

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Розробка стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 6

Івахнюк Юлія Володимирівна
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н. Шереметинська Оксана Валеріївна
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк

“10” лютого 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Івахнюк Юлії Володимирівні

1. Тема проекту (роботи) **Розробка стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок**

керівник проекту (роботи) Шереметинська О.В., к.е.н.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10.02.2020 р № 109-КС.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05 червня 2020р.

3. Вихідні дані до проекту – законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Розділ 2. Дослідження господарської діяльності ПАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

Розділ 3 розробка стратегії виходу ПАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» на зовнішній ринок

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

Результати дослідження знайшли відображення в **5** рисунках та **4** таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	15.02.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	20.02.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.02.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.03.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2020 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2020 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	28.05.2020 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.06.2020 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Ю. В. Івахнюк

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

О.В. Шереметинська

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні підходи до процесу розробки стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок. В роботі досліджено процес побудови стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки, проаналізовано основні напрями стратегічного підприємства з метою виходу на зовнішні ринки.

В роботі виокремлено етапи розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки та визначено їх місце в системі управління підприємством, розглянуто різні наукові підходи до побудови стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

На основі узагальнення результатів дослідження процесу розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки розроблено пропозиції щодо формування стратегії виходу досліджуваного підприємства на зовнішні ринки, запропоновано основні напрями виходу підприємства на міжнародні ринки, зокрема, обґрунтовано виведення нового виду продукції на закордонний ринок, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 92 сторінках (*без урахування додатків*), містить 16 таблиць, 7 рисунків.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, ЕКСПОРТ, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ПИВНА ГАЛУЗЬ, ПІДПРИЄМСТВО.

SUMMARY

The thesis considers and summarizes the existing theoretical and methodological approaches to the process of developing a strategy for the company's entry into the international market. The paper examines the process of building a strategy for the company to enter international markets, analyzes the main directions of a strategic company to enter foreign markets.

The paper highlights the stages of developing a strategy for the company's entry into international markets and identifies their place in the enterprise management system, considers various scientific approaches to building a strategy for the company's entry into international markets.

On the basis of generalization of results of research of process of development of strategy of an exit of the enterprise on the international markets offers on formation of strategy of an exit of the investigated enterprise on foreign markets are developed, the basic directions of an exit of the enterprise on the international markets are offered. measures on the main indicators of the enterprise.

The final work is set out on 92 pages (excluding appendices), contains 16 tables, 7 figures.

Key words: STRATEGY, EXPORT, INTERNATIONAL MARKET, STRATEGIC PLANNING, BEER INDUSTRY, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	8
1.1. Поняття та типи стратегій виходу підприємства на закордонні ринки	8
1.2. Мотиви та етапи виходу підприємства на міжнародні ринки	19
1.3. Методичні засади розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки	27
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	33
2.1. Дослідження ринку пива України	33
2.2. Аналіз господарської діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво»	44
2.3. Оцінка ефективності ЗЕД пивзаводу	55
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	66
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо розробки стратегії виходу ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на міжнародні ринки	66
3.2. Обґрунтування доцільності виведення нової продукції на ринок Чорногорії	75
3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності підприємства	78
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

У сучасному світі міжнародні компанії займають лідируючі позиції у багатьох галузях на міжнародному ринку. Головним чином це пов'язано з розробкою і реалізацією ефективної стратегії виходу на міжнародний ринок. Саме від правильності її постановки залежить, на скільки результативним буде даний крок підприємства, чи допоможе він закріпити свої позиції на світовій арені. Дуже важливо, щоб між стратегічними рішеннями, які приймаються в компанії та ресурсами, з якими вона працює, існував тісний взаємозв'язок. У разі його відсутності може виникнути прогалина між тим, що компанія хоче зробити, і тим, що вона робить. Враховуючи важливість для економічного розвитку підприємства виходу на світовий ринок, з'являється необхідність детального аналізу факторів, які впливають на вибір найраціональнішої стратегії проникнення на нього, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Вагомий внесок у розробку та вивчення даної проблеми був зроблений такими науковцями-класиками як Дж. Данінг, А. Муза, Р. Гріфін, М. Пастей, Ч. Хіл, Б. Сольник та Д. Макліві. Серед сучасних вітчизняних дослідників можна виділити О. Рогача, І. Матюшенко, В. Божко, Д. Лук'яненко, О. Мозгового та інших

Метою дослідження виступає процес розробки стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу завдань:

вивчити поняття та типи стратегій виходу підприємства на закордонні ринки;

розглянути мотиви та етапи виходу підприємства на міжнародні ринки;

дослідити методичні засади розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;

провести дослідження ринку пива України;

проаналізувати господарської діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво»;
оцінити ефективність ЗЕД пивзаводу;

обґрунтувати прийняття управлінського рішення щодо розробки стратегії виходу ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на міжнародні ринки;

довести доцільність виведення нової продукції на ринок Черногорії;

обґрунтувати доцільність запровадження нової продукції на освоєних ринках.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління на підприємстві при виході на міжнародні ринки.

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ПАТ «Фірма «Полтавпиво».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 92 сторінках. Робота містить 16 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 74 найменування, викладених на 7 сторінках. Робота має 5 додатків, які розміщено на 15 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Поняття та типи стратегій виходу підприємства на закордонні ринки

У сьогоднішньому мінливому бізнес-середовищі під впливом глобалізації все більша кількість підприємств прагне розвиватися завдяки виходу на зовнішні ринки, що можливо досягти за рахунок розробки та впровадження стратегії виходу на зовнішні ринки.

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [6].

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Стратегія виробничого підприємства – це сукупність головної мети і основних способів досягнення накресленої мети. Інакше кажучи, розробка стратегії підприємства означає визначення загальних напрямків його розвитку. Розробка стратегії ЗЕД означає визначення основних напрямків діяльності фірми в міжнародній сфері, на світовому ринку. Важливо ще раз підкреслити, що стратегічні плани розвитку ЗЕД повинні бути інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства в цілому [13].

В основі будь-якої форми зовнішньоекономічних зв'язків лежить ідея взаємовигідного міжнародного обміну.

Залежно від цілей підприємства можуть планувати застосування на зовнішньому ринку різних альтернативних стратегій. Якщо підприємство

вже контролює частину ринку по певній групі товарів, воно може з урахуванням конкретних обставин, прийняти одну з наступних стратегій: творчу, оборонну, «зняття вершків» або виходу з ринку. При підході за ознаками новизни ринку і продукту можливі стратегії: балансування, підтримки, «Розвитку» ринку, зростання, ризику, проникнення або диверсифікованого розвитку [17].

Стратегії діяльності на зовнішньому ринку можуть змінюватися протягом життєвого циклу товару, цей процес представлений в таблиці 1.1. життєвий цикл товару - період часу, протягом якого товар звертається на ринку, починаючи з моменту виходу його на ринок і закінчуючи його відходом з ринку [4].

Таблиця 1.1

Стратегії ЗЕД підприємства по стадіям життєвого циклу товару

Елемент	Стадії життєвого циклу			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Занепад
1.Розміщення виробництва	В країні нововведення	У розвинених країнах	У багатьох країнах	В основному в країнах, що розвиваються
2.Розміщення ринку	В основному в країні нововведення; спроби виходу на міжнародні ринки	В основному в промислово розвинених країнах; зміщення на експортні ринки	Зростання в країнах, що розвиваються, спад в промислово розвинених країнах; стабілізація попиту	В основному в країнах, що розвиваються, експорт країн, що розвиваються, загальний спад попиту
3.Конкурентні фактори	Майже монопольне становище. Збут заснований не на ціні, а на унікальності. Розвиток якостей товару	Зростання числа конкурентів, зниження цін конкурентами, велика стандартизація товару	Число конкурентів зменшується Підвищується роль ціни	Ціна – вирішальна умова. Число виробників зменшується
4.Технологія виробництва	Дрібносерійний. Заходи з поліпшення якості товару, висока трудомісткість і капіталомісткість	Збільшення витрат капіталу. більш стандартизованість	Великосерійне виробництво з високими витратами. потрібно менше кваліфіковані	Робоча сила низькокваліфікована на при великосерійному механізованому виробництві

Джерело: [22]

Ми пропонуємо узагальнити існуючі форми, групуючи їх за трьома рівнями участі підприємств на зарубіжних ринках (рис. 1.1).

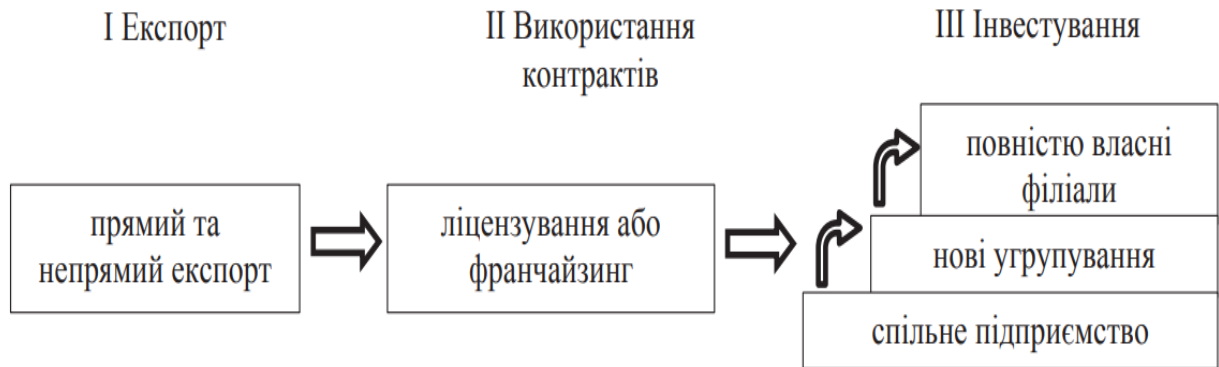


Рис. 1.1. Рівень участі підприємств на міжнародних ринках

Джерело: розроблено автором на підставі [23,26]

На першому рівні розташовується експортна форма, яка включає прямий та непрямий експорт. Непрямий експорт має місце в тих випадках, якщо виробник продає свої товари через посередників. Одним із різновидів опосередкованого непрямого експорту є так званий «пігі бекінг» (piggybacking), тобто входження на іноземний ринок «на плечах» іншої компанії. Альтернативою непрямому експорту є прямий, який здійснюється підприємством через оптові іноземні компанії (дистриб'юторів), не задіюючи посередників. Перевагами експортної форми виходу на ринок є: несуттєві зміни у товарному асортименті підприємства, його структурі; мінімальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання; незначний ризик при вході на ринок та легкість виходу [26].

На другому рівні використовують контрактні форми, наприклад, франчайзинг та ліцензування, тобто компанія може дозволити іншому підприємству взяти під контроль такі функції як адміністрування, управління фінансами, виробництвом та маркетинг. Іншими словами, ліцензування являє собою домовленість, згідно якої іноземний партнер отримує право на процес виробництва або користування торговою маркою, патентом і другими нематеріальними активами в обмін на комісійні виплати або роялті (ліцензійні платежі) [13].

А між тим, франчайзинг – це спосіб організації комерційної діяльності, відповідно до якого франчайзі домовляється з франчайзером про те, що він (або його компанія) буде вести бізнес, використовуючи ім'я франчайзера або його бренду, а також систему управління [44].

Але багато економістів не визнають такі форми виходу, запевняючи, що, задля ефективного розвитку, компанії мають нарощувати знання всередині організації, не вдаючись до аутсорсингу. Третім і останнім рівнем проникнення на іноземний ринок є інвестування, який включає в себе такі форми як спільні підприємства, нові угруповання та повністю власні філіали. Спільні підприємства уособлюють в собі співпрацю двох компаній, які розділяють між собою ризики та доходи при виході на зовнішній ринок. У свою чергу, новими угрупованнями називають нові офіси або філіали у іншому регіоні (країні) створенні підприємством. Водночас, повністю власні філіали – це найбільш повна, але і найризикованіша форма залучення до діяльності на зовнішньому ринку, адже, підприємство займається виробництвом та маркетингом в інших країнах без участі будь-яких партнерів. Переваги цієї форми відображаються в економії витрат праці та транспортних витрат, самостійному визначенні довгострокових перспектив діяльності, кращому пристосуванню товарів до місцевих особливостей та можливості створення сприятливого іміджу на території країни-партнера. Таким чином, стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі, з часом підприємство засновує за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів ЗЕД [42, с. 150].

Теорія нормативних рішень припускає, що вибір форми виходу на міжнародний ринок повинен ґрунтуватися на компромісах між ризиками та доходами. Передбачається, що підприємство обирає таку форму входу, яка б забезпечувала максимальну рентабельність інвестицій із врахуванням ризиків. Проте, на практиці часто вибір форми експансії може визначатися ще й кількістю наявних ресурсів і необхідністю контролю. Тому, обираючи спосіб проникнення на ринок, потрібно знайти компроміс між такими

атрибутами: ризик, контроль, ресурси та прибутковість. Найменш ризиковими формами виходу на іноземний ринок є експорт та ліцензування, як наслідок, в них невисокий рівень прибутковості. Протилежна ситуація спостерігається у випадку із спільними підприємствами та повністю власними філіалами (інвестиційний рівень). Спільні підприємства передбачають, що ризик, прибутковість та контроль є пропорційними до рівня вливання інвестицій одного з підприємств-учасника. Разом з тим, при використанні форми «повністю власні філіали», материнська компанія бере на себе весь ризик від функціонування філії, вкладаючи в неї значні інвестиції, що зазвичай призводить до отримання величезних доходів, при цьому зберігає за собою високий рівень контролю над дочірнім філіалом.

Підсумовуючи дані, можна стверджувати, що з кожним рівнем перед підприємством постає все складніший вибір, від якого залежить чи, ризикнувши, ви отримаєте максимальну вигоду або ж зазнаєте поразки. У разі готовності вийти на третій рівень участі на міжнародних ринках, виводячи виробництво за межі країни, подальше перспективне функціонування на них залежить від наявності у компанії трьох основних переваг: переваги від потенціалу підприємства, її розміщення та інтернаціоналізації [45]

Найважливіше для підприємства рішення при освоєнні закордонного ринку - рішення про вибір способу виходу на нього. Розглянемо основні стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок [46]:

1. Експорт.

- непрямий експорт має місце бути, коли підприємство реалізує свої товари на зарубіжному ринку через посередників, тобто використовує торгову мережу іншого виробника;

- прямий експорт існує, коли підприємство самостійно займається збутом своїх товарів на зарубіжному ринку, тобто збирає і аналізує інформацію, налагоджує контакти, займається транспортуванням і оформленням необхідної документації.

2. Ліцензування. Ліцензування - стратегія виходу на зарубіжний ринок, яка передбачає передачу підприємством (ліцензіаром), яке освоює зарубіжний ринок, закордонному підприємству (ліцензіату) право використання своїх виробничих, торгових секретів, своєї марки або патенту.

3. Спільне підприємство. Спільне підприємство (СП) - об'єднання зусиль зарубіжних і місцевих вкладників капіталу з метою створення загального комерційного підприємства на території зарубіжного ринку.

4. Прямі інвестиції. Пряме інвестування - це організація власного підприємства або центру надання послуг на території передбачуваного до освоєння зарубіжного ринку.

Розглянемо кожен з цих методів розширення бізнесу більш докладно і розкриємо їх переваги, недоліки, ступінь ризиків для підприємства і необхідний обсяг інвестицій. Засвоївши дану інформацію, ми зможемо обґрунтувати вибір конкретної стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок.

Найпростішим способом вступу в діяльність на закордонному ринку є експорт.

Нерегулярний експорт - це пасивний рівень залучення, коли підприємство час від часу експортує свої надлишки і продає товари місцевим оптовикам, які представляють зарубіжні фірми [36].

Активний експорт має місце в тих випадках, коли підприємство ставить за мету розширити свої експортні операції на конкретному ринку. В обох випадках підприємство виробляє всі свої товари у власній країні. З трьох можливих варіантів стратегії експорт вимагає внесення мінімальних змін в товарний асортимент фірми, її структуру, капітальні витрати і програму діяльності.

Підприємства, які тільки починають свою експортну діяльність, частіше використовують непрямий експорт. Тому слід виділити переваги непрямого експорту, а саме:

1) експортне підприємство базується в країні виробника, що робить зв'язок з нею простіше, ніж із зарубіжними посередниками;

2) рівень інвестицій і ступінь ризику нижче, ніж при організації свого збуту і структури маркетингового обслуговування, оскільки він не вимагає виділення великих людських і організаційних ресурсів;

3) можна не мати власного досвіду в зарубіжному експорті і використовувати знання і досвід обраної експортної організації;

4) винагороду торгує підприємства засноване на комісії, витрати підприємства є змінними [31].

Даний варіант особливо зручний для малих і середніх підприємств. Але його недоліки пов'язані з тим, що:

1) підприємство не контролює свій продукт в зарубіжних країнах (може бути погано налагоджено обслуговування, використовуватися невідповідні засоби просування, завищена ціна і т.п.). Все це може нашкодити репутації компанії і зіпсувати імідж товару;

2) ще одна ланка у вітчизняній ланцюжку розподілу збільшує витрати і знижує прибуток;

3) неможливість придбати міжнародний досвід. При непрямому експорті у фірми мало можливостей для встановлення міжнародних контактів, обмежена інформація про потенціал закордонного ринку (відсутність орієнтованості на довгострокову перспективу).

Також слід зазначити переваги і недоліки прямого експорту:

1) можливість, набуття досвіду на місцевих ринках і контактів з потенційними споживачами;

2) коротша, ніж при непрямому експорті ланцюжок розподілу;

3) більше контролю над комплексом маркетингу. Недоліками прямого експорту він вважає наступне:

1) неможливість контролювати ціну в зв'язку з існуванням тарифів і відсутність контролю над розподілом;

2) потрібні витрати на організацію торгових структур;

3) необхідність вирішення проблем, пов'язаних з міжкультурні комунікаціями [35].

В цілому, переваги вибору експортної діяльності полягає в мінімальних ризиках і витратах, які компанія несе при реалізації такого методу виходу на зовнішні ринки. Основний недолік експортної діяльності

- низький рівень контролю обраних торгових посередників в цільовій країні.

Експортна діяльність часто є «розвідкою» і допомагає підприємству оцінити реальний попит на її товар, зрозуміти недоліки продукту з урахуванням місцевої специфіки споживання. Якщо продукт починає користуватися попитом, підприємство може перейти до більш контрольованої діяльності на зовнішніх ринках.

Спільна підприємницька діяльність. Дана стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок ґрунтується на поєднанні її зусиль з комерційними підприємствами країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються певні потужності. А від прямого інвестування її відрізняє те, що в країні-партнері формується об'єднання з будь-якої місцевої організацією [30].

Ліцензування є одним з найбільш простих шляхів виходу на зовнішній ринок. Ліцензування - це контрактна угода, за якою підприємство дозволяє іншій фірмі використовувати торгову марку, патент, промисловий секрет або іншу власність в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Ліцензіар отримує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, бо він відразу отримує виробничий досвід, добре відомий товар або ім'я.

Однак ліцензування має й потенційні недоліки, які полягають в тому, що при ліцензуванні підприємство має в своєму розпорядженні меншим контролем над ліцензіатом, ніж над своїм новоствореним підприємством. До

того ж, у разі великого успіху ліцензіата, прибутки підуть саме йому, а не ліцензіару. В результаті, виходячи на зовнішній ринок таким чином, підприємство може саме створити собі конкурента.

Франчайзинг - це різновид ліцензування діяльності, по якій підприємство - франчайзер передає своєму посереднику (підприємству - франчайзі) ліцензію на здійснення діяльності під своєю торговою маркою. Передавати можна як просто можливість використання торгового знака та продуктів компанії, так і цілий бізнес-процес [29].

За фактом договір франчайзингу відрізняється від ліцензування більш жорсткими вимогами до посередника і вузькою областю застосування. Договір франчайзингу створюється для того, щоб зробити зі свого посередника ще один філія, вбудувати його в свої бізнес процеси, нав'язавши йому свої правила роботи. Договір ліцензування має більше свобод до використання нематеріальної власності компанії. Франчайзі має більш високу залежність від успіху франчайзера (головної компанії). Ліцензіат може використовувати ліцензію на абсолютно інших ринках, тим самим знижуючи свою залежність від успіху головної компанії.

Другий різновидом стратегії спільної підприємницької діяльності є підрядне виробництво, тобто укладення контракту з місцевими виробниками на випуск товару.

Цей спосіб виходу на зовнішній ринок також має недоліки. Застосовуючи його, підприємство менше контролює процес виробництва, що може призвести до втрати пов'язаних з цим виробництвом потенційних прибутків. Однак підрядне виробництво дає підприємству можливість розгорнути свою діяльність на зовнішньому ринку швидше, з меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником або купівлі його підприємства.

Ще одним способом виходу на зовнішній ринок, що належать до стратегії спільної підприємницької діяльності, є управління за контрактом. При цьому способі підприємство надає іноземному закордонному партнеру

«ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал. Інакше кажучи, підприємство експортує не товар, а скоріше управлінські послуги. Контрактне виробництво передбачає передачу виробництва підприємства на місцевому ринку, і збереження інших функцій (маркетинг, продажі, дистрибуція) за головною компанією. Такий тип стратегії виходу на зовнішній ринок використовує компанія ІКЕА. Вона знаходить невеликі місцеві компанії для виробництва її товарів всередині цільового ринку і значимо економить на транспортних витратах (експорт товару на зовнішній ринок) [16].

Управління за контрактом - це спосіб виходу на зарубіжний ринок з мінімальним ризиком і отриманням доходу з самого початку діяльності. Однак вдаватися до нього недоцільно, якщо підприємство має в своєму розпорядженні обмеженим штатом кваліфікованих керівників, яких можна використовувати з більшою вигодою для себе, або в тому випадку, коли самостійне здійснення всього підприємства принесе набагато більші прибутки. Крім того управління за контрактом на якийсь час позбавляє фірму можливості розгорнути власне підприємство.

Переваги такого способу отримання доступу до зовнішнього ринку: низькі витрати на організацію виробництва (не потрібно будувати свої виробничі майданчики), збереження контролю над найважливішими функціями підприємства (маркетинг, продажі і післяпродажний сервіс), обхід багатьох вхідних бар'єрів і виключення проблем з адаптацією ціни під кон'юнктуру ринку. До недоліків такої стратегії можна віднести складність перенесення виробництва високо-технологічних продуктів, складність знайти компетентного партнера і ризик запозичення цінних технологій і навичок роботи в галузі в довгостроковій перспективі.

Нарешті, ще одним способом проникнення на зовнішній ринок є створення підприємства спільного володіння. Таке підприємство представляє собою об'єднання зусиль зарубіжних і місцевих вкладників капіталу з метою створення місцевого комерційного підприємства, яким вони володіють і

управляють спільно. Існують різні шляхи виникнення такого підприємства, наприклад, закордонний інвестор може купити собі частку в місцевому підприємстві, місцева фірма може купити собі частку у вже існуючому місцевому підприємстві закордонної компанії, або обидві сторони можуть спільними зусиллями створити зовсім нове підприємство [17].

Підприємство спільного володіння може виявитися необхідним або бажаним з економічних або політичних міркувань. Зокрема, виходячи на зовнішній ринок, підприємство може не мати достатньо фінансових, фізичних або управлінських ресурсів для здійснення проекту самотужки. Інша можлива причина переваги підприємства спільного володіння - іноземний уряд тільки в такий спосіб допускає на ринок своєї країни товари інонаціональних виробництв.

Характеризується спосіб, як і інші, не позбавлений недоліків. Партнери, які стосуються різних країнах, можуть розійтися в думках з питань, пов'язаних з капіталовкладеннями, маркетингом та іншими принципами діяльності. Наприклад, багато американських фірм, вивозячи капітал у ті або інші країни, прагнуть використовувати зароблені кошти для повторного інвестування на розширення виробництва, а місцеві фірми цих країн нерідко воліють вилучати ці надходження з обороту. Американські фірми велику роль відводять маркетингу, а місцеві вкладники часто покладаються виключно на організацію збуту. Крім того, створення підприємств спільного володіння може ускладнити транснаціональної компанії проведення в життя конкретних політичних установок у сфері виробництва і маркетингу у світовому масштабі.

Пряме інвестування. Найбільш повною формою залучення до діяльності на зарубіжному ринку є приміщення капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підприємств. Такий метод виходу на закордонні ринки називається ще ієрархічною побудовою бізнесу. Цей бізнес може мати форму філії або окремого незалежного від головної компанії підприємства. Можна виділити два основних шляхи використання

інвестиційної стратегії виходу на зовнішній ринок: купити вже існуючий бізнес або побудувати нову компанію «з нуля» [22].

Злиття і придбання. Придбання вже готового бізнесу на цільовому зовнішньому ринку може бути досягнуто через проведення процесу злиття або купівлю контрольного пакета акцій підприємства. Такий метод є менш витратним, ніж побудова аналогічного бізнесу «з нуля» і може відразу забезпечити підприємству певну частку на цільовому ринку. Придбання бізнесу також знижує майбутню конкуренцію, так як купується зазвичай потенційний конкурент. Купуючи готовий бізнес, необхідно знати всі законодавчі обмеження і правила даного процесу; мати хороший штат фахівців, який правильно проведе злиття і організує інтеграційні процеси між підприємствами; провести повний аналіз об'єкта, що купується.

1.2. Мотиви та етапи виходу підприємства на міжнародні ринки

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на іноземному ринку необхідно створити стратегію ЗЕД, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доведеться функціонувати. Проте, перед формуванням даної стратегії підприємству слід з'ясувати ряд питань стосовно мотивів, вибору привабливого ринку, часу і масштабу, форм та умов виходу на світовий ринок. Сформувавши відповіді на ці питання, підприємство підвищить можливість розробки ефективної стратегії ЗЕД. Зазвичай, основними мотивами виходу підприємств на іноземний ринок є: максимізація прибутку; зниження витрат за рахунок збільшення масштабів від реалізації; розподіл підприємницького ризику між внутрішнім і зовнішнім ринками; можливість продовження життєвого циклу товару; підвищення репутації фірми, за рахунок набуття статусу міжнародної; зменшення залежності від внутрішнього ринку.

Всі підходи до визначення мотивів розширення маркетингової діяльності, які зустрічаються в економічній літературі, можна поєднати і сформулювати такі основні групи чинників, які спонукають фірми до виходу на зарубіжні ринки [14].

Проблеми на внутрішньому ринку: його стагнація, зменшення, насиченість, вичерпання потенціалу продажів, неможливість подальшого розвитку виробництва та швидкого здійснення комерційних операцій, наявність зарубіжних конкурентів на внутрішньому ринку, недосконалість господарського права, кризові ситуації, нестабільність національної валюти тощо.

Сприятливе правове середовище щодо підтримки експорту у країні походження та щодо залучення зарубіжних інвестицій і надання їм найсприятливішого режиму у країнах перебування.

Привабливі можливості зарубіжних ринків: їх велика місткість, подібність з національним ринком, зменшення торговельних бар'єрів у світі, дешеві робоча сила та сировина тощо.

Забезпечення стабільності шляхом диверсифікації - вихід на нові зарубіжні ринки як намагання зменшити ризик від можливих невдач на одному ринку за рахунок успіху на іншому.

Додаткові можливості для фірми: використання надлишкових потужностей, подолання сезонності виробництва, підвищення темпів зростання обсягів виробництва, збільшення прибутку, підвищення ефективності виробництва за рахунок економії на масштабах при просуванні на зарубіжні ринки.

Наявність унікальних можливостей (технічного, технологічного, виробничого, управлінського та іншого характеру) у самої фірми.

Несподівана ініціатива зарубіжних клієнтів, привабливі замовлення.

Всі ці мотиви міжнародної діяльності мають спільні риси, які дозволяють їх класифікувати за двома ознаками: за місцем виникнення та характером впливу на діяльність фірми.

За місцем виникнення мотиви міжнародної діяльності поділяють на внутрішні (фірмові) та зовнішні (середовищні) стимули. Внутрішні (фірмові) стимули – це власні здобутки фірми, які забезпечують фірмі можливості здійснення міжнародної діяльності. Такими власними здобутками, які розглядаються як внутрішні стимули, можуть бути добре розвинутий маркетинг; особливий продукт фірми; надлишок ресурсів (виробничих, фінансових, трудових, маркетингових та інше) [13].

До зовнішніх стимулів відносяться будь-які незалежні від фірми чинники оточуючого середовища, які спонукають фірму до міжнародної діяльності. Прикладами таких чинників можуть бути привабливі для фірми пропозиції; прийнятні можливості зарубіжних ринків; несприятлива ситуація на внутрішньому ринку; державне втручання. За характером впливу на міжнародну діяльність фірми мотиви підрозділяються на привабливі (тягнучі).

Це стимули превентивного характеру, які відкривають нові можливості та які фірма активно шукає, а, знайшовши, використовує, керуючись девізом: “Змінися – або вмри”. Вони можуть витікати із стратегічних цілей і задач фірми (збільшення прибутку, зростання обсягів виробництва, економія ресурсів, завоювання нових ринків збуту та інше), а також можуть бути обумовлені попередніми доробками фірми (унікальний продукт, прогресивна технологія, маркетингові переваги). Або ж привабливі мотиви можуть існувати абсолютно незалежно від фірми (автономно), але несуть у собі нові можливості для фірми (привабливість зарубіжного ринку, податкові пільги). Тягнучі мотиви є активною реакцією фірми на конкретні чинники.

Другу групу спонукальних чинників, що виділяється за характером впливу на міжнародну діяльність фірми складають мотиви виштовхування (підштовхування). Це стимули, наслідком яких є дії фірми, що спрямовані на усунення недоліків власного виробництва (сезонний характер виробництва, надлишок потужностей / ресурсів) та негативних тенденцій розвитку зовнішнього середовища (стагнація, зменшення внутрішнього ринку, малий

розмір ринку), а також реакція фірми на зовнішні пропозиції (несподівані замовлення, ініціатива зарубіжних дистриб'юторів тощо).

Мотиви підштовхування – це пасивна реакція фірми на певні чинники. Характер мотивів міжнародної діяльності обумовлює певний тип поведінки фірми на зарубіжному ринку. Поведінка фірми на зарубіжному ринку отримала назву – експортна поведінка, за назвою першої і найпростішої форми міжнародного маркетингу – експорту.

Вихід на ринок зарубіжних країн є складним і тривалим процесом. Він має певні особливості, а саме проходить такі етапи:

1. Вивчення ринку, визначення ступеня його привабливості за допомогою ретельного аналізу та поверхневої оцінки.

2. Делегування більшості маркетингових функцій місцевому представнику-посереднику.

3. Організація власних потужностей на основі спільного або повного володіння через придбання місцевої компанії.

4. Систематичне і регулярне забезпечення повноцінної реалізації стратегічних інтересів. Після того, як підприємство обрало привабливий ринок, наступним рішенням має бути час та масштаб виходу на нього. Вихід вважається достроковим, якщо компанія вступає на ринок найпершою. Пізнім, якщо підприємство входить вже після того, як інші компанії відрекомендували себе на ньому. Чим раніше підприємство проникає на ринок, тим більше переваг воно отримує, серед яких виділяють: можливість створити стійкий бренд, отримати максимальний попит та створити таку цінову політику, яка б остаточно закріпила цільову аудиторію. Втім, вихід на ринок на ранньому етапі може потягнути за собою «піонерські» витрати, які підприємство могло б уникнути у разі проникнення після створення на ньому декількома фірмами-конкурентами сприятливих умов для ведення бізнесу [22].

До того ж, країна-реципієнт може бути недостатньо лояльною до імпортера, що відобразиться у неналежному або взагалі відсутньому

стимулюванні ПП ранніх учасників. Як тільки підприємство визначило час виходу на міжнародні ринки, слід прийняти до уваги масштаб інтеграції. Завоювання ринку у великому масштабі потребує значних ресурсів, але дозволяє швидко увійти та отримати переваги «першопроходця». В той час як, менший масштаб дає змогу поступово нарощувати свої сили, при цьому краще ознайомитись з ринком та потребами цільової аудиторії. Хоча маломасштабний вихід є менш ризикованим, разом з тим, компанія втрачає можливість отримання переваг підприємства-новатора [27].

Слідом за вибором стратегічно важливих країн, часу та масштабу необхідно прийняти рішення про форму присутності на даних ринках.

Універсальної моделі прийняття рішення у сфері міжнародного маркетингу не існує, але, оскільки ми досліджуватимемо стратегію виходу на іноземний ринок саме української компанії, тому узагальнимо основні етапи прийняття рішень з виходу на зовнішні ринки.

Кожне рішення визначається конкретною (попередньо вивченою) ситуацією на ринку, характером бізнес-комунікацій між партнерами на ринку і дуже часто залежить від особистих стосунків між керівниками, менеджерами фірм-партнерів.

Основними етапами прийняття рішень щодо виходу фірми на міжнародний ринок є:

- аналіз діяльності підприємства на внутрішньому ринку;
- аналіз стану зовнішнього ринку;
- аналіз конкуренції на зовнішньому ринку;
- аналіз маркетингових можливостей та загроз;
- вибір перспективних зовнішніх ринків;
- розроблення стратегії і тактики поведінки на міжнародному ринку;
- вибір способів виходу фірм на зовнішні ринки;
- оцінювання результатів і коректування програм у сфері міжнародного маркетингу [36].

1. Аналіз діяльності підприємства (в даний час і у майбутньому, в порівнянні з конкурентами) на внутрішньому ринку.

На даному етапі досліджуються:

- розмір підприємства;
- частка на ринку (по кожному сегменту);
- товар (асортимент, якість і т.д.);
- рівень обслуговування (сервіс);
- збут, розподіл, просування товару;
- ціна та порядок розрахунків;
- фінанси; ресурси (кадри);
- оточуюче середовище підприємства (постачальники, покупці, банки, державні адміністративні структури, податкова інспекція й т.д.).

2. Аналіз стану зовнішнього ринку.

На цьому етапі досліджуються:

- потенціал зовнішнього ринку;
- доступність зовнішнього ринку;
- сприйняття на зовнішньому ринку;
- стабільність зовнішнього ринку.

Потенціал зовнішнього ринку визначається для нових та існуючих товарів таким чином: для відомих товарів потенціал визначається величиною поточного або майбутнього попиту на аналогічні товари в розрахунку на рік; для нових товарів – виходячи із попиту на товари-еквіваленти, а якщо еквівалентних неможливо знайти, то виходячи із динаміки потреби, які нові товари задовольняють.

Доступність зовнішнього ринку – величина відносна. Вона визначається з урахуванням того, що потенційний ринок не завжди є доступним у зв'язку з надмірними витратами на його освоєння, а також наявності тарифних та нетарифних бар'єрів.

Сприйняття на зовнішньому ринку визначається за допомогою пробних продажів товарів та послуг на зовнішньому ринку з метою подальшого коректування комплексу маркетингу.

Стабільність зовнішнього ринку визначається перш за все політичною й економічною ситуацією на зовнішньому ринку (платоспроможністю населення і підприємств, можливістю конфіскації майна державою).

3. Аналіз конкуренції на зовнішньому ринку.

Ціллю цього етапу є визначення конкурентних переваг і недоліків свого підприємства в порівнянні з основними конкурентами. Конкуренти у міжнародному маркетингу поділяються на дві групи: конкуренти-іноземці й конкуренти місцевого ринку.

Порівняння конкурентних переваг проводять за наступними показниками:

елементи комплексу маркетингу;

кадри (в тому числі й кваліфікація, здатність до ризику, корумпованість);

зовнішні зв'язки (з банками, держаними інститутами, різноманітними асоціаціями);

технологічні; виробничі; економічні показники.

4. Аналіз маркетингових можливостей та загроз (небезпек).

Маркетингові можливості та загрози визначаються з урахуванням положення на власне підприємстві, зовнішнього середовища країни-експортера і зовнішнього середовища країни-імпортера. При виявленні маркетингових можливостей і небезпек важко оцінити політику держави, направлену на розвиток чи стримування імпорту.

Маркетингові можливості по виходу фірми на міжнародний ринок визначаються такими показниками:

збільшення розміру прибутку;

динаміка попиту;

збільшення життєвого циклу товарів;

зниження витрат на одиницю продукції;
 підвищення престижу та іміджу;
 наявність державних дотацій.

Маркетингові загрози (небезпеки), котрі можуть супроводжувати фірму при виході й діяльності на міжнародних ринках, виникають при:

збільшенні невизначеності й підприємницького ризику;
 стійкій політиці протекціонізму держави у сфері імпорту;
 нерівність затрат на міжнародний маркетинг з економічними результатами;
 зниження ефективності підприємництва на внутрішньому (національному) ринку.

5. Вибір перспективних зовнішніх ринків.

Існують дві стратегії в області визначення оптимальної кількості сегментів на внутрішньому ринку:

стратегія равлика – поступове завоювання окремих сегментів на відокремлених ринках, а потім вибір оптимального сегмента, повільне пересування з одного сегмента на інший для вибору оптимального їх числа;

стратегія метелика – захоплення максимальної кількості сегментів з поступовою відмовою від менш прибуткових на користь більш прибуткових. Ця стратегія є раціональною та цілеспрямованою при порівняно невеликому життєвому циклі товару та за відсутності бар'єрів до завоювання ринку. Її головний недолік – необхідність значних одночасних затрат ресурсів.

6. Розроблення стратегії і тактики поведінки на міжнародних ринках.

У міжнародному маркетингу через високий рівень невизначеності зовнішнього середовища широко застосовується понятійний апарат та інструменти концепцій стратегічного планування й стратегічного маркетингу. Суть концепції стратегічного планування полягає в тому, що вона націлена на перспективу, враховує високий ступінь невизначеності розвитку економіки, націлена на досягнення глобальних якісних цілей,

вимагає багатоваріантних підходів до управління, заздалегідь припускає розрив між поставленими цілями та досягнутими результатами [36].

Отже, розроблення стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки на даному етапі передбачає:

- формування глобальної довготермінової цілі (місії) зовнішньоекономічної діяльності;
- розроблення альтернативних варіантів досягнення цілі діяльності на зовнішніх ринках;
- поділ (декомпозицію) глобальної цілі зовнішньоекономічної діяльності на ряд взаємозалежних підцілей;
- порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації та маркетингові стратегії проникнення фірми на зовнішні ринки. Кінцевим результатом ранжування є розроблення дерева цілей, при створенні якого останні можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально – часовими ознаками.

1.3. Методичні засади розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Першим етапом в побудові стратегії виходу на нові зарубіжні ринки має бути етап попереднього відбору можливих ринків, сутність якого зводиться до оцінки всіх потенційно можливих ринків збуту продукції або послуг досліджуваного підприємства. При цьому основними макрофільтрами для оцінювання є географічна віддаленість, політичні ризики, ризики бізнес-середовища [14].

Географічна віддаленість – це фактор, що визначає низку особливостей експортної діяльності. При значній географічній віддаленості зростають витрати на доставку продукції, що значно здорожчує її ціну, подовжуються терміни доставки, що негативно впливає на збереженість, а також зростають

ризика втрати або пошкодження товару. Крім того, географічна віддаленість визначає можливість використання того чи іншого виду транспорту для доставки товарів за кордон. Вплив даного фактора проявляється по-різному в окремих експортоорієнтованих галузях економіки України.

Виходячи з географічної віддаленості, для більшості вітчизняних підприємств можливими зарубіжними ринками збуту продукції можуть бути:

1) по-перше, країни близького зарубіжжя (перш за все, найближчі країни СНД: Росія, Грузія, Молдова, Білорусь, Вірменія);

2) по-друге, європейські країни (перш за все, найближчі країни Західної та Центральної Європи: Польща, Німеччина, Чехія, Австрія).

Регіони з географічною віддаленістю більше 3–4 тис. км є менш привабливими для збуту продукції багатьох підприємств (перш за все, харчової промисловості), оскільки транспортування товару на такі значні відстані підвищує ціну на продукцію до такого рівня, що вона буде неконкурентною на ринку. Але для ряду експортоорієнтованих галузей України чинник географічної віддаленості є маловпливовим. Тому потенційно привабливими ринками, наприклад для зернотрейдерів, є також країни Азії, Близького Сходу.

Оцінимо також потенційно можливі ринки збуту для вітчизняних підприємств з позиції політичних ризиків. Спочатку звернемо увагу на політичну ситуацію в Європі та стан відносин нашої держави з європейськими країнами. Перш за все зауважимо, що значні сприятливі зміни відбулися останнім часом у взаємодії України та держав-членів Європейського Союзу, зокрема щодо можливостей зростання експорту вітчизняних товарів до ЄС. Ці можливості пов'язані з підписанням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Політичну частину Угоди про асоціацію між Україною та ЄС було підписано 21 березня 2014 року. 27 червня в рамках саміту ЄС Президент України підписав економічну частину Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Згідно з Угодою, Євросоюз ще в 2015 р. скасував ввізні мита на 94,7% українських

промислових та 83,4% сільськогосподарських товарів. Ще 36 позицій агропродукції може експортуватися до ЄС без сплати ввізних мит у рамках тарифної квоти [10].

Але, незважаючи на тарифну лібералізацію, перешкодою для виходу вітчизняної продукції на європейський ринок є нетарифні бар'єри (різниця у технічних регламентах, стандартах, системах оцінки відповідності, контролю якості та безпеки продукції).

Розглянемо також політичну ситуацію та відносини з країнами СНД. Перш за все, ця ситуація характеризується нестабільністю, що пов'язана з військовим конфліктом на Сході України. Неприйнятність поставок продукції до Росії обумовлена не лише патріотичними принципами, але й принципом урахування ризиків. Адже Росія вже обмежила імпорт ряду товарів з України, а також ввела митні збори на українські товари, що робить їх неконкурентоспроможними на російському ринку. У результаті пошук покупців у Росії та укладання з ними зовнішньоекономічних контрактів є досить ризиковим.

Події в Україні створюють також вторинні ефекти для всіх країн СНД та їхніх основних торговельних партнерів. У разі подальшої нестабільності зростають ризики порушення торговельних та фінансових зв'язків у регіоні [21]. Тобто, ринок більшості держав СНД сьогодні також є більш ризиковим порівняно з європейським ринком. Перш за все, це стосується ринку країн, що входять до Митного Євразійського Союзу (Росія, Білорусь, Казахстан). Так, Рішення Россільгоспнагляду про заборону експорту м'ясо-молочної продукції 8 українських підприємств призвело до закриття для цих компаній ринків всіх країн, які входять до Митного союзу [21]. Усе це свідчить про загальне зниження привабливості ринку збуту країн СНД.

Розглянемо також привабливість азійських держав як потенційного ринку збуту для вітчизняної продукції. Можливості виходу українських підприємств на азійські ринки обумовлені низкою чинників:

- 1) по-перше, країни Азії та Близького Сходу демонструють стійке зростання чисельності населення, що потребує значного обсягу продовольства – продукції харчової промисловості, кормів для сільськогосподарських тварин тощо. Це створює передумови експорту на азійські ринки зернових культур, шроту, а також сирів, олії, борошна, яєць, м'яса тощо;
- 2) по-друге, вказані регіони проходять період свого розвитку та будівництва, що робить їх перспективним регіоном для збуту продукції чорної металургії та машинобудування;
- 3) по-третє, ряд країн вказаного регіону є відомими реекспортерами (наприклад, Ліван, Катар, ОАЕ). Тому вихід на ринок цих країн може бути досить перспективним і ємнісним;

– по-четверте, одним зі сприятливих факторів, що робить можливим експорт українських товарів до Ірану, є зняття міжнародних санкцій з цієї держави. Це відбулося 16 січня 2016 р. після публікації доповіді Міжнародного агентства з атомної енергії (МАГАТЕ), в якій йдеться, що Іран виконав усі умови угоди, яка передбачає заморожування його ядерної програми. У результаті зняття санкцій Іран отримує доступ до приблизно 50 млрд дол. США, які були заморожені на його рахунках, а також зможе закуповувати обладнання та технології, доступ до яких йому був обмежений [11]. Це робить можливим експортування до Ірану продукції вітчизняних підприємств – чорної металургії, машинобудування, літакобудування, так само як і зерна та харчових продуктів. Разом з тим, вихід на ринки країн Азії та Близького Сходу має певні перешкоди, як політичного, так і культурно-релігійного характеру. Основними політичними перешкодами стають тарифні і нетарифні засоби захисту зарубіжних ринків. Так, наприклад, в Туреччині імпортні податки на пшеницю становлять до 130%, ячменю – 130%, кукурудзи – 130%, рису – 45%, м'яса – до 225%, сирів – до 180%. Імпортні мита на сільськогосподарську продукцію в Японії є одними з найбільших серед розвинених країн, оскільки держава захищає національних фермерів. Торгівля ключовими зерновими також контро-

люється державою через систему тарифних квот. Поряд з цим, вихід на японський ринок є ускладненим у зв'язку із значними технічними бар'єрами високими вимогами до якості продукції, її пакування, маркування тощо [21].

Культурно-релігійними перешкодами до експорту вітчизняної продукції агропромислового комплексу та харчової промисловості у країни Азії та Близького Сходу є традиції ісламських держав – харчові продукти мають від- повідати стандартам «халяль».

Загалом, проведений аналіз зарубіжних ринків показав, що за чинниками географічної віддаленості та політичних ризиків найбільш потенційно при- вабливими для просування продукції вітчизняних підприємств є ринки саме європейського регіону.

Вибір стратегії залежить від ряду чинників, серед яких можна виділити:

- 1) розмір підприємства та його фінансові можливості. Цей фактор визна- чає реальність перспективи відкриття виробничих або торгових предств- ництв у європейських державах, інвестування в іноземні підприємства з метою спільного випуску продукції;
- унікальність продукту. Цей фактор, з одного боку, забезпечує про інформованість іноземних партнерів про діяльність підприємства, а з іншого дає можливість представляти Україну на міжнародних зустрічах, конгресах, виставках, приймати іноземні делегації в ході міжнародних візитів тощо;
- 2) галузева приналежність підприємства. Як свідчить аналіз, підприємства однієї галузі часто обирають однакові стратегії для виходу на європейські ринки. Особливо це стосується галузі легкої промисловості, більшість експортоорієнтованих підприємств якої працюють на умовах давальницької сирови- ни, фактично надаючи послуги з пошиття одягу.

Отже, великі вітчизняні підприємства, а також виробники унікальної продукції (а це переважно підприємства машинобудування та літакобудуван- ня) мають ряд переваг при виході на європейські ринки. В той же час значна

кількість середніх підприємств намагаються сьогодні проникнути на ринок європейських держав з досить поширеною продукцією.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що сучасний етап зовнішньоекономічних відносин України потребує від експортоорієнтованих підприємств розробки стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. Отже, основними цілями, з якими підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу товарів і послуг на зовнішньому ринку та забезпечення довгострокового успішного збуту і, відповідно, економічного зростання. Успішна робота підприємства в умовах гостро конкурентного закордонного ринку передбачає поглиблений аналіз усіх «за» і «проти» і ухвалення рішення про доцільність виходу на зовнішній ринок. Після того, як підприємство вирішило займатися збутом продукції в тій чи іншій країні, воно повинно обрати стратегію виходу на обраний ринок.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Дослідження ринку пива України та світу

На сьогодні в Україні виробляють 20 ліцензійних брендів пива і 400 сортів пива [41]. Вітчизняний ринок пива є висококонсолідованим і має ознаки прихованої олігополії: найбільшими компаніями є: ПАТ «САН ІнБев Україна» (частка ринку станом на 2018 рік — 28,9 %), ПАТ «Карлсберг» (29,9 %), ПрАТ «Оболонь» (23,9 %). Частка ринку середніх і малих підприємств 2018 року становила 17,3 %.

Розвиток вітчизняного ринку пива протягом незалежності України корелював із формуванням умов ринкової економіки. У ХХІ столітті українські підприємства отримали доступ до іноземних джерел формування капіталу, що дозволило оновити їхню техніко-технологічну базу на всіх стадіях виробництва, фасування та упакування пива. Унаслідок цих процесів замість 150 низькопотужних і низькоконкурентоздатних підприємств 80-х років ХХ століття на ринку залишилося близько 40 потужних та інноваційно орієнтованих компаній. Протягом останнього десятиріччя пивний ринок України контролювався чотирма корпораціями, з яких лише ПрАТ «Оболонь» не фінансувалася іноземним капіталом, інші три (ПАТ «САН ІнБев Україна», ПАТ «Карлсберг Україна» і ПАТ «Efes Ukraine») були викуплені протягом 2000—2008 рр. трьома глобальними гравцями ринку пива: АВ InBEV, Carlsberg та AnadoluEfes (остання стала на початку 2012-го правонаступником пивоварної корпорації SABMiller [41]). За результатами ретроспективного аналізу вітчизняного ринку пива, виокремлюють такі періоди: 1990—1999 рр. — стагнація; 2000—2003 рр. — вирівнювання; 2004—2008 рр. — стабільне зростання; 2009—2012 рр. — рівноважний стан. Статистичні дані, наочно представлені на рис. 2.1., дозволяють продовжити цей хронологічний ряд і визначити 2014—2018 роки

— як період стрімкого скорочення обсягів виробництва: у цілому, протягом досліджуваного періоду обсяг виробництва пива в Україні скоротився на 47,1 % (з 342 млн дол. у 2014 році до 181 млн дол. у 2018 році).

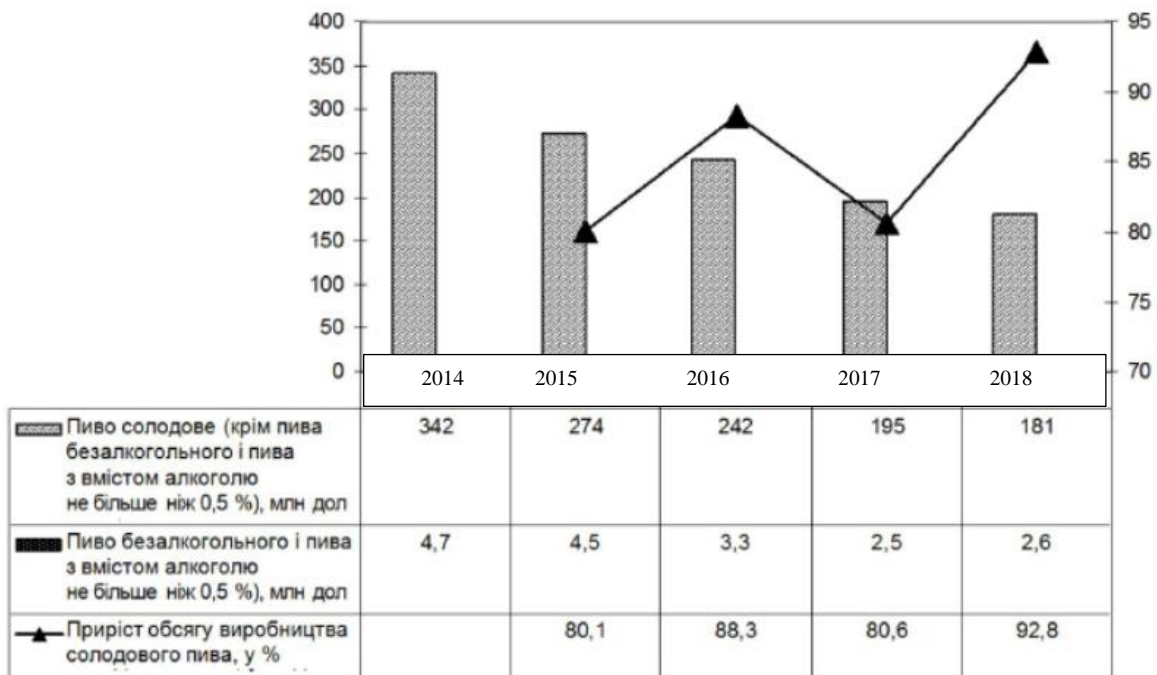


Рис. 2.1. Виробництво пива в Україні у 2014—2018 рр., млн дол.

Джерело: Сформовано за даними Державної служби статистики України [41].

Основною причиною втрати п'ятої частини виробництва у 2014 та 2015 роках виступило «закриття» ринків на Сході України і у Криму. Так, виробничі потужності одного з лідера ринку компанії Ефес Україна — у Донецьку, 2015 рік вона закінчила зі збитком 1 272 млн грн, на сьогодні робота підприємства призупинена. Для 2016-го характерні найменші темпи скорочення обсягів виробництва, що дозволяє ідентифікувати початок періоду стабілізації пивоварного виробництва у країні.

Однак цьому процесові перешкоджає зростання акцизів і, відповідно, цін на продукцію. Так, унаслідок безпрецедентного стрибка інфляції та проблем із наповненням Держбюджету уряд країни ухвалив рішення про зростання удвічі акцизу на пиво з 1 січня 2016 року (з 1,24 грн/л до 2,48 грн/л). У цілому, протягом досліджуваного періоду ставка акцизу зросла з 0,81 грн/л у 2014 році до 2,48 грн/л у 2018 році, або на 206 %. При цьому

акциз на пиво 2018 року збільшився до рівня 2,98 грн/л (або на 20 % у порівнянні з 2017 роком). За висновками експертів, уповільнення темпів приросту обсягів виробництва пива 2018 року на фоні поступової стабілізації соціально-економічних факторів зумовлене саме зниженням «доступності» пива внаслідок зростання його цінових параметрів [39].

Вищезазначені тенденції призвели до значних змін у структурі ринку, сегментованого за ціновими параметрами: конкурентна боротьба перемістилася в економічний сегмент ринку, обсяги реалізації в якому зросли протягом досліджуваного періоду з 29 до 53 %, або на 24 відсоткові пункти. Таке зростання відбулося переважно за рахунок скорочення преміум сегмента, середньоціновий сегмент має ознаки сталості (на рівні 20 %), а суперпреміальний сегмент має критично низьку частку (1—5 %) і, відповідно, суттєво не впливає та зміну структури ринку пива за ціною.

При цьому доцільно відзначити, що глобальним трендом пивного ринку є перехід від «уніфікованого» пива до зростання обсягів виробництва та реалізації саме преміальних сортів пива, зокрема крафтового. Так, лише у Бельгії протягом 2014—2018 рр. кількість крафтових пивоварень зросла на 86 % [41].

Натомість, за даними Г. Коренькової (ПАТ «Укрпиво»), частка крафтових пивоварень у загальному обсязі виробництва пива в Україні становить лише 0,3—0,5 %. Таким чином, незважаючи на асортиментне ускладнення вітчизняного пивного ринку, відбувається його депреміалізація. Інфляція в Україні спровокувала стрімке зростання індексу споживчих цін [41].

Підвищення акцизів і вартості сировини позначилися на перевищенні темпів зростання цін на пиво над продуктами харчування, безалкогольними та алкогольними напоями. Зростання цін при скороченні обсягів виробництва пива у натуральному вираженні позначилося на динаміці виторгу від його реалізації (табл. 2.1).

Обсяги реалізації продукції вітчизняними пивоварними підприємствами у 2014-2018 рр.

Показник	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяги реалізації пива, млн грн, у т. ч.:	13 359,8	11 675,8	11 207,7	13 195,1	14 174,7
пиво солодове (крім пива безалкогольного і пива із вмістом алкоголю не більше ніж 0,5 %)	13 176,8	11 339,3	10 954,3	12 893,7	13 808,1
пиво безалкогольне	183,0	336,5	253,4	301,4	366,6
Темп приросту обсягів реалізації пива, у % до попереднього року	-	87,4	96,0	117,7	107,4
Середня ціна пива, грн/дол.	38,5	41,9	45,7	66,8	77,2

Джерело: розроблено автором за [41]

До 2017 року підвищення відпускних цін не компенсувало падіння натуральних обсягів, лише протягом 2017—2018 рр. виторг пивоварів зростав, але за винятком її доларового еквіваленту. Девальвація гривні та скорочення обсягів виробництва пива в натуральному вимірі вплинули на зниження привабливості вітчизняного ринку для міжнародних компаній, що конвертують гривневий прибуток в іншу валюту, відповідно, це спричинило скорочення їхньої частки ринку. Значний вплив на результативність діяльності вітчизняних пивоварних підприємств має також зростання цін на сировину, енергоносії, збір за спецводокористування. Попри наявний в Україні потенціал у вирощуванні ячменю, на сьогодні спостерігається його дефіцит для виготовлення солоду. Річ у тому, що в нашій країні превалює виробництво світлого солоду, якість якого, за ДСТУ, відповідає другому класу [41].

Дефіцит солоду першого класу зумовлює високу залежність від імпортних поставок: частка імпорту становить 60 % ринку товарного солоду і близько 30 % від усього обсягу використовуваного солоду (ставка ввізного митного збору на солод становить 30 % від його вартості). Для покриття нестачі солоду броварники використовують хміль. Зростання врожаїв хмелю

в Україні зумовлене державною політикою: однопроценті відрахування і директива викупувати весь хміль у вітчизняних виробників. Вагомим стримувальним чинником розвитку пивоварних підприємств в Україні є законодавче підґрунтя. З 1 липня 2015 року пиво було прирівняне до алкоголю, отже, на нього поширені всі законодавчі обмеження, які діють щодо міцного алкоголю. Ключові зміни торкнулися, перш за все, реклами і ліцензій. Так, згідно із статтею 22 Закону України «Про рекламу», забороняється пропаганда алкогольних напоїв: на радіо й телебаченні з 6.00 до 23.00; в усіх друкованих ЗМІ, крім спеціалізованих видань; за допомогою рекламних заходів; засобами внутрішньої і зовнішньої реклами; реклама на відстані менш ніж 300 метрів від території шкіл, дитячих садків та інших навчальних закладів; розповсюдження і продаж будь-яких товарів із зображенням бренду (торгової марки) виробника. До того ж пивним виробникам заборонили виступати спонсорами на низці заходів. Ліцензія для точки продажу пива тепер коштує 8 000 грн/рік. Крім того, обмеження торкнулися і торговельних мереж, продавати пиво в кіосках тепер не можна, його можна реалізовувати лише в магазинах площею більше ніж 20 м².

Голова Carlsberg Ukraine Є. Шевченко оцінює втрати компанії від упровадження Закону, як мінімум, на рівні 7,5 млн грн [39]. За висновками спеціалістів ЛІГА.net, вітчизняне законодавство для пивоварів є найбільш «жорстким» у порівнянні з країнами ЄС (Бельгія, Німеччина, Польща, Литва, Латвія, Естонія). Позитивним зрушенням у законодавстві України стало зниження вартості ліцензії на гуртову торгівлю пива для міні-пивоварень із 500 тис. грн до 30 тис. грн, що сприяло збільшенню їх кількості 2017 року та зростанні обсягів виробництва. Однак на сьогодні існує низка ініціатив, які у прогнозованому періоді можуть отримати статус законодавчих директив, вони полягають у такому: додатковий податок на переробку упакування, введення заборони на продаж пива у наборах (для кафе і пропозицій 1+1) і пропозиція про введення електронного акцизу [3].

Обмеження реклами і заборона брендингової продукції (столи, холодильники, стакани тощо) вимагають пошуку пивоварними компаніями нових шляхів утримання і залучення нових споживачів. У цьому контексті варто відзначити їх перехід до спонсорства і збільшення кількості промоакцій. Так, за даними аналітиків брендингового агентства KOLORO, серед 100 % споживачів 36 % постійно знаходить у пошуку акцій та промопропозицій. Зокрема, 2017 року завдяки останнім було реалізовано 43 % пива, а 2018-го — 45 %. У середньому знижки за той період зросли і становили 22 %. Найбільші знижки представлені в середньоціновому сегменті та економсегменті [3].

Стан сучасної економіки, поступове насичення вітчизняного ринку пива, різноманітність сортів пива і торговельних марок вимагають посилення комунікаційної діяльності, яка передбачає не лише активну рекламну політику, а й пошук нових місць реалізації продукції. У такому контексті варто відзначити, що вітчизняні виробники пива мають неосвоєні можливості, а саме канали HoReCa, на які на сьогодні припадає лише 10 % реалізації [41]. Також варто акцентувати увагу на очевидних, але важливих факторах: сезонності виробництва пива і залежності від погодних умов. Як приклад, дослідження аналітиків міжнародного аналітичного порталу «Пивне діло» [3]: у липні 2018 року температура була вищою, ніж 2017-го, ціни на цей період стабілізувалися і доходи пивоварів підвищилися. Однак середня температура в серпні та вересні була нижчою і різниця середніх температур (у порівнянні з попереднім роком) стала суттєвим фактором зниження обсягів реалізації пива. Безперечно, падіння обсягів виробництва і реалізації не можна однозначно пояснити впливом погодних факторів, однак вони входять до негативної «синергії» з іншими факторами (проаналізованими вище).

Як наслідок, виокремлених негативних макроекономічних тенденцій: зниження інвестиційної привабливості вітчизняних пивоварних підприємств і скорочення експорту пива (рис. 2.2).

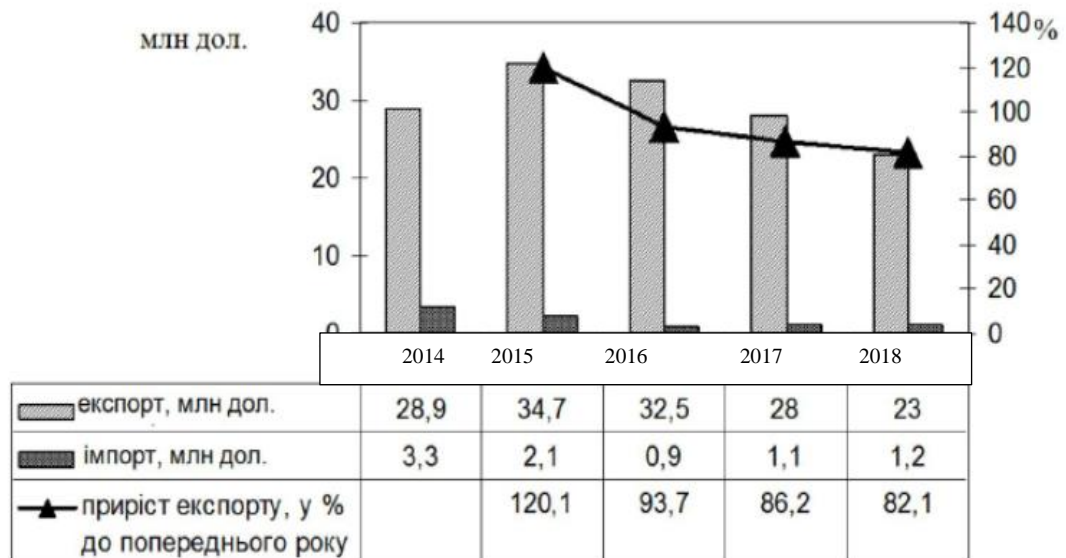


Рис. 2.2. Динаміка експорту-імпорту пива в Україні за 2014—2018 рр.

Джерело: Сформовано за [41].

Варто відзначити, що вітчизняне пиво експортується більш ніж у сорок країн світу, однак протягом досліджуваного періоду експорт українського пива скоротився з 28,9 млн дол. у 2014 році до 23 млн дол. у 2018 році, або на 20,4 %. Серед основних причин негативної динаміки варто зазначити втрату ринку збуту в Росії (2014 року), яка протягом тривалого періоду виступала найбільшим споживачем українського пива. З огляду на це найбільша трійка імпортерів вітчизняного пива зазнала певних змін і 2018-го була такою: Молдова (36 %), Білорусь (31 %), Литва (12 %) [3].

Лідером з експорту пива є національна корпорація «Оболонь», її частка в загальній структурі експорту в натуральному вимірі становила 2018 року 49 % і зросла в порівнянні з 2017-м на 10 %. На другому місці (27 %) — ПБК «Славутич», що належить компанії Carlsberg Ukraine, для якого характерним є зниження частки експорту на 11 % відповідно до попереднього року. На третьому місці, за даними маркетингового дослідження Alliance Capital Management, — вітчизняний підрозділ пивоварного концерну Anheuser-Busch InBev — САН ІнБев Україна («14%»), за ним — дочірнє підприємство компанії «Оболонь» — Фастівський

пивзавод (Пивоварня Зібєрта) (6 %) і Галицький пивовар (2 %). Скорочення імпорту майже в три рази (з 3,3 млн дол. у 2014 році до 1,2 млн дол. у 2018 році) зумовлене зниженням купівельної спроможності населення, оскільки імпортовані сорти пива з Європи відповідають «елітному» ціновому сегменту (від 25,0 до 45,0 грн за 0,5 л скляну пляшку), що в декілька разів вище, ніж вартість вітчизняного пива. Найдорожчі сорти пива поставляються в Україну з Норвегії, Італії та Австрії. Однак 2018 року припинилися поставки пива з Росії, хоча 2017-го її частка в загальній структурі імпорту становила 15 %, при цьому лише за перше півріччя 2018-го поставки пива з країни агресора в Україну зросли з 1,86 млн дол. до 6,06 млн дол. (62,4 % сумарного експорту пива), які реалізуються на окупованій території Донбасу. Торгове ембарго змінило географічну структуру імпорту пива, яка, станом на 2018 рік була такою: Бельгія (54 %), Німеччина (14 %), Молдова (6 %) [39].

Також доцільно зауважити, що потужності вітчизняних товаровиробників пива здатні задовольнити потреби населення країни в будь-яких сегментах. Крім того, вони достатні для збільшення обсягів виробництва пива мінімум на 30—40 %, що дозволяє відзначити значний потенціал нарощування експорту вітчизняними товаровиробниками. Проведений аналіз підтверджує висновки дослідників, що функціонування пивоварних підприємств, перебуваючи під перманентним впливом змін умов господарювання, які продукують невизначеність результатів їхньої господарської діяльності [3].

Установлено, що негативний тренд фінансових результатів вибірки досліджуваних пивоварних підприємств зумовлений впливом факторів зовнішнього середовища. Основними факторами зовнішнього середовища, які мали найбільший вплив на рівень операційної ефективності в досліджуваному періоді, є такі: анексія Криму, розрив торгівельних відносин із найбільшим імпортером пива — Росією, депреміалізація структури ринку пива, скорочення споживчого попиту, низка законодавчих актів, що обмежує

рекламу пива і кількість торгівельних точок та ін. Сукупність негативних факторів, на які топ-менеджмент досліджуваних підприємств не має впливу, актуалізує пошук можливостей бізнес-середовища задля ідентифікації, оцінювання та реалізації потенційних резервів їхнього розвитку.

Світовий ринок пива динамічно розвивається, постійно змінюється його кон'юнктура. Характерною особливістю ринку в останні роки стали злиття та поглинання [41]. Пивні корпорації ведуть активну боротьбу за перспективні й динамічні споживчі ринки різних країн світу. На даний час можна виділити такі тенденції розвитку світового ринку пива:

Відновлення обсягів продажів у 2018 р. після сповільнення їхніх темпів у 2017 р. Обсяг продаж пива у натуральному вираженні у 2018 р. збільшився на 1% порівняно із 2017 р. і досяг 187 млрд. л. Це свідчить про те, що ринок знаходиться на шляху відновлення. Проте обсяги продажів пива у натуральному вираженні ще не повернулися до передрецесійного рівня. Слід зазначити, що ринок пива є найбільшим серед ринків алкогольних напоїв, на нього припадає 78% обсягу продажів у натуральному вираженні, порівняно з вином (11%) та спиртними напоями (8%) [3].

Стагнація на ринку у 2017 р. та відносно незначне зростання у 2018 р. пов'язані переважно зі Східною Європою, Північною Америкою та насиченим ринком Західної Європи, які продемонстрували зниження продажів у 2017–2018 рр.

Посилення впливу Китаю на світовий ринок пива. У 2018 р. на Китай припадала майже чверть світового ринку пива. За останніх шість років частка Китаю на світовому ринку пива поступово зростала з 19% у 2015 р. до 24% у 2018 р. [41].

Як уже зазначалося, зростання обсягів продажів пива у натуральному вираженні на світовому ринку в 2018 р. становило 1%, проте якщо не брати до уваги показники, які стосуються Китаю, то можна спостерігати зменшення обсягів продажів пива, що свідчить про важливе значення цього ринку. Домінування на світовому ринку пива країн Південно-

Східної Азії та Західної Європи. ПівденноСхідна Азія та Західна Європа є основними регіонами продажів пива як за натуральними, так і за вартісними показниками. Слід зазначити, що ПівденноСхідна Азія є основним регіоном продажів пива, виражених у натуральних показниках (на неї припадає 34 світових продажів), але за вартісним обсягом продажів на регіон припадає лише 25% світового ринку, що вказує на відносно низьку ціну пива (основну частину продажів пива, зокрема 70% у 2018 р., становить світле пиво економкласу). Навпаки, Західна Європа займає 15% світового обсягу пива у натуральному вираженні, але 26% – у вартісному вираженні, що вказує на поширення в регіоні тенденції до збільшення споживання пива класу преміум. Світле пиво класу стандарт та преміум становило 74% від загального фізичного обсягу продаж у 2018 р., причому Західна Європа має відносну більшу частку інших сортів пива, крім світлого, порівняно з іншими регіонами [41].

Також ПівденноСхідна Азія має не лише великий за обсягами ринок пива, а й пропонує значний потенціал для майбутнього зростання. Крім того, що це найбільш динамічний регіон за обсягами продаж пива у натуральному вираженні (із середньорічним зростанням в розмірі 7% у період між 2015 та 2018 рр.), споживання пива на душу населення в регіоні в обсязі 17 літрів є значно нижчим від середньосвітового показника (27 літрів у 2018 р.) [3].

Більша динамічність ринків, що розвиваються, порівняно зі зрілими ринками. Близький Схід та Африка, Латинська Америка та ПівденноСхідна Азія продемонстрували темпи зростання ринку пива як за фізичними, так і за вартісними обсягами вищі, ніж середньосвітове значення у 2018 р., в той час як Західна Європа та Північна Америка характеризувалися низькими темпами зростання фізичних та вартісних обсягів продажів пива. Зниження темпів зростання ринку пива у Східній Європі в 2018 р. пов'язане з економічним спадом, зокрема в Російській Федерації, зумовленим збільшенням до 200% акцизу у 2018 р., що суттєво підвищило ціни на пиво й ускладнило продажі продукції в країні.

Також у 2018 р. продемонстрували зниження продажів пива Західна Європа та Північна Америка. Зменшення обсягів продажів пива у Північній Америці, що розпочалося у 2017 р., зумовлене переважно рецесією. У Західній Європі зменшення продажів пива спостерігається вже впродовж кількох років, а рецесія відповідно прискорила цей процес. За прогнозами, зменшення обсягів продажів пива продовжуватиметься на таких насичених основних ринках, як ринки Німеччини і Великобританії [41].

Крім того, що зменшення продажів пива зумовлене старінням населення, сповільнення економічного зростання означає, що на зменшення обсягів пива, як і раніше, впливає зниження обсягів торгівлі у місцях споживання пива, а також перехід споживачів алкоголю на споживання сидру, вина та безалкогольних напоїв.

Стабільність позиції на світовому ринку пива 10 країнлідерів. На топ 10 найбільших світових ринків пива у 2018 р. припадало 67% продажів за натуральними обсягами та 63% продажів за вартісними показниками [9]. Впродовж останніх 5 років частка фізичного обсягу 10 лідируючих ринків залишилася відносно незмінною, за винятком Польщі, котра увійшла у топ 10 ринків у рейтингу, в той час як Іспанія вибула з нього.

Високий рівень консолідації світового ринку пива. AnheuserBusch InBev є найбільшою пивоварною компанією у світі. У 2018 р. на неї припадало 19% світового фізичного обсягу продажів, що майже в два рази більше, ніж частка другої найбільшої пивної компанії SABMiller, яка займає 10% ринку. Ринок пива надзвичайно консолідований, на топ 10 броварень припадає 61% загального фізичного обсягу продажів у 2018 р., порівняно з ринком вина, на якому на топ 10 виноробів припадає лише 13% світового ринку вина [41].

2.2. Аналіз господарської діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПАТ «Фірма «Полтавпиво» – це приватне акціонерне товариство, що функціонує на ринках пива та безалкогольних напоїв України. На підприємстві працює сучасне обладнання пропагації дріжджів і автоматична станція СІР, також є власні свердловини для отримання власної артезіанської води для виробництва пива. Підприємство розташоване у місті Полтава за адресою: вул. Європейська, 160.

У відповідності до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» воно вважається великим підприємством, оскільки кількість його працівників перевищує 250 осіб і становить 274 особи станом на 2018 рік, що є характерним для великих підприємств. Але його дохід становить менше 50 млн євро, що відносить його до середніх підприємств. [40]

Підприємство було створене на базі Полтавського пивоварного заводу, побудованого у 1965 році.

Перше полтавське пиво почали варити на місцевому пивзаводі в 1965 році. Цей напій швидко отримав визнання гурманів України. Відтоді вже півстоліття у Полтаві варять чудове пиво. Нинішня продукція поєднує в собі відмінні смакові якості, натуральні інгредієнти і нову традицію пивоваріння центральної України. Полтавське пиво - це легенда, яка виросла без сторонніх впливів і віянь. Саме тому наше пиво відрізняється від багатьох інших сортів своїм м'яким впізнаваним смаком.

У радянський період пивзавод був частиною Полтавського об'єднання «Укрхарчопрома». До середини 80-х років підприємство спеціалізувалося тільки на випуску пляшкового і розливного пива. У 1985 році був побудований цех з розливу безалкогольних газованих напоїв. Його виробнича лінія могла випускати до 470 тис. декалітрів продукції. У 1990-ті роки на гребені відчуження великих підприємств від держави, завод був

приватизований у формі закритого акціонерного товариства. Зараз форма власності - публічне акціонерне товариство.

З 1998 року співпрацює з німецькими технологіями компанії «Kaltenberg». В кінці 1990-х років була введена в дію автоматична лінія з розливу в КЕГ-тару, потужністю 50 КЕГ на годину. Перші 4 циліндроконічних комбі-танка в Україні були запуснені в 1999 році саме на полтавському заводі. У 2001 році введено в експлуатацію лінію по наливу пива в КЕГ-тару потужністю 120 КЕГ на годину. У тому ж році був відкритий новий цех, в якому запроваджена прогресивна технологія розливу пива. Незабаром тут запрацювала ще одна лінія розливу в ПЕТ-пляшки й діжки (барила, барильця), які стали фірмовим знаком полтавського пива. Автоматична лінія здатна випускати 36 тисяч пляшок на годину. За допомогою цих та інших нововведень завод вийшов на виробничу потужність 2,5 млн. декалітрів продукції на рік.

Дане підприємство є приватним акціонерним товариством, тому в організації структурі головним органом управління є збори акціонерів. Саме на цих зборах вирішується основні питання з приводу перспектив, діяльності підприємства тощо.

На основі даних, що представлені в табл. 2.2 видно, що протягом досліджуваних років обсяги виробництва пива у натуральному та вартісному вигляді збільшувались. Даний показник по безалкогольних напоях у вартісному виразі зростав на протязі всього досліджуваного періоду, проте у натуральному виразі у 2016 році спостерігався спад по цій категорії продукції. Дані за виробництвом квасу у натуральному виразі протягом досліджуваного періоду зазнали спаду.

Основні техніко–економічні показники діяльності підприємства ПАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2016–2018 рр.

Найменування показника	Один. Вимір.	Роки			Відхилення абсолютне,±		Відхилення %	
		2016 р	2017 р	2018р	2016–2017 рр.	2017–2018 рр.	2016–2017 рр.	2017–2018 рр.
1.Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі:	тис. Дал							
- пиво		3401,9	3294,2	3076,4	-108	-218	-3	-7
- безалкогольні напої		585,5	624,3	572,6	39	-52	7	-8
- квас		62,3	56,5	56	-6	-1	-9	-1
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах:	тис. грн.							
- пиво		211378	226970	265496	0	54118	0	26
- безалкогольні напої		25097	27331	27782	2234	451	9	2
3.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	236475	254301	293278	17826	38977	8	15
4.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	189402	196562	214639	7160	18077	4	9
5. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	47073	57739	78639	10666	20900	23	36
6.Адміністративні витрати	тис. грн.	10844	12900	13577	2056	677	19	5
7.Витрати на збут	тис. грн.	28739	34966	43252	6227	8286	22	24
8.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	228985	244428	271468	15443	27040	7	11
9.Фінансовий результат від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	7490	9873	21810	2383	11937	32	121
10. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	-4729	2800	24637	7529	21837	159	780
11. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-8246	-1628	20328	6618	21956	80	1349
12.Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-8678	1595	16628	10273	15033	118	943
13.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,83	96,12	92,56	-1	-4	-1	-4
14.Рентабельність діяльності (продаж)	%	-3,67	0,63	6,93	4,3	6,3	–	–
15.Рентабельність продукції	%	3,27	4,03	8,03	0,76	4	–	–

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Чистий дохід ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017 році зріс на 17 826 тис.грн. в порівнянні до його значення у 2016 році, у 2018 році даний показник ще збільшився ще на 38 977 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції в період з 2016 по 2018 роки збільшувалась у 2017 році на 4%, а у 2018 році на 9%.

Рівень повних витрат на виробництво і реалізацію продукції (адміністративні витрати, витрати на збут) протягом досліджуваних років також зазнали постійного зростання, спочатку на 15443 грн (що пропорційно 7%) після чого в наступному році собівартості зазнали повторного збільшення на 27040 грн (що пропорційно 11%).

У 2017 році підприємство отримало чистий прибуток від реалізації продукції у розмірі 1 595 тис. грн, і нарешті перестало отримувати збиток, що у 2016 році складав – 8246 тис. грн., у 2018 році позитивна тенденція зберігалась і прибуток зріс ще на 15033 тис. грн.. В результаті операційної діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» отримувала прибуток протягом 2014–2015 років, але у 2016 році був отриманий збиток у розмірі 4729 тис. грн..

Результати операційної діяльності підприємства мають аналогічну позитивну тенденцію протягом досліджуваних років. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2016 році становили 96,83 коп., в наступному році вони знизились до 96,12 коп., а у 2018 році ще знизились до рівня 92,56 коп..

Показник рентабельності діяльності (продажів) показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в підприємства після покриття собівартості продукції. Даний показник мав значення -3,67; 0,63; 6,93 у 2016, 2017 та 2018 роках відповідно.

Чистий дохід ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017 році зріс на 17 826 тис.грн. в порівнянні до його значення у 2016 році, у 2018 році даний показник ще збільшився ще на 38 977 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції в період з 2016 по 2018 роки збільшувалась у 2017 році на 4%, а у 2018 році на 9%.

Рівень повних витрат на виробництво і реалізацію продукції (адміністративні витрати, витрати на збут) протягом досліджуваних років також зазнали постійного зростання, спочатку на 15443 грн (що пропорційно 7%) після чого в наступному році зазнали повторного збільшення на 27040 грн (що пропорційно 11%).

У 2017 році підприємство отримало чистий прибуток від реалізації продукції у розмірі 1 595 тис. грн, і нарешті перестало отримувати збиток, що у 2016 році складав – 8246 тис. грн., у 2018 році позитивна тенденція зберігалась і прибуток зріс ще на 15033 тис. грн.. В результаті операційної діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» отримувала прибуток протягом 2016–2018 років, але у 2016 році був отриманий збиток у розмірі 4729 тис. грн.. Результати операційної діяльності підприємства мають аналогічну позитивну тенденцію протягом досліджуваних років. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2016 році становили 96,83 коп., в наступному році вони знизились до 96,12 коп., а у 2018 році ще знизились до рівня 92,56 коп..

Показник рентабельності діяльності (продажів) показує, скільки залишається в підприємства після покриття продукції. Даний показник мав значення -3,67; 0,63; 6,93 у 2016, 2017 та 2018 роках відповідно.

Показник рентабельності продукції дає уявлення про те, наскільки ефективно підприємство здійснює свою діяльність, контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції, і який чистий прибуток при цьому отримує. Значення цього показника протягом досліджуваного періоду стабільно збільшувалось.

Для того, щоб більш чітко уявлення про роботу підприємства необхідно провести аналіз структури його витрат. Це дасть можливість виявити напрямок основних витрат підприємства, а також ті витрати, що можуть у подальшому викликати кризове становище у компанії. (табл.. 2.3.)

Таблиця 2.3.

Структура витрат виробництва ПАТ «Фірма «Полтавпиво» 2016 -2018 рр.

Найменування показника	Витрати, тис. грн.			Частка у загальних витратах, %			Абсолютне відхилення, тис.грн.	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.
Матеріальні затрати	171461	172975	183144	68,99	67,00	65,67	1514	10169
Витрати на оплату праці	20616	26306	35296	8,10	10,19	12,66	5690	8990
Відрахування на соціальні заходи	4492	5726	7699	2,01	2,22	2,76	1234	1973
Амортизація	12430	16241	12162	5,00	6,29	4,36	3811	-4079
Інші операційні витрати	39528	36928	40575	15,90	14,30	14,55	-2600	3647
Разом	248527	258176	278876	100	100	100	9649	20700

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно із даних вище наведеної таблиці, матеріальні затрати, які становлять більшу половину витрат ПАТ «Фірма «Полтавпиво», протягом досліджуваного періоду постійно зростали, що свідчить про підвищення вартості на ресурси підприємства. Це пов'язано як із збільшенням обсягів виробництва ПАТ «Фірма «Полтавпиво» так і з збільшенням тарифів на сировину яку використовує підприємство для виготовлення продукції. Так у 2017 році дані витрати виросли на 1514 тис грн, а у 2018 році дана частина витрат повторно збільшилась на 10169 тис. грн. Проте частка даних витрат у загальних протягом досліджуваного періоду знижувалась спочатку на 1,99%, а у 2018 році частка стала ще нижче на рівні 65,67% (знизилась на 1,33%).

Витрати на оплату праці, а відповідно і відрахування на соціальні заходи протягом 2016-2018 років постійно збільшувались, як у вартісному так і відсотковому виразі в структурі загальних витрат. Аналогічну ситуацію ми можемо спостерігати по всіх компонентах досліджуваної структури витрат, окрім амортизації, що у 2017 році зазнала спаду, проте у 2018 знову зростає. Збільшення амортизаційних відрахувань являється однією із причин зменшення прибутку підприємства. Оскільки збільшення даних затрат призводить до

збільшення вартості всього виробництва продукції, результатом чого виступає зменшення прибутку при фіксованих або майже незмінних цінах. З врахуванням того, що економічна ситуація в Україні протягом досліджуваних років була нестабільною, а платоспроможність населення значно зменшилась ПАТ «Фірма «Полтавпиво» по факту не могло підвищити ціни на продукцію до відповідного рівня, оскільки обсяги реалізації значно скоротились би.

Провівши аналіз витрат підприємства, ми спостерігаємо їхні коливання, що певною мірою залежать від обсягів виробленої і реалізованої продукції. З метою отримання повної картини становища підприємства необхідно дослідити зміни у його вартісних та натуральних обсягах виробництва (табл.2.4.).

Таблиця 2.4.

Обсяг виробництва основних видів продукції ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

Основні види продукції	Обсяг виробництва						Відхилення, тис. грн.			
	2016 р		2017 р		2018 р		абсолютне, (+/-)		відносне, (%)	
	тис. дал.	тис. грн.	тис. дал.	тис. грн.	тис. дал.	тис. грн.	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.
Пиво	3401,9	211378	3294,2	226970	3076,4	265596	15592	38626	7,38	17,02
Безалкогольні напої	647,8	25097	680,8	27331	628,6	27782	2234	451	8,90	1,65
Разом	4049,7	236475	3975	254301	3705	293378	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі даних табл. 2.4. бачимо, що як вже раніше вказувалось, основним видом продукції, що виробляє підприємство є – пиво, обсяги реалізації якого у 2017 та 2018 роках зазнали спаду у порівнянні до попередніх років і станом на 2018 рік становили 3076,4 тис. дал. Проте у вартісному вигляді обсяги виробництва постійно збільшувались протягом досліджуваного періоду, у 2017 році збільшення відбулось на 7,38%, що пропорційно 15592 тис.грн, у 2018 році відбулось повторне збільшення вже на 17,02% (38626 тис.грн.)

Реалізація безалкогольних напоїв у 2017 році збільшилась до рівня 680,8 тис.дал, але у 2018 році зазнала знову спаду до рівня 628,6 тис.дал.. У вартісному виразі ситуація відповідна до реалізації пива, а саме показники збільшувались на 2234 тис.грн та 451 тис.грн відповідно у 2017 та 2018 роках.

Проведемо аналіз ширини та глибини асортиментних груп ПАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом кожного з досліджуваних років у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Ширина і глибина асортименту продукції ПАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2016-2018 рр.

2018 рік			
	Ширина		
	Пиво	Квас	Безалкогольні напої
Глибина	30	1	14
2017 рік			
	Ширина		
	Пиво	Квас	Безалкогольні напої
Глибина	27	1	14
2016 рік			
	Ширина		
	Пиво	Квас	Безалкогольні напої
Глибина	25	1	14

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На основі даних досліджень асортименту, можна зробити висновок, що ширина асортименту ПАТ «Фірма «Полтавпиво» залишався незмінним: пиво, квас та безалкогольні вироби. Глибина майже всіх асортиментних груп зазнала незначних змін. Глибина пивного асортименту компанії збільшилась на 5 позицій, що є зрозумілим і логічним, оскільки дана продукція є основною для підприємства і її розвиток є шляхом для його подальшого існування. Глибина асортименту безалкогольних напоїв та квасу протягом 2016 – 2018 рр. залишались незмінними.

Для того, щоб отримати точну інформацію про стан і результати діяльності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно провести більш детальний аналіз. Вчасності показників фінансової стійкості, що характеризує рівень стійкості роботи підприємства, його здатність забезпечити стабільні техніко–

економічні показники й ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Таблиця 2.6.

Показники фінансової стійкості ПАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2016–2018 роки

Показник	Значення			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016–2017рр.	2017–2018рр.
1.Коефіцієнт фінансової незалежності	0,59	0,54	0,62	-0,02	0,08
2.Коефіцієнт фінансової залежності	1,68	1,87	1,61	0,19	0,26
3.Коефіцієнт фінансової стійкості	0,82	0,77	0,74	-0,05	-0,03
4.Коефіцієнт мобільності	0,83	1,24	1,38	0,41	0,14
5.Коефіцієнт маневреності	0,61	0,58	0,54	-0,03	-0,04
6.Коефіцієнт стійкого фінансування	0,82	0,77	0,73	-0,05	-0,04
7.Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,41	0,46	0,38	0,05	-0,08

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Під час всього досліджуваного періоду коефіцієнт фінансової незалежності був у рамках норми. Коефіцієнт фінансової залежності протягом 2016-2018 років також відповідав встановленим нормативним значенням. І, як результат, проведення прогнозованої діяльності у довгостроковій перспективі для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є рекомендованим. Коефіцієнт фінансової стійкості знаходився в рамках норми протягом усього досліджуваного періоду. А отже компанія здатна за рахунок власного капіталу проводити фінансування, а також показує наявність у ПАТ «Фірма «Полтавпиво» постійних джерел фінансування. Але оскільки показник близький до межі норми свідчить про наявність великої кількості короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт мобільності активів постійно зростає, а отже, можна зробити висновок, що у 2018 році була найбільш краща мобільність, і, як результат, найшвидша здатність активів перейти з однієї форми в іншу. Коефіцієнт маневреності має аналогічну тенденцію, а отже підприємство має достатню

кількість власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Коефіцієнт стійкого фінансування протягом 2016–2018 років був нижчий за норму. Тобто, на кожен гривню зобов'язань компанії припадало 0,82; 0,77 та 0,73 гривень власного капіталу у 2016, 2017 та 2018 роках відповідно. А отже, підприємство не може за рахунок власного капіталу покривати свої зобов'язання. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу не перевищив встановлені нормативні значення.

Показники ліквідності та платоспроможності підприємства за 2014–2016 рр. для проведення порівняльної характеристики представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

**Показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «Фірма
«Полтавпиво» за 2016 – 2018 роки**

Показник	Значення			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2016	2017	2018	2016–2017рр.	2017–2018рр.
1.Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,59	2,36	2,18	-0,23	-0,18
2.Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,51	0,37	0,41	-0,14	0,04
3.Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,6	1,2	1,08	0,4	-0,12

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі табл. 2.7 можна зробити висновок, що, оскільки коефіцієнт загальної ліквідності знаходився в межах норми, то підприємство платоспроможне, а фінансовий ризик відсутній. Найкраще значення цього показника у досліджуваній період спостерігалось у 2016 році (на рівні 2,59).

Оскільки значення коефіцієнта абсолютної ліквідності перевищує допустимі граничні значення, то підприємство має значну частину короткострокових фінансових зобов'язань, які можуть бути сплачені за рахунок першокласних ліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться в допустимих межах і свідчить про те, що ПАТ «Фірма

«Полтавпиво» має змогу вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів.

Рентабельність продукції протягом 2016–2018 років має позитивну тенденцію, що свідчить про покращення прибутковості господарської діяльності підприємства від його основної діяльності.

Показники рентабельності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» за досліджуваний період представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2016–2018 роки

Показник	Значення			Абсолютне відхилення(+/-)	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016–2017рр.	2017–2018рр.
1.Рентабельність власного капіталу,%	-5,80	-0,98	9,71	4,82	10,69
2.Рентабельність діяльності,%	-3,67	0,63	6,93	4,3	6,3
3.Рентабельність продукції,%	3,27	4,03	7,49	0,76	3,46

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

За даними наведеними у табл. 2.8. рентабельність власного капіталу ПАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2016–2018 років збільшилась до рівня 16,79%, що свідчило про підвищення віддачі від вкладеного власного капіталу. Протягом всього досліджуваного періоду рентабельність власного капіталу зростала, і у 2017 році показник вийшов з від'ємного значення, що в свою чергу означає, що підприємство перестало отримувати збиток від вкладень власного капіталу.

Рентабельність діяльності у протягом всього досліджуваного періоду збільшувалась, і станом на 2018 рік складала 6,93%. Варто звернути увагу на те, що даний показник у 2016 році мав від'ємне значення. Це свідчить про значне підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже можна зробити висновок, що підприємство працювало ефективном.

2.3. Оцінка ефективності ЗЕД пивзаводу

Основними видами зовнішньоекономічної діяльності, якими займається ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є імпорتنі та експортні операції. Компанія імпортує обладнання, матеріали, скляну тару для виробництва продукції та експортує готові вироби.

В 1989 році на ПАТ «Фірма «Полтавпиво» починається експортна діяльність, і вперше «Бочкове» виробництва «Полтавпиво» надходить до споживачів Великобританії та отримує високу оцінку.

ПАТ «Фірма «Полтавпиво» співпрацювало на ринках Білорусії, Молдови, Німеччини, Латвії, США, Казахстану, Польщі.

Підприємство «Полтавпиво» займає вигідні положення на ринку. Сьогодні 5% всього експорту пива з України припадає на ТМ «Полтавпиво».

В процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві приймають участь наступні відділи – відділ збуту, відділ матеріального та технічного забезпечення та відділ маркетингу, які підпорядковуються генеральному директору.

Відділ збуту займається пошуком партнерів, як вітчизняних так і закордонних для продажу всієї готової продукції свого виробничого об'єднання. Формують та укладають контракти з ними, займаються вирішенням усіх питань пов'язаних з експортом продукції підприємства, тобто проведення сертифікації, отримання всіх необхідних погоджувальних та дозвільних документів, реєстрації торгової марки за кордоном. Відділ маркетингу більш займається проведенням маркетингових досліджень по втіленню продукції підприємства на внутрішньому ринку країни, але одним з головних завдань цього відділу є й проведення декларування всієї продукції, що імпортується чи експортується підприємством.

Відділ матеріально-технічного постачання зосереджує свою увагу на імпорті продукції, необхідної для виробничого процесу. Співробітники відділу

займаються розробкою контрактів, моніторингом, співпрацюють з митними органами і здійснюють розмитнення імпортованих товарів.

Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності компанія була акредитована у ВМО-3 Київської митниці, облікова картка №10000/11/00/6602. Облік було розпочато 14.06.2000 року. Для отримання облікової картки суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, товариство надало на митницю, закріпленою за її юридичною адресою відповідні документи.

Для здійснення митного очищення при імпорті та митного оформлення товарів при експорті, підприємство користується послугами митних брокерів.

Для здійснення валютних операцій, підприємство має мультивалютний рахунок у Приватбанку, через який і проводить міжнародні розрахунки.

При здійсненні експортних операцій, ПАТ «Фірма «Полтавпиво» брало на себе зобов'язання поставити покупцю продукцію власного виробництва покупцям до Польщі. Поставки продукції були партіями на замовлення іноземного партнера. Компанія своєму контрагенту надала ексклюзивне право, але без права передачі третім особам, на реєстрацію, реалізацію і просування своєї продукції під торговою маркою «Полтавпиво» на території Польщі. ПАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснювало регулярні поставки продукції, надавало рекламну інформацію шляхом забезпечення партнера рекламними матеріалами, брошурами, зразками продукції, проведенням консультативної підтримки з питань організації збутової політики. Для здійснення операцій з експорту компанія промаркувала кожну одиницю продукції інформацією, що містила назву, спосіб використання, термін придатності, найменування виробника і імпортера іноземною мовою.

Основними видами продукції, що експортуються є такі сорти пива: Лагер, Преміум, Світле, Бочкове, Міцне, Безалкогольне, Темне, а також безалкогольні напої та квас торгової марки «Полтавпиво» .

Зазначимо, що на міжнародному ринку ПАТ «Фірма «Полтавпиво» зарекомендувало себе як надійний партнер, про що свідчить 100% виконання

умов зовнішньоторговельних контрактів, відсутність рекламцій та спорів між сторонами зовнішньоекономічних відносин.

На ПАТ «Фірма «Полтавпиво» питаннями зовнішньоекономічної діяльності займається зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ). Відділ ЗЕЗ підпорядкований безпосередньо директору з комерційних питань. При виконанні своїх обов'язків відділ ЗЕЗ керується:

- Єдиним митним тарифом України;
- Товарною номенклатурою ЗЕД;
- Законом України «Про міжнародний комерційний арбітраж»;
- Міжнародними конвенціями Інкотермс – 2010;
- Загальною політикою України в сфері ЗЕД;
- Інструкціями Національного Банку України «Про порядок здійснення розрахунків у іноземній валюті за експортно-імпортними операціями на умовах відстрочки платежів чи поставок №138»;
- Іншими інструкціями НБУ, які регулюють відносини при виконанні експортно-імпортних операцій;
- Наказами, вказівками, розпорядженнями керівництва пивзаводу
- Статутом ПАТ «Фірма «Полтавпиво»
- Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Відділ ЗЕЗ вивчає і аналізує іноземні ринки збуту та розробляє рекомендації щодо збуту продукції підприємства; бере участь у підготовці та складанні контрактів по експортно-імпортних операціях; організує своєчасне оформлення замовлень на поставки по імпорту, контролює дотримання термінів поставок по імпорту сировини та матеріально-технічних ресурсів; підтримує зв'язки з фірмами – постачальниками сировини та матеріалів з урегулюванням всіх питань, що виникають в процесі співпраці; забезпечує зберігання супроводжувальної документації при виконанні операцій по імпорту, контролює своєчасне та якісне оформлення відповідними структурними підрозділами документації з експорту продукції; забезпечує своєчасне складання товаророзпорядчої документації і оплату митних послуг з

метою безперешкодного проходження товаром митних кордонів. Також до обов'язків фахівця із ЗЕЗ входить: комплектування пакету документів, які необхідні для оформлення вантажних митних декларацій при експортних поставках; контроль за оформленням ТТН і завантаженням продукції; оформлення сертифікату походження товару; контроль за своєчасним виконанням посвідчень якості; виконання робіт по оформленню фіто санітарного і радіологічного сертифікату в разі необхідності; складання вантажних митних декларацій згідно з товарною номенклатурою ЗЕД і Єдиним митним тарифом України при здійсненні експортно-імпортних операцій; організацію проходження вантажу через митні пости; повідомлення покупця про відвантаження вантажу; постійну роботу з Торгово-промисловою палатою і державними інспекціями при здійсненні експортно-імпортних операцій; надає бюро по стандартизації і сертифікації документи, необхідні для отримання гігієнічних висновків та проведення сертифікацій сировини, матеріалів, обладнання тощо; надає необхідну документацію в бухгалтерію підприємства для складання і оформлення довідки про надходження коштів для гарантованої оплати продукції, яка відвантажується підприємством; готує пропозиції і після узгодження вживає заходи з метою ліквідації чи запобігання зривів поставки сировини та матеріально-технічних ресурсів, а також відвантаження продукції за умовами контрактів; документальний облік відвантаженої продукції з експорту або імпорту; надає керівництву підприємства необхідну інформацію з питань експорту або імпорту; інструктування і надання допомоги водіям і експедиторам з міжнародних перевезень у вирішенні нагальних питань; постійний контроль за змінами в митно-тарифному регулюванні ЗЕД України та інших держав, з якими підприємство має торгівельні відносини; участь в науково-практичних конференціях з питань ЗЕЗ, самостійне підвищення свого професійного рівня.

Відділ ЗЕЗ несе відповідальність за:

- завчасну доставку вантажів по імпорту згідно з заявками служби постачання;

- своєчасне та якісне оформлення митних декларацій і митних процедур при виконанні імпорتنих операцій, надання необхідної документації суміжним відділам для проведення сертифікації товарно-матеріальних цінностей і отримання гігієнічних висновків;
- оперативне зібрання документів і оформлення вантажних митних декларацій при відправленні товарів і вантажів на експорт;
- облік ТМЦ відвантаженої на експорт і надходження товарів по імпорту;
- розголошення відомостей , що складають комерційну таємницю;
- дотримання правил охорони праці, протипожежної охорони і правил внутрішнього трудового розпорядку;
- виконання доручень директора з комерційних питань.

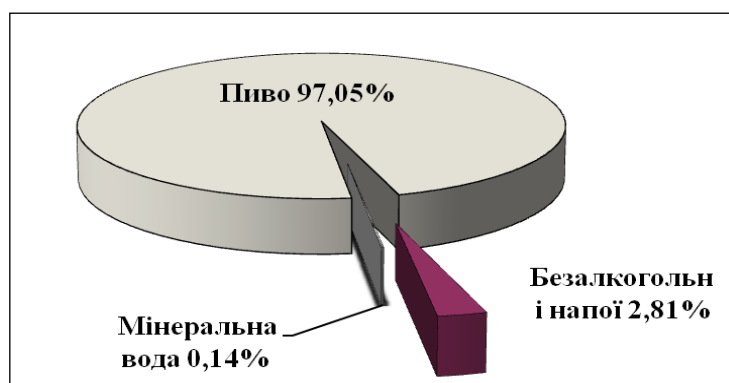
Продукція ПАТ «Фірма «Полтавпиво» поставляється на зовнішній ринок прямим методом, без залучення посередників, адже цей метод надає низку переваг для ПАТ «Фірма «Полтавпиво»: краще та безпосереднє пізнання кон'юнктури ринку, більш тісні контакти з контрагентами компанії, дає змогу швидше пристосовувати виробничі потужності пивзаводу до потреб та вимог споживачів.

При здійсненні досліджень зовнішнього ринку ПАТ «Фірма «Полтавпиво»у першу чергу використовує кабінетні методи, які передбачають роботу з документами самої фірми (внутрішньою інформацією) та з довідковими матеріалами, періодикою, інформацією, яка видається по ринках, комп'ютерними базами даних, звітами фірм, банків тощо (зовнішньою інформацією). Поза кабінетні, або польові, методи дослідження не використовуються, оскільки потребують значну вартість та необхідність залучати спеціалізовані організації за кордоном.

Стимулювання збуту продукції ПАТ «Фірма «Полтавпиво» відбувається методом гнучких цін та знижок для постійних клієнтів, також значну роль відіграє надійність та стабільність ПАТ «Фірма «Полтавпиво»у поставці товару, невід'ємною складовою стимулювання збуту є реклама на радіо,

телебаченні, у пресі та участь продукції ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у виставках, ярмарках, міжнародних професійних конкурсах, де підприємство неодноразово займало найвищі місця.

Виходячи з даної інформації, можна сказати, що підприємство розробило та вдало впроваджує маркетингову політику просування, яка включає в себе рекламну кампанію, стимулювання збуту, але має, на мою думку, недолік – обмеження за методами вивчення зовнішнього ринку (лише кабінетні), доцільно було б вкласти кошти у польові дослідження (поза кабінетні, які б надали ширше розуміння та більше знань про зовнішні ринки та їх умови. Розглянемо динаміку товарної структури експорту ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017 році на основі рисунків



Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємства

Рис. 2.3. Продуктова структура експорту ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017 р.

Продуктову структуру експорту ПАТ «Оболонь» у 2018 році ілюструє рис. 2.4.

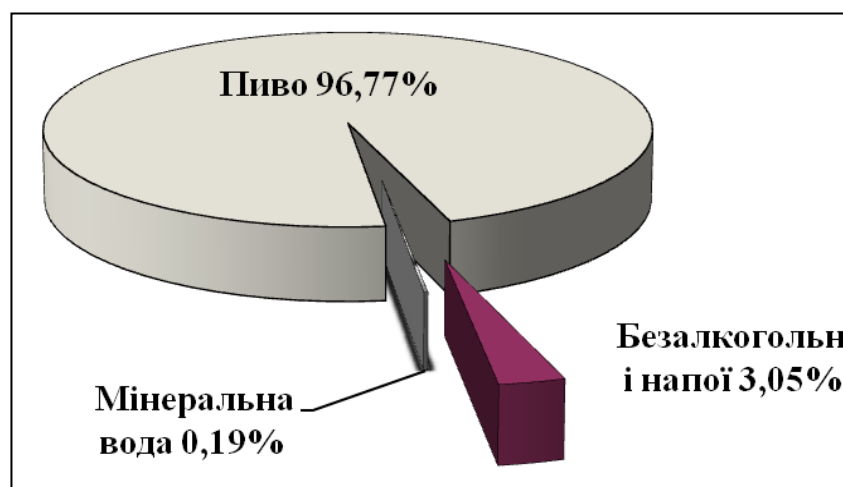


Рис. 2.4. Продуктова структура експорту пивзаводу у 2018 році

Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємства

Також відобразимо графічно динаміку структури експорту товарів ПАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017 і 2018 роки:

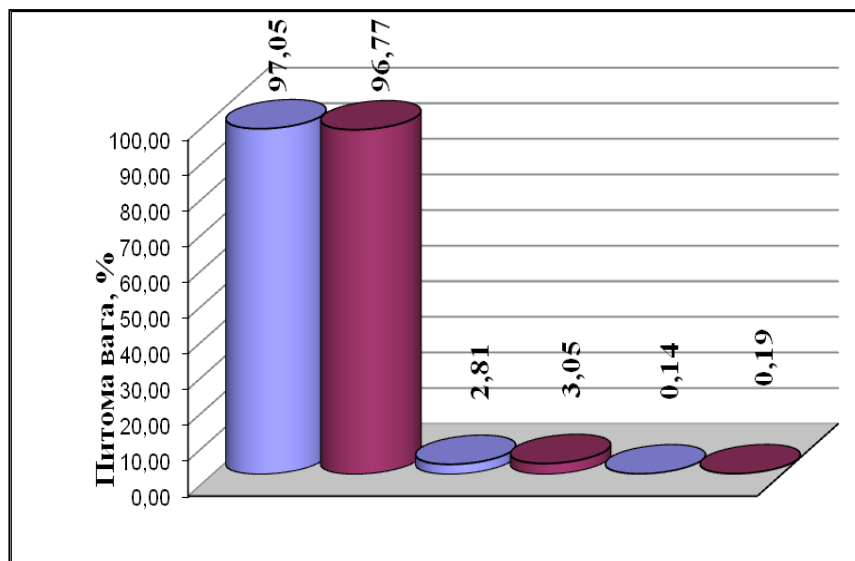


Рис. 2.5. Динаміка продуктової структури експорту ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017-2018 рр.

Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємства

Отже, на основі графічних даних можна зробити висновок, що у структурі експорту товарів ПАТ «Фірма «Полтавпиво» найбільшу частку займає експорт пива (97,05% у 2017 році і 96,77% у 2018 році). Експорт безалкогольних напоїв і мінеральної води займає дуже маленьку частку у структурі експорту компанії. Щодо динаміки товарної структури експорту, то на ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017 році порівняно з попереднім спостерігається зниження питомої ваги експорту пива на 0,28%, зростання питомої ваги безалкогольних напоїв на 0,23% і мінеральної води на 0,05%.

Проаналізуємо географічну структуру експорту товарів ПАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017 рік за допомогою рис. 2.6:

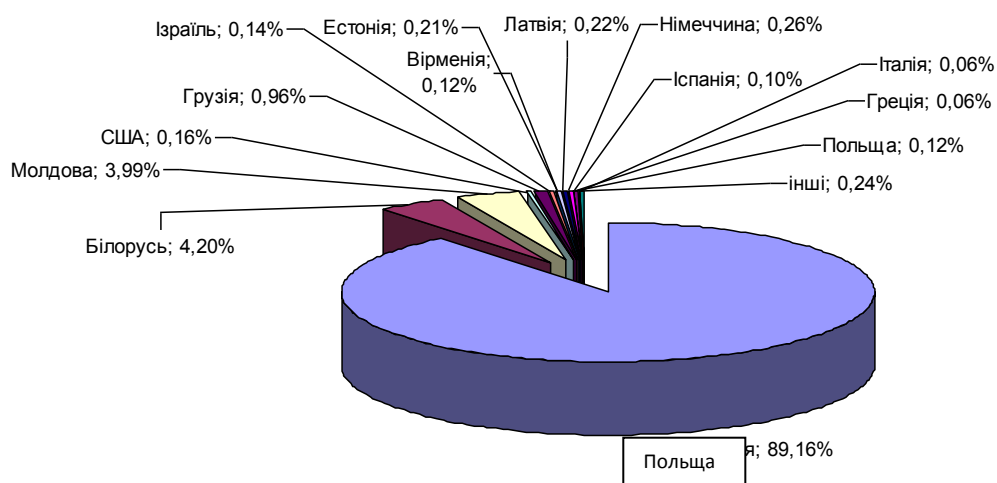


Рис. 2.6. Географічна структура експорту товарів ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018 році

Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємства

Як видно із рисунка 2.6. найбільшим імпортером продукції ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є Польща (89,16%), далі за величиною обсягів імпорту ідуть Білорусь (4,20%), Молдова (3,99%), Грузія (0,96%), Німеччина (0,26%) та інші. Загалом компанія «Оболонь» експортувала свою продукцію в 2018 році в 22 країни світу..

Послуги з транспортування вантажу на ПАТ «Фірма «Полтавпиво» відбуваються на досить високому рівні, адже підприємство повністю забезпечене сучасним автотранспортом та співпрацює із надійними перевізниками. Найбільш часто на ПАТ «Фірма «Полтавпиво» використовуються такі способи перевезення зовнішньоторговельних вантажів як: автомобільне, залізничне та морське. Транспортне сполучення змішане. Процедура перевезення вантажів на пивзаводу розроблена професійно та повністю відповідає всім вимогам, для кожної угоди обирається найоптимальніший варіант транспортування вантажу; документальне оформлення та організація відправки вантажу відбувається правильно та відповідно умов договору.

Для повнішої характеристики зовнішньоекономічної діяльності підприємства експорт товарів за звітний рік порівнюється з експортом за попередній рік. Таким чином, проаналізуємо динаміку експорту. Для цього

розрахуємо індекс вартості, ціни, фізичного обсягу, кількості, кількісної структури, середньої ціни експортованого товару. Дані для аналізу динаміки експорту представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Параметри експортних угод ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017-2018 рр.

Назва продукції	2017 рік			2018 рік		
	кількість, тис. дал	ціна за дал, дол.	сума, тис. дол.	кількість, тис. дал	ціна за дал, дол.	сума, тис. дол.
Пиво	21825	2,64	57618	23252	2,7	62780,4
Безалкогольні напої	632	2,1	1327,2	731,7	2	1463,4
Мінеральна вода	31,2	1,3	40,56	44,8	1,28	57,34
Всього	22488,2		58958,76	24028,5		64301,14

Джерело: складено автором за матеріалами звітності підприємства

Розрахуємо індекс *вартості* за формулою 2.1:

$$I_{\text{варт}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1}P_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}P_{i0}}, \quad (2.1)$$

де, Q_{i1} та P_{i1} - кількість і ціна і-го товару у звітному періоді.

Q_{i0} та P_{i0} - кількість і ціна і-го товару у базовому періоді.

n - кількість видів товарів.

$$I_{\text{варт}} = \frac{64301,14}{58958,76} = 1,0906.$$

Отже, індекс вартості становить 1,0906, що означає, що вартість товарів у звітному періоді (2018 рік) збільшилась на 9,06%, порівняно з базовим (2017 рік).

Індекс ціни визначається за формулою:

$$I_{\text{ціни}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1}P_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i1}P_{i0}}. \quad (2.2)$$

$$I_{\text{ціни}} = \frac{64301,14}{23252 * 2,64 + 731,7 * 2,1 + 44,8 * 1,3} = 1,021.$$

Індекс ціни становить 1,021. Отже, за рахунок зміни ціни, вартість товарів збільшилась на 2,1% у звітному періоді порівняно з базовим.

Індекс фізичного обсягу розраховується за формулою:

$$I_{\text{фіз.обсягу}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1}P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}P_{i0}}. \quad (2.3)$$

$$I_{\text{фіз.обсягу}} = \frac{23252 * 2,64 + 731,7 * 2,1 + 44,8 * 1,3}{58958,76} = 1,0804.$$

Індекс фізичного обсягу становить 1,0804, отже за рахунок зміни фізичного обсягу вартість товарів збільшилась на 8,04% у 2018 році порівняно з попереднім.

Індекс кількості обчислюється за формулою:

$$I_{\text{кільк}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}}. \quad (2.4)$$

$$I_{\text{кільк}} = \frac{24028,5}{22488,2} = 1,0685.$$

Індекс кількості становить 1,0685, що свідчить про те, що обсяг товарів збільшився на 6,85% у 2018 році порівняно з 2017 роком.

Розрахуємо середню ціну експортованого товару за формулою:

$$\bar{P}_{0i} = \frac{\sum Q_{0i} \times P_{0i}}{\sum Q_{0i}}. \quad (2.5)$$

$$\bar{P}_{0i} = \frac{58958,76}{22488,2} = 2,622 \text{ \$USD}$$

Індекс кількісної структури розраховується за формулою:

$$I_{\text{струк}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \bar{P}_{i0}}. \quad (2.6)$$

$$I_{\text{струк}} = \frac{23252 * 2,64 + 731,7 * 2,1 + 44,8 * 1,3}{23252 * 2,622 + 731,7 * 2,622 + 44,8 * 2,622} = 1.$$

Індекс становить 1, що означає, що в межах товарної групи частка більш дорогих товарів не змінилася, так як і частка більш дешевих товарів.

Отже, проаналізувавши динаміку експорту на пивзаводу, бачимо, що в цілому підприємство покращило свої експортні показники у 2018 році про що свідчить зростання обсягів експорту по всіх видах продукції.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз сучасного світового ринку пива дав змогу виявити такі тенденції його функціонування: відновлення обсягів продажів після їхнього суттєвого зменшення у 2017 р.; суттєве зростання значення Китаю; домінування на ринку країн ПівденноСхідної Азії та Західної Європи; зростання динамічності ринків країн, що розвиваються; практичну незмінність позицій на світовому ринку пива 10 країнлідерів; лідерство на світовому ринку

«локальноглобального» китайського бренда Snow; збільшення темпів торгівлі у місцях споживання пива порівняно з місцями його продажів; динамічний розвиток торгівлі пивом через Інтернет; суттєве домінування на світовому ринку продажів світлих сортів пива та збільшення попиту на слабо-безалкогольні, пшеничні й ремісничі сорти пива. Таким чином, світовий ринок пива залишається вкрай локалізованим, а пивовари перебувають у постійному пошуку можливостей для зростання бізнесу, що зумовлює необхідність продуктової, географічної диверсифікації, а також диверсифікації каналів розподілу продукції не лише для глобальних пивних компаній, а й для вітчизняних пивоварів.

Дослідивши господарську та зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «Фірма»Полтавпиво», можна зробити висновок, що підприємство працювало ефективно та прибутково, а також активно провадило ЗЕД.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо розробки стратегії виходу ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на міжнародні ринки

Стабільно високий рівень попиту на товар досягається завдяки раціональному використанню маркетинг-менеджменту. Суб'єкт функціонує на засадах маркетингу лише тоді, коли управління підприємством, усіма його відділами, підрозділами і функціями здійснюється на основі маркетингової концепції. Але існує значна кількість трактувань даного поняття, що і є основною проблемою використання маркетинг-менеджменту на практиці. Процес маркетинг-менеджменту на підприємстві має відбуватися поступово, з урахуванням всіх його складових. Формування маркетингового механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності являє собою застосування керівного впливу держави, міських органів влади до товаровиробників експортоспроможної продукції з метою максимізації їх пропозиції на зовнішніх ринках. Механізм регулювання включає послідовне подолання товаровиробниками нижчих рівнів пропозиції товарів із недостатніми якісними характеристиками з метою досягнення пропозиції на високих ієрархічних рівнях за рахунок підвищення якості товару на все більш представницьких виставках і ярмарках.

Процес реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки ПАТ «Фірма «Полтавпиво» може бути розділений на два великих етапи:

- а) процес стратегічного планування - розробку набору стратегій, від базової стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих проектів;
- б) процес стратегічного управління - реалізація певної стратегії в часі, переформування стратегії в світі нових обставин.

Для підприємств – новачків на зовнішньому ринку використати стратегію непрямого експорту, який згодом може бути сформований як прямий.

Під експортом розуміється реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні. Розрізняють прямий та непрямий експорт. Непрямий експорт має місце, коли вироби та послуги реалізуються, через посередників:

а) вітчизняний посередник-експортер отримує продукцію від виробника та продає її за кордон;

б) вітчизняний агент-експортер шукає покупців за кордоном та домовляється про поставки, розраховуючи на отримання комісійної винагороди;

в) кооперативна організація здійснює експорт від декількох виробників та частково під їх адміністративним контролем;

г) керуюча експортом фірма керує експортною діяльністю компанії за певну винагороду.

Непрямий експорт для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі. Непрямий експорт має дві переваги:

По-перше, його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами.

По-друге, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги.

Концепція маркетингу повинна враховувати можливість здійснення в активній та пасивній формах. При активній формі ініціатива стосовно закордонних поставок виходить від вітчизняних інститутів - виробника або експортера. Пасивний експорт має протилежне джерело: імпортер або якийсь

іноземний інститут (нерідко державні організації іноземної держави) веде пошук необхідної для них продукції. В деяких випадках пасивний експорт проявляється в вигляді нерегулярного. Це такий рівень включення до світової торгівлі, коли підприємство час від часу експортує свої надлишки та продає товари місцевим оптовикам, що є представниками закордонних фірм.

Про прямий експорт кажуть, якщо виробник продає свої товари та послуги самостійно. При цьому несуттєво, чи продав він продукцію кінцевому споживачеві або посереднику. Робота на зовнішньому ринку пов'язана з суттєвими витратами та підвищеним ступенем ризику, що компенсується економією на оплаті послуг посередника.

Таблиця 3.1.

Стратегії виходу на закордонні ринки для ПАТ «Полтавпиво»

Експорт	Пряме інвестування	Спільна діяльність
Непрямий експорт: Через вітчизняних купців експортерів; Через вітчизняних агентів з експорту; Через вітчизняну кооперативну організацію; Прямий експорт: Через експортний відділ у власній країні; Через збутове відділення чи філію за кордоном; Через комівояжерів з експортних операцій; Через закордонних дистриб'юторів чи агентів	Ліцензування; Підрядне виробництво; Управління за контрактом; Підприємства спільного володіння	Спільні підприємства Виробничі підприємства

Джерело: сформовано автором

Якщо компанія вирішила вийти на зовнішній ринок, їй необхідно визначитися зі стратегією виходу. Існує чотири загальних варіанти:

експортування, ліцензування, створення спільного підприємства і пряме інвестування.

Аналіз різноманітних стратегій виходу на зовнішні ринки показав, що найбільш доцільним використовувати стратегію виходу на ринок з новою продукцією, безпосередньо квасом. Потужності для цього у ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є і неповний виробничий цикл може закінчуватись виготовленням квасу пастеризованого. Робочий час для завантаження технологічного обладнання також є.

Головний ризик – надійність партнерів та формування свого кола клієнтів. Собівартість продукції, мабуть, буде дорівнювати і більше собівартості аналогічного продукту конкурентів. Це призводить тільки до того, що клієнти на зовнішньому ринку будуть цінити продукцію підприємства за якість, а відносини за надійність. Вибір партнерів в близькому зарубіжжі призведе до невеликих транспортних витрат, що також важливо при виборі стратегії. Окупність проекту виходу на зовнішній ринок може гарантувати стабільність економічної та політичної ситуації в країнах-партнерах та ритмічне постачання продукції партнерам. Але така стратегія має і негативні наслідки – продаж квасу не дає можливості розвитку власного бренду, зменшує витрати на цей напрямок. Саме тому, керівництво підприємство повинно чітко аналізувати розвиток як зовнішнього, так і регіонального ринку, їх збалансованості.

За результатами дослідження були сформовані такі рекомендації:

1. Визначитись з лідером щодо продукції, з якою будуть виходити на зовнішній ринок.

2. Вибрати стратегію послідовного експорту («гонка за лідером»).

Зібрати інформацію щодо виходу на зовнішні ринки лідерів-виробників. На основі зібраної інформації сформувані портфель стратегій для подальшого впровадження.

В першу чергу варто звернути увагу на макроекономічну ситуацію. Далі привабливість країни як ринку для міжнародного бізнесу залежить від співвідношення переваг даного ринку і потенційних витрат, а також від рівня

ризик, пов'язаного з реалізацією проекту. Необхідно звернути увагу на наступні чинники: розмір ринку, купівельна спроможність населення країни, потенційний майбутнє зростання.

Іншим не менш важливим фактором є цінність, яку міжнародний бізнес може принести. Це залежить від стійкості продукту на ринку, його стійкої конкурентної переваги.

Наступним етапом є вибір найбільш оптимального часу виходу на зарубіжний ринок. Раннє проникнення характеризується тим, що підприємство з'являється на новому ринку першою.

Пізнє проникнення характеризується тим, що в той момент, коли підприємство збирається здійснити експансію на новий закордонний ринок, цей ринок уже сформований і на ньому присутні конкуренти. Компанія-піонер може отримати дуже перспективну можливість доступу до найбільш вигідним каналам реалізації свого товару в даній країні. У теорії стратегічного менеджменту це називають дифузією (процес, в якому інформація про продукт поширюється через канали в суспільстві, що володіють чотирма ключовими аспектами: інновації, канали зв'язку, час і соціальна система).

Компанія, виходячи на міжнародний ринок і будучи першопрохідцем, може отримати переваги: значна частка ринку, вартість бренду, диференційованість продукції. З іншого боку, оскаржують розумність стратегії першопрохідника, оскільки новатори стикаються з великою невизначеністю ринку і можуть збанкрутувати через те, що домінуюча модель продукту ще не створена. До того ж на стрімко розвиваються ринках першопрохідникам складно утримати лідерство протягом тривалого часу.

В процесі встановлення стратегії слід постійно працювати з споживачем; здійснювати, а при необхідності модифікувати місію підприємства, підвищувати авторитет і покращувати імідж підприємства, товарів і послуг; прогнозувати зростання професійного та культурного рівня персоналу; передбачити можливості співпраці; глибоко аналізувати рівень ризику,

економічно грамотно оцінювати можливі результати; розширювати по можливості благодійну діяльність.

Коли сформульована загальна стратегічна мета, детально опрацьовується весь ланцюжок практичних заходів щодо її реалізації.

Існують причини, чому ПАТ «Фірма «Полтавпиво» може розробляти міжнародну стратегію розвитку. Виділяють дві групи факторів, які визначають, чи буде для підприємства привабливим міжнародний варіант розвитку бізнесу чи ні

– чинники виштовхування. Породжуються недоліком можливостей для розвитку бізнесу на місцевому ринку, у зв'язку з низькими цінами на продукцію, або обмеженнями з боку уряду (наприклад, антимонопольне законодавство), що часто є причиною звернення компанії до вивчення можливостей діяльності на міжнародних ринках;

– фактори втягування. Вони виникають при існуванні за кордоном кращих умов для розвитку бізнесу, наприклад, пільгового оподаткування та інших чинників.

Виділяються первинні та вторинні мотиви, які викликають інтерес до міжнародної діяльності:

- первинні мотиви включають в себе орієнтовані на зарубіжний ринок вкладення, які ведуть до зниження витрат, а також вертикальні зарубіжні вкладення, спрямовані на зниження витрат на сировину або інші основні ресурси на вході;

- вторинні мотиви можуть включати наступне: ситуацію з можливостями інвестування в своїй компанії, реакцію фірми на зовнішні умови середовища, такі як труднощі постачання ринку іншими способами.

Механізм прийняття управлінських рішень по виборі стратегії виходу ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішній ринок передбачає проходження наступних етапів (рис 3.1.).

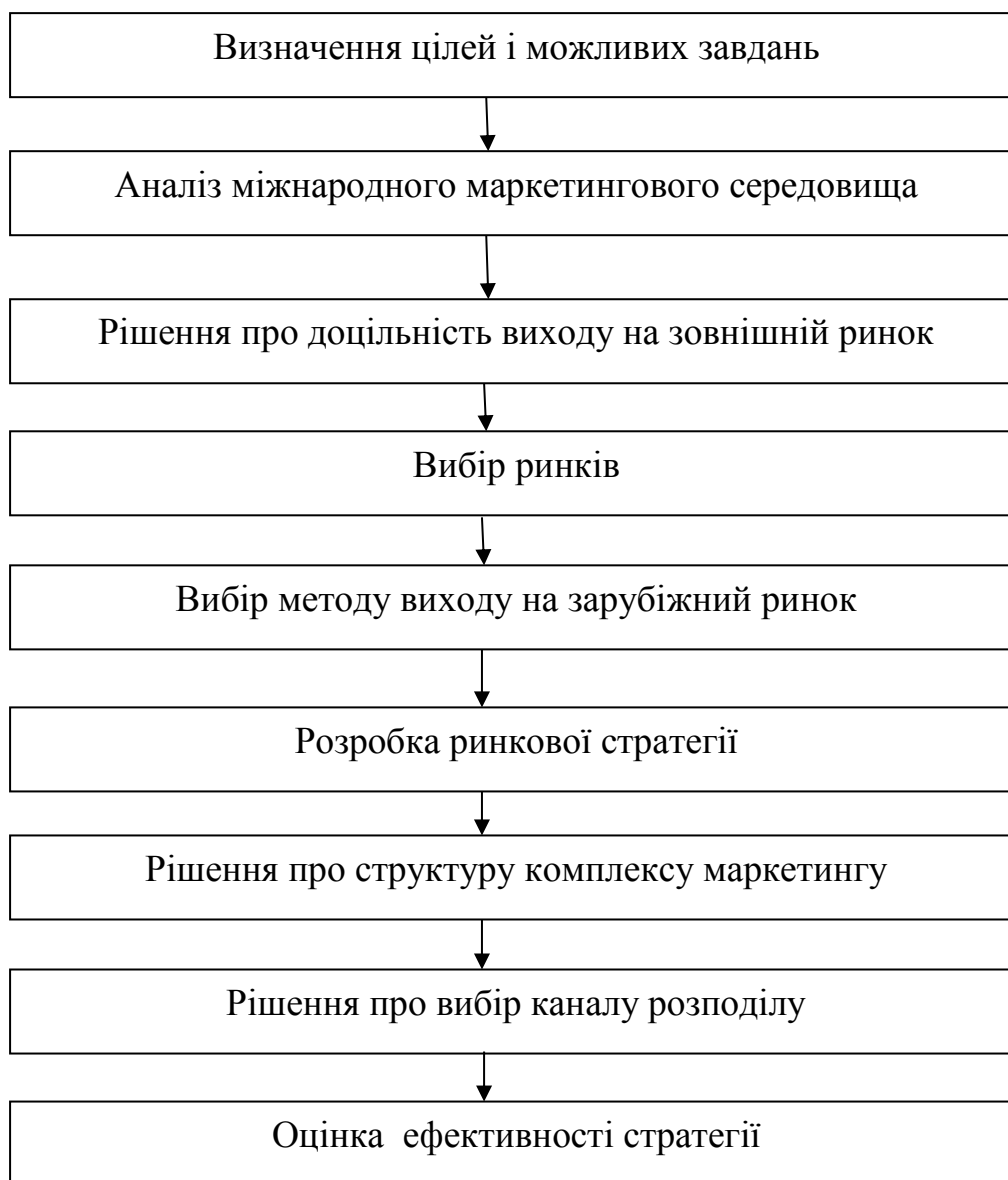


Рис. 3.1. Механізм прийняття управлінських рішень по вибору стратегії виходу ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішній ринок

Джерело: розроблено автором

Визначення цілей і можливих завдань. Перед тим, як вийти на закордонний ринок, підприємству необхідно, виходячи з сформульованої місії, стратегічних цілей, визначити для себе можливі цілі і завдання (фінансові, маркетингові, виробничі, організаційні тощо). вони формують спрямованість подальшого аналізу.

Підприємство, націлені на діяльність за кордоном, має розбиратися як в обмеженнях, так і в можливостях, властивих системі міжнародної торгівлі. У своїх спробах організувати збут в іншій країні пивзавод зіткнеться з різними

торговими обмеженнями. Найпоширенішим обмеженням є митний тариф, що представляє собою податок, яким іноземний уряд обкладає деякі ввезені в його країну товари.

Процес розробки стратегії поведінки ПАТ «Фірма «Пивзавод» на зовнішньому ринку включає шість етапів:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз очікуваних змін у кон'юнктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юнктурі;
- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетноподаткової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному. Глобальний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго- і середньострокових варіантів розвитку. На тактичному (поточному) рівні планування зовнішньоекономічної діяльності концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту.

На першому етапі розробки стратегії поведінки ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішньому ринку об'єктами всебічного аналізу є:

- стан на ринку товарів і послуг, що поставляються підприємством при теперішній структурі виробництва і збуту;
- оцінка діяльності підприємства з позиції споживача, товарів і послуг;
- оцінка діяльності організації з позиції ринку.

На етапі аналізу очікуваних у кон'юнктурі ринку змін (другий етап) визначаються тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства. При цьому прогнозується вплив змін у кон'юнктурі ринку на потенційні обсяги і умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту і пропозиції.

На третьому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії при оцінюванні можливостей організації об'єктом аналізу є: очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; умови діяльності в новому середовищі і доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики (четвертий етап) є розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном.

На п'ятому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії аналізуються тенденції розвитку світової економіки і зовнішньоекономічних зв'язків і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування організації. Для цього беруться до уваги прогнозні зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн, в їхній загальногосподарській кон'юнктурі, враховуються тенденції розвитку світового ринку тощо.

Результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогнозних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятьох етапах служать вихідною базою для формулювання довгострокової стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку.

Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності на шостому етапі передбачає:

- формування глобальної довгострокової цілі (місії) зовнішньоекономічної діяльності;
- розробку альтернативних варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності;
- поділ (декомпозицію) глобальної цілі зовнішньоекономічної діяльності на ряд взаємозалежних підцілей;
- порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Стратегічне управління пов'язане з визначенням цілей організації і з приведенням її взаємозв'язків із навколишнім середовищем у відповідність до внутрішніх можливостей і завдань розвитку. У розробці стратегії ПАТ «Фірма «Полтавпиво» особливу роль відіграє формулювання місії підприємства, тобто, основної причини його існування, основні цінності та напрями діяльності. Осмислення даного поняття дасть змогу керівництву зважено приймати рішення щодо планування стратегії ЗЕД та методів її виконання.

3.2. Обґрунтування доцільності виведення нової продукції на ринок Чорногорії

Вирішуючи експортувати, перше, з чим має визначитися керівництво компанії – це метод виходу на іноземний ринок.

Це ключова складова експортної стратегії. Від неї залежить масштаб і характер підготовчої роботи для забезпечення присутності на цільовому ринку.

У свою чергу вибір країн для постачання товарів/послуг визначається наявністю у компанії відповідних фінансових, людських та інших ресурсів, а також особливостями ринків, на яких вона хоче бути представленою.

Непрямий експорт – відносно швидкий і дешевий спосіб виведення продукції на ринок іншої країни. Зазвичай такий експорт здійснюється через

торговельну марку. В рамках цієї моделі продукція виробляється однією компанією, а продається під брендом іншої.

Тому і ми пропонуємо використати такий спосіб виходу на ринок Чорногорії, для цього буде укладено договір з мережею супермаркетів для діаспори Mix Market в місті Будва.

Напої на основі натуральних лікарських рослинних CO₂-екстрактів - перспективна основа напоїв призначених для всіх верств населення, унікальність яких в ідеальному поєднанні смако-ароматичної складової продукту і функціональних інгредієнтів.

Реалізація продукції буде відбуватися оптовими партіями. Сформуємо собівартість нового виду продукту. Розрахуємо собівартість квасу купажування «Полтавський», що експортуватиметься до Чорногорії. згідно статей калькуляції.

Таблиця 3.2.

Сировина та основні матеріали

Найменування	Один. виміру	Кількість витрат на 1 дал.	Ціна за одиницю	Сума, грн.коп.
1	2	3	4	5
Цукор-пісок	кг.	1,1388	15,695	17,87
ККС	кг.	0,114	27	3,078
Ароматизатор квасу	кг	0,012	107,5375	1,2915
Ароматизатор нат. екстракту трав	кг.	0,023	178,24	4,099
Бензоат натрію	кг	0,17	19,625	3,336
Двоокис вуглецю	кг	0,16	5	0,8
Разом				30,47

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

За статтею сировина та основні матеріали витрати становлять 30,47 грн./дал

Таблиця 3.3.

Допоміжні матеріали

Найменування	Один. виміру	Кількість витрат на 1 дал.	Ціна за одиницю	Сума, грн.коп.
Вода	м ³	2	10,5	21
етикетка	т.шт.	5,05	126,75	0,64
преформа	т.шт.	5,09	894,4	4,5525
пробка	т.шт.	5,05	124,25	0,6275
інші витрати:	х	х	х	0,8475
Разом:				27,67

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

За даною статтею витрати складуть 27,67 грн./дал

Розрахунок інших статей подано нижче, беручи за основу існуючу калькуляцію витрат на безалкогольні напої, згідно даних заводу.

Паливо на технологічні цілі 4,5грн./дал

Електроенергія на технологічні цілі 3,925грн./дал

Заробітна плата основних робітників 4,125 грн./дал

Нарахування на заробітну плату 1,56грн./дал

Амортизація обладнання 3,7475грн./дал

Загальновиробничі витрати 3,715 грн./дал

Адміністративні витрати 4,25грн./дал

Збутові витрати 3 грн./дал

Середня рентабельність по безалкогольним напоям по пивзаводу складає 14,6%, тому і для даного напою візьмемо її за основу. Зведемо всі витрати до таблиці 3.4, що подано нижче.

Таблиця 3.4.

Калькуляція витрат на 1 дал напою квас «Полтавський», грн.

Найменування статті	Сума, грн./дал.
1	2
Сировина і основні матеріали	30,47
Допоміжні матеріали	27,67
Паливо	4,5
Електроенергія	3,925
Заробітна плата	4,125
Нарахування на з/п	1,56
Амортизація	3,7475
Загальнозаводські витрати	3,715
Виробничі витрати	81,7125
Адміністративні витрати	4,25
Збутові витрати	3
Всього витрати на 1 дал	86,9625
Рентабельність	14,6%
Прибуток	12,69
Оптово-відпускна ціна за 1 дал	99,65

Джерело: сформовано автором

Одним із головних елементів підвищення конкурентоспроможності підприємств виступає впровадження нової продукції. Саме від масштабності

введення сучасних підходів до організації буде залежати його подальший стабільний розвиток та ефективність виходу на зовнішній ринок. Для вирішення цих завдань підприємствам потрібно постійно оновлювати свій асортимент, постійно залучати інвесторів. Враховуючи зміни, що відбуваються в економіці, особливо, за умов фінансової кризи при 50% використанні виробничих потужностей, методика здійснення зовнішньоекономічної діяльності потребує постійного коригування та вдосконалення.

3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності підприємства

Розрахуємо ефективність експортної діяльності.

Планується експортувати 5 тис. дал. на умовах поставки DAT Чоп, розрахуємо контрактну вартість.

Згідно цих умов поставки до контрактної вартості включаються витрати на транспортування, страхування та вантажні роботи та митне оформлення товару.

Вартість товару за оптово-відпускними цінами складає

$$5000 * 99,65 = 498250 \text{ грн}$$

Навантаження складе 2000 грн на всі транспортні засоби

Відстань від м. Полтава до пункту пропуску Чоп складає 1154 км, вартість перевезення 25 грн/км, для постачання необхідно дві транспортні одиниці, відповідно вартість транспортування складуть

$$1154 * 24 * 2 = 55392 \text{ грн}$$

Страхування складає 2% вартості товару

$$5000 * 99,65 * 2\% = 9965 \text{ грн}$$

Відповідно контрактна вартість становитиме

$$498250 + 2000 + 55392 + 9965 = 565607 \text{ грн або } 565,6 \text{ тис.грн. або } 19,5 \text{ тис.євро.}$$

Оцінимо ефективність експортної діяльності підприємства за допомогою аналітичної таблиці.

Таблиця 3.5.

Економічна ефективність запропонованих заходів, тис.грн.

№	Назва показників	Введення продукту на нові ринки
1	2	3
1	Виручка від реалізації експорту	
2	Контрактна вартість, тис.євро	19,5
3	Чиста виручка від реалізації експорту	498,250
4	Витрати на виробництво експортованої продукції	449,65
5	Накладні витрати при експорті в т.ч.	67,357
6	витрати в іноземній валюті	-
7	витрати в національній валюті	67,357
8	Прибуток	49
9	Чистий прибуток	40,18
10	Ефект експорту	49
11	Ефективність експорту, %	1,11

Джерело: розраховано автором

Отже підприємство має позитивний ефект експорту, що свідчить про доцільність зовнішньоекономічної операції, розглянемо вплив заходу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.6.

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

Найменування показника	Один. Вимір.	Роки		Відхилення	
		2018 р	план	абс	відн
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	293278	293776,25	498,25	0,17
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	214639	215047,55	408,55	0,19
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	78639	78688	49	0,06
4. Адміністративні витрати	тис. грн.	13577	13598,25	21,25	0,16

1	2	3	4	5	6
5.Витрати на збут	тис. грн.	43252	43267	15	0,03
6.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	271468	271917,65	449,65	0,17
7.Фінансовий результат від реалізації продукції	тис. грн.	21810	22218,55	408,55	1,87
8. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	20328	20736,55	408,55	2,01
9.Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	16628	16668,18	40,18	0,24
10.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,560	92,559	-0,001	0,00
11.Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,488	7,626	0,14	1,84
12.Рентабельність продукції	%	6,125	6,130	0,005	0,08

Джерело: розраховано автором

З даної таблиці можна зробити висновок про доцільність обраної стратегії непрямого експорту, оскільки підприємство отримає додатковий прибуток в розмірі 408,55 тис.грн., що є непоганим результатом.

Висновок до розділу 3

Таким чином, існують такі форми диверсифікації товарів, робіт та послуг, як експорт (прямий, непрямий), спільне підприємництво (ліцензування, франчайзинг, підрядне виробництво, управління за контрактом) та пряме іноземне інвестування. Кожна із цих форм має свої характерні особливості, переваги та недоліки. Проте під час порівняння форм виходу підприємств на зовнішні ринки було досліджено, що залежно від економіко-політичного становища країни, фінансово-економічних показників підприємства, навиків управління, а також від правильно вибраної форми освоєння світових ринків фірмою прибуток підприємства зможе збільшитися в рази. Для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» найбільш прийнятною стратегією виходу на зовнішні ринки є непрямий експорт.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для кожного підприємства, що розвивається рано чи пізно настає момент, коли його починає не задовольняти характеристики вітчизняного ринку, політичний клімат чи економічні умови в державі, тому само собою виникає питання виходу підприємства на зовнішні ринки. Для України це доволі актуальне питання, але нестача фінансових засобів, ганебний стан основних засобів, невідповідність продукції міжнародним стандартам, а також застарілість технологій, є, для багатьох підприємств, одними з основних причин, що перешкоджають виходу на закордонні ринки. Але в Україні існують підприємства, продукція та послуги яких є конкурентоздатними не тільки на вітчизняному ринку, а потенціал виробництва перевищує внутрішні потреби країни. Тому для збільшення обсягу продажу продукції та більш ефективного використання виробничих потужностей цим підприємствам необхідно шукати нові ринки збуту Компанії, що вирішила вийти на іноземний ринок, необхідно взяти до уваги існування безлічі обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі - як у країні, на ринок якої воно збирається вийти, так і в своїй власній. Тому підприємству необхідно дуже ретельно обміркувати стратегію виходу на зовнішні ринки.

Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожний наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і більш високі прибутки. Форми виходу на зовнішні ринки зображено на рис 9.1. У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території, що має свої недоліки та переваги. Спільне підприємництво та пряме

інвестування потребують організації виробництва за кордоном. При цьому деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції, тобто довгострокові вкладення капіталу в підприємства, соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти. Це зумовлює виділення певних форм стратегій виходу на зовнішній ринок.

Найбільш вживаним алкогольним напоєм в Україні є пиво. З кожним роком ціна на пиво зростає, що спричинило за собою зниження реалізації даного виду напою. Основними виробниками пива в Україні є: Carlsberg Ukraine, об'єднані САН ІнБев Україна і Efes Ukraine, Оболонь, Oasis CIS. Всі дані компанії, крім «Оболонь», належать міжнародним холдингам.

З 2014 вартість акцизу зросла в 3 рази. У цьому році держава не планує підвищувати акциз. З 2017 р. сертифікація пива не є обов'язковою. Також держава полегшила вихід на ринок міні-пивоварням, зменшивши ліцензійні збори більш ніж в 16 разів.

Напрямок крафтового пива в Україні тільки набирає популярність. У минулому році було вироблено близько 17 млн. л крафтового пива, що становить всього 1% від загального виробництва пива. Ціна на даний вид пива в середньому в 2 рази вище за ціну на пиво категорії мас-маркет. Це також є стримуючим фактором розвитку ринку даного виду пива.

У минулому році виробництво пива практично збереглося на тій же позначці, що і в 2016 р. Експорт, в свою чергу виріс в 1,5 рази в тих же тимчасових рамках, зокрема через значне збільшення експорту в Алжир. Імпорт пива показав небагато менший приріст в минулому році в порівнянні з 2016 р - 35%. Бельгія була основним експортером пива в Україну в 2017 р.

В основному пиво споживають молоді чоловіки. Кожен двадцятий споживач пива вживає його щодня. За частотою вживання пива Україна знаходиться на одному з останніх місць. Більше 40% продажів припадає на пиво низького цінового сегмента. Практично половина всього виробленого

пива в Україні розливається в ПЕТ-тару. У минулому році українці в основному віддавали перевагу пиву «Перша приватна броварня», а серед імпортного пива воліли «Leffe».

Все частіше споживачі стали вживати пиво преміум-сегмента, тому в імпорті частка даного пива збільшується з кожним роком. У 2018 р. як і в наступних, ринок пива покаже позитивну динаміку, якщо держава не внесе чергові поправки, які можуть негативно відбитися на даному ринку.

ПАТ «Фірма «Полтавпиво» – це приватне акціонерне товариство, що функціонує на ринках пива та безалкогольних напоїв України. На підприємстві працює сучасне обладнання, також є власні свердловини для отримання власної артезіанської води для виробництва пива.

Протягом досліджуваного періоду підприємство працювало достатньо ефективно і показало позитивну динаміку основних показників господарської діяльності підприємства.

На даний час політика вітчизняних підприємств щодо охоплення зовнішніх ринків і проникнення в міжнародний бізнес має переважно тактичний характер. Виникає потреба у виробленні системного підходу щодо вироблення та реалізації стратегії зовнішньоекономічної взаємодії, яка дозволила б розширити і зміцнити свою присутність найбільш перспективних ринках.

При виході на зовнішні ринки ефективна конкурентна стратегія передбачає вибір ринкових сегментів і грамотне позиціонування, визначення «правил гри» для всіх учасників взаємодії, створення переваг розподілу і використання ресурсів, прагнення до виникнення «ефекту економії на масштабі» і «ефекту досвіду», отримання переваг від виникнення мережевих ефектів, слід бути готовими до непередбачено великих витрат, пов'язаних з переорієнтацією споживачів на продукцію нового виробника. На вибір загальної та маркетингової стратегії у міжнародному бізнесі впливають три групи факторів – галузеві, макросередовища та внутрішнього середовища підприємства.

Для підвищення ефективності господарської та зовнішньоекономічної діяльності нами пропонується використати стратегію непрямого експорту на ринок Чорногорії, що дасть змогу отримати підприємству додатковий прибуток в розмірі 408 тис.грн., що є позитивним для досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барсукова С. От глобальной коррупционной парадигмы к изучению неформальных практик: различия в подходах аутсайдеров и инсайдеров / С. Барсукова // Вопросы экономики. - 2014. - № 2. - С. 118-132.
2. Бирка М.І. Теоретико-методологічні підходи до аналізування ПП в контексті їх залучення / М.І. Бирка // Науковий журнал «Стратегія розвитку України. – 2012. – № 1. – С. 34-41.
3. Валявський С.М. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції / С.М. Валявський, В.В. Скриль // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління . – 2018. – Випуск 2 (13). – С.15 – 25.
4. Вачевський М.В. Маркетинг для менеджера / Вачевський М.В., Долішний М.І., Скотний В.Г. – Стрий : Просвіта, 2008. – 140 с.
5. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник / Войчак А.В. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
6. Герчикова, И. Н. Международное коммерческое дело Учеб. пособие для вузов / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 670 с.
7. Головня Ю.І. Організація стратегічного управління на підприємствах перероблення сільськогосподарської продукції / Ю.І. Головня // Агросвіт. – 2010. – № 6. – С. 32-36.
8. Грейз, Г. М. Транспортное обеспечение коммерческой деятельности Текст учеб. пособие по специальности 080301 "Коммерция (торг. дело)" / Г. М. Грейз; Юж.-Урал. гос. ун-т, Каф. Экономика торговли ; ЮУрГУ. – Челябинск: Издательский Центр ЮУрГУ, 2013. – 86 с.
9. Дергачова В.В. Формування конкурентних переваг підприємств в умовах різновекторної інтеграційної спрямованості / В.В. Дергачова, Т.В. Трихліб // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 81–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ evntukpi_2013_10_15.

10. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : підручник / Дроздова Г.М. – К. : КНЕУ, 2010. – 287 с.
11. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник / пер.с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 320 с.
12. Зуев, В.Н. Глобальное экономическое регулирование / В. Н. Зуев. – М.: Магистр, 2011. – 573 с.
13. Исаев, Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент / Д.В. Исаев. – М.: Дело и Сервис, 2012. – 267 с.
14. Ігнатюк А.І. Формування конкурентного середовища та механізм протидії монополізму в економіці України / А.І. Ігнатюк // Держава та регіони. – 2008.– № 5. – С. 208-212.
15. Кайгородов, А. Г. Внешнеэкономическая деятельность корпораций Текст учеб. пособие для вузов / А. Г. Кайгородов, В. И. Колибаба. – Старый Оскол: Тонкие наукоемкие технологии, 2012. – 223 с.
16. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
17. Ключко О.А. Выбор международной стратегии бизнеса: стандартизация или адаптация? / О.А. Ключко // Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. - №11. – С.106-114.
18. Ковальчук І.В. Напрямки підвищення ефективності роботи персоналу [Електронний ресурс] / І.В. Ковальчук // Економіка підприємства. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <https://westudents.com.ua/glavy/15459-napryamki-pdvishchennya-efektivnost-roboti-personalu.html>.
19. Ковальчук С.В. Проблеми маркетингового менеджменту в сучасних умовах господарювання / С.В. Ковальчук, А.С. Бура // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2014. – № 4. Т. 3. – С. 290–294.

20. Колмаков, А.В. Модели и методы планирования распределения продукции в многоуровневых сетях поставок: автореферат дисс. канд. экон. наук / А.В. Колмаков. – СПб, 2013. – 19 с.
21. Кретов, И. И. Логистика во внешнеторговой деятельности Учеб. пособие для вузов / И. И. Кретов, К. В. Садченко. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 249 с.
22. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, без змін / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
23. Куртіна І.О. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві / І.О. Куртіна, В.В. Добрянська // Молодий вчений . – 2017. –№7 (10). – С. 38 – 40.
24. Левківський В.М. Теоретичні засади формування та розвитку міжнародної економічної інтеграції / В.М. Левківський, В.Г. Антоненко // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2012. Вип. 2. С. 120–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2012_2_20.
25. Липин А.С. Оценка интеграционных процессов в Едином экономическом пространстве на примере торговли товарами / А.С. Липин, О. В. Полякова. 2014. URL: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_makroec_pol/investigations/Documents/lipin_polyakova1.pdf.
26. Ліпич Л.Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук // Кримський науковий центр НАН України і МОН України «Культура народів Причорномор'я». – 2011. – С. 146-151.
27. Мазуров О.В. Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства АПК на зовнішній ринок // [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/>.
28. Маркетинг для магістрів : навчальний посібник / за заг ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД „Університетська книга”, 2012. – 928 с.
29. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. – 3-є вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2009. – 354 с.

30. Медушевская И. Е. Конкуренция и конкурентные преимущества. Теория и российская практика / И. Е. Медушевская, В. А. Скворцова, Е. Ф. Ягафарова. - Lambert Academic Publishing, 2012. – 268 с.
31. Мирошніченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки Європейського Союзу [Електронний ресурс] / Олег Мирошніченко. 2014. URL: <http://blog.vlasnasprava.info/wp-content/uploads/Інтернаціоналізація%20бізнесу%20.pdf>.
32. Міжнародна економіка [текст] : навч. посіб. / За ред. Г.Е. Гронтковської / Г.Е. Гронтковська, О.І. Ряба, А.М. Венцурик, О.І. Красновська. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 384 с.
33. Міжнародна економіка. Підручник / За ред. А.О. Задой, В. М. Тарасевича. К.: Центр учбової літератури, 2012. 416 с.
34. Муравьева, Е.К. Мировая экономика: введение во внешнеэкономическую деятельность / Е. К. Муравьева, М. В. Елова, С. М. Панферова: под ред. А. К. Шуркалина. – М.: Логос, 2008. – 248 с
35. Наговицин, А. Г. Внешняя торговля Учеб. Пособие / А.Г. Наговицин. – М.: Русская деловая литература, 1999. – 281 с.
36. Новицький В.С. Міжнародна економічна діяльність України : підручник / Новицький В.С. – К. : КНЕУ, 2003.
37. Овчар І. В. Україна і Росія – інтеграційна політика та міждержавна співпраця / І. В. Овчар // Держава і право. 2010. – Випуск № 49. С. 731–737.
38. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов. – М.: Дашков и Ко, 2017. –477 с.
39. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: obolon.ua.
40. Офіційний сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [Електронний ресурс] // Полтава. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://poltavpivo.com/ua>.
41. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних

вод «УКРПІВО» [Електронний ресурс] // Полтава. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrpivo.com>.

42. Панов, В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Панов. – М.: Юнити-98 Дана, 2013. – 303 с.

43. Петрова Ю. А. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. А. Петрова // Институт экономики и права Ивана Кушнера : научно-исследовательское учреждение. – Режим доступа : <http://www.be5.biz/ekonomika/epua/61.htm>. – Название с экрана.

44. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

45. Піддубняк М.А. Маркетингова стратегія виходу підприємств на зовнішній ринок // [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.confcontact.com/>

46. Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность Текст учебник / Е. Ф. Прокушев. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Дашков и К, 2007. – 451 с.

47. Ратошнюк Т.М. Перспективи розвитку хмелярства України в контексті євроінтеграційних процесів / Т.М. Ратошнюк // Економіка АПК. 2008. № 4. С. 59–62

48. Ростовский, Ю. М. Внешнеэкономическая деятельность Текст учебник для вузов по специальности "Мировая экономика" / Ю. М. Ростовский, В. Ю. Гречков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2009. – 589 с.

49. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая. – 4 –е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2007. – 688 с.

50. Семичева В.О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса / В.О. Семичева // Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – С. 153-158.

51. Скалюк Р.В. Фінансова результативність діяльності промислових підприємств / Р.В. Скалюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №33. – С. 227 –231.

52. Скворцова В. А. Микроэкономика: учеб. пособие / В. А. Скворцова, И. Е. Медушевская, А. О. Скворцов. - М. : КНОРУС, 2016. - 470 с.
53. Сокол К.М. Формування маркетингової стратегії виходу ІТ-компанії на світовий ринок інформаційних технологій [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2014/5-6\(76-77\)/uazt_2014_5-6_10.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2014/5-6(76-77)/uazt_2014_5-6_10.pdf)
54. Соколова О.Ю. Стратегии проникновения в международный бизнес: формирование и оценка успешности // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2016. - № 1 (37). - С. 196-205.
55. Співаковська Т.В. Формування міжнародної маркетингової стратегії [Електронний ресурс] / Т.В. Співаковська // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1845>
56. Стуканова, И. П. Основы внешнеэкономической деятельности Текст практикум / И. П. Стуканова, С. С. – 2-е изд., стер. – М.: МГИУ, 2008. – 217 с.
57. Ульянченко О.В. Стратегія стійкого розвитку аграрного сектору економіки на основі підвищення ефективності управління ресурсного потенціалу / О.В. Ульянченко // Економіка та управління АПК:зб. Наук. Праць. – Вип. 1(66) – Біла Церква, 2009. – С. 119-124.
58. Фомичев, В. И. Международная торговля Учеб. для вузов / В.И. Фомичев. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 496 с.
59. Холенсен С. Глобальный маркетинг / Холенсен С. ; пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича. – Минск : Новое знание, 2009.
60. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг : навч. посібник / Циганкова Т.М. –К. : КНЕУ, 2010. – 120 с.
61. Циганкова Т.М. Оцінка розвитку маркетингової діяльності українських експортерів / Т.М. Циганкова // Маркетинг в Україні. – Травень-червень, 2013. – № 3 (25).
62. Чарлз В.Л. Гіл. Міжнародний бізнес. Конкуренція на глобальному ринку. – К.: Основи, 2001. – 856 с.
63. Чиненов, М. В. Страхование внешнеэкономической деятельности Текст учеб. пособие для вузов по специальностям "Финансы и кредит",

Мировая экономика" / М. В. Чиненов. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2008. – 244 с.

64. Швиданенко Г.О. Напряг підвищення ефективності діяльності забезпечення ресурсами підприємства за рахунок ресурсозбереження / Г.О. Швиданенко, М.А. Теплюк // Економіка та підприємництво: Зб. наук. праць . – К.: КНЕУ, 2014. – № 32. – С. 143 – 149.

65. Экономика и организация внешнеторговых перевозок Учеб. С. И. Долгов, К. В. Холопов, С. В. Домнина и др.; Под ред. Холопова. – М.: Юристъ, 2000. – 682 с.

Додаток А .

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2018 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО"	за ЄДРПОУ	05518768
Територія		за КОАТУУ	5310100000
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05
Середня кількість працівників	268		
	Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака		
Адреса	36008 м. Полтава, Європейська, 160		

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

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1930	1462	
первісна вартість	1001	2733	2796	
накопичена амортизація	1002	803	1334	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			

Основні засоби:	1010	83530	74166	
первісна вартість	1011	203057	205269	
знос	1012	119527	131103	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	2	2	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	85462	75630	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	26852	45925	
Виробничі запаси	1101	14999	33003	
Незавершене виробництво	1102	6853	7550	
Готова продукція	1103	4980	5350	
Товари	1104	20	22	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			

Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	23923	28947	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6007	1675	
з бюджетом	1135		891	
у тому числі з податку на прибуток	1136		891	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36	29	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	13829	14691	
Готівка	1166	5	2	
Рахунки в банках	1167	13824	14689	
Витрати майбутніх періодів	1170	5	7	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	3	1541	
Усього за розділом II	1195	70655	93706	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	156117	169336	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67416	67416	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	14942	12557	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	1902	1902	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8341	8818	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	92601	90693	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	910	785	
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	35278	38086	
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			

резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	36188	38871	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	14922	26830	
за розрахунками з бюджетом	1620	5777	5801	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	24		
за розрахунками зі страхування	1625	112	163	
за розрахунками з оплати праці	1630	426	636	
за одержаними авансами	1635	99		
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	3443	5015	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	2549	1327	
Усього за розділом III	1695	27328	39772	

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	156117	169336	

Примітки

Керівник Лавріченко Василь Микитович

Головний бухгалтер Заславець Алла Захарівна

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО"	за ЄДРПОУ	05518768
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	254301	236475
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(196562)	(189402)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	57739	47073
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		

Інші операційні доходи	2120	5785	3745
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(12900)	(10844)
Витрати на збут	2150	(34966)	(28739)
Інші операційні витрати	2180	(12858)	(15964)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2800	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	(4729)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(3724)	(3131)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(704)	(386)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(1628)	(8246)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	33	-451
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(1595)	(8697)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500
Витрати на оплату праці	2505
Відрахування на соціальні заходи	2510
Амортизація	2515
Інші операційні витрати	2520
Разом	2550

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	19261803	19261803
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19261803	19261803
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.08281	-0.45152
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.08281	0.45152
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Примітки

Керівник Лавріченко Василь Микитович

Головний бухгалтер Заславець Алла Захарівна