

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

Кашуба Оксана Володимирівна

Стратегічний аналіз та оцінка привабливості галузі молочних продуктів /
Strategic analysis and assessment of the attractiveness of the dairy industry

спеціальність: 051 - Економіка
освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем “магістр”

Виконала студентка групи ЕУПм-21
Кашуба Оксана

підпис

Науковий керівник:
к.е.н. Ю. П. Івашук

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
“ _ ” _____ 20_р.

Завідувач кафедри

В. В. Козюк

підпис

Тернопіль-2021

АНОТАЦІЯ

Кашуба О. В. Стратегічний аналіз та оцінка привабливості галузі молочних продуктів. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня “магістр” за спеціальністю 051 “Економіка”, освітньо-професійної програми “Економіка та управління підприємством”. Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2021.

Стратегічний аналіз та оцінка привабливості галузі здійснюється для розгляду ситуації і стану конкурентності галузі, а також оцінювання ситуації всередині самої галузі. У документі розглядаються основні елементи стратегічного аналізу, практично досліджується інвестиційна привабливість молочної галузі та оцінка її розвитку на внутрішньому ринку України, а також перспективний напрямок розвитку молочних ферм та створення сільськогосподарських кооперативів. У дослідницькій роботі було досліджено молочний сектор України, його стан та перспективи розширення та розвитку.

SUMMARY

Kashuba O.V. Strategic analysis and evaluation of the attractiveness of the dairy industry. - Manuscript.

Research for the master's degree in specialty 051 "Economics", educational and professional program "Economics and Business Management". Western Ukrainian National University, Ternopil, 2021.

Strategic analysis and assessment of the attractiveness of the industry is carried out to consider the situation and the state of competitiveness of the industry, as well as to assess the situation within the industry itself. The document considers the main elements of strategic analysis, practically examines the investment attractiveness of the dairy industry and the assessment of its development in the domestic market of Ukraine, as well as promising areas of dairy farms and agricultural cooperatives. The research work examined the dairy sector of Ukraine, its state and prospects for expansion and development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ.....

1.1 Концептуальні засади стратегічного аналізу галузі

1.2. Методи прогнозування у стратегічному аналізі

1.3. Підходи до стратегічного моніторингу та оцінки привабливості галузі

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ
МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз економічних показників молочної галузі України

2.2. Оцінка наявних бар'єрів входу та ризиків в галузі молочарства України

2.3. Оцінка інвестиційної привабливості молочної галузі України

Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ
УКРАЇНИ

3.1. Перспективний напрям розвитку молочних ферм на базі сільськогосподарських
обслуговуючих кооперативів

3.2. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на можливі вектори розвитку
молочної галузі України

3.3. Шляхи розвитку та поживлення інвестиційної активності молочної галузі
України

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ВСТУП

З метою вивчення ситуації та обставин конкурентоспроможності галузі, детального розгляду внутрішньої ситуації, здійснюється її стратегічний аналіз та оцінка привабливості. За допомогою стратегічного аналізу під час проведення дослідження можна виявити позитивні і негативні сторони, аналіз котрих дає змогу визначити стратегічні дії галузі в певному конкурентному середовищі.

Як окремий етап, стратегічний аналіз здійснюється перед запланованим дослідженням. На підставі його результатів формується відповідна база даних, яка уможливить здійснити дослідження найкращим чином, визначити цілі, обрати альтернативи; зокрема, розробляється комплексний стратегічний план розвитку галузі; прийняття стратегічних управлінських рішень здійснюється при допомозі наукового обґрунтування, всебічної та своєчасної підтримки.

Стратегічний аналіз галузі має на меті проведення дослідження щодо її привабливості з ціллю обрання та обґрунтування відповідних стратегічних рішень в конкурентному середовищі. Базуючись на аналізі галузевого середовища, використовуючи при цьому матричні методи, можна визначити стадії життєвого циклу тієї чи іншої галузі, а також здійснювати її мікро- та макросегментацію, сформувати матриці її привабливості, виявляти рушійні сили та ключові фактори успіху всередині неї, на основі одно- і багатокритеріальних матричних методів здійснювати оцінювання привабливості галузі.

Тема цієї магістерської роботи вельми актуальна з огляду на те, що формування та подальший розвиток ринкових відносин в Україні впливає на специфіку діяльності в галузі, умови функціонування, спричинюючи зростання рівня невизначеності, ризику, підвищення конкуренції, коли виникає нагальна потреба пристосовуватися до мінливої економічної ситуації.

В наукових працях Г. Л. Азоева, І. Ансоффа, О. В. Ареф'євої, О. С. Віханського, А. Е. Воронкової, І. М. Герчикової, В. Л. Горєлової, А. П. Градова, В. Л. Диканя, М. М. Єрмошенка, П. С. Зав'ялова, Ю. Б. Іванова, Ф. Котлера, М. Мескона, А. І. Наумова, О. П. Пешкової, В. С. Пономаренка, М. Портера, О. І. Пушкаря, Ю. Б. Рубіна, І. В. Стародубровської, Р. М. Тихонова, Р. А. Фатхутдінова, О. Б. Чернеги, А. Ю. Юданова та інших вітчизняних і зарубіжних економістів містяться теоретичні та методологічні

принципи формування стратегічного аналізу і оцінки привабливості галузі.

Мета цієї роботи – теоретичне та практичне обґрунтування стратегічного аналізу і оцінки привабливості галузі.

Втілення мети в життя вимагає вирішення низки важливих питань, зокрема:

- розгляду засадничих основ стратегічного аналізу галузі;
- проведення ретельного аналізу галузі;
- оцінки привабливості галузі з виробництва молочних продуктів;
- належного оцінювання інвестиційного клімату та можливих ризиків для галузі;
- проведення аналізу головних показників галузі у конкурентів;
- Розробки належної моделі прогнозування;

Об'єктом цього дослідження є галузь, зосереджена на виробництві молочних продуктів.

Предметом цього дослідження є цілісний комплекс як теоретичних так і методичних засобів та організаційних засад, спрямованих на проведення стратегічного аналізу та оцінювання привабливості галузі з виробництва молочних продуктів.

Практичне значення отриманих результатів може стати важливим важелем для розгляду, оцінки та практичного застосування на практиці методів державної підтримки галузі та сільськогосподарських кооперативів.

Наукова новизна одержаних результатів. У магістерській роботі здійснено теоретичний та практичний аналіз галузі, аналіз економічних показників, оцінка бар'єрів та ризиків на шляху молочарства. Оцінено можливості створення сільськогосподарських молочних кооперативів на основі молочних ферм. Розглянуто можливі вектори розвитку молочної галузі України, та їхній вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище. Надано практичні шляхи розвитку та пожвавлення інвестиційної активності молочної галузі.

Структура роботи. Наукова робота містить в собі вступ, три розділи, які включають в себе теоретичний, розрахунково-аналітичний та прикладний, висновки, список використаних джерел. Кожен з розділів було поділено на три підрозділи, для концептуального викладу матеріалу. Обсяг роботи становить.... сторінок, які в собі містять основний текст, формули, таблиці та рисунки. Список використаних джерел охоплює найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

1.1. Концептуальні засади стратегічного аналізу галузі

У стратегічному циклі навчання важливе місце посідає стратегічний аналіз, котрий є процесом, спрямованим на дослідження всіх складових певної галузі в рамках її функціонування. Стратегічний аналіз має на меті вивчення шляхів можливого зростання галузі, вирішення нагальних проблем і прийняття найкращих корпоративних рішень. Важливим також є розгляд варіантів, що полегшують функціонування галузі, вони спрямовані на дослідження, аналіз, побудову графічних карт, які віддзеркалюють здатність організації щодо досягнення передбачуваного стану на підставі сучасної реалізації, зокрема, з урахуванням процесів організації, технології, розвитку та різнобічних можливостей людей.

Стратегічний аналіз зосереджується не лише на пізнанні можливих змін, а й на втіленні конкретних дій, що уможливаються вибором доцільних варіантів розвитку, прийняттям відповідних рішень з їхнім подальшим інтегруванням в процесі розвитку галузі.

Головна ціль стратегічного аналізу – це проведення оцінювання можливих впливів на сучасний та перспективний стан галузі, визначення особливостей їхнього впливу на стратегію виробництва.

Стратегічний аналіз, окрім іншого, визначає також загальну мету галузі та сферу її діяльності, а далі, виходячи з цього, формуються відповідні завдання. За допомогою цього аналізу визначається рівень привабливості галузі та окремих товарних ринків, на котрих вона присутня, дається визначення позиції певної компанії в галузі загалом. Проведення досліджень галузі уможливорює належне оцінювання наявних в ній тенденцій, розуміння її структури та динаміки, рівня конкуренції, потенційних можливостей та викликів, дає змогу визначити засадничі фактори успіху, і відтак – допомагає втілити вірну стратегію поведінки на ринку.

М. Портер визначає п'ять сил, які диктують правила конкуренції в кожній галузі. Ці сили визначають рентабельність галузі, оскільки впливають на ціни, витрати та необхідні інвестиції фірм у галузь.

➤ **Загроза заміників.** Замінники не тільки обмежують прибуток у звичайні часи, вони також зменшують прибутки, які галузь може отримати в хороші часи. Загроза заміника є високою, якщо він пропонує привабливий компроміс між ціною та продуктивністю для галузевого продукту та/або вартість переходу покупця на замітник низька.

➤ **Переговорна сила клієнтів.** Наскільки сильна позиція покупців? Чи можуть вони працювати разом, замовляючи велику кількість? Ця сила впливає на ціни, які можуть встановлювати фірми. Це також може вплинути на вартість та інвестиції, оскільки потужним покупцям потрібні дорогі послуги.

➤ **Повноваження постачальників на переговорах.** Наскільки сильна позиція продавців? Постачальники, якщо вони потужні, можуть впливати на обробку промисловість, наприклад, продавати сировину за високою ціною, щоб отримати частку прибутку галузі. У деяких випадках монопольний постачальник може диктувати свої умови цілим галузям. Ця сила визначає вартість сировини та інших матеріалів.

➤ **Загроза нових членів.** Наскільки легко чи важко новим учасникам почати змагатися? Бар'єри для входу — це унікальні характеристики галузі, які визначають галузь. Бар'єри знижують швидкість входу нових фірм, тим самим зберігаючи рівень прибутку для тих, хто вже працює в галузі. Зі стратегічної точки зору, ви можете створювати або використовувати бар'єри для підвищення конкурентної переваги фірми.

➤ **Інтенсивність суперництва.** Чи існує сильна конкуренція між існуючими гравцями? Один гравець дуже домінує чи всі рівні за силою та розміром? [3]

Елементи ретельного галузевого аналізу включають наступне:

Бар'єри для входу

Теоретично будь-яка фірма повинна мати можливість входити на ринок і виходити з нього, і якщо вільний вхід і вихід існують, то прибуток завжди повинен бути номінальним. Насправді, однак, галузі мають характеристики, які захищають високі прибутки фірм на ринку та запобігають виходу на ринок додаткових конкурентів. Це перешкоди для входу. Це переваги, які мають існуючі компанії перед новими членами.

Ризик проникнення в галузь залежить від висоти існуючих бар'єрів для входу.

Якщо бар'єри для входу низькі, загроза входу висока, а прибутковість галузі помірна.

Як правило, високі бар'єри для входу можуть призвести до кращого ціноутворення та менш конкурентних умов галузі. Однак бар'єри для входу не є перешкодою для успіху, а високі бар'єри для входу не обов'язково призводять до хороших цін і привабливої економіки. Бар'єри для входу також можуть змінюватися з часом.

Концентрація промисловості

Концентрація галузі часто, хоча й не завжди, є ознакою того, що галузь може мати цінову силу та раціональну конкуренцію. Однак фрагментація галузі є набагато сильнішим сигналом того, що галузь є конкурентоспроможною, а ціни обмежені. Звичайно, є важливі винятки. Є галузі, які зосереджені на слабкому ціноутворенні, а є галузі, які фрагментовані з високими цінами. Рівень концентрації галузі є лише орієнтиром.

Енергетика

Низька потужність -> більша ціна потужність

Надлишок потужності -> нижчі ціни

Аналітик повинен думати не тільки про поточні умови потужності, а й про майбутні зміни в рівнях потужності: скільки часу потрібно, щоб попит і пропозиція досягли рівноваги? Чи є жорсткі умови постачання стійкими?

Загалом, передача фізичної потужності займає більше часу, ніж передача фінансового та людського капіталу на нове використання.

Стабільність частки ринку

Стабільна частка ринку -> менш конкурентоспроможні галузі

Нестабільна частка ринку -> висококонкурентні галузі та обмежена цінова потужність.

Життєвий цикл галузі

Життєвий цикл галузі відображає життєздатність галузі з часом. Кожна галузь розвивається схожим циклічним шляхом, який включає наступні етапи:

➤ Ембріональні: нові продукти, повільне зростання, висока ціна, низький дохід, високоризикові інвестиції.

➤ Зростання: зростання продажів, значна рентабельність, відсутність

конкуренції.

‣ Shakeout: повільне зростання, інтенсивна конкуренція та нижча прибутковість. Конкурентна стратегія дуже важлива на цьому етапі, оскільки зростання вище середнього можна досягти лише за рахунок збільшення частки ринку.

‣ Зрілі: незначне зростання або його відсутність, консолідація галузі та відносно високі бар'єри для входу.

‣ Зниження: падіння попиту, продажі та негативне зростання. Деякі компанії зазнають краху, інші залишають галузь, щоб конкурувати в інших сферах бізнесу. Компанії з найсильнішими конкурентними перевагами залишаються в галузі та борються за частку ринку.

Звичайно, існують обмеження для аналізу життєвого циклу галузі. Демографічні показники та зміни в технології, а також політичне та регуляторне середовище відіграють певну роль у впливі на грошові потоки та перспективи ризику в різних галузях. Деякі кроки можуть бути довгими або коротшими, ніж очікувалося, а деякі кроки можуть бути навіть пропущені зовсім. Іншим обмеженням є те, що не всі компанії галузі мають подібні показники.

Цінова конкуренція

Цінова конкуренція та мислення споживачів є важливими факторами, які часто нехтують під час аналізу галузі. Незалежно від факторів, які найбільше впливають на рішення клієнтів про покупку, вони також, ймовірно, будуть у центрі конкурентної конкуренції в галузі. Загалом, галузі, де ціна є важливим фактором у прийнятті клієнтами рішення про купівлю, як правило, є більш конкурентоспроможними, ніж галузі, де клієнти більше цінують інші атрибути.

Таким чином, аналітики, які оцінюють галузь, повинні звернути увагу на наступні моменти під час проведення ретельного стратегічного аналізу. [3]

1. Які перешкоди для входу? Вони низькі чи високі?
2. У галузі домінують кілька гравців чи багато гравців? Який розмір частки ринку вони контролюють?
3. Чи має галузь збалансований попит і пропозиція? Який стан його потужності?
4. Чи стабільна галузь? Чи зберігають компанії частку ринку, чи вони швидко втрачають і набирають частку?

5. Яку роль відіграє ціна в покупках покупців? Це дуже чутлива до ціни чи не чутлива до ціни галузь?

6. На якому етапі життєвого циклу перебуває галузь? Чи є можливість збільшення вартості акцій, чи це на стадії, коли її прибутковість буде від'ємною?

1.2. Методи прогнозування у стратегічному аналізі

Прогнозування — це методика передбачення майбутнього на основі результатів попередніх даних. Він включає детальний аналіз минулих і теперішніх тенденцій або подій для прогнозування майбутніх подій. Він використовує статистичні інструменти та методи. Тому його ще називають статистичним аналізом. Іншими словами, можна сказати, що прогнозування виступає як інструмент планування, який допомагає підприємствам підготуватися до невизначеності, яка може виникнути в майбутньому. Прогнозування починається з обміну досвідом та знаннями керівництва. Щоб отримати найбільшу перевагу від прогнозів, організації повинні знати більш тонкі деталі різних методів прогнозування. Крім того, зрозумійте, що може, а що не може робити відповідний тип методу прогнозування, і зрозуміти, який тип прогнозу найкраще підходить для певних потреб.

Давайте перерахуємо деякі важливі переваги прогнозування:

- Краще використання ресурсів,
- Складання бізнес-планів,
- Підвищити якість управління,
- Допомагає створити нову бізнес-модель,
- Допомагає приймати найкращі управлінські рішення.

Прогнозування трудових, матеріальних та інших ресурсів надзвичайно важливе для функціонування. Якщо послуги прогнозують краще, то збалансований робочий лист може бути належним чином спланований раніше.

Таким чином, прогнозування принесло користь різними способами, наприклад:

- Надає надійну та актуальну інформацію про теперішні та минулі тенденції та прогнози на майбутнє, які допомагають краще планувати.
- Сповіднення про виклики майбутніх подій.
- Допомагає ефективно використовувати виробничі потужності.
- Надає впевненості у прийнятті важливих рішень.
- Допомагає ефективно впоратися з невизначеністю.

- Забезпечує кращі послуги для клієнтів.
- Допомагає ефективно використовувати капітал і ресурси.
- Оптимізовано проектування приміщень та операційної системи.

Точне прогнозування важливо для кожного виробника, роздрібного продавця, дистриб'ютора в галузях. Критичні переваги -

- Підвищена задоволеність клієнтів.
- Ефективна оптимізація запасів.
- Краще плануйте скорочення запасів і надлишок.
- Ефективне планування виробництва.
- Зменшити вимоги до страхового запасу.
- Зниження вартості продуктів, термін придатності яких закінчився.
- Покращення управління цінами та просуванням.

Види методів прогнозування:

- Якісні методи – якщо історичні дані недоступні, достатньо якісних методів прогнозування. Вони суб'єктивні, засновані на думці та судженнях споживачів та експертів. Зазвичай вони використовуються для прийняття помірних або довгострокових рішень.

- Кількісні методи – прогнозування майбутніх даних на основі історичних даних здійснюється за допомогою методу кількісного прогнозування. Якщо наявні історичні числові докази і справедливо зробити висновок, що будь-яка характеристика даних збережеться в майбутньому, їх можна використовувати.

- Середній метод – усі майбутні значення передбачають дорівнювати середньому середнім показникам попередніх даних.

№ 1 – Метод Delphi

Для укладення за методом Delphi необхідна згода групи експертів у консенсусі. Цей метод передбачає обговорення між експертами з певної проблеми чи ситуації. Аргумент або мозковий штурм проводиться для завершення, на що погоджуються всі учасники дебатів.

№2 – Огляд ринку

Під час дослідження ринку інтерв'ю та опитування клієнтів проводяться для того, щоб зрозуміти запити клієнта та заздалегідь визначити тенденцію, щоб надати правильний продукт або послугу відповідно до мінливих потреб клієнта.

№ 3 – Думка керівника

Як видно з назви, до такого прогнозування залучені керівники чи менеджери. Цей метод дуже схожий на метод Delphi; однак єдина різниця тут полягає в тому, що керівники можуть бути або не бути експертами з даного питання, хоча вони мають досвід, щоб зрозуміти проблему чи ситуацію та сформулювати метод прогнозування, який дасть найкращий можливий результат.

№ 4 – Композит відділу продажів

Інформація та інтуїція продавця визначають потреби клієнта та оцінюють продажі в конкретному регіоні або області, закріплених за продавцем. Ця інформація є життєво важливою для прогнозування потреб клієнта, яка може бути використана для внесення необхідних змін у бізнес, щоб задовольнити потреби клієнта та заздалегідь визначити обсяги продажів.

№ 5 – Моделі часових рядів

Моделі часових рядів розглядають історичні дані та визначають закономірності в минулих даних, щоб досягти точки в майбутньому на основі цих історичних значень. Оскільки історичні дані мають закономірність, стає очевидним, що дані в майбутньому також повинні мати шаблон, і цей метод спрямований на злам шаблону в майбутньому, щоб було дуже мало відхилень від фактичних обчислень і результатів у Реальний світ. [3]

Найкращі методи прогнозування:

- Створіть повторюваний щомісячний процес.
- Зосередьтеся на визначенні відповідних моментів, таких як дані про продажі конкурентів.
- Обсяг абсолютного запасу - частота даних, відправлення, замовлення.
- Інтеграція з відповідними каналами збуту.
- Вимірювання точності прогнозування на рівні розташування та планування клієнта.

- Підтримка оновлених даних у режимі реального часу.
- Інтеграція прогнозування з практикою управління.
- Розвиток процесів співпраці.
- Розвиток прогнозування як безперервного процесу.

Прогнозування дає змогу бізнесу вжити необхідних кроків для досягнення певної мети, надаючи життєво важливу інформацію щодо майбутніх подій, їх виникнення та масштабів.

Прогнозування може бути якісним або кількісним, залежно від зібраної інформації та її характеру, як правило, суб'єктивним або об'єктивним, і, як наслідок, ґрунтується на математичних розрахунках або взагалі без математичних розрахунків. Керівництво приймає рішення про найкращий метод прогнозування, який буде використовуватися відповідно до бізнесу. Він заснований на внутрішніх і зовнішніх факторах і на тому, чи є зовнішні фактори контрольованими чи неконтрольованими.

Неконтрольованими факторами можуть бути державна політика, стратегії конкурентів, стихійні лиха тощо. Кількісне прогнозування використовує математичні моделі для отримання результатів прогнозування, і він також спирається на історичні дані, щоб підтвердити висновки.

Якісне прогнозування використовує емоції, інтуїцію, минулий досвід і цінності. Це важлива процедура в бізнесі, яка покращує бізнес-операції та забезпечує безперебійне виконання функцій у постійно мінливому бізнес-середовищі.

1.3. Підходи до стратегічного моніторингу та оцінки привабливості галузі

Моніторинг планів у стратегічному контексті має на меті зробити більше, ніж накопичити та підтвердити широту та глибину всіх інформаційних потреб складної організації. Стратегічний моніторинг, включаючи кількісну роль збору фактів для покращення аналітичного прийняття рішень, обов'язково якісно пов'язаний із налагодженням відносин з різними рівнями влади та асоціацій, а також з екологічними групами. Системні вимоги якісного моніторингу не завжди залежать від спеціалізованого, складного комп'ютерного моніторингу, як від гнучкої організації внутрішнього персоналу, якому на перших етапах прийняття рішень заохочується досліджувати недоліки та критику планів округу. Якісний моніторинг є більш чутливим інструментом для визначення того, як політика впливає на планування, і навпаки, і для поступового примирення конфліктів.

Конкуренція існує тому, що продавці на кожному ринку намагаються продати якомога більше товарів. Продавці намагаються зробити свій товар більш привабливим для покупця, і кожен покупець хоче придбати найкращий товар у межах своїх можливостей. Насправді галузі живуть, щоб обслуговувати ринки. Якщо галузь не відповідає вимогам ринку, вона ризикує зазнати краху.

Галузі аналізують тенденції та нові продукти, щоб не відставати від попиту. Компанії вищого рівня, як правило, великі корпорації або інші лідери галузі, забезпечуються сировиною та деталями від виробників. Як правило, менші компанії нижчого рівня мають пульс людей і придумують нові продукти, щоб залучити більше клієнтів.

Модель семи доменів Малліна розділяє запропонований новий продукт або підприємство на сім «доменів», чотири, які розглядають малі (мікро) та великі (макро) аспекти ринку та галузі, а також три, які зосереджуються на внутрішніх проблемах всередині компанії. . Коли хтось почне аналізувати кожну з областей і задавати ключові запитання, з'явиться більш чітка картина щодо життєздатності бізнесу чи продукту, що розглядається. Під час цього процесу будуть виявлені

потенційні проблеми, які можна вирішити під час написання бізнес-плану. Нижче докладно описано сім доменів:

1. Домен ринку/Макрорівень: Привабливість ринку: Цей перший домен аналізує привабливість ринку на макрорівні. Він розглядає розмір з точки зору кількості клієнтів, вартості продажу та кількості проданих одиниць. У ньому також розглядається нещодавнє зростання та чи, ймовірно, триватиме попереднє зростання. В основному, цей аналіз розглядає, чи є ринок достатньо здоровим, щоб вітати нові продукти, чи його зростання зменшується.

2. Ринковий домен/мікрорівень: переваги та привабливість сектора ринку: цей домен розглядає сегмент ринку на мікрорівні та ставить запитання, наприклад, який сегмент найімовірніше отримає вигоду від нового продукту, як продукт вважається іншим і кращим від які зараз пропонуються, і чи розвивається цей сегмент? Відповідаючи на ці запитання, важливо отримувати різні типи даних, наприклад, конкретні дані про продажі та інформацію про потенційних клієнтів.

3. Галузевий домен/Макрорівень: Привабливість галузі: Цей домен розглядає привабливість входу в галузь на макрорівні. Питання, які слід задати, стосуються того, наскільки важко увійти в галузь і наскільки вона переповнена конкуренцією. Також подивіться, яка зараз жорстка конкуренція та чи є крадіжка ідей та стратегій серед учасників. Нарешті, дослідіть силу покупців і постачальників у галузі та їхню здатність встановлювати власні умови та як це може вплинути на новий продукт чи послугу, що розглядаються.

4. Галузевий домен/мікрорівень: стійкі переваги: остання галузь, яку слід розглянути на мікрорівні, стосується стійких переваг. Важливими питаннями є питання, наскільки легко конкуренція зможе дублювати продукт або послугу, яку ви розглядаєте, і як ви можете мінімізувати цю можливість. Подивіться на можливі переваги з обох сторін, наприклад, патенти, технологічні процеси та фінансова підтримка.

5. Домен команди: місія, прагнення, схильність до ризику: на цьому етапі процесу аналіз звертається всередину, до команди, яка є на місці, щоб почати підприємство. Важливо звернути увагу на рівень прихильності як керівництва, так і

окремих осіб до ідеї, яка розглядається. Чи готова команда наполегливо працювати, щоб ідея досягла успіху, і чи готова жити з рівнем ризику, також слід враховувати фактори, які потрібно враховувати.

6. Командний домен: Можливість виконання на основі критичних факторів успіху: у цьому домені враховуються критичні фактори успіху для нового продукту або послуги, а також те, чи внутрішня команда може їх виконати. Питання, які потрібно поставити про внутрішню команду, зосереджені на тому, які рішення можуть бути прийняті, які можуть суттєво зашкодити або допомогти бізнесу досягти успіху, і хто несе відповідальність за прийняття цих рішень. Якщо є прогалини в талантах або здатності приймати рішення, подумайте, які посади можна заповнити, щоб мінімізувати ці прогалини.

7. Командний домен: зв'язок вгору, вниз, через ланцюжок створення цінностей: цей останній домен розглядає відносини вгору і вниз по ланцюжку створення вартості, включаючи постачальників, інвесторів, клієнтів, дистриб'юторів і конкуренцію. Аналіз цих зв'язків і того, як вони потенційно можуть допомогти чи зашкодити бізнесу, який розглядається, допоможе запобігти або підготуватися до потенційних конфліктів у майбутньому. [3]

Оскільки модель семи доменів проводиться для потенційних бізнес-можливостей, з'явиться теорія про те, гарна ідея чи ні. Можливо, є фактори, які здаються великими перешкодами, але ними можна впоратися заздалегідь, оскільки вони були виявлені.

Всі критерії для оцінки привабливості галузі можна розділити на 5 груп:

- перша група показників описує потенціал продажів;
- друга група показників описує потенціал ринку з точки зору попиту;
- третя група факторів визначає умови конкуренції;
- четверта група факторів оцінює ринкові тренди;
- п'ята група факторів оцінює конкурентоспроможність товару.

Розглянемо кожну групу факторів більш докладно:

Група 1: дана група критеріїв характеризує привабливість ринку з точки зору потенціалу продажів в довгостроковому періоді (не менше 3 років). До факторів

даної групи відносяться: ємність і темпи зростання ринку, прибутковість сегмента, рівень зрілості ринку і швидкість змін в галузі.

Група 2: дана група показників привабливості галузі описує потенціал сегмента з точки зору попиту і переваг споживачів. До факторів даної групи належать: розмір цільової аудиторії, penetрація товару, частота використання, наявність прихованого попиту, лояльність споживачів, платоспроможність аудиторії, еластичність і постійність попиту на товар.

Група 3: третя група критеріїв для оцінки привабливості описує умови конкуренції і наявність бар'єрів в галузі. До показників сили конкуренції відносяться: наявність товарів-субститутів, кількість гравців в галузі, варіативність асортименту, можливість до підвищення цін і монополізації каналів продажів, наявність відомих торгових марок, розмір рекламних бюджетів, технологічність і гнучкість конкурентів, обмеження доступу до ресурсів і державний протекціонізм.

Група 4: четверта група факторів привабливості галузі оцінює тренди і визначає перспективи на ринку.

До показників, здатними оцінити привабливість ринку в довгостроковій перспективі, відносяться: опис попиту, чисельність аудиторії, платоспроможність аудиторії, ймовірність входу нових гравців, дешеві замітники, вплив держави, фактори макросередовища, зниження темпів зростання ринку, динаміка витрат, зміна технологій.

Група 5: п'ята група факторів оцінює конкурентоспроможність товару компанії. Оцінку привабливості ринкового сегменту неможливо проводити без аналізу перспектив товару в сегменті. Навіть дуже привабливий сегмент ринку може бути абсолютно придатним для компанії, якщо вона не має відповідного товару, необхідного рівня компетентності та ресурсів для роботи в сегментів. Тому завершальним етапом аналізу привабливості ринку виступає оцінка конкурентоспроможності товару, яку можна провести за такими параметрами: якість товару, унікальність товару, сила торгової марки, рівень компетенції, швидкість реакції, рівень цін і прибуток, рух товару, розподіл товару. [3]

Висновки до розділу 1

Отже, розглянувши стратегічний аналіз галузі можна виділити її сильні і слабкі сторони.

Сильні сторони стратегічного аналізу: стратегічний аналіз дозволяє мати чіткість внутрішніх позитивних атрибутів галузі, які перебувають під контролем. Знаючи ці позитивні атрибути, галузь може зосередитися на чинниках, що призводять до позитивних результатів, і може повторити стратегію, де це застосовно. Це допомагає визначити силу як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів, що призводить до збільшення конкурентних переваг. Він пропонує внутрішні компоненти, які додають ваготість або пропонують конкурентну перевагу.

Слабкі сторони стратегічного аналізу: стратегічний аналіз може породити занадто багато ідей, але не допомагає вибрати, яка з них найкраща. Іноді занадто багато часу витрачається на вирішення екзистенціальних проблем, так що часу залишається мало або зовсім не залишається для інновацій нових продуктів або внесення змін на рівні послуг організаційного рівня.

Існує широкий спектр методів прогнозування, які можна обрати. В основному виділяють два підходи до прогнозування, якісний та кількісний.

Деякі приклади прогнозування включають: визначення можливості протистояння існуючій конкуренції, вимірювання можливості створення попиту на товар, оцінку витрат на періодичні щомісячні рахунки, прогнозування майбутніх обсягів продажів на основі інформації про минулі продажі, ефективного розподілу ресурсів, прогнозування прибутку та бюджетування та перевірка доцільності управлінських рішень.

Оцінивши привабливість галузі, можна сказати, що залежно від того, чи створюють сили зустрічний вітер чи попутний вітер, галузь може бути привабливою чи меншою. Коли сили дозволяють компаніям створити ширший економічний рів, вони підвищують прибутковість і привабливість галузі. Отже, такий аналіз під час комерційної належної перевірки є сильним акцентом під час стратегічного злиття або поглинання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РОЗВИТКУ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз економічних показників молочної галузі України

Молочна галузь посідає важливе місце в економіці будь-якої держави, оскільки вона забезпечує населення основними продуктами харчування. Молочні продукти покращують здоров'я населення, оскільки цей продукт створений природою і містить багатий запас вітамінів.

Комплекс з переробки молока включає виробництво, заготівлю, переробку та реалізацію молочних продуктів. Молочна промисловість включає такі групи виробництва: вершкове масло, сир, виробництво незбираного молока (пастеризоване молоко, сметана, кисломолочні продукти тощо) та молоко-консервне виробництво.

Основними факторами, що визначають географічне розташування молокопереробних підприємств, їх ефективну роботу та розвиток, є наявність сировини та ринок готової продукції.

Виробництво молока та молочних продуктів має свої специфічні господарські, економічні та організаційні особливості:

1. Короткий термін зберігання сировини;
2. Наявність широкого асортименту продуктів переробки;
3. Необхідність співпраці та інтеграції зумовлена особливостями переробки молока.

У формуванні повного циклу від виробництва молочної сировини до надходження споживачам готової продукції сільське господарство перебуває у скрутному становищі, особливо через велику фрагментацію виробництва. У більшості випадках попит на кінцеву продукцію переробки є більш еластичним, ніж попит на сире молоко. Переробники та покупці мають практично владу на продовольчому ринку, насамперед у формуванні цінової політики. Виробники молока змушені погодитися на подібні умови, що пояснюється характеристиками молочної сировини.

Виходячи зі специфіки виробництва молока, можна говорити про ринок молочних продуктів у свіжому та переробному вигляді.

Сегменти ринку молока та молочних продуктів:

- споживчий ринок - особи, які купують свіжі та перероблені продукти для задоволення особистих потреб;
- ринок виробників - покупці свіжих продуктів як сировини для переробки, або готових продуктів та напівфабрикатів для використання у виробничому процесі на підприємствах громадського харчування, харчової промисловості для виробництва інших харчових продуктів (наприклад, кондитерські та хлібобулочні вироби);
- ринок проміжних продавців - покупці продуктів для перепродажу (переважно оптові та роздрібні торгові точки);
- ринок державних установ - державні установи, які купують продукцію для передачі медичним установам, дитячим будинкам, військовим частинам тощо;
- зовнішній ринок.

Фактори, що впливають на формування ринку молока та молочних продуктів, можна розділити на дві групи:

- 1) фактори внутрішнього середовища:
 - кількість корів;
 - середньодобовий удій молока;
 - системи технологічного обладнання.
- 2) фактори зовнішнього середовища:
 - політика держави;
 - стан економіки.

Сьогодні у світовій молочній промисловості Україна посідає 32 місце в рейтингу та виробляє 6,5 млн тонн молока. За кілька років переробні підприємства зросли втричі. Станом на кінець 2019 року налічується 192 компанії, які показують результати своєї діяльності. Виробництво молока впало до 6,5 млн тонн. Переробка молока становить 3,8 млн. тонн, продуктів незбираного молока – 1,1 млн. тонн,

масла – 89,2 тис. тонн, сиру – 128,6 тис. тонн, сухого молока – 34,1 тис. тонн. Споживання молока на душу населення - 185 кг на рік.[10]

Поголів'я корів у 2020 році становило 1,7 млн. У приватних господарствах утримується 0,4 млн. голів, а в фермерських господарствах – 1,3 млн. тонн.[7]

Динаміка споживання питного молока українцями схожа на світову тенденцію, яку поки що не можна стверджувати про рівні збільшення споживання сиру. Цікавим залишається той факт, що рівень споживання питного молока в Україні є одним із найвищих у світі. Так, у 2019 році Україна посіла друге місце у світі за споживанням питного молока на душу населення – 109,1 кг на душу населення.

Згідно з новими коригуваннями цін, спостерігається незначне підвищення середніх цін, що є більш інертним після останньої хвилі зростання і в основному для тих, хто отримав ціни нижче середньоринкових.

Наразі ж моніторинг на липень 2021 року все ще демонструє стабільність цін і цілком можливо, що востаннє.

Цінова картина на ринку сирого молока наступна:

- екстра - 10,21 грн./кг,
- вищий 9,81 грн./кг,
- перший - 9,26 грн./кг,
- середньозважена трьох гатунків - 9,76 грн./кг без ПДВ.

Середньоринковий діапазон коливання цін на середні та великі партії молока екстра гатунку по регіонах: північ та центр - 9,80-10,5 грн./кг; південь - 9,80-10,5 грн./кг; схід 9,75-10,5 грн./кг; захід - 9,70-10,45 грн./кг. [16]

Цього року маємо дефіцит майже мільйон тонн молока. І це не дивно, адже протягом останніх двох років споживання населенням молока та молочних продуктів збільшується, але падіння вітчизняного молочного виробництва продовжується. А збільшення споживання забезпечується за рахунок імпорту та підробки.

Імпорт молочних продуктів в Україну хвилює всіх. Особливо, якщо йдеться про останні два роки. Він зріс на 278% у всіх категоріях продуктів.

У свою чергу, Україна не дуже добре себе почуває на зовнішніх ринках натуральної молочної продукції. Наш експорт зменшився на 20% порівняно з

минулим роком. А показники експерта й надалі знижуватимуться через нестачу молока. Якщо раніше здійснювався експорт і ми мали залишки 800 тис. тонн за рахунок надходження молока від населення у весняно-літній період, то зараз у нас немає молока від населення і того надлишку, який використовувався на експорт - це немає. Тому ми не маємо перспектив бути конкурентоспроможними на зовнішніх ринках. Ми можемо конкурувати лише в тому випадку, якщо виробляємо продукцію з доданою вартістю. Хоча сьогодні, продаючи такі продукти, як сухе молоко та вершкове масло, ми неконкурентоспроможні на європейських ринках.

Так, за підсумками минулого року філія принесла в країну завдяки експорту 317,5 млн доларів валютних надходжень. Крім того, це 2,28 млрд грн надходжень від ПДВ, ЄСВ, ПДФО та військового збору.

За підсумками 2018 року в молочній промисловості України було зайнято 46 тисяч працівників, що становить 12% від зайнятих у сільському господарстві.

На 2019 рік ми практично не обираємо квоти за жодними показниками. Єдине, що на масло реалізовано 100% квоти. Цьому сприяла біржова ціна в 1 кварталі 2019 року. Вона була вищою за ціни на нашому внутрішньому ринку. Тому багато наших виробників змогли експортувати свою продукцію на вигідних умовах.

2.2. Оцінка наявних бар'єрів входу та ризиків в галузі молочарства України

Бар'єр входу - це те, що блокує або перешкоджає можливості компанії увійти в галузь. Наприклад, це можуть бути витрати, які становлять економічний бар'єр, або витрати, які виникають внаслідок посилення інших бар'єрів. Загалом бар'єри для входу можна розглядати як «витрати виробництва», які повинна нести фірма в галузі, але з тих чи інших причин не нести фірми, які вже працюють у галузі.

Загалом, галузі, у які важко увійти новим конкурентам, можуть мати періоди хорошої прибутковості та обмежену конкуренцію серед конкурентів. І навпаки, галузі, які легко увійти, приваблюють нові компанії до галузі в періоди прибутковості. З цієї причини між конкурентами розвивається жорстка конкуренція.

Молочна промисловість України є однією з провідних та важливих галузей агропромислового комплексу України, оскільки вона безпосередньо визначає продовольчу безпеку держави.

Доцільність вивчення структури молочного ринку ґрунтується на необхідності забезпечення вільної конкуренції та запобігання монополізації промисловості.

Структура ринку значною мірою визначається наявністю перешкод для входу компаній на цей ринок.

Основними бар'єрами молочної галузі є:

Потреба зробити значні початкові капіталовкладення. Діяльність з переробки молока передбачає використання високотехнологічного обладнання для переробки молока, обладнання для зберігання сировини та вже готових молочних продуктів, обладнання для пакування.

Обмежений доступ потенційних учасників ринку до ресурсів, які розділені між суб'єктами господарювання, які працюють на ринку. В Україні з 1990 року спостерігається різке скорочення поголів'я великої рогатої худоби та зниження продуктивності молочного сектора. Все це призводить до скорочення виробництва молочних продуктів і вимагає від потенційних учасників ринку розширення географії закупівель, що в свою чергу призводить до збільшення транспортних витрат.

Високі стандарти та вимоги до виробництва молочної продукції. Станом на сьогодні діяльність молочних підприємств в Україні регулюється великою кількістю нормативних документів щодо якості та безпеки продукції, важливе місце серед яких займає Закон України “Про безпеку та якість харчових продуктів” та Закон України “Про молоко та молочні продукти”. Виробництво молока та молочних продуктів в Україні регулюють стандарти, такі як ДСТУ та ISO. Крім того, виробництво продукції українськими підприємствами регулюється технічними умовами.

Значна конкуренція на ринку молока. Загалом у молочній промисловості працює 200 підприємств. Але лише 10 із них складають приблизно 58% всього ринку молока. У такій жорсткій конкуренції потенційним учасникам ринку буде важко зайняти необхідну нішу.

Високі витрати на маркетинг. Проведення інтенсивних рекламних кампаній підприємствами, які вже працюють на ринку, визначення їх продуктів, збільшує витрати потенційних учасників ринку на просування своєї продукції.

Державна і регіональна політика. Відсутність ефективної підтримки малого підприємства (відсутність фінансування з фонду підтримки підприємства; недоступність суб'єктів малого підприємства до кредитних ресурсів, внаслідок низької платоспроможності).

Тож можна сказати, що вихід потенційних учасників на ринок молочної продукції ускладнюється наявністю досить високих бар'єрів. І навіть подолання цих бар'єрів не гарантує довгострокового функціонування на ринку, оскільки ця галузь є дуже ризикованою та потребує постійних інвестицій.

Економічна діяльність підприємства пов'язана з прийняттям важливих рішень щодо їх ефективного функціонування та подальшого розвитку. Зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, змішують підприємства бути адаптивними і гнучкими.

Молочна промисловість займає важливе місце в економіці будь-якої країни, оскільки забезпечує населення основними продуктами харчування. Молочні продукти покращують здоров'я населення, адже цей продукт створений природою і містить багатий запас вітамінів.

Виробництво молока та молочних продуктів має свої специфічні економічні та організаційні особливості:

1. Невеликий термін зберігання сирих продуктів;
2. Наявність широкого асортименту переробленої продукції;
3. Необхідність співпраці та інтеграції зумовлена особливостями переробки молока.

Найбільш вагомим фактором є якість сировини, що проходить переробку, тому зупинимося на чинниках, які можуть викликати ризики погіршення якості сировини (таб 2.1).

Таблиця 2.1

Фактори ризику якості молока

Фактори ризику	Наслідки
Фактори ризику неналежного утримання тварин	<ul style="list-style-type: none"> - хвороби стада впливають на мікроорганізми у молоці, - вік тварин впливає на зменшення молочної продукції та хвороби, - неналежне утримання тварин призводить до зниження якості сировини, - від належної годівлі залежить вміст білків та жирів в молочній сировині.
Система доїння	Застосування не професійного доїльного апарату призводить до зниження якості.
Зберігання молочної продукції	Порушення температурного режиму сприяє зростанню патогенної мікрофлори в молочній сировині.
Транспортування	Належне транспортування з підтримкою відповідного температурного режиму сприяє недопущенню скисання молочної сировини.
Надійність постачальників	Виняток розбавлення молока водою. Вчасна доставка сировини.

(складено автором)

Найбільш вагомими ризиками молочної галузі є: незначні терміни зберігання молочної продукції, недотримання температурних режимів при транспортуванні продукції, не налагоджена система збуту молочної продукції, не відповідальність

молочної продукції міжнародним стандартам якості, непродумана стратегія просування продукції.

Таблиця 2.2

Виробничі ризики молокопереробних підприємств

Фактор ризику	Наслідки
Низький рівень якості та нестача сировини	Низький рівень якості та нестача сировини забороняє виготовлення потрібної продукції і переключення на інші види продукції менш прибуткові.
Застарілі технології виробництва та знос обладнання	<ul style="list-style-type: none">- Впливають на якість готової продукції,- знижують рівень конкурентоспроможності,- вихід з ладу обладнання та псування сировини,- перевитрати ресурсів.
Низький рівень фінансів	Призводить до зносу обладнання, відказ від інноваційних технологій та продукції, гальмує розвиток підприємства.
Недостатній рівень організації і контролю виробництва	Веде до порушення системи виробництва, зменшення продуктивності праці, збільшення часу виробництва продукції.
Види пакування готової продукції	Впливають на термін дії продукції, можливості її транспортування на великі відстані без порушень і псування продукту.

(складено автором)

Ймовірність прояву більшості ризиків, які виникають в процесі виробництва молочних продуктів, визначально залежать від ефективної діяльності менеджменту сільськогосподарських підприємств і частково від законодавчої та виконавчої влади.

2.3. Оцінка інвестиційної привабливості молочної галузі України

Сучасні механізми розвитку економічних систем під впливом трансформаційного ринку, диктують необхідність реформування існуючих підходів до забезпечення фінансовими ресурсами держави. Нестабільна економічна та політична ситуації в Україні, посилення негативних наслідків світової кризи потребує пильнішого розвитку і уваги керівництва країни до процесу стабільного економічного зростання.

Без регулярних вливань капіталу в економіку будь-якої країни, її функціонування неможливе. Збільшення національного багатства є складним процесом, який залежить від сукупності нерозривних факторів. Для того, щоб інвестування грошових активів у національну економіку відбулося, необхідно, щоб цей процес хтось ініціював. Інвесторами можуть бути фізичні особи, підприємства, фінансові посередники та держава.

Сьогодні в Україні система державної підтримки інвестиційної діяльності потребує суттєвих змін та доповнень, що негативно позначається на інвестиційній діяльності суб'єктів господарювання.

Суб'єкти інвестиційного процесу, перш ніж реалізувати інвестицію, оцінюють усі можливі ризики трансакції та її здійсненність. Якщо інвестор бажає інвестувати в розвиток певного підприємства чи проекту, він аналізує весь набір економічних, гуманітарних, політичних, демографічних, правових, екологічних та геополітичних факторів, що характеризують конкретну країну чи регіон. Поєднання цих факторів визначають інвестиційний клімат держави.

Основними причинами зниження інвестиційної активності в Україні є :

- несприятливий інвестиційний клімат,
- недосконала юридична база,
- неналежна підготовка інвестиційних проектів і програм та їх неефективність,
- нерозвиненість інвестиційних інструментів та інвестиційного ринку.

Враховуючи, що об'єктом дослідження у даній роботі обрано молочну галузь, нами пропонується система показників оцінки інвестиційної привабливості молочної галузі, яка базується на загальних показниках економічного розвитку та специфічних показниках розвитку молочної промисловості.

Таблиця 2.3.1

Система показників оцінки інвестиційної привабливості молокопереробної галузі

Напрямки оцінки	Показники	Зміст
Загальноекономічний розвиток	Обсяг інвестицій	Кількість залучених до України інвестицій
	Обсяг прямих іноземних інвестицій	Кількість залучених інвестицій із-за кордону до України
Специфічні показники	Чисельність поголів'я скота	Кількість осіб великої рогатої худоби
	Обсяги виробництва молочної продукції	Кількість річного випуску молочної продукції
	Рівень рентабельності виробництва молочної продукції	Відношення прибутку до витрат на виробництво молочної продукції
	Обсяг експорту молочної продукції	Річна кількість молочної продукції, що експортується
	Споживання молока та молочних продуктів на 1 особу	Середнє споживання молока та молочних продуктів на 1 особу за рік

Джерело[8].

Узагальнюючу оцінку здійснимо з використанням бального методу. Основні формули наведено у табл. 2.3.2. Здійснимо оцінку привабливості молочної галузі з використанням показників бального методу.

Таблиця 2.3.2

Основні показники рейтингової оцінки інвестиційної привабливості
молокопереробної галузі

Показник	Формула	Умовні позначення
Рейтинговий показник інвестиційної привабливості галузі в j-му році	$K_{спрj} = \sum_{j=1}^n B_{ij}$	B_{ij} - кількість балів, отриманих у i-тому році за певним оцінюючим показником
Кількість балів отриманих у j-му році за певним оцінюючим показником	$B_{ij} = K_{ij} \times B_{max}$	K_{ij} - стандартизоване значення показника K_i для j-го року B_{max} - максимально встановлений бал оцінювання окремого показника інвестиційної привабливості
Стандартизоване значення показника K_i для j-го року	$K_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{maxj}}$	K_{ij} - значення i-го показника для j-го року K_{maxj} - еталонне значення оцінного показника за групою порівняних об'єктів

Джерело [8].

Підґрунтям оцінки інвестиційної привабливості є розрахунок загальноекономічних та специфічних для галузі показників інвестиційної привабливості. (табл. 2.3.3)

Таблиця 2.3.3

Значення показників інвестиційної привабливості молочної галузі

№	Показник	Значення показників (K_{ij})	
		2019	2020
1.	Обсяг інвестицій, млрд. дол	32,9	35,8
2.	Обсяг прямих іноземних інвестицій, млн. дол	5860	-868
3.	Обсяг виробництва молочної продукції, тис. т	9697	9267,4
4.	Обсяг експорту молочної продукції, млн. дол	395,6	172
5.	Річне споживання молока населенням, кг	201,7	221
6.	Поголів'я ВРХ, т	142419	136027
7.	Рентабельність виробництва молочної продукції	20,6	20,4

Джерело: складено за даними [13].

Узагальнюючи часткові показники інвестиційної привабливості, здійснимо її бальну оцінку на основі рекомендацій, запропонованих в табл. 2.3.2.

Таблиця 2.3.4.

Бальна оцінка інвестиційної привабливості молокопереробної галузі України за 2019-2020 рр.

№	Показник	Значення показників (K_{ij})		K_{\max_i}	\max_i	Бали за оцінними показниками (B_{ij})	
		2019	2020			2019	2020
1	Обсяг інвестицій, млрд. дол	32,9	35,8	35,8	10	9,2	10,9
2	Обсяг прямих іноземних інвестицій, млн. дол	5860	-868	5860	10	-67,5	-1,5
3	Обсяг виробництва молочної продукції, тис. т	9697	9267,4	9697	10	10,5	9,6
4	Обсяг експорту молочної продукції, млн. дол	395,6	172	395,6	10	23	4,3
5	Річне споживання молока населенням, кг	201,7	221	221	10	9,1	10,9
6	Поголів'я ВРХ, т	142419	136027	142419	10	10,5	9,6
7	Рентабельність виробництва молочної продукції	20,6	20,4	20,6	10	10	9,9
8	Рейтинговий показник інвестиційної діяльності (сума балів)					4,8	53,7

(складено автором)

За результатами розрахункового показника інвестиційної привабливості можна стверджувати, що значення відрізняються у досліджуваному періоді, та загальний показник зріс на 91% у 2020 році. Найбільший вплив на підвищення інвестиційної привабливості молокопереробної галузі спричинило зростання показника обсягу інвестицій та річного споживання молока.

Таким чином, ринок молочної продукції України через свою повноту є досить перспективним, оскільки є потенціал для збільшення споживання. Крім того, є можливість виходу на найблищі експортні ринки країн ЄС. Інвестиційна привабливість молокопереробних підприємств відіграє значну роль у залученні

інвестицій та покращенні конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості.

Підвищити конкурентоспроможність молока та молочних продуктів можна за допомогою постачання високоякісної сировини або вироблення власної високоякісної продукції. Цього можна досягти за допомогою таких заходів:

- 1) створення сучасних відділів контролю якості в молочної промисловості, які виконують не лише контрольні функції на виході готової продукції, а також на кожному етапі виробництва;
- 2) суворе дотримання рецептури продукту і фізико-хімічних умов виробництва;
- 3) обов'язкова сертифікація продуктів;
- 4) поступове впровадження заходів щодо сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів якості.

Для того, щоб певні заходи були ефективними, необхідно глибоко вирішити цю проблему, тобто на початковому етапі виробництва товару. Відомо, що найвищу якість молока отримують фермери в процесі доїння корів на молочних фермах. Але для масового виробництва ферми не можуть забезпечити необхідні технологічні умови. Тому об'єднання таких господарств із виробничими промисловими підприємствами буде вигідним рішенням: господарства отримають найбільший прибуток від прямого продажу натурального молока, підприємства підвищать свою конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а разом вони зможуть підвищити ефективність виробництва та якість кінцевого продукту.

З вище викладеного матеріалу, можна стверджувати, що для розвитку молочного ринку України, створення молочних ферм та об'єднання їх в кооперативи є вигідним рішенням.

Висновки до розділу 2

Розвиток молочного ринку базується на активізації інвестиційної діяльності, створення умов для збільшення обсягів інвестицій у галузь. Запропоновано порядок аналізу та оцінки інвестиційної привабливості молочних підприємств можливість встановлення ступеня привабливості інвестицій в об'єкті, використовуючи оцінку його бізнесу репутація, фінансовий стан, фінансові результати роботи, рівні інвестиційного ризику та активність інноваційної діяльності. Застосування на практиці пояснить рекомендації підвищать об'єктивність оцінки, коли привабливість, збільшить приплив необхідних коштів підприємства. Вказана методика оцінки ефективність інвестиційних проектів може успішно застосовуватися на молочних підприємствах як при виборі пріоритетів інвестування інвестиції та поточні експлуатаційні витрати, технології тощо.

Після проведення даного дослідження було виявлено, що українська молочна галузь здатна конкурувати зі світовими товарними ринками. Світовий попит має прогнозоване зростання цієї продукції, тому орієнтація на молочну продукцію у внутрішньому виробництві та експорті дозволить Україні підвищити конкурентоспроможність.

Ситуація може кардинально змінитися завдяки екологічним компонентам виробництва молока та молочних продуктів. Тому Європа може почати скорочувати виробництво і буде змушена імпортувати молочні продукти, технології.

Оскільки Україна, як і більшість європейських країн, прагне до кліматичної нейтральності, виробництво екологічно чистої продукції є найважливішою сферою. Як варіант, ми можемо запропонувати розвиток екоферм – малих господарств з налагодженою матеріально-технічною базою, яка не забруднює навколишнє середовище. Основними покупцями такої продукції можуть бути країни ЄС. Однак відпускна ціна молочної продукції може виявитися занадто високою для вітчизняного покупця.

РОЗДІЛ 3

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

3.1. Перспективний напрям розвитку молочних ферм на базі сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів

Внаслідок швидкопливного характеру молока та різноманітних навичок, залучених до його виробництва та збуту, молочне виробництво потребує низки послуг, які найкраще можна надати спільними діями. Тому не дивно, що кооперативний рух відіграє велику роль у розвитку молочної промисловості.

Діяльність кооперативу спрямована на збереження дійного стада сільського населення, підвищення якості молочної сировини та розвиток традиційних форм економічного співробітництва в українському селі. Кооператив сприяє встановленню довгострокових відносин із покупцями молока, постачальниками кормів та іншого спеціалізованого обладнання, постійному розвитку новітніх технологій догляду та утримання худоби. Для досягнення кооперативу в його діяльності пріоритетними є збільшення чисельності його членів, популяризація кооперативного руху, співпраця з центральними та місцевими органами влади щодо розвитку співробітництва, вивчення та впровадження передового досвіду організації кооперативної діяльності, охорони навколишнього середовища.

Найважливішим пріоритетом кооперативу є забезпечення покупців і партнерів якісною молочною сировиною, а також задоволення членів кооперативу основними матеріалами та послугами.

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив «Молочарський» утворений за ініціативи та активної підтримки 70 селян, які дбають про високу якість сировини та беруть активну участь у соціально-економічному розвитку сільських громад. Персонал молочного кооперативу: директор кооперативу, бухгалтер та молокоприймач.

Метою виробничого кооперативу є надання послуг своїм членам або безкоштовно, або за розумну вартість. Крім того, кооперативна власність підкреслює

участь і контроль з боку виробників-членів. Окремі члени можуть впливати на питання політики та управління через зареєстровані членські органи, які регулюються законами чи правилами громади.

Усі члени кооперативу мають досвід догляду за тваринами та участь у господарській діяльності з виробництва та реалізації особистої селянської продукції та можливість виконувати інші роботи за проектом у вільний від основного виду роботи час.

Кооператив надає збір молока від своїх членів для продажу. Для цього в одному з приміщень кооперативу облаштовують один, а за потреби і більше, молокоприймальні пункти на території сільської ради.

Основним варіантом цього проекту є продаж молока на молокопереробний завод.

Кооперативний проект також передбачає використання альтернативних каналів збуту молока, зокрема, для реалізації його бюджетним установам, продовольчим ринкам, через роздрібну мережу та іншим покупцям молока. Найбільш вигідним для виробників молока є не продаж його як сировини для переробки, а реалізація переробленої продукції, що здійснюється в кооперативі. Однак для переробки потрібне дороге обладнання. Вкладення в таких сумах у членів кооперативу можуть тимчасово бути відсутні. Тому потрібно розраховувати на підтримку державного та місцевих бюджетів.

Основне обмеження, яке виробники молока намагаються подолати, діючи спільно, - це маркетинг свого продукту. Потреба бути впевненими у безпечному ринку є справжньою. Його можуть задовольнити молочні фермери, які спільно створюють власну систему збору та переробку молока, щоб перетворити свою первинну продукцію, яка швидко псується, що вимагає особливої та своєчасної уваги, на продукцію з довготривалою якістю для маркетингових цілей.

Більшість молочних кооперативів використовують дво- або трирівневу систему. Основною одиницею первинного кооперативу є одне село або група двох-трьох сіл. Тільки, молочні ферми мають право зареєструватися в якості членів, і вони повинні зобов'язатися постачати молоко виключно кооперативу. У той час як

повсякденною діяльністю кооперативу керують штатні наймані працівники, рішення у справах кооперативу приймає комітет або правління кооперативу, до складу якого входять лише виборні члени. Кооперативи первинного рівня об'єднують членів зі схожими інтересами на рівні на рівні села, щоб працювати над досягненням спільних цілей. Ця система може виявити лідерські здібності, які можна було б розвинути завдяки взаємодії з іншими лідерами громади.

Отже, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи можуть бути конкурентами фермерським господарствам у створенні переробки та збуту продукції. Особливо це стосується великих фермерських господарств.

В Україні сформувалася невелика, але впливова група фермерських господарств, в користуванні кожного з яких знаходиться кілька тисяч гектарів землі. Фактично, ці господарства втратили первісні ознаки фермерського, сімейного підприємства.

Зовсім інша ситуація з типовим українським фермером, який обробляє 80-100 гектарів землі. Власних ресурсів у розвиток переробки, налагодження системи збуту недостатньо, тому його легше переконати у вигідності кооперації.

Завданням сільськогосподарської сервісної кооперації в умовах європейської інтеграції є вирішення економічних проблем села, сільського споживчого ринку, інтеграція дрібного низькотехнологічного сільськогосподарського виробництва для підвищення його конкурентоспроможності, використовувати потенціал інтеграції міжнародного співробітництва як додаткової моделі європейської інтеграції.

Потенціал сільськогосподарської обслуговуючої кооперації в Україні залишається нереалізованим. Хоча їхня кількість за останні роки зросла. За інформацією Державної служби статистики України, кількість кооперативів на початок 2020 року становила 1220 од. Оцінкою впливу кооперативів на аграрний сектор економіки країни визначається не лише їх кількістю, а й іншими параметрами: обсягом послуг, характеристикою наявної ресурсної бази, кількістю членів, що їх об'єднує кооператив.

Таблиця 3.1

Фінансово- економічні показники діяльності кооперативів України

Показник	2019 р.
Кількість працівників кооперативів, осіб	1360
Кількість членів кооперативів, осіб	19525
Всього надано кооперативами послуг, тис. грн	55239
Розмір пайового фонду кооперативних організацій, тис. грн	138844
Забезпеченість кооперативів основними засобами, тис. грн	76036

Джерело: Побудовано за даними [13].

Такі дані свідчать про низьку економічну ефективність обслуговуючих кооперативів, брак ресурсів для потужнішого розвитку та недоступність послуг більшості споживачів.

У сільськогосподарських кооперативів є перспективи розвитку, які є ключовим механізмом самоорганізації сільських товаровиробників, захисту малих фермерських господарств, сімейних господарств від недобросовісних посередників та залежності від них. Цей вид співпраці сприяє:

- підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва за рахунок оптимізації витрат виробників на закупівлю продукції, проведення окремих технологічних операцій, маркетингових досліджень, а також збільшення прибутку від реалізації продукції;
- розширення доступу сільськогосподарських товаровиробників, особливо домогосподарств сімейного типу, до надання послуг;
- покращення процесу збуту сільськогосподарської продукції, ефективніше використання каналів збуту, досягнення міцних ринкових позицій, адаптація до ринкових умов;
- створення додаткових робочих місць у сільській місцевості, покращення соціального захисту сільського населення, підвищення рівня життя в українському селі.

Держава відіграє значну роль у формуванні та діяльності кооперативів. Поступово відходячи від безпосереднього адміністративного управління, здійснення

заготівельно-збутової функції та матеріально-технічного забезпечення фермерів, держава повинна зосередитися на регулюванні своєї діяльності в основному з ринковими важелями. На сучасному етапі державна фінансова підтримка кооперативів не завжди характеризується узгодженістю та системністю заходів з боку органів державної влади.

Дослідження показали, що основними проблемами функціонування та розвитку кооперативів є:

1. Низький рівень державної підтримки розвитку кооперативів.
2. Подвійне оподаткування обслуговуючих кооперативів.

Відповідно до ст. 2 Закону України “Про сільськогосподарські кооперативи” обслуговуючі кооперативи не мають на меті одержання прибутку, а тому повинні визнаватися неприбутковими організаціями та звільнятися від податків на доходи. З іншого боку, у податковому кодексі України (ст. 157) обслуговуючий кооператив не входить до переліку неприбуткових установ та організацій і оподаткування проходить на загальних підставах. Таким чином, тепер існує подвійне оподаткування членів кооперативу.

3. Низький рівень професійних знань керівного складу кооперативу про цілі та завдання створення, особливості оподаткування та господарської діяльності об’єднання, шляхи подальшого розвитку кооперативу через відсутність профільної підготовки в цій сфері в системі вищої освіти.

Розвиток кооперативів сприятиме створенню якісно нових відносин між сільськогосподарськими товаровиробниками, об’єднанню їх зусиль для вирішення економічних проблем.

3.2. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на можливі вектори розвитку молочної галузі України

Розвиток галузі постійно відбувається під впливом факторів довкілля, що за своєю сутністю є складним, мінливим, взаємозалежним та, як правило, невизначеним. Ефективність діяльності переважно залежить від здатності швидко реагувати зміні чинників довкілля, пристосовуватися і взаємодіяти із нею.

Чинники довкілля прямо чи опосередковано впливають на діяльність молочної галузі, удосконалюючи її розвиток чи відкриваючи нові можливості. Тому розглянемо та проаналізуємо вплив сучасного середовища на розвиток галузі, що допоможе підвищити рівень якості продукції, покращити конкурентні позиції на ринку цільномолочної продукції, забезпечити ефективне функціонування та розвиток.

Найвпливовішим фактором впливу на розвиток молокопереробної галузі є зовнішній ринок. Український молочний ринок традиційно знаходиться в прямій залежності від загальносвітових тенденцій. Нині цінова ситуація для виробника складається позитивно. Зростання попиту на молочну продукцію, збільшення цін на кормову складову та енергоносії роблять малоімовірним послаблення цін у майбутньому.

У 2015 р. збільшення попиту на молочну продукцію зупинилося. На це вплинули анексія Криму та окупація східних територій України; падіння курсу національної валюти; подорожчання як імпорتنих, так і вітчизняних товарів, транспортних витрат, комунальних послуг тощо. У результаті були втрачені не тільки виробники, але й споживачі, купівельна спроможність населення впала, скоротилися поголів'я корів, виробництво молока, продаж молокопродуктів. Проте, незважаючи на кризові явища, імпорт молокопродуктів в Україну зростає швидше, ніж експорт. Основу імпорту склали екзотичні сири, які не виробляються в Україні.

Варто зазначити, що за досліджений період специфічним фактором впливу на стан молокопереробної галузі, який діяв на постійній основі, є природно кліматичне

середовище, що й обумовлює сезонний характер виробництва і переробки молока, наявність або відсутність кормової бази для поголів'я скота.

Серед чинників, які значним чином впливають на рівень якості і безпеки молочної продукції, можна виділити внутрішні та зовнішні.

Серед зовнішніх факторів найбільш значущими є:

- кількість сировини належної якості,
- рівень закупівельних цін на молоко,
- сезонність виробництва молока,
- конкуренція з боку виробників подібних продуктів,
- ефективність молочної тваринницької галузі.

Внутрішні фактори:

- рівень технічного оснащення підприємства,
- налагодження відносин з постачальниками сировини,
- екологічні властивості сировини,
- ефективність каналів збуту,
- інвестиційна привабливість підприємства.

Обсяги виробництва та рівень прибутку молокопереробних підприємств головним чином визначається, виходячи з наявного попиту на продукцію та платоспроможність населення. Купівельна спроможність населення в свою чергу залежить від існуючого рівня доходу, як і визначає можливість споживачів регулярно й у належній кількості вживати молочну продукцію.

Категорія попиту виражає фізичний обсяг людських потребу молоці та молочних продуктах, виходячи з переваг споживачів та особливостей харчового продукту. Попит на молочну продукцію формується виходячи з її характеристик, серед яких споживачі особливо виділяють органолептичні властивості, рівень якості та безпеки харчового продукту, привабливість та зручність упаковки, її бренд. Вагомим фактором, який визначає обсяги попиту на молочну продукцію, також є і їх ціна.

Для того, ринок розвивався підприємства мають задовольнити явні вимоги споживачів. Але для того, щоб зайняти лідируючі позиції на ринку, підвищити

конкурентоспроможність продукції необхідно прагнути задовольнити вимоги споживача, пропонуючи продукцію, яка набагато вище задовольняє вимоги. Захоплюючись цією продукцією, споживач постійно її купуватиме, радитиме своїм знайомим. Надання переваги певним молочним продуктам окремого виробника стає визначальним фактором того, що виробляється безпечна та високоякісна молочна продукція.

Якість сировини та матеріалів є основним фактором, від якого прямо залежить якість та безпечність молочної продукції. Неможливо виготовити якісний харчовий продукт із сировини незадовільної якості. Гарантом отримання високоякісної молочної сировини є належні умови утримання молочного стада, використання якісних повноцінних кормів під час годівлі тварин, постійне спостереження за станом їхнього здоров'я.

Характеризуючи ринок молока та молочних продуктів України, спостерігається негативна тенденція: скорочення поголів'я корів та виробництва молока, зростання цін та зменшення споживання молочної продукції населенням. Можна сказати, що на даний момент галузь перебуває в стані стагнації.

На думку дослідників, у майбутньому на ринку молока та молочних продуктів спостерігатимуться такі тенденції: зміни в структурі виробництва; посилення концентрації ринку за рахунок придбання малих великих підприємств; збільшити вертикальну інтеграцію.

Україні бракує державної підтримки для успішного розвитку молочної галузі. В Україні як в сільському господарстві, так і в молочній промисловості, зокрема, вона значно нижча, ніж в інших молочних країнах.

Державні вимоги щодо процесу виробництва, контролю молочної сировини, санітарно-епідеміологічного контролю, забезпечення якості молочних продуктів, прописано у таких нормативно-правових актах: Закон України «Про ветеринарну медицину», «Про безпеку та якість харчових продуктів», «Про молоко та молочні продукти». Основним документом на державному рівні, який встановлює вимоги до якості молочної сировини, є ДСТУ 3662-97 «Молоко незбиране коров'яче. Вимоги

при закупівлі», його вимоги є значно нижчими порівняно з міжнародними стандартами ISO.

Введення на державному рівні нормативно-правових актів з урахуванням вимог Європейського законодавства сприятиме забезпеченню підвищення та підтримання на належному рівні показників якості молочної сировини та цільномолочної продукції, контролю технологічних процесів виробництва та переробки молока, а також захисту вітчизняного ринку молочної продукції.

Держава має здійснювати заходи правового, економічного, соціального, екологічного та організаційного характеру, формулювати політику, спрямовану на подолання кризи у тваринництві та його розвиток, а також підтримку переробників молока, а саме:

- запровадження фінансового лізингу та системи пільгового кредитування молокопереробних та сільськогосподарських виробничих підприємств на придбання обладнання для модернізації виробництва;

- сприяння концентрації виробництва молока в найбільш сприятливих природно-географічних і соціально-економічних умовах;

- удосконалення системи державних дотацій та субсидій виробникам молока;

- оптимізація системи контролю безпеки продукції;

- розширення сфери застосування системи держконтракту для молочних підприємств із підвищенням ролі та значення державних закупівель;

- забезпечення захисту та адвокатської діяльності вітчизняних виробників у торговельних спорах з іншими країнами.

Налагодження зовнішньоекономічних зв'язків та участь у міжнародній торгівлі як активний і рівноправний партнер має велике значення для України. Ведення успішного та конкурентоспроможного молочного бізнесу на світових ринках можливе для виробників за умови постійного контролю ефективності управління, підвищення якості продукції та наближення її до європейських стандартів.

3.3. Шляхи розвитку та поживлення інвестиційної активності молочної галузі України

Україна традиційно відома як «країна молока та меду», але перехід її аграрної економіки до XXI століття був складним. Чотири мільйони невеликих сімейних молочних ферм і приватних сільських господарств виробляють більше половини валового сільськогосподарського продукту та 75 відсотків молочної продукції. Дрібним фермерам часто не вистачає ресурсів, щоб інвестувати в новітні технології, і коли в рамках Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом з'явилися нові стандарти харчової санітарії, молочні фермери не виправдали очікувань.

Звикли до ручного виробництва низькоякісного молока, з якого 88 відсотків другого сорту, багато фермерів вибраковували свої стада, а не робили необхідні інвестиції. Тільки молоко екстра-класу повністю відповідатиме стандартам Європейського Союзу, а фермерам не вистачає знань, технологій та ринку для покращення виробництва.

У 2017 році програма USAID підтримка сільського господарства та сільського розвитку (ARDS) , яку впроваджує Chemonics International, побачила можливість об'єднати учасників молочного ринку, щоб покращити якість молока, оживити ринок, підвищити доходи та стійкість фермерів.

У співпраці з Національною асоціацією виробників молока (AMP) проект ARDS визначив можливості для інновацій та зростання. Відносно низьке споживання молока в Україні (139 літрів на душу населення проти 239 у Румунії) свідчить про значний потенціал для молочної промисловості. Місцевий попит на молоко вищого гатунку зростає, оскільки школи, дитячі садки, лікарні та супермаркети тепер будуть зобов'язані подавати лише молочні продукти вищого гатунку. Молоко екстра-класу могло б розповсюджуватися в регіоні та налаштувало б галузь на експорт на нові ринки в межах Європейського Союзу та за його межами.

Щоб допомогти трансформувати молочну промисловість на національному рівні, ARDS об'єдналася з AMP, щоб створити центральну лабораторію для

перевірки якості молока та здоров'я худоби, пілотувати нову модель збору молока та підвищити рівень освіти фермерів.

ARDS та AMP спільно інвестували в Уманські лабораторії в Черкасах, щоб створити місцевий потенціал для тестування. Лабораторія поєднує тестування якості молока та продуктивності худоби, що дозволяє виробникам молока відповідати міжнародним стандартам якості та безпеки сирого молока, покращувати добробут і здоров'я своїх корів, а також коригувати співвідношення кормів на основі результатів тестування молока. Понад 4000 сільських сімейних ферм та 150 малих і середніх підприємств у 20 регіонах користуються інформацією нової лабораторії.

У 2018 році «Уманські лабораторії» розробили інноваційний набір на мастит — набір тестів для швидкого виявлення маститу та чутливості до антибіотиків для використання фермерами. Лабораторія постійно працює над удосконаленням набору та наймає групу IT-спеціалістів для розробки портативного сканера для зчитування результатів набору на фермах.

Фермери східних регіонів України стикаються з додатковими проблемами через поточний конфлікт з Росією. ARDS звернув увагу на Луганську область, яка сильно постраждала від військових дій з 2014 року. Масова міграція місцевих жителів з Луганська та втрата найближчих ринків у промислових містах спричинили зменшення поголів'я молочної худоби на 25 відсотків у 2014–2016 роках. .

Трансформація фрагментованої системи виробництва молока потребувала тісної співпраці — більш стабільних ринкових зв'язків — між постачальниками молока та переробником молока. У відповідь на конкурсний процес ARDS вибрав Біловодський маслозавод, розташований у найвіддаленішому районі Луганська (15 кілометрів від російського кордону), щоб посилити його роль як головного покупця та переробника молока екстра-класу.

За підтримки ARDS обласний уряд створив програму закупівлі невеликого автоматизованого доїльного апарату для кожного молочного господарства Луганська — загалом 30 відсотків населення області. Біловодська фабрика надала додаткову підтримку своїм 3000 постачальників сировини, пропонуючи кредити фермерам, у яких не вистачає фінансових ресурсів для придбання доїльного обладнання. З новим

обладнанням у 2018 році понад 50 відсотків приватних молочних фермерів перейшли з ручного доїння на механічне, що одразу покращило якість зібраного молока.

ARDS та АМР провели тренінги для збирачів молока на Біловодському заводі, щоб надати більш комплексну підтримку постачальникам молока. Фахівці АМР навчили фермерів, як керувати своєю новою технікою та як запобігти маститу та іншим захворюванням за допомогою основних гігієнічних практик та виключити використання антибіотиків.

З початку цієї спільної діяльності кількість приватних домогосподарств з коровами в Луганській області зросла на 19 відсотків, а діяльність була розширена у 2019 році, щоб продовжувати нарощувати поголів'я великої рогатої худоби. Якість зібраного молока покращилася, і зараз 79 відсотків молока, яке переробляє Біловодський завод, є першокласним, порівняно з 21 відсотком у 2017 році. У 2018 році завод значно покращив якість виробленого масла, щоб відповідати міжнародним стандартам експорту та експортувати понад 125 тонн високоякісного масла в Алжир і Марокко.

не буде розвитку молочної галузі. Треба сказати, що останній місяць у Міністерстві економіки, торгівлі та сільського господарства щотижня збирається робоча група з молочної галузі. Там очікують від нас обґрунтовані розрахунки для розгляду питання у Кабміні щодо держпідтримки галузі. У зв'язку з цим Союз молочних підприємств разом з Асоціацією виробників молока зробили попередні розрахунки. млн т). При цьому 1 млн. т буде від населення, а 5 млн. т — від господарств. Поголів'я корів має зрости з 467 тис. корів (на 01.01.2019 р.) до 755 тис. (на 01.01.2025 р.).

Для такого зростання потрібна держпідтримка. Пропонований розмір держпідтримки фактично дорівнює обсягу податків (ЕСВ та ПДФО), які надходять від виробників молока. Тому держава в принципі не повинна мати питання: виділяти кошти для розвитку молочного тваринництва чи ні. Цей напрямок необхідно дотувати.

Стратегія розвитку молочної галузі до 2025 року: Переробна галузь - внутрішній ринок:

1. Зміни до маркетингових стратегій:
 - виробництво конкурентоспроможних продуктів за рахунок впровадження сучасних мембранних технологій;
 - розвиток лінійки органічних продуктів;
 - виробництво функціональних білків (підвищеного вмісту білка, геронтологічних тощо);
 - виробництво продуктів не на молочної основі.
2. Модернізація переробних підприємств:
 - енергоефективність;
 - підвищення екологічних стандартів.
3. Підготовка кадрів:
 - створення центру підтримки фахівців для галузі.
4. Захист внутрішнього ринку:
 - об'єднання зусиль всіх сумлінних виробників в боротьбі проти фальсифікаторів;
 - введення дзеркальних квот на імпорт молочних продуктів з ЄС;
 - тарифне квотування на імпорт.
5. Створення пілотного проекту кооперації виробників та переробників.

Виробникам молочних продуктів потрібно розширювати асортименти, впроваджуючи нові технології, зокрема, мембранну, яка дозволяє також знизити собівартість виробництва молочних продуктів. У Польщі практично на кожному підприємстві використовується ця технологія. В Україні — всього на 2 молочних заводах. Крім того, виробники можуть розширювати лінійку органічних, функціональних молочних продуктів та продуктів на рослинній основі.

Стратегія розвитку молочної галузі до 2025 року: Переробна галузь - зовнішній ринок:

1. Зміна маркетингових стратегій:
 - визначення цільових експортних ринків;

- відмова від виробництва біржових продуктів;
 - нова експортна лінійка;
 - фокус на глибокій переробці молока.
2. Взаємодія з відповідними державними органами (МЗС, МЕРТС):
- скасування митних обмежень в країнах MENA;
 - створення державної програми по просуванню українських продуктів.

Також сьогодні критично важливо працювати над зниженням енерговитрат під час виробництва молочних продуктів. У структурі собівартості виробництва молочних продуктів у Польщі енерговитрати становлять 3%, а в Україні — 8-10%.

Ще одне болюче питання — підготовка кадрів для молочної галузі. Багато кваліфікованих співробітників поїхали працювати за кордон, а їхнє місце молоді фахівці, на жаль, не посіли. Вважаю, що потрібно створювати в країні єдиний центр підготовки кадрів для молочної галузі.

Виробникам молочних продуктів необхідно поєднувати зусилля у боротьбі з фальсифікацією. Тому, що лише 1 млн т молока від населення йде на промпереробку, а 3 млн т переробляється та продається на тіньовому ринку. Боротьба із фальсифікацією, по-перше, допоможе підприємствам збільшити обсяги виробництва продукції, по-друге, захистить ринок від небезпечної молочної продукції.

Висновки до розділу 3

Сьогодні Україна є великим виробником молока та посідає місце у світовому рейтингу найбільших країн-виробників. Проте значне падіння виробництва молока в Україні за останні роки призвело до зниження виробництва деяких видів молочної продукції. Для оцінки впливу споживання молока та індексу споживчих цін на виробництво молока в Україні авторами розроблено двофакторну економетричну модель.

У разі збільшення споживання молока Україна може зіткнутися з проблемою його дефіциту. Тому зараз необхідно розробити заходи щодо збільшення виробництва молока на одну корову, або збільшення поголів'я корів, шляхом закупівлі сучасного обладнання та активного просування вироблених товарів. В Україні більшість молочних компаній не зацікавлені інвестувати у належне формування свого поголів'я. Незважаючи на активні заходи щодо оновлення обладнання, майже 80% обладнання на молокозаводі українських підприємств є застарілим, що негативно впливає на якість молочної продукції.

Аналіз ринку молочної продукції підтверджує, що в наш час існує жорстка конкуренція і виробники повинні активно впроваджувати інновації у свою маркетингову діяльність, щоб бути конкурентоспроможними на ринку.

Ринок молочної продукції є одним з найбільш конкурентоспроможних ринків в Україні. Конкурентну перевагу молокопереробні підприємства отримують за рахунок впровадження розвиненої потужності, постачання нової продукції на ринок, виробництва органічної продукції, можливості повторного використання упаковки, підвищення гнучкості в ціноутворенні, розширення географії збуту та залучення нових агентів, створення лояльності споживачів до бренду, торгові агенти з вибору відповідне зображення. Негативно позначається на її розвитку через дефіцит сировини та її низьку якість. Наступне розслідування буде зосереджено на впровадженні маркетингової цінності у функціонування вітчизняних молокозаводів з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Метою роботи було теоретичне та практичне обґрунтування стратегічний аналіз та оцінка привабливості галузі.

Для досягнення цієї мети необхідно було вирішити наступні питання:

- розглянути основи стратегічного аналізу галузі;
- зробити аналіз галузі;
- оцінити привабливість молочної галузі;
- оцінити інвестиційний клімат та ризикові можливості галузі;
- проаналізувати основні конкурентоспроможні показники галузі;
- розглянути розвиток молочної промисловості України.

Отже, розглянувши всі завдання, можна зробити висновок стратегічний аналіз - це визначення привабливості галузі та окремих її продуктів сегменти, тобто визначення джерел доходу всередині галузі. Такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру і динаміку галузі, притаманні їй можливості та існуючих загроз, визначити ключові фактори успіху та розробити на цій основі стратегія підприємства на ринку.

Оцінивши молочну галузь України, можна сказати, що ринок молочні продукти - важливий сегмент забезпечення населення цінними їжі, оскільки багато компонентів молока не містяться інші натуральні продукти. Зниження вироблення молока загострилася проблема молочної промисловості по відношенню до завантаження потужностей, нарощування виробництва, споживання та експорт молочних продуктів. Залишаються низькими показники якості сировини, відсутність якої змушує переробників купувати молоко від сільськогосподарських виробників з бактеріальним забруднення, яке в 30 разів перевищує максимально допустиме в ЄС.

Споживання молока та молочних продуктів однією людиною, порівняно з нормативними вимогами, обслуговує зведений показник продовольчої ситуації в країні. Проте головне фактор споживання молока та молочних продуктів є місткість населення. Однак його стан не відповідає потребам населення.

Так частина потреб домогосподарств у молоці та молочних продуктах забезпечується природним виробництвом. Позитивно вплинули конкурентоспроможність молочних підприємств щодо просування брендів вітчизняні молочні продукти на зовнішніх ринках. На даний момент 15 найбільших виробники в Україні продають свою молочну продукцію під 82 брендами, 10% збільшення значущості, що задовольняє націнку в 10,4%.

Через те, що половина молока виробляється приватним сектором, один із напрямків подальшого розвитку молочної галузі в країні буде кооперація дрібних виробників молока. Приклад молочної продукції кооперативний рух є зарубіжним досвідом, тому що в нашій країні ця сфера тільки набирає обертів.

За розрахунками рентабельність виробництва молочної продукції становить 5-7%, цей показник є низьким серед загальної маси сільськогосподарські підприємства. У цій ситуації терміново потрібна допомога.

По-перше, це стосується забезпечення прийнятного режиму оподаткування для розвитку тваринництва.

По-друге, підтримка кормових субсидій, яка триватиме позитивно вплине на молочну галузь країни.

Ми віримо, що ці шляхи дозволять акумулювати кошти на розвиток технічної бази переробки молока підприємства для підвищення якості продукції, що випускається. Все це актуально, адже, як зазначалося раніше, молочна галузь є стратегічно важливою галуззю країни.

Реалії сьогодення свідчать, що значна частина українських молочних підприємств є збитковими. Незадовільні фінансові результати суттєво стримують можливість використання сучасних технологій управління, підвищення рівня підготовки кадрів, залучення кваліфікованих спеціалістів у сфері стратегічного управління, використання стратегічних інструментів управління розвитком компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 170—176. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/28.pdf
2. В Україні не вистачає якісного молока. Landlord. URL : <http://landlord.ua/v-ukrayini-ne-vistachaye-yakisnogo-moloka/>
3. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/749/100/.pdf>
4. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 11. С. 12–14.
5. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств. Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова. Секція "Економіка". 2019. Т. 24. Вип. 4 (77). С. 49—53.
6. Єпіфанова І.Ю., Бардадин О.А. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 14. С. 39—42.
7. Івченко В.М. Аналітичні дослідження цінкових тенденцій у сфері закупівлі великої рогатої худоби, свиней і молока в Україні та країнах ЄС станом на 15 березня 2021 року / Сост. В.М. Івченко, О.О. Митченко, А.Л. Солошенок. Київ: НДІ "Украгропромпродуктивність", 2021. 36 с.
8. Інформаційно-аналітичний портал про молоко і молочне скотарство. URL: <http://milkua.info/uk/post/top-10-eksporteriv-moloka-ta-molocnoi-produkcii2>
9. Керанчук Т.Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 3(08). С. 133–136. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/25.pdf
10. Лисоволик Н. М. Аналіз споживання молока та молокопродуктів. URL : http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Economics/17977.doc.htm

11. Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. Ефективна економіка. 2016, Вип.11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua.pdf>
12. Музиченко Я. Хто і скільки споживає молочних продуктів? Agravery. URL : <http://agravery.com/uk/posts/show/hto-i-skilkispozivae-molocnih-produktiv>
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Ukrstat. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
14. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України від 17.07.1997 №469/97-ВР // zakon.rada.gov.ua. Споживання молочних продуктів в Україні скорочується. MilkUA.info. URL : <http://milkua.info/uk/post/spozivanna-molocnih-produktiv-v-ukraini-skorocuet-sa>
15. Россоха В. В., Петриченко О. А. Розвиток ринку молока та молокопродукції в Україні. Економіка АПК. 2018. № 8. С. 43 — 54.
16. Семенда Д. К., Семенда О. В. Споживання молока та молочних продуктів в контексті гарантування продовольчої безпеки регіону. URL : <http://lib.udau.edu.ua/...>
17. Споживання молочних продуктів в Україні скорочується. MilkUA.info. URL : <http://milkua.info/uk/post/spozivanna-molocnihproduktiv-v-ukraini-skorocuetsa>
18. Тивончук С. В., Тивончук О. Я., Павлоцька Т. П. Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. Економіка АПК. 2017. № 4. С. 25-31.