

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: "Створення екосистеми якісної яловичини в колаборації з фермерами
Галичини"

Виконав: студент СБА-21/М
спеціальності 073 "Менеджмент"

Лисий Т.І.

Керівник: Валерія Козлова

Львів 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СИТУАЦІЇ НА РИНКУ ПО ОХОЛОДЖЕНІЙ ЯЛОВИЧИНІ	5
1.1.Аналіз та дослідження ринку якісної яловичини в Західному регіоні України.....	5
1.2.Ідея та її розвиток. Пошук основної проблеми користувачів та шляхи її вирішення.....	9
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЯ ДОСЯГНЕННЯ ОСНОВНОЇ ЦІЛ.....	12
2.1.Пошук шляхів розвитку культури споживання.....	12
2.2. Виклики, які постають перед компанією щодо створення екосистеми якісної яловичини в колаборації з фермами Галичини.....	13
2.3.Пошук джерел співфінансування і самофінансування та економічна доцільність проекту	16
2.4.Маркетингова стратегія.....	24
РОЗДІЛ 3. ЗМІНИ В КОМПАНІЇ ТА ЇЇ РОЗВИТОК ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ.....	33
3.1. Етапи впровадження закупівлі худоби для дорощування.....	33
3.2. Ризики при зміні курсу валют. Ризики та обмеження цінової політики.....	36
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена дослідженню доцільності вирощування бичків в колаборації з фермами Галичини для забезпечення сировиною виробництва готової продукції та задоволення існуючого попиту на ринку Західної України, а також розвитку культури споживання яловичини.

У першому розділі досліджено існуючі тренди на ринку якісної яловичини, виявлено причини низького попиту на продукцію яловичини та шляхи їх вирішення. Потенційні споживачі обмежені у виборі якісного, екологічно чистого, ідентифікованого (перевіреного ветеринарно санітарною службою) охолодженого м'яса та готової продукції з яловичини. Ідеєю компанії є створення якісного еко-системного вирощування худоби із залученням господарств по вирощуванню та відгодівлі тварин, що забезпечить належний контроль якості на всіх етапах вирощування. Це збільшить довіру споживачів до якісної продукції з яловичини, сприятиме довготривалим відносинам між покупцями та Компанією, розширить лінійку якісної м'ясної продукції. Для успішної реалізації даного проекту планується тісна співпраця з колегами з Республіки Польща.

У другому розділі магістерської роботи описані не лише шляхи задоволення Компанією існуючих споживчих потреб населення, але також і розвитку культури споживання продукції з яловичини (бургери, котлети та ін). До них відносяться програми стимулювання споживання яловичини, система сертифікації (яка б виділяла гарантовано якісний продукт і пояснювала, що таке якісна яловичина і які переваги цього м'яса серед інших), програма дитячого харчування та ін. Також у даному розділі вказані тенденції розвитку Компанії протягом останніх 5 років діяльності. Так, серед основних успіхів можна виділити збільшення кількості магазинів власної мережі з 13 магазинів в 2019р. до 36 у 2023 році, а кількість оптових клієнтів збільшилася вдвічі за цей період.

В даному розділі також здійснені розрахунки економічної доцільності проекту, згідно яких прибутковість проекту планується на рівні 13%, період окупності – 5 років, що є прийнятними показниками для Компанії.

Для зменшення фінансового навантаження на проект передбачається відтермінування оплат за бичків постачальникам з Республіки Польща для дорощування на 12 календарних місяців. Для Компанії важливим є синергетичний ефект, при якому окрім збільшення продаж продукції з яловичини, планується зростання продаж і по інших видах м'ясної продукції (високоякісна продукція з яловичини планується як “магнітний продукт для покупців”).

У третьому розділі магістерської роботи описані особливості основних етапів впровадження проекту, а саме: закупівля молодняка, оформлення митних документів, постановка тварин на карантин, відгодівля, ветеринарний супровід, забій, виготовлення кінцевого продукту, доставки продукції до споживачів.

До основних ризиків відносяться військові дії та воєнний стан в країні, валютні коливання, нестабільність цін на корма, кормові добавки та пальне, а також ризики обмеження цінової політики. Згідно проведених розрахунків, при зростанні курсу польського злотого більш ніж на 35% наш проект стає збитковим. Також у розділі описані заходи, які плануємо впроваджувати для мінімізації ризиків, а саме укладання форвардних угод, укладання договорів на розтермінування платежів постачальникам молодняка, укладання договорів з експортерами на продаж продукції з яловичини у випадку недостатнього росту попиту на дану продукцію в Україні.

За результатами роботи зроблено висновки стосовно реалізації проекту як в цілому, так і окремих його етапів.

ВСТУП

Продукція яловичини займає третє місце в структурі світового виробництва м'яса і вважається перспективною в плані зростання попиту споживачів. Особливою популярністю в світі серед гурманів м'ясної продукції відзначається така продукція як стейки, бургери, котлети з яловичини. Однак в Україні спостерігається скорочення кількості поголів'я великої рогатої худоби, що знижує потенціал розвитку культури споживання продукції з яловичини. Саме тому актуальність даної теми полягає у потенційному розвитку культури споживання готової продукції з яловичини при дефіциті яловичої сировини на сьогодні. При цьому важливо є керувати рентабельністю та ефективністю вирощування ВРХ та переробки сировини у готову продукцію.

Мета дослідження – оцінити доцільність вирощування бичків та забезпечення сировиною виробництва як для задоволення існуючих потреб споживачів, так і для потенційного розвитку культури споживання продукції з яловичини.

Завданнями дослідження є:

- визначити проблематику дефіциту сировини яловичини та шляхи її вирішення для Компанії;
- проаналізувати тенденцію розвитку споживання яловичини як в Україні, так і в структурі продаж продукції Компанії;
- проаналізувати економічну доцільність та окупність проекту дорощування бичків та виробництво готової продукції з яловичини;
- оцінити основні ризики впровадження проекту;
- обрати маркетингову стратегію просування даної продукції;
- прийняти рішення стосовно плану та етапності реалізації проекту.

Об'єктом дослідження є процес функціонування ринків сировини та готової продукції яловичини на території України.

Предметом дослідження є сукупність економічних, соціальних, ринкових аспектів, пов'язаних з розвитком вирощування яловичини та виробництва готової продукції з яловичини згідно існуючих тенденцій споживчого попиту населення.

Компанія Галицька Свіжина ставить за ціль відновлення чистопородної м'ясної породи худоби на Прикарпатті, а зокрема Абердино-Ангуську, Лімузин, Шароле і основну ставку ставить на Симентальську м'ясо-молочну породу. На даному проекті ми залуцаємо до співпраці наших колег з Республіки Польща, Державний Науково - дослідний інститут ветеринарних препаратів та кормових добавок м. Львова, а також фермерське господарство Ратнівський Аграрій.

Для досягнення мети ми пішли по короткому шляху, тому проаналізувавши терміни народження телят (285 днів), період сухостою (45-60 днів), ми з нашими партнерами прийшли до спільної думки, що це довгий період і тому ми вирішили піти коротшим шляхом, купити (бичків у живій вазі 300-350 кг) Симентальської породи на відгодівлю до Ратнівського Аграрію з Республіки Польща, де будемо вирощувати до 650-750 кг.

Нашими цілями є:

- забезпечення безперебійного виробництва продукції з яловичини (стейки, бургери та ін.) необхідною сировиною високої якості та не залежати від сторонніх постачальників;
- вирощувати бичків до забою планується на фермі у Львівській області;
- 6 - ти місячних бичків планується закупити в кількості 60 голів в місяць та вирощувати до 14 - ти чи 15 – ти місячного віку. Вага 6 – ти місячного бичка становить в середньому 300 кг., вага 15 – ти місячного бичка становить 750 кг. Вихід пів туш бичків становить 65% від живої ваги після забою;
- вартість 6 – ти місячного бичка становить 31 310 грн. Вартість бичка після відгодівлі становить 58 500 грн. (120 грн. за 1 кг. битої ваги);
- для обслуговування 240 бичків необхідні 2 працівника, 360 бичків – 3 працівника, 480 – 4 працівника;

Даний проект не є високо маржинальним, але він надзвичайно важливий і актуальний на даний період не тільки на західній Україні, але і на всій території України. Спираючись на статистику за останні роки, кількість худоби зменшилася у 5 разів. Якісне м'ясо яловичини переходить із звичайного середньостатистичного продукту у екзотичний. Прикарпатський регіон України завжди славився великою кількістю утриманням не тільки молочної, але й м'ясної породи худоби. На жаль, на даний період тенденція утримання худоби рухається до критичного рівня. Худоба, яка утримується на даний період у підсобних господарствах, фермерських господарствах, а також у господарствах подвірного утримування, є звичайною худобою молочного напрямку.

Метою компанії є покращення генотипу і фенотипу нашого регіону за допомогою нашої чистопородної ферми, а також побудова та розвиток показової високопродуктивної ферми м'ясного напрямку. За допомогою високопородних тварин ми збільшуємо не тільки кількісний добовий приріст тварин, а також заохочуємо до співпраці фермерські господарства і господарства подвірного утримання (індивідуальний сектор). Це відбувається за допомогою осіменіння високопродуктивних м'ясних бичків із нетелями та коровами молочного напрямку. Ми підписуємо з ним угоду про викуп майбутнього потомства яке вже не буде молочним, а буде м'ясо-молочним. Таким чином ми зможемо зменшити в наступних роках кількість закуплених м'ясо-молочних бичків. Нашим завданням є завершений етап не тільки закупівлі, відгодівлі, переробки, а також створення власного м'ясного поголів'я.

Структурно дипломна робота складається із вступу, основної частини, яка складається з трьох розділів та висновків.

При написанні даної магістерської роботи застосовувався метод аналізу основних показників розвитку Компанії за останній 5 років діяльності, стану ринку яловичини, метод порівняння продаж продукції яловичини з загальними продажами Компанії для відстежування тенденції та динаміки структури продаж, метод розрахунків та бізнес-планування проекту.

Успішним завершенням проекту дипломної роботи є створення екосистеми якісної яловичини в колаборації з фермерами Галичини", що дозволить забезпечити споживача якісним продуктом.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СИТУАЦІЇ НА РИНКУ ПО ОХОЛОДЖЕНІЙ ЯЛОВИЧИНІ

1.1. Аналіз та дослідження ринку якісної яловичини в Західному регіоні України

На даний період (2001-2019 роки) на території України поголів'я худоби зменшилася порівняно з 2001 роком в три рази. Племінні тварини м'ясного напрямку на території України знизилися до критично низьких показників, в деяких регіонах України взагалі відсутні. Чистопородне поголів'я худоби на території України в господарствах відсутні, або є в невеликих кількостях в порівнянні на споживання однією людиною. У подвірному утриманні худоби відсутнє поняття як чистопородне (м'ясне, молочне чи м'ясо-молочне поголів'я) [8]. Економічно це призведено тим, що утримання м'ясного поголів'я худоби було нерентабельним, що призвело до занедбання, або ліквідації взагалі.

Згідно даних Державної служби статистики України щорічно подаються дані щодо кількості худоби, які на жаль йдуть до зменшення:

- 2001 рік- 9483,7 тис. голів;
- 2015 рік -3884,0 тис. голів;
- 2019 рік – 3332,9 тис. голів;
- 2020 рік – 3092,0 тис. голів;
- 2021 рік – 2874,0 тис. голів;
- 2022 рік – 2644,0 тис. голів.

Спостерігаємо на 59% зменшення кількості поголів'я і утримання підприємствами і фізичними особами з 2001-2015 років і на 14,2% зменшення поголів'я з 2015 по 2019 рік. З 2020 року спостерігали зменшення поголів'я худоби на 7,2%, а з 2021 року – на 13,8% порівняно з 2019 роком. З 2022 року встановлено зменшення поголів'я худоби на 20,7%.

Основною проблематикою є відсутність на ринку якісної сировини яловичини охолодженої, вищого гатунку, в деяких випадках взагалі її відсутність.

Потенційний споживач обмежений у виборі яловичини різних категорій та вікових груп худоби, що відображається на якісному та кількісному складі, вмісту макро елементів, вмісту жирних амінокислот в м'ясі та смакових властивостей. Споживач не отримує якісне, екологічно чисте, а основане ідентифіковане (перевірене ветеринарно санітарною службою) охолоджене м'ясо. У зв'язку з цим проводиться роз'яснювальна робота серед персоналу магазинів, логістики, менеджерів та маркетологами, щодо якості та видових змін у м'ясі під час дозрівання. Дозрівання - це процес ферментації який проходить у холодильній камері після забою до обвалу туші який триває 24 години при температурі холодильної камери 0 - +2с.

Для порівняльної характеристики смакових властивостей м'ясного напрямку худоби та звичайного змішаного м'ясо-молочного поголів'я, проводяться дегустації готових виробів з мінімальним описовим вступом. Для цього ми залучаємо шеф-кухаря, який проводить майстер клас нашими споживачами і після дегустації відбувається обговорення і обмін відгуками щодо смакових властивостей м'яса спеціалізованого напрямку. Такі майстер класи дають зворотній зв'язок, а саме збільшується реалізація та зростає культура споживання м'яса охолодженого та м'ясної продукції.

Основними пріоритетами є якісне, перевірене свіже м'ясо, отримане від ідентифікованих, клінічно здорових тварин м'ясного напрямку . Здорова їжа - це основні принципи здоров'я нації. Споживання такого продукту надає людині підтримувати здоровий спосіб життя. Чому це здорова їжа? Тому що корова не сприймає премікси (штучних стимуляторів росту). Ще одну цінність яку хочемо змінити за рахунок нашої бізнес моделі - це змінити попит на молоду телятину.

Ні в одній країні Європи немає практики забивати молоду тварину. Європа цю культуру змінила за рахунок дотацій на відгодівлю до рівня дорослої “товарної” тварини. Тому фермерам цікаво доводити свою справу до логічного завершення, отримувати до 80% вартості дорослої тварини.

А за забій молоді тварини не отримують нічого крім низки проблем зі сторони ветеринарної служби, перед якими треба відзвітуватися і довести причину передчасного знищення .

Отримавши замкнений цикл, наша компанія виходить на рівень, в якому ми можемо дозволити собі зниження ціни, при цьому не порушивши основний принцип нашої компанії - якісний, охолоджений продукт, який є доступним середньому потенційному споживачеві.

Наша ціль вийти на світовий рівень по споживанню яловичини м'ясного напрямку основних порід тварин:

- Лімузин;
- Шароле;
- Абердин-Ангус;
- Сементал.

Перелічені вище породи – це основні світові породи м'ясного напрямку.

Таблиця 1.1 - Аналіз зацікавлених сторін

Зацікавлена Сторона та її основні характеристики	Інтереси зацікавлених сторін. Як на нього впливає існуюча проблема	Взаємовідносини між партнерами	Можливі дії щодо інтересів зацікавленої Сторони
Галицька Свіжина	Забезпечення необхідною сировиною високої якості (яку самостійно плануємо вирощувати) та не залежати від сторонніх постачальників	Спільна програма відгодівлі та реалізації тварин до кінцевого споживача	План розвитку даного проекту. Прийняття рішень щодо ключових питань відносно фінансових капіталовкладень
Республіка Польща (Племкомплекс ВРХ)	Збільшення кількості реалізації племінні тварин та вхід на ринок України з високопродуктивними тваринами	Спільна програма відгодівлі та реалізації тварин до кінцевого споживача	Рекомендації щодо змін при утриманні годівлі та забою тварин
НДКІ кормових добавок та біопрепаратів м. Львів	Обмін досвідом щодо селекції генетики відтворної здатності та постановка контрольних відгодівельних кормів	Можливість постановки дослідних кормових раціонів, відгодівлі в екологічних умовах, без антибіотиків	Рекомендації щодо лікування тварин, годівлі, зоотехнії. Дослідження готової продукції та сировини. Клінічна діагностика здоров'я тварин

Джерело: укладено автором

Наш клієнт отримує охолоджене якісне м'ясо в доступній ціновій політиці цілорічно в повному обсязі та асортименті, отримане від м'ясних порід тварин з різними віковими критеріями. Згідно цього, можемо закрити прогалини у нестачі субпродуктів з яловичини. Тому наша компанія постійно проводить дегустації (стейки, м'ясні котлети, ковбасні вироби, напівфабрикати) , читає лекції щодо користі споживання яловичини, проводить майстер класи та впроваджує акції . Основна ціль є екологічно-чиста яловичина без антибіотиків.

У високопородного поголів'я худоби зберігаються високі кількісні та якісні показники незамінних амінокислот, заліза, кобальту, міді, цинку та інших макро-і мікроелементів. Наукою доведено, що незамінні амінокислоти знаходяться у м'язовій тканині, а зокрема у великій кількості м'яса яловичини [11].

З моменту придбання бичка до забою потрібно договарувати його 8 місяців, а кожного місяця будуть поступати нові партії бичків. Перші 8 місяців потрібно залучати кошти на придбання та відгодівлю бичків, не отримуючи доходу від реалізації (потрібне фінансування проекту або відтермінування оплат за поставлені бички). З другого року проекту планово мають з'явитися додаткові кошти від проекту для додаткових інвестицій проектів.

На сьогоднішній день Республіка Польща готова надавати нам безвідсотковий річний кредит на закупівлю 720 бичків м'ясо-молочної породи. Тому через рік ми можемо повертати кредит за отримані кошти від реалізації відгодованих бичків, не залучаючи додаткових інвестицій. Кошти які планували на закупівлю бичків, ми зможемо залучити у кормову базу, а також у розвиток ферм.

1.2. Ідея та її розвиток. Пошук основної проблеми користувачів та шляхи її вирішення

Ідеєю компанії є створення якісного еко-системного вирощування худоби із залученням господарств по вирощуванню та відгодівлі тварин.

Високо- породисті м'ясні породи худоби вимагають збалансованого раціону годівлі з вільно вигульним майданчиком [6]. Збалансований раціон призводить до рівномірного розвитку тварини, а також м'язової тканини і сприяє накопиченню різних поживних незамінних амінокислот, а також макро- і мікроелементів (залізо, кобальт, цинк, мідь...), що є необхідними для розвитку фізіологічного та біохімічного людського організму [21].

Наші партнери з Республіки Польща гарантують нам здорову, чистопородну худобу з усіма потрібними прививками та екстер'єром. На державному рівні партнери займаються питаннями відносно генетики тварин (залучений Кельцький державний Аграрний Університет). ДНДКІ Ветеринарних препаратів кормових добавок забезпечує якісне складання раціону годівлі тварин для подальшого здорового відгодовування. При здоровому та правильному відгодівельному раціоні будуть виключені введення в раціон антибіотики та будуть збережені екологічно чисті показники м'яса [13]. При правильному утриманні та збалансованому вигодовуванні, у м'язовій частині тварин будуть формуватися прожилки жиру (мармуровість м'яса) [19], що підтверджує неперевершені смакові властивості стейків.

Однією з економічних цілей проекту є вирощування худоби високої якості для забезпечення власних потреб та незалежність від зовнішніх постачальників [7].

Крім цього, згідно економічної моделі проекту, планова рентабельність проекту для створення готової продукції яловичини становить близько 13%, що дасть можливість збільшувати прибутковість діяльності Компанії внаслідок впровадження вертикально-інтегрованої системи виробництва. На початок планується вирощувати та реалізовувати близько 500 гол. (375 тон) худоби. В наступні роки згідно проекту планується подвоїти кількість вирощених голів, що буде забезпечувати зростаючий попит на продукцію яловичини (в основному стейки, згідно аналізу зростання попиту та культури споживання цього продукту).

В 2024 р. планується знижувати собівартість кормової бази внаслідок збільшення ефективності її вирощування та зберігання, що дасть можливість збільшити рентабельність вирощування яловичини ще на 2-3%.

Соціальною ціллю проекту є забезпечення частини мешканців сільської місцевості постійною роботою та розвивати фермерську та продовольчу інфраструктуру Львівщини. Своім прикладом успішного та прибуткового вирощування худоби (ВРХ) заохочувати інші господарства до цього виду бізнесу. Ще однією соціальною ціллю є збільшення наповнення податків до бюджетів внаслідок додаткового виробництва та реалізації продукції.

Якісне м'ясо - як конкурентна перевага.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЯ ДОСЯГНЕННЯ ОСНОВНОЇ ЦІЛІ

2.1. Пошук шляхів розвитку культури споживання

Нашою командою та зокрема Компанією є донести до споживача культуру споживання яловичини та правильне приготування, зберігання та споживання м'яса різних частин туші. Культура споживання яловичини впала до низького рівня, або взагалі її відсутність.

Наш клієнт отримує охолоджене якісне м'ясо, доступне в ціновій політиці цілорічно, в повному кількісному та якісному асортименті, отримане від м'ясних порід тварин з різними віковими критеріями. А також буде закрита прогалина у нестачі субпродуктів з яловичини.

Тому наша компанія постійно проводить дегустації (стейків, м'ясних котлет, ковбасних виробів та інших) читає лекції щодо корисності споживання яловичини проводить роз'яснювальну роботу та акції. А основною ціллю є екологічно чиста яловичина без антибіотиків.

У високопородного поголів'я м'ясного напрямку зберігається високі кількісні та якісні показники, незамінних амінокислот, заліза, кобальту, міді, цинку та інших макро- і мікроелементів [6].

Наукою доведено, що незамінні амінокислоти знаходяться у м'язовій тканині, а зокрема у великій кількості м'яса яловичини [15], людина є всеїдна і повністю веганська їжа не може замінити ті незамінні амінокислоти які є у м'ясі яловичини, це впливає на відтворну генетичну здатність людини. Загалом яловичина становить 20% із усього сукупного ринку м'яса Євросоюзу. В Європі це дорогий вид м'яса, особливо якщо йдеться про стейки. Крім того, європейці мають свою культуру приготування м'яса великої рогатої худоби. В Україні ж нішу яловичини повністю замінило м'ясо птиці, якого сьогодні на українському ринку понад 50%, констатує Єлизавета Сватівс, експерт асоціації "Український клуб аграрного бізнесу". Українці не орієнтовані на яловичину і вважають, що цей продукт мав би бути дешевшим від свинини [5].

В Україні споживач вважає, що цей вид м'яса потрібно або дуже довго готувати, або віддавати на промислову переробку. Тобто, це не надто якісне м'ясо. Можливі напрямки вирішення цих проблем – це:

- розвиток рентабельного виробництва, фермерства;
- програми по стимулюванню внутрішнього споживання яловичини;
- сприяння пошуку зовнішніх ринків збуту;
- програма дитячого харчування, щоб передбачала закупівлю яловичини для закладів харчування;
- система сертифікації, яка б виділяла гарантовано якісний продукт і пояснювала, що таке якісна яловичина і які переваги цього м'яса серед інших.

2.2. Виклики, які постають перед компанією, щодо створення екосистеми якісної яловичини в колаборації з фермами Галичини

За останні 4 роки кількість фірмових магазинів власної мережі зросла в 2,76 рази:

- В січні 2019 року – 13 магазинів
- В січні 2020 року – 15 магазинів;
- В січні 2021 року – 22 магазинів;
- В січні 2022 року – 27 магазинів;
- В травні 2022 року – 31 магазинів;
- В травні 2023 року - 49 магазинів

Швидкі темпи розширення кількості магазинів свідчить про зростаючий попит на продукцію ТМ “Галицька Свіжина” та довіру з боку кінцевих покупців. Окрім мережі фірмових магазинів як власних, так і франчайзингових, Компанія активно розвивається в напрямку співробітництва із оптовими клієнтами (HoReCa, інші ритейлерські мережі). Для прикладу, в квітні 2020 р. реалізували продукцію для 608 оптових клієнтів, в квітні 2021 р. для 958 клієнтів, в квітні 2022 р. для 1059 клієнтів, в квітні 2023 р. для 1210 клієнтів. Тому, за період 2020-2023 р. кількість оптових клієнтів зросла вдвічі.

У 2022 р. приріст реалізації продукції Компанії як роздрібним, так і оптовим клієнтам становив 23% порівняно з 2021 р. у першому кварталі 2023 р. приріст становив 56% порівняно з аналогічним періодом 2022 р.

Графічно динаміка реалізації продукції Компанії відображена на графіку:

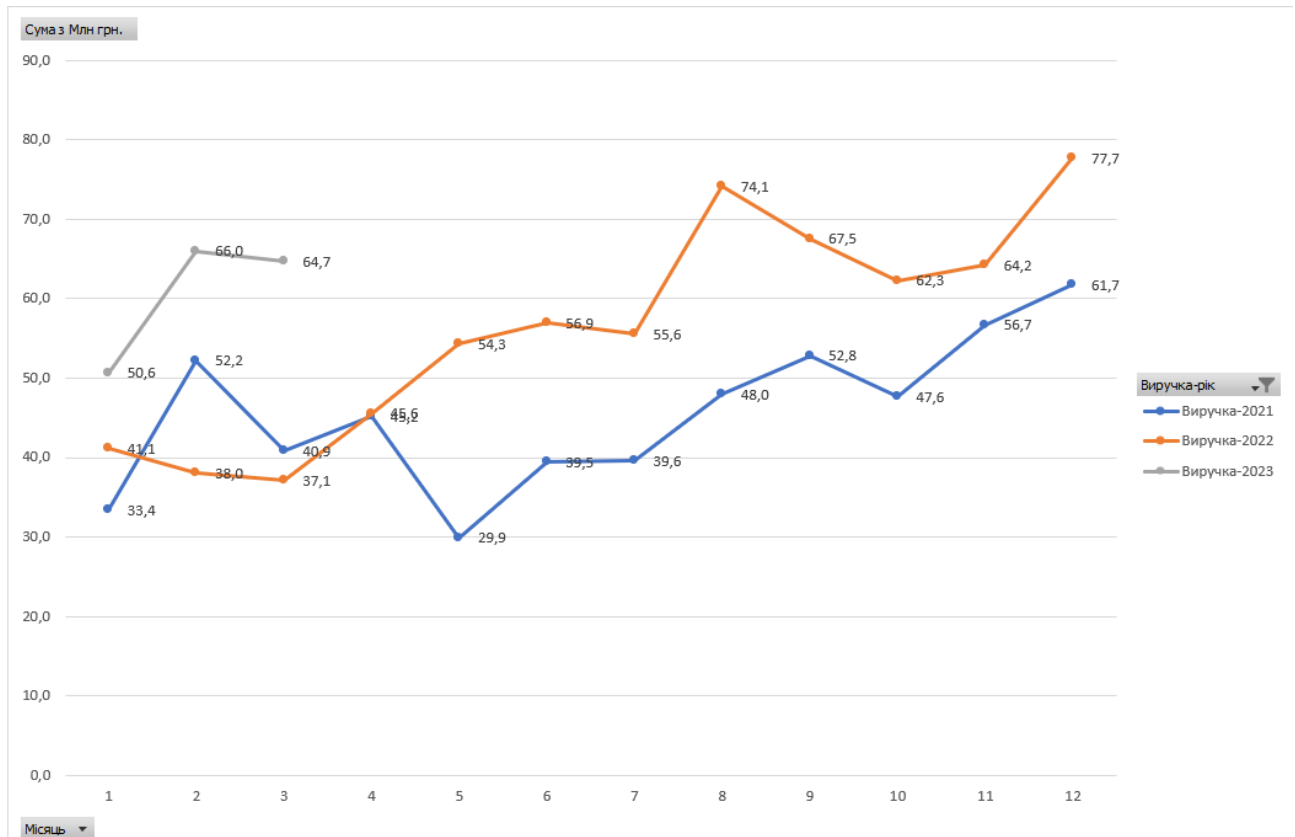


Рисунок 2.1 Динаміка реалізації виручки від реалізації продукції Компанії (джерело автора)

По горизонтальній осі номер відповідає номеру місяця в році (1 – січень, 2- лютий і т.д.). Однак, проводячи аналіз динаміки реалізації продукції по окремих групах товарів, звернули особливу увагу на тенденцію реалізації яловичини (графік відображений нижче):

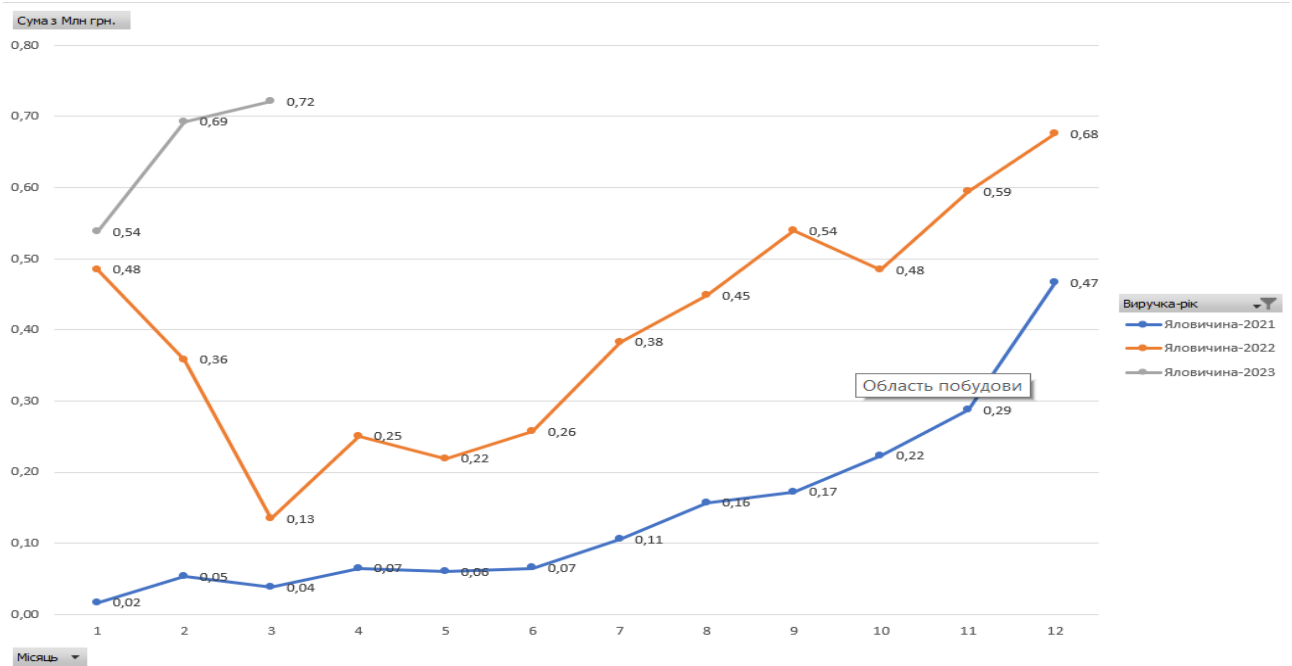


Рисунок 2.2 Динаміка реалізації яловичини Компанії “Галицька свіжина” (джерело автора)

Як видно з графіку, спостерігається приріст продаж яловичини в Компанії. Можна зробити висновок, що попит на продукцію яловичини зростає, однак Компанія не може його задовільнити внаслідок дефіциту сировини для продукції яловичини.

Динаміка % продаж яловичини у загальній структурі продаж Компанії відображено в діаграмі:

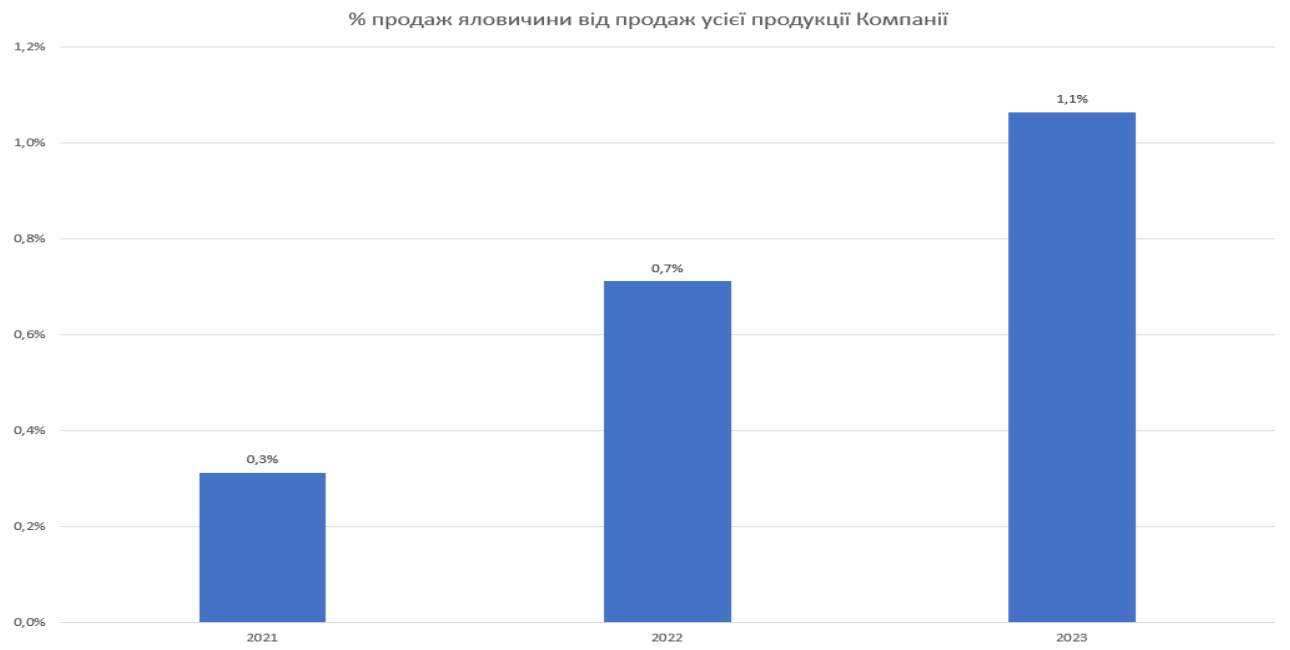


Рисунок 2.3 Динаміка частки продаж яловичини у структурі загальних продаж Компанії “Галицька свіжина” (джерело автора)

В структурі загальних продаж яловичини складає лише 1,1% в 2023 р. (перший квартал), хоча спостерігається динаміка зростання даного показника. Низька частка продаж яловичини спричинена в основному внаслідок обмеженості в сировинній базі. Це є вузьким місцем для розвитку Компанії, а також розуміємо, що ми не хочемо доганяти існуючі тренди, а створювати ці тренди та бути їх локомотивом.

Можливості та сильні сторони Компанії, а саме постійна модернізація виробничого обладнання, удосконалення виробничого процесу, якісна продукція, котра постійно у попиті, дозволять розвивати існуючі потужності та рухатися в напрямку вертикально-інтегрованості Компанії за допомогою створення окремих бізнес юнітів (створення підрозділів відгодівлі ВРХ).

Тому створення окремого напрямку з вирощування бичків вважаємо для себе амбітним викликом, успішна реалізація якого допоможе задовільнити зростаючу культуру споживання стейків та бургерів, а також іншої продукції з яловичини.

2.3. Пошук джерел співфінансування і самофінансування та економічна доцільність проекту

З партнерами з Польщі (майбутніми постачальниками) досягнуті домовленості про відтермінування платежів за поставлені бички терміном на дванадцять календарних місяців по кожній партії поставки без додаткових відсотків за відтермінування. У випадку, якщо Компанія протермінує платіж понад термін домовленості, відсоткова ставка становить 15% річних на суму протермінування. Ці домовленості досягнуті завдяки розуміння з боку польських партнерів про ситуацію в державі, а саме проведення військових дій на території України.

Водночас, у наших партнерів є впевненість у подальшому розвитку ринку яловичини, зростанні частки споживання яловичини серед м'ясних продуктів в Україні у післявоєнний час, як наслідок, розширення співпраці в майбутньому та збільшення обсягів продаж бичків.

Внаслідок цього, самофінансування проекту для Компанії полягає у придбанні кормової бази для відгодівлі бичків, ветеринарних препаратів, оплати праці працівникам, оренди виробничих потужностей, витрат на транспорт та перевезення, на МШП та господарські витрати, а також послуги сторонніх організацій (лабораторія, ремонт, послуги зоотехніка та ін).

Плановий рух грошових коштів згідно реалізації проекту вирощування бичків наведено у (табл. 2.1) по роках:

**Таблиця 2.1 - Плановий рух грошових коштів проекту дорощування
ВРХ**

Назва статті	1рік відгодівлі	2рік відгодівлі	3рік відгодівлі	4рік відгодівлі
Наявність коштів на початок, грн.	0	40 049	29 272	47 416
Витрати на ветпрепарати, грн.	-114 240	-161 280	-177 408	-195 149
Витрати на корма, грн.	-11 330 711	-15 996 298	-17 595 927	-19 355 520
Витрати на зарплату, грн.	-555 000	-720 000	-792 000	-871 200
Витрати на транспорт, грн.	-330 000	-330 000	-363 000	-399 300
Витрати на оренду виробничих потужностей, грн.	-600 000	-600 000	-660 000	-726 000
Витрати на МШП та господарські витрати, грн.	-185 000	-240 000	-264 000	-290 400
Витрати на послуги сторонніх організацій (лабораторія, ремонт, обслуговування, вет. лікаря, зоотехніка), грн.	-185 000	-240 000	-264 000	-290 400
Витрати на придбання бичків, грн.		-22 543 200	-24 797 520	-27 277 272
Дохід від реалізації бичків, грн.	14 040 000	42 120 000	46 332 000	50 965 200
Можливість інвестицій в поточний чи в інші проекти, грн.	-700 000	-1 300 000	-1 400 000	-1 600 000
Наявність коштів на кінець, грн.	40 049	29 272	47 416	7 375
Ринкова вартість стада (незавершене виробництво), грн.	21 554 400	21 554 400	23 709 840	26 080 824

Джерело: укладено автором

Як бачимо з таблиці, уже в перший рік дорощування бичків Компанія буде мати кошти для інвестицій в інші проекти, або розвивати існуючий проект з врахуванням договірних умов відтермінування оплати за поставлені бички з Республіки Польща.

Однак, перша партія бичків буде реалізована після дорощування на дев'ятий місяць з моменту прибуття на ферму. За перший рік витрати окрім вартості придбаних бичків становитимуть 13 299 951 грн., за перші 8 місяців 7 164 015 грн., а виручка від реалізації бичків за останні три місяці року становитиме 14 040 000 грн., які покриють вкладені в проект кошти протягом перших дев'яти місяців проекту.

Таким чином в частині структури фінансування проекту Компанії потрібно за перші 9 місяців вкласти близько 7,2 млн. грн. власних коштів. Окрім цього, кредиторська заборгованість за поставлені бички становитиме 22,5 млн. грн.

Враховуючи вищевказану інформацію можна дійти висновку, що для реалізації проекту Компанії потрібно вкласти 7,2 млн. грн. за перші 9 місяців проекту, які Компанія може акумулювати та повернути собі протягом перших 4 місяців реалізації бичків. В наступні роки виручка від реалізації продукції покриватиме не лише витрати на відгодівлю бичків, а й погашення кредиторської заборгованості за бички, але також і акумулювати додатково кошти для розвитку даного проекту чи в інші інвестиційні проекти компанії.

Окрім додаткового ефекту від проекту, в таблиці вказано також і балансову вартість бичків на відгодівлі станом на кінець наступних років, яка майже дорівнює річній сумі повернення кредиторської заборгованості за бички.

Економічна доцільність проекту:

В попередній частині розділу ми розглянули варіант фінансування проекту без додаткового залучення коштів з боку кредиторських організацій, які за використання своїх коштів застосовують відсоткові ставки. Для розуміння платоспроможності ми розглянули плановий звіт про рух грошових коштів.

Розглянемо економічну доцільність проекту, а саме прибутковість вирощування бичків та плановий звіт про фінансові результати, тобто розрахуємо планову ефективність проекту. Плановий рух поголів'я на фермі відображений (табл.2.2.)

Таблиця 2.2 - Плановий рух поголів'я на фермі дорощування ВРХ

Назва показника	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4	Місяць 5	Місяць 6	Місяць 7	Місяць 8	Місяць 9	Місяць 10	Місяць 11	Місяць 12
Залишок на початок	0	60	120	180	240	300	360	420	480	480	480	480
Придбання, гол.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Продаж, гол.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	60	60
Залишок на кінець	60	120	180	240	300	360	420	480	480	480	480	480

Назва показника	Місяць 13	Місяць 14	Місяць 15	Місяць 16	Місяць 17	Місяць 18	Місяць 19	Місяць 20	Місяць 21	Місяць 22	Місяць 23	Місяць 24
Залишок на початок	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
Придбання, гол.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Продаж, гол.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Залишок на кінець	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480

Назва показника	Місяць 25	Місяць 26	Місяць 27	Місяць 28	Місяць 29	Місяць 30	Місяць 31	Місяць 32	Місяць 33	Місяць 34	Місяць 35	Місяць 36
Залишок на початок	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
Придбання, гол.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Продаж, гол.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Залишок на кінець	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480

Джерело: укладено автором

Варто зазначити, що виробництво яловичини і забезпечення власною високоякісною сировиною базою для виробництва продукції з яловичини (бургерні котлети, стейки та ін. продукція), які постійно зростають в попиті – генеральна стратегічна мета проекту.

Тому розділимо окремо ефективність вирощування бичків та ефективність переробки сировини для виробництва продукції з яловичини.

Для розрахунку планової собівартості згідно управлінського обліку до змінних витрат (матеріальної собівартості) входять витрати на:

- вартість (придбання) бичків (біологічні оборотні активи, оскільки термін вирощування на фермі дорощування становить 8 місяців, тобто до одного року);
- витрати на корма для дорощування бичків;
- витрати на ветеринарні препарати.

До умовно постійних витрат відносяться:

- витрати на послуги сторонніх організацій;
- витрати на МШП та господарські витрати;
- витрати на оренду виробничих потужностей;
- витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу;
- витрати на транспортні перевезення.

Плановий раціон на один день дорощування бичка відображений в наступній таблиці:

Таблиця 2.3 - Плановий раціон догодівлі бичка

Витрати на корма	Норма на 1 голову за 1 день, кг.	Ціна за 1 кг.	Витрати на корма на 1 гол. за 1 день
Сіно злакове	1,2	2,5	2,9
Силос кукур	17,3	1,7	29,3
Соняшник Макуха	2,1	7	14,5
Карбонат кальція	0,1	33	3,8
Кукурудза	1,7	8	14
Пшениця	1,2	9	10
Премікс	0,1	70	9,7
Тритікал	0,6	9,5	5,5
Разом	24,2	x	89,6

Джерело: укладено автором

Враховуючи розрахунки поступового збільшення бичків на фермі, а також змінних та постійних витрат, формуємо плановий середньозважений за період звіт про фінансові результати вирощування одного бичка (постійні витрати пропорційні до кількості вирощених бичків за період) для розуміння повної собівартості одного бичка.

Таблиця 2.4 - Плановий звіт про фінансові результати вирощування одного бичка

Назва показника	Значення
Дохід від реалізації бичка, грн.	48 750
Прямі витрати (матеріальна собівартість вирощування бичка), грн.	44 793
Вартість придбаного бичка 300 кг., грн.	26 092
Витрати на ветпрепарати, грн.	187
Витрати на корма, грн.	18 514
Маржинальний прибуток, грн.	3 957
Маржинальність	8%
Непрямі витрати (розподілені на вирощування 1 бичка за 8 місяців), грн.	2 771
Витрати на зарплату, грн.	1 000
Оренда виробничих потужностей, грн.	833
Витрати на транспорт, грн.	382
Витрати на МПП та господарські витрати, грн.	278
Витрати на послуги сторонніх організацій (лабораторія, ремонт, обслуговування, вет. лікаря, зоотехніка), грн.	278
Прибуток, грн.	1 187
Прибутковість	2%

Джерело: укладено автором

Звертаємо увагу, що на відміну від планового звіту про рух коштів, плановий звіт про прибутки та збитки не враховує суми ПДВ.

Як бачимо згідно розрахунків, прибуток дорощування одного бичка становить 1 187 грн. прибутковість становить 2%.

Якщо відображення узагальнених показників ефективності вирощування бичків за три роки, розрахуємо плановий звіт про прибутки і збитки згідно проекту:

Оскільки постійні витрати в перший рік є високими, враховуючи поступове збільшення поголів'я (а саме, орендні платежі потрібно оплачувати в повному обсязі, транспортні витрати будуть високими при облаштуванні території та ферми тощо), тому бачимо збитковість в перший рік вирощування, натомість в наступні роки планується збільшити прибутковість діяльності напрямку вирощування бичків.

Таблиця 2.5 - Плановий звіт про фінансові результати етапу дорощування

Назва показника	1 рік вирощування	2 рік вирощування	3 рік вирощування
Дохід від реалізації бичка	11 700 000	35 100 000	38 610 000
Прямі витрати (матеріальна собівартість вирощування бичка)	10 750 216	32 250 648	35 475 713
Вартість бичка 300 кг.	6 262 000	18 786 000	20 664 600
Витрати на ветпрепарати, грн.	44 800	134 400	147 840
Витрати на корма, грн.	4 443 416	13 330 248	14 663 273
Маржинальний прибуток, грн.	949 784	2 849 352	3 134 287
Маржинальність	8%	8%	8%
Постійні витрати	1 738 333	1 995 000	2 194 500
Витрати на зарплату, грн.	555 000	720 000	792 000
Оренда виробничих потужностей	600 000	600 000	660 000
Витрати на транспорт, грн.	275 000	275 000	302 500
Витрати на МПП та господарські витрати, грн.	154 167	200 000	220 000
Витрати на послуги сторонніх організацій (лабораторія, ремонт, обслуговування, вет. лікаря, зоотехніка), грн.	154 167	200 000	220 000
Операційний Прибуток (ЕВІТ), грн.	-788 549	854 352	939 787
Прибутковість	-7%	2%	2%
Податки та штрафи, грн.	0	153 783	169 162
Нараховані податки, грн.	0	153 783	169 162
Чистий прибуток, грн.	-788 549	700 569	770 626

Джерело: укладено автором

Оскільки проект складається не з лише вирощування бичків, але також переробка в готову продукцію.

Тому наступним етапом розраховуємо прибутковість переробки сировини у готову продукцію з яловичини.

Вихідні дані для розрахунку ефективності переробки сировини та виробництва готової продукції відображено в таблиці:

Таблиця 2.6 - Планові витрати на переробку сировини та виробництва готової продукції

Стаття витрат	Сума на 60 голів, грн.	Сума на 1 голову, грн.
Зарплата на обвалювання пів туш	84 600	1 410
Інші загальновиробничі витрати	30 000	500
Зарплата на виробництво стеків	10 125	169
Витрати на забій	9 600	160
Витрати на електроенергію на дозрівання стейків	6 221	104
Транспортні витрати	3 120	52
Разом	143 666	2 394

Джерело: укладено автором

Враховуючи вихідні дані для розрахунків, плановий звіт про фін результати переробки сировини у готову продукцію вказаний у таблиці:

Таблиця 2.7 - Плановий звіт про фінансові результати виробництва та реалізації готової продукції з яловичини

Назва показника	1 рік проекту	2 рік проекту	3 рік проекту
Додатковий дохід від реалізації продукції яловичини, грн.	14 125 369	42 376 107	46 613 717
Прямі витрати (собівартість продукції яловичини), грн.	12 154 663	36 463 990	40 110 389
Вартість нарошеного бичка, грн.	11 700 000	35 100 000	38 610 000
Зарплата на обвалювання пів туш, грн.	338 400	1 015 200	1 116 720
Зарплата на виробництво стеків, грн.	40 500	121 500	133 650
Витрати на забій, грн.	38 400	115 200	126 720
Витрати на електроенергію на дозрівання стейків, грн.	24 883	74 650	82 115
Транспортні витрати, грн.	12 480	37 440	41 184
Маржинальний прибуток, грн.	1 970 706	5 912 117	6 503 325
Маржинальність	14%	14%	14%
Постійні витрати, грн.	120 000	120 000	132 000
Загальновиробничі витрати, грн.	120 000	120 000	132 000
Операційний Прибуток (ЕВІТ), грн.	1 850 706	5 792 117	6 371 325
Прибутковість	13%	14%	14%
Податки та штрафи, грн.	333 127	1 042 581	1 146 839
Нараховані податки, грн.	333 127	1 042 581	1 146 839
Чистий прибуток, грн.	1 517 579	4 749 536	5 224 490

Джерело: укладено автором

Очікувана прибутковість від виробництва та реалізації продукції яловичини вже в перший рік запуску проекту показує позитивну динаміку. Так, вже наприкінці першого року після запуску проекту прибуток від реалізації яловичини становить понад 1,5 млн. грн. На третій рік проекту очікуємо вийти на показник чистого прибутку в межах понад 5 млн грн.

Загалом якщо розглядати проект у вигляді завершеного циклу від купівлі бичків до отримання чистого прибутку від виторгу м'ясної продукції, то очікуваний прибуток становитиме майже 6 млн. грн з сумарною рентабельністю проекту в розмірі 13%:

Таблиця 2.8 - Прибутковість двох етапів проекту: дорощування бичків та виробництва та реалізації готової продукції

Назва показника	1 рік проекту	2 рік проекту	3 рік проекту
Плановий прибуток вирощування бичків, грн.	-788 549	700 569	770 626
Плановий прибуток виробництва та реалізації продукції яловичини, грн.	1 517 579	4 749 536	5 224 490
Разом плановий прибуток по проекту, грн.	729 029	5 450 105	5 995 115
<i>Прибутковість проекту</i>	<i>5%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>

Джерело: укладено автором

Окупність проекту

Оскільки економічна ефективність проекту вимірюється у двох напрямках - вирощування бичків та переробка бичків у готову продукцію з яловичини, окупність проекту розраховуємо, враховуючи сукупний економічний результат.

Також зробимо припущення, що кошти за отримані бички потрібно сплачувати при поступленні та без розтермінування для того, щоб розрахувати період окупності проекту. Результати розрахунків окупності проекту відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Розрахунок окупності проекту в цілому

Назва статті	1 рік відгодівлі	2 рік відгодівлі	3 рік відгодівлі	4 рік відгодівлі	5 рік відгодівлі
Чистий грошовий потік на початок, грн.	0	-20 285 572	-14 246 814	-7 604 180	-297 282
Витрати на ветпрепарати, грн.	-114 240	-161 280	-177 408	-195 149	-214 664
Витрати на корма, грн.	-11 330 711	-15 996 298	-17 595 927	-19 355 520	-21 291 072
Витрати на зарплату, грн.	-555 000	-720 000	-792 000	-871 200	-958 320
Витрати на транспорт, грн.	-330 000	-330 000	-363 000	-399 300	-439 230
Витрати на оренду виробничих потужностей, грн.	-600 000	-600 000	-660 000	-726 000	-798 600
Витрати на МШП та господарські витрати, грн.	-185 000	-240 000	-264 000	-290 400	-319 440
Витрати на послуги сторонніх організацій (лабораторія, ремонт, обслуговування, вет. лікаря, зоотехніка), грн.	-185 000	-240 000	-264 000	-290 400	-319 440
Витрати на придбання бичків, грн.	-22 543 200	-22 543 200	-24 797 520	-27 277 272	-30 004 999
Дохід від реалізації бичків, грн.	14 040 000	42 120 000	46 332 000	50 965 200	56 061 720
Чистий грошовий потік (ефект) від перетворення сировини у готову продукцію	1 517 579	4 749 536	5 224 490	5 746 939	6 321 632
Чистий грошовий потік, грн.	-20 285 572	-14 246 814	-7 604 180	-297 282	7 740 305

Джерело: укладено автором

Згідно проведених розрахунків можемо зробити висновок, що проект окупиться на п'ятий рік. Основну роль в цьому відіграє синергетичний ефект та вертикальна структура діяльності, після забою та вирощування бичків сировина переробляється у готову продукцію яловичини.

Враховуючи дефіцит сировинної бази яловичини в Україні та зміна споживчого попиту та культури споживання продукції з яловичини, цей проект можна врахувати успішним, особливо в перспективі на 5-10 років, оскільки Компанія представить лінійку готової продукції з яловичини, яка буде прибутковою та буде “магнітом” для покупців для збільшення обсягу продаж.

2.4. Маркетингові стратегії

Ринок свіжого м'яса і субпродуктів становить 1,2% всього Агро продовольчого ринку України. В українському агросекторі тваринництво знаходиться на другому місці за значимістю для економіки [4].

М'ясо свіже входить до споживчого кошика українців.

Індекс споживчих цін на м'ясо і м'ясопродукти починаючи з 2017 року падає (за оцінкою до попереднього року - це означає, що ціни на м'ясо зростають, але з меншими темпами), його динаміка збігається з динамікою індексу інфляції за останні два роки. Частка вітчизняного м'яса і субпродуктів становить практично 100% обсягу ринку, так як основна частина сировини для виготовлення даної продукції вирощується в Україні. ТОП-5 найбільших виробників м'яса в Україні загалом займають більше 60% ринку. Ці ж компанії займають 97% українського експорту м'яса. На сьогодні з усіх галузей тваринницького комплексу позитивну динаміку за останні роки демонструє птахівництво. Ця галузь є найбільш прибутковою [4].

В Україні яловичина менш популярна порівняно з м'ясом птиці й свининою [9]. Курятина та свинина є дешевшими. Реальні доходи населення зменшуються, тому ці види м'яса є більш популярними. Кожен другий українець купує куряче м'ясо, кожен третій – свинину, і лише кожен шостий-сьомий покупець обирає яловичину [10].

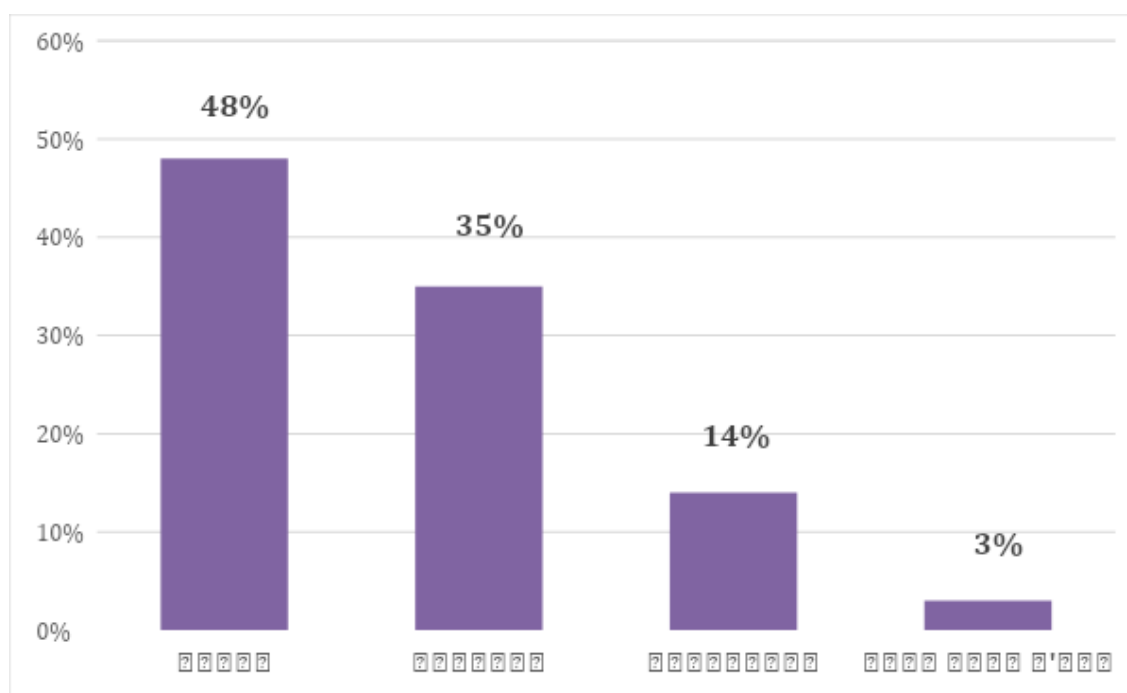


Рисунок 2.4 Структура споживання видів м'яса в Україні станом на 01.01.2023 року (джерело - звіт компанії Про-Консалтинг)

Найвищих показників український ринок яловичини за п'ять місяців 2017 - 2021 рр. досягнув у 2018 р., проте після цього пішов спад. При цьому значна частина виробленої в Україні продукції йде на експорт.

Щорічно обсяги виробництва свіжої/охолодженої яловичини і телятини (в тушах, напівтушах і четвертинах) знижувалися, при чому в 2018 р. це зниження було мінімальним, а в 2019 р. — на 8%. У 2020 р., коли почалася пандемія корона вірусної інфекції COVID-19, падіння обсягів виробництва було куди істотне — на 23%. У 2021 р., тенденція зниження обсягів виробництва тривала, і за п'ять місяців поточного року обсяг виробництва знизився на 20%, якщо порівняти з аналогічним періодом 2020 р. У сегменті замороженого м'яса великої рогатої худоби з 2019 р., спостерігається падіння обсягів виробництва. При цьому за період п'яти місяців 2021р., у порівнянні з аналогічним періодом 2020 р., спостерігали зростання виробництва на 47%.

Сегмент субпродуктів ВРХ після тривалого падіння у 2020 р., зріс на 25%. Збільшення обсягів виробленої продукції був і в період п'яти місяців 2021 р., у порівнянні з п'ятьма місяцями 2020 р., на 59%.

Станом на 1 грудня 2021 р., поголів'я ВРХ склало 2689,4 тис. голів, що у порівнянні з аналогічним періодом 2020 р., на 184,6 тис. голів менше (—6,4%). Найбільша чисельність поголів'я на сьогодні спостерігається у наступних областях: Хмельницька (223 тис. голів), Полтавська (187,5 тис. голів) та Вінницька (186 тис. голів). Також скорочення спостерігалось і у виробництві м'яса, яке за 2021 р., склало 288,3 тис. т у забійній масі, що на 16,5% менше ніж у 2020 р.

Дві третини вирощеного поголів'я ВРХ припадає на домогосподарства і тільки третина - на спеціалізовані фермерські господарства та тваринницькі ферми [16].

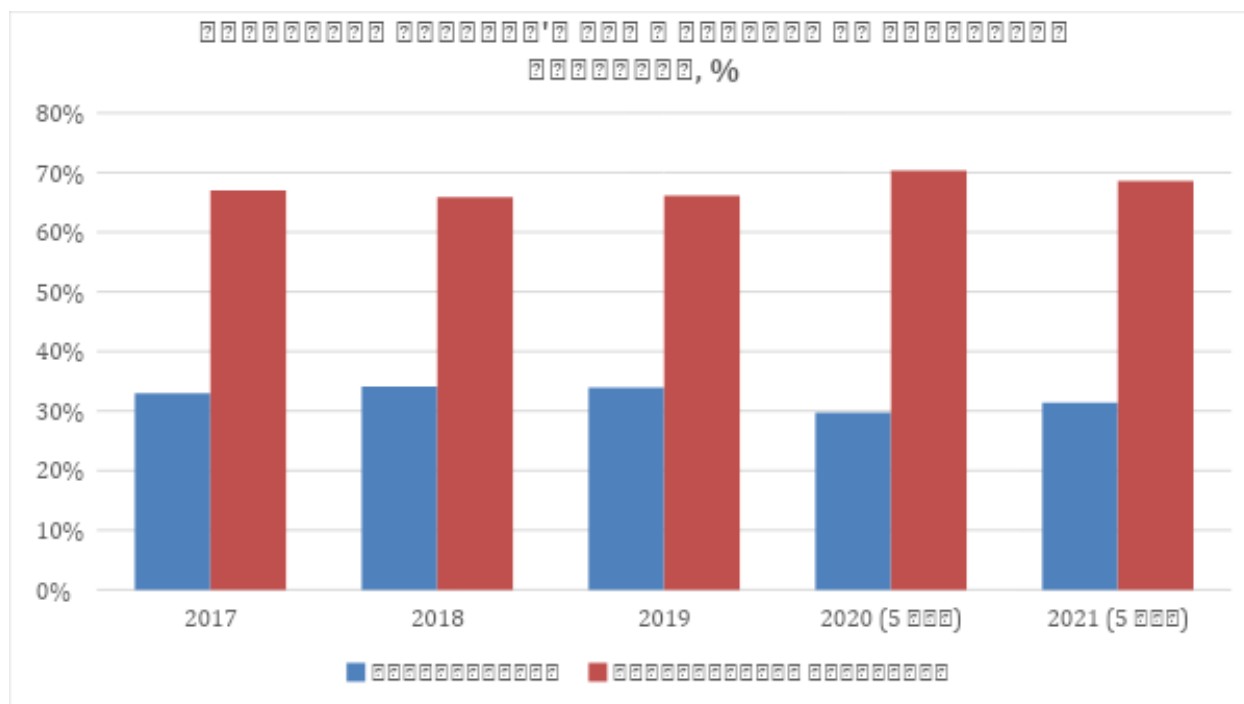


Рисунок 2.5 Структура поголів'я великої рогатої худоби в Україні за період 2017 р- 5міс. 2021 року (джерело аналітичний звіт Компанії Про-Консалтинг)

Споживачі та їхні вподобання

На рівень споживання м'яса у світі впливають демографічні показники країн, урбанізація, доходи, ціни, традиції, релігійні переконання, культурні норми, а також проблеми довкілля. Очевидно, що зростання населення є основним чинником збільшення споживання [3].

Економічне зростання - ще один важливий чинник споживання м'яса. Зростання доходів збільшує можливості купівлі м'яса, яке зазвичай є дорожчим джерелом калорій і білків. Реакція споживання м'яса на душу населення на зростання доходів буде вищою за більш низьких доходів і меншою за вищих доходів, коли споживання значною мірою насичене й обмежене іншими чинниками, зокрема екологічними та культурними [3].

Імпорт та експорт

Український ринок за підсумками 2021 р., наростив імпорт яловичини до 2,78 тис. т, що на 34% більше ніж у 2020 р.

Найбільше в Україну постачається мороженого м'яса - 1,94 тис. т (70% від загальних поставок). Свіже та охолоджене м'ясо складало 0,84 тис. т. [21].

Ключовими експортерами в Україну яловичини стали: Австрія — 1 148 тонн; Литва — 534 тонн; Польща — 237 тонн; США — 182 тонн. Обсяги поставок української яловичини за кордон також демонструють незначне зростання у 2021 р. Попри тяжке становище в вітчизняному скотарстві, українські експортери відправили в інші країни 27,55 тис. м'яса, що на 11% більше ніж торік. При цьому, 99% поставок відбувалось виключно у замороженому вигляді. Для порівняння, поставки 2020 р., мали співвідношення 92% мороженого та 8% охолодженого, а в 2019 р., - 61% мороженого і 39% охолодженого. Найбільше експортували до таких країн: Китай — 12,33 тис. тонн; Білорусь — 3,68 тис. тонн; Казахстан — 3,10 тис. тонн; Узбекистан — 2,89 тис. тонн.

Прогнози ринку

Регіони Близького Сходу й Північної Африки є ключовим ринком для постачання яловичини. По-перше, це типи країн-споживачів: багаті країни споживатимуть стейки й м'ясо преміум класу (наприклад, ОАЕ), а також споживачі дешевої яловичини (наприклад, Єгипет) [3].

По-друге, всі основні нинішні постачальники яловичини (Бразилія, Індія і Австралія) розташовані набагато далі від цього ринку ніж Україна. В Україні попит на яловичину менший, ніж на курятину та свинину. Така ситуація зумовлена ціною на даний вид м'яса, а також відсутністю традицій її споживання в Україні [3]. Загалом скотарство нині має невеликі перспективи, тому що інвестиції у цій сфері повертаються довго.

Відсутність прозорого ринку землі в Україні протягом довгих років уповільнювало його розвиток, оскільки орендарі часто не хочуть вкладати гроші в бізнес із довгою окупністю. Крім цього, для прибуткового м'ясного скотарства потрібні пасовища, які в Україні майже повністю розорали. Утім, з поступовим запуском ринку землі є шанс, що галузь прискорить темпи розвитку.

Зниження виробництва яловичини, яке почалося в 2018 році, може тривати й далі, оскільки сьогодні великих інвестиційних проектів із виробництва яловичини в Україні немає, що, своєю чергою прямо вплине на зниження експортного потенціалу країни. Експерти ринку прогнозують, що ціни на м'ясо будуть помірно зростати в середньостроковій перспективі, зважаючи на відновлення попиту й підвищення вартості кормів. Проте очікують, що вони залишаться значно нижче піків десятирічної давності. Прогнозоване зростання номінальних цін на м'ясо очікують для всіх видів м'яса, хоча в кожному під секторі є різна динаміка. Однак співвідношення номінальних цін на м'ясо й корми, за прогнозами, знижуватиметься, хоча і більш повільними темпами, якщо порівнювати з попередніми роками.

Сегментування споживачів

За основу сегментування візьмемо дані поділу населення України на три групи: малозабезпечені, середньо забезпечені, забезпечені.

У першій групі громадяни з рівнем доходів до 12 тис. грн (частка 30%), другій – від 12-17 тис. грн (частка 45%) та у третій – понад 17 тис грн (15%) (дані щодо часток покупців по рівню доходів отримано по даних онлайн покупців компанії «Галицька Свіжина»):

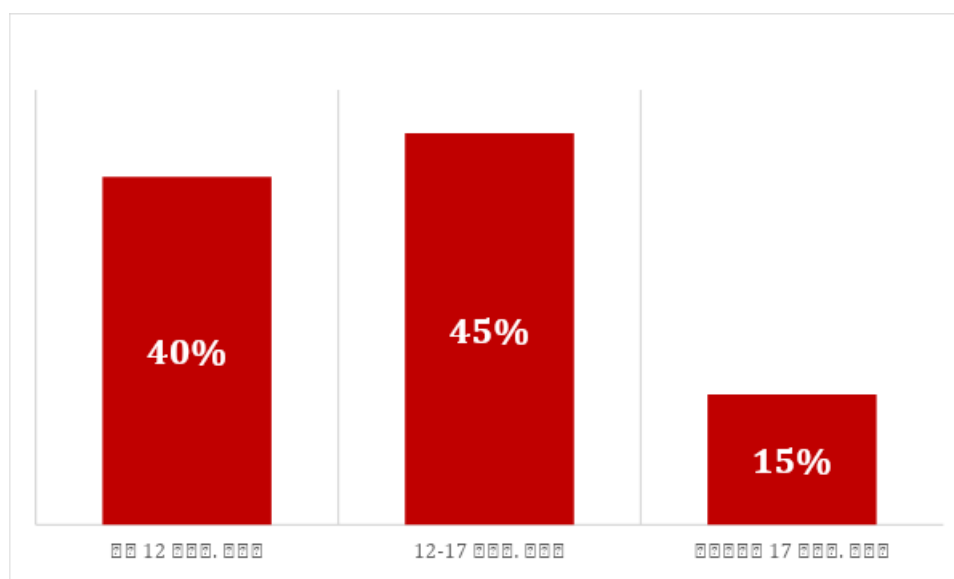


Рисунок 2.6 Частка людей по доходах, % (джерело автора, дані станом на грудень 2022 року)

Яловичина – найбільше дороге по ціні м'ясо з поміж інших видів представлених на полиці мережі магазинів, відповідно, фокусування будемо здійснювати на аудиторію з доходом від 17 тис. грн (забезпечені), а також будемо цілитися на аудиторію з середнім доходом 12-17 тис. грн (Мета – в даній категорії отримати покупців не менше 20% від загальної кількості).

Таблиця 2.10 - Населення за статусом участі у складі робочої сили у віці 15-70 років (тис.осіб) (Дані з Паспорту Львівської області станом на 31.12.2021 р.)

Населення за статусом участі у складі робочої сили у віці 15-70 років (тис. осіб)

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Львівська область								
Усього								
Робоча сила	1135,4	1134,7	1134,9	1136,6	1139,9	1150,3	1123,8	1114,4
Безробітне населення	97,2	92,7	87,9	85,8	78,7	75,1	84,9	85,7
Зайняте населення	1038,2	1042,0	1047,0	1050,8	1061,2	1075,2	1038,9	1028,7
Особи, які не входять до складу робочої сили	741,3	741,6	736,6	733,6	726,8	709,5	729,8	730,6

Станом на 01.01.2022 року за даними Держстату зайняте населення Львівської області налічувало понад 1 млн. осіб

Тобто загальна аудиторія понад 1 млн. осіб, з них 15% забезпечені, що дорівнює 150 тис. осіб.

Частина покупців можна отримати з сегменту середньо забезпечених покупців по таких розрахунках: 45 % від 1 млн. становить 450 тис осіб. З них частка тих хто буде купувати яловичину - 20%, або 90 тис. осіб. Загалом цільова аудиторія по критерію платоспроможності становить 240 тис осіб.

Портрет цільової аудиторії:

-70%: чоловіки та жінки віком 18-60 років, мешканці Львівської області, з доходом понад 17 тис. грн/ос, які споживають м'ясо не рідше 5 разів на тиждень, люблять стейки та в раціоні яких свіже м'ясо займає не менше 15%.

-30 %: чоловіки та жінки віком 18-60 років, мешканці Львівської області, з доходом понад 12-17 грн/ос, які споживають м'ясо не рідше 5 разів на тиждень, люблять стейки та в раціоні яких свіже м'ясо займає не менше 10%.

Асортимент та пакування стейків і бургерних котлет ТМ «Галицька Свіжина»

Основний акцент у товарній маркетинговій політиці буде зроблено на розробці лінійки стейків та бургерних котлет з м'яса бичків.

В комунікаційній політиці з покупцями виходимо з того, що Компанія «Галицька Свіжина» є компанією закритого циклу, яка має прямий вплив на якісні характеристики м'яса з яловичини. Асортимент колекції стейків та бургерних котлет від ТМ «Галицька Свіжина»:

1. Стейк «Рібай»
2. Стейк «Рібай без кістки»
3. Стейк «Стріплойн»
4. Стейк «Тібон»
5. Стейк «Портерхаус»
6. Стейк «Нью Йорк»

7. Котлета бургерна класична (згодом планується розширення асортименту до 3 видів котлет).

Для пакування стейків та котлет бургерних планується інноваційний для українського ринку тип пакування по СКІН технології, яка дозволяє показати та підкреслити перевагу продукту, акцентувати увагу споживача на формі виробу, його свіжості, оцінити співвідношення між м'язовими волокнами та жировими прошарками.

Взірці пакування стейків та котлет:



Рисунок 2.7 Вигляд типу пакування стейка в технології Скін (джерело автора, фото з мережі Кауфлянд в Німеччині)



Рисунок 2.8 Вигляд типу пакування стейків, ребер, медільйонів в технології Скін (джерело автора, фото з мережі Лідл в Італії)



Рисунок 2.9 Вигляд типу пакування медальйона в технології Скін (джерело автора, фото з виставки Іффа 2022, компанія Fiorani)



Рисунок 2.10 Вигляд типу пакування медальйона (оцінка щільності прилягання плівки) в технології Скін (джерело автора, фото з виставки Іффа 2022, компанія Fiorani)



Рисунок 2.11 Вигляд типу екологічного пакування медальйона з сировини, яка вже перероблена та підлягає переробці в технології Скін плюс (джерело автора, фото з виставки Іффа 2022)

Виходячи з сегментування покупців, асортиментного ряду продукції та економічних розрахунків бізнес моделі проекту, маркетингова стратегія по проекту відгодівлі бичків та реалізації стейків і котлет бургерних забезпечує:

- маржинальність проекту на рівні 14% кожного року починаючи з першого року від дати запуску проекту;
- прибутковість проекту на рівні 13% вже в 1 рік з моменту запуску проекту;
- отримання чистого прибутку в розмірі не менше 1,5 млн грн вже в перший рік запуску проекту;
- виведення на ринок колекції стейків власного виробництва у концепті «від лану до столу» (відгодівля-забій-виробництва-продаж через власний рітейл) в асортиментній лінійці продукції в кількості не менше 10 видів СКЮ;
- потребу українського споживача у високоякісній яловичині/стейках по ринковій ціні;
- розвивати культуру споживача, вчимо готувати та споживати якісну яловичу добірного м'яса.

РОЗДІЛ 3. ЗМІНИ В КОМПАНІЇ ТА ЇЇ РОЗВИТОК ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ

3.1. Етапи впровадження закупівлі худоби для дорощування

Пройдений етап:

-підготовчий етап (пошук партнерів, ведення переговорів, розподіл відповідальностей, розподіл відповідальностей, КРІ). В серпні 2022р., здійснено поїздку у м. Кетш Республіки Польща на огляд тварин та вивчення усіх процесів у відгодівлі та заготівлі кормів для тварин, в даній поїздки залучений також директор ТзОВ Ратнівського Аграрію щодо подальшої нашої співпраці у відгодівлі бичків. Був підписаний тристоронній договір про співпрацю. Та договір з Польщею щодо закупівлі бичків та зоотехнічний супровід від даного господарства з м'ясо-молочної сементальської породи. Проговорено всі етапи карантинних заходів щодо експортованих тварин. Погоджено всі ветеринарно-санітарні міроприємства з Держпродсповиж служби щодо обов'язкових протиепізоотичних заходів.

В вересні 2022р., було підписано договір про співпрацю між ТОВ «ТД «Галицька Свіжина» та НДКІ кормових добавок та біопрепаратів про співпрацю у наданні наукового ветеринарного супроводу даного проекту.

В жовтні 2022р., був підписаний договір між ТОВ «ТД «Галицька Свіжина» із ТзОВ Ратнівський Аграрій щодо відгодівлі наших бичків до забійного віку (8-9 місяців) з вагою від 300 до 800 кг., живої ваги.

Наступні етапи на реалізацію:

- закупка тварин (процес полягає у відборі групи бичків однієї вікової групи і масі тварин, а зокрема це бички віком 6-7 місяців, і живою масою 300-320 кг. Дані тварини у віці 6-7 місяців повністю сформовані щодо травного

тракту і тому не вимагають особливого ставлення щодо відбору кормів для її годівлі.

Це повністю сформовані тварини які легко переносять транспортування, пройшли всі вакцинації, в тому числі щодо антропозоонозних захворюваннях партії тварин входить 33-36 голів (це вміст 1 скотовоза). Також дані тварини перевозяться в спеціалізованому транспорті з поїлками. І з супровідних документів є товарно-транспортна накладна, ветеринарне свідоцтво (форма №1) а також ветеринарними паспортами на кожну тварину, в яких вказано дата народження тварини, стать, кличка, порода, та родовід (вказані ближні родичі тобто батьки та друга лінія, дідусі та бабусі). Дані тварини є чіпові або клеймовані. Клейма можуть бути нанесені як на шкіру так і на вуха. Даний процес називається бонітуванням, може стояти так званий кульчик № тварини. Під час транспортування їх раз на добу годують і два-три рази обов'язково дають воду через спеціальні поїлки в скотовозі. Під час транспортування можливий травматизм. Рідко але присутній перелом кінцівок, дані тварини вибраковуюються і відправляються на забій;

- доставка тварин на фермерське господарство Ратнівський Аграрій:

Ратнівські Аграрій- це фермерське господарство яке спеціалізується на відгодівлі високопородного м'ясного напрямку худоби. В даному господарстві є вільно вигульне утримання тварин (безприв'язне), що призводить до розвитку хороших м'язових тканин. Збалансований цілорічний раціон годівлі тварин забезпечує високий показник здоров'я худоби.

При поступленні тварин з Республіки Польща до Ратнівського Аграрію тварини поміщаються в окрему ферму ізольовану від інших вікових груп, так званий карантин, де вони проходять ветеринарний огляд та адаптацію до навколишнього середовища;

- оформлення митних документів:

дані тварини пересікаючи через кордон їдуть через зелений пас у зв'язку з вантажем (живий груз).

Під час оформлення митних документів проходить обов'язковий огляд ветеринарними спеціалістами з ПДВСК на кордоні та транспорті України, які звіряють номери чіпів, ветеринарного свідоцтва (форма №1), а також ветеринарних паспортів про родовід.

Особливу увагу звертають на лабораторні дослідження щодо заразних та незаразних хвороби тварин, та дозволу ветеринарної служби України на ввіз на територію України. Даний дозвіл готується заздалегідь з виїздом спеціальної комісії на територію господарства де будуть проходити карантин тварин:

- постановка тварин на карантин:

карантин триває 1 місяць. Дані тварини вносяться у все республіканський реєстр державною агенцією з ідентифікації сільськогосподарських тварин, де вносять дані про вік, стать, порода, породність, клички та всі вакцинації які пройшли тварини.

Після проходження карантину вікові групи можуть бути переведені у загальний комплекс з відкритим вільно доступним кормовим столом, а також при необхідності можуть виводитись на пасовище які обладнані електропастухами.

При виявленні на карантині хворих тварин їх ідентифікують, ізолюють та лікують. Це призводить до незапланованих витрат:

- конверсія корму на відгодівлі:

конверсія корму - це кількісні та якісні показники в 1кг. корму (скільки кг., корму потрібно спожити тварині для 1 кг. приросту живої маси тіла тварин). Збалансований і круглорічний раціон забезпечує рівномірний розвиток тварини та забезпечує енергетичну цінність м'яса, основне забезпечує здоровий розвиток тварин і як наслідок - якісний продукт - м'ясо охолоджене:

- ветеринарний супровід:

кваліфіковані спеціалісти ветеринарної медицини забезпечують надійність і здоров'я тварин, виділяють травмованих і ослаблених тварин в окремі групи, а також проводять ветеринарні міроприємства. Професор Овсієнко писав: “Гуманна медицина лікує людину, а ветеринарна медицина - людство”:

- витрати на відгодівлі:

витрати на соковиті корми (сінаж, силос кукурудзяний, сіно лугове, солома, екструдовані концентровані корми).

Також сюди входять електроносії, витрати на транспорт, обслуговуючий персонал, охорона та ветеринарний супровід. При нестабільній ціні на зернові культури прийнято рішення про вирощування своїх зернових культур, цим питанням займається фермерське господарство Ратнівський Аграрій, що забезпечує нам сталу ціну на корми для худоби:

- забій:

забій тварин проводиться у 16-18 місячному віці при вазі не менше 700 кг. Забій проводиться на спеціалізованому пункті для (ВРХ). Процес забою проходить гуманно. Забій проводиться пневмо пістолетом що забезпечує швидке знеболення тварини, та забезпечує повністю знекровлення.

Під час забою м'ясо проходить ветеринарно санітарну експертизу, та проходить процес дозрівання пів туші у холодильній камері, що закріплюється клеймуванням туші та видачі ветеринарного свідоцтва (форма №2) та декларацію виробника де вказано кількість одиниць, кілограм, термін зберігання, реалізації та транспортування:

- логістика:

В логістику входять витрати на транспортування з Польщі до Ратнівського Аграрію, з Аграрію на забійний пункт, із забійного пункту до заводу де переробляється в кінцевий продукт:

- кінцевий продукт:

кінцевим продуктом є м'ясо охолоджене різних видів, різної цінової політики з різними смаковими властивостями. А також кулінарні вироби в склад яких входить м'ясо яловичини. А також субпродукти яловичі охолодженні:

- доставка до споживача:

до споживача м'ясо та кулінарні вироби доставляються спеціалізованим транспортом (з холодильним обладнанням), що забезпечує дотримання всіх вимог, щодо якості і безпечності харчових продуктів. Продукт іде маркований ідентифікований із супровідними документами (декларацією виробника) де зазначені умови зберігання та реалізації, які доступні до ознайомлення споживачем.

3.2. Ризики при зміні курсу валют. Ризики та обмеження цінової політики.

В умовах невизначеності ситуації в країні в період військового стану важливу роль відіграють валютні коливання, а особливо курс польського злотого для нашого проекту.

Виробництво яловичини – це складний багатоаспектний процес, який охоплює численні технологічні ланки пов'язані із виробництвом та заготівлею кормів, організацією відгодівлі молодняку ВРХ, забоем та переробкою одержаних туш і реалізацією готової продукції [12, 13].

Кожний із виробничих етапів характеризується певною технологічною та організаційною специфікою щодо використання та розподілу залучених матеріально-технічних та фінансових ресурсів. Відповідно зміна курсу валют впливає на економічну ефективність проекту.

Високим ризиком через зростання курсу валют є ріст закупівельних цін на молодняк ВРХ м'ясних порід, які будуть закуповуватися у Польщі для відгодівлі.

Підвищення курсу валют впливає на зростання ставки дисконту у гривні, що спричиняє зниження чистого грошового потоку, низький рівень якого негативно вплине в сукупності із підвищенням авансованої вартості проекту на основні показники інвестиційної ефективності даного виду бізнесу.

Промодельюємо ефективність впровадження проекту у випадку, якщо курс валют польського злотого та відповідно ціна придбаного у Польщі бичка зросте на 35%.

Фінансовий результат вирощування бичків на інтеграційній фермі матиме вигляд:

Таблиця 3.1 Фінансовий результат вирощування бичків при збільшенні курсу валют на 35%

Назва показника	1 рік вирощування	2 рік вирощування	3 рік вирощування
Дохід від реалізації бичка	11 700 000	35 100 000	38 610 000
Прямі витрати (матеріальна собівартість вирощування бичка)	12 941 916	38 825 748	42 708 323
Вартість бичка 300 кг.	8 453 700	25 361 100	27 897 210
Витрати на ветпрепарати, грн.	44 800	134 400	147 840
Витрати на корма, грн.	4 443 416	13 330 248	14 663 273
Маржинальний прибуток	-1 241 916	-3 725 748	-4 098 323
Маржинальність	-11%	-11%	-11%
Постійні витрати	1 738 333	1 995 000	2 194 500
Витрати на зарплату, грн.	555 000	720 000	792 000
Оренда виробничих потужностей	600 000	600 000	660 000
Витрати на транспорт, грн.	275 000	275 000	302 500
Витрати на МШП та господарські витрати, грн.	154 167	200 000	220 000
Витрати на послуги сторонніх організацій (лабораторія, ремонт, обслуговування, вет. лікаря, зоотехніка)	154 167	200 000	220 000
Операційний Прибуток (ЕВІТ), грн.	-2 980 249	-5 720 748	-6 292 823
Прибутковість	-25%	-16%	-16%
Податки та штрафи, грн.	0	-1 029 735	-1 132 708
Нараховані податки	0	-1 029 735	-1 132 708
Чистий прибуток, грн.	-2 980 249	-4 691 013	-5 160 115

Джерело: укладено автором

Фінансовий результат при переробці сировини у готову продукцію з яловичини та реалізації її покупцям залишиться незмінним, однак консолідований звіт про фінансові результати відображений нижче у таблиці:

Таблиця 3.2 Консолідований звіт про фінансові результати при зростанні курсу валют на 35%

Назва показника	1 рік проекту	2 рік проекту	3 рік проекту
Плановий прибуток вирощування бичків, грн.	-2 980 249	-4 691 013	-5 160 115
Плановий прибуток виробництва та реалізації продукції яловичини, грн.	1 517 579	4 749 536	5 224 490
Разом плановий прибуток по проекту, грн.	-1 462 671	58 523	64 375
<i>Прибутковість проекту</i>	<i>-10%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>

Джерело: укладено автором

Таким чином, при збільшенні курсу польського злотого більш ніж на 35% при незмінному попиті та кон'юнктурі ринку в Україні, проект буде збитковим.

Додатковим негативним аспектом підвищення курсу іноземних валют стане посилення інфляційних процесів, зокрема вимушеного подорожчання багатьох видів продуктів харчування, у тому числі яловичини, що звісно негативно вплине на і так низьку купівельну спроможність покупців та призведе до якісної зміни структури споживання на користь більш дешевших видів м'яса.

Відповідно до даних Міністерства фінансів України у бюджеті на 2023 р. запланований середньозважений курс 1 дол. США на рівні 42,2 грн., а на кінець року – 45,8 грн, що на 13-22% вище за курс станом на травень 2023 р [1]. Враховуючи високу імовірність подальшого зниження курсу національної валюти, собівартість виробництва яловичини та її переробки буде обґрунтовано зростати, що обумовить ріст збутових цін із врахуванням тенденцій на міжнародному ринку на 20-25% за підсумками поточного року, що нижче критичного рівня в 35% згідно проведених нижче розрахунків.

Тому при реалізації проекту важливу роль відіграють договірні відносини з партнерами (виважений та скрупульозний підхід до укладання контрактів), можливість отримання дотацій від держави при значних валютних коливаннях, а

також постійний моніторинг ринкової ціни готової продукції на ринку України та вивчення еластичності попиту на дану групу продукції. Проте, варто зазначити, що ставимо перед собою ціль не лише прибутковість даного окремо взятого проекту, а синергетичний ефект від впровадження проекту.

Під синергетичним ефектом маємо на увазі збільшення обсягу продаж не лише яловичини, але також і інших видів м'ясної продукції та супутніх товарів. Тобто, нашою ціллю є розуміння клієнтів, що наша Компанія може забезпечити широкий попит споживачів в одному магазині. Саме тому ефективність впровадження проекту підставляється також і з загальними результатами Компанії в частині приросту реалізації продукції в вартісних та натуральних показниках, прибутковості та пізнаваності бренду.

Однак, важливо, щоб не відбулося диспаритету цін, який проявляється у відносно швидшому підвищенню вартості основних ресурсів, які необхідні для організації проекту у порівнянні з ціною на яловичину. Тому, з метою мінімізації ризиків знецінення національної валюти, необхідно акцентувати увагу в майбутньому на організації повно циклічного виробництва яловичини на власно вирощених кормах із залученням власних переробних потужностей, що дозволить також підвищити економічну ефективність проекту.

Також доцільно удосконалювати фінансову діяльність господарства з орієнтацією на періодичну конвертацію виручки від реалізації з гривні на дол. США, чи євро з додатковою закупівлею держаних облігацій та інвестиційних монет і злитків у дорогоцінних металах, що дозволить суттєво знівелювати валютні ризики та підвищити фінансову стійкість даного виду бізнесу.

Також одним з основних ризиків при впровадженні проекту є ціни на зернові та інші с/г культури, які використовуються в якості кормів для відгодівлі бичків.

Так, на етапі виробництва та заготівлі кормів, закупівлі окремих їх компонентів підвищення курсу валют, яке призводить до пропорційного знецінення національної грошової одиниці – гривні, у якій відбуваються розрахунку та платежі впливатиме на зростання вартості кормів, для виробництва яких потрібні імпортовані складові, які в Україні в основному не виробляються, а це паливно-мастильні матеріали, що є на 85-90% імпортованою компонентною через зруйновані нафтопереробні заводи, мінеральні добрива, високопродуктивне насіння, комплектуючі до сільськогосподарської техніки та інші матеріали, які часто імпортуються.

У відповідності до зростання курсу основних конвертованих валют – дол. США та євро по відношенні до гривні, вартість імпортованої складової у виробництві кормів звичайно зростає.

Також підвищиться вартість логістичних та транспортних витрат, на які часто припадає від 10-15% усіх витрат, через підвищення цін на паливно-мастильні матеріали.

Окремо варто зазначити на можливому підвищенні цін на кормові добавки, премікси, значну частину ветеринарних препаратів, які використовуються при вирощуванні ВРХ та часто мають імпортоване походження.

Зменшити рівень впливу даного ризику можна за допомогою форвардних контрактів – стандартних документів, які засвідчують зобов'язання придбати активи (в нашому випадку зернові та інші с/г культури) у певний час та на певних умовах у майбутньому, з фіксацією цін продажу під час укладення такого контракту.

Ключовим питанням згідно таких контрактів є збереження цін на с/г культури в майбутньому, таким чином можна застрахувати проект від суттєвого зростання цін на кормову базу не зважаючи на показники урожайності, вартості насіння, засобів захисту рослин, мінеральних добрив та мікроелементів на ринку.

Від ціни товару залежить його успіх або невдача проекту чи Компанії загалом. Для того, щоб ефективно функціонувати та розвиватися, Компанія має задовольняти споживчі потреби покупців за прийнятною ціною, тобто клієнти голосують за Компанію своїми коштами.

На ціноутворення в Компаніях може впливати одночасно декілька факторів: соціальні, економічні, політичні, географічні, психологічні чи інші. Також дуже важливу роль відіграє якість продукції, яку виробляє Компанія.

Якщо Компанія не особливу роль приділяє якості продукції, а ставку робить на дешеву ціну, то в певний період Компанія може зайняти певну частку ринку, однак в майбутньому при зміні кон'юнктури ринку, а саме при появі конкурентів, збільшенні кількості вибагливих клієнтів, переорієнтація фокусу клієнтів на більш якісний продукт може призвести до суттєвого зменшення обсягу продаж продукції та зниження репутації Компанії на ринку.

М'ясо та м'ясопродукти відносяться до основних видів продуктів харчування виробництво яких є стратегічно важливим в контексті формування продовольчої безпеки держави [6].

Частка яловичини у структурі споживчого фонду річного балансу м'яса та м'ясо продуктів за даними Державної служби статистики в Україні складало у 2020 р. близько 15%, або понад 330 тис. т, що становить близько 8 кг на одну особу за рік [2]. Яловичина та продукти її переробки традиційно відносяться до найбільш дорогих м'ясних товарів порівняно з м'ясом птиці чи свининою, що за умови відносно низької купівельної спроможності значної частини громадян впливає на якісну структуру споживання, при якій споживачі частіше віддають перевагу більш дешевим видам м'яса та м'ясопродуктів [17, 18].

Ціни на яловичину в середньому на 20 - 25% вищі ніж на свинину та майже у двічі вищі за м'ясо бройлерів. Відповідно при формуванні цінової політики також необхідно враховувати ринкові особливості вітчизняного ринку м'яса та купівельну спроможність більшої частини споживачів.

Водночас неможливо не звертати увагу і на витрати Компанії, пов'язані з виробництвом продукції, тобто в будь який момент часу чітко розуміти і калькулювати виробничу собівартість, враховуючи прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці та накладні загальновиробничі витрати.

При вході на ринок реалізації яловичини найбільш доцільно, на наш погляд, формувати цінову політику на основі використання стратегії “проникнення” або “проштовхування”, яка передбачає встановлення доступних для споживачів цін для мінімізації ризиків збуту.

Звичайно, рівень ціни повинен бути економічно обґрунтованим та покривати визначені витрати на її виробництво з гарантуванням досягнення запланованого рівня прибутковості, який за нашими розрахунками повинен досягнути близько 13% починаючи з другого року реалізації представленого проекту. Проте враховуючи відносно невисокий запас економічної ефективності особливо у перший рік розвитку бізнесу з виробництва та переробки яловичини можливі ризики не покриття операційних витрат виручкою від реалізації продукції в наслідок відносно не високих цін реалізації на початковому етапі входження на ринок.

Основним обмеженням у ціновій політиці стане ринкова кон'юнктура та її можливі коливання через стан економіки держави, рівень доходів покупців, динаміка пропозиції та попиту в умовах воєнного стану, що нажаль, досить складно точно спрогнозувати, тому варто розглянути декілька найбільш імовірних сценаріїв розвитку подій. Перший – оптимістичний варіант, при якому відбудеться швидке відновлення економіки держави та рівня реальних доходів громадян після завершення воєнного стану, що сприятиме зростанню купівельної спроможності покупців на внутрішньому ринку, підвищенню платоспроможного попиту на яловичину та встановленням відповідних цін реалізації продукції, які у повній мірі з маржою 15-20% покриватимуть витрати на виробництво продукції та сприятимуть розвитку даного виду бізнесу.

Другий варіант розвитку подій більш песимістичний та ґрунтується на довготривалому відновленні вітчизняної економіки, яка супроводжуватиметься відносно низьким рівнем реальних доходів громадян на відтоком (міграцією) населення закордон, що додатково впливатиме на зниження попиту на яловичину.

За такого сценарію є суттєві ризики реалізації продукції за відносно низькими цінами, через обмежений платоспроможний попит, що призведе до зниження виручки від реалізації, а відтак і прибутковості бізнесу.

Одним із найбільш ефективних способів мінімізації описаного цінового ризику та обмеження є впровадження комплексу організаційно-економічних заходів щодо мінімізації виробничих витрат, що дозволить знизити собівартість продукції та збільшити рівень, на який без значних втрат у прибутковості можливо знизити ціну.

Тому важливо враховувати усі вищевказані фактори для вивіреної зваженої цінової політики Компанії. Цього принципу дотримується Компанія в своїй ціновій політиці, тобто підтримує високу якість продукції для підтримання високої репутації виробника на ринку, враховуючи виробничу собівартість, а також психологічні аспекти населення та ставлячи таку націнку на продукцію, щоб ціна не була вищою за ціни конкурентів.

Окрім цього, Компанія прагне задовольнити широкий попит на м'ясну продукцію різного виду. При цьому Компанія зобов'язана проводити відповідні економічні розрахунки та моніторинг цін для підтримання своєї цінової стратегії.

Враховуючи цінову політику Компанії розуміємо, що ціни можуть змінюватися лише виважено і обґрунтовано, враховуючи ринкові та економічні фактори, що враховувалося при розрахунку планових звітів про фінансові результати та звіті про рух грошових коштів, а також при врахуванні валютних коливань (коли оцінювали валютні ризики при закупівлі бичків при незмінній ціні реалізації продукції яловичини).

ВИСНОВКИ

В процесі написання даної магістерської роботи виявлено не достатньо розвинуту нішу на ринку м'ясної продукції, яку можемо і хочемо заповнити, проведено розрахунки для визначення економічної доцільності проекту, проаналізовано потенційні ризики та маркетингову стратегію, а також етапи впровадження проекту.

В бізнесі важливо вчасно побачити тренд, потенціал та можливості на ринку, або самому створити тренд, який в майбутньому принесе конкурентні переваги та можливості для розвитку. Тому, проаналізувавши частку продаж яловичини та культуру споживання продуктів з яловичини на європейському ринку, а також промоніторивши тенденцію на ринку на заході України, вважаю за доцільним впровадити проект дорощування бичків та створення лінійки продукції яловичини (бургери, стейки та ін.). Це принципове рішення, яке обґрунтоване проведеними результатами дослідженнями стану ринку.

Проаналізувавши різні варіанти реалізації проекту, я прийняв рішення піти коротким шляхом, а саме враховуючи терміни народження телят (285 днів), період сухостою (45-60 днів), зрозумів, що це довгий період і тому вирішив замовляти бичків у живій вазі 300-350 кг. Симентальської породи у Республіці Польщі до Ратнівського Аграрію, де плануємо дорощувати до 650-750 кг.

Дане рішення підтверджується економічними розрахунками проекту на п'ять наступних років, згідно яких дійшов висновку про те, що прибутковість проекту є невисокою, але прийнятною. Окупність проекту становить п'ять років, що є доволі хорошим показником враховуючи специфіку даного бізнесу. Для зменшення фінансового навантаження в перший рік проекту досягнуто домовленості з партнерами з Польщі про відтермінування платежів за молодняк ВРХ на 12 календарних місяців.

Як і в кожному інвестиційному проекті, впровадження даного проекту супроводжується ризиками.

На мою думку, одним із найважливіших є ризик зростання курсу валют, тим паче враховуючи військовий стан в країні. При зростанні курсу польського злотого більш як на 35% проект стає збитковим. Враховуючи ризики, вважаю за доцільним кожного місяця моніторити стан справ та виконання бюджету, а особливо в перший рік впровадження проекту. Приймаючи дані ризики до уваги та на противагу можливі вигоди від реалізації проекту в довгостроковій перспективі та потенційному масштабуванню, а також позитивні результати в інших проектах Компанії, вважаю що наша команда здатна ефективно впровадити проект.

Для реалізації даного проекту створена крос-функціональна команда, яка складається з професійного ветеринарного лікаря, який знає та вміє організувати наскрізний контроль за якістю продукції, директора з маркетингу, яка розробила стратегію та модель просування та позиціонування продукції на ринку, аналізує та вміє створювати тренди, керівника логістики для забезпечення проекту вчасно, ефективно і з мінімальними витратами забезпечувати доставку, комерційного директора та HR директора, керівника відділу постачання. Окрім цього, до проекту долучений фахівець з обвалки яловичини та виробництво продукції з яловичини (стейки, бургери та ін. продукція).

Також для мінімізації ризиків прийнято рішення укласти форвардні контракти для своєчасного та по фіксованій ціні забезпечення в кормовій базі, кормових добавок та ветпрепаратах.

Важливим аспектом, який відіграє ключову роль при прийнятті рішень є синергетичний ефект від провадження даного проекту. Окрім планового збільшення продаж продукції яловичини, маємо за мету збільшити продажі і по інших групах продукції Компанії. Наша ціль – забезпечити попит клієнта в усіх видах м'ясної продукції та супутніх товарах, щоб коли споживач подумає про потребу в придбанні м'ясних продуктів, така продукція асоціювалася з Торговою маркою “Галицька свіжина”.

Тому, враховуючи стан та кон'юнктуру ринку яловичини, а саме дефіцит сировини, невисоку якість сировини на ринку на сьогоднішній день, можливість донести нову культуру споживання яловичини, а також можливість заслужити довіру нових покупців, підтримувати себе як надійного виробника для існуючих покупців, вважаю за доцільним впровадити проект і розширити виробничі можливості для Компанії.

Наша компанія може, вміє і втілить ідею в реальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <https://minfin.com.ua/ua/2022/11/01/94865327>
2. <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. <https://agrotimes.ua/article/rynok-yalovychyny>
4. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-myasa-svezhego-i-s-ubproduktov-ukrainy-2020-god-1>
5. <https://a7d.com.ua>
6. Береговий В. К. Збільшення виробництва яловичини та телятини основний напрям вирішення продовольчої безпеки України [Електронний ресурс] / В. К. Береговий, К. В. Береговий. // Ефективна економіка. - 2015. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_2_21
7. Береговий К. В. Проблеми забезпечення населення України м'ясом яловичини. / К. В. Береговий // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2013. - Вип. 181(4). - С. 44-53
8. Білий В. П. Вплив способу утримання на продуктивні та етологічні показники бугайців при виробництві яловичини у молочному скотарстві / В. П. Білий // Науково-технічний бюлетень. - 2018. - № 119. - С. 65-69
9. Богатко Н. М. Вплив санітарно-гігієнічного стану об'єктів м'ясопереробного підприємства на показники безпечності виробленої яловичини та свинини / Н. М. Богатко, В. І. Семанюк, В. З. Салата, П. Д. Константінов, Н. І. Сахнюк, Л. М. Богатко // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Ґжицького. - 2012. - Т. 14, № 2(3). - С. 13-20.
10. Бричко А. М. Виробництво та збут м'яса (яловичини, свинини, м'яса птиці) на вітчизняному та світовому ринках [Електронний ресурс] / А. М. Бричко. // Ефективна економіка. - 2016. - № 12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_61

11. Бродовський В. А. Санітарна якість та безпечність яловичини в залежності від умов її отримання / В. А. Бродовський // Аграрний вісник Причорномор'я. Ветеринарні науки. - 2014. - Вип. 72. - С. 8-11
12. Галстян А. С. Методичні підходи щодо оптимізації виробництва молока і яловичини / А. С. Галстян // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. - 2014. - Вып. 47. - С. 36-39
13. Даниленко С. Яловичини буде більше, якщо корми телят з функціональною добавкою / С. Даниленко // Продовольча індустрія АПК. - 2014. - № 3. - С. 28-31
14. Драган О. І. Шляхи об'єднання виробництва яловичини з її переробкою / О. І. Драган // Розведення і генетика тварин. - 2003. - Вип. 37. - С. 85-88
15. Запталов Б. Й. Ветеринарно-санітарна експертиза консервів м'ясних з яловичини, вироблених в Україні / Б. Й. Запталов, М. С. Карпуленко, В. М. Муковоз, О. М. Якубчак, В. І. Хомутенко, М. В. Ігнатовська // Науково-технічний бюлетень Науково-дослідного центру біобезпеки та екологічного контролю ресурсів АПК. - 2016. - Vol. 4, № 3. - С. 74-78.
16. Збарський В. К. Сучасний стан та проблеми виробництва яловичини у господарствах Запоріжжя / В. К. Збарський, А. В. Збарська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 30(1). - С. 91-96.
17. Казьмірук Л. В. Вирощування бугайців різних порід та їх помісей з використанням цілорічної однотипної годівлі при виробництві якісної та дешевої яловичини в умовах покуття / Л. В. Казьмірук, А. К. Калинка, О. Б. Лесик, Л. В. Шпак // Аграрна наука та харчові технології. - 2018. - Вип. 4. - С. 99-117
18. Калинка А. К. Зниження собівартості виробництва дешевої яловичини в Карпатському регіоні Буковини / А. К. Калинка, Н. В. Семенишин // Проблеми агропромислового комплексу Карпат. - 2017. - Вип. 25-26. - С. 194-197

19. Козир В. С. Коефіцієнт "мармуровості" як показник якості яловичини / В. С. Козир // Вісник аграрної науки. - 2015. - № 1. - С. 34-38
20. Копитець Н. Г. Ринок яловичини в Україні: сучасний стан та перспективи / Н. Г. Копитець // Економіка та управління АПК. - 2015. - № 1. - С. 59-64
21. Лютка Г. І. Продуктивність та хімічний склад яловичини тварин різних порід / Г. І. Лютка, В. О. Добroneцька // Аграрна наука та харчові технології. - 2018. - Вип. 1. - С. 71-78.