

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_  
(підпис)      Шеремет О.О.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)      Петухова О.М.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи 2М

Гирба Антон Вікторович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Белова Тетяна Геннадіївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

\_\_\_\_\_  
підпис та прізвище здобувача (здобувачки)

Київ – 2022 р

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Петухова О.М.  
“13” жовтня 2021 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Гирби Антона Вікторовича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства керівник роботи Белова Тетяна Геннадіївна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 13.10.2021 р. № 820-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1.Методичні засади оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Розділ 2.Дослідження стратегічних альтернатив розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». Розділ 3.Розроблення пропозицій щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства. Висновки.Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Основні показники діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». 2. Матриця SWOT-аналізу ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». 3. Матриця розвитку товару/ринку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». 4. Матриця Мак-Кінсі для СГП ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». 5. Альтернативи розвитку підприємства. 6. Очікуванні результати від проведення запропонованих заходів. 7. Показники економічної ефективності. 8. Вплив запропонованих маркетингових заходів на основі показники діяльності підприємства.

## 5. Консультанти розділів роботи

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

6. Дата видачі завдання 13.10.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	18.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Методичні засади оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства»	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження стратегічних альтернатив розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства»	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	05.01.2022- 08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	09.01.2022	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Гирба. А.В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Белова Т.Г.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Гурба А.В.* Оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, 2022.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні засади оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Наведено тенденції розвитку м'ясопереробної галузі в Україні.

Представлено діяльність ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», проаналізовано показники його роботи.

Визначено чинники впливу на розвиток підприємства методом SWOT-аналізу. Досліджено можливості розвитку підприємства за допомогою матриці І.Ансоффа. Оцінено альтернативи розвитку підприємства за допомогою матриці Мак-Кінсі.

Переглянуто стратегічні альтернативи у межах обраної стратегії розвитку.

Запропоновано два маркетингові заходи – організація фестивалю «Козацькі гуляння» та відкриття на базі фірмових магазинів «Ятрань» лавок для виробництва шаурми». Розраховано очікувані результати від впровадження заходів, показники економічної ефективності. Визначено вплив на показники діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Кваліфікаційна робота магістра викладена на 96 сторінках, містить 27 таблиць, 22 рисунки. Список використаних джерел складається з 70 найменувань.

*Ключові слова:* стратегія, стратегічні альтернативи, м'ясопереробна галузь, маркетингове середовище, метод SWOT-аналізу, матриця І.Ансоффа, матриця Мак-Кінсі.

Список публікацій:

1. Белова Т.Г., Гирба А.В. Особливості формування стратегічних альтернатив для підприємств м'ясопереробної галузі України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Ужгород: ДВНЗ «Ужгородський національний університет». 2022. Вип. 41 (*наукометричні бази: Index Copernicus, фахове видання*).

2. Белова Т.Г., Гирба А.В. Контактні аудиторії як складова маркетингового середовища. *Nauka i studia. Przemysł, Sp. Z o.o. «Nauka i studia»*. 2020. №1 (203). pp. 29-33 (*зарубіжне видання*).

3. Гирба А.В. Особливості розвитку маркетингу в соціальних мережах. Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК: Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції, 18-19 листопада 2020р. Київ : НУХТ, 2020. 152с. (с.15-17).

4. Гирба А.В. Особливості розвитку маркетингу в умовах карантину. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті: Матеріали 87-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 15-16 квітня 2021р. Київ : НУХТ, 2021. Ч.3. 582с. (с.153).

5. Гирба А.В. Особливості формування стратегічних альтернатив для підприємств м'ясопереробної галузі в Україні. Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: Матеріали ХІІ Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 17-18 листопада 2021р: тези доповідей. Київ: НУХТ, 2021. 228с. (с.24-26).

6. Гирба А.В. Способи впливу на людські емоції прийомами маркетингу. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті: Матеріали 86-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 2-3 квітня 2020р. Київ : НУХТ, 2020. Ч.3. 593с. (с.172).

## ANNOTATION

Girba A.V. Evaluation of strategic alternatives for enterprise development. Qualification work for a master's degree in specialty 075 "Marketing". – National University of Food Technology, 2022.

Theoretical and methodological principles are considered in the qualification work. evaluation of strategic alternatives for enterprise development.

Trends in the development of the meat processing industry in Ukraine are presented.

The activity of TDV "Yatran Meat Factory" is presented, the indicators of its work are analyzed.

Factors influencing the development of the enterprise by the method of SWOT-analysis are determined. Possibilities of enterprise development with the help of I. Ansoff matrix are investigated. Alternatives to enterprise development using the McKinsey matrix are evaluated.

Strategic alternatives within the chosen development strategy are reviewed.

Two marketing events are proposed – the organization of the festival "Cossack festivities" and the opening on the basis of branded stores "Yatran" shops for the production of shawarma. The expected results from the implementation of measures, indicators of economic efficiency are calculated. The impact on the performance indicators of Yatran Meat Processing Plant has been determined.

The master's qualification work is presented on 96 pages, contains 27 tables, 22 figures. The list of used sources consists of 70 names.

Key words: strategy, strategic alternatives, meat processing industry, marketing environment, SWOT-analysis method, I. Ansoff matrix, McKinsey matrix.

## List of publications:

1. Belova TG, Girba AV Features of formation of strategic alternatives for enterprises of meat processing industry of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and the World Economy"*. Uzhhorod: Uzhhorod National University. 2022. Vip. 41. pp. 32-35. (*scientometric databases: Index Copernicus, professional publication*).

2. Belova TG, Girba AV Contact audiences as part of the marketing environment. *Science and study*. Przemysł, Sp. Z o.o. "Science and Studies". 2020. №1 (203). pp. 29-33 (*foreign edition*).

3. Girba A.V. Features of marketing development in social networks. Improving the efficiency of food and processing enterprises of the agro-industrial complex: Proceedings of the IX All-Ukrainian scientific-practical conference, November 18-19, 2020. Kyiv: NUHT, 2020. 152p. (p.15-17).

4. Girba A.V. Features of marketing development in quarantine. Scientific achievements of young people - solving the problems of human nutrition in the XXI century: Proceedings of the 87th International Scientific Conference of Young Scientists, Postgraduates and Students, April 15-16, 2021. Kyiv: NUHT, 2021. Part 3. 582p. (p.153).

5. Girba A.V. Features of formation of strategic alternatives for meat processing enterprises in Ukraine. The contribution of young scientists in the development of modern enterprise management: Proceedings of the XII International scientific-practical conference of students, graduate students and young scientists, Kyiv, November 17-18, 2021: abstracts. Kyiv: NUHT, 2021. 228p. (p.24-26).

6. Girba A.V. Ways to influence human emotions through marketing techniques. Scientific achievements of young people - solving the problems of human nutrition in the XXI century: Proceedings of the 86th International Scientific Conference of Young Scientists, Postgraduates and Students, April 2-3, 2020. Kyiv: NUHT, 2020. Part 3. 593p. (p.172).

## ЗМІСТ

	Стор
Вступ.....	10
Розділ 1. Методичні засади оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства.....	13
1.1. Сутність та значення стратегічних альтернатив.....	13
1.2. Види стратегічних альтернатив.....	20
1.3. Методи оцінювання стратегічних альтернатив.....	25
Розділ 2. Дослідження стратегічних альтернатив розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».....	34
2.1. Огляд розвитку м'ясопереробної галузі.....	34
2.2. Маркетингова характеристика ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».....	39
2.3. Визначення чинників впливу на розвиток підприємства методом SWOT-аналізу.....	48
2.4. Дослідження можливостей розвитку підприємства за матрицею І. Ансоффа.....	57
2.5. Оцінювання альтернатив розвитку підприємства за матрицею Мак-Кінсі.....	63
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства.....	69
3.1. Перегляд стратегічних альтернатив у межах обраної стратегії розвитку.....	69
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів.....	70
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – організація фестивалю «Козацькі гуляння» в честь Покрови Присвятої Богородиці в Кропивницькому.....	70



3.2.2. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – відкриття на базі фірмових магазинів «Ятрань» лавок для виробництва шаурми.....	71
3.2.3. Розроблення бюджету маркетингу.....	72
3.2.4. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів.....	76
3.2.5. Визначення основних показників економічної ефективності....	79
3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства.....	83
Висновки.....	85
Список використаних джерел.....	89
Додатки.....	96

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Однією з ключових складових стратегічного маркетингу є проблема формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Стратегічні альтернативи – це низка варіантів стратегічного розвитку, яка спрямована на досягнення цілей, які ставить підприємство, та враховує ресурси, які воно має. Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності необхідно мати обґрунтовану стратегію дій, яка залежить у першу чергу від того, яким бачиться той чи інший бізнес у майбутньому, тобто реалізація стратегії повинна забезпечити розвиток. Стратегія розвитку є генеральною програмою дій із постійного підвищення результативності бізнесу на довгостроковий період часу, що забезпечує стійкість позицій підприємства.

В умовах економічної турбулентності, інтегрованості національного продукту в світові ринки, глобалізації комунікацій актуальним питанням для суб'єктів підприємницької діяльності є пошук і впровадження креативних ідей, спрямованих на формування конкурентної стратегії розвитку підприємства та їхніх переваг щодо виробництва і реалізації товарів та послуг.

Однак мінливість зовнішнього середовища, посилення конкуренції, світова пандемія вимагають вміння передбачити можливість виникнення проблемних ситуацій, які негативно вплинуть на роботу і розвиток підприємства. Необхідно мати наготові заздалегідь спроектований механізм їх вирішення у вигляді конкретних стратегічних альтернатив у межах кожного напрямку розвитку, щоб уникнути збитків за допомогою наявних ресурсів і можливостей їх нарощення.

На сьогоднішній день для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його розвитку недостатньо володіти модернізованими виробничими технологіями та конкурентоспроможним асортиментом товарів, так як теперішньому ринковому середовищу притаманний високий

рівень насиченості різними видами товарів і товарів-аналогів. Це призводить до того, що підприємству необхідно швидко реагувати на зміни в особливостях ведення товарної політики та політики менеджменту підприємства. Одним із основних варіантів вирішення даних питань є розробка альтернативних стратегій, що відповідають наявним можливостям підприємства і макроекономічним умовам.

Питанню дослідження особливостей розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Ф.Котлера, М.Портера, А.М.Балановича, Т.Г.Васильціва, Т.В. Гринька, Л.Є. Довганя, С.О. Жукевича, Ю.В. Кіндзерського, М.О. Лишенка, І.Я. Мендела, О.М. Талавиря, О.В. Цурика, Л.М Шульгіна, Є.О Юрія та інших.

*Метою* кваліфікаційної роботи магістра є розроблення пропозицій щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Для досягнення цієї мети в роботі були поставлені та вирішені наступні *завдання*:

- розглянуто методичні засади оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства;
- описано тенденцію розвитку м'ясопереробної галузі України;
- наведено маркетингову характеристику ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»;
- було визначено чинники впливу на розвиток підприємства методом SWOT-аналізу;
- досліджено можливості розвитку підприємства за матрицею І.Ансоффа;
- оцінено альтернативи розвитку підприємства за матрицею Мак-Кінсі;
- розроблено пропозиції щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства;
- запропоновано маркетингові заходи;

- визначено очікуванні результати від впровадження заходів та показники економічної ефективності;

- розраховано вплив запропонованих заходів на результати роботи підприємства.

*Об'єктом* дослідження виступають стратегічні альтернативи розвитку підприємства ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

*Предметом* дослідження є оцінювання стратегічних напрямків розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

*Методами дослідження* у кваліфікаційній роботі є різноманітні методи маркетингових досліджень: кабінетні і польові. Були застосовані в роботі метод SWOT-аналізу, матриця І.Ансоффа, матриця Мак-Кінсі, метод експертних оцінок.

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок, включаючи 27 таблиць, 22 рисунки, список використаних джерел складається з 70 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення стратегічних альтернатив

Розглядаючи поняття «стратегічна планування» чи «стратегічні альтернативи» варто розуміти той факт, що для цих понять існують різні тлумачення та пояснення різних авторів економічної літератури та науковців, однак в своїх трактуваннях цих понять вони мають схожу основу (рис. 1.1).

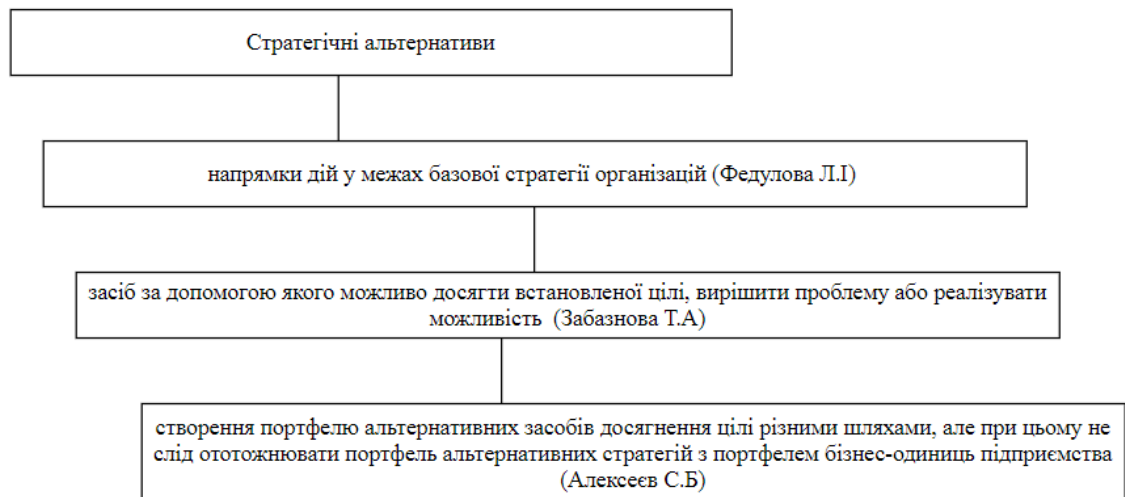


Рис. 1.1. Поняття стратегічних альтернатив

Стратегічне управління можна визначити як адміністративний процес багатопланового та формально поведінкового характеру, що дає змогу створювати та реалізовувати стратегічні напрямки, які сприяють встановленню балансу між підприємством і його макросередовищем та досягненню поставленої мети [65, с.28].

При формуванні стратегії розвитку необхідно врахувати, що вона є стратегічним набором, під яким розуміють систему різного типу, що розробляється на певний відрізок часу, та який відбиває специфіку функціонування й розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [66, с. 123].

Стратегічні альтернативи – це комплекс стратегічних заходів організаційного, фінансового, економічного та інформаційного характеру максимізації ефективного використання фінансових ресурсів для запобігання реальним і потенційним загрозам із одночасним забезпеченням стабільного функціонування підприємства (компанії) у короткостроковій і довгостроковій перспективі [26, с.56].

На формування стратегічних альтернатив впливає низка чинників (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Головні чинники впливу на формування стратегічних альтернатив

Як показує практика, більшість українських підприємств формують та розробляють стратегічних альтернатив через нижче наведені причини (рис. 1.3).

На сучасному етапі розвитку стратегічне планування є інструментом боротьби з невизначеністю і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Систематичне використання стратегічного планування здатне значно покращити результати діяльності.

До основних переваг стратегічного планування можна віднести такі:

- дає можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку;

- використовується як ефективний засіб підвищення здатності організації долати зміни;
- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нерациональні дії щодо подолання неочікуваних змін;
- забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам бачення перспективи підприємства [17, с.82]

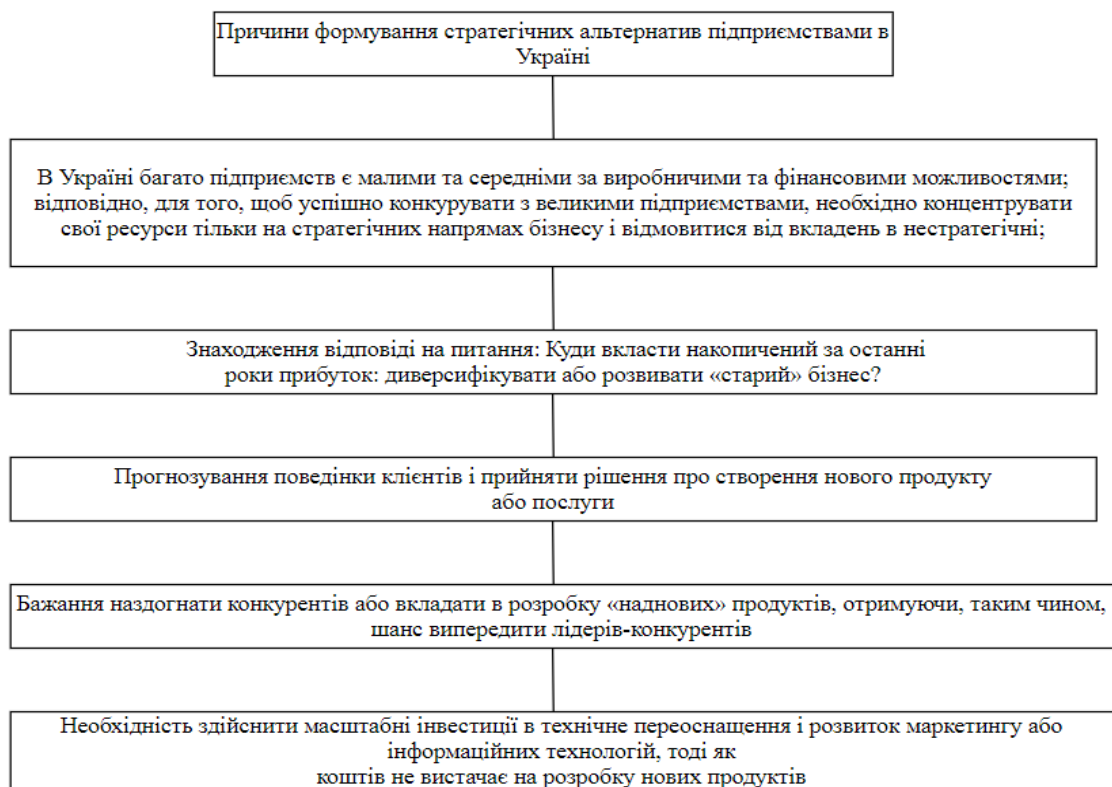


Рис. 1.3. Причини формування стратегічних альтернатив підприємствами в Україні

Якщо узагальнити вище перераховане, то стратегічні альтернативи – це сукупність не схожих між собою стратегічних варіантів, що допомагають підприємству досягнути своїх цілей, спираючись на вибраний напрямок й враховуючи обмеження на використання конкретних ресурсів [14, с. 132].

При характеристиці понять «стратегічних альтернатив» та й взагалі поняття «стратегія підприємства» в цілому, варто врахувати такі характерні ознаки (рис. 1.4).

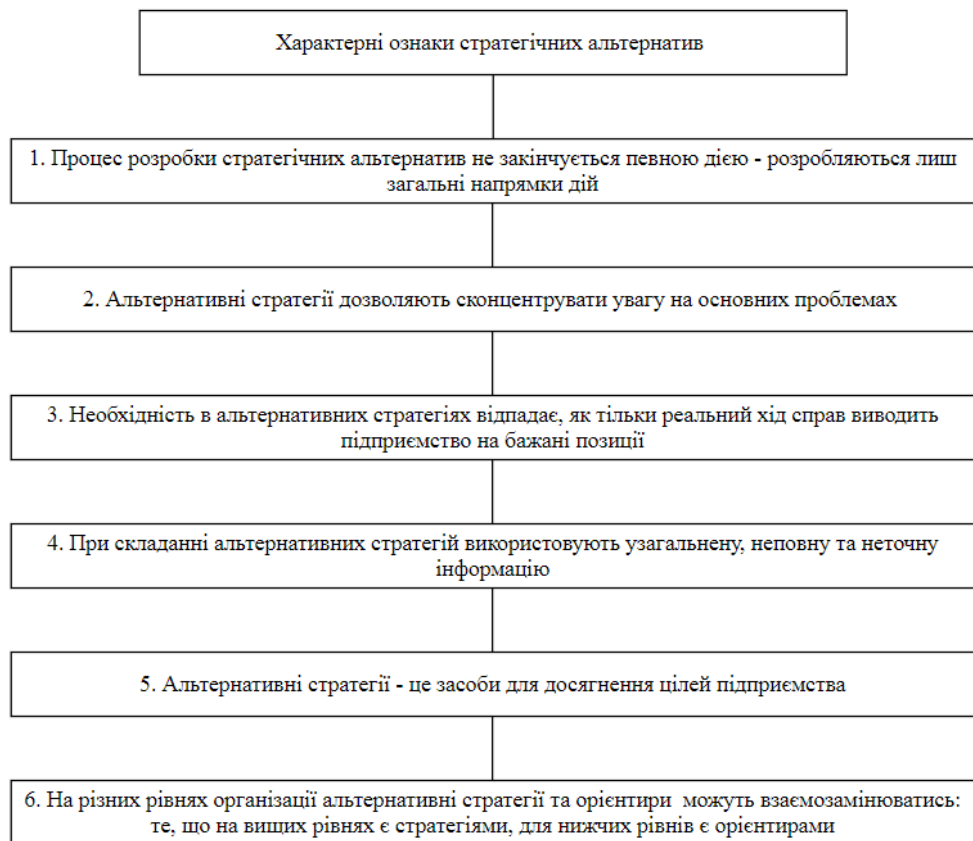


Рис. 1.4. Характерні ознаки стратегічних альтернатив

Варто врахувати той факт, що вдале виконання стратегічних задач виробництва можливі лиш за рахунок чітко визначеної роботи всіх структурних відділів та продуктивного залучення можливостей та переваг компанії [15, с.83].

Стратегічними можна визначити лише ті альтернативи, яким притаманні наступні особливості (рис.1.5)

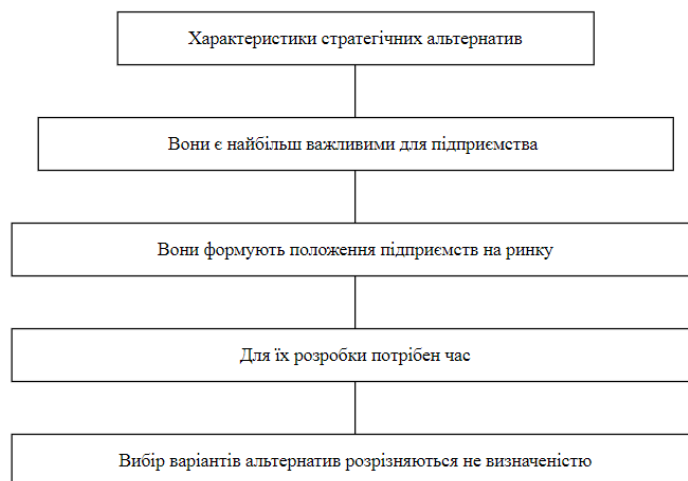


Рис. 1.5. Характеристики стратегічних альтернатив



До того ж варто розуміти, що стратегічні альтернативи та тип стратегії не є одне й те саме поняття, так як базові стратегії призначені для досягнення різних цілей та задач, а альтернативи – однієї [32, с. 263].

Під час формування альтернативних стратегій використовуються наступні принципи:

1. Принцип єдності – стратегічні плани структурних підрозділів необхідно розглядати в тісному взаємозв'язку.

2. Принцип гнучкості та безперервності – необхідність певних змін у стратегічному плані, перехід на інший варіант плану, коригування стратегії чи її заміна під впливом динамічного зовнішнього оточення.

3. Принцип точності – стратегічний план підприємства повинен бути обґрунтованим, а показники реалістичними.

4. Принцип участі – формування та реалізація стратегії має бути справою всього персоналу підприємства, стратегічне планування необхідно здійснювати на всіх рівнях управління підприємством.

5. Принцип наступності – стратегічний план підприємства повинен бути підставою для розробки поточного та оперативного планів.

6. Принцип адаптивності – повинен враховувати вимоги з боку зовнішнього оточення, а стратегія – використовувати можливості зовнішнього середовища.

7. Принцип комплексності – врахування всіх факторів, які впливають на вибір стратегії та формування певного переліку стратегій, які охоплюють усі функціональні сфери підприємства.

8. Принцип багатоваріативності – необхідність розробки альтернативних стратегій розвитку підприємства та формування оптимістичного плану.

9. Принцип креативності – доцільність використання не тільки інструментарію формальних методів, а й необхідність сполучення творчого та інтуїтивного підходів.

10. Принцип науковості – застосування науково-методичних підходів, використання сучасних наукових методів та інструментарію формування систем показників стратегічного плану [34, с.251].

Сам етап розробки стратегій підприємства наведені на рис. 1.6.

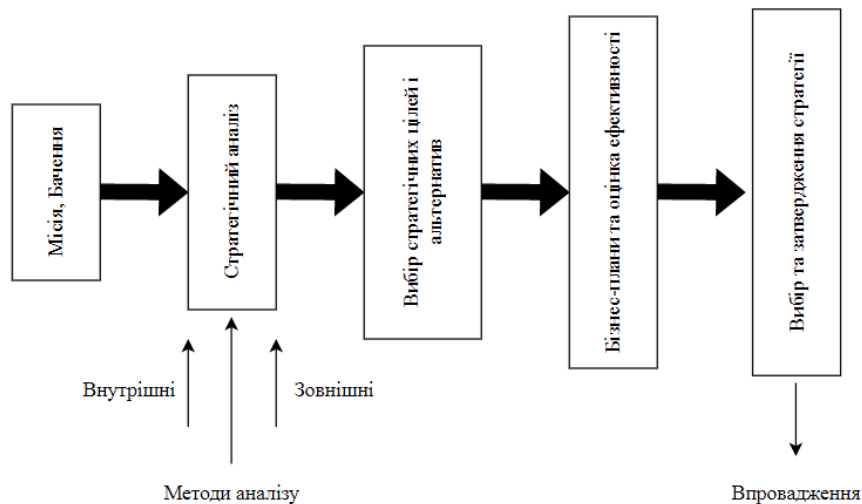


Рис. 1.6. Етапи розробки стратегії підприємства [19, с.32]

При формування та відборі стратегічних альтернативах використовується процес генерування. Генерування стратегічних альтернатив – складний аналітичний процес, в силу того, що простих і єдиних алгоритмів та критеріїв оцінки якості окремого альтернативного варіанту не існує. Проте в економічній літературі виділяються наступні принципи генерування стратегічних альтернатив, дотримання яких сприяє вибору найкращої з них:

- різноманітність, множинність альтернатив, що дає можливість співставлення їх характеристик, виявлення переваг та недоліків;
- амбіційність, тобто радикальність відносно поточної стратегії; виконуваність альтернатив, що ставить деякі вимоги щодо складності/легкості та витрат на їх реалізацію;
- поточна важливість (цінність) альтернатив їх зв'язок з поточною стратегією підприємства [9, с.35].

Логічну основу для генерування стратегічних альтернатив складає поточна стратегія та очевидність її вдосконалення або зміни.

Механізм генерування стратегічних альтернатив базується на застосуванні таких прийомів та генерацій ідей (рис. 1.7).

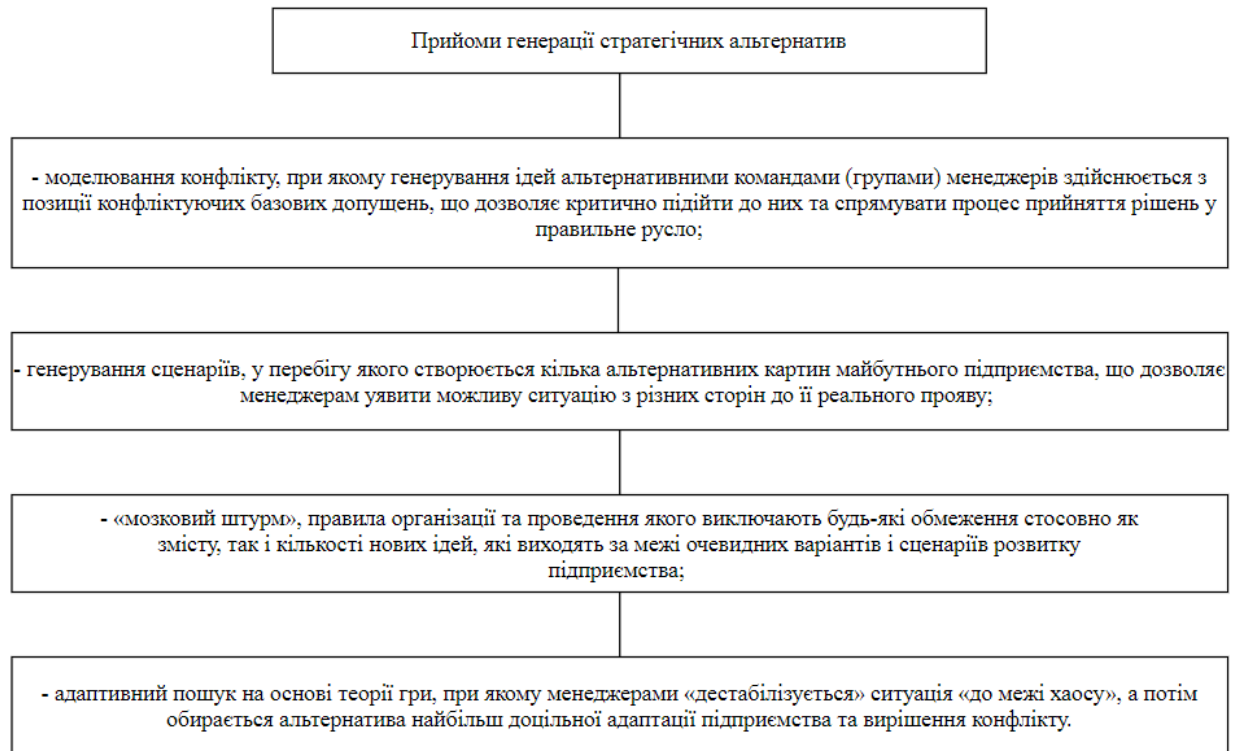


Рис. 1.7. Прийоми генерації стратегічних альтернатив

Процес генерування альтернативних стратегій (розроблення їх варіації) збільшує ймовірність ухвалення раціонального менеджерського рішення [16, с. 636].

Ще одним компонентом розробки стратегічних альтернатив є задачі, для виконання яких вони і розробляються. Задачі мають відповідати обов’язковим принципам (SMART-принципи) (рис.1.8).

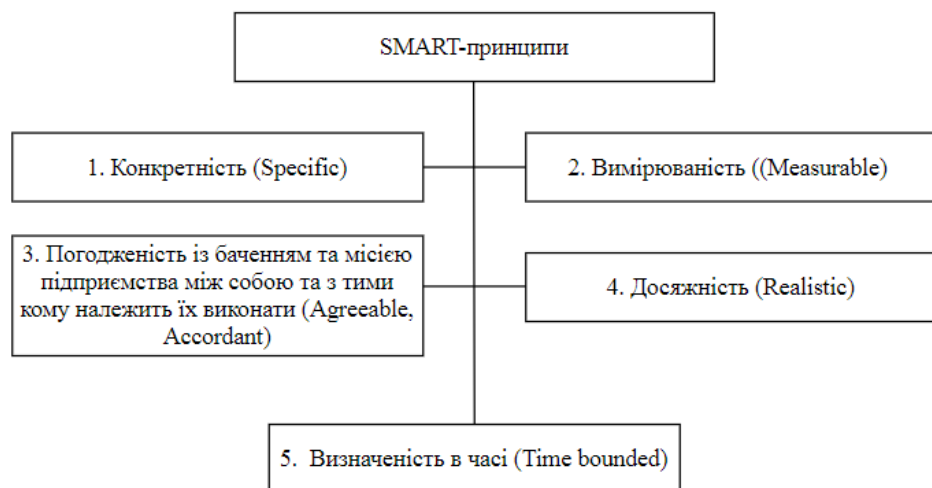


Рис. 1.8. SMART – принципи [59, с. 678]

Задачі вказують, до чого компанія прагне і що саме він хоче отримати в довгострокових, середньострокових і короткострокових перспективах. Задачі фірми піддаються детальному аналізу, діляться в залежності від періоду, на який вони розраховують втілити дані задачі та стратегії.

## **1.2. Види стратегічних альтернатив**

За умов зайняття стійких ринкових позицій, наявності стабільного розвитку та мети, в рамках якої відбуватиметься зростання обсягів збуту, прибутків та масштабу діяльності, для підприємства будуть можливі три напрямки:

1. Інтенсивний – інтентифікація наявних для підприємства ресурсів та можливостей.

Для вибору даного напрямку сприяють такі можливості підприємства:

- зростання частки ринку та обсяги збуту продукції в рамках діючого ринку (глибоке проникнення);

- виявлення нових збутових ринків для наявної продукції підприємства (розвиток ринку);

- пропозиція на діючому ринку нової продукції (розвиток товару) [11].

Глибоке проникнення на ринок як стратегія спрямована на існуючі ринки та товари. Іноді до неї використовують синоніми типу "економія витрат" чи "покращуй те, що вже робиш". Дана стратегія є ефективною, якщо ринок зростає або ще не насичений. Розширення збуту досягається в результаті підвищення інтенсивності просування продукції, призначення конкурентоспроможної ціни та інше. Це дозволяє збільшити збут, залучити тих покупців, які раніше не користувалися цією продукцією, а також клієнтів конкурентів, і збільшити попит з боку раніше залучених споживачів[1, с. 33].

Суть стратегії розвитку ринку полягає в адаптації існуючої на даний момент продукції підприємства до нових збутових ринків за умови виходу

підприємства на дані ринки. Реалізація даної стратегії здійснюється за такими напрямками:

1) залучення до споживання існуючої продукції нових сегментів споживачів;

2) вихід існуючої продукції на нові територіальні ринки. Дана стратегія досить часто використовується і своїм чином є одним із видів попереднього напрямку, так як заснована на залученні нових сегментів споживачів, однак із географічною ознакою.

Дана стратегія має такі особливості:

- довгострокові перспективи реалізації;
- високий комерційний ризик;
- необхідність у значних витратах на дослідження каналів збуту [17, с.122].

Розвиток товару – стратегія, в рамках якої відбувається модернізація або виготовлення (планування) нових видів продукції для існуючого сегменту споживачів. Дана стратегія передбачає наступні напрямки (рис. 1.9).

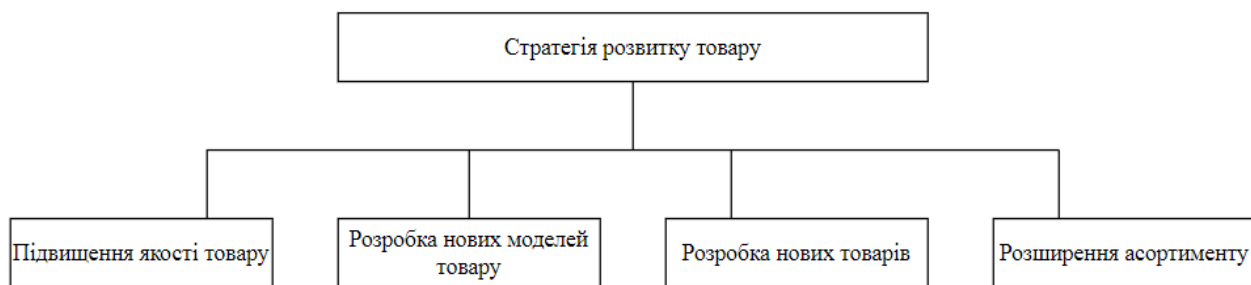


Рис. 1.9. Напрямки стратегії розвитку товару [6]

2. Інтегративний ріст – стратегія, в рамках якої передбачається зростання показників діяльності підприємства за рахунок спільних дій із іншими підприємствами.

В залежності від підприємства, з яким відбувається об'єднання існують такі види стратегії (рис. 1.10).

Суть прямої інтеграції полягає в співпраці підприємства-виробника із торговельним посередником.

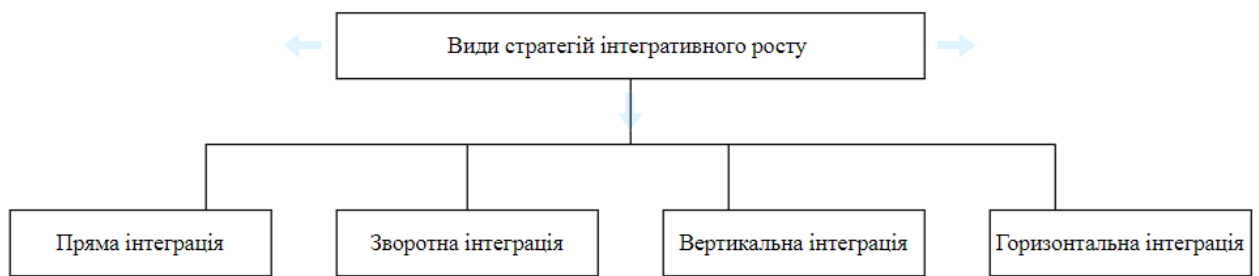


Рис. 1.10. Види стратегій інтегративного росту залежності від підприємства-партнера [15]

Суть зворотної інтеграції полягає в співпраці підприємства-виробника з постачальником, що спеціалізується на постачанні матеріально-технічних ресурсів [4, с.261].

Стратегія вертикальної інтеграції орієнтується на співпраці підприємства, постачальника та посередників зі створенням в результаті каналу розподілу товарів. Найбільш використовуваним різновидом даної стратегії є вертикальні маркетингові системи, суть яких полягає у забезпеченні єдності учасників даного каналу розподілу, спираючись на їх інтереси. Досягається це тим, що один із учасників займає основну роль і тим самим тримає під контролем діяльність решти учасників [5, 175].

Виділяють такі види вертикальних маркетингових систем залежно від форм контролю (рис. 1.11).

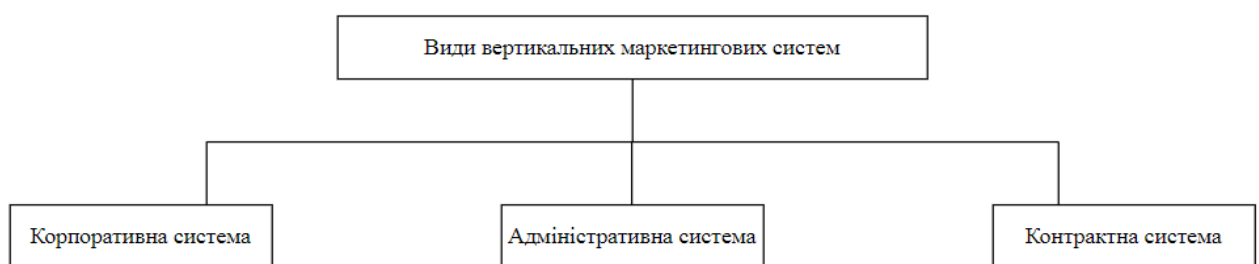


Рис. 1.11. Види вертикальних маркетингових систем залежно від форм контролю

Корпоративна система – суть полягає в тому, що всі учасники є частиною структури одного й того ж самого підприємства, а це означає, що воно має свої бази опту та магазини фірмової торгівлі.

Адміністративна система – створюється на основі економічної влади одного із учасників даного каналу розподілу. Дана влада визначається

величиною розмірів підприємства, його фінансовою могутністю, що дозволяє координувати дії посередників щодо питань ціноутворення, просування, розміщення та інше.

Контрактна система – суть полягає в спільній роботі підприємства, оптового посередника та посередника з питань роздрібною торгівлі за певних умов. Франчайзингова система в даному випадку є їх основною формою. Суть її полягає в тому, що виробник надає право на продаж своїх товарів чи послуг під своєю назвою іншому учаснику. В свою чергу посередник платить відсоток від товарообігу за використання даної продукції, так як саме назва та імідж є головною перевагою виробника в даній структурі. Дана система діє саме на базі відомих торгових марок, а вже їх формування є більш складнішим процесом [18, 122 с.]

Горизонтальна інтеграція – стратегія, суть якої полягає у збільшенні обсягів виробничої діяльності виробника шляхом спільних дій із підприємством-конкурентом. Тобто, дана стратегія має на увазі спільну роботу підприємств, що спеціалізуються на виробництві одних і тих самих товарів, або проходять ідентичні виробничі стадії. Головна мета даної стратегії – це покращення позиції виробника за рахунок контролю чи поглинання фірм-конкурентів. Використання даної стратегії обґрунтовується по-різному: нейтралізація найбільш незручного конкурента, досягнення критичної маси з метою отримання ефекту масштабу, отримати доступ до мережі збуту або до споживчих сегментів, отримання зиску від взаємодоповненості товарного асортименту.

Горизонтальна інтеграція має особливий вид, а саме родове злиття. Суть полягає в тому, що відбувається об'єднання виробників, що виготовляють взаємопов'язану продукцію [3, с.63].

3. Диверсифікація – стратегія, що використовується в умовах відкриття підприємством нових можливостей для себе в нових бізнес-сферах. В деяких ситуаціях даний стратегічний напрямок навіть стає необхідністю, за умов

скорочення діючого для підприємства ринку, і в результаті дане підприємство розглядає інші сфери подальшої діяльності.

Існують такі напрямки диверсифікації (рис. 1.12):

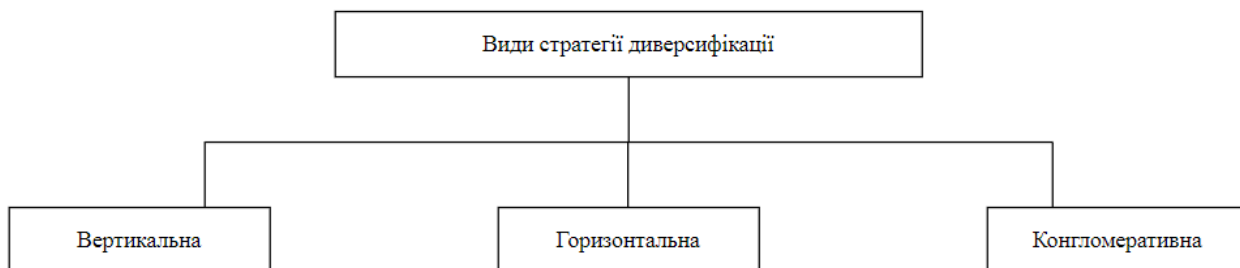


Рис. 1.12. Види стратегії диверсифікації

Вертикальна – стратегія, в рамках якої виробник виготовляє продукцію, що як в маркетинговому, так і в технічному плані пов'язані з раніше створеними товарами даного підприємства.

Дана стратегія має як свої переваги, так і недоліки (рис. 1.13).

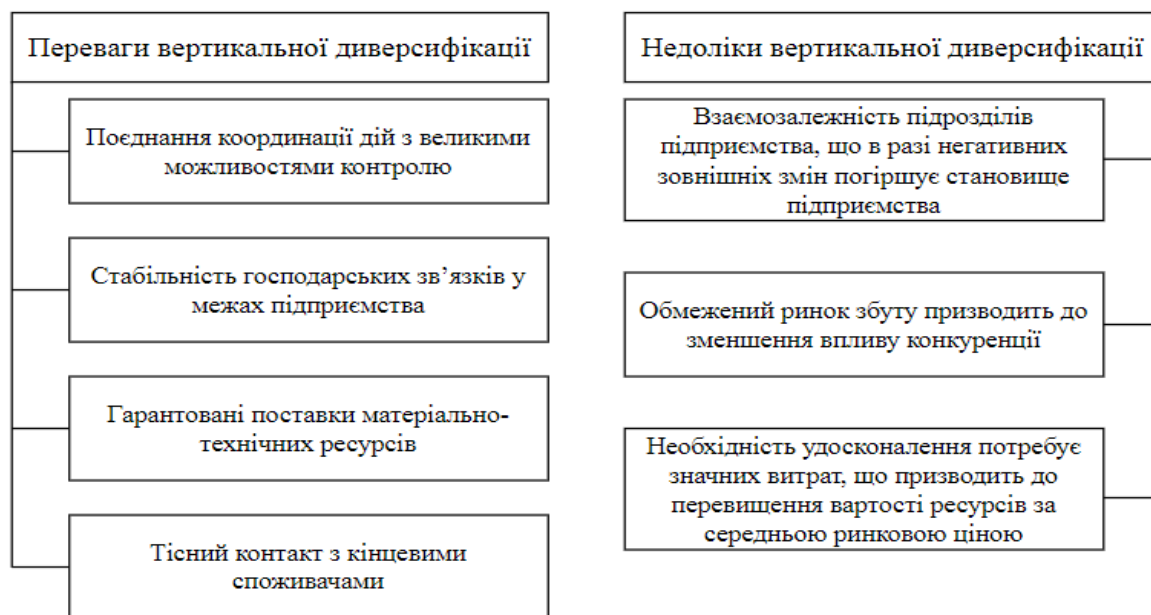


Рис. 1.13. Переваги та недоліки вертикальної диверсифікації [8, с.154]

Горизонтальна – суть полягає у виході на нові бізнес-сфери, що задовольняють потреби існуючих споживачів даного підприємства. Воно в свою чергу має можливість отримувати необхідні дані від власних клієнтів в плані потреби в інших видах послуг і товарів. Дана можливість є перевагою диверсифікації горизонтального типу, що дозволяє брати до уваги різні споживчі потреби, що в свою чергу дають можливість досягнути ефекту



синергізму – коли при сукупності видів діяльності досягається більший ефект, чим при окремих видах.

Конгломеративна – суть полягає у виході на нові різновиди бізнесу, які в свою чергу мають спільну технологію та потреби споживачів, що є у даного підприємства. Даний напрямок є більш затратним у плані фінансів і використовується лиш великими фірмами [9, с. 24].

### 1.3. Методи оцінювання стратегічних альтернатив

Оцінювання стратегічних альтернатив є фінальним етапом планування стратегії та продовжує діяти на усіх етапах її реалізації. Здійснюватися вона може двома шляхами:

- оцінювання даних альтернатив стосовно того чи придатності, здійснення, прийнятності і послідовності стосовно підприємства;
- порівняльний аналіз результату від використаної стратегії із бажаними показниками.

Більш ефективний метод оцінювання альтернатив потребує таких компонентів (елементів) (рис. 1.14).

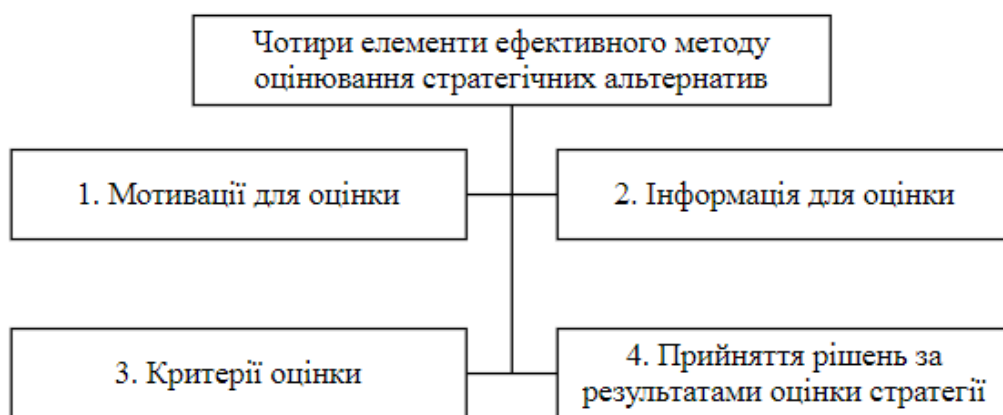


Рис. 1.14. Елементи ефективного оцінювання стратегічних альтернатив

Перший компонент – у адміністрації підприємства, що планує та втілює стратегію має бути потреба в самостійному оцінюванні даної стратегії та отриманих від неї результатів, так як саме вони несуть відповідальність за наслідки використання стратегічного напрямку. Основною мотиваційною

ознакою в даному випадку зазвичай виступає винагорода за те, що отриманні результати запровадженої стратегії співпадають з очікуваними.

Другий компонент – для правильності здійснення аналізу стратегії і її наслідків необхідно володіти потрібною інформацією в тому вигляді, в якій її максимально зручно та ефективно використовувати, тому треба володіти максимально ефективною системою, що здійснюватиме збір та обробку необхідної інформації та одночасно звіту про показники, які отримає підприємство від вибраної стратегії.

Третій компонент – будь-яка стратегічна альтернатива має аналізуватися за конкретними показниками та ознаками. Цим ознакам можна присвоїти короткі терміни (рис. 1.15):

Критерії оцінки стратегічних альтернатив:
<i>Послідовність здійснення стратегії</i> (стратегія визначається ціллю верхнього рівня, тому вона не повинна містити неузгоджені з верхнім рівнем цілі нижчого рівня)
<i>Узгодженість з вимогами середовища</i> (стратегія повинна відповідати зовнішній обстановці і критичним змінам, що відбуваються в ній)
<i>Здійснення стратегії</i> (стратегія не повинна переоцінювати доступні ресурси та створювати не вирішувані проблеми в майбутньому)
<i>Перевага по відношенню до конкурентів</i> (стратегія повинна забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги вибраної області)

Рис. 1.15. Критерії оцінки стратегічних альтернатив

Також на вибір стратегії альтернатив можуть впливати неекономічні критерії (рис. 1.16).

Четвертий компонент – оцінювання повинно давати забезпечення в раціональності стратегічного вибору та посприяти для визначення її доцільності. Однак в оцінюванні стратегічних альтернатив є деякі проблемні моменти.



Рис. 1.16. Неекономічні критерії вибору стратегічних альтернатив

Існує декілька методів оцінювання стратегічних альтернатив, що допомагають знайти оптимальний та правильний варіант стратегії розвитку компанії. В роботі будуть використані метод SWOT-аналізу (дозволяє визначити вплив чинників оточуючого середовища на діяльність підприємства та вибір стратегії), матриця розвитку товару/ринку (Ф.Ансоффа) та матриця Мак-Кінсі.

1. Метод SWOT-аналізу. SWOT-аналіз представляє собою узагальнену оцінку для розуміння та управління навколишнім середовищем, в якому функціонує машинобудівне підприємство. Ця модель матричного аналізу допомагає управлінцям виділяти ключові перешкоди, що постають перед суб'єктом господарювання, в процесі ретельного дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі таких досліджень формується стратегія, в якій особливий акцент робиться на визначальні проблеми.

Основною метою SWOT-аналізу діяльності підприємства є виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку підприємства в рамках конкретної ринкової ситуації [56, с.336].

	<b>Т - загрози</b>	<b>О - можливості</b>
<b>S - сильні сторони</b>	Напрямок ST Використання сильних сторін для нейтралізації загроз	Напрямок SO Використання сильних сторін для використання можливостей
<b>W - слабкі сторони</b>	Напрямок WT Уникнення загроз, мінімізація слабких сторін	Напрямок WO Використання можливостей для мінімізації слабких сторін

Рис. 1.17. Матриця SWOT-аналізу

До основних завдань SWOT-аналізу відносять:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Алгоритм проведення SWOT-аналізу складається з таких основних кроків:

- 1) формування експертних груп;
- 2) заповнення матриці SWOT;
- 3) проведення експертного оцінювання;
- 4) обробка (зведення) результатів;
- 5) аналіз результатів.

Успішне застосування методології SWOT-аналізу допомагає структурувати наявну інформацію, по-новому поглянути на поточну ситуацію і не лише оцінити можливості, розкрити загрози, але і спробувати на підставі цього отриману інформацію врахувати у майбутніх стратегіях розвитку підприємства [61, с. 221].

Матриця І.Ансоффа або "товар-ринок" є одною із найбільш відомих і досить часто використовується для планування стратегії зростання фірми.

Перевага даної матриці в тому, що кожна стратегія поставлена у відповідності до ступеня ризику фірми. Матриця належить до типу ХУ: Х - "новизна товару", "У" - новизна ринку. Матриця представлена на рис. 1.18.

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар	Старий	Глибоке проникнення	Розширення ринку
	Новий	Розробка товару	Диверсифікація

Рис. 1.18. Матриця І.Ансоффа

За матрицею І.Ансоффа можливі наступні стратегії:

1. Стратегія глибокого проникнення, або обробка ринку – може застосовуватися, при недостатньо насиченому ринку. Перевагами перед конкурентами можуть бути отримані в результаті зниження виробничих витрат, занижених цін, активної реклами;

2. Стратегія розширення меж ринку – означає діяльність по збільшенню на нових ринках збуту, чи демографічних чи географічних сегментах ринку;

3. Розробка товару – модернізація продукції для тих ринків, де вже працює підприємство. До цього приходять всі підприємства з добре відомим товаром на "обжитому" ринку. Приклад – різні модифікації аудіо- та відеотехніки.

4. Диверсифікація – стратегія, що використовується в умовах відкриття підприємством нових можливостей для себе в нових бізнес-сферах. В деяких ситуаціях даний стратегічний напрямок навіть стає необхідністю, за умов

скорочення діючого для підприємства ринку, і в результаті дане підприємство розглядає інші сфери подальшої діяльності.

3. Матриця Мак-Кінсі використовується як стратегічний орієнтир для оцінки позиціонування товару чи послуги на певному ринку та визначення того, чи зручно, зважаючи на умови конкуренції та інші відповідні змінні, залишатися на ринку, інвестувати у зростання чи відмову (рис. 1.19).

		Низький	Середній	Високий
Привабливість галузі	Висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювання лідерство
	Середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	Низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал, вибіркова оборонна стратегія
		Конкурентний статус організації		

Рис. 1.19. Матриця «Мак-Кінсі»

Матриця прийняття рішень, яка позиціонувала б продукцію за двома центральними осями:

- довгострокова привабливість ринку;
- конкурентоспроможність або сила товару чи послуги на даному ринку.

Ці два загальні критерії також складаються з аналізу множинних змінних, що робить матрицю багатокритеріальною.

Потім привабливість ринку аналізується з урахуванням таких змінних:

- доступність,
- темпи зростання,
- життєвий цикл.
- валовий дохід,

- конкуренти,
- можливості диференціювати (крім ціни),
- концентрація на ринку.

Тим часом конкурентоспроможність аналізується за допомогою таких змінних:

- відносна частка ринку,
- ціна,
- доступність ресурсів,
- ступінь досвіду компанії,
- впровадження нових видів продукції,
- імідж бренду.

Матриця Мак-Кінсі має дві основні осі. Критерій конкурентоспроможності СГП розташований на горизонтальній осі, тоді як привабливість ринку – на вертикальній осі. Ці два критерії оцінюються за шкалою в три ноти: слабкий, середній та високий. Таким чином, матриця поділяється на 9 комірок, які визначають рішення, яке буде прийнято на ринку.

В основі є клітина, яка поєднує слабку привабливість із слабкою конкурентоспроможністю, тому рекомендується позбавлятися (відмовитися).

В останньому осередку, слідуючи за віссю конкурентоспроможності, ми виявляємо слабку ринкову привабливу ситуацію, але високу конкурентоспроможність. У цьому випадку рекомендується зберігати позицію, але не починати великих інвестицій. Йдеться про одержання інвестицій та про низький рівень.

У лівому верхньому куті матриці ми знаходимо поєднання високої привабливості ринку, але низької конкурентоспроможності. Ідеалом у цій ситуації є вибірковий розвиток. Тобто інвестуйте з обережністю, шукайте можливості, які вигідні.

У верхньому правому куті матриці ми знаходимось у ситуації високої привабливості ринку та високої конкурентоспроможності. Тоді очевидно, що

доцільно застосовувати наступальну стратегію, яка дозволяє зростати інвестиціям.

Решта комірок (5) відповідають проміжним випадкам, які потребують додаткового аналізу, або шляхом перегляду рейтингів, або доповнення додатковою інформацією. Серед стратегій, які слід розглянути: переосмислення, реорганізація, розвиток, упорядкований вихід тощо [54, с. 154].

Висновки до розділу 1:

1. Стратегічні альтернативи – це сукупність не схожих між собою стратегічних варіантів, що допомагають підприємству досягнути своїх цілей, спираючись на вибраний напрямок й враховуючи обмеження на використання конкретних ресурсів.

2. Існує досить багато видів альтернативних стратегій, що дозволяють керівництву підприємства швидко приймати рішення залежності від умов мікро- та макросередовища підприємства. Це і стратегії інтенсивного, і інтегративного росту, а також стратегія диференціації.

3. Для оцінки та правильного вибору стратегій використовуються різні методи оцінки, найбільш популярні та широко використовуваними є такі методи, як матриця Мак-Кінсі, SWOT-аналіз та матриця І.Ансоффа.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ»

#### 2.1. Огляд розвитку м'ясопереробної галузі

М'ясопереробна галузь є однією з найбільш розвинених галузей харчової промисловості в Україні. Підприємства цієї галузі спеціалізуються на заготівлі та виробництві розрізаних видів м'ясних виробів.

Основною особливістю рисою даної галузі в Україні є те, що в ній розвинене саме комбіноване виробництво, під час якого основну продукцію виготовляють м'ясокомбінати. До асортименту продукції даної галузі належать варені ковбаси, сосиски та сардельки, напівкопчені ковбаси тощо.

На теперішній період на території України функціонує 1340 м'ясокомбінатів, що об'єднані в Національну асоціацію м'яса і м'ясних продуктів України «Укрм'ясо». Більша частина з цих підприємств, а саме 1200 – малі за потужністю підприємства, зазвичай регіонального значення і рівня виробництва та збуту. Решта підприємств – середні та великі підприємства. В списку найбільших українських підприємств м'ясопереробної галузі є:

- ТДВ "М'ясокомбінат Ятрань" (Кіровоградська область);
- ПрАТ "Український Бекон" (Донецька область);
- ТОВ "Житомирський м'ясокомбінат" (Житомирська область);
- ТОВ "Глобинський м'ясокомбінат" (Полтавська область);
- ПрАТ "Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат" (Харківська область).

В сучасних соціально-економічних умовах та високого рівня конкуренції мають загальну мету: виробництво високоякісних м'ясних продуктів харчування. Задля досягнення даної мети підприємствам м'ясопереробної галузі треба відповідати таким основним вимогам – сучасне

техніко-виробниче оснащення для максимального використання ресурсів задля виготовлення конкурентоспроможних м'ясних виробів. Розглянемо тенденції розвитку даної галузі, орієнтуючись на наступні дані.

Таблиця 2.1

**Виробництво основних видів продукції м'ясопереробної галузі в Україні за 2018-2020 рр. (тис. т)**

Види продукції	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Вироби з яловичини та телятини	50,56	46,29	43,86
Вироби з свинини	167,64	179,14	344,13
Вироби зі м'яса свійської птиці	1056,25	1045,84	1098,22
Вироби з баранини, конини та козлятини	0,49	0,59	0,52

З даних табл. 2.1 видно, що за останні три роки темпи виробництва основних видів продукції в м'ясопереробній галузі змінювалася рівномірно в усіх групах, окрім групи виробів із яловичини та телятини. Якщо звернути увагу, то у 2018 році обсяг виробництва яловичини та телятини становило 50,56 тис. тон., а вже у 2019 році зменшилося до 46,29 тис. тон., а у 2020 році – 43,86 тис. тон. Дана тенденція підтверджується тим фактом, що вирощення ВРХ (великої рогатої худоби), з якої і отримують яловичину та телятину, стабільно зменшуються з кожним роком, так як вирощення та догляд за ВРХ стає все дорожчим, тому фермерські господарства скорочують їх вирощення, тим самим зменшуючи запаси сировини для м'ясокомбінатів (це і є одним із головних негативних чинників впливу на м'ясопереробну галузь в Україні). Однак, якщо звернути увагу на показники виробництва інших видів продукції, то можна стверджувати, що м'ясокомбінати переключилися на інші види сировини і розширили виробництво виробів з таких видів сировини, як свинина, м'ясо свійської птиці, що свідчить про те, що ринок м'яса переорієнтовується на інший напрямок, що в свою чергу є позитивним чинником впливу на м'ясопереробну галузь в Україні, так як дає шляхи для майбутнього розвитку виробництва м'ясної продукції в нашій країні.

Тепер проаналізуємо динаміку виробництва м'ясних продуктів в Україні за 2019- 2020 роки (табл. 2.2).

**Динаміка виробництва м'ясних продуктів в Україні за  
2019-2020 роки**

Види продукції	Один. виміру	2019р.	2020р.	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Вироби з яловичини та телятини	тис. тонн	46,29	43,86	-2,43	-5,25
Вироби з свинини		179,14	344,13	164,99	92,10
Вироби зі м'яса свійської птиці		1045,84	1098,22	52,38	5,01
Вироби з баранини, конини та козлятини		0,59	0,52	-0,07	-0,12
Разом		1271,86	1486,73	214,87	16,89

Розглянемо позитивні та негативні чинники впливу на м'ясопереробну галузь в Україні.

Однією з головних проблем є неспроможність забезпечення м'ясопереробних підприємств вітчизняною сировиною, яка компенсується за рахунок імпортової сировини неналежної якості. В даний час завантаженість виробничих потужностей м'ясопереробних підприємств має дуже низький рівень.

Причиною цього є не тільки дефіцит сировини, але і низький рівень попиту на готову продукцію, обумовленої зниженням купівельної спроможності населення. Крім того, зростання цін на зерно, газ та сировину спричинило зростання собівартості готової продукції, що позначилося на фінансових результатах багатьох підприємств. Сьогодні спостерігається зниження показника середньої рентабельності і зростання кількості збиткових підприємств. Однак через значні витрати на виробництво та загальний дефіцит на ринку, ціни залишаються високими, за винятком курятини, виробництво якої забезпечує швидкий прибуток, внаслідок менш тривалого виробничого циклу, що є причиною значних інвестицій у галузь птахівництва.

Через порівняно короткий цикл виробництва, свинина є основною сировиною для м'ясопереробної промисловості. Крім того, саме вона – традиційний продукт харчування українців. За прогнозами аналітиків,

наступний етапі інвестицій планується саме в свинарство (і по динаміці, наведений у табл. 2.1, дана тенденція підтверджується).

Аналіз стану та перспектив розвитку м'ясопереробної галузі полягає у визначенні та оцінці факторів економічного середовища, в якому функціонують діючі підприємства. До найбільш значущих зовнішніх факторів відносять:

- податкову і цінову політику,
- кредитне і інвестиційне регулювання,
- вплив всіх суб'єктів ринку (споживачі, конкуренти, партнери, постачальники, посередники, фінансово-кредитні структури та страхові компанії).

В Україні існує гостра проблема забезпечення м'ясопереробних підприємств сировиною. Раніше дефіцит компенсувався за рахунок використання імпортової сировини і давальницьких схем. В Україні тільки 4% імпортованого м'яса надходило законним шляхом зі сплатою всіх податків і зборів, а 96% завозилося на територію за тіншовими схемами, перш за все, за давальницькими схемами. Але з 2008-го працювати з давальницькою сировиною у ВЕЗ заборонено [1, с. 30]. Це необхідно для захисту внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції та створення умов для розвитку тваринництва. Водночас поява на ринку імпортової продукції сприяє збереженню тенденції зниження цін на даний товар і істотно розширює асортимент м'ясних виробів.

Крім дефіциту української сировини існує ряд інших проблем:

- подорожчання імпорту,
- зниження попиту з боку покупців,
- дефіцит оборотних коштів;
- проблеми залучення кредитів.

Ці фактори позначаються на кінцевій ціні м'ясної та ковбасної продукції, які відображаються на показниках прибутковості як виробів, так і виробництва. Через здешевлення гривні та зростання долара і євро імпортна

м'ясна сировина виросла в ціні на 60%. При цьому товаровиробники підвищили ціни в середньому на 15-20% за рахунок зниження власної рентабельності.

Однак є позитивні тенденції розвитку м'ясопереробної галузі:

1. Альтернативні варіанти ресурсного забезпечення м'ясокомбінатів в Україні, за рахунок свинини та м'яса свійської птиці, в яку активно вкладають кошти та відкриваються нові об'єкти для вирощення даних груп тварин.

2. Постійне технічне оновлення виробничих цехів м'ясокомбінатів за рахунок запровадження актуальних технологій переробки м'яса.

3. Високий рівень конкуренції на ринку м'ясопереробних підприємств, через велику кількість м'ясопереробних галузей в Україні на регіональному та всеукраїнському рівні, що в свою чергу спонукає власників даних підприємств постійно удосконалювати свою виробничу та збутову систему.

4. Постійно високий попит на продукцію м'ясопереробної галузі серед населення України, що дає можливість підприємствам розраховувати на постійний дохід і можливість подальшого розвитку на ринку.

Охарактеризуємо та розглянемо частки ринку основних конкурентів ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Фабрика «Алан». Асортимент фабрики нараховує більш ніж 160 видів продукції. Варені, варено-копчені, напівкопчені, сирокоччені ковбаси, м'ясні делікатеси, сосиски та сардельки відмінної якості здатні задовольнити потреби навіть найприскіпливіших гурманів. Загальна площа виробничих та складських приміщень понад 8000 м<sup>2</sup>. Виробнича потужність 11 000т/рік. На фабриці працює понад 1200 кваліфікованих робітників. Основною конкурентною перевагою продукції МФ «Алан» є використання лише свіжого охолодженого м'яса.

Надходження свіжої м'ясної сировини забезпечує власний забійний цех. Високі стандарти якості були підтверджені сертифікатом FSSC 22000 – схема сертифікації для систем безпеки продуктів харчування, яка

включає ISO 22000:2005, ISO/TS22002-1:2009 та додаткові вимоги FSSC 22000. Випускає продукцію під ТМ «СпецЦех», ТМ «Алан» та ТМ «Fitness Format».

ГК «Глобино». У групу компаній входить м'ясомолочний і свинокомплекс, які є основною сировинною базою для виробництва. Сертифікації: ДСТУ ISO 9001:2015 Система управління якістю; ДСТУ ISO 22000:2007 Система управління харчової безпеки за міжнародною схемою сертифікації FSSC 22 000 V 4.1. На підприємстві діють власні цехи: холодильний і вакуумної упаковки. Потужність – понад 100 тонн м'ясної продукції на добу. Асортимент компанії – 400 найменувань продукції. Це варені ковбаси і сосиски; варено-копчені та напівкопчені, сиров'ялені та сирокопчені ковбаси; шинка, а також м'ясні та курячі делікатеси – приблизно 1700 тонн якісної ковбасної продукції щомісяця реалізується в усіх регіонах України і далеко за її межами.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» – один із перших, згідно з всеукраїнським рейтингом підприємств з виготовлення продукції із якісної м'ясної сировини, у вигляді великого асортименту ковбасних виробів: сосиски, дитячі сосиски, сардельки, ковбаси варені, ковбаси напівкопчені, ковбаси варено-копчені, ковбаси сирокопчені, ковбаски напівкопчені, ковбаски сирокопчені, м'ясні делікатеси. Має 3 основних бренди: ТМ «М'ясна Гільдія», ТМ «Ранчо», ТМ «Gremio de la Carne».

Якщо розглядати рейтинги підприємств м'ясопереробної галузі, то у 2020 році спостерігається наступна тенденція (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Рейтинг споживчих переваг «Фаворит успіху» в номінації «Ковбаси»

З даної діаграми можна стверджувати, що найбільшу популярність і тим самим найбільшу частку має як раз ТМ «Бащинський», на другому місці йде ТМ «Глобино». Дані торгові марки на даний момент є одними з найбільш популярних в Україні за рахунок лояльної цінової політики компанії та досить активної рекламної кампанії своєї продукції. Дана тенденція робить дані торгові марки серйозним конкурентом для ТМ «Ятрань», що є головною торговою маркою досліджуваного підприємства. Однак позитивним моментом є той факт, що ТМ «Ятрань» по даному рейтингу є третім брендом в Україні, незважаючи на те, що політика компанії орієнтується більше на якість продукції, а не на рекламну кампанію чи більш лояльнішу цінову політику.

Тому з вище вказаного можна констатувати, що ринок м'ясопереробної галузі є найбільш розвиненою галуззю харчової промисловості в Україні, з високим рівнем конкуренції та попиту на продукцію. Однак як і будь-яка інша виробнича галузь, на неї здійснюється вплив негативних чинників, а саме зменшення сировинної бази в рамках виробництва м'ясних виробів з яловичини та телятини у зв'язку із зменшенням вирощення ВРХ. Однак високий рівень конкуренції, постійне удосконалення виробництва та постійний високий попит населення на м'ясну продукцію дають оптимістичні прогнози на подальший розвиток даної галузі. А той факт, що на даному ринку ТМ «Ятрань» є в трійці лідерів за споживчою думкою, дає можливість підприємству мати необхідну нішу для подальшого активного розвитку.

## **2.2. Маркетингова характеристика ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»**

Товариство з додатковою відповідальністю «М'ясокомбінат Ятрань» знаходиться в обласному центрі місті Кропивницькому. Діяльність товариства направлена на виробництво продуктів харчування з метою задоволення потреб споживачів у якісних товарах та задоволення інтересів

власників товариства. При розгляді асортименту продукції ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» варто відмітити, що вона становить понад 200 найменувань продукції. В табл. 2.3 наведено основні асортиментні групи:

Таблиця 2.3

### Асортиментні групи ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Асортиментна група	Найменування продукції
Варені ковбаси	«Докторська», «Любительська», «Молочна», «Шинкова», «Мортаделла», «Докторська смачна», «Пікантна» (вищого гатунку); «Молочна особлива» (першого гатунку);
Сосиски	«З сиром», «З філе індички», «Молочні», «Франкфуртські», «Віденські», «Шпикачки з сиром» (вищого гатунку); «Кіровоградські», «Молочні особливі», «Студентські» (першого гатунку)
Сирокопчені ковбаси	«Салямі Домашня», «Брауншвейська», «Московська», «Салямі Віденська», «Салямі з перцем» (вищого гатунку); «Салямі Празька» (першого гатунку)
Сиров'ялені ковбаси	«Салямі Мисливська», «Салямі Угорська» (вищого гатунку); «Салямі Софіївська», «Кіровоградська» (першого гатунку);
Шинки	«Екстра», «Святкова» (вищого гатунку); «Ароматна», «Гостова» (першого гатунку)
Інша продукція	сосиски «Пікнік», сосиски «Ятранчик», сосиски без оболонки, варенокопчені ковбаси, напівкопчені ковбаси, заливні та кров'яні ковбаси, нарізка та інше

Проаналізуємо динаміку виробництва та структуру асортименту продукції за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.4

### Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, т		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Варені ковбаси	3087,40	3057,89	-29,51	-0,96
2. Сосиски	2326,32	2216,27	-110,05	-4,73
3. Сирокопчені ковбаси	5499,88	5274,15	-225,73	-4,10
4. Сиров'ялені ковбаси	1593,96	1500,89	-93,07	-5,84
5. Шинки	761,08	687,32	-73,76	-9,69
6. Інша продукція	1091,36	1290,48	199,12	18,25

З табл. 2.4. можна побачити, що в усіх асортиментних групах, окрім «Інша продукція» спостерігається зменшення обсягів виробництва в натуральному обсязі. Виробництво групи «Варені ковбаси» зменшилося на 29,51 тис. грн. (0,96%), групи «Сосиски» на 110,05 тис. грн. (4,73%), «Сирокопчених ковбас» на 225,73 тис. грн.. (4,10%), групи «Сиров'ялені



ковбаси» на 93,07 тис. грн.. (5,84%), групи «Шинки» на 73,76 тис. грн.. (9,69%). Дана тенденція підтверджується тим фактом, що на період карантину та локдауну, спричиненого епідемією COVID-19, платоспроможність населення зменшилася і люди більше орієнтувалися на ціну, ніж на якість; а враховуючи той факт, що дані асортиментні групи мають не найдешевші ціни на даному ринку, попит на них впав, так як споживачі вибирали дешевші варіанти. Однак позитивом для підприємства став той факт, що зріс попит на асортиментну групу «Інша продукція», а саме на 199,12 тис. грн., що спричинено тим, що в дану групу входять такі товари як пельмені, вареники, які не були надто високими в ціновій політиці і тому звернули на себе більшу увагу з боку постійних клієнтів ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Проаналізуємо динаміку структури асортименту ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	
1. Варені ковбаси	262436,80	259911,59	21,5	21,8	0,3
2. Сосиски	197743,08	188376,29	16,2	15,8	0,4
3. Сирокопчені ковбаси	467503,71	448287,88	38,3	37,6	-0,7
4. Сиров'ялені ковбаси	135490,63	127571,28	11,1	10,7	-0,4
5. Шинки	64693,72	58420,50	5,3	4,9	-0,4
6. Інша продукція	92768,36	109687,46	7,6	9,2	1,6
Разом	1220636,30	1192255,0	100	100	-

З табл. 2.5 видно, що у структурі асортименту найбільша частка припадає на групу «Сирокопчені ковбаси» – 37,6%, група «Варені ковбаси» займає другу позицію та складає 21,8%, а «Сосиски» – 15,8%. Незначну частку у структурі займають такі товарні групи, як «Шинка» та «Інша продукція» – 4,9% та 9,2% відповідно. Це свідчить про те, що ці асортиментні групи не є профільюючими для підприємства. Їх частку треба збільшити або виводити з ринку та зосереджуватися на інших, більш

перспективних видах продукції. Однак варто відмітити, що якраз завдяки даній епідеміологічній ситуації асортиментна група «Інша продукція» збільшила свою частку в структурі асортименту і має всі можливості збільшити і в наступному році. Порівнюючи структуру асортименту ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» за 2019-2020 роки, можна сказати, що зміни, які відбулися, є незначними. Структура асортименту є досить стабільною.

Тепер розглянемо та проаналізуємо основних постачальників ресурсів ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» (рис. 2.6).

Таблиця 2.6

### Основні постачальники ресурсів та обсяги їхніх поставок

Основні постачальники	Обсяги поставок у вартісному вираженні, тис. грн.		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	Абс, +/-	Відн, %
ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»	224473,83	253294,73	28820,90	12,84
ТОВ «Торговий дім «М'ясна весна»»	720679,13	696265,97	-24413,16	-3,39
ТОВ «Колос»	189030,59	177895,36	-11135,23	-5,89
ТОВ «Віскас»	28354,59	30630,99	2276,40	8,03
ТОВ «Каво»	18903,06	20027,95	1124,89	5,95
Разом	1181441,20	1178115,0	-3326,20	-1,83

З даних табл. 2.6 видно, що основними є українські постачальники. Найбільший обсяг поставок робить ТОВ «Торговий дім «М'ясна весна»», яке доставляє на підприємство напівфабрикати, а це 59,1% від загального обсягу поставок. Потім йде ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», що є постачальником курячого м'яса, а це 21,5% від загального обсягу поставок, потім йде ТОВ «Колос», що займається збором, доглядом та доставкою живої худоби і займає 15,1 % від загального обсягу поставок. ТОВ «Віскас» і ТОВ «Каво» є іноземними постачальниками і їх обсяг поставки в загальній структурі складає 2,6% та 1,7% відповідно. Щодо темпів поставок, то тут окрема ситуація. Справа в тому, що через зменшення обсягів виробництва зменшилися і обсяги поставок ресурсів у вартісному вираженні, а саме в таких постачальників як ТОВ «Торговий дім «М'ясна весна» зменшилися на 24413,16 тис. грн., ТОВ «Колос» зменшилися на 11135,23 тис. грн. Решта постачальників навпаки

збільшила свої поставки, а саме ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» на 28820,9 тис. грн. так як це основний постачальник куриного м'яса, а вироби із цього м'яса, які входять в асортиментну групу «Інша продукція», яка в свою чергу у 2020 році показала кращі показники по виробництву. Що стосується інших постачальників, то ТОВ «Віскас» та ТОВ «Каво» теж збільшили свої поставки, так як вони займаються забезпеченням необхідними для виробництва м'ясної продукції спеціями, в числових показниках ці постачальники збільшили поставки на 2276,4 тис. грн. та 1124,89 тис. грн. відповідно.

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» користується послугами лише торговельних посередників, а саме: «Велика кишеня», «NOVUS», ТОВ «Гіпермаркет Ашан Україна», «Сільпо» та інші. Загалом посередники реалізують 63 % всієї готової продукції, 36% припадає на фірмову торгівлю підприємства та 1% на NoReCa. Тепер охарактеризуємо їх детально (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Характеристика торговельних посередників підприємства

Найбільші торгові посередники підприємства	Вартість ресурсів (послуг), які постачають (надають) посередники, тис. грн.		Відхилення		Питома вага поставок посередника у загальному обсязі поставок, %
	2019 рік	2020 рік	абсолютне, +/-	відносне, %	
Велика Кишеня	176835,11	168359,0	-8476,11	-4,79	23,5
NOVUS	36840,65	32238,96	-4601,69	-12,49	4,5
ТОВ «Гіпермаркет Ашан Україна»	265252,67	257911,66	-7341,01	-2,77	36,0
Сільпо	103153,81	107463,19	4309,38	4,18	15,0
Караван	9578,57	14328,43	4749,86	49,59	2,0
ТОВ «Фуршет»	22104,39	21492,64	-611,75	2,77	3,0
METRO	29472,52	35821,06	6348,54	21,54	5,0
Компанія REWE Group (BILLA)	7073,40	7164,21	90,81	1,28	1,0
ЕКО-маркет	66313,17	71642,13	5328,96	8,03	10,0
Разом	716624,29	716421,28	-203,01	-0,03	100

З табл. 2.7 можна побачити, що найбільший обсяг реалізованої продукції 2020 році припадає на торгового посередника ТОВ «Гіпермаркет

Ашан Україна» – 36,0 %, найменший обсяг – компанія REWE Group (BILLA) – 1,0%.

Однак, якщо брати числові показники реалізації посередників, то варто вказати той факт, що загальний обсяг реалізації у 2020 році порівняно із 2019 роком впав на 203,01 тис. грн., так як через епідеміологічну ситуацію в країні та локдаун платоспроможність населення знизилася, тому рівень купівлі продукції ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», яка є не дешевою порівняно з продукцією конкурентів, теж знизився. Позитивні показники реалізації продукції показують такі посередники як «Сільпо» – на 4309,38 тис. грн., «Караван» – на 4749,86 тис. грн., «METRO» – на 6348,54 тис. грн., компанія REWE Group (BILLA) – на 90,81 тис. грн. та ЕКО-маркет на 5328,96 тис. грн. Дана тенденція пояснюється тим фактом, що ці торгові центри змогли адаптуватись до економічної ситуації у населення.

Тепер дамо характеристику споживачів ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». Їх можна розділити на 3 групи:

1. Фізичне населення. Споживачі даної групи можуть споживати продукцію підприємства з 3 років задля задоволення своїх фізіологічних потреб протягом року. Придбати вони можуть дану продукцію у фірмових магазинах «Ятрань» або в супермаркетах.

2. Держустанови. До цієї групи належать освітні заклади, лікарні, дитсадки та інші держустанови. Закуповують вони продукцію протягом року, при чому в оптовому обсязі напряму у підприємства.

3. Закордонний ринок. Підприємство здійснює реалізацію своєї продукції закордон, а саме в країни Східної Європи (Польща, Білорусь, Угорщина). Споживачі даних регіонів закуповують продукцію протягом року в місцевих супермаркетах та спеціалізованих магазинах.

Конкуренти є невід'ємною частиною мікросередовища підприємств різної галузі, в тому числі і ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Розглянемо та дамо їм характеристику за їх різновидами.

Підприємствами, які пропонують аналогічні товари на тих самих ринках, що й досліджуване підприємство є :

- ТОВ «Черняхівські ковбаски» – підприємство, як і ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», знаходиться і функціонує у Кіровоградській області, однак виробничої та збутової потужності не вистачає підприємству, щоб вийти на всеукраїнський ринок, тому підприємство здійснює свою діяльність виключно на регіональному ринку Кіровоградської області, основною та єдиною торговою маркою є ТМ «Черняхівські ковбаси»;

- ПрАТ «Український Бекон» – підприємство, що є одним із лідерів м'ясопереробної галузі в Україні, функціонує на всеукраїнському рівні, як і досліджуване підприємство. З 2008 року є частиною приватного акціонерного товариства МХП. Представлений такими торговими марками – ТМ «Бащинський», ТМ «Європродукт», ТМ «Повна чаша»;

- ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» – підприємство також є одним із лідерів м'ясопереробної галузі в Україні, конкурує з досліджуваним підприємством в основному на ринку Північного регіону України. Представлений ТМ «М'ясна Гільдія», ТМ «Ранчо» та ТМ «GREMIO».

Підприємствами, які пропонують обслуговують інші ринки аналогічною продукцією є:

- ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – підприємство є одним із найбільш відомих на українському ринку, і на відміну від ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» здійснює свій збутовий вплив на споживачів Західного регіону України. Представлений на ринку ТМ «Глобино»;

- ПрАТ «Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат» – підприємство орієнтується на споживчий ринок з низькою купівельною спроможністю, на якому ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» не діє, через свою цінову політику. Представлена на ринку ТМ «БМК».

Виробники товарів, що здатні замінити на ринку продукцію досліджуваного підприємства:

- ТОВ «Запорізький рибоконсервний завод «Атлантида»» – підприємство, що займається виробництвом консервних виробів із риби, що є основними заміниками м'ясних виробів. Представлена на ринку ТМ «Атлантида»;

- ТОВ «Рибоконсервний завод «Дунай»» – підприємство займається виробництвом та реалізацією консервних виробів із риби. Представлена на ринку ТМ «Дунай».

Проведемо розгляд та аналіз діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» за його основними показниками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Основні показники діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2019 рік	2020 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1374125	1349686	-24439	-1,78
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1029076	1011330	-17746	-1,72
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	32643	35620	2977	9,12
4. Витрати на збут	тис. грн.	242745	251286	8541	3,52
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1304464	1298236	-6228	-0,48
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	69661	51450	-18211	-26,14
8. Чистий прибуток	тис. грн.	29513	23501	-6012	-20,37
9. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,93	96,19	1,26	1,33
10. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,15	1,74	-0,41	-
11. Рентабельність продукції	%	5,34	3,96	-1,38	-

З даних, наведених в табл. 2.8, можна встановити, що економічна ситуація у 2020 році в ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» погіршилася.

Показник чистого доходу від реалізації продукції у плановому році зменшився на 24439 тис. грн. (на 1,78%), що можна пояснити наслідком появи пандемії коронавірусу та введення карантину (а пізніше локдауну) більша частина населення сиділа без роботи і не була повністю платіжноспроможною, тому при виборі продуктів харчування головним

аргументом виступала ціна, а не якість чи популярність бренду. А враховуючи той факт, що рівень цін на ТМ «Ятрань» є досить не малим, ймовірність вибору продукції підприємства споживачами у даний період зменшилася.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції аналогічно до показника чистого доходу зменшилися на 6228 тис. грн. (0,48%). Дана тенденція спричинена тим, у 2020 році значно зменшилася собівартість продукції (на 17746 тис. грн., так як зменшився і обсяг виробництва продукції. А приріст показників адміністративних витрат (на 2977 тис. грн.) та витрат на збут (на 8541 тис. грн.) не були значними порівняно із зміною показника собівартості продукції.

Однак прибуток від реалізації у 2020 році зменшився на 18211 тис. грн., так як показник повних витрат зменшився у співвідношенні з показником чистого доходу набагато меншими темпами.

Проте є і позитивна тенденція для підприємства у 2020 році, так як показник чистого прибутку залишилися позитивними, хоча порівняно із 2019 роком зменшилися на 6606 тис. грн. та на 6012 тис. грн. відповідно.

Показники витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2020 році збільшилися на 1,26 коп., так як повні витрати порівняно із чистим доходом зменшилися у меншому співвідношенні.

Щодо рентабельності діяльності підприємства можна констатувати, що у 2020 році цей показник зменшився на 0,41 % у зв'язку із одночасним зменшенням показників чистого прибутку та чистого доходу.

Показник рентабельності у 2020 році зменшився на 1,38% порівняно з 2019 роком. Це спричинило одночасне зменшення чистого доходу та прибутку від реалізації на підприємстві в 2019 порівняно з 2020 роками.

Тому з вище вказаного можна констатувати, що економічна діяльність ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» у 2020 році погіршилася порівняно з 2019 роком. Основною причиною стали наслідки пандемії COVID-19, а саме карантинні обмеження та локдаун, що спричинило зменшення купівельної

спроможності населення та зміною споживчих пріоритетів не на користь даного підприємства. Однак варто відмітити, що навіть в даний період підприємству вдалося втриматися і заощадити сили для подальшого розвитку.

### **2.3. Визначення чинників впливу на розвиток підприємства методом SWOT-аналізу**

Проаналізуємо та здійснемо оцінювання сильних та слабких сторін підприємства.

Сильні сторони:

1. Широкий асортимент продукції – ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» має в своєму асортименті понад 200 найменувань продукції. Для детальнішої характеристики використовуємо табл. 2.9 для аналізу глибини та ширини асортименту продукції підприємства.

З табл. 2.9 можна констатувати, що в ширину асортименту підприємства входять шість груп: варені ковбаси, сирокочені ковбаси, сосиски, сиров'ялені ковбаси, шинки, інша продукція.

Щодо глибини асортименту, то тут в кожній асортиментній групі є чимало одиниць продукції, а саме у групі «варені ковбаси» – 8 одиниць; «сирокочені ковбаси» – 6 одиниць; «сиров'ялені ковбаси» – 4 одиниці; «шинки» – 5 одиниць; «інша продукція» – 10 одиниць.

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» має досить великі масштаби виробництва, що підтверджується великою кількістю продукції по кожній асортиментній групі.

2. Висока якість продукції сертифікованої продукції – в 2012 році вперше серед підприємств м'ясопереробної галузі пройшло сертифікацію по схемі FSSC:22000 – систем менеджменту безпечності харчових продуктів (СМБПХ), в основі якої лежать міжнародні та незалежні стандарти ISO 22000:2005 та ISO/TS 22002- 1:2009 / PAS 220:2008.



**Глибина та ширина асортименту продукції ТДВ «М'ясокомбінат  
Ятрань»**

Глибина асортименту	Ширина асортименту					
	Варені ковбаси	Сосиски	Сирокопчені ковбаси	Сиров'ялені ковбаси	Шинки	Інша продукція
	Докторська, Любительська, Молочна, Шинкова, Мортаделла, Докторська смачна, Пікантна (вищого гатунку); Молочна особлива (першого гатунку).	З сиром, З філе індички, Молочні, Франкфуртські, Віденські, Шпикачки з сиром (вищого гатунку); Кіровоградські, Молочні особливі, Студентські (першого гатунку).	Салямні Домашня, Московська, Салямні Віденська, Салямні з перцем (вищого гатунку); Салямні Празька (першого гатунку).	Салямні Мисливська, Салямні Угорська (вищого гатунку); Салямні Софіївська, Кіровоградська (першого гатунку).	Екстра, Святкова (вищого гатунку); Ароматна; Гостова (першого гатунку); Поцарські.	Пельмені: Кіровоградські, Російські, апетитні; Равіоли: Фірмові; Вареники: З сиром, З картоплею та печінкою. Напівкопчена ковбаса: Коньячна; Європейська; Братиславська».

3. Співпраця з авторитетними та популярними торговими посередниками – ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» реалізовує свою продукцію на всеукраїнському ринку за допомогою торгових посередників, а саме мереж супермаркетів: «Велика кишеня», «NOVUS», ТОВ «Гіпермаркет Ашан Україна», «Сільпо», «Караван», «Фуршет» «METRO», «BILLA», «ЕКО-маркет».

За версією Forbes Ukraine 2020, в ТОП-15 найбільших ритейлерів України входять:

- Fozzy Group (Сільпо) – 78,2 млрд. грн.. (річний виторг) – приріст виторгу 18% (II місце);

- METRO – 19,8 млрд. грн.. (річний виторг) – приріст виторгу 14% (IV місце);

- Гіпермаркет «Ашан» – 14,2 млрд. грн.. (річний виторг) – приріст виторгу -8% (V місце);

- «NOVUS» – 11,0 млрд. грн.. (річний виторг) – приріст виторгу 20% (XII місце).

4. Високий рейтинг бренду на ринку м'ясних виробів – за версією видавництва «Главком», який займається аналізом та складанням рейтингу брендів та торгових марок харчової промисловості ТМ «Ятрань», як бренд ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» протягом останніх 10 років знаходиться в трійки (за даними 2020 років займає 3 місце, поступаючись лише ТМ «Наша Ряба» та ТМ «Гаврилівські курчата»).

5. Власна фірмова торгівля – мати власну фірмову торгівлю для підприємств харчової промисловості є досить важливою перевагою. ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» володіє власною збутовою мережею у вигляді магазинів «Ятрань». Дані магазини знаходяться в місті Кропивницькому та Кривий Ріг. Реалізацію продукції забезпечують відділ збуту з регіональними підрозділами у м. Києві, Кривому Розі, Харкові, Дніпропетровську, Одесі.

Слабкі сторони:

1. Висока собівартість та ринкові ціни на продукцію – чим більш якісна продукція, тим більша на неї ціна. Дана тенденція спостерігається і для ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». Вартість одиниць асортиментних груп підприємства на ринку за дослідженнями Торгово промислової палати України:

- «Варені ковбаси» – середня ціна близько 105, 10 грн. (середня ринкова ціна 104,35 грн.);

- «Сосиски» – середня ціна близько 85,25 грн. (середня ринкова ціна 84,70 грн.);

- «Сирокопчені ковбаси» – середня ціна близько 153,25 грн. (середня ринкова ціна 152,1 грн.);

- «Сиров'ялені ковбаси» – середня ціна 252,35 грн. (середня ринкова ціна 247,80 грн.).

2. Слабка комунікація бренду із споживачами у соціальних мережах – дана тенденція спостерігається через те, що підприємство досить пасивне в

питанні комунікації із споживачами, особливо через соціальні мережі. Хоча підприємство і має свої сторінки у Facebook та Instagram, однак використовують вони їх виключно для того, щоб скидати останні новини та короткі відеоролики. Конкретного діалогу із споживачами немає.

3. Майже відсутня телевізійна реклама – за всю історію підприємство створювало та впроваджувало в медіа простір лише два рекламних ролика: «Ваня, дай Ятрань» (2006 рік) та «Ятрань, тому що смачно» (2011 р.). До речі останню рекламу підприємство використовує досі на обласному телебаченні.

4. Майже відсутній мерчандайзинг зі сторони торгових посередників – якщо характеризувати м'ясні лавки у приміщеннях торгових посередників (супермаркетів), то варто відмітити, що ТМ «Ятрань» досить слабо виділяється на фоні інших торгових марок конкурентів, і тому його досить важко відразу виявити на торгових полицях.

5. Наявність збиткових асортиментних груп через слабку реалізацію – дана тенденція зображується та підтверджується динамікою виробництва продукції ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» (табл. 2.5).

Дамо кількісну оцінку сильних і слабких сторін ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

### Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Важливість	Загальна оцінка
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8
1. Широкий асортимент продукції ТМ «Ятрань»	5	3	15	1. Висока собівартість та ціни на продукцію ТМ «Ятрань»	5	3	15
2. Висока якість продукції	5	2	10	2. Слабка комунікація бренду із споживачами у соціальних мережах	3	2	6

Продовж. табл.2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
3.Співпраця з авторитетними та популярними торговими посередниками	5	3	15	3.Майже відсутня телевізійна реклама	3	1	3
4. Високий рейтинг бренду на ринку м'ясних виробів	5	2	10	4. Майже відсутній мерчандайзинг з боку торгових посередників	3	1	3
5. Власна фірмова торгівля	4	2	8	5. Наявність збиткових асортиментних груп через слабку реалізацію	5	3	15
Разом	-	-	58	Разом	-	-	42

З табл. 2.10 видно, що загальна оцінка сильних сторін фірми становить 58, а загальна оцінка слабких сторін – 42, що свідчить про те, що сильні сторони переважають слабкі.

Проаналізуємо та оцінемо можливості та загрози підприємства.

Можливості:

1. Збільшення обсягів сировини м'яса свійської птиці. Збільшення кількості вирощення домашньої птиці як сировини для м'ясокомбінатів – якщо аналізувати тенденцію виробництва м'яса свійської птиці в цілому, то варто відмітити таку тенденцію (табл.2.11).

Таблиця 2.11

### Поголів'я сільськогосподарських тварин в Україні у 2016-2020 рр. [27]

Найменування	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Корови, тис. голів	2166,6	2108,9	2017,8	1919,4	1823,0
Свині, тис. голів	7079,0	6669,1	6109,9	6025,3	5731,1
Птиця, тис. голів	204,0	201,7	204,8	211,7	219,4

Дана тенденція підтверджує той факт, що на ринку м'ясної продукції збільшуються обсяги вирощення птиці, що є чудовою можливістю для подальшого розвитку виробництва м'ясних виробів для підприємств м'ясопереробної галузі, так як все частіше виробники м'яса використовують м'ясо птиці у виробництві.

2. Зростання попиту на вироби з м'яса птиці. За два роки кількість споживання м'яса на рік одним українцем майже не зазнали змін і незначно коливались: 2018-й – 48,98 кг (4,08 кг на місяць), 2019-й – 48,45 кг (відповідно – 4,04 кг), 2020-й – на місяць в середньому 3,8 кг м'яса [48].

Частка м'яса птиці становить половину раціону пересічних українців і її частка зростає: у 2018 році даний показник становив 24,34 кг на одну особу (49,7%), 2019-й – 25,15 кг (51,9% всього спожитого за рік), січень-квітень 2020-й – 8,24 кг щомісяця (54,3%).

Дана тенденція дає підприємству мати шанси для подальшого розвитку виробничої діяльності і показників в разі більшого переходу на дану сировину.

3. Зменшення закупівельних цін на м'ясо. Це може відбутися після того, як буде пройдена криза.

4. Збільшення експорту ковбасних виробів (табл. 2.12).

*Таблиця 2.12*

**Обсяги експорту/імпорту ковбасних виробів за 2016–2020 рр. [27]**

Найменування	Роки, тис. т				
	2016	2017	2018	2019	2020
Експорт	359	83	286	438	483
Імпорт	365	396	517	692	1998

За даним табл. 2.12 видно, що у 2020 році спостерігається збільшення обсягів експорту ковбасних виробів, що свідчить про те, що ковбасні вироби українського виробництва мають попит за кордоном, тому для ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» це додатковий споживчий ринок.

5. Підтримка м'ясопереробної галузі з боку держави.

Загрози:

1. Дефіцит сировини для виробництва м'ясопереробної галузі через скорочення поголів'я ВРХ та свинини. З табл. 2.13 спостерігаємо, що у 2020 році вирощення корів (джерело яловичини) в порівняно з 2019 роком зменшилося на 96,4 тис. голів, а заготівля свиней – на 294,2 тис. голів. Дана

негативна тенденція пов'язана із зменшенням кількості ферм, що займаються вирощенням даних тварин та досить дорогими затратами на їх вирощення та догляд. Зменшення обсягів сировини м'яса птиці також може мати місце.

2. Зменшення попиту на вироби з м'яса птиці . Протягом 1990-2001 рр. в Україні спостерігається поступове зменшення споживання м'яса та м'ясопродуктів від 68,2 до 31,1 кг на одну особу, або на 54,40%. Починаючи з 2002 року обсяги споживання їх в Україні поступово збільшуються від 32,6 кг до 56,1 кг у 2013 році. Максимально досягнутий рівень споживання м'ясопродуктів (2013 р.) був менший від показника 1990 року на 17,74% та нижчий раціональної норми (80 кг) – на 29,88%. Із 2014 року споживання м'яса та м'ясопродуктів знизилося до 52,8 кг на одну особу в 2020 році.

3. Збільшення закупівельних цін на м'ясо. Розглянемо тенденцію зміни показників закупівельних цін на м'ясо.

*Таблиця 2.13*

**Середні закупівельні ціни на м'ясо для переробних підприємств за 2017–2020 рр.**

Найменування	Рік			
	2016	2017	2018	2019
ВРХ, тис. грн/т	21,3	21,3	27,7	30,7
Свині, тис. грн/т	24,3	24,2	33,9	37,9
Кури, тис. грн/т	18,4	14,6	18,4	21,6

Якщо проаналізувати тенденцію змін цін на м'ясо, то варто відмітити що у 2020 році спостерігається збільшення цін на м'ясо ВРХ на 3,0 тис. грн/т, м'яса свині на 4,0 тис. грн/т та курей на 3,2 тис. грн/т.

4. Зниження купівельної спроможності споживачів через COVID-19. Активність споживачів зменшується через необхідність витримувати норми поведінки при карантині, обмежуються соціальні контакти.

5. Відсутність підтримки галузі державою. Це може відбутися, якщо держава не буде впроваджувати заходи та розробляти закони на підтримку галузі.

Даємо кількісну оцінку можливостей та загроз (табл. 2.14 та табл. 2.15).

## Визначення та оцінювання зовнішніх можливостей

Чинники	Зовнішні можливості					
	Імовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму		
	Ступінь важливості	Імовірність реалізації	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність реалізації	Загальна оцінка
1. Збільшення обсягів сировини м'яса свійської птиці на ринку	10	0,6	6,0	10	0,2	2,0
2. Зростання попиту на вироби з м'яса птиці	10	0,8	8,0	10	0,3	3,0
3. Зменшення закупівельних цін на м'ясо	10	0,5	5,0	10	0,5	5,0
4. Зростання експорту ковбасних виробів	9	0,2	1,8	10	0,7	7,0
5. Підтримка м'ясопереробної галузі з боку держави	8	0,7	5,6	8	0,4	3,2
Разом	-	-	26,4	-	-	20,2

Тепер виконаємо оцінювання загроз за даними табл.2.15.

## Визначення та оцінювання зовнішніх загроз

Чинники	Зовнішні загрози					
	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Ступінь важливості	Імовірність реалізації	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність реалізації	Загальна оцінка
1. Зменшення обсягів сировини м'яса свійської птиці на ринку	10	0,4	4,0	10	0,8	8,0
2. Падіння попиту на вироби з м'яса птиці	10	0,2	2,0	10	0,7	7,0
3. Підвищення закупівельних цін на м'ясо	10	0,5	5,0	10	0,5	5,0
4. Зменшення експорту ковбасних виробів	9	0,8	7,2	10	0,3	3,0
5. Відсутність підтримки м'ясопереробної галузі з боку держави	8	0,3	2,4	8	0,6	4,8
Разом	-	-	20,6	-	-	27,8

З табл. 2.14 та табл. 2.15 видно, що компанія має менше можливостей (20,2), ніж загроз (27,8).

Таблиця 2.16

### Результати розрахунків

Показники	Значення
Сильні сторони	58
Слабкі сторони	42
Можливості	20,2
Загрози	27,8
Назва стратегії	МІНІ-МАКСІ

Орієнтуючись на вище наведені дані будуюмо матрицю SWOT-аналізу для ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»:

	<b>М&gt;З</b>	<b>З&gt;М</b>
<b>ІІ&gt;С</b>	<b>"МАКСІ-МАКСІ"</b>	<b>"МІНІ-МАКСІ"</b> ●
<b>ІІ&lt;С</b>	<b>"МАКСІ-МІНІ"</b>	<b>"МІНІ-МІНІ"</b>

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Із результатів розрахунків можна стверджувати, що ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» рекомендується використовувати стратегію «МІНІ-МАКСІ», так як сильні сторони переважають слабші ( $58 > 42$ ), тобто переваг більше, чим недоліків.

В свою чергу загрози переважають можливості ( $20,2 < 27,8$ ), що свідчить про наявність в більшій кількості загроз, ніж можливостей. Тобто для підприємства рекомендується стратегія, яка спрямована на застосування сильних сторін для знешкодження зовнішніх загроз.

Таким чином, альтернативним вибором для підприємства за матрицею SWOT-аналізу є стратегія «Міні-Максі». Це означає, що на підприємство має великий вплив чинники зовнішнього середовища. При цьому внутрішні чинники справляють позитивний вплив.



## 2.4. Дослідження можливостей розвитку підприємства за матрицею

### I. Ансоффа

Окреслимо ринкові можливості ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» за допомогою матриці розвитку товару/ринку (матриці I. Ансоффа) (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Матриця розвитку товару/ринку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»**

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	<p>1. Глибше проникнення на ринок:</p> <p>1.1. Утримування існуючих споживачів за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення фестивалю «Козацькі гуляння» з нагоди святкування Святої Покрови;</li> <li>- спонсорування щорічної виставки AgroExpro;</li> <li>- спонсорування ФК «Олександрія» та ФК «Інгулець».</li> </ul> <p>1.2. Розширення попиту на продукцію за допомогою запровадження знижки 10% при купівлі у фірмових магазинах «Ятрань» м'ясної продукції на суму 500 грн. і більше.</p> <p>1.3. Запровадження сертифікатів у фірмових магазинах.</p>	<p>2. Розроблення товару:</p> <p>2.1. Розширення асортименту продукції за рахунок створення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дієтичної лінії асортиментної групи «Сосиски»;</li> <li>- бюджетних варіантів асортиментної групи «Сиров'ялені ковбаси».</li> <li>- окремої лінії асортиментної групи «Інша продукція» (пельмені, вареники) з використанням м'яса свійської птиці (індички).</li> </ul> <p>2.2. Розроблення та запровадження еко-тари (нових упаковок зеленого кольору для усіх асортиментних груп).</p> <p>2.3. Розроблення нової продукції «Баварські ковбаски під пиво».</p>
Новий	<p>3. Розширення меж ринку:</p> <p>3.1. Колаборація із мережею пивних пабів Києва «Портер Паб» на використання асортиментної групи «Сосиски».</p> <p>3.2. Укладання угод на постачання дієтичної продукції до лікарень, дитячих садків.</p> <p>3.3. Постачання своєї продукції до піцерій (салямі, сосиски «Мисливські») та пекарень (для виробництва таких виробів, як «Сосиски в тісті», «Слойка з шинкою»).</p>	<p>4. Диверсифікація</p> <p>4.1. Відкриття міні-кав'ярень у фірмових магазинах «Ятрань».</p> <p>4.2. Відкриття лавок з виробництва шаурми у фірмових магазинах «Ятрань».</p> <p>4.3. Організація цеху по виробництву різноманітних виробів з відходів (шкір).</p>

Розглянемо детальніше кожен напрямку розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Задля глибшого проникнення на ринок підприємству пропонуються наступні напрямки:

1. Збільшення кількості споживачів за рахунок проведення фестивалю «Козацькі гуляння» – це традиційний захід, який проводиться в багатьох регіонах України, в рамках якого відбуваються спортивні ігри, культурні заходи. Даний захід найкраще провести для підприємства в свято Святої Покрови, яке є одним із головних релігійних свят і державних свят (День захисника України). Під час проведення фестивалю підприємство не тільки покращить репутацію підприємства серед споживачів, а й отримає чудову платформу для щорічної дегустації та реалізації своєї продукції.

2. Збільшення кількості споживачів за рахунок спонсорства щорічної виставки AgroExpro. AgroExpro – це міжнародна агропромислова виставка з польовою демонстрацією техніки, яка проходить щороку восени в Кропивницькому. Виставка входить в ТОП-10 найбільших аграрних виставок Європи. Щорічно у виставці беруть участь близько 500 профільних вітчизняних та іноземних компаній. В даному випадку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» отримає дві чудові можливості:

- реалізація своєї продукції серед відвідувачів виставки як офіційний спонсор;

- покращення свого іміджу за рахунок реклами свого бренду та підприємства серед учасників виставки (іноземних компаній).

3. Розширення кола споживачів шляхом спонсорства ФК «Олександрія» та ФК «Інгулець». Напрямок інвестицій у спортивну сферу та спортивні команди є доволі актуальним та традиційним напрямком збільшення популярності підприємства за рахунок вболівальників цих команд та більшої пізнаваності серед вболівальників тих спортивних напрямків, в які інвестує підприємство.

4. Розширення попиту на свою продукцію за допомогою запровадження знижки 10% за такої умови, якщо споживач робить купівлю м'ясної виробники досліджуваного підприємства на суму 500 грн. і більше.

Враховуючи той факт, що продукція підприємства є доволі дорогою, підприємству необхідно ввести дану знижку. Як раз покупка в 500 грн. – це купівля як мінімум 5 упаковок сосисок, 2 палок ковбас або 3 палок варених ковбас. Якщо запропонувати знижку 10% на покупку від 500 грн., це як мінімум надасть мотивацію споживачу купити більше продукції в межах даної суми або зекономити свої кошти (враховуючи падіння платоспроможності населення України), а для підприємства можливість продати її більше. Також можна запровадити сертифікати у фірмових магазинах.

Розроблення нового товару є теж важливим напрямком розвитку підприємства, тому пропонуються наступні дії:

1. Розширення асортименту продукції за рахунок створення дієтичної лінії асортименту продукції «Сосиски». Дана асортиментна група «Сосиски» в 2020 році зменшила чистий дохід (виручку) від реалізації на 8,28 млн. грн, хоча в минуло році була позитивна тенденція, так у 2019 році темпи збільшення були 9,85 млн. грн. Тому дана група є стратегічно ключовою для підприємства і тому задля її подальшого розвитку варто розробити її дієтичну лінію, з використанням м'яса кролика та свійської птиці, вирощення якої зараз зростає. Дані (нові) види продукції дозволять підприємству привабити ту частину населення, яка страждає на проблеми печінки та діабет, а таких 1134000 зареєстрованих діабетиків.

2. Розширення асортименту продукції за рахунок створення бюджетних варіантів асортиментної групи «Сиров'ялені ковбаси» за рахунок використання залишків від переробки м'яса свинини та яловичини, яку використовують при їх виробництві. Залишки підприємство як раз використовує для виробництва асортиментних груп «Інша продукція» (зазвичай начинка для пельменів та вареників), через це ціни на даний асортимент не є досить високими. Однак підприємство може перевести використання даних видів сировини на виробництво саме бюджетних варіантів групи «Сиров'ялені ковбаси», так як попит на цю лінію менший, що

підтверджують показники його виробництва (на 93,7 тонн менше). Даний напрямок дозволить підприємству привабити до цієї групи більшу увагу споживачів, які не мають достатньої купівельної спроможності.

3. Розширення асортименту продукції підприємства за рахунок створення окремої лінії асортиментної групи «Інша продукція» (пельмені, вареники) з використанням м'яса свійської птиці (індички). У виробництві таких видів продукції як пельмені та вареники, що є основними складовими асортиментної групи «Інша продукція», підприємство використовує залишки від виробництва основних асортиментних груп, як «Варені ковбаси», «Сирокопчені ковбаси», «Сиров'ялені ковбаси» та «Сосиски». Однак, якщо підприємство почне виробництво бюджетного варіанту асортиментної групи «Сиров'ялені ковбаси» шляхом використання цих залишків, то асортиментна група «Інша продукція» втрачає своє джерело ресурсів. Однак у підприємства є вихід, а саме перехід на м'ясо свійської птиці, що дозволить підприємству не лише вирішити проблему пошуку нового джерела сировини, а й зробити дану асортиментну групу більш привабливою зі сторони населення з проблемами печінки та діабету.

4. Розроблення та запровадження нових упаковок зеленого кольору для усіх асортиментних групи. Одною із проблем розвитку підприємства є слабкий мерчандайзинг з боку торгових посередників, тому підприємству треба особливо виділити свою продукцію посеред інших конкурентів за рахунок впровадження нового кольору упаковок своєї продукції, а саме зеленого. Даний колір досить примітний серед інших на торгових полицях, інші підприємства не використовують даний колір для своїх упаковок, тому це дозволить підприємству виділитись в даному напрямку. Ще це натяк на те, що продукція є якісною і вироблена із натурального м'яса.

5. Пропонується створити новий підвид торгової марки «Ятрань» під назвою «Баварські ковбаски під пиво» і задіяти його реалізацію на німецькомовні країни, де є досить популярні пивні фестивалі, на яких підприємство може представляти та реалізовувати продукцію. Даний

напрямок є доволі актуальним для підприємства, так як його добре знають у Європі за високу якість своєї продукції та свою прив'язку до традицій. Адаптувавши свою продукцію під традиції німецькомовних країн підприємство збільшить імовірність збільшення показників своєї реалізації та пошуку нових споживачів та партнерів в плані закупівлі м'яса ВРХ та свинини, так як в таких країнах як Німеччина ситуація із заготівлею даних видів сировини значно краща.

Що стосується виходу на нові ринки, то тут ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» має три напрямки:

1. Реалізація своєї продукції на промисловому ринку. В даному випадку підприємство стане постачальником для тих підприємств, а краще виробників, яким необхідна для своєї діяльності продукція ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». Такими виробниками можуть стати:

- піцерії – при виготовленні багатьох варіантів піци використовують ковбаси (салямі), сосиски (Мисливські), сирокочені ковбаси та шинки. Як раз дану сировину виготовляє ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», а враховуючи, що продукція є якісного і вищого ґатунку, дані виробники зможуть запустити нову лінійку преміум, тим самим розширивши свій асортимент;

- пекарні – в асортиментні пекарень є такі види продукції, як «Сосиски в тісті», «Слойка з шинкою». Для виробництва даної видів продукції підприємство може постачати свою сировину, тим самим розширивши споживчу базу;

- заклади швидкого харчування.

2. Колаборація із мережею пивних пабів Києва «Портер Паб» на використання асортиментної групи «Сосиски». «Портер Паб» найбільш відома та поширена мережа пивних пабів в Києві. Дані заклади потребують використання м'ясних виробів як закуски. В даному плані ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» може заключити контракт із цією мережею, тим самим отримати ще одного споживача на ринку HoReCa, а по-друге,

розширити свою споживчу базу, так як персонал пабу зміг би рекламувати ТМ «Ятрань», наголошуючи відвідувачам, звідки дана закуска.

3. Реалізація своєї продукції торговим посередникам «Сільпо» та «Novus» як споживачам для подальшого використання у їх виробничій діяльності. Мається на увазі, реалізовувати свою продукцію не лише як товар для покупки через ці торгові посередники, а й як сировину. Дані торгові посередники як «Сільпо» та «Novus» є не лише мережами збуту продукції, а й як виробники пекарської продукції. Для їх виробництва часто використовують м'ясну продукцію. Тому підприємство може укріпити свої стосунки з цими посередниками, не лише в статусі клієнта, а й в статусі постачальника і збільшити свої доходи від реалізації.

Напрямок диверсифікації. Тут існує декілька варіантів:

1. Збільшення кількості відвідувачів фірмових магазинів «Ятрань» за рахунок відкриття там міні-кав'ярні. Більшість підприємств (особливо харчової промисловості) у своїх фірмових магазинах відкривають кав'ярні з метою привабити споживачів не лише своєю продукцією, а й своїм сервісом, щоб надовго затримати в себе споживача і тим самим збільшити ймовірність того, що він вирішить купити товар або збільшити суму покупки (приклад: кондитерська фабрика «Рошен» на своїй київській фабриці відкрило фірмовий магазин, в будівлі якого облаштувало мін-кав'ярню). За таким прикладом може піти і ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», при цьому пригощати клієнтів не лише кавою, а й смаколиками, зробленими із продукції ТМ «Ятрань» (сендвічі із шинкою).

2. Збільшення кількості відвідувачів фірмових магазинів «Ятрань» за рахунок відкриття у них лавок з виробництва та продажу шаурми. Шаурма є однією з найбільш популярних продуктів швидкого харчування, яка повністю вгамовує голод. Однак в Україні є одна проблема з даним видом виробництва – часті порушення санітарних норм у лавках з вироблення шаурми. В даному плані ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» може відкрити в своїх фірмових магазинах лавки для виробництва шаурми, особливо враховуючи той факт,

що сировину для її виробництва (м'ясо курки та яловичини) підприємство замовляє й так. Даний захід, по перше, є досить унікальним для підприємств даної галузі, що зможе виділи ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» серед конкурентів; по-друге, це дозволить підприємству збільшити відвідуваність своїх магазинів та розширити асортимент послуг; по-третє, в разі успіху від марки шаурми вони отримають чудову платформу для виходу на всеукраїнський ринок шляхом відкриття спочатку своїх лавок, а потім відкриття своїх фірмових магазинів на базі цих лавок.

3. Створення дієтичної лінії асортиментної групи «Сосиски» (а конкретно сардельки) та їх реалізація у гастроентерологічних відділеннях та медичних центрах. Даний напрямок є продовженням ідеї створення дієтичної лінії асортиментної групи «Сосиски». Після запровадження такої лінії, підприємство зможе реалізовувати дану продукцію в гастроентерологічних відділеннях та медичних центрах Кіровоградської області та України. Звичайно і до того займається реалізацією своєю продукції в лікарні, однак лиш в ті, що не спеціалізуються на лікуванні хвороби шлунку та печінки. Тепер підприємство отримає шанс розширити свою клієнтуру на даних споживачів не лише в Кіровоградській області (де вона зараз реалізовує), а й по всій Україні, так як не всі підприємства виробляють дану лінію для цих відділень.

4. Пропонується також організувати цех по виробництву різноманітних виробів з відходів (шкір). Це можуть бути сувеніри тощо.

## **2.5. Оцінювання альтернатив розвитку підприємств за матрицею Мак-Кінсі**

Господарський портфель підприємства складається з шести СГП:

I – СГП «Варені ковбаси»;

II – СГП «Сосиски»;

III – СГП «Сирокопчені ковбаси»;

IV – СГП «Сиров’ялені ковбаси»;

V – СГП «Шинки»;

VI – СГП «Інша продукція»

Показники, які характеризують привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП, наведені в табл. 2.18 та табл. 2.19.

Таблиця 2.18

**Визначення показників, необхідних для побудови матриці «Мак-Кінсі» за критерієм «Привабливість ринку»**

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника за СГП					
		I	II	III	IV	V	VI
1. Темпи зростання ринку	0,20	4	4	4	4	4	5
2. Місткість ринку	0,15	4	4	4	3	3	4
3. Рівень прибутковості	0,20	4	4	4	3	3	5
4. Рівень конкуренції	0,25	4	4	4	3	3	4
5. Концентрація споживачів	0,20	5	5	5	4	3	4
Усього	1	4,2	4,2	4,2	3,4	3,2	4,4

Охарактеризуємо показники, необхідні для побудови матриці «Мак-Кінсі» за критерієм «Привабливість ринку»:

1. Темпи зростання ринку м'ясопереробної галузі. Якщо характеризувати темпи зростання ринку м'ясопереробної галузі, то варто відмітити, що вони зараз знижуються через зменшення сировини для виробництва м'ясної продукції. Однак якщо характеризувати по підприємству ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», то беручи до уваги темпи виробництва його продукції, у 2020 році по них усіх спостерігався спад (не значний, враховуючи тенденції ринку), тому вони отримують ранг 4, однак зростання відбулося по асортиментній групі «Інша продукція», тому вона отримує ранг 5.

2. Місткість ринку. Ринок м'ясопереробної галузі насичений кількістю підприємств м'ясопереробної галузі, так як на ньому діє майже 1340 м'ясокомбінат, кожне з яких виготовляє як мінімум 3 види продукції (варені



ковбаси, сосиски та сирокоччені ковбаси), а враховуючи той факт, що ТМ «Ятрань» за даними 2020 років займає 3 місце, поступаючись лише ТМ «Наша Ряба» та ТМ «Гаврилівські курчата», можна стверджувати, що він є передовим на ринку і вміст їх продукції в загальній структурі м'ясних виробів є значним. Тому опираючись на показник виробництва продукції, можна зробити висновок, що асортиментні групи «Варені ковбаси», «Сосиски», «Інша продукція» та «Сирокоччені ковбаси» отримують ранг 4, а «Шинки» та «Сиров'ялені ковбаси» отримують ранг 3, так як їх темпи виробництва і наповнення протягом останніх трьох років не зростали.

3. Рівень прибутковості. Він достатньо великий по всіх асортиментних групах.

4. Рівень конкуренції – ринок м'ясопереробної галузі досить насичений виробниками м'ясної продукції, що означає, що конкуренція тут досить насичена. Тому беручи до уваги темпи виробництва підприємства можна зрозуміти, які асортиментні групи більш конкурентні. Ранг «Сосиски», «Варені ковбаси», «Сирокоччені ковбаси» та «Інша продукція» – 4, так як у 2020 році були більш конкурентоздатні, однак мають від'ємні показники. Ранг «Сиров'ялених ковбас» та «Шинок» – 3, так як їх показники були гіршими.

5. Концентрація споживачів – найбільш популярними м'ясними виробами в Україні є «Варені ковбаси», «Сирокоччена ковбаса» та «Сосиски», те саме і з продукцією ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» (про це свідчить темпи виробництва продукції).

Тепер визначимо показники, які необхідних для побудови матриці «Мак-Кінсі» за критерієм «Конкурентоспроможність СГП» для СГП ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Опишемо кожен із показників.

1. Якість товару. В даному випадку всі СГП отримали ранг 5, так як ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» в 2012 році вперше серед підприємств м'ясопереробної галузі пройшло сертифікацію по схемі FSSC:22000 – систем

менеджменту безпечності харчових продуктів (СМБПХ), в основі якої лежать міжнародні та незалежні стандарти ISO 22000:2005 та ISO/TS 22002-1:2009 / PAS 220:2008.

Таблиця 2.19

**Визначення показників, необхідних для побудови матриці «Мак-Кінсі» за критерієм «Конкурентоспроможність СГП»**

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника за СГП					
		I	II	III	IV	V	VI
1. Якість товару	0,3	5	5	5	5	5	5
2. Імідж фірми	0,1	5	5	5	5	5	5
3. Привабливість асортименту	0,2	4	4	5	4	3	4
4. Фінансові ресурси	0,2	4	4	5	4	4	4
5. Виробничі можливості	0,2	5	5	5	5	5	5
Усього	1	4,5	4,5	5,0	4,6	4,4	4,5

2. Імідж фірми. ТМ «Ятрань», як уже раніше зазначалося, входить у трійку підприємств м'ясопереробної галузі, що свідчить про те, що вона є досить популярною, і дає позитивну тенденцію для СГП підприємства в конкурентній боротьбі.

3. Привабливість асортименту. Найбільш привабливою видом продукції в структурі підприємства є як раз СГП «Сирокопчені ковбаси», так як в останні роки (окрім 2020 року) підприємство показувало стабільну позитивну тенденцію росту у виробництві та реалізації, тому ранг цього СГП – 5, а що стосується найменш привабливого СГП, то ним є «Шинка», так як її тенденція розвитку протягом останніх років поступово падала, тому вона отримала ранг 3. Решта СГП практично не зазнали значних змін у тенденції розвитку (лиш у 2020 році відбулися зрушення у мінус), тому ранг вони отримали 4.

4. Фінансові ресурси. На ринку м'ясопереробної галузі для підприємства ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» найбільшу кількість доходу приносить саме СГП «Сирокопчені ковбаси», так як цей м'ясний виріб є більш привабливим для споживачів. Тому маючи більший попит, він приносить більший дохід, який дозволяє вкладати у нього більше фінансових

ресурсів. Для решти СГП ранг 4 поставлений по тій причині, що порівняно із СГП «Сирокопчені ковбаси» вони приносять менший дохід, що тому підприємство виділяє менше фінансів враховуючи їх показники доходу. А у випадку з СГП «Шинки», яка є збитковим, витрачає більше фінансових ресурсів на рівні інших СГП, з метою покращення її положення на ринку.

5. Виробничі можливості. В даному випадку всі СГП отримали ранг 5, враховуючи той факт, що підприємство «М'ясокомбінат Ятрань» є одним із найбільш потужних підприємств галузі по переробці м'яса з наявним повним виробничим циклом, у структурі якого є заготівельна дільниця, цех по первинній переробці м'яса свиней та ВРХ, два ковбасних цеха, цех по виробництву пельменів та рибних продуктів, холодильник, роботу виробництва. Забезпеченням виробництва займається механічна, енергетична, транспортна дільниця та модернізована котельня та компресорний цех.

З отриманих даних побудуємо матрицю «Мак-Кінсі» (рис. 2.3)

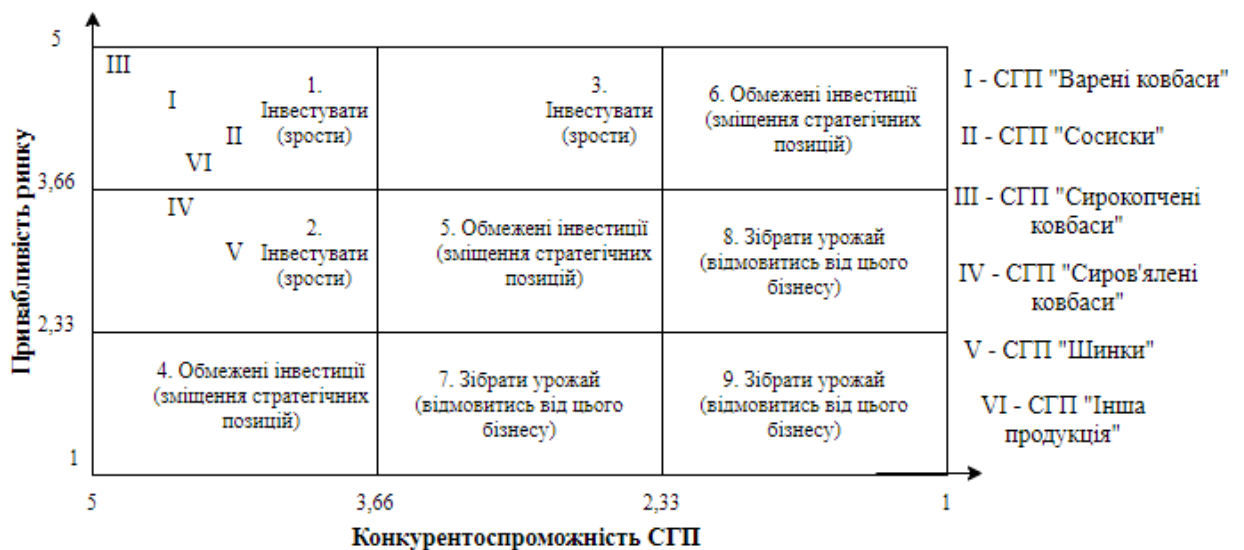


Рис. 2.3. Матриця Мак-Кінсі для СГП ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» займає достатні конкурентні позиції в галузі. Для того, щоб підвищити конкурентні позиції на ринку, йому необхідні додаткові капітальні вкладення по всіх асортиментних групах підприємства.

Висновки до розділу 2.

1. М'ясопереробна галузь це одна із головних харчових галузей із значною кількістю м'ясопереробних підприємств. Однак в останні роки спостерігається значне зменшення заготівлі м'яса ВРХ та свинини, що є основною сировиною для м'ясокомбінатів.

2. ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» є потужним підприємством м'ясопереробної галузі, чий бренд ТМ «Ятрань» входить в трійку найбільш популярних торгових марок м'ясних виробів в Україні. Підприємство має перевірених постачальників, авторитетних торгових посередників, широку споживчу базу та серйозних і потужних конкурентів.

3. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що з чотирьох можливих альтернатив для подальшого розвитку підприємства рекомендується використовувати стратегію «МІНІ-МАКСІ».

4. За результатами побудови матриці І.Ансоффа було встановлено, що підприємство має чимало альтернативних стратегічних напрямків розвитку: глибшого проникнення на існуючий ринок, розроблення нового товару, розширення меж ринку і диверсифікації. В основному більшість із цих напрямків базуються на збільшенні використання м'яса птиці як основної сировини, враховуючи тенденції ринку м'ясних виробів, а також переорієнтація на аудиторію споживачів, що як раз потребують споживання даних видів м'ясних виробів.

5. За результатами побудови матриці Мак-Кінсі було встановлено, що для подальшого розвитку усіх СГП ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» необхідно більше інвестувати, вкладати кошти в їх розвиток, так як всі вони мають потенціал для подальшого зростання конкурентоспроможності та мають достатню привабливість на ринку. Для усіх СГП рекомендується стратегія зростання.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Перегляд стратегічних альтернатив у межах обраної стратегії розвитку

Наведемо альтернативи розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» за допомогою табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Альтернативи розвитку підприємства

Інструмент аналізу	Напрямок дослідження	Варіанти розвитку	Рекомендована стратегія
1. Матриця SWOT-аналізу	Вплив чинників оточуючого середовища на розвиток підприємства		Стратегія «МІНІ-МАКСІ»
2. Матриця І. Ансоффа	Розвиток товару та ринку	Існуючий ринок/існуючий товар	Глибше проникнення на ринок ( проведення фестивалю, спонсорування, запровадження знижок).
		Новий ринок/існуючий товар	Розширення меж ринку (співробітництво з мережею пивних пабів Києва, укладання угод з лікарнями та дитсадками, постачання продукції до піцерій та пекарень).
		Новий товар/існуючий ринок	Розробка товару (розширення асортименту, розроблення та запровадження еко-тари, розроблення нової продукції).
		Новий ринок/новий товар	Диверсифікація (відкриття міні-кав'ярень, відкриття лавок з виробництва шаурми, організація цеху по виробництву виробів з відходів).
3. Матриця «Мак-Кінсі»	Розвиток СГП у системі координат «Привабливість ринку – Конкурентоспроможність СГП»	Для всіх СГП	Стратегія росту

З табл. 3.1. можемо бачити, що підприємство має різні альтернативні варіанти розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів**

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – організація фестивалю «Козацькі гуляння» в честь Покрови Присвятої Богородиці в Кропивницькому

Організація святкування фестивалів та ярмарок є одним із головних маркетингових заходів підприємств харчової промисловості, так як вони отримують не лише позитивну репутацію, а й зароджують чудову щорічну платформу для реклами та реалізації своєї продукції. Винятком не має бути і ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Передумовами для обрання даного заходу є:

1. Даний тип фестивалів «Козацькі гуляння» чи «Козацькі ігри» є досить актуальними і популярними в більшості регіонів України.

2. Покрова Присвятої Богородиці є одним із головних релігійних свят в православній церкві і уже останні 8 років в цей день (14 жовтня) відзначається і День захисника України, що робить проведення даного івенту в цей день більш авторитетним і рейтинговим.

3. Підприємство має авторитет в області, а особливо в місті Кропивницькому через популярність своєї продукції, важливим компонентом є той факт, що власником підприємства є мер Кропивницького (Райкович А.П), що має чудову репутацію в регіоні і це дає широкі можливості для організації івенту зі сторони адміністрації міста.

В рамках даного івенту підприємство організує:

- розважальну програму – дитячі атракціони, козацькі ігри;
- культурна програма – виступи відомих виконавців регіону та виконавців всеукраїнського рівня;

- організація ярмарки – створення площадки для торговців з метою продажу аксесуарів, сувенірів, напоїв (додатковий дохід, покриття певного відсотку витрат);

- гастрономічна програма – приготування національних козацьких страв (куліш, борщ) та облаштування шведського столу з нарізкою продукції асортиментних груп «Сиров'ялені ковбаси», «Сирокопчені ковбаси» та «Шинки»;

- облаштування фірмових вагончиків «Ятрань» для реалізації своєї продукції відвідувачам під час та наприкінці івенту.

3.2.2. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – відкриття на базі фірмових магазинів «Ятрань» лавок для виробництва шаурми

Розширення сервісу послуг фірмових магазинів – це сучасний підхід до заохочення споживачів. В даному плані ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» для початку може відкрити декілька своїх лавок з виробництва шаурми в найбільших фірмових магазинах міста Кропивницького, а саме в магазині «Ятрань» №8 за адресою вул. Соборна, магазин «Ятрань» на вул. Євгена Тельнова 8/1, магазин «Ятрань» на вул. Братиславська (це найбільші фірмові магазини підприємства за площею в Кропивницькому). Передумови обрання даного заходу:

1. Шаурма – досить популярний продукт швидкого харчування, так як він швидко вгамовує голод і є ситним. Організація виробництва даного продукту у фірмових магазинах дасть змогу привабити споживачів смачною закускою і можливістю прикупити додому один із м'ясних виробів.

2. Підприємство має головні компоненти впровадження даної послуги, а саме приміщення, сировину та репутацію (більшість виробників шаурми не дотримуються санітарних норм, через те їх закривають або вони банкрутують), тому дотримання санітарних норм, що є в принципах підприємства та репутація дозволить виділитись в очах споживачів.

3. Унікальність послуги для підприємства м'ясопереробної галузі, так як в Україні немає підприємств м'ясної галузі, що займаються виготовленням шаурми на базі своїх фірмових магазинів.

4. У випадку успіху даної послуги підприємство отримає чудову платформу для організації своєї фірмової торгівлі в інших містах України. Спочатку як лавки шаурми, а потім як фірмового магазину.

Для організації даного заходу для підприємства ще необхідно:

- технології для виробництва шаурми (апарат для шаурми, зонт витяжка, гриль, морозильна камера, промислова овочерізка та блендер для соусів);

- сировина ( в даному випадку свіжі овочі (огірки, помідори, капуста) та соуси (майонез, кетчуп);

- персонал (як мінімум має бути закріплено 3 працівника на кожную лавку).

### 3.2.3. Розроблення бюджету маркетингу

Сформуємо бюджет для організації івент-заходу «Козацькі гуляння» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Витрати ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» на організація фестивалю «Козацькі гуляння»

Витрати	Вартість, тис. грн.
1	2
1. Робота агентства по проведенню івентів: - гонорар організаторів, сценаристів, дизайнерів та адміністраторів, що входять у творчу групу - оплата роботи охорони, прибиральників, стюартів та продавців); - обслуговування техніки	200 100 100
2. Оренда локації для фестивалю	80
3. Гонорар запрошених виконавців регіонального масштабу	100
4. Зовнішня реклама	50
5. Послуги аніматорів для проведення ігор для «Козацьких розваг»	120



1	2
6. Гонорар запрошених виконавців всеукраїнського рівня:	
- Alona Alona;	55
- КНАУАТ;	35
- колектив «Лісапетний батальйон»	50
7. Дитячі атракціони (оренда)	150
8. Інші витрати	70
Разом	1 110

Опишемо кожну із витрат .

Найняття агентства по проведенню івентів та подальше оцінювання проведеного заходу, його рекламою займатиметься відділ маркетингу підприємства. Задача проведення та організація фестивалю буде поставлена івент-агентству «Діоніс», що розташоване у місті Кропивницькому. До списоку наданих агентством послуг :

- творча група, до складу якого входять сценаристи, адміністратори та дизайнери, витрати на яких становлять 200 000 грн;

- організація роботи обслуговуючого персоналу, куди входять охоронці, стюарти, продавці , загальна оплата роботи яких становитиме 100 000 грн;

- технічне обслуговування, що об'єднує в собі облаштування сцени, робота з технікою та організацією облаштування місць для відпочинку – загальна вартість 100 000 грн.

Орендна плата за використання локації для фестивалю буде коштувати підприємству 80 000 грн. Місце проведення фестивалю – вулиці Перша Виставкова, 8 (найбільша виставкова площа в Кропивницькому, досить часто використовується для проведення Міжнародної виставки AgroExpo).

З метою розважити гостей під час фестивалю будуть задіяні відомі виконавці як Кіровоградської області (гонорар 100 000грн) та виконавців всеукраїнського рівня для підвищення рейтингів фестивалю –реп виконавиця «Alona Alona» (55 000 грн), поп виконавець «КНАУАТ» (35 000 грн) – до речі обидва вихідці з Кіровоградської області та колектив «Лісапетний батальйон» (50 000 грн).

Для проведення рекламної компанії даного фестивалю, що включатиме в себе використання банерів та плакатів, як більш ефективних елементів зовнішньої реклами та використання інтернет-ресурсів (Facebook, Instagram, Telegram) відділу маркетингу підприємства, як виконувачам даного завдання необхідно фінансових ресурсів на 50 000 грн.

Також при організації заходу варто врахувати, що окрім культурної програми розваг, мають бути і ігрові зони, що будуть мати універсальний характер стосовно участі дітей та дорослих. Для дітей підприємству варто організувати дитячу зону із атракціонами, які вони орендують за 150 000 грн. Щодо дорослих, то їх розважатимуть найняті аніматори у ролі козаків, які будуть проводити козацькі ігри та вікторини (за участь винагорода продукція ТМ «Ятрань»), гонорар даних аніматорів обійдеться підприємству в 120 000 грн.

Загальна витрати на організацію складуть 1 110 000 грн. Однак варто врахувати й той факт, що підприємство, організовуючи фестиваль, отримує можливість залучити продавців напоїв та сувенірних магазинів, тим самим взявши з них орендну плату і відшкодувати певний відсоток витрат.

Тепер сформуємо бюджет для відкриття на базі фірмових магазинів «Ятрань» лавок для виробництва шаурми (табл. 3.3).

Розглянемо кожен із пунктів детальніше.

Вартість одного професійного апарату для шаурми в середньому коштує 20380 грн. Для підприємство необхідно обладнати дві лавки такими апаратами, тому загальні витрати на даний компонент становитимуть 40760 грн.

Ще одним важливим компонентом є зонти витяжка, яка в середньому коштує 3040 грн. за одиницю. Загальна вартість закупки – 6080 грн.

Гриль використовується для запікання уже сформованої шаурми. Якісний гриль коштує в середньому 3468 грн. за одиницю. Загальна вартість для двох магазинів 6936 грн.

**Витрати ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» на відкриття лавок  
шаурми на базі своїх фірмових магазинів**

Витрати	Вартість, тис. грн.
Апарат для шаурми (для 3-ох магазинів)	41
Зонт витяжка (3 шт)	6
Гриль (3 шт)	7
Морозильна камера (3 шт)	20
Блендер для соусів (3 шт)	3
Устаткування робочого місця (для 3-ох магазинів)	10
Закупівля сировини (м'ясо, овочі, соуси, лаваші) на рік для трьох магазинів	5040
Річний обсяг ЗП персоналу 3-ох магазинів	480
Разом	5607

Морозильна камера необхідна для зберігання м'яса та додаткових компонентів для виробництва шаурма. Містка та технологічно якісна морозильна камера коштує в середньому 10000 грн за одиницю. Загальна вартість закупки – 20000 грн.

Блендер для соусів – 3000 грн. за 2 одиниці, устаткування двох робочих місць необхідними приборами та компонентами коштуватиме в загальному 10000 грн. (що стосується меблів, то будуть використовуватись уже наявні в приміщенні табуретки та столи, якими повністю забезпечені великі фірмові магазини «Ятрань»).

Щодо сировини, то підприємство повністю забезпечене м'ясом яловичини та курятини, тому може використовувати свої запаси. Однак підприємству необхідно закуповувати овочі та соуси. В місяць середня вартість закупівлі даної сировини становитиме для підприємства 210000 грн. Враховуючи кількість магазинів та необхідність забезпечувати функціонування лавок протягом року загальні витрати на закупівлю сировини становитимуть 5 040 000 грн.

Щодо персоналу, то враховуючи той факт, що на початку відкриття даних лавок вони будуть не великими, і для їх функціонування достатньо на зміні одного працівника. Отже, мінімум треба 2 працівники на кожну лавку. Це означає, що мінімум 4 працівників потрібно для функціонування 2-ох

лавок шаурми. Середня зарплата для працівників даного сервісу послуг становить 10000 грн. Річний обсяг витрат на виплату ЗП персоналу 2-ох магазинів становитиме 480000 грн.

Загальні витрати на реалізацію даного заходу становитимуть 5607 тис. грн.

Загалом на здійснення заходів буде треба 6717 тис. грн.

#### 3.2.4. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = ( О + 4 * В + П ) / 6,$$

де О - оптимістичний прогноз

В - найбільш вірогідний прогноз

П - песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.3).

*Таблиця 3.4*

#### **Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	35600	36700	34200	35000	34100	36000	35100

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис. грн.	35600	36700	34200	35000	34100	36000	35100
$O_{сер}$	35243						
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	357	1457	-1043	-243	1143	757	-143
$\Delta O^2$	127449	2122849	1087849	59049	1306449	573049	20449
Разом	5 297143						

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{сер} = (35600 + 36700 + 34200 + 35000 + 34100 + 36000 + 35100) / 7 = 35243 \text{ тис.}$$

грн.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер})^2}{n}} = \sqrt{5297143:7} = 869,91$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $w$ ) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{сер}) \times 100 \% = 869,91 / 35243 \times 100 \% \approx 2,47\%$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 35100 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 36700 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 34100 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$ОП = (36700 + 4 * 35100 + 34100) / 6 = 35200 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$35200 / 1349686 * 100\% = 2,61\%$ , де 1349686 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$35200 + 1349686 = 1384886 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 1298236 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 389471 тис. грн., змінні – 908765 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$908765 \times 0,0261 = 23719 \text{ тис. грн.}$$

Проведення підприємством заходів потребують витрат у розмірі 6717 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$23719 + 6717 = 30436 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складають:

$$1298236 + 30436 = 1328672 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 35200 - 30436 = 4764 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$51450 + 4764 = 56214$  тис. грн, де 51450 – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$4764 \times (1 - 0,18) = 3906 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$23501 + 3906 = 27407 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведення запропонованих заходів в табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

**Очікувані результати від проведення запропонованих заходів, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	35200
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	30436
Приріст прибутку від реалізації продукції	4764
Приріст чистого прибутку	3906

Із табл. 3.6 можна констатувати, що після реалізації запропонованих заходів показники підприємства очікуваного зростуть. Приріст чистого доходу (виручки) реалізації продукції зросте на 35200 тис. грн. Однак зростуть повні витрати на виробництво та реалізацію продукції на 30436 тис. грн. Приріст прибутку від реалізації в результаті становитиме 4764 тис. грн, в свою чергу, чистий прибуток збільшиться у проектному році на 3906 тис. грн.

### 3.2.5. Визначення основних показників економічної ефективності

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 4%) від 80-85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$23719 \times 0,82 \times 0,04 = 778 \text{ тис. грн}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{III}) = 778 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ( $\Delta\text{Пр}$ ) за результатами розрахунків склав 3906 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = 778 / 3906 = 0,20 \text{ роки}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 15%.

Оскільки запропоновані заходи не передбачають встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр}_t = 3906 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i-й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту (приймаємо на рівні 15%) = 0,15. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.



$\alpha_i$  – коефіцієнт приведення за  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}$$

де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 15%.

$$1 \text{ рік} \quad \alpha_1 = \frac{1}{1,15^1} = 0,87$$

$$2 \text{ рік} \quad \alpha_2 = \frac{1}{1,15^2} = 0,76$$

$$3 \text{ рік} \quad \alpha_3 = \frac{1}{1,15^3} = 0,66$$

$$4 \text{ рік} \quad \alpha_4 = \frac{1}{1,15^4} = 0,57$$

$$5 \text{ рік} \quad \alpha_5 = \frac{1}{1,15^5} = 0,50$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ( $\sum_{i=1}^N HB_i$ ) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) =$$

$$= 3906 \times (0,87 + 0,76 + 0,66 + 0,57 + 0,50) = 13124 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 13124 - 778 = 12346 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = 778 / 2625 = 0,30 < 5 \text{ років}$$

де  $HB_{cp}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 13124 / 5 = 2625 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 12346 / 778 = 16 > 0$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ПІ = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 13124 / 778 = 17 > 1$$

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Основні показники ефективності запропонованого  
маркетингового заходу**

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	778
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	4764
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	3906
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	13124
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	12346
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,20
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,30
8. Індекс доходності	-	16
9. Індекс прибутковості	-	17

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження запропонованих заходів, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 12346 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,20 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3.  $ID = 16 > 0$ , що свідчить про високу ефективність проекту.

4.  $IP = 17 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

### 3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище, перенесемо до табл. 3.8.

Таблиця 3.8

#### Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показників діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1349686	1384886	35200	2,61
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1298236	1328672	30436	2,34
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	51450	56214	4764	9,26
4. Чистий прибуток	тис. грн.	23501	27407	3906	16,62
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,19	95,94	-0,25	-0,26
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,74	1,98	0,24	-
7. Рентабельність продукції	%	3,96	4,23	0,27	-

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ( $V_{\text{на 1 грн. чД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} \times 100$ :

$$(1328672 / 1384886) \times 100 = 95,94 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність продукції ( $P_1 = \text{Пр/ПВ} \times 100$ :

$$(56214 / 1328672) \times 100\% = 4,23 \%$$

3. Рентабельність продаж ( $P_2 = \text{ЧПр/ЧД(В)} \times 100$ :

$$(27407 / 1384886) \times 100\% = 1,98\%$$

За результатами табл.3.8 можна зробити наступні висновки:

\* Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 4764 тис. грн.

\* Збільшиться чистий прибуток на 3906 тис. грн.

\* Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,25 коп.

\* Рентабельність продаж збільшився на 0,24%, а рентабельність продукції – на 0,27 %.

Таким чином, отримання результатів від впровадження запропонованих заходів дають підставу для того, щоб вважати правильними обрані стратегічні альтернативи.

## ВИСНОВКИ

Проведені дослідження стратегічних альтернатив розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» дозволять зробити наступні висновки та рекомендації.

Дослідження стратегічних альтернатив розвитку є одним із найважливіших завдань кожного підприємства, так як вони дозволяють керівникам виробництва швидко та ефективно реагувати на зміни, що відбуваються в мікро- та макросередовищі підприємства. Варто зазначити, що існує багато методів дослідження та різновидів альтернатив стратегічного розвитку, кожен з яких має свої переваги та недоліків, тому вибір оптимального варіанту залежить від цілей діяльності, ресурсів та галузі в якій діє підприємство.

Розгляд тенденцій розвитку м'ясопереробної галузі в Україні дав можливість визначити, що теперішній період дана галузь є однією з провідних в Україні, що підкріплюється наявністю високого рівня конкуренції та попиту на м'ясну продукцію. Одною із головних проблем даної галузі є дефіцит м'яса ВРХ та свинини, обсяги заготівлі яких зменшується кожного року через поступові збільшення витрат на обслуговування даних видів свійських тварин, скорочення площі пасовищ і відсутності раціональної допомоги з боку держави виробникам та постачальникам даного типу сировини. Однак високий рівень конкуренції, постійне удосконалення виробництва та постійний високий попит населення на м'ясну продукцію дають оптимістичні прогнози на подальший розвиток даної галузі.

У роботі була дана маркетингова характеристика ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», в ході якої було встановлено, що підприємство займається виробленням м'ясних виробів, таких як варені, варено-копчені та сирокоччені ковбаси, серед яких є вироби за стандартами ДСТУ, так і розробки самого підприємства. При цьому підприємство займає лідируючі

позиції в даній галузі, та здійснює збут своєї продукції як на всеукраїнський, так і на європейський ринок. Для цього підприємство використовує мережу своїх фірмових магазинів «Ятрань», що функціонують у Кіровоградській області та Кривому Розі, а також торгову мережу таких посередників як «NOVUS», «Fozzy Group», «METRO», «Гіпермаркет Ашан Україна» та інші.

Робота виконувалася на основі даних ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

При визначенні чинників впливу на розвиток підприємства методом SWOT-аналізу було проаналізовано та здійснено кількісне оцінювання сильних та слабких сторін ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» та були окреслені та оцінені можливості та загрози його подальшого розвитку. За результатами розрахунків було встановлено, що переваг більше, чим недоліків, в свою чергу загрози здійснюють більший вплив, чим можливості на діяльність підприємства. Альтернативним вибором для підприємства за матрицею SWOT-аналізу є стратегія «МІНІ-МАКСИ».

Під час дослідження можливостей розвитку підприємства за матрицею І.Ансоффа було встановлено, що підприємство має широкий вибір альтернативних варіантів подальшого розвитку. Якщо розглядати варіант розвитку на існуючому ринку з існуючим асортиментом продукції, підприємству пропонується стратегія глибокого проникнення на ринок, що може втілитись за рахунок утримання існуючих споживачів за рахунок івент-заходів чи спонсорства, розширення попиту за рахунок знижок чи запровадження сертифікатів у фірмових магазинах.

Варіант розроблення товару можуть бути реалізовані за рахунок таких наступних альтернативних заходів, як розширення асортименту, розроблення та запровадження еко-тари чи розроблення нової продукції.

Щодо стратегічного варіанту розширення меж ринку, то для підприємства пропонується укласти угоду із мережею пивних пабів Києва «Портер Паб», укладання угод на постачання дієтичної продукції до лікарень та дитячих садків або до піцерій та пекарень.

Стратегія диференціації в свою чергу для підприємства знайде свою реалізацію у відкритті на базі фірмових магазинів «Ятрань» міні-кав'ярень чи лавок з виробництва та продажу шаурми, а також з організацією цеху по виробництву різноманітних виробів з відходів (наприклад, шкір).

При оцінюванні альтернатив розвитку підприємства за матрицею Мак-Кінсі було визначено та охарактеризовано показники для побудови матриці «Мак-Кінсі» за критерієм «Привабливість ринку» (темпи зростання ринку, місткість ринку, рівень прибутковості, рівень конкуренції та концентрація споживачів) та за критерієм «Конкурентоспроможність СГП» (якість товару, імідж фірми, привабливість асортименту, привабливість асортименту, фінансові ресурси та виробничі можливості). За результатами розрахунків була побудована матриця Мак-Кінсі, за результатами якої було визначено, що для подальшого розвитку усіх груп СГП ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» необхідно більше інвестувати, вкладати кошти в їх розвиток, так як всі вони мають потенціал для подальшої конкурентоспроможності та мають достатню привабливість на ринку.

У ході виконання кваліфікаційної роботи були розроблені пропозиції щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства. Запропоновані такі маркетингові заходи, як організація фестивалю «Козацькі гуляння» в честь Покрови Присвятої Богородиці» в Кропивницькому з метою покращення своєї позиції на споживчому ринку та створення постійної івент-платформи для реалізації та реклами своєї продукції. В свою чергу відкриття на базі фірмових магазинів «Ятрань» лавок для виробництва шаурми дасть можливість розширити асортимент послуг своїх магазинів та запровадження платформи для подальшого розвитку фірмової торгівлі в інших регіонах України.

При визначенні очікуваних результатів від впровадження даних заходів було встановлено, що внаслідок проведення підприємством заходів показники чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та повних витрат на виробництво і реалізацію продукції у плановому році збільшаться

на 35200 тис. грн та на 30436 тис. грн відповідно. Приріст прибутку від реалізації в результаті становитиме 4764 тис. грн, в свою чергу чистий прибуток збільшиться у проектному році на 3906 тис. грн.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв С.Б. Формування стратегічних альтернативних торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2012. №5. С. 28-29.
2. Андрющенко К.А. Формування стратегічних альтернатив підприємством для збільшення частки ринку. *Економічна наука*. 2013. №17. С.33-37.
3. Багорка М.О. Розроблення альтернативних маркетингових стратегій за видами органічної продукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. С. 28-33.
4. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. С. 77-81.
5. Бартошук О.В. Концептуальні підходи до формування стратегій розвитку туристичної галузі. *Економічний часопис*. 2012. Вип. 3-4. С. 38-41.
6. Батченко Л.В. Формування стратегічних альтернатив організаційно-економічного розвитку підприємств соціально-культурної галузі. *Вісник Київського національного університету культури та мистецтв*. 2019. №2. С.100-120.
7. Богуш Д.В. Ментальне айкідо: стратегії конкуренції та антикризовий контроль. *PR-менеджмент*. 2011. №2. С.81-86.
8. Васильців Т.Г. Обґрунтування стратегічних напрямків, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. *Підприємство і торгівля*. 2018. Вип.23. С. 56-63.
9. Горбашенко С.Т. Стратегія розвитку підприємства поняття і сутність. *Національний вісник Одеського економічного університету*. 2016. Вип. 10. С.31-44.

10. Гринько Т.В. Методичні засади до вибору стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів підприємництва. *Управління розвитком*. 2017. №1. С. 94-101.
11. Гусева О.Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок. *Сталий розвиток економіки*. 2012. №6. С.85-89.
12. Давидов Г.М. Стратегічний аналіз: навч. посібник. Київ: Знання, 2011. 389 с.
13. Декалюк О.В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №2. Т.2. С.261-264.
14. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 272 с.
15. Диха М.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку країни: еволюційно-історичний аспект та сучасні реалії. *Економіка України*. 2014. №7. С.82-92.
16. Добринь С.В. Вибір стратегічних альтернатив щодо підвищення фінансового потенціалу підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2017. Вип. 17. С.635-638.
17. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 124 с.
18. Жукевич С.О. Аналіз стратегічних позицій та вибір стратегії розвитку підприємства в транзитивних умовах господарювання. *Вісник ТНЕУ*. 2014. №3. С. 60-63.
19. Забазнова Т.А. Формування стратегічних альтернатив розвитку сільських господарств. *Економічні науки*. 2013. №12. С.30-36.
20. Зайчук Т.О. Принципи та інструменти стратегічного маркетингу. *Вчені записки: збірник наукових праць Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. Київ: КНЕУ. 2010. Вип.12. Ч.1. С.207-212.

21. Зубкова А.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Москва: Видавничий центр «Академія», 2011. 204 с.
22. Катеева В.Д. Методи прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Москва: Директ-Медіа, 2015. 196 с.
23. Катзер М.В. Стратегічний розвиток підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агро-технологічного університету*. 2014. №3. С.109-112.
24. Кіндзерський Ю.В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації: монографія. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2013. 536 с.
25. Ковтушенко К.В. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Бізнес Інформ*. 2016. №9. С.153-158.
26. Ковтушенко К.В. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. №12. С. 22-27.
27. Корнієнко І.О. Стан та перспективи м'ясної галузі в Україні. *М'ясна справа*. 2010. №2. С. 30-31.
28. Корнілов Д.А. Використання методів портфельного аналізу при стратегічному плануванні на підприємствах. *Економічний аналіз: теорія і практика*. 2012. №16. С.12-18.
29. Кругліанко А.В. Стратегічні підходи до управління туристичними підприємствами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. №32. С.63-67.
30. Кузнецова І.О. Процес стратегічного управління: структура та зміст. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2018. С. 152.
31. Куценко Т.М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №4. С. 308-317.

32. Левицький В.В. Стратегічні альтернативи управління фінансово-економічного стійкістю банків. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. №6. С.261-264.
33. Литвиненко В.А. Конкурентоспроможність компанії в «новій» економіці. *Дослідження міжнародної економіки*. 2011. Вип.2. С.67-73.
34. Лищенко М.О. Маркетинговий інструментарій стратегічних альтернатив управління підприємством як складова методології прикладних досліджень в маркетингу. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія Економічні науки*. 2021. №2. С. 247-261.
35. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2010. 384 с.
36. Маслак О.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2. С. 65-71.
37. Матриця «товар-ринок». Маркетингові дослідження. URL: <https://stud.com.ua/63667/marketing/matritsya.tovar-rinki> (дата звернення 11.12.2021).
38. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 102 с
39. Місько Г.А. Формування складових економічної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2. С. 114-119.
40. Муляр Т.С. Формулювання і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агро-технологічного університету*. 2013. №2. С.289-300.
41. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. Вип. 1. С. 79-85.

42. Офіційний сайт ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». URL: <http://yatran.com> (дата 15.12.2021).
43. Панченко О.В. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. №3. С. 1-8.
44. Побігун С.А. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицького економічний вісник*. 2015. №1. С. 101-108.
45. Пономарьова М.С. Інструменти маркетингу в умовах зростання конкурентних переваг агробізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія Економічні науки*. 2018. №1. С. 247-256.
46. Поняття стратегічних альтернатив. Альтернативність у стратегічному виборі. URL: <https://pidru4niki.com/1016052054058/menedzment> (дата звернення 03.01.2022).
47. Ракна Н.В. CR-менеджмент як ефективний інструмент управління компанією. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2011. №3. С.72-78.
48. Реалізація промислової продукції за видами. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ2016/> (дата звернення 10.11.2021).
49. Рябуха І.С. Маркетингова стратегія в системі удосконалення маркетингової діяльності. *Теоретико-методичні засади ефективного розвитку аграрного виробництва*. 2014. Вип. 2. С.81-83.
50. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 390 с.
51. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2017. №12. С.758-762.
52. Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. №3-4. С. 146-159.
53. Строкович Г.В. Теоретичні засади формування систем стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. №4. С.327-333.

54. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
55. Сухоняк С.О. Формування стратегічних альтернатив розвитку аутсорсингової діяльності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27. С. 76-80.
56. Талавиця О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1, Т 2. С. 335-339.
57. Теслюк І.М. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Вісник національного технічного університету*. 2014. №3. С. 141-156.
58. Теслюк І.М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.
59. Тищенко В.В. Формування стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку. *Гроші, фінанси і кредит*. 2017. Вип. 10. С. 676-682.
60. Тур О.В. Формування поняття «стратегічний розвиток підприємства». *Інтелект XXI*. 2015. Вип.4. С.38-45.
61. Тучковська І.І. Обґрунтування стратегічних альтернатив при формуванні конкурентних стратегій туристичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції*. 2017. №2. С. 220-221.
62. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 536 с.
63. Фроленко О.М. Стратегія маркетингу підприємства в умовах нестабільності ринкової кон'юктури: збірник наукових праць. Тернопіль: ВПЦ: «Економічна думка ТНЕУ», 2012. С. 230-231.
64. Хринюк О.П. Матриця фінансової рівноваги як інструмент аналізу стратегічних альтернатив підприємства. *Підприємництво та інновацій*. 2017. №4. С. 75-80.

65. Цурік О.В. Інструментарій формування альтернатив стратегічного розвитку підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. С. 117-121.

66. Чупир О.М. Вибір стратегічних альтернатив розвитку будівельного потенціалу залізничного транспорту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №2. С. 220-226.

67. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3.Т 2. С. 193-205.

68. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип.2. С. 96-99.

69. Шушкова Ю.І. Підходи до стратегування державної політики технологічної модернізації та реіндустріалізації економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип.6. С. 67-73.

70. Юрій Є.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 132-135.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

### Звіт про фінансові результати діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» (форма №2) за 2019-2020 роки

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2000	1349686	1374125
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7	2050	(1 011 330)	(1 029 076)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	338 356	345 049
Збиток		2095		
Інші операційні доходи	12	2120	3 927	3 503
Адміністративні витрати	14	2130	(35 620)	(32 643)
Витрати на збут	8	2150	(242 745)	(251 286)
Інші операційні витрати	11	2180	(33 485)	(27 584)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	30 433	37 039
Збиток		2195		
Доход від участі в капіталі		2200		
Інші фінансові доходи		2220		
Інші доходи	9	2240	49	73
Фінансові витрати	13	2250	( 181 )	( 896 )
Інші витрати	10	2270	( 69 )	( 209 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	30 232	36 007
Збиток		2295		
Витрати / (кредит) з податку на прибуток	14	2300	(6 731)	(6494)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	15	2350	23 501	29 513
Збиток		2355		