вироблюваної продукції, фірма наділила свою продукцію якістю та смаками. При цьому орієнтація була на незадоволений попит споживача. Отже, ПАТ «Бель Шостка Україна» спрямовує всі свої дії на завоювання і утримання власного перспективного сегменту ринку, досі не зайнятого могутніми конкурентами.

Таблиця 2.16

**Дослідження макросередовища
збутової діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна»**

Фактор	Загроза	Можливість
Імплементация європейських стандартів щодо якості вхідної сировини (сире молоко)		+
Військові дії та політична нестабільність, що негативно впливає на інвестиційну привабливість країни	-	
Наслідки вступу України до Євросоюзу		+
Адміністративні бар'єри для ведення господарської діяльності	-	
Наслідки світової фінансової кризи та їх вплив на політико-правове становище в країні	-	

Джерело: розраховано автором

Перспективним сегментом ринку сирів для ПАТ «Бель Шостка Україна» є ринок Євросоюзу. За даними аналітичної компанії «УкрАгроКонсалт» у 2022 році виявилися нові тенденції на ринку сиру, а саме: «На українському ринку сиру в 2022 році відбуваються зовсім нелогічні, як для звичайного року без війни, тренди. Пропозиція сиру суттєво впала, а експорт при цьому значно зріс.

Розглядаючи категорію твердих/напівтвердих сирів, припускаємо, що його виробництво в цілому за рік може зменшитися на 15% до 47 тис. тонн, а імпорт впаде, як мінімум, на 40% до 13 тис. тонн. Тобто пропозиція значно знизилася, але зменшення споживання при цьому ще суттєвіше, прогнозуємо його падіння в 2022 році на чверть, приблизно до 55 тис. тонн. Виходячи із зазначених розрахунків, в Україні з'явився «зайвий» сир, який необхідно експортувати.

Експорт сиру стрімко зростає з середини літа, тобто з того часу як Єврокомісія відмінила всі квоти і мита на українські товари при імпорті до

ЄС. Ця подія співпала з формуванням досить сприятливої цінової кон'юнктури на європейському ринку сирів. Якщо раніше український сир експортувався в основному лише в Казахстан та Молдову, то в останні місяці більше половини поставок здійснюється саме в країни ЄС. Найбільшим імпортером української продукції в регіоні виступає Польща, є експорт в країни Балтії, Балкан та інші країни. В жовтні загальний експорт українських напівтвердих сирів склав понад 1,1 тис. тонн. Тобто Україна знову більше експортує сиру цієї категорії ніж імпортує. Слід зазначити, що останнім часом в нашу країну завозять приблизно по 0,8 тис. тонн/місяць таких сирів.

Крім того, кілька компаній вже певний час виробляє напівфабрикат «кальята» для європейських сироварів. У жовтні було вивезено з України 118 тонн цього продукту, а ціни на товар майже ідентичні цінам на готовий сир, що експортується з України. Тому й іншим виробникам варто подумати про цей напрям на перспективу.

Також вітчизняним виробникам варто зайнятися імпортозаміщенням в категорії «білих» сирів, імпорт яких навіть зараз, після суттєвого падіння, перевищує 1 тис. тонн в місяць.» (<https://ukragroconsult.com/news/vpershe-zatryvalyj-period-v-ukrayini-eksport-syru-znovu-bilshyj-za-import/>).

Таким чином, ПАТ «Бель Шостка Україна» необхідно розробити, у першу чергу, стратегію щодо зниження витрат на сировину, у другу чергу – просування продукції на ринки Євросоюзу.

Висновки до розділу 2

Сьогодні якість продукції ПАТ «Бель Шостка Україна» підтверджена міжнародними стандартами ISO і численними нагородами. Основною продукцією Товариства є продукція, вироблена з молочної сировини: тверді сири, плавлені сири, сухі молочні продукти. Компанія спеціалізується на виробництві твердих та плавлених сирів, питома вага яких складала у 2021 році понад 77,04% від загального обсягу виробництва, у 2020 році – 52,65%, у 2019 році – понад 80%.

На українському ринку сирів існує багато перспективних напрямків для розвитку та виробництва нових видів сирів, які зможуть задовольнити смакові вимоги українських споживачів, а також відкриття нових напрямків на ринку сирів.

У теперішній час виробництвом сирів в країні займаються понад 150 підприємств, 2/3 із яких виробляють тверді сичужні сири, решта – м'які та перероблені (плавлені).

Понад 60% продукції, представленої на українському ринку, випускається такими компаніями: «Бель Шостка Україна», «Гадячсир», «Дубномолоко», «Клуб сиру», «Мілкіленд-Україна», «Моліс», «Молочний Альянс», «Терра Фуд». Дані компанії утримують свої лідерські позиції завдяки значним капіталовкладенням, постійній модернізації виробництва, оновленню технічної бази та розширенню асортименту.

Результати проведених досліджень свідчать, що першопричиною стану справ, що склався на сьогоднішній день у вітчизняному тваринництві та молокопродуктовому підкомплексі АПК, є існуючі тенденції в молочному скотарстві, а саме скорочення поголів'я корів та обсягів виробництва молока. Це відбулося за рахунок зменшення поголів'я всіх видів тварин, в тому числі ВРХ.

Основні економічні показники діяльності підприємства мають негативну тенденцію, оскільки починаючи з 2019 р. підприємство працює зі збитками. Підтвердженням цього є також отриманий товариством у 2021 р. збиток у сумі 46587 тис. грн., що перевищило рівень показника 2019 р. в 1,6 раза; зменшення валового прибутку на 30991 тис. грн. (що обумовлено перевищенням темпів зростання собівартості реалізованої підприємством продукції (товарів, послуг) над темпами росту чистого доходу від їх реалізації за цей же період на 17,9% та 8,9%, відповідно, внаслідок підвищення цін на продукцію під впливом інфляційних процесів при одночасному скороченні обсягів виробництва твердих та плавлених сирів у 2021 р. порівняно з 2019 р.).

Негативним для підприємства за період дослідження стало також значне зростання сум кредиторської заборгованості.

Викладене дає підстави говорити про зниження ефективності операційної діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна», втрату підприємством лідерських позицій і своєї частки ринку (внаслідок значного скорочення обсягу експорту).

Можна зазначити, що в останні три роки підприємство здійснювало лише реальні інвестиції у вигляді придбання основних засобів, що обумовлено постійним розширенням виробництва. інвестиції підприємства зростають щороку і переважно це придбання нового обладнання та капітальне будівництво. Так, якщо загальний обсяг інвестицій в 2019 році становив 5245 тис. грн., то в 2021 році вони склали 22450 тис. грн. В 2020 році інвестиції виросли на 7213 тис. грн. у порівнянні з 2019 р., а в 2021 році у порівнянні з 2020 роком збільшились на 9992,0 тис. грн.

Існуюча інвестиційна стратегія ПАТ «Бель Шостка Україна» оцінена як ефективна, але така, що не має ознак системності. Перспективне завдання керівництва ПАТ «Бель Шостка Україна» – виробити цілісну інвестиційну стратегію на майбутній період, яка забезпечить розвиток на найближчі 5-10 років.

На цей час основна проблема на ринку молока, яку необхідно вирішувати ПАТ «Бель Шостка Україна», це створення власної сировинної бази, тобто організація закупівлі молока напряму від його виробника.

Проведений аналіз закупівельних цін свідчить про їх зростання. Тобто здійснення закупівлі молока безпосередньо від товаровиробників повинне стати стратегічною метою підприємства. Саме цей фактор може забезпечити зниження собівартості продукції та підвищити її конкурентоздатність на внутрішньому та міжнародному ринках.

ПАТ «Бель Шостка Україна» необхідно розробити, у першу чергу, стратегію щодо зниження витрат на сировину, у другу чергу – просування продукції на ринки Євросоюзу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення процесу формування інвестиційної стратегії

Проведений аналіз у другому розділі свідчить, що дієвою стратегією для розвитку ПАТ «Бель Шостка Україна» є стратегія зниження витрат на виробництво твердих та плавлених сирів шляхом зниження закупівельних цін на основну сировину – молоко.

Для закупівлі сировини за нижчими цінами ПАТ «Бель Шостка Україна» необхідно організувати кооперативи з виробництва молока серед фермерів та приватних господарств населення Сумської області.

Сутність організації кооперативу полягає у створенні стаціонарного пункту для надання допомоги населенню, яке має корів, щодо утриманням корів, харчування, надою, централізованого зібрання молока від населення, охолодження.

Організувати закупівлю можливо у територіальних громадах області.

На Сумщині нині у списку 15 громад.

1. Шосткинський район:

- Дружбівська міська територіальна громада;
- Зноб-Новгородська селищна територіальна громада;
- Шосткинська міська територіальна громада;
- Глухівська міська територіальна громада;
- Свеська селищна територіальна громада.

2. Охтирський район:

- Великописарівська селищна територіальна громада.

3. Сумський район:

- Білопільська міська територіальна громада;
- Краснопільська селищна територіальна громада;

- Юнаківська сільська територіальна громада;
- Ворожбянська міська територіальна громада;
- Хотінська сільська територіальна громада;
- Миропільська сільська територіальна громада;
- Садівська сільська територіальна громада;
- Миколаївська сільська територіальна громада.

4. Конотопський район:

- Новослобідська сільська територіальна громада.

Поставка сировини повинна здійснюватися до адреси потужностей виробництва: 41100, Україна, Сумська обл., м. Шостка, вул. Родини Кривоносів, 27-А.

У якості пілотного проєкту розглянемо створення молочного кооперативу у селищах Миронівка, Шкирманівка та Крупець.

За статистичними даними у селищах мешкають: Миронівка – 1200 осіб, Шкирманівка – 205 осіб, Крупець – 355 осіб. Разом – 1760 осіб.

Базовим селищем була відібрана Миронівка, інші селища розташовані на відстані 1-2 км.

За даними експертного вивчення поголів'я корів було встановлено, що у вказаних селищах орієнтовно є 80-120 корів у 40 власників.

При середніх надоях 25 л/добу з однієї корови загальна кількість молока може досягнути 3-4 тис. л на добу.

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив (СОК) – це юридична особа, що створена фізичними та юридичними виробниками сільськогосподарської продукції, які добровільно об'єдналися для провадження спільної господарської та іншої діяльності, пов'язаної з виробництвом, переробкою, зберіганням, збутом, продажем продукції рослинництва, тваринництва, лісівництва чи рибництва, постачанням засобів виробництва і матеріально-технічних ресурсів членам цього кооперативу, наданням їм послуг з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування.

Пропонується до створення сільськогосподарський обслуговуючий кооператив «Бель молоко» у складі власників корів та ПАТ «Бель Шостка Україна».

Орієнтовні витрати на юридичне створення кооперативу складають 10 тис. грн. (з урахуванням внесків).

Основні завдання створення кооперативу:

- розширення доступу сільськогосподарських товаровиробників до агросервісних послуг;
- сприяння формуванню на кооперативних засадах елементів інфраструктури аграрного ринку – агроторгових домів, заготівельних пунктів, аукціонів живої худоби та птиці, оптових продовольчих та плодоовочевих ринків тощо.

Для розташування СОК «Бель молоко» та обладнання буде придбана комерційна будівля на 558 м² на ділянці 5 соток вартістю 2 344 тис. грн.

Для проведення ремонту будівлі необхідні наступні витрати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Кошторис витрат по косметичному ремонту приміщення, грн.

Найменування робіт	Вартість за 1 м ²	Загальна вартість
Попередня підготовка стін	200	113 600
Затирання плитки	60	34 080
Робота майстрів (4 особи)	150	85 200
Побілка	220	124 960
Матеріали	600	340 800
Дезінфекція приміщення	100	56 800
Затирання стін		30 000
РАЗОМ		785 440

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на повну підготовку приміщення, включаючи дезінфекцію, складають 785,44 тис. грн.

При прийманні молочних продуктів буде проводитися:

- оформлення документів на здачу і приймання молочних продуктів;
- приймання молочних продуктів з визначенням їх маси;
- короткочасне зберігання при температурі 4-6 °С;

– доставка на переробне молочне підприємство.

При прийманні молочних продуктів оцінюватиметься їх якість за органолептичними показниками (зовнішній вигляд, консистенція, колір, смак, запах та іншими).

При прийманні молока від населення необхідно дотримуватися нормативно-правових актів щодо вимог безпеки молока та молочних продуктів:

- Закону України «Про ветеринарну медицину», «Про безпеку та якість харчових продуктів», «Про молоко та молочні продукти» (від 24.06.2007 №1870 –IV);

- Наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження Вимог до безпеки та якості молока і молочних продуктів» визначає показники безпеки молока на основі нових національних стандартів.

Мінімально придатне молоко для переробки має відповідати таким критеріям:

- бактеріальна забрудненість – ≤ 100 тис./мл;
- КСК – ≤ 400 тис./мл;
- температура замерзання – $\leq -0,520$ °C (тобто, без домішок води);
- не містить інгібіторів.

Для операторів ринку молока та молочних продуктів вище згадані вимоги застосовуються з 01 січня 2022 року.

Нові національні стандарти, гармонізовані з європейськими, потребують поступового впровадження, тому наказом передбачений перехідний період: з 01 січня 2020 року кількості мікроорганізмів в молоці має бути ≤ 500 тис./мл, а кількість соматичних клітин – ≤ 500 тис./мл.; з 01 січня 2021 року кількість мікроорганізмів – ≤ 300 тис./мл і КСК – ≤ 400 тис./мл.

При прийманні молока від фермерів та приватних осіб також необхідно проводити заміри білка в сирому молоці.

Останнім часом з'явилися експресні інструментальні методи визначення масової частки жиру в молоці. Так, знаходять досить широке застосування ультразвуковий аналізатор «Лактан». Принцип дії приладів заснований на залежності швидкості поширення ультразвукових коливань в молоці від його складу. Прилад «Лактан» дозволяє вимірювати одночасно три показники: масову частку жиру, масову частку сухого знежиреного молочного залишку (СЗМЗ) і щільність молока (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Аналізатор молока «Лактан»

Джерело: <https://tostpost.com/uk/b-znes/10595-anal-zator-moloka-harakteristiki-opis.html>

Аналізатор молока розраховує наступні показники:

- у молоці: титровану кислотність, щільність, кількість білка, жиру, лактози, сухих речовин, казеїну, сечовини, вільних жирних кислот;
- у концентрованому молоці: частку сухого знежиреного молочного залишку, відсоток жиру і сухих речовин;
- У вершках, сирних сирках і в дитячому харчуванні: концентрацію жирів, білків, СЗМЗ і сухих речовин;
- у йогуртах та інших молочних ферментованих продуктів: кількість СЗМЗ, глюкози, лактози, сахарози, фруктози, молочної кислоти, білка, жиру,

сухих речовин;

– у молочних десертах: загальні вуглеводи, білок, сухі речовини, жир, СЗМЗ, лактозу, глюкозу, фруктозу, сахарозу;

– у сирах: концентрацію солі, кількість СЗМЗ, білків і жирів.

Продуктивність приладу – 20 проб на годину. Прилад простий в обслуговуванні і портативний. Його маса не перевищує 1,3 кг. Витрата молока на один вимір – не більше 25 см³, температура проби молока може бути від 10 до 30°C. При вимірюванні не потрібно будь-якої попередньої підготовки проби.

Це доступний і зручний у використанні малогабаритний аналізатор з можливістю живлення від 12 В, середній час вимірювання якого становить 3 хвилини. Аналізатор ідеально підходить для приймання молока у приватних подвір'ях і роботи в польових умовах.

Вартість приладу становить 50 тис. грн., що набагато дешевше придбання цілого комплексу незалежних приладів, які до того ж не настільки зручні, як простий і легкий у використанні прилад «Лактан». Для новоствореного СОК таких приладів потрібно закупити 2 одиниці.

Для забезпечення охолодження молока необхідно придбати відповідне обладнання (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Танк-охолоджувач для молока типу РКС

Джерело: <https://flagma.ua/uk/tank-oholodzhuvach-dlya-moloka-tip-roka-tip-rkc-o11141618.html>

Танки-охолоджувачі РКС – це закриті резервуари горизонтальної форми з доступними об'ємами від 4 000 до 30 000 літрів (стандартні розміри).

Вартість охолоджувача – 1 695 тис. грн. за одиницю.

Для здійснення якісного доїння корів ПАТ «Бель Шостка Україна» придбає доїльні апарати українського виробництва (Тернопіль) (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Доїльні апарати

Джерело: <https://flagma.ua/uk/doyilniy-apatat-o8033117.html>

Це доїльні апарати для приватного господарства, міні-ферми. Доїльні установки розраховані на одночасне доїння однієї та двох корів, почергово від 1-5 до 10-20 корів. У середньому час доїння однієї корови триває 5-7 хвилин. Потрібне живлення – 220 В, мінімальне споживання електроенергії та простота обслуговування. Вакуумні насоси на доїльних агрегатах: мембранного типу, роторного типу (сухі та масляні).

Оптова вартість доїльного апарату складає 4,5 тис. грн. Для забезпечення населення ОТГ, що буде приймати участь у пілотному проекті, необхідно 40 апаратів. Таким чином, загальні оптові витрати складатимуть:

$$4\,500 \text{ грн.} * 40 = 180 \text{ тис. грн.}$$

Вказані апарати планується передати населенню у лізинг для забезпечення якісного збору молока.

Для забезпечення збалансованого ефективного раціону годування корів необхідно додавати до корму комбіновані корми, наприклад, комбікорм «Еталон», на яких населення, що утримує корів, як правило, економить (рис.

3.4).



Рис. 3.4. Комбікорм «Еталон»

Джерело: <https://flagma.ua/uk/kombikorm-dlya-tvarin-o12357074.html>

Вказаний комбікорм додається до добового раціону у розмірі 1 кг на 1 корову на добу. «Еталон» – це успішне поєднання високої якості та доступної ціни. Вказаний комбікорм є універсальним для тварин та птиці. Завдяки ретельному відбору сировини і розробленим спеціалістами рецептурам, він надає можливість спостерігати активний розвиток тварин, що і буде доказом преміум якості.

«Мульти МІХ» – більш економний варіант, якщо порівнювати з «Еталоном». Проте у нашому випадку низька ціна не означає низьку якість. Рецептури «Мульти МІХа» були розроблені таким чином, щоб максимально зберегти високий рівень якості, при цьому зробивши комбікорм більш доступним.

Оптова ціна на комбікорм «Еталон» складає 5,5 грн./кг. Таким чином, витрати на рік на комбікорм «Еталон» складатимуть:

$$1 \text{ кг/добу} \times 120 \text{ корів} \times 5,5 \text{ грн./кг} \times 365 \text{ днів} = 240,9 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на комбікорм ПАТ «Бель Шостка Україна» також приймає на себе для стимулювання мешканців для участі у кооперативі та здачі молока.

Також передбачається прийняти на роботу двох працівників, які забезпечуватимуть діяльність СОК та отримуватимуть заробітну плату на

рівні середньої оплати праці для працівників аграрного сектора Сумської області, що становить 13 948 грн. станом на початок 2022 року.

Таким чином, для організації виробничого кооперативу серед господарств населення с. Миронівка (Шкирманівка та Крупець) та закупівлі в ньому молока необхідні витрати, відображені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на організацію СОК «Бель молоко»

Найменування	Витрати, тис. грн.
Реєстрація СОК «Бель молоко»	10,0
Придбання будівлі	2 344,0
Проведення ремонту приміщення для встановлення обладнання для охолодження молока	785,4
Аналізатор «Лактан»	100,0
Охолоджувачі РКС	1 695,0
Комбікорм «Еталон»	240,9
Доїльні апарати	180,0
Оплата праці працівників із нарахуваннями	408,4
Транспортні витрати	50,0
Інші поточні витрати (вода, електрична енергія, інші не передбачувані витрати)	137,4
Загалом витрат	5 951,1

Джерело: розраховано автором

Отже, загальний обсяг капітальних вкладень у створення СОК становить 5 951,1 тис. грн.

Для оцінки закупівельних цін проведемо їх аналіз у деяких областях України.

Найнижчі середні закупівельні ціни спостерігаються в Одеській, Волинській, Чернігівській, Миколаївській, Сумській областях (на 11,1-13,4% менші від загальноукраїнського значення).

Найвищі середні закупівельні ціни – у Тернопільській, Херсонській, Запорізькій, Харківській та Закарпатській областях (на 9,8-74,3% вищі, ніж в середньому по Україні). Мінімальні закупівельні ціни у розрізі регіонів знаходяться у діапазоні 4,9-11,0 грн./л, з них найнижча зафіксована в одному регіоні. На сьогодні у підприємств України купують молоко по 12-13,2 грн./л.

Наразі ПАТ «Бель Шостка Україна» здійснює закупівлю молока через

посередників за середньою вартістю 12-12,5 грн./л. Для збільшення зацікавленості фермерів та приватних осіб ПАТ «Бель Шостка Україна» планує сплачувати 10 грн./л. Таким чином, за рахунок первинної сировини – молока, ПАТ «Бель Шостка Україна» може знизити витрати на первинну сировину – молоко – на 17%.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу щодо удосконалення процесу формування інвестиційної стратегії ПАТ «Бель Шостка Україна»

Розглянемо майбутню ефективність діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна» за рахунок створення СОК «Бель молоко». Для встановлення, яким чином зміняться витрати на виробництво в залежності від частки молока у рецептурі сирів, порівняємо калькуляцію собівартості сиру «Голландського», який вироблятиметься завдяки функціонуванню кооперативного підприємства, яке планується створити за проектом.

Ціна на заквасочну культуру молочнокислих бактерій для сиру «Голландський» складає 126,50 грн. за 1 л (<https://cheesemaster.ua/zakvaska-dlya-siru-gollandskiy-na-100l-moloka/>).

Ціна на сіль харчову – 17 грн./кг (<https://flagma.ua/uk/products/q=%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C/>).

Повний тариф на електроенергію АТ «Сумиобленерго» для промислових підприємств – 4,272 грн. за 1 кВт з ПДВ (<https://delaenergy.systems/articles/tarifi-na-elektroenergiyu-dlya-pidpri%D1%94mstv-u-2021-rocz/>).

Тариф на 1 м³ води для промислових споживачів ТОВ «Сумитеплоенерго» (водопостачання та водовідведення) – 22,6 грн. (<https://vodokanal.sumy.ua/poslugy-taryfy/vodopostachannya-ta-vodovidvedennya/>).

На технологічній лінії з виробництва сиру «Голландський» працює 5 робітників 3,4,5 розрядів у п'ятиденному режимі, тривалість зміни – 8 годин.

Номінальний робочий час 1 робітника за нормативами робочого часу

становить 250 робочих днів або 1994 години, ефективний, з урахуванням невиходів – 225 днів або 1800 годин (<https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/vremya/4221-4221-norma-trivalosti-robochogo-chasu.html>).

У таблиці 3.3 наведемо розрахунок оплати праці робітників, що працюють на технологічній лінії з виробництва сиру «Голландський».

Таблиця 3.3

Розрахунок оплати праці робітників, що працюють на технологічній лінії з виробництва сиру «Голландський»

Професія	Чисельність, осіб	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Відпрацьовано годин на рік	Основна заробітна плата, грн.	Доплати до тарифного фонду заробітної плати, %	Всього фонд оплати праці
Сортувальник	1	3	53,27	1800	95 893,2	12	107 400,4
Оператор	1	4	64,46	1800	116 030,8	12	129 954,5
Пресувальник-формульвальник	1	4	64,46	1800	116 030,8	12	129 954,5
Пакувальник	1	3	58,60	1800	105 482,5	12	118 140,4
Контролер	1	5	70,91	1800	127 633,8	12	142 949,9
Разом	5				561 071,1		628 399,6

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.4 наведемо нормативну собівартість виробництва сиру «Голландський» за базових умов роботи ПАТ «Бель Шостка Україна», тобто за умов придбання молока за закупівельною ціною 12 грн. за 1 л.

Таким чином, собівартість виробництва 1 т сиру «Голландський» за базових умов до створення СОК складала для ПАТ «Бель Шостка Україна» 142 360,8 грн.

Аналогічним чином розрахуємо проектну виробничу собівартість, коли після створення СОК підприємство буде закуповувати молоко за ціною 10 грн. за 1 л (табл. 3.5).

За 2021 рік у ПАТ «Бель Шостка Україна» було вироблено 3 750 т твердого сиру «Голландський». За умов існування СОК та закупівлі молока за ціною 10 грн. за л відповідно до пропонованого проекту, різниця собівартості виробництва за рахунок зниження ціни на молоко складе:

Таблиця 3.4

**Нормативна собівартість виробництва 1 тонни
сиру «Голландського» (за закупівельної ціни молока 12 грн./л)**

Статті витрат	Одиниця виміру	Вартість од., грн.	Витрати, на 1 т сиру	Вартість, грн.	Питома вага, %
Молоко	тонн	12 000	10,2	122 400	86,0
Заквасочна культура молочнокислих бактерій, фермент молокозгортаючий, добавка «Пропіоник»	л	126,5	10	1 265	0,9
Сіль	кг	17	50	850	0,6
Тара	шт.	0,135	37	5	0,0
Разом витрат на сировину та матеріали				124 520	87,5
Електроенергія	кВт	4,272	1488	6 357	4,5
Холод	тис. кДж	0,4	3155,2	1 208	0,8
Пара	т	35,0	5,8	203	0,1
Вода	м ³	22,6	78,9	1 783	1,3
Разом паливо та енергія на технологічні цілі				9 551	6,7
Заробітна плата	грн./т			167,57	0,1
Відрахування до ЄСФ (22%)	грн.		-	36,87	0,0
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання			-	344,12	0,2
Загальновиробничі витрати				448,86	0,3
Виробнича собівартість				135 069	94,9
Адміністративні витрати				539	0,4
Витрати на збут				6 753,4	4,7
Повні витрати				142 360,8	100,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

$142\,360,8 - 120\,940,8 = 21\,420$ грн. на 1 т або 21,42 грн. на 1 кг сиру.

ПАТ «Бель Шостка Україна» вносить інвестиції у розвиток СОК «Бель молоко» у сумі 5 951,1 тис. грн.

Оптова ціна 1 кг сиру «Голландський», за якою ПАТ «Бель Шостка Україна» реалізовувало його у 2021 році, становила 190,5 грн. за 1 кг.

Внаслідок створення СОК ПАТ «Бель Шостка Україна» планує збільшення закупівлі основної сировини на 3,5 т/добу, а на рік – 1 277,5 т (середнє значення) * 365 діб, з якого може бути вироблено додатково 125,25 т сиру.

Таблиця 3.5

**Нормативна собівартість виробництва 1 тонни
сиру «Голландського» (за закупівельної ціни молока 10 грн./л)**

Статті витрат	Одиниця виміру	Вартість од., грн.	Витрати, на 1 т сиру	Вартість, грн.	Питома вага, %
Молоко	тонн	10 000	10,2	102 000	84,3
Заквасочна культура молочнокислих бактерій для сиру «Голландський», фермент молокозгортаючий, добавка «Пропіоник»	л	126,5	10	1 265	1,0
Сіль	кг	17	50	850	0,7
Тара	шт.	0,135	37	5	0,0
Разом витрат на сировину та матеріали				104 120	86,1
Електроенергія	кВт	4,272	1488	6 357	5,3
Холод	тис. кДж	0,4	3155,2	1 208	1,0
Пара	т	35,0	5,8	203	0,2
Вода	м ³	22,6	78,9	1 783	1,5
Разом паливо та енергія на технологічні цілі				9 551	7,9
Заробітна плата	грн./т			167,57	0,1
Відрахування до ЄСФ (22%)	грн.		-	36,87	0,0
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання			-	344,12	0,3
Загальновиробничі витрати				448,86	0,4
Виробнича собівартість				114 669	94,8
Адміністративні витрати				539	0,4
Витрати на збут				5 733,4	4,7
Повні витрати				120 940,8	100,0

Джерело: розраховано автором

За середньої оптової ціни за кг сиру у 190,5 грн./кг зростання обсягів реалізації може збільшити чистий дохід від реалізації на:

$$190,5 * 125,25 = 23\,860,13 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість продукції за таких умов збільшиться (за рахунок додаткового обсягу виробництва) на:

$$125,25 * 120\,940 = 15\,147,8 \text{ тис. грн.}$$

та становитиме: $518\,666 + 15\,147,8 = 533\,814 \text{ тис. грн.}$

Додатковий валовий прибуток у такому випадку становитиме:

$$23\,860,13 - 15\,147,84 = 8\,712,29 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток становитиме:

$$8\,712,29 - 0,18 * 8\,712,29 = 7\,144 \text{ тис. грн.}$$

У таблиці 3.6 покажемо, як зміняться планові показники ПАТ «Бель Шостка Україна» за 2021 р. внаслідок впровадження запропонованого заходу зі створення СОК, завдяки якому ПАТ «Бель Шостка Україна» зможе наростити обсяги виробництва твердого сиру «Голландського» за нижчою собівартістю.

Таблиця 3.6

**Показники економічної ефективності запропонованого заходу
зі створення СОК «Бель молоко»**

Показник	До заходу	Після заходу	Відхилення
	2 021 р.	Проект	
Обсяг виробництва сиру «Голландський», т	3 750	3 875	125,25
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	586 047	609 907	23 860,13
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	518 666	533 814	15 147,84
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	67 381	76 093	8 712,29
Чистий прибуток, тис. грн.	-46 587	-39 443	7 144

Джерело: розраховано автором

Таким чином, у разі створення СОК «Бель молоко» ПАТ «Бель Шостка Україна» може досягти збільшення обсягу виробництва сирів на 125,25 т за рік, при цьому очікується, що збільшиться чистий дохід від реалізації на 23 860,13 тис. грн. та зросте собівартість продукції у абсолютному виразі на 15 147,84 тис. грн. за рахунок збільшення обсягу виробництва, а також зросте валовий прибуток на 8 712,99 тис грн. та чистий прибуток на 7 144 тис грн. Тобто ПАТ «Бель Шостка Україна» зможе протягом року повернути інвестиції у розмірі 5 951,1 тис. грн.

Далі для обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу щодо удосконалення процесу формування інвестиційної стратегії ПАТ «Бель Шостка Україна» необхідно оцінити два основних аспекти.

1. Окупність інвестицій для організації заходу з формування виробничих кооперативів серед господарств населення у розмірі 5 951,1 тис. грн.

2. Економічна ефективність впровадження заходу та його вплив на економічні показники діяльності підприємства.

Період окупності проєкту оцінимо, виходячи з проведених розрахунків приросту чистого прибутку за результатами заходу (табл. 3.6), що становив 7 144 тис. грн. Для цього складемо таблицю 3.7 з урахуванням сезонності закупівель молока та відповідно виробництва сирів.

Передбачається, що підприємство отримуватиме приріст чистого прибутку пропорційно, виходячи з максимуму заготівель та виробництва сирів протягом травня-серпня, коли ПАТ «Бель Шостка Україна» отримує майже половину всього річного обсягу закупівель молока.

Таблиця 3.7

Період окупності проєкту

Період	Початкові витрати, тис. грн.	Грошовий потік, тис. грн. (приріст чистого прибутку внаслідок заходу)	Грошовий потік наростаючим підсумком, тис. грн.
0	-5 951,1	0	-5 951,1
1		142,9	-5 808,2
2		335,8	-5 472,4
3		392,9	-5 079,5
4		843,0	-4 236,5
5		921,6	-3 314,9
6		935,9	-2 379,0
7		943,0	-1 436,0
8		785,8	-650,2
9		657,3	7,1
10		578,7	585,7
11		371,5	957,2
12		235,8	1 193,0

Джерело: розраховано автором

З таблиці ми бачимо, що на 9-й місяць роботи створеного СОК «Бель молоко» ПАТ «Бель Шостка Україна» початкові інвестиції в розмірі 5 951,1 тис. грн. окупляться додатковим прибутком, який буде отриманий внаслідок

економії на витратах та збільшення обсягу виробництва.

Наведемо розрахунки показника ефективності інвестиційних витрат на створення СОК «Бель молоко» за методикою чистої приведеної вартості (формула 3.1).

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0, \quad (3.1)$$

де C_t – чистий грошовий потік за проектом – сумарний результат (табл. 3.7);

r – ставка відсотку;

C_0 – обсяг інвестицій, що становить 5 951,1 тис. грн.

Представимо розрахунок ставки дисконтування для зазначеного проекту. Ставка дисконтування розраховується кумулятивним способом. Формула розрахунку:

$$r_D = r_{БР} + r_P, \quad (3.2)$$

де $r_{БР}$ – безризикова ставка;

r_P – премія за ризики, яка включає премію за країнові ризики.

Безризикова ставка за даним інвестиційним проектом розраховується згідно з формулою:

$$r_{БР} = \frac{d-i}{100+i}, \quad (3.3)$$

де d – облікова ставка НБУ;

i – рівень інфляції (базова інфляція в річному вимірі).

Враховуючи економічне становище нашої країни через повномасштабне вторгнення РФ, доцільно актуалізувати розрахунок ставки дисконтування, виходячи з реалій сьогодення.

Отже, станом на 01.01.2023 р., облікова ставка НБУ дорівнювала 25% (<https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish>), згідно з даними НБУ інфляція складала 22,6% у річному вимірі (<https://cutt.ly/B965mYv>).

Отже:

$$r_{БР2022} = \frac{25 - 22,6}{100 + 22,6} = 7,11\%$$

Тобто, за актуальними даними безризикова ставка для проекту

дорівнює 7,11%.

Далі розрахуємо премію за країновий ризик, який є суттєвим для нашого проєкту, враховуючи, що наша країна знаходиться у стані війни. Премію за країнові ризики було розраховано на підставі результатів аналітичних даних Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD).

ОЕСР представляє класифікацію країн в залежності від ступеня територіального ризику за даними результатів економетричної моделі, що побудована на даних МВФ та СБ стосовно чинників фінансової та економічної ситуації країни, а також на підставі дані про досвід платежів експортних кредитних страхових компаній країн-учасників ОЕСР.

За рейтингом країнового ризику ОЕСР країни класифікуються за 7-ма категоріям ризику, де у 7-й категорії представлені країни з найвищим рівнем територіального ризику, а до 1-ї категорії віднесені країни з мінімальним рівнем ризику.

Станом на 01.01.2023 р. Україна належала до країн із країновим ризиком 6-ї категорії, у попередньому періоді зберігалася така ж сама оцінка. Користуючися даними щодо Country Risk Premium (CRP), для України премія за ризик складає 6,43%.

Також необхідно врахувати рівень інфляції, що визначений НБУ у 2022 році. Отже, сумарна ставка дисконтування для проєкту становить:

$$7,11 + 6,43 = 13,54\%.$$

Розрахована чиста приведена вартість вкладень за проєктом наведена у таблиці 3.8.

Внутрішню ставку доходу за проєктом розраховано за формулою:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{a - b}, \quad (3.4)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій $NPV > 0$;

B – величина ставки дисконту, при якій $NPV < 0$;

a – величина додатної чистої нинішньої вартості NPV при величині

**Чиста приведена вартість інвестицій у створення СОК
для ПАТ «Бель Шостка Україна»**

Період	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування при $r = 13,54\%$ річних	ЧПС ₁	Коефіцієнт дисконтування при $r = 40\%$ річних	ЧПС ₂
0	-5 951,1	1	-5 951,1	1,0000	-5 951,1
1	142,9	0,9888	141,3	0,9677	138,3
2	335,8	0,9778	328,3	0,9365	314,5
3	392,9	0,9669	379,9	0,9063	356,1
4	843,0	0,9561	806,0	0,8771	739,4
5	921,6	0,9454	871,3	0,8488	782,2
6	935,9	0,9349	874,9	0,8214	768,7
7	943,0	0,9245	871,8	0,7949	749,6
8	785,8	0,9141	718,4	0,7693	604,5
9	657,3	0,9039	594,1	0,7445	489,3
10	578,7	0,8939	517,3	0,7204	416,9
11	371,5	0,8839	328,4	0,6972	259,0
12	235,8	0,8740	206,1	0,6747	159,1
Разом	1 193		686,7		-173,5

Джерело: розраховано автором

ставки дисконту A ;

v – величина від’ємної чистої нинішньої вартості NPV при величині ставки дисконту B .

При річній ставці дисконту $13,54\%$ величина NPV = 686,7 тис. грн.

При річній ставці дисконту 40% величина NPV = -173,5 тис. грн.

Таким чином, IRR складає:

$$IRR = 13,54 + \frac{686,7 \cdot (40 - 13,54)}{686,7 - (-173,6)} = 34,66\%.$$

Тобто $34,66\%$ – це рівень доходності досліджуваного проекту для ПАТ «Бель Шостка Україна».

Далі розрахуємо індекс рентабельності вкладень у визначені заходи – відношення дисконтованого грошового потоку до обсягу інвестицій:

$$PI = \sum \frac{I_n}{C_0}, \quad (3.5)$$

де I_n – дисконтована вартість грошей.

$$PI = \frac{6637,7}{5951,1} = 1,115.$$

Індекс рентабельності за проектом показав, що на кожен вкладений у проект гривню є віддача у розмірі 1,115 грн. приросту чистого прибутку.

Витрати на проект повністю окупляться протягом 9 повних місяців оскільки згідно з таблицею 3.8:

$$\begin{aligned} & -5\,951,1 + 141,3 + 328,3 + 379,9 + 806 + 871,3 + 874,9 + 871,8 + 718,4 + 594,1 = \\ & = 365 \text{ тис. грн. та } T_{\text{ок}} = \frac{365}{517,3} = 0,71 \text{ року.} \end{aligned}$$

Отже, дисконтований термін окупності становить 9,71 місяця.

У таблиці 3.9 представимо підсумковий розрахунок основних техніко-економічних показників ПАТ «Бель Шостка Україна» внаслідок впровадження пропонованого проекту.

Таблиця 3.9

Вплив заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базовий рік	Проектний рік	Різниця
Обсяг виробництва	т	3 750	3 875,25	125,25
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	тис. грн.	586 047	609 907	23 860
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	тис. грн.	518 666	533 814	15 148
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	тис. грн.	-46 587	-39 443	7 144
Рентабельність продажів	%	-7,95	-6,47	1,48
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,885	0,875	-0,01
Капітальні вкладення, тис. грн.	тис. грн.		5 951,1	5 951,1
Термін окупності статичний	міс.		9	х
Термін окупності дисконтований	міс.		9,71	х

Джерело: розраховано автором

Отже, всі умови ефективності проекту виконуються, тому проект можна вважати прибутковим, економічно вигідним та доцільним до впровадження у ПАТ «Бель Шостка Україна».

Зокрема, результатом проекту є отримання економії на собівартості продукції внаслідок отримання більш дешевої сировини для виробництва сиру «Голландський» – молока за закупівельною ціною 10 грн. за 1 л, що на 17% менше, ніж базовий плановий показник закупівель. Унаслідок цього обсяг економії становитиме 21,42 грн. на 1 кг сиру; через це підприємство зможе досягти збільшення обсягів виробництва сиру на 125,25 т на рік, що у вартісному виразі становить приріст чистого доходу у розмірі 23 860,13 тис. грн.

У підсумку підприємство зможе отримати додатковий прибуток у розмірі 7 144 тис. грн. завдяки скороченню витрат на 1 грн. реалізованої продукції з 0,885 грн до 0,875 грн. Таким чином, запропонований захід у рамках визначених цілей підприємства є прибутковим, а отже – ефективним.

Висновки до розділу 3

Інвестиційна діяльність ПАТ «Бель Шостка Україна» не передбачає отримання чистого прибутку від цього виду діяльності окремо, і пов'язано, переважно з придбанням основних засобів та оновленням сучасних технологій виробництва. Зростання прибутку від операційної діяльності за останні три роки вказує на покращення інноваційної діяльності, що також супроводжується зростанням витрат на підвищення кваліфікації персоналу та збільшенням питомої ваги високотехнологічного обладнання в загальній вартості основних фондів. На підприємстві щороку впроваджується нове прогресивне технологічне устаткування і на цій основі вдосконалюються технологічні процеси і освоюються нові види продукції.

Аналіз фінансових показників діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна» показав, що у звітному 2021 році відбулося зниження виручки, собівартості та прибутку. Це свідчить про те, що у звітному році рівень продажу продукції знизився. У зв'язку з цим як пріоритетна інвестиційна стратегія ПАТ «Бель Шостка Україна» пропонується стратегія зростання, яка характеризується високими темпами нарощування обсягів виробництва.

Головним завданням ПАТ «Бель Шостка Україна» для збільшення частки ринку і зміцнення позицій на ньому має стати підвищення попиту. Для збільшення частки ринку рекомендується активно взаємодіяти освітніми та медичними організаціями. Договори на постачання можна укласти з дитячими садками, лікарнями.

Проведений у другому розділі аналіз свідчить, що дієвою стратегією для розвитку ПАТ «Бель Шостка Україна» є стратегія зниження витрат на виробництво твердих та плавлених сирів шляхом зниження закупівельних цін на основну сировину – молоко.

Для закупівлі сировини за нижчими цінами ПАТ «Бель Шостка Україна» необхідно організувати кооперативи з виробництва молока серед фермерів та приватних господарств населення Сумської області.

Сутність організації кооперативу – створення стаціонарного пункту для надання допомоги населенню, яке має корів, щодо утриманням корів, харчування, надою, централізованого зібрання молока від населення, охолодження.

Поставка сировини повинна здійснюватися до адреси потужностей виробництва: 41100, Україна, Сумська обл., м. Шостка, вул. Родини Кривоносів, 27-А.

У якості пілотного проєкту ми розглянули створення молочного кооперативу у селищах Миронівка, Шкирманівка та Крупець. Базовим селищем була відібрана Миронівка, інші селища розташовані на відстані 1-2 км. Пропонується до створення сільськогосподарський обслуговуючий кооператив «Бель молоко» у складі власників корів та ПАТ «Бель Шостка Україна».

Загальні витрати на захід складатимуть 5 951,1 тис. грн.

Для обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу щодо удосконалення процесу формування інвестиційної стратегії ПАТ «Бель Шостка Україна» необхідно оцінити два основних аспекти.

1. Окупність інвестицій для організації закупівлі молока пересувними пунктами.

2. Ефективність зниження закупівельних цін на молоко та вплив на економічні показники підприємства.

Усі умови ефективності проєкту виконуються, а отже, проєкт можна вважати прибутковим.

Зниження закупівельних цін на молоко матиме позитивний вплив на економічні показники діяльності підприємства.

Таким чином, у разі створення СОК «Бель молоко» у ПАТ «Бель Шостка Україна» можуть збільшитися обсяги виробництва сиру на 125,25 т на рік, що у вартісному виразі становить приріст чистого доходу у розмірі 23 860,13 тис. грн. Також підприємство зможе отримати додатковий прибуток у розмірі 7 144 тис. грн. завдяки скороченню витрат на 1 грн. реалізованої продукції з 0,885 до 0,875 грн. Таким чином, запропонований захід у рамках визначених цілей підприємства є прибутковим, а отже – ефективним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження зроблено наступні висновки.

1. Інвестиційну стратегію можна визначити як генеральний напрям інвестиційної діяльності компанії, дотримання якого у довгостроковому періоді може призвести до досягнення цілей та отримання очікуваного ефекту інвестиційного характеру. Інвестиційною стратегією є сукупність пріоритетів напрямів та форм інвестиційної діяльності компанії, характер формування інвестиційної ресурсної бази та послідовність стадій реалізацій інвестиційних цілей у довгостроковому періоді, які забезпечують запланований загальний розвиток компанії.

2. Інвестиційна стратегія один із визначальних елементів ефективного та успішного розвитку компанії. Роль інвестиційної стратегії у процесі розвитку компанії визначає довгострокові цілі напрямів розвитку, встановлює набір завдань їхнього досягнення, дозволяє оцінити реальний потенціал та перспективи компанії, і навіть використовувати існуючу модель бізнесу ефективніше, враховуючи вплив зовнішніх чинників на інвестиційну програму. Створення інвестиційної стратегії дає змогу привернути увагу потенційних інвесторів.

3. База дослідження – ПАТ «Бель Шостка Україна» – загально визнаний лідер вітчизняного сироваріння, якість продукції підтверджена міжнародними стандартами ISO і численними нагородами. Основною продукцією товариства є продукція, вироблена з молочної сировини: тверді сири, плавлені сири, сухі молочні продукти. Компанія спеціалізується на виробництві твердих та плавлених сирів, питома вага яких складала у 2021 році понад 77,04 % від загального обсягу виробництва, у 2020 році – 52,65%, у 2019 році – понад 80%. На українському ринку сирів існує багато перспективних напрямків для розвитку та виробництва нових видів сирів, які зможуть задовольнити смакові вимоги українських споживачів, а також відкриття нових напрямків на ринку сирів. У теперішній час виробництвом

сирів в країні займаються понад 150 підприємств, 2/3 із яких виробляють тверді сичужні сири, решта – м'які та перероблені (плавлені).

4. Основні економічні показники діяльності підприємства мають негативну тенденцію, оскільки починаючи з 2008 р. підприємство працює збитково. Підтвердженням цього є також отриманий товариством у 2021 р. збиток у сумі 46587 тис. грн., що перевищило рівень показника 2019 р. в 1,6 раза; зменшення валового прибутку на 30 991 тис. грн. (що обумовлено перевищенням темпів зростання собівартості реалізованої підприємством продукції (товарів, послуг) над темпами росту чистого доходу від їх реалізації за цей же період на 17,9% та 8,9%, відповідно, внаслідок підвищення цін на продукцію під впливом інфляційних процесів при одночасному скороченні обсягів виробництва твердих та плавлених сирів у 2021 р. порівняно з 2019 р.). Негативним для підприємства за період дослідження стало також значне зростання сум кредиторської заборгованості. Викладене дає підстави констатувати зниження ефективності операційної діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна», втрату підприємством лідерських позицій і своєї частки ринку (внаслідок значного скорочення обсягу експорту).

5. Можна зазначити, що в останні 3 роки підприємство здійснювало лише реальні інвестиції у вигляді придбання основних засобів, що обумовлено постійним розширенням виробництва. Інвестиції підприємства зростають щороку, і переважно це придбання нового обладнання та капітальне будівництво. Так, якщо загальний обсяг інвестицій в 2018 році становив 5 245 тис. грн., то в 2020 році вони склали 22 450 тис. грн. У 2019 році інвестиції виросли на 7213 тис. грн. у порівнянні з 2018 р., а в 2020 році у порівнянні з 2019 роком збільшилися на 9992,0 тис. грн.

6. Аналіз фінансових показників діяльності ПАТ «Бель Шостка Україна» показав, що у звітному 2021 році відбулося зниження виручки, собівартості та прибутку. Це свідчить про те, що у звітному році рівень продажу продукції знизився. У зв'язку з цим як пріоритетна інвестиційна

стратегія ПАТ «Бель Шостка Україна» пропонується стратегія зростання, яка характеризується високими темпами нарощування обсягів виробництва. Головним завданням ПАТ «Бель Шостка Україна» для збільшення частки ринку і зміцнення позицій на ньому має стати підвищення попиту. Для збільшення частки ринку рекомендується активно взаємодіяти з освітніми та медичними організаціями. Договори на постачання можна укладати з дитячими садками, лікарнями.

7. Проведений аналіз у другому розділі свідчить, що дієвою стратегією для розвитку ПАТ «Бель Шостка Україна» є стратегія зниження витрат на виробництво твердих та плавлених сирів шляхом зниження закупівельних цін на основну сировину – молоко.

Для закупівлі сировини за нижчими цінами ПАТ «Бель Шостка Україна» необхідно організувати кооперативи з виробництва молока серед фермерів та приватних господарств населення Сумської області.

Сутність організації кооперативу – створення стаціонарного пункту для надання допомоги населенню, яке має корів, щодо утриманням корів, харчування, надою, централізованого зібрання молока від населення, охолодження.

Поставка сировини повинна здійснюватися до адреси потужностей виробництва: 41100, Україна, Сумська обл., м. Шостка, вул. Родини Кривоносів, 27-А.

У якості пілотного проєкту ми розглянули створення молочного кооперативу у селищах Миронівка, Шкирманівка та Крупець.

Базовим селищем була відібрана Миронівка, інші селища розташовані на відстані 1-2 км.

Пропонується до створення сільськогосподарський обслуговуючий кооператив «Бель молоко» у складі власників корів та ПАТ «Бель Шостка Україна».

Загальні витрати на захід складатимуть 5 951,1 тис. грн.

Для обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу щодо удосконалення процесу формування інвестиційної стратегії ПАТ «Бель Шостка Україна» необхідно оцінити два основних аспекти:

1) окупність інвестицій для організації закупівлі молока пересувними пунктами;

2) ефективність зниження закупівельних цін на молоко та вплив на економічні показники підприємства.

Усі умови ефективності проєкту виконуються, отже, проєкт можна вважати прибутковим.

Зниження закупівельних цін на молоко є ефективним та має позитивний вплив на економічні показники підприємства.

Таким чином, у разі створення СОК «Бель молоко» у ПАТ «Бель Шостка Україна» можуть збільшитися обсяги виробництва сиру на 125,25 т на рік, що у вартісному виразі становить приріст чистого доходу у розмірі 23 860,13 тис. грн. Також підприємство зможе отримати додатковий прибуток у розмірі 7 144 тис. грн. завдяки скороченню витрат на 1 грн. реалізованої продукції з 0,885 до 0,875 грн. Таким чином, запропонований захід у рамках визначених цілей підприємства є прибутковим, а отже – ефективним.

При цьому ПАТ «Бель Шостка Україна» зможе протягом року повернути всі інвестиції у проєкт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 4. С. 25-28.
2. Аналітичні дослідження цінових тенденцій у сфері закупівлі великої рогатої худоби, свиней і молока в Україні та країнах ЄС / В.М. Івченко, О.О. Митченко, А.Л. Солошонок та ін. Київ: НДІ «Укragenпромпродуктивність», 2021. 36 с.
3. Баланюк І.Ф., Іваночко Н.В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка*. 2019. № 2. С. 165-169.
4. Белавцев М.І., Беспята М.М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 1. С. 24-27.
5. Бутко М.П., Бутко І.М., Дітковська М.Ю. Менеджмент інвестиційної діяльності: підручник. К.: Кондор, 2018. 480 с.
6. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Чернега В.М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86-92.
7. Вальчук В.О. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 2)*: мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю м. Тернопіль, 12 листопада 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 352-355.
8. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32.
9. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2017. С. 163-169.
10. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. URL:

<http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/9047> (дата звернення: 29.05.2021).

11. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посіб. За заг. ред. Скопенко Н.С. К.: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.
12. Іванова Л.О. Маркетинг послуг: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
13. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 214-218.
14. Корж М.В., Чуніхіна Т.С., Маліношевська К.І. Стратегія міжнародного маркетингу в управлінні інноваційним розвитком. Бізнес-навігатор. 2019. № 2. С. 18-23.
15. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2019. 322 с.
16. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
17. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. Організація виробництва: підручник. К.: Каравела, 2018. 552 с.
18. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 187-190.
19. Лилик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2020 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2020. №1-2. С. 19-33.
20. Мазаракі А.А., Мельник Т.М., Дьяченко О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник. К.: КНТЕУ, 2019. 652 с.
21. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підручник. К.: Кондор, 2019. 472 с.
22. Макалюк І.В., Ліндаєв Д. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 140-148.

23. Михайлов С.І., Степасюк Л.М., Городенко С.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Компринт, 2018. 417 с.
24. Міжнародний маркетинг: підручник / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. Київ: КНТЕУ, 2018. 448 с.
25. Одарченко А.М., Одарченко М.С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2018. № 2/3 (7). С. 70-73.
26. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
27. Офіційний сайт ПАТ «Бель Шостка Україна». URL: <https://www.shostkasyr.com/> (дата звернення: 11.01.2023).
28. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту теорія і практика: навч. посіб. К.: Ліра-К. 2018. 528 с.
29. Пасько М.І. Засади управління збутовою діяльністю підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 19 лист. 2021 р.: тези допов. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 278-281.
30. Петухова О.М., Репіч Т.А. Комерційна логістика: навч посіб. К.: НУХТ, 2022. 263 с.
31. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 350 с.
32. Попова В.Д., Маценко В.Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
33. Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість): навч. посіб. К.: НУХТ, 2022. 228 с.
34. Рогач С.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Компринт, 2018. 391 с.
35. Савченко О.А., Грек О.В., Тимчук А.В., Очколяс О.М. Загальні технології харчових виробництв: навч. посіб. К.: Компринт, 2020. 277 с.

36. Сақун А.Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою діяльністю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. (2), С. 248-252.

37. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 437 с.

38. Скопенко А.О., Ткаченко Т.П. Сучасна концепція підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. *Традиції та наукові стратегії у центральній та східній Європі*. 2019. С. 79-84.

39. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

40. Ткаленко Н.В., Ремньова Л.М., Маргасова В.Г., Виговська В.В., Ніколаєнко Ю.В. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2021. 232 с.

41. Томілін О.О., Вовк М.О. Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 29-36.

42. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань // Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233-247.

43. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113.

44. Чевганова В.Я., Сосновська О.О., Міняйленко І.В. Бізнес-діагностика: навч. посіб. Полтава: Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. 218 с.

45. Чеморда П.О., Васюткіна Н.В. Сучасні підходи до формування стратегії маркетингу соціальних медіа. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 346-351.

46. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і*

промисловості. 2019. № 67. С. 107-114.

47. Юрченко Н.Б. Економіка підприємства: навч. посіб. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 375 с.

48. Янчук Т.В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. № 3 (58), 2019. С. 115-120.

49. Castro C. L., Malcolm H. How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance. *Journal of General Management*. 2018. Vol. 33 (4). P. 13-34.

50. Chimhanzi J. the impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*. 2017. Vol. 38 (1). P. 73-98.

51. Kovalchuk S. V., Kobets D. L., Zaburmekha ye.m. modeling the choice of strategies of marketing management of enterprise personnel. *Naukovyi Visnyk NHU*. 2019. no. 2. P. 163-173.

52. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. no. 1. P. 7-38.

ДОДАТКИ

Додаток А

Історична довідка

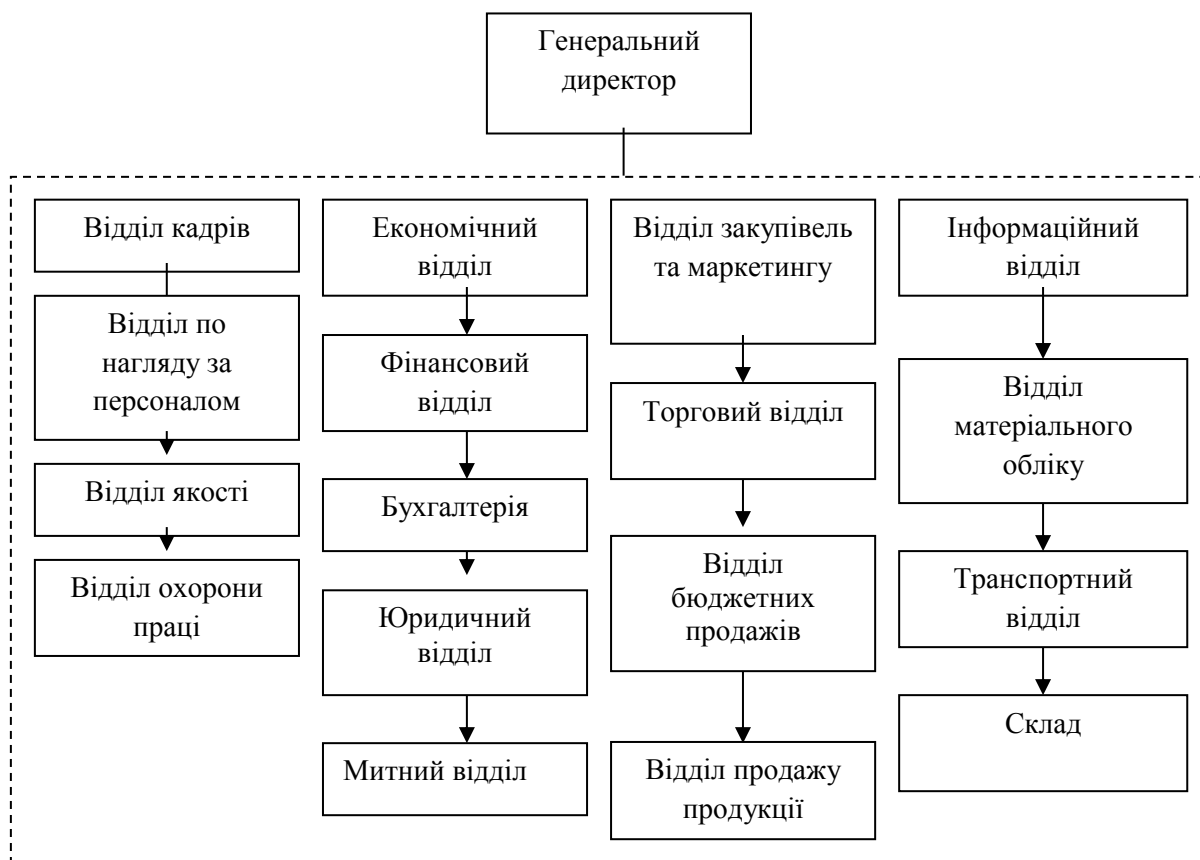
«Шосткінський комбінат» було побудовано у 1981 році і первинно він складався із цільномолочного цеху та невеликої сироробної ділянки.

Поступово виробництво сирів розширювалося, і в 2005 році підприємством було створено та введено на ринок бренд «Шостка», котрий швидко завоював лідерські позиції на ринку України серед товаровиробників. У 2007 році, відчуваючи високий потенціал росту української компанії, а також бажаючи зміцнити свої позиції у Східній Європі, французька група «Бель» придбала комбінат. Зараз Шосткінський комбінат є частиною групи Бель і має великі перспективи подальшого розвитку у складі компанії – світового експерта в галузі виробництва сирів.

Якість продукції завжди була і залишається головним пріоритетом ПАТ «Бель Шостка Україна». Це не тільки оснащені лабораторії, закупка сучасного устаткування, контроль кожного етапу технологічного процесу, але й інвестиції у розвиток власної сировинної зони.

Сьогодні якість продукції ПАТ «Бель Шостка Україна» підтверджена міжнародними стандартами ISO і численними нагородами: «Найкращий товар року України», Національний рейтинг «Найкраща торгова марка України», «Лідер харчової та переробної промисловості», «Провідне підприємство України», «Бренд року», «Найкращий виробник року», переможець національного конкурсу якості продукції «100 найкращих товарів року».

Але найголовнішою нагородою для ПАТ «Бель Шостка Україна» є всенародна любов: сім років (2013-2020 рр.) поспіль підприємство перемагає у міжнародному фестивалі-конкурсі «Вибір року» у номінації «Сир року № 1».



Структура управління ПАТ «Бель Шостка Україна»

Товарний асортимент ПАТ «Бель Шостка Україна»

Назва товару	Характеристика товару
Молоко «Шостка»	Це традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ-упаковці: об'ємом 0.5 та 1.0 л.
Кефір «Шостка»	Це традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ-упаковці об'ємом 0.5 л та 1.0 л, з ароматами гірських трав і лісів. Кефіри багаті на вітаміни групи В, володіють чудовими антибактеріальними властивостями, майже не спричиняють алергічних реакцій.
Йогурт «Шостка»	Багаті на вітаміни, мінерали та корисні молочнокислі бактерії. До складу входять цінні для організму людини молочнокислі бактерії <i>L.casei</i> , <i>L.acidophilus</i> та <i>Bifidobacterium</i> . Вони покращують травлення та пригнічують розвиток хвороботворних мікроорганізмів. Набір цих трьох бактерій не лише забезпечує потрійний захист, а і модулює захисні сили організму. Різновиди йогуртів: вишневий, персиковий, малиновий, полуничний, біойогурти.
Сир кисломолочний «Шостка»	М'який сир: вітаміни – А, В1, В2, РР. Мінеральні речовини: калій, магній, кальцій, натрій. Сучасна пірамідна та прямокутна упаковка. Твердий сир: вітаміни – А, В1, В2, РР. Мінеральні речовини: калій, магній, кальцій, натрій. Сучасна герметична упаковка.
Масло «Шостка»	Вітаміни – А, Е, D, В1, В2, РР. Мінеральні речовини: натрій, калій, кальцій, фосфор. Сучасна економ-формат упаковка об'ємом 100 г.
Сметана «Шостка»	Вітаміни – А, Е, D, В1, В2, РР. Мінеральні речовини: калій, магній, кальцій, натрій, фосфор, залізо, мідь, йод, цинк, фтор Це традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ-упаковці об'ємом 0.5 л.

Профіль потреб споживачів ТМ «Шостка»

Характеристики «профілю»	Індикатор	Оцінка, %
1. Зміна споживчих переваг, потреб, смаків покупців	1. Ступінь зміни потреб покупців	Змінюються незначно
	2. Ступінь зміни споживчих переваг і смаків покупців стосовно товарів, що входять до номенклатури підприємства	Відносно постійні
2. Схильність до купівлі товарів підприємства	1. Частота придбання товарів підприємства	Регулярно
	2. Ступінь залежності покупця від продавця	1-30%
3. Торговельна спроможність покупців	1. Рівень інформованості покупців про товари, ціни, режим роботи підприємства	Середній
	2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства	Висока
	3. Залежність продавця від покупця	Залежить
	4. Рівень фінансового становища покупця	Низький та середній

Основні напрями PR-роботи з активізації продаж продукції

ТМ «Шостка»

Організація зворотного зв'язку	Організація розваг для кінцевих покупців	Робота на покращення іміджу підприємства	Організація роботи соціального характеру
1. Початок «розігрівання» в пресі, підготовка населення до наступного етапу	1. Проведення конкурсів на кращий малюнок про молоко серед дітей та їх батьків з нагородженням активних учасників	1. Створення короткого мультиплікаційного відеоролика для бренду «Шостка»	1. PR-акції для дітей, школярів
2. Організація роботи з вибраними магазинами	2. Освітлення процесів конкурсів і їх результатів в пресі і Інтернеті	2. Використання реклами на транспорті (логотипи, назви, девізи)	2. Ухвалення участі в локальних форумах – інвестиційний форум та спонсорства під брендом