

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: _____ «Управління експортною діяльністю підприємства» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-6

Яровенко Юлія Леонідівна _____

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Турчина Марія Петрівна _____

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«19» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Яровенко Юлії Леонідівни _____

1. Тема роботи «Управління експортною діяльністю підприємства»
керівник роботи Турчина М. П., к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління експортною діяльністю підприємства.
Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» та експортної діяльності ринку алкогольних та безалкогольних напоїв.
Розділ 3. Удосконалення управління експортною діяльністю підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 9 рисунках та 31 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.02.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.03.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	23.04.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Юлія ЯРОВЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Марія ТУРЧИНА

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади експортної діяльності на підприємстві. Описано методичні підходи до управління збутової діяльності підприємства.

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості управління експортною діяльністю в ПрАТ «Оболонь».

На основі проведеного дослідження було розроблено пропозиції щодо здійснення експорту нового виду пива «Rose» до Франції.

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

Кваліфікаційна робота складена на 112 сторінках (без урахування додатків), містить 31 таблицю, 9 рисунків.

Ключові слова: експорт, експортна діяльність, підприємство, пиво, ринок, зовнішньоекономічна діяльність.

ANNOTATION

In the qualification work, the existing theoretical and methodological principles of export activity at the enterprise are considered and summarized. Methodical approaches to the management of the company's sales activities are described.

An analysis of the financial and economic activity of the enterprise was carried out and the peculiarities of export management in Obolon PJSC were characterized.

On the basis of the conducted research, proposals were developed for the export of a new type of "Rose" beer to France.

The calculations show that the proposed project is profitable. In the future, its implementation at the enterprise is possible.

The qualification work consists of 112 pages (not including appendices), contains 31 tables, 9 figures.

Key words: export, export activity, enterprise, beer, market, foreign economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність експортної діяльності підприємства	10
1.2. Теоретичні основи здійснення експортної діяльності підприємства	21
1.3. Методичні підходи до управління експортною діяльністю підприємства.....	36
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РИНКУ АЛКОГОЛЬНИХ ТА БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ.....	42
2.1. Аналіз ринку алкогольних та безалкогольних напоїв	42
2.2. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання	50
2.3. Дослідження привабливості ринків збуту для експортної діяльності підприємства	71
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	78
3.1. Програма діяльності підприємства щодо здійснення експортних поставок закордон	78
3.2. Обґрунтування доцільності поставки нової продукції закордон та вплив обраного заходу на основні показники діяльності підприємства	87
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	99
Висновки до розділу 3	105
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіки питання управління експортною діяльністю підприємств набуває особливої актуальності. Зростаюча інтеграція національних економік у світову господарську систему, посилення конкурентної боротьби на міжнародних ринках та швидкий розвиток технологій зумовлюють необхідність ефективного управління експортною діяльністю як ключового фактора забезпечення стійкого економічного зростання підприємств.

Ефективне управління експортною діяльністю сприяє диверсифікації ризиків, пов'язаних з коливаннями внутрішнього попиту, та забезпечує доступ до нових ринків збуту, що є важливим чинником стабільності та розвитку бізнесу. Крім того, експортна діяльність сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємств на міжнародному рівні, що забезпечує можливість збільшення обсягів продажу, оптимізації виробничих витрат та підвищення якості продукції.

В умовах постійних змін міжнародного ринкового середовища та торговельних політик різних країн, питання управління експортною діяльністю стає ще більш важливим. Це вимагає від підприємств розробки та впровадження ефективних стратегій, методів і засобів управління, що дозволяють своєчасно адаптуватися до нових умов та зберігати конкурентні переваги.

Окрему увагу слід приділити таким аспектам, як оптимізація логістичних процесів, управління зовнішньоекономічними контрактами, маркетинг на міжнародних ринках, а також управління валютними ризиками. Крім того, необхідність відповідності міжнародним стандартам якості та екологічних вимог ставить перед підприємствами нові завдання, які потребують ефективних управлінських рішень.

Таким чином, дослідження питань управління експортною діяльністю підприємства є надзвичайно актуальним, оскільки воно сприяє підвищенню

ефективності діяльності підприємств, зміцненню їхніх позицій на міжнародних ринках та забезпечує стійкий розвиток в умовах глобальної економіки.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів управління експортною діяльністю на підприємстві та розробка заходів щодо підвищення ефективності даного управління.

Виходячи з даної мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутність експортної діяльності підприємства;
- проаналізовано теоретичні основи здійснення експортної діяльності підприємства;
- узагальнено методичні підходи до управління експортною діяльністю підприємства;
- проведено аналіз ринку алкогольних та безалкогольних напоїв;
- надано загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- досліджено привабливість ринків збуту для експортної діяльності підприємства;
- розроблено програму діяльності підприємства щодо здійснення експортних поставок закордон;
- обґрунтовано доцільність поставки нової продукції закордон та вплив обраного заходу на основні показники діяльності підприємства;
- узагальнено управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єкт дослідження – процес управління експортною діяльністю ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовувалися загальнонаукові та специфічні методи наукових досліджень, такі як: діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів;

групування, порівняння й конкретизації; монографічний та абстрактно-логічний методи; економіко-статистичні та експертні методи; графічний метод тощо.

Інформаційною базою проведеного дослідження слугували розробки та публікації наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності ПрАТ «Оболонь», аналітична інформація, джерела мережі Інтернет, а також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах XX Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми управління підприємств у сучасних умовах».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 112 сторінок основного тексту, а також 31 таблицю і 9 рисунків, список використаних джерел з 48 найменуваннями і 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність експортної діяльності підприємства

У наш час, коли глобалізація стирає кордони, а міжнародні торгівля та економіка тісно переплетені, експорт стає рятівним колом для успіху будь-якої компанії. Відкриваючи двері на нові ринки, підприємства отримують шанс розширити сферу впливу, завантажити виробничі потужності на максимум і, звичайно ж, збільшити прибутки.

Варто зазначити, що закордонні ринки часто більш стійкі до потрясінь, на відміну від вітчизняних. Тому, коли купівельна спроможність вітчизняних споживачів падає, експорт стає рятівним колом, гарантуючи стабільність доходів.

Експорт - це не просто вигідний бізнес, а й важлива складова зовнішньоекономічної діяльності, яка чітко регламентована Законом України "Про зовнішньоекономічну діяльність".

Цей закон визначає зовнішньоекономічну діяльність як сукупність дій українських та іноземних компаній, а також державних замовників в оборонній сфері (у випадках, передбачених законодавством). Ця діяльність охоплює всілякі взаємодії між цими суб'єктами, як в Україні, так і за її межами.

У контексті зовнішньоекономічної діяльності експорт (або експорт товарів) має чітке юридичне визначення:

Експорт - це продаж товарів, вироблених в Україні, іноземним компаніям. Оплата може здійснюватися як у грошовій, так і в негрошовій формі. При цьому товари можуть як вивозитися за межі України, так і залишатися на її території.

Важливо зазначити, що експорт також охоплює реекспорт. Це продаж іноземним компаніям та вивезення за межі України товарів, які раніше були імпортовані в Україну. [1]

Українські діячі науки, бізнесу та політики по-різному трактують визначення експорту, підкреслюючи різні аспекти цієї важливої для економіки країни діяльності. Ось декілька прикладів:

1. Леонід Кучма, 2-й Президент України:

"Експорт - це не просто вивезення товарів за кордон, це вікно у світ для українського бізнесу. Це можливість продемонструвати нашу продукцію та послуги на світовому ринку, знайти нових партнерів та клієнтів, а також стимулювати розвиток вітчизняних галузей."

2. Рінат Ахметов, український бізнесмен:

"Експорт - це рушій економічного зростання. Завдяки експорту ми можемо диверсифікувати нашу економіку, створювати нові робочі місця та підвищувати рівень життя українців."

3. Юрій Гельман, український економіст:

"Експорт - це ключ до інтеграції України у світову економіку. Завдяки експорту ми можемо отримувати доступ до нових технологій, знань та капіталу, що сприяє розвитку нашої країни."

4. Петро Порошенко, 5-й Президент України:

"Експорт - це питання національної безпеки. Завдяки експорту ми можемо зменшувати нашу залежність від імпорту та рости економічну міць України."

5. Олена Зеленська, Перша леді України:

"Експорт - це можливість продемонструвати світу нашу культуру, нашу креативність та нашу інноваційність. Це шанс розповісти про Україну як про країну з великим потенціалом."

Важливо зазначити, що це лише декілька прикладів. Багато інших українських діячів також мають власні думки щодо експорту. Спільним для всіх цих думок є те, що експорт вважається важливим фактором для розвитку української економіки та інтеграції України у світовий ринок.

З вищеописаних визначень експорту можна зробити наступні висновки: експорт - це не просто вивезення товарів за кордон, це комплексне явище, яке має значний вплив на економіку країни.

Експорт дає можливість:

- Розширити ринки збуту для українських товарів та послуг.
- Збільшити прибутки українських підприємств.
- Створити нові робочі місця.
- Стимулювати розвиток вітчизняних галузей.
- Диверсифікувати економіку України.
- Зменшити залежність від імпорту.
- Інтегрувати Україну у світову економіку.
- Продемонструвати світу українську культуру, креативність та інноваційність.

Важливо пам'ятати, що експорт - це не статична концепція. Він постійно розвивається та змінюється під впливом нових технологій, геополітичних подій та світових економічних трендів. Україні необхідно постійно працювати над тим, щоб стимулювати експорт та максимально використовувати його можливості для розвитку економіки країни.

В епоху глобалізації, коли кордони стираються, а ринки стають все більш динамічними, управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) стає ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Це не просто набір правил, а справжній компас, який допомагає компаніям орієнтуватися в лабіринті міжнародної торгівлі та досягати своїх стратегічних цілей.

Принципи ефективного управління ЗЕД:

1. Закон і порядок: дотримання чинного законодавства України та країн-партнерів – основа для ведення чесного та прозорого бізнесу.

2. Розумний розрахунок: економічна вигода – головний орієнтир. Кожне рішення має ґрунтуватися на максимізації прибутку, мінімізації витрат та оптимізації ресурсів.

3. Системний підхід: ЗЕД – це не окремий відділ, а комплексна стратегія, що охоплює всі аспекти діяльності: виробництво, маркетинг, фінанси, логістику, управління ризиками.

4. Гнучкість та адаптивність: зміни на світовому ринку – це не виклик, а можливість. Здатність швидко реагувати на динамічні умови – запорука успіху.

5. Інновації – рушій прогресу: впровадження нових технологій, продуктів та методів роботи – ключ до збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

6. Взаємна вигода – основа партнерства: співпраця з іноземними партнерами – це не просто угоди, а довгострокові відносини, побудовані на взаємній довірі та спільних інтересах.

7. Стратегія – компас для руху: чіткий план розвитку на міжнародних ринках – запорука ефективного управління ЗЕД та досягнення амбітних цілей.

8. Контроль – ключ до впевненості: постійний моніторинг та аналіз результатів ЗЕД дозволяють своєчасно виявляти проблеми, коригувати курс та приймати оптимальні рішення.

9. Етика – основа репутації: ведення бізнесу з високою етичною відповідальністю – це не просто гасло, а запорука довіри з боку партнерів, клієнтів та суспільства.

10. Відповідальність – гарантія успіху: управління ЗЕД – це не лише про прибуток, але й про відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами: співробітниками, партнерами, державою та довіллям.

Дотримуючись цих 10 принципів, українські підприємства зможуть успішно налагодити зовнішньоекономічну діяльність, розширити ринки збуту, збільшити прибутки та зміцнити свої позиції на міжнародній арені. [2]

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це не просто експорт та імпорт, це потужний інструмент, що відкриває двері до світового ринку та веде до процвітання країни. Вона подібна до компаса, який допомагає українській економіці орієнтуватися в лабіринті міжнародних відносин, здобувати нові можливості та досягати амбітних цілей.

Ключові напрямки ЗЕД, які ведуть до успіху:

1. Експорт і імпорт. Експорт: наші товари та послуги – це скарби, які чекають на те, щоб їх відкрив світ. Продаючи їх за кордон, ми стимулюємо

економіку, створюємо нові робочі місця та здобуємо визнання на міжнародній арені. Імпорт: завдяки імпорту ми можемо отримати доступ до кращого з того, що пропонує світ: сировину, технології, товари, які задовольняють потреби наших людей. Це робить нашу економіку сильнішою та різноманітнішою.

2. Іноземні інвестиції: залучаючи іноземний капітал, ми даємо нове життя нашій економіці. Це нові робочі місця, інновації, які роблять нас конкурентоспроможнішими, та нові можливості для розвитку.

3. Міжнародне співробітництво: співпраця з іноземними партнерами у науці, техніці, освіті, культурі та охороні здоров'я – це шлях до нових знань, технологій та спільних успіхів. Також можливе створення спільних підприємств та реалізація спільних проектів – це шанс поділитися ресурсами, досвідом та ідеями, щоб досягти більшого.

4. Міжнародні організації та угоди: активна участь у міжнародних економічних організаціях (СОТ, МВФ, Світовий банк) та підписання торговельних угод – це ключ до вільної торгівлі, інтеграції в світову економіку та захисту наших інтересів на міжнародній арені.

5. Транспорт і логістика: інвестування у розвиток транспортних коридорів, портів, митних терміналів та логістичних центрів – це запорука швидкого та ефективного переміщення товарів через кордони, що робить нашу економіку більш динамічною.

6. Захист національних інтересів: митні тарифи, квоти та інші інструменти – це наші щити, які захищають вітчизняних виробників від несправедливої конкуренції та дають їм можливість розвиватися та процвітати.

7. Високотехнологічний експорт: стимулювання виробництва та експорту продукції з високою доданою вартістю (інформаційні технології, фармацевтика, електроніка) – це ключ до інноваційного розвитку та гідного місця України у світовій економіці.

8. Національний бренд: просування національних товарів та послуг за кордоном шляхом маркетингових кампаній, участі у міжнародних виставках та

форумах, а також розвитку культурної дипломатії – це спосіб зміцнити наш імідж та завоювати довіру партнерів.

9. Економічна дипломатія: використання дипломатичних каналів для розвитку економічних відносин, залучення іноземних інвестицій та підтримки національних експортерів – це шлях до плідної співпраці та взаємовигідних партнерських стосунків.

10. Технічна та фінансова допомога: надання і отримання технічної та фінансової допомоги для розвитку інфраструктури, підвищення рівня освіти, охорони здоров'я та інших важливих секторів економіки. [9]

Україна має значний потенціал для зростання та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Для його реалізації необхідно:

- Створити сприятливий інвестиційний клімат: Це включає в себе спрощення бюрократичних процедур, забезпечення верховенства права, захист інтелектуальної власності та зниження рівня корупції.

- Підтримка малого та середнього бізнесу: Це може бути досягнуто шляхом надання фінансової допомоги, податкових пільг, консультаційних послуг та доступу до ринків.

- Збільшення експорту вітчизняних товарів та послуг: Це може бути досягнуто шляхом диверсифікації ринків збуту, участі у міжнародних виставках та форумах, а також активного використання маркетингових інструментів.

- Підвищення кваліфікації робочої сили: Це може бути досягнуто шляхом модернізації системи освіти, розвитку професійної підготовки та підвищення рівня володіння іноземними мовами.

- Інтеграція до Європейського Союзу: Це відкриє для України нові можливості для торгівлі та інвестицій, а також сприятиме впровадженню європейських стандартів і практик.

Важливо зазначити, що це лише деякі з ключових напрямків, які можуть допомогти Україні розвивати свою зовнішньоекономічну діяльність. Шлях до успіху буде непростим, але вірний курс, чітка стратегія та наполеглива праця допоможуть Україні стати одним із лідерів світової торгівлі.

Світ експорту не обмежується одним видом товарів чи послуг. Насправді, існує безліч різноманітних стратегій, які використовуються компаніями та країнами для вивезення своїх продуктів на світовий ринок. Ось декілька прикладів:

1. Реекспорт: повторний експорт товарів, які були попередньо імпортовані без значних змін. Це здійснюється для оптимізації торгових операцій та зниження митних витрат, і є важливою частиною міжнародної торгівлі.

2. Прямий експорт: процес продажу товарів або послуг безпосередньо з країни-виробника до кінцевого іноземного споживача або торгового партнера без використання посередників. Це форма міжнародної торгівлі, яка дозволяє виробникам отримувати більший контроль над процесом продажу, ціноутворенням і взаємодією з клієнтами.

3. Переробний експорт: процес, при якому товари або сировина імпортується для подальшої обробки або переробки в країні-імпортері, після чого експортовані у зміненому вигляді до інших країн. Це часто робиться для додавання вартості до товарів перед їхнім продажем на міжнародних ринках.

4. Транзитний експорт: процес переміщення товарів через територію однієї або кількох країн з метою їх подальшого експорту до країни-споживача. Товари, які підлягають транзитному експорту, не затримуються для обробки або продажу в країнах транзиту, а лише проходять через їхню територію.

5. Експорт технологій та послуг: процес надання технологічних продуктів та послуг іноземним ринкам. Це може включати програмне забезпечення, інженерні рішення, інформаційні технології, консалтингові послуги, освітні програми, медичні послуги тощо. Цей вид експорту відрізняється від експорту фізичних товарів тим, що часто не вимагає транспортування матеріальних об'єктів і може здійснюватися через електронні засоби зв'язку.

Різноманіття видів експорту – це ключ до успішної зовнішньоекономічної діяльності. Кожен з них має свої особливості та переваги, тому вибір стратегії залежить від конкретних умов та потреб експортера. [44]

Вибір стратегії за якою буде діяти підприємство залежить від його можливостей, цілей та особливостей ринку. Ось основні шляхи, якими можна вивести свої товари та послуги на міжнародну арену:

1. Прямий експорт: відбувається тоді, коли виробник або виробнича компанія самостійно організовує та здійснює експорт своїх товарів або послуг на зовнішні ринки без використання посередників або торговельних посередників.

Переваги прямого експорту:

- Повний контроль: підприємство самостійно вирішує, куди, кому, коли та за скільки продавати;
- Більший прибуток: підприємство може не ділитися з посередниками, адже всі витрати на них самих;
- Сильний імідж: підприємство – безпосередній виробник, що гарантує якість та надійність;
- Прямі контакти: можливість будувати міцні партнерські стосунки з іноземними компаніями.
- Недоліки прямого експорту:
- Більше роботи: потрібно більше ресурсів, знань та досвіду, щоб самостійно організувати експорт;
- Витрати на вихід: Потрібно інвестувати в маркетинг, дослідження ринку та інші початкові витрати;
- Складні процедури: потрібно знати всі нюанси експортного оформлення.

2. Не прямий експорт: передбачає продаж товарів або послуг на зовнішні ринки через посередників або торговельних посередників.

Переваги непрямого експорту:

- Швидкий вихід: можливість швидко вийти на новий ринок, не витрачаючи час на організаційні питання;
- Економія ресурсів: не потрібні значні ресурси та знання в сфері експорту;

- Доступ до нових ринків: можна вийти на ринки, які складно охопити самостійно;
- Спеціалізований підхід: можна скористатися досвідом та знаннями експертів.
- Недоліки непрямого експорту:
- Менший контроль: не завжди можна впливати на всі аспекти експорту;
- Нижчий прибуток: потрібно ділитися частиною прибутку з посередниками;
- Обмежені контакти: не завжди є можливість напряду спілкуватися з іноземними партнерами.

3. Ліцензування: шляхом укладання угод із іноземними партнерами, вони будуть використовувати наші технології, виробляти та продавати товар від нашого бренду.

Переваги ліцензування:

- Швидкий вихід на ринок: не потребує значних фінансових вкладень;
- Зниження рівня ризиків: розподіл ризиків з ліцензіатом;
- Підвищення рівня доходу: є можливість отримання додаткового доходу у вигляді роялті від ліцензіата.
- Недоліки ліцензування:
- Втрата контролю: зменшення контролю, як товар буде вироблятися та просуватися;
- Ризик формування поганої репутації: ліцензіат може не відповідати стандартам якості;
- Можливість конкуренції: ліцензіат може почати виготовляти та розповсюджувати конкуруючий товар чи послугу.

4. Франчайзинг: продаж права на використання у власних цілях бренду та систем ведення бізнесу. Ідеальний спосіб швидко розширити нові ринки, та при цьому потребує ретельного відбору та контролю.

Переваги франчайзингу:

- Швидке розширення: не потрібні значні фінансові вкладення з боку франчайзера для розширення своїх можливостей;
- Підвищення рівня доходів: отримання постійних платежів – роялті та вступні внески з боку франчайзі;
- Зменшення ризиків: франчайзі також відповідальні за щоденні операції;
- Бренд: франчайзинг може допомогти підвищити рівень впізнаваності бренду;
- Нові ідеї, досвід: франчайзі відкриває дорогу до появи нових ідей, отриманні безцінного досвіду.
- Недоліки франчайзингу:
- Втрата контролю: складно контролювати те, яким чином франчайзі представить бренд;
- Ризик псування репутації: один франчайзі може зіпсувати репутацію всього підприємства;
- Юридичні аспекти: за дії франчайзі франчайзер може нести додаткову відповідальність.

5. Спільні підприємства: створення нової компанії із своїми іноземними партнерами.

Переваги спільних підприємств:

- Можливості: можна надалі працювати іще з більшими фірмами, отримати доступ до ресурсів, які раніше були недоступними;
- Об'єднання ресурсів: дозволяє ефективніше досягати своїх цілей з огляду на наявні ресурси та досвід різних сторін;
- Ризики: зниження ризиків шляхом розподілу їх між учасниками;
- Конкурентоспроможність: шляхом об'єднання сильних сторін учасників, можна підвищити рівень конкурентоспроможності кожного.
- Недоліки спільних підприємств:

- Складнощі у створенні: різниці культур, цілей, а також ділових практик різних учасників може ускладнювати шлях до створення спільної справи;

- Розподіл прибутку: є ймовірність виникнення конфліктів через суперечки розподілу доходу;

- Культурна різниця: відмінності в учасників можуть призводити до ряду труднощів та непорозумінь при створенні та управлінні.

6. Прямі інвестиції: характеризується інвестиціями в будівництво своїх виробничих та торговельних потужностей за кордоном. Це найдорожчий варіант виходу на міжнародний ринок, та при цьому дає можливість найбільшого контролю свого власного бізнесу.

Переваги прямих інвестицій:

- Контроль активів: повний контроль інвестора над активом. Підвищення рентабельності та кращий рівень управління;

- Нові ринки: вихід на нові ринки, доступ до нових клієнтів та постачальників;

- Можливість високого рівня прибутку: за допомогою прямих інвестицій можна отримати вищий рівень прибутку, а ніж від інших активів по типу акцій, облігацій;

Недоліки прямих інвестицій:

- Витрати: як правило, прямі інвестиції вимагають значних витрат на старті;

- Складність в управлінні: необхідна значна кількість знань та досвіду, у якій будуть здійснюватися інвестиції;

- Тривалий період отримання прибутку: інвестор не зможе швидко отримати доступ до своїх коштів

Вибір стратегії експорту залежить від потреб та можливостей підприємства. [45]

У заключенні можна висвітлити ключові аспекти та важливість експортної діяльності для підприємства. Експортна діяльність є не тільки стратегічним

кроком для підприємства, але й важливою складовою його успішного функціонування в умовах глобалізації та конкурентного середовища. Цей процес передбачає вивіз товарів або послуг за межі власної країни з метою збільшення обсягів продажів, розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів. Через відкриття нових ринків та диверсифікацію доходів, підприємство має можливість знизити ризики, пов'язані з внутрішньою кон'юнктурою країни, та підвищити стабільність свого бізнесу.

Завдяки експортній діяльності підприємство може використовувати свої виробничі потужності на повну потужність, впроваджувати нові технології та підвищувати ефективність виробництва. Водночас, експорт сприяє залученню іноземних інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності та підвищенню міжнародного престижу бренду підприємства.

Необхідно також враховувати, що експортна діяльність вимагає певних зусиль та ресурсів на підготовку товарів для міжнародного ринку, дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки, а також вирішення різноманітних правових, фінансових та логістичних питань. Однак, у довгостроковій перспективі, експорт може стати потужним каталізатором для розвитку та розширення можливостей підприємства на міжнародному ринку.

1.2. Теоретичні основи здійснення експортної діяльності підприємства

Зростаючі можливості глобального ринку роблять експортну діяльність все більш важливою для українських підприємств. Проте, успішне ведення експортних операцій потребує не лише якісної продукції, але й чіткої стратегії та ефективної системи управління.

Організаційно-економічний механізм – це ключовий елемент цієї системи, що охоплює ряд взаємопов'язаних компонентів, представлених на рисунку 1.1.

[3]

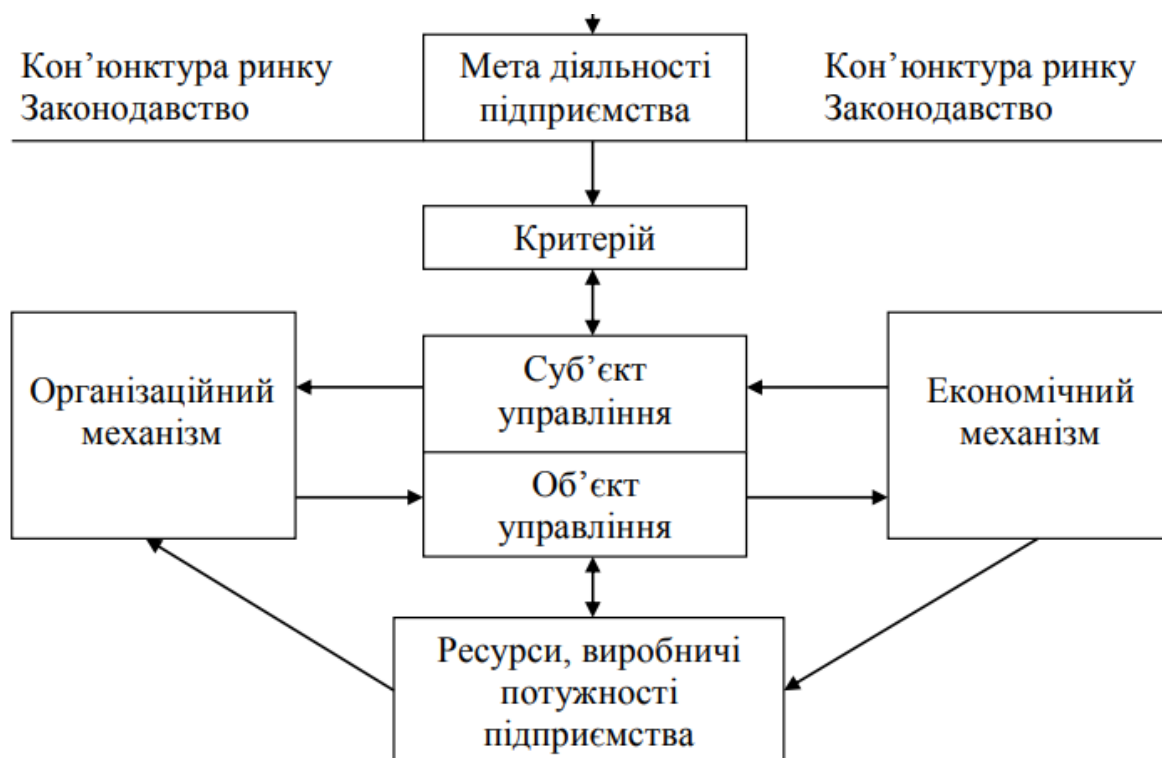


Рис. 1.1. Організаційно-економічний механізм господарської діяльності підприємства

Джерело: [3]

1. Визначення об'єкта та мети управління: першим кроком є чітке визначення об'єкта управління, яким в даному випадку є зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства.

2. Розробка стратегії: стратегія ЗЕД повинна включати визначення цільових ринків, вибір експортних товарів та послуг, розробку конкурентної цінової політики, маркетингові стратегії, та планування логістики та транспортування.

3. Забезпечення управлінськими ресурсами: для реалізації стратегії ЗЕД необхідні кваліфікований персонал, інвестиції, інформаційна база (результати аналізу зовнішніх ринків).

4. Аналіз зовнішніх конкурентних можливостей: перед остаточним вибором робочого механізму ЗЕД необхідно провести ретельний аналіз зовнішніх конкурентних можливостей.

5. Здійснення господарської діяльності: експортна діяльність передбачає раціональне використання ресурсів та реалізацію потенціалу конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

6. Контроль та оцінка: ефективна система контролю та оцінки є необхідною для того, щоб відстежувати результати експортної діяльності, виявляти проблеми та вносити необхідні корективи до стратегії. Це допоможе підприємству досягти своїх цілей та максимізувати свою вигоду від експорту.

Важливо зазначити, що формування структури організаційно-економічного механізму ЗЕД – це динамічний процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов міжнародного ринку.

Підприємства, які прагнуть досягти успіху в експортній діяльності, повинні мати чітку стратегію, ефективну систему управління та бути готовими до постійного вдосконалення своїх методів роботи.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це не просто сукупність окремих експортно-імпорتنих операцій. Це складна система, де всі елементи тісно взаємопов'язані та впливають один на одного. Системний підхід до ЗЕД ґрунтується на розумінні цих зв'язків та їх врахуванні при прийнятті рішень. Це дозволяє підприємствам:

- Підвищити ефективність ЗЕД. Завдяки системному підходу всі аспекти ЗЕД – від маркетингу та логістики до фінансування та юридичних питань – плануються та реалізуються узгоджено, що мінімізує ризики та максимізує прибуток.

- Поліпшити імідж на міжнародному ринку. Закордонні партнери оцінюють діяльність підприємства не лише за його експортною продукцією, але й за загальною організацією роботи. Системний підхід до ЗЕД свідчить про професіоналізм та надійність компанії, що робить її більш привабливою для співпраці.

- Зміцнити конкурентні позиції. В умовах жорсткої конкуренції на міжнародному ринку системний підхід до ЗЕД дає підприємствам значну

перевагу. Це дозволяє їм швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, пропонувати нові продукти та послуги, а також оптимізувати свої витрати.

Системний підхід до ЗЕД – це ключ до успіху на міжнародному ринку. Він дозволяє підприємствам максимізувати свою вигоду від експорту та імпорту, зміцнити свою конкурентоспроможність та здобути стійку репутацію надійного та професійного партнера.

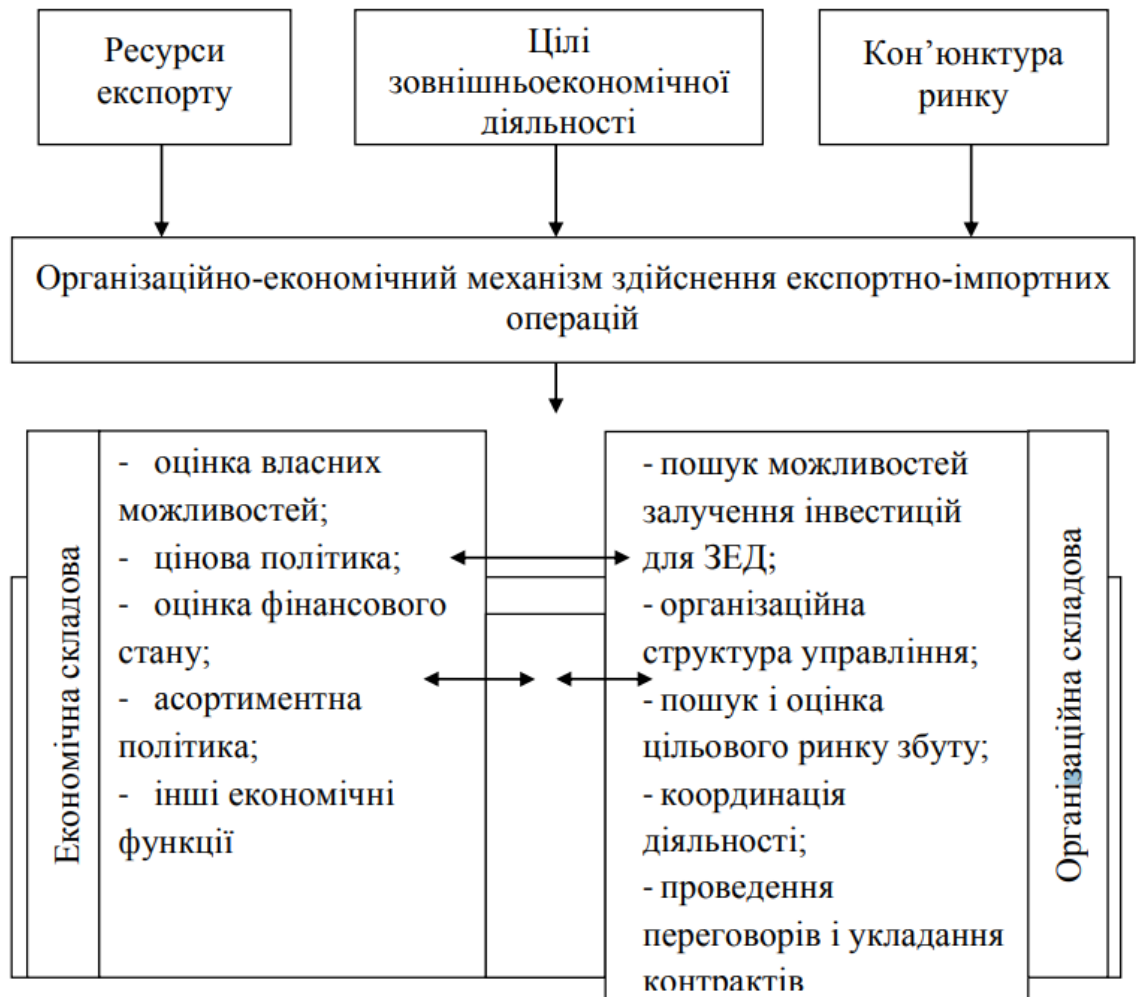


Рис. 1.2. Схема організаційно-економічного механізму здійснення експортно-імпортних операцій

Джерело: [3]

Рішення про експорт продукції – це не просто черговий крок у розвитку бізнесу, а серйозний стратегічний хід, який потребує ретельної підготовки та зваженого підходу. Адже успішна експортна діяльність – це не лише про отримання прибутку, але й про зміцнення іміджу компанії на міжнародному

ринку. Першим кроком на шляху до експортного успіху має стати глибокий аналіз продукції та її відповідності нормам і стандартам країни-імпортера. Це включає в себе вивчення чинних правил, технічних вимог, екологічних норм та інших аспектів, які можуть вплинути на можливість експорту. Отримання необхідних сертифікатів якості та відповідності від компетентних органів – це не просто формальність, а гарантія того, що продукція відповідає всім вимогам та безпечна для використання. Це дає конкурентну перевагу, підвищує довіру до вашого бренду з боку іноземних партнерів та відкриває двері до нових ринків.

Необхідно також зважити на можливе зростання попиту на продукцію в країні-імпортері. Чи готове підприємство до такого розвитку подій? Чи зможе воно вчасно й повністю задовольнити зростаючий попит, не втрачаючи при цьому якості та рівня обслуговування?

Важливо пам'ятати, що експорт – це довгострокові партнерські стосунки. Невиконання контрактних зобов'язань з боку організації може призвести до серйозних санкцій з боку контрагента, таких як штрафи, розірвання контракту та втрата репутації. Тому, приймаючи рішення про експорт, необхідно ретельно оцінити всі ризики, можливості та ресурси. [5]

Митне регулювання – це система правил, законів та процедур, що встановлюються державою для контролю за переміщенням товарів через митний кордон країни. Ця система слугує своєрідними воротами, що відкривають доступ до міжнародної торгівлі та водночас захищають інтереси держави. [6]

Основні функції митного регулювання:

- Контроль за переміщенням товарів: перевірка документів, відповідності товарів митним правилам, проведення митного огляду, застосування заходів митного контролю.

- Встановлення митних тарифів та інших митних платежів: визначення ставок митних зборів, податків та акцизів на ввезення та вивезення товарів.

- Митне оформлення товарів: декларування товарів, розрахунок та сплата митних платежів, випуск товарів під митний контроль або у вільний обіг.

- Боротьба з митними правопорушеннями: виявлення та розслідування порушення митного законодавства, застосування санкцій.

- Співпраця з іншими державними органами та міжнародними організаціями: обмін інформацією, координація дій щодо контролю за переміщенням товарів. [46]

На 2024 рік в Україні існують різні види митних платежів, які застосовуються при ввезенні товарів на митну територію країни. Основні види митних платежів:

- Мито на імпорт товарів – плата, яка стягується при ввезенні товарів на митну територію України. Розмір мита зазвичай встановлюється у відсотках від митної вартості товару і залежить від виду товару та країни походження.

- Акцизний збір стягується з окремих видів товарів, таких як алкогольні напої, тютюнові вироби, автомобілі тощо. Розмір акцизного збору визначається в законодавстві та залежить від конкретного товару.

- Податок на додану вартість (ПДВ) є обов'язковим податком на ввезення товарів на митну територію України. Він обчислюється на основі митної вартості товару, включаючи мито та інші збори.

- Мито на ввезення автомобілів стягується при ввезенні транспортних засобів на митну територію України. Розмір мита також залежить від ряду факторів, таких як об'єм двигуна, рік випуску, країна походження тощо.

- Інші митні збори та платежі можуть бути стягнуті за специфічними критеріями, наприклад, мито за використання митного контролю, плата за оформлення митного декларування тощо.

Ці митні платежі та збори регулюються відповідними законодавчими актами України та міжнародними договорами, які Україна укладає з іншими країнами. [7]

Наразі Україна має угоди з рядом організацій: Європейський Союз, Світова організація торгівлі, а також Європейська асоціація вільної торгівлі.

Таблиця 1.1

Особливості експорту та імпорту між країнами згідно угод

Угода	Особливості експорту та імпорту
1	2
Європейський Союз (ЄС)	<p>Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) значно впливає на особливості експорту та імпорту між сторонами. Однією з основних особливостей є поступове скасування мит на більшість товарів, що експортуються з України до ЄС, що знижує витрати на експорт та підвищує конкурентоспроможність української продукції на європейському ринку. Однак, для деяких чутливих товарів встановлені тарифні квоти, які обмежують обсяг безмитного експорту. Після вичерпання квоти на ці товари застосовуються стандартні мита ЄС. Експорт до ЄС вимагає дотримання високих стандартів якості та безпеки продукції, що відповідають європейським нормам, що стимулює українських виробників впроваджувати сучасні технології та підвищувати якість своєї продукції. Крім того, українські експортери повинні дотримуватися вимог ЄС щодо санітарних та фітосанітарних стандартів, що включає контроль за здоров'ям рослин і тварин, а також безпекою харчових продуктів. Угода також передбачає поступове зниження мит на імпорт товарів з ЄС до України, що робить європейські товари більш доступними для українських споживачів і сприяє збільшенню конкуренції на ринку. Імпорт товарів з ЄС вимагає адаптації українського законодавства до європейських стандартів, що стосується не лише технічних регламентів, але й правил захисту прав споживачів, охорони довкілля та інших сфер. Угода спрощує митні процедури та зменшує адміністративні бар'єри для імпорту, що сприяє швидшому та ефективнішому проходженню митного контролю. Покращення умов для імпорту та захист інвестицій створюють сприятливі умови для залучення європейських інвесторів в Україну, що сприяє розвитку спільних підприємств та передачі технологій. Крім того, Угода містить положення про захист прав інтелектуальної власності, що сприяє забезпеченню належного рівня захисту інтелектуальної власності для обох сторін. Також передбачені механізми вирішення торговельних суперечок, що дозволяє ефективно вирішувати конфлікти та зберігати стабільність торговельних відносин між Україною та ЄС. Таким чином, Угода про асоціацію між Україною та ЄС створює сприятливі умови для розвитку експорту та імпорту, стимулює підвищення якості української продукції, зменшує торговельні бар'єри та сприяє інтеграції України в європейський економічний простір.</p>
Світова організація торгівлі	<p>Угода про Світову організацію торгівлі (СОТ) визначає особливості експорту та імпорту між країнами-членами. Вона спрямована на зниження тарифів на імпортовані товари, що сприяє збільшенню торгівлі та зниженню вартості товарів для споживачів. Угода також підтримує вільну торгівлю, що передбачає відмову від введення недискримінаційних обмежень на імпорт та експорт товарів. Вона надає механізми для вирішення торговельних суперечок між країнами-членами, що сприяє уникненню торговельних війн та збереженню стабільності. Угода містить положення про захист прав інтелектуальної власності, що сприяє інноваціям та розвитку технологій. Крім того, члени СОТ зобов'язані створювати сприятливі умови для іноземних інвестицій та надавати допомогу розвиваючимся країнам. У цілому, угода про СОТ сприяє розвитку вільної та справедливої міжнародної торгівлі, забезпечуючи стабільність та прозорість у торговельних відносинах.</p>

Продовження таблиці 1.1

1	2
Європейська асоціація вільної торгівлі	<p>Угода про Європейську асоціацію вільної торгівлі (ЄАВТ) встановлює специфічні умови експорту та імпорту між країнами-учасницями. Основна мета угоди полягає у стимулюванні вільного обміну товарами та послугами, зменшенні тарифів та інших перешкод для торгівлі між країнами.</p> <p>Перш за все, ЄАВТ передбачає зниження або повне усунення тарифів на товари, що експортуються та імпортуються між країнами-членами. Це сприяє збільшенню торгівлі та зниженню вартості товарів для споживачів.</p> <p>Додатково, угода стимулює взаємне визнання стандартів та сертифікацію товарів, що сприяє полегшенню процесу експорту та імпорту та забезпечує високий рівень якості товарів.</p> <p>ЄАВТ також сприяє співпраці у сферах інновацій та науково-технічного розвитку, що стимулює зростання конкурентоспроможності товарів та послуг, експортованих між країнами-учасницями.</p> <p>Крім того, угода містить механізми вирішення торговельних суперечок та забезпечення захисту прав інтелектуальної власності, що сприяє стабільності та прозорості в торговельних відносинах між країнами ЄАВТ.</p> <p>Загалом, угода про Європейську асоціацію вільної торгівлі сприяє розвитку вільної та справедливої міжнародної торгівлі, забезпечуючи стабільність та прозорість у торговельних відносинах між країнами-учасницями.</p>

Джерело: Складено автором за даними [8], [10], [11]

Також слід враховувати, що Україна має укладені угоди про торговельні стосунки із певними країнами: Ізраїль, Канада, Узбекистан, Індія, Греція, Єгипет, Туніс, США, Китай, Ірландія, Туреччина тощо.

У зв'язку із військовими діями, наразі взаємовідносини між Україною та Російською Федерацією є критично тяжкими та напруженими, у тому числі страждає також експортно-імпортні взаємовідносини. Варто взяти до уваги, що спочатку обмеження були встановлені самою країною агресором, а пізніше, вже у 2016 році вона взагалі припинила дію Договору про зону вільної торгівлі. [12]

З метою захисту економічних інтересів України та реагування на агресію Росії запроваджено ряд торговельних обмежень.

Заборона ввезення товарів з Російської Федерації:

Дата набуття чинності: 9 квітня 2022 р.

Суть: Заборонено ввезення на митну територію України товарів з Російської Федерації в митному режимі імпорту.

Винятки: Можливі винятки для певних категорій товарів, які критично важливі для економіки України, за умови отримання спеціального дозволу.

Заборона вивезення товарів з України до Російської Федерації:

Дата набуття чинності: 27 вересня 2022 р.

Суть: Заборонено вивезення за межі митної території України товарів за зовнішньоекономічними договорами (контрактами), торговельною країною та/або країною призначення яких є Російська Федерація.

Винятки: Можливі винятки для певних категорій товарів, які не мають стратегічного значення та не шкодять національній безпеці України, за умови отримання спеціального дозволу.

Важливо: перелік заборонених товарів та умови отримання дозволів на ввезення/вивезення регулярно оновлюються. За порушення встановлених обмежень передбачено відповідальність згідно з чинним законодавством України. [13], [14]

Наразі також складна ситуація на кордоні із Польщею, тамтешні фермери перекрили рух для українських вантажівок на шести пунктах пропуску із дев'яти. Польські фермери протестують проти екологічних ініціатив ЄС Green Deal, імпорту сільськогосподарської продукції з України та вимагають підтримки для місцевого тваринництва. Конфлікт загострився, коли протестувальники висипали українське зерно з фур, викликавши обурення в Україні і вибачення польського міністра. Протести поширилися на блокування пасажирських автобусів і потяга Київ — Хелм, що стало єдиним засобом пересування для багатьох українців. Українська влада засудила такі дії як неприпустимі та загрозливі для безпеки країни, наголосивши на можливості їх використання російськими спецслужбами для створення конфлікту. Президент Володимир Зеленський закликав до спільних рішень для вирішення ситуації.

Польсько-український кордон, який нещодавно був заблокований польськими фермерами, зараз перебуває у критичному стані щодо вантажних перевезень. Пасажирський рух здійснюється без проблем, однак шість з дев'яти пунктів пропуску для вантажівок залишаються заблокованими. Це призвело до

скупчення близько 3000 вантажівок у чергах, особливо на пункті "Ягодин – Дорогуськ", де повністю припинено рух. Це впливає на транспортування гуманітарних і швидкопсувних вантажів, а також палива, що важливо для обороноздатності України. Деякі вантажівки не можуть виїхати з України для завантаження критично важливими товарами. Українська влада веде перемовини з польською стороною для врегулювання ситуації, але поки що результату немає. Українські чиновники попереджають про можливі серйозні фінансові втрати, якщо ситуація не буде вирішена найближчим часом. [15]

Для здійснення експортної діяльності підприємство має знайти та правильно підібрати контрагентів.

Пошук контрагентів – це один із ключових етапів експортної діяльності. Від того, наскільки успішним буде ваш пошук, залежить багато: обсяги експорту, вигідність умов співпраці, стійкість бізнесу на міжнародному ринку тощо.

Існує декілька шляхів пошуку контрагентів для експорту:

1. Участь у міжнародних виставках та ярмарках. Це чудовий спосіб представити свою продукцію потенційним покупцям з усього світу, налагодити особисті контакти та знайти нових партнерів. При виборі виставки важливо враховувати специфіку продукції, цільову аудиторію та бюджет.

2. Використання онлайн-платформ та ресурсів. Існує безліч онлайн-платформ, де можна розмістити інформацію про свою продукцію та знайти потенційних партнерів. До таких платформ належать, наприклад TradeKey.com, Kompass.com, та інші. Також можна використовувати спеціалізовані веб-сайти та форуми, де спілкуються експортери та імпортери.

3. Звернення до торгових представництв та посольств. Торгові представництва та посольства України за кордоном можуть надати інформацію про потенційних контрагентів у цільовій країні. Також вони можуть допомогти налагодити контакти з місцевими підприємцями та державними органами.

4. Використання послуг посередників. Існують компанії, які спеціалізуються на пошуку контрагентів для експорту. Вони можуть допомогти знайти надійних партнерів, провести переговори та укласти вигідні контракти.

5. Участь у галузевих конференціях та семінарах. Це чудовий спосіб познайомитися з потенційними партнерами, дізнатися про останні тенденції ринку та налагодити ділові контакти. [47]

Наступним етапом є укладання зовнішньоекономічного договору.

Зовнішньоекономічний договір – це юридичний фундамент, на якому будуються торгово-економічні відносини між суб'єктами господарювання з різних країн. Він чітко окреслює умови, зобов'язання та права сторін, незалежно від того, йдеться про купівлю-продаж товарів, надання послуг, виконання робіт чи інвестиційну діяльність.

Цей договір слугує своєрідним компасом, який веде сторони до успішного співробітництва. Він чітко визначає наступні пункти:

- Обсяги поставок (скільки товарів буде продано, скільки послуг надано, який обсяг робіт виконано);
- Ціни (за якою ціною відбудуватиметься купівля-продаж, надання послуг, виконання робіт);
- Умови платежів (коли, яким чином та в якій валюті буде здійснено оплату);
- Терміни виконання (коли саме буде доставлено товар, надано послугу, виконано роботу);
- Відповідальність сторін (що буде, якщо одна із сторін не виконає своїх зобов'язань)
- Врегулювання суперечок (як сторони вирішуватимуть можливі конфлікти).

Зовнішньоекономічний договір – це не просто формальність, а запорука успішного та безпечного ведення бізнесу на міжнародному ринку. [1]

Інкотермс (Incoterms) – це набір правил, які визначають чіткі та однозначні умови поставки товарів у міжнародній торгівлі. Ці правила розроблені

Міжнародною торговою палатою (МТП) і використовуються в мільйонах контрактів по всьому світу.

Основні функції Інкотермс полягають у чіткому окресленні, коли й де продавець несе відповідальність за товар, а коли й де цю відповідальність переймає покупець. Це допомагає уникнути непорозумінь і суперечок між сторонами контракту. Завдяки чіткому визначенню умов поставки Інкотермс допомагає стандартизувати процес купівлі-продажу, що економить час і гроші сторін контракту. Інкотермс створює спільну мову для продавців і покупців з різних країн, що полегшує ведення міжнародного бізнесу.

Кожне правило Інкотермс позначається трьома літерами, наприклад, FOB, CIF або EXW. Ці літери описують ключові моменти відповідальності сторін, такі як: де продавець передає товар покупцеві; хто несе відповідальність за оплату фрахту (транспортування) товару; хто несе ризик втрати або пошкодження товару під час транспортування; хто несе відповідальність за страхування товару.

Найпоширеніші правила Інкотермс:

- EXW (Ex Works): Товар вважається поставленим, коли він вивезений з території заводу або складу продавця. Покупець несе всі ризики та витрати, пов'язані з транспортуванням товару з цього моменту.

- FCA (Free Carrier): Товар вважається поставленим, коли він переданий перевізнику, призначеному покупцем, у місці, визначеному в контракті. Продавець несе ризик до моменту передачі товару перевізнику.

- CPT (Carriage Paid To): Товар вважається поставленим, коли він переданий перевізнику, призначеному покупцем, у місці, визначеному в контракті. Продавець несе ризик та оплачує фрахт до місця призначення.

- CIF (Carriage and Insurance Paid To): Товар вважається поставленим, коли він переданий перевізнику, призначеному покупцем, у місці, визначеному в контракті. Продавець несе ризик та оплачує фрахт і страхування до місця призначення.

- DAT (Delivered at Terminal): Товар вважається поставленим, коли він розвантажений у порту або на терміналі призначення. Продавець несе ризик та оплачує всі витрати, пов'язані з транспортуванням товару до місця призначення.

- DDP (Delivered Duty Paid): Товар вважається поставленим, коли він доставлений до місця призначення, зазначеного в контракті. Продавець несе всі ризики та витрати, пов'язані з транспортуванням та розмитненням товару.

Інкотермс – це лише правила, а не закон. Сторони контракту можуть вільно обирати будь-яке правило Інкотермс або модифікувати його відповідно до своїх потреб. Правильне використання Інкотермс може допомогти уникнути непорозумінь, суперечок і юридичних проблем у міжнародній торгівлі. [16]

У світі морських перевезень коносамент відіграє роль своєрідного "паспорта" для вантажу. Цей документ засвідчує не лише угоду про перевезення, а й сам факт прийняття вантажу перевізником. Більше того, коносамент слугує доказом права власності на перевезену продукцію.

Коносамент фіксує умови перевезення, такі як маршрут, тип вантажу, його кількість, стан тощо. Цей документ слугує юридичним підтвердженням домовленостей між власником вантажу та перевізником. Коли перевізник підписує коносамент, він тим самим підтверджує, що вантаж був прийнятий на борт судна в належному стані. Коносамент може бути переданий з рук в руки, і особа, яка володіє ним, вважається власником вантажу. Це значить, що вона має право розпоряджатися ним, наприклад, продати його або використовувати як заставу.

Коносамент є важливим документом для всіх учасників морського перевезення:

- Власник вантажу – коносамент гарантує, що вантаж буде доставлений за призначенням у належному стані;
- Перевізник – коносамент чітко окреслює його відповідальність за вантаж під час перевезення.;

- Банки та інші фінансові установи – коносамент може використовуватися як застава для отримання кредиту або інших фінансових послуг.

Коносамент – це цінний документ, який слід зберігати в безпечному місці. У разі втрати або пошкодження коносаменту його відновлення може бути складним і дорогим процесом. У деяких випадках замість коносаменту може використовуватися електронний коносамент (е-коносамент). [17]

Оплата товарів при експорті з України – це не просто фінансова операція, а й важливий аспект зовнішньоекономічної діяльності, який потребує ретельного дотримання законодавчих норм та міжнародних стандартів.

Таблиця 1.2

Способи оплати доступні українським експортерам

Спосіб	Визначення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Передоплата	Покупець сплачує за товар до його відправлення	Цей спосіб мінімізує ризику неплатежу для експортера та забезпечує йому кошти для виробництва та відправки товару	Може знизити конкурентоспроможність експортера, адже не всі покупці готові платити наперед
Акредитив (L/C)	Банк покупця гарантує платіж експортеру у разі надання ним документів, що підтверджують відправку товару	Цей спосіб забезпечує гарантії оплати для обох сторін та гарантує своєчасне отримання коштів експортером після відвантаження	Високі комісії банків, складність оформлення та необхідність мати досвід роботи з акредитивами
Інкасо	Експортер передає документи, що підтверджують відправку товару, через свій банк покупцю, який зобов'язаний здійснити оплату після їх отримання	Менші комісії порівняно з акредитивом, простота адміністрування	Вищий ризик неплатежу для експортера, адже покупець може відмовитися від товару після отримання документів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Відстрочений платіж (відкритий рахунок)	Товар відправляється без попередньої оплати, а покупець здійснює платіж протягом обумовленого строку після його отримання	Збільшує конкурентоспроможність експортера та робить його пропозицію більш привабливою для покупців	Високі фінансові ризики для експортера, можливі проблеми з неплатежами
Часткова оплата	Комбінація передоплати та відстроченого платежу. Частина суми оплачується наперед, а решта - протягом обумовленого строку після отримання товару	Знижує ризики для обох сторін, забезпечує часткове фінансування експортеру до відправлення товару	Вимагає довіри між контрагентами, складність в адмініструванні

Джерело: складено автором за даними [18]

Також існує факторинг (продаж експортних рахунків-фактур факторинговій компанії для негайного отримання грошових коштів) та форфейтинг (продаж векселів чи інших боргових зобов'язань з відстроченим платежем фінансовій установі).

Вибір способу оплати залежить від умов договору, взаємної довіри між контрагентами, фінансових можливостей та правових вимог. Важливою складовою процесу є також забезпечення валютного контролю і дотримання митного законодавства України. [18]

Таким чином, експортна діяльність є складним та багатоступеневим процесом, який вимагає від підприємства чіткого планування, високої організації, гнучкості та здатності адаптуватися до змінних умов зовнішніх ринків. Лише комплексний підхід та увага до кожного етапу дозволяють підприємству успішно реалізувати свою продукцію за кордон і забезпечити стійке зростання на міжнародному ринку.

1.3. Методичні підходи до управління експортною діяльністю підприємства

Оцінка успішності експорту певного продукту та визначення його потенціалу на закордонних ринках потребує комплексного підходу, який враховує безліч факторів. Наскільки продукт відповідає потребам та очікуванням закордонних покупців? Які його відмінні характеристики порівняно з аналогами на цільовому ринку? Чи володіє підприємство достатніми ресурсами та технологіями для ефективного та рентабельного виробництва продукту в експортних обсягах? Який імідж країни на світовому ринку? Чи існують сприятливі умови для ведення бізнесу та експортної діяльності? Яка торговельна політика країни? Чи існує підтримка експорту з боку держави? Які митні правила та процедури? Який торговельний режим країни-експортера? Чи існують мита, інші бар'єри для експорту? Який рівень конкуренції на ринку?

Важливо зазначити, що всі ці фактори тісно взаємопов'язані. Наприклад, висока конкурентоспроможність продукту може нівелюватися несприятливими умовами виходу на ринок, і навпаки. Для успішного експорту необхідно провести ретельний аналіз усіх вищезазначених факторів, розробити стратегію виходу на цільовий ринок, яка враховуватиме сильні та слабкі сторони продукту, підприємства та країни-виробника, а також умови ведення бізнесу в країні імпорту. Також важливо використовувати всі доступні інструменти та ресурси для підтримки експортної діяльності. [19]

Для будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху на міжнародній арені, ефективність зовнішньоторговельних операцій відіграє ключову роль. Це не просто питання збільшення обсягів експорту, а й про розробку та реалізацію чіткої стратегії, яка дозволить максимально використовувати всі можливості, що відкриваються перед бізнесом на світовому ринку.

Оптимізація структури експорту – це невід'ємна частина цієї стратегії. Вона передбачає ретельний аналіз різних факторів, таких як конкурентні переваги продукції на міжнародному ринку, попит на експортні товари в різних

країнах, економічні та політичні умови в потенційних країнах-імпортерах, можливості логістики та транспортування товарів, валютні ризики та інші фактори.

На основі цього аналізу підприємство може визначити найбільш перспективні напрямки експорту та сформувати оптимальний портфель експортних контрактів.

Обґрунтовані рішення у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю ґрунтуються на глибокому розумінні принципів міжнародної торгівлі та законодавства, що її регулює, знаннях специфіки роботи на різних ринках, вміння аналізувати ризики та приймати ефективні управлінські рішення, використання сучасних інструментів та технологій для ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Важливо пам'ятати, що ефективність зовнішньої торгівлі – це не статичний стан, а динамічний процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов світового ринку. [20]

Існує ряд методів для того, щоб оцінити експортну діяльність підприємства, до них відносяться витратний, балансовий, порівняльний, індикаторний та метод збалансованої оцінки.

Таблиця 1.3

Методи оцінки ефективності експортної діяльності підприємства

Назва метода	Визначення
Витратний	метод показує, скільки коштує підприємству експорт одного долара, євро чи іншої валюти (чим менше це значення, тим вища рентабельність експортної діяльності)
Балансовий	метод показує, наскільки вигідно для підприємства експортувати продукцію замість того, щоб виробляти її самостійно або імпортувати (чим більше економія, тим вища ефективність експортної діяльності)
Порівняльний	метод показує, наскільки вигідніше для підприємства продавати продукцію на експорт, а не на внутрішньому ринку (чим вища різниця на користь експорту, тим вища його ефективність)
Індикаторний	метод використовує систему індикаторів, щоб показати, наскільки успішно підприємство веде експортну діяльність (чим вище значення індикаторів, тим краща ефективність експорту)
Збалансована оцінка	метод дає чітке уявлення про те, як йде експортна діяльність підприємства, і допомагає зробити його кращим

Джерело: складено автором за даними [20]

Методичним забезпеченням у формуванні системи показників діагностики ефективності експортної діяльності підприємств є розробка та впровадження чіткої та системної методики, яка дає змогу об'єктивно оцінювати та аналізувати ефективність експортної діяльності підприємства.

1. Визначення ключових показників ефективності (KPI). Фінансові показники (обсяг продажів, рентабельність, прибуток від експорту), операційні показники (обсяг відвантажень, час виконання замовлень), ринкові показники (задоволеність клієнтів, частка ринку).

2. Розробка методик збору та аналізу даних. Важливо встановити надійні джерела даних, розробити методи збору даних і створити інструменти для аналізу. До них належать внутрішні звіти, дослідження клієнтів, аналіз конкурентів тощо.

3. Впровадження системи моніторингу та звітності. Регулярний моніторинг показників ефективності дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати коригувальні рішення. Важливим є створення практичної системи звітності, яку зможуть використовувати менеджери різних рівнів.

4. Оцінка впливу зовнішніх факторів. Важливо врахувати коливання обмінного курсу, а також зміни в міжнародному законодавстві, економічні й політичні ризики.

5. Аналіз конкурентоспроможності. Аналіз цінової політики, маркетингової стратегії та якості продукції позиціонуючись на міжнародних ринках.

6. Розробка стратегічних рекомендацій. На основі отриманих даних вже розробляються рекомендації щодо вдосконалення експортної діяльності, оптимізації витрат, підвищення якості продукції та вдосконалення маркетингових стратегій.

Ці елементи методичного забезпечення дозволяють організації системно підходити до оцінки експортної діяльності, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність і стабільне зростання на міжнародних ринках. [21]

Існує ряд формул, які використовуються для визначення ефективності експортної діяльності підприємства:

$$ЕЩ = \frac{E}{Q_e} \quad (1.1)$$

ЕЩ – експортна щільність підприємства

Q_e – кількість покупців експортованої продукції підприємства

$$ЧЕ = \frac{E}{Q_p} \cdot 100\% \quad (1.2)$$

ЧЕ – частка експорту

E – обсяг експортованих товарів

Q_p – обсяг реалізованої продукції підприємства

$$ВЕ = \frac{ЧВ_e}{V_e} \cdot 100\% \quad (1.3)$$

ВЕ – вигідність експорту

V_e – вартість реалізації товарів за внутрішніми цінами

$$ЕЕЕ = \frac{ЧВ_e}{ПВ_e} \cdot 100\% \quad (1.4)$$

ЕЕЕ – економічна ефективність експорту

$ЧВ_e$ – чиста виручка виражена в іноземній валюті за товар, який реалізовано, (при цьому сума переводиться у гривні за офіційним курсом НБУ на день надходження виручки)

$ПВ_e$ – повні витрати підприємства на експорт

$$ТЗПЕ = \frac{E_t}{E_{t-1}} \quad (1.5)$$

ТЗПЕ – темп зміни поставок на експорт

E_t – обсяг експортованої продукції в поточний період;

E_{t-1} – обсяг експортованої продукції в попередній період

$$ПЕО = \frac{P_e}{Q_{ce}} \quad (1.6)$$

ПЕО – прибутковість експортних операцій

P_e – прибуток підприємства від експортних операцій

Q_{ce} – кількість угод експортних поставок

$$ПДЕ = \frac{E_{os}}{E} \cdot 100\% \quad (1.7)$$

ПДЕ –продуктова диверсифікація експорту

E_{os} – обсяг основних видів експортної продукції підприємства

Для ефективної діагностики експортної діяльності підприємства необхідно використовувати статистичну базу, що включає форми фінансової та статистичної звітності, дані первинної облікової документації та зведені відомості управлінського обліку. Це забезпечує всебічний аналіз та обґрунтовані рішення для підвищення ефективності експортних операцій.

Висновки до розділу 1

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє критичну роль у розвитку країни та підприємств. Вона є не лише стратегічним кроком для підприємств, але й ключовим фактором їхнього успіху в умовах глобалізації та конкурентного середовища. Експорт дозволяє розширити ринки збуту, залучити нових клієнтів, зменшити ризики та забезпечити стабільність бізнесу. Крім того, експорт сприяє використанню виробничих потужностей, впровадженню нових технологій, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності. Хоча експортна діяльність вимагає певних зусиль та ресурсів на підготовку товарів, дотримання стандартів та рішення різноманітних питань, вона може стати потужним каталізатором для розвитку та розширення можливостей підприємства на міжнародному ринку.

Слід зазначити, що експортна діяльність вимагає від підприємства комплексного та багатоступеневого підходу. Вона включає в себе такі етапи, як пошук контрагентів, укладання зовнішньоекономічних договорів, вибір оптимального способу оплати, забезпечення валютного контролю та дотримання митного законодавства. Ключовими аспектами успішної експортної діяльності є чітке планування, висока організація, гнучкість та здатність адаптуватися до змін на зовнішніх ринках. Цей процес потребує уваги до деталей кожного етапу з метою забезпечення стабільного росту підприємства на міжнародному ринку.

Успішна експортна діяльність підприємства вимагає комплексного підходу та системного аналізу. Для досягнення цієї мети необхідно враховувати широкий спектр факторів, включаючи потреби ринку, конкурентні переваги продукції, наявність ресурсів та технологій, міжнародне законодавство та політичні умови.

Зазначені методики та інструменти аналізу, такі як визначення ключових показників ефективності, розробка стратегій, моніторинг та аналіз зовнішніх факторів, допомагають підприємству об'єктивно оцінювати й адаптувати свою експортну стратегію. Важливою складовою успішної експортної діяльності є також використання статистичної бази для діагностики та прийняття обґрунтованих рішень.

Отже, ефективна експортна стратегія базується на глибокому аналізі ринкових умов, внутрішніх ресурсів підприємства та ретельному використанні інструментів управління для досягнення конкурентоспроможності та стабільного росту на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РИНКУ АЛКОГОЛЬНИХ ТА БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ

2.1. Аналіз ринку алкогольних та безалкогольних напоїв

Війна в Україні суттєво вплинула на ринок виробництва пива. Основними причинами падіння рівня виробництва пива є велика кількість людей, які виїжджають за кордон, обмеження роботи ресторанів та закладів громадського харчування (весна 2022 року), збої та зміни логістичних потоків. З 24 лютого до початку квітня через військові дії на всій території України заборонили продаж алкоголю. Багато підприємств з виробництва алкоголю призупинили або взагалі припинили роботу. Українці віддають перевагу речам першої необхідності, а не алкогольним напоям, що призвело до значних змін у виробництві алкогольної продукції.



Рис. 2.1. Виробництво пива з 2021 по 2023 рік

Джерело: [34]

Останнім часом пивна промисловість перемістилася в бік невеликих регіональних пивоварень. У період від початку повномасштабного вторгнення місцеві виробники задовольняли внутрішній попит, доки великі підприємства продовжували відновлювати та налагоджувати виробництво на своїх заводах. Це призвело до того, що за останні два роки частина українців стала регулярно вживати пиво регіональних марок.

ПрАТ «Оболонь» виготовляє різні види алкогольних та безалкогольних напоїв: пиво, слабоалкогольні напої, сидр, мінеральні та питні води, безалкогольні напої. Але попри широкий асортимент продукції підприємство спеціалізується у першу чергу на виготовленні пива. У таблиці 2.1 розглянемо показники експорту та імпорту пива з 2021 р. по березень 2024 р.

Таблиця 2.1

Експорт та імпорт пива з 2021 р. по березень 2024 року

Рік	Імпорт пива, \$ млн	Зміна до попереднього року	Експорт пива, \$ млн	Зміна до попереднього року	Сальдо, \$ млн
2021	71,7	-	42,4	-	
2022	55,1	-23%	17,9	-58%	-37,2
2023	71,3	+23%	24,4	+36%	-46,9
2024	8,1	-	1,4	-	-6,7

Джерело: [35]

У січні 2024 року імпорт пива в Україну перевищив плановий показник відповідного місяця 2023 року. За цей період пива імпортовано на 8,1 млн доларів США, перевищивши середньомісячний показник минулого року в грошовому обсязі на 5,9 млн доларів США. Імпортне пиво – це значні витрати для українців, і ця тенденція не змінюється навіть у війни з Російською Федерацією. У 2021 році на пиво припадає 0,10% загальних витрат на імпорт, у 2022 році – 0,09% і у 2023 році – 0,11%.

За даними Держмитслужби, основними торговими партнерами України у 2023 році є Бельгія (23,5% від загального обсягу імпорту), Німеччина (16%) та Чехія (11,1%). У «довоєнному» 2021 році більшість пива було імпортовано з Мексики (25%), а до січня 2024 року половина імпорту припадала на Китай.

Найбільше пива Україна постачає до Молдови, яка вже три роки поспіль стає найбільшим імпортером цього українського напою, займаючи 32% ринку у 2023 році. Іншими, не менш важливими ринками для українського пива є Китай (16% у 2023 році) та Литва (11,9%).

Зазвичай раніше споживачі пивної продукції обирали скляну пляшку, як знак якості та статусу, але пізніше банка стала доступнішим форматом, через що і попит на таку тару підвищився. У 2023 році у порівнянні із скляною пляшкою банка стала популярнішою та отримала вищий рівень привабливості серед споживачів, а також почала заміщувати пляшку PET, але все ж не змогла повноцінно це зробити.

Для розуміння того, який вид пива та пакування має найбільший попит, розглянемо ріст продажів з 2021 по 2023 роки. [34]

Таблиця 2.2

Ріст продажів 2021-2023 рр.

Сорт пива	Ріст продажів в 2022 р. до 2021 р.	Ріст продажів в 2023 р. до 2022 р.
Лагер, скло 0,33 л.	+257%	+133%
Пілснер, скло 0,33 л.	+298%	+45%
Ель, скло 0,33 л.	+70%	+125%
Статут, скло 0,33 л.	+113%	+70%
Безалкогольне, скло 0,33 л.	+1451%	+213%
Лагер, кега 30 л.	-57%	+82%
Безалкогольне, кега 30 л.	-	+1635%

Джерело: [34]

У 2022 році вітчизняні пивовари виготовили 122,8 млн дал пива, або 72,1% виробництва порівняно з 2021 роком, коли було вироблено 170,5 млн дал. Крім того, у 2022 році вироблено 164,8 тис. тонн солоду, що становить 75,4% виробництва порівняно з 2021 роком, який становив 218,5 тис. тонн.

Виробництво пива в Україні (крім безалкогольного пива з вмістом алкоголю до 0,5%) протягом січня-лютого 2023 року скоротилося на 8,9%

порівняно з першими двома місяцями 2022 року, сягнувши 16,2 млн дал. У січні 2023 року відставання виробництва пива від січня 2022 року було 15,2%. З січня по лютий 2023 року в Україні вироблено 28,9 тис. тонн солоду, а це на 5,7% менше, ніж за перші два місяці минулого року.

2022 рік завершився частковим відновленням пивоварної галузі після того, як відбувся спад рівня виробництва на 50% у першому кварталі через російську агресію та закриття кількох пивоварень. Щоб уникнути цієї кризи, основні гравці пивного ринку підвищують рівень експорту, знижують собівартість і запускають патріотичні бренди, що отримало велику популярність. «АБ ІнБев Ефес Україна» відновлює свої виробничі потужності, а ПрАТ «Оболонь» реалізує свою продукцію на ринку Ірландії.

Українська галузь пивоваріння налічує близько 125 пивоварень, які виробляють пиво загальною потужністю приблизно 2,5 мільярда доларів на рік. Пиво досі володіє лідерською позицією серед усіх алкогольних напоїв на українському ринку, складаючи 35% ринкової частки. Це важливе свідчення популярності та значущості пива серед споживачів.

Варто відзначити, що більшість пивоварень, які діють на українському ринку, є філіалами іноземних компаній. Такий підхід дозволяє їм бути ближчими до споживачів та адаптувати свою продукцію до місцевих уподобань. Така домінантність іноземних виробників може посприяти розвитку конкурентного середовища.

Ринок пива в Україні визначається високим рівнем концентрації влади у руках кількох основних гравців, що робить його олігополістичним. [36]

Аналітики Ukrainian Business Award, престижної премії в Україні, вирішили ретельно дослідити 20 пивних брендів. В результаті цього дослідження було складено ТОП-10 кращих брендів пива, які здобули справжню популярність серед шанувальників цього напою. Цей перелік представляє собою справжніх фаворитів, які були визнані людьми, що цінують вишуканий смак та якість пива та підтримують вітчизняних виробників.

Цей рейтинг включає як всесвітньо відомі бренди, так і місцеві пивоварні, які вирішили пробити шлях до визнання на внутрішньому ринку. Наведено нижче є список ТОП-10 кращих пивних марок, які залишають незабутні враження серед споживачів в Україні: [37]

Таблиця 2.3

ТОП-10 кращих пивних марок

Позиція	ТМ	Бали	Бали %
1	Оболонь	8,09493843	100,0
2	Львівське	7,19272472	88,9
3	Чернігівське	7,170424642	88,6
4	Zibert	5,879379207	72,6
5	Перша Приватна Броварня	5,487429993	67,8
6	Арсенал	5,456382977	67,4
7	Holsten	5,254820379	64,9
8	Tuborg	5,182920815	64,0
9	Nike	4,765674757	58,9
10	Рогань	4,748156855	58,7

Джерело: [37]

Як можна побачити із таблиці, очолюють список із найвищими балами такі підприємства:

1. Carlsberg Ukraine (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg» та ін.): Світово відомий бренд, що представлений в Україні різноманітним спектром пивних напоїв.

2. АВ InBev Efes (ТМ «Чернігівське», «Янтар», «Вуд», «Рогань», «StellaArtois», «Beck's», «Staropramen» та ін.): Глобальний гравець, який приділяє увагу різноманіттю брендів, що мають велику популярність серед українських споживачів.

3. Оболонь (ТМ «Оболонь», «Zibert», «Nike», «Zlata Praha», «Carling», «Десант», «Охтирське», «Жигулівське»): Місцева пивоварня, яка завоювала визнання за допомогою широкого спектру якісних та смачних пив.

Ці бренди є визнаними в Україні, де кожен з них залишає свій неповторний слід в серцях пивних любителів, представляючи широкий вибір високоякісних напоїв.

Обсяг виробництва пива є ключовим аспектом при ретельному аналізі пивоварної галузі. Цей показник визначає кількість пива, яку виробляють протягом певного періоду часу, і служить важливим критерієм для оцінки ринкового впливу та стратегій виробників. Це не лише числове відображення робочих потужностей пивоварень, але й відображення попиту споживачів на цей алкогольний напій.

Аналіз обсягу виробництва пива дозволяє визначити тенденції у споживчому попиті, виявити ефективність виробничих процесів та визначити конкурентоспроможність різних брендів на ринку. Зростання обсягів може вказувати на підвищення попиту або успішні маркетингові стратегії, тоді як спад може свідчити про зміни в споживчому смаку, економічні труднощі чи інші фактори.

Поважний при аналізі є також порівняння обсягів виробництва за різні періоди для виявлення тенденцій і змін в динаміці галузі. Основним завданням є розуміння, як виробництво пива впливає на ринок, споживачів та виробників, щоб ефективно прогнозувати розвиток галузі і адаптувати стратегії відповідно до виявлених тенденцій.

Згідно із заявою генерального директора ПрАТ «Укрпиво» Коренькової Г. М., експертна оцінка обсягу виробництва пива в Україні за період 12 місяців 2023 року склав 133,4 мільйона дал, що представляє 107,8% порівняно з відповідним періодом 2022 року. У той самий час цей показник становить лише 78,3% в порівнянні з обсягами виробництва за період 12 місяців 2021 року.

Таким чином, відзначається значний ріст обсягів виробництва пива у поточному році порівняно із попереднім, однак, порівнюючи з показниками 2021 року, спостерігається певний спад. [38]

Таблиця 2.4

Оцінка обсягу виробництва пива в Україні 2013-2023

Рік	Експертна оцінка обсягу виробництва пива в Україні (млн.дал)
1	2
2013	276,4
2014	235,8

Продовження таблиці 2.4

1	2
2015	194,6
2016	172,4
2017	177,3
2018	180,7
2019	180,2
2020	179,7
2021	170,5
2022	122,8
2023	133,4

Джерело: складено автором за даними [38]

За наявними даними, які подані у таблиці 2.2., можна побудувати графік, що наочно відображає динаміку змін у обсязі виробництва пива в Україні протягом останніх повних 10 років. Графічне представлення цих даних дозволяє не лише визначити загальну тенденцію зростання чи зменшення виробництва, але й детально проаналізувати конкретні періоди і фактори, що вплинули на ці зміни.

Побудований графік надає можливість визначити ключові точки розвитку галузі. Важливо врахувати можливі впливи зовнішніх чинників, таких як економічні коливання, зміни в споживчих уподобаннях чи регулююча політика.

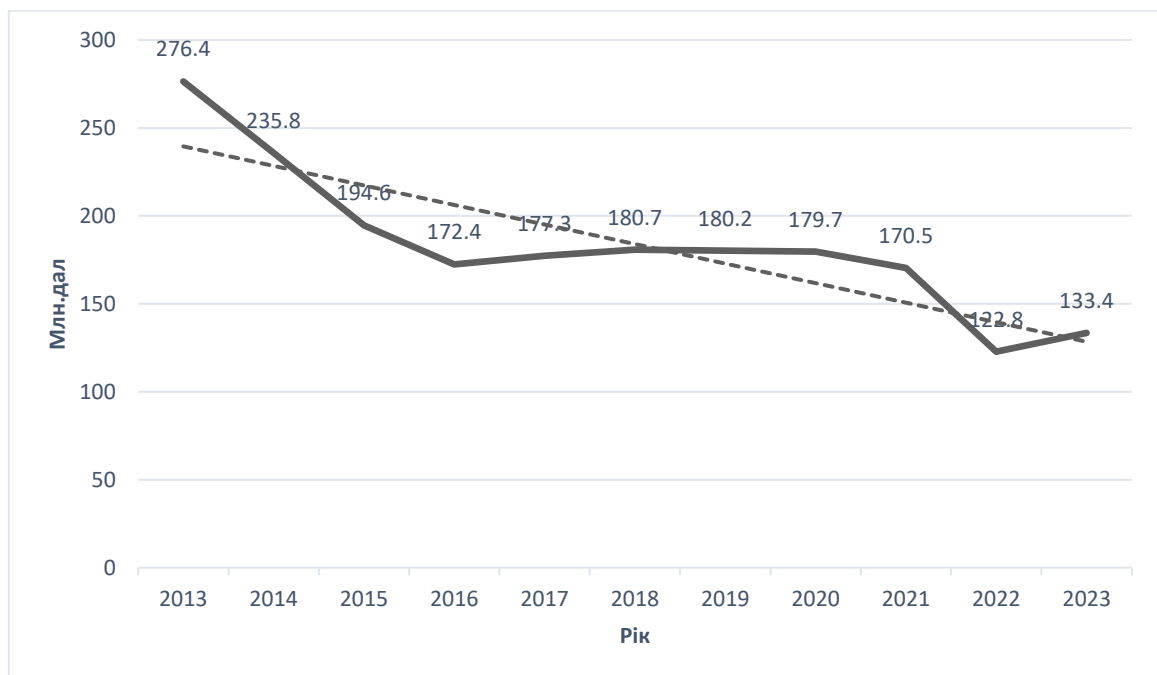


Рис. 2.2. – Динаміка обсягу виробництва пива в Україні 2013-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [38]

Динаміка змін у обсягу виробництва пива в Україні протягом останніх десяти років свідчить про різноманітні економічні, соціокультурні та галузеві тенденції, що впливають на цю сферу. Нижче наведені приклади факторів, які можуть вплинути на динаміку обсягу виробництва пива:

1. Економічні умови (воєнні дії): економічна стабільність чи нестабільність країни може суттєво впливати на попит на пиво. У періоди економічного зростання споживча активність може збільшуватися, що призводить до зростання виробництва пива, в той час як економічні труднощі можуть викликати зменшення споживчого попиту.

2. Зміни в споживчих уподобаннях: зміни в смакових та стилевих уподобаннях споживачів також можуть впливати на попит на пиво. Наприклад, збільшення популярності різноманітних альтернативних напоїв або трендів здорового способу життя може впливати на споживання пива.

3. Маркетинг та рекламні стратегії: ефективність маркетингових та рекламних кампаній може впливати на споживчий інтерес до певних брендів та видів пива. Якщо компанії успішно впроваджують нові продукти чи стратегії збуту, це може стимулювати виробництво.

4. Легіслативні зміни: зміни в законодавстві, такі як податкові політики чи обмеження на рекламу алкогольних напоїв, можуть впливати на виробництво та споживання пива.

5. Сезонні аспекти: Попит на пиво може підвищуватися чи зменшуватися в залежності від сезону, святкових періодів чи спеціальних заходів.

Ці фактори можуть взаємодіяти та створювати складний ландшафт для пивоварної галузі, що визначає динаміку її розвитку в кожен конкретний рік.

Значне зниження обсягу виробництва в 2022 році порівняно з попередніми роками може свідчити про вплив зовнішніх чинників, таких як економічні труднощі чи зміни в споживчому попиті. Це може бути викликано не лише

внутрішніми чинниками, але й змінами на світовому ринку, як от повномасштабне вторгнення країни-агресора на територію України, що сильно вплинуло на економіку країни в загальному.

Загалом, аналіз змін у виробництві пива вказує на важливість комплексного підходу до розуміння галузі, щоб виробники та стейкхолдери могли адаптувати свої стратегії до умов, які змінюються і забезпечувати стійкий розвиток галузі у майбутньому.

2.2. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання

ПрАТ «Оболонь» — провідний український виробник пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та мінеральної води. До складу компанії входить головний завод у Києві та шість компаній в регіонах України.

Нижче буде наведено загальні відомості ПрАТ «Оболонь»:

- Найменування: приватне акціонерне товариство «Оболонь»;
- Юридична адреса: 04655, м. Київ, вул. Богатирська, буд. 3;
- Електронна адреса/сайт: www.obolon.ua;
- Форма власності: приватна;
- Президент: Слободян Олександр В'ячеславович.

Місія підприємства звучить так: Щодня ми працюємо, щоб не залишити спраглих на планеті.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» полягає в тому, щоб задовольняти вимоги та очікування споживачів, при цьому завжди приділяючи увагу захисту навколишнього середовища та враховуючи інтереси зацікавлених сторін, тим самим утримуючи лідируючі позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв.

Важливою частиною цієї стратегії є постійне вдосконалення систем менеджменту, що відповідають вимогам стандартів і точне прогнозування тенденцій розвитку ринку.

Можемо визначити основні цілі підприємства:

- збільшення ринків збуту;
- відповідальність у підході до соціальних питань;
- підтримання екологічності виробництва;
- удосконалення систем управління. [22]

ПрАТ «Оболонь» діє на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про акціонерні товариства» та «Про цінні папери та фондовий ринок», а також інших чинних нормативно-правових актів, а особливо Статут Приватного Акціонерного Товариства «Оболонь» від 13 квітня 2017 року та установчий договір від 27 липня 1995 року.

Підприємство зареєстроване Міською районною державною адміністрацією м. Києва. Свідоцтво про державну переадресацію № 05391057 від 27 липня 1995 року. [23]

Основні види діяльності ПрАТ «Оболонь»:

- 11.05 – Виробництво пива;
- 11.06 – Виробництво солоду;
- 11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральної та іншої бутильованої води. [24]

ПрАТ «Оболонь» — український виробник пива, безалкогольних напоїв, безалкогольних напоїв та мінеральної води. Історія компанії починається з 1974 року, коли почалося підготування землі під будівництво заводу. Відкриття було приурочене до Олімпіади 1980 року. Вибір місця для будівництва нового об'єкта був зумовлений наявністю великої кількості м'якої та кришталево чистої води в Юрському та Сеноманському періодах. Свою назву фабрика отримала завдяки однойменному району Києва в 1986 році. За чверть століття «Оболонь» виросла з радянської пивоварні до всесвітньо відомого бренду. Компанія першою з радянських компаній почала експортувати пиво за кордон. У 1989 році до Англії була відправлена перша партія пива «Zhiguli Beer».

У 1992 році розпочався новий етап у розвитку «Оболоні». Підприємство отримало приватизаційне свідоцтво Фонду державного майна України №1. У

1993 році за рахунок внесків членів орендного колективу заводу «Оболонь-1» на 97,14%, членів орендного колективу Фастівського заводу – 1,67%, фірми «Пепсіко-Фінанс ЛТД» – 0,75% та громадянина Франції Марка Фієса – 0,18% створюється приватне акціонерне товариство «Оболонь». Статутний фонд на момент створення становив 427 929 тис. карбованців. Потім його було розділено на 85 586 іменних звичайних акцій номінальною вартістю 5 000 карбованців кожен. [26]

- 1996 – ЗАТ «Оболонь» стає співвласником ВАТ «Севастопольський пивобезалкогольний завод» та ЗАТ «Бершадський пивокомбінат»;

- 1997 – ЗАТ «Оболонь» стає співвласником ВАТ «Охтирський пивоварний завод»;

- 1998 – вперше в галузі ЗАТ «ОБОЛОНЬ» отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року. Початок аграрного напрямку в структурі корпорації: на Хмельниччині створена науково-виробнича асоціація «Нива Оболонь», що займається селекцією та промисловим розмноженням насіння перспективних сортів ячменю;

- 2001 – ЗАТ «Оболонь» підтверджує високу організацію системи управління якістю і вперше в Україні отримує сертифікат згідно стандарту ISO-9001 версії 2000 року;

- 2008 – «Оболонь» першою серед підприємств харчової промисловості сертифікувала чотири системи управління: ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці);

- 2009 – розпочав роботу солодовий завод у смт. Чемерівці Хмельницької області потужністю 120 тис. тон солоду на рік.

- 2011 – компанія «Оболонь» змінює форму власності, ставши публічним акціонерним товариством. Пивоварна компанія Molson Coors і корпорація «Оболонь» оголошують про комерційне партнерство в Україні.

- 2017 рік – «Оболонь» змінила форму власності з ПрАТ на «Приватне акціонерне товариство». [22]

Виробничо-комерційна діяльність досліджуваного підприємства регулюється, зокрема, такими основними правовими та нормативними документами:

- Закон України «Про захист прав споживачів» (від 12.05.1991 р.) № 1023-ХІІ.

- Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» № 4004-ХІІ від 24.02.1994 року.

- Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» від 23.12.1997 р. № 771/97-ВР.

- Положення про порядок провадження комерційної діяльності та комерційного забезпечення населення, затверджене постановою КМУ від 08.02.1995 р. № 108;

- Положення про реалізацію продовольчих товарів, затверджене наказом МЗЕЗ від 28.12.1994р. №237. [27]

Головний завод ПрАТ «Оболонь» знаходиться у місті Київ. А також існують дочірні підприємство:

- ТОВ «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива);

- ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницької обл. (виробництво безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та мінеральної води).

Компанії з корпоративними правами:

- ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду);

- ПрАТ «Бершадський пивокомбінат», м. Бершадь, Вінницької обл. (виробництво слабоалкогольних напоїв та солоду)

- ПАТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано-Франківської обл. (виробництво солоду)

- ТОВ «ФК Оболонь», Київ, Київська область (футбольний клуб «Оболонь»).

Відокремлені цехи:

- Виробничий комплекс ПрАТ «Оболонь» в м. Олександрія Кіровоградської області. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшок, виробництво бандажних стрічок)

- Солодовий завод ПАТ «Оболонь» у селі Чемерівці, Хмельницької обл. (виготовлення солоду). [22]

Структура ПрАТ «Оболонь» від початку становлення підприємства на шлях масштабного розвитку була спрямована на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційні підходи, абсолютну екологічну безпеку та цілковиту соціальну відповідальність.

Організаційна структура управління підприємством поєднує в собі різні форми та підходи та базується на лінійно-функціональній моделі. У його основі лежить тісний зв'язок лінійних і функціональних зв'язків між структурними підрозділами, причому зв'язки забезпечують розподіл управлінської роботи з прийняття рішень. Стратегія такої структури на ПрАТ «Оболонь» допомагає здійснювати диверсифікацію продукції підприємства, використовувати новітні підходи, підтримувати екологію, а також впливає на високий рівень відповідальності в підході до соціальних питань.

Структуру управління ПрАТ «Оболонь» Можна переглянути в додатку А.

Продукцію підприємства сертифіковано за стандартами ISO 22 000:2018, у якому йдеться про перевірку критичних контрольних точок усіх етапів виробництва без виключення та про постійний аналіз небезпечних чинників.

ПрАТ «Оболонь» здійснює виробництво таких основних продуктів: пиво, безалкогольні напої, сидр, слабоалкогольні напої, мінеральна та питна вода. Далі буде наведено приклади продуктів із кожної категорії.

Пиво: Оболонь; О Безалкогольне; hike; Жигулівське; Zibert; Охтирське; BeerMix; Hardmix; Zlata Praha; Keten Brug; Pubster; GOLDEN CASTLE EXPORT; Десант; Carling; Germanarich; Рідний Шубін Світле; Pivny kubek ("Пивний кухоль"); МАРОЧНЕ 1913; Южанка.

Безалкогольні напої: Живчик; Живчик Smart Cola; Живчик Orange; Lemonissimo Lemonata; Живчик Lemon; Квас "Старокиївський"; Енергетичні напої; Смачна класика.

Сидр: Sidro Villa Bianca, Siber.

Слабоалкогольні напої: Hard Seltzer; Ром-кола; Бренді-кола; Джин-тонік; Джин Грейпфрут; Водка Лайм; Orange Spritz; BRONX та BRONX Black Cherry.

Мінеральна та питна вода: Оболонська; Прозора; Збручанська 77; Живчик; Регіональна вода; Аквабаланс.

Виручка ПрАТ «Оболонь» в 2023 році збільшилась майже на 25% та склала 10,8 млрд грн у порівнянні з 2022 роком. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства наведені в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол. од.	відно сн, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	8661928	10763029	2101101	24,26
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	6030487	7398205	1367718	22,68
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	376 851	458 709	81858	21,72
4. Витрати на збут	тис. грн.	670728	670 728	0	0,00
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	7078066	8527642	1449576	20,48
6. Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	4552326	4772087	219761	4,83
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	0	11 209	11 209	-
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	139923	0	-139923	-100,00
9. Прибуток від реалізації продукції (р.6-р.7+р.8)	тис. грн.	4692249	4783296	91047,000	1,94
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	1 197 966	1 831 590	633624	52,89

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	5483652,5	1347486	- 4136166 ,5	-75,43
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	2762624	4277402	1514778	54,83
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	3602670	3530158,5	-72511,5	-2,01
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	2055	2056	1	0,05
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	0,81	0,79	-0,02	-2,46
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн / грн	2,40	3,04	0,64	26,6
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	грн / особу	4215	5035	1020	19,4
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	62,3	55,8	-6,5	X
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	13,8	17,01	3,21	X
20. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	21,8	135,93	114,13	X
21. Рентабельність власного капіталу	%	33,25	42,8	9,57	X

Джерело: складено автором на основі додатку Б

В 2022 році продажі пива склали близько 60% від загальної виручки. Основним драйвером подібної динаміки було зростання цін – за даними Держстату протягом 2022 року пиво в Україні подорожчало відразу на 48%. Але навіть незважаючи на зростання цін, а також на скорочення виробництва та споживання пива в Україні (виробництво в 2022 році скоротилось на 28%, споживання, за нашими оцінками, - на 25%), Оболонь збільшила обсяги реалізації пива і в натуральному вимірі.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток (збиток) за 2022-2023 рр. змінювалися з однаковою тенденцією – у 2022 р. спостерігався позитивний фінансовий результат до оподаткування і чистий прибуток в сумі 1 197 966 тис. грн., а у 2023 р. Чистий прибуток мав значення у сумі 1 831 590 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг) у 2022 році проти 2021 року збільшилися на 1 449 576 тис.грн. Прибуток від реалізації продукції становить у 2022 році 4692249 тис.грн, у 2023 році 4783296 тис.грн., що на 91047 тис.грн більше ніж у 2022 році.

Показники фінансової діяльності за 2022 та 2023 роки можна проаналізувати наступним чином:

Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації: Цей показник показує, скільки коштів потрібно витратити на кожен гривню чистого доходу. Зменшення цього показника з 0,81 до 0,79 свідчить про певну ефективність управління витратами.

Фондовіддача: Цей показник відображає ефективність використання фондів. Збільшення фондовіддачі з 2,40% до 3,04% свідчить про покращення управління цим ресурсом.

Продуктивність праці ПВП: Цей показник показує, скільки продукції виробляється на одиницю праці. Збільшення цього показника з 4215% до 5035% свідчить про підвищення ефективності виробництва.

Рентабельність продукції: Цей показник відображає ефективність виробництва продукції. Зменшення рентабельності продукції з 62,3% до 55,8% може свідчити про зростання витрат на виробництво або зниження цін на ринку.

Рентабельність діяльності (продажів): Цей показник вказує на ефективність діяльності підприємства в цілому. Зменшення рентабельності діяльності з 13,8% до 17,01% може бути наслідком збільшення загальних витрат або зниження обсягу продажів.

Рентабельність активів: Цей показник вказує на ефективне використання активів підприємства. Різке збільшення рентабельності активів з 21,8% до 1359,7% потребує уваги, оскільки така динаміка може бути наслідком різких змін в балансі підприємства або помилкових розрахунків.

Рентабельність власного капіталу: Цей показник вказує на дохідність власного капіталу. Збільшення рентабельності власного капіталу з 33,25% до 42,8% свідчить про підвищення ефективності використання власних ресурсів.

Загальною тенденцією може бути покращення управління витратами, підвищення продуктивності праці та збільшення доходів, проте слід звернути увагу на раптові зміни у деяких показниках, таких як рентабельність активів, для подальшого аналізу причин таких змін.

Для аналізу економічних показників підприємства часто використовують матричні методи аналізу, включаючи метод Boston Consulting Group (БКГ), який доступний у трьох варіантах: класичний, модифікований та адаптований. У цьому випадку було обрано адаптивний матричний метод БКГ. Результати аналізу допоможуть оцінити діяльність досліджуваного підприємства, визначити найбільш прибуткові та перспективні напрямки інвестування та оптимізувати використання капіталу.

Щоб бізнес-портфель був ефективним, важливо знайти баланс між стратегічними бізнес-підрозділами, які потребують фінансування для розвитку, і тими, що мають надлишковий капітал. Бізнес-портфель ПрАТ «Оболонь» включає такі стратегічні бізнес-підрозділи: пиво, безалкогольні напої, квас, сидр, слабоалкогольні напої та мінеральна вода.

Для аналізу бізнес-портфеля ПрАТ «Оболонь» у 2023 році, оцінки складу та структури, а також порівняння стану та балансу між стратегічними бізнес-підрозділами компанії ми плануємо побудувати адаптовані матриці від Boston Consulting Group на основі представлених даних в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Вихідна інформація для побудови адаптивної матриці БКГ для ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 рр., тис. грн

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5
Пиво	3495,8	3675,24	179,44	5,13
Сидр	236,85	217,13	-19,72	-8,33

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Квас	120,97	137,7	16,73	13,83
Безалкогольні напої	507,86	688,45	180,59	35,56
Слабоалкогольні напої	317,91	391,89	73,98	23,27
Мінеральна вода	195,19	185,35	-9,85	-5,05
Разом:	4874,62	5295,74	421,12	8,64

Джерело: складено автором

Лінії горизонтального та вертикального розподілу у матриці будуть проходити через вказані точки.:

$$T_{\text{под 2023}} = (116,35 + 100,83) / 2 = 108,59 \%$$

$$Ч_{\text{под 2023}} = (67,01 + 2,92) / 2 = 34,97 \%$$

Таблиця 2.7

Значення показників для побудови адаптивної матриці БКГ за 2023

рік

Найменування асортиментних груп	Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, %	Питома асортиментної групи у загальному обсязі продаж, %
1. Пиво	106,46	67,01
2. Безалкогольні напої	100,83	11,13
3. Квас	111,05	2,92
4. Сидр	116,35	5,99
5. Слабоалкогольні напої	108,20	7,48
6. Мінеральна вода	129,00	5,47

Джерело: складено автором за даними підприємства

На основі цього аналізу створено матрицю на 2023 рік. Використовуючи цю матрицю, можна зробити висновок, що жодна стратегічна бізнес-одиниця не змінила своєї позиції, а лише трохи змінила своє положення у тій же категорії. Для визначення збалансованості бізнес-портфеля ПрАТ «Оболонь» розглянемо

обсяг реалізації продукції, що пропонується кожній групі в адаптованій матриці БКГ.

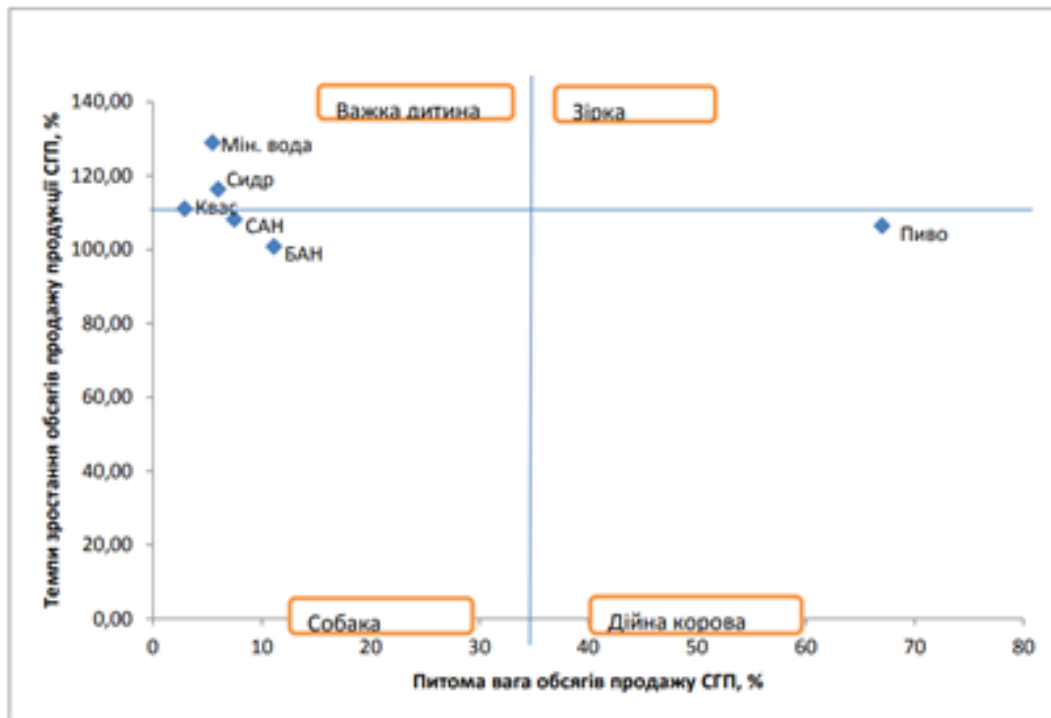


Рис. 2.3. Адаптивна матриця БКГ за 2023 рік

Джерело: складено автором за даними підприємства

Сектор «Важкі діти», який включає такі продукти, як «Квас», «Мінеральна вода» та «Сидр», стрімко зростає, але становить лише невелику частину загального доходу. Ці продукти можуть бути успішними в майбутньому. Якщо коштів не вистачає, слід розглянути питання про вилучення цих продуктів із портфеля. Рішення з цього питання повинні базуватися на економічних розрахунках. Ці продукти потребують інвестицій для подальшого розвитку.

Група «Дійна корова» включає лише один стратегічний товарний сегмент: «Пиво». «Дійні корови» приносять більше прибутку, ніж коштує їх утримання, і забезпечують важливе фінансування для інших підприємств у групі. При жорсткій конкуренції «Дійні корови» можуть стати собаками.

До зони «Зірка» входять продукти, які знаходяться в фазі активного зростання і є лідерами ринку, потребують значних інвестицій для підтримки, але дають високі доходи. У цьому випадку такого продукту немає.

До зони «Собака» входять товари, які перебувають у фазі спаду свого життєвого циклу та мають низьку привабливість (низькі темпи зростання ринку та частки продажів). Для цих продуктів стратегії утилізації є головним пріоритетом. У цей квадрант потрапляють «безалкогольні напої» та «слабоалкогольні напої». Загальний висновок – бізнес-портфель не найкращий. ПрАТ «Оболонь» не має жодного продукту в зоні «Зірка», але має три продукти в зоні «Важкі діти», що допомагає акумулювати капітал для розвитку перспективної продукції зони «Дійні корови».

Підприємство повинно ретельно переглянути свій бізнес-портфель і вирішити, які саме продукти потребують додаткової уваги та інвестицій для подальшого розвитку, які продукти можна вилучити, а які можуть стати основним джерелом доходів і фінансів для майбутнього розвитку.

Для розуміння чинників, які впливають на підприємство варто скористатися SWOT-аналізом. За допомогою нього виробники мають змогу розробляти стратегії для використання можливостей та мінімізації загроз

Таблиця 2.8

Матриця SWOT ПрАТ «Оболонь»

1	2	3	4	5
№	Сильні сторони (Strengths)	Бал	Слабкі сторони (Weaknesses)	Бал
1	Бренд і репутація: ПрАТ «Оболонь» відоме як одне з провідних пивоварні в Україні, має сильний бренд та довгу історію успіху	5	Зменшення попиту: попит на пиво зменшився, це вплинуло на фінансові показники компанії.	3
2	Широкий асортимент продукції: Компанія пропонує різноманітні види пива, а також інші напої, що дозволяє задовольняти різні смакові потреби споживачів	4	Слабкий відділ маркетингу: Інтенсивна конкуренція на ринку пива може поставити під питання збереження позицій через слабкий відділ маркетингу	4
3	Висока якість продукції: «Оболонь» славиться своєю якістю пива та напоїв, що сприяє лояльності клієнтів та конкурентоспроможності на ринку	5	Зміни в цінах на сировину (як, наприклад, солод або хміль): вони можуть вплинути на виробничі витрати	4

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
4	Сучасне обладнання: Використання новітніх технологій та обладнання дозволяє підприємству підтримувати високі стандарти виробництва	4	Обмеженість маржі прибутку: У зв'язку з високими витратами на виробництво та маркетинг, компанія може стикатися з обмеженістю маржі прибутку, особливо при інтенсивній конкуренції	5
5	Ефективна логістика та постачання: «Оболонь» має добре налагоджену систему логістики, що дозволяє швидко та ефективно постачати свою продукцію до різних регіонів, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів	5	Неефективність в управлінні змінами: Відсутність ефективних стратегій управління змінами може ускладнювати впровадження нових технологій та інновацій в організації	5
6	Висока ступінь автоматизації виробництва: Застосування сучасних технологій та висока ступінь автоматизації дозволяють підприємству підтримувати ефективність та якість виробництва	4	Недостатнє інвестування в дослідження та розвиток: Недостатня фінансова підтримка для досліджень та розвитку може призвести до втрати конкурентної переваги в інноваціях	4
7	Ефективна система управління якістю: Застосування системи управління якістю (наприклад, ISO 9001) сприяє високій якості продукції та задоволенню стандартів безпеки та якості.	5	Плинність кадрів: Часта зміна персоналу через низьку задоволеність або відсутність розвитку	5
	Разом	32		30
	Можливості (Opportunities)		Загрози (Threats)	
1	Експансія на нові ринки: Введення продукції на нові ринки або розширення асортименту може створити нові можливості для збільшення прибутку	4	Конкуренція: Інтенсивна конкуренція на ринку пива та алкогольних напоїв може впливати на частку ринку та ціни («САН ІнБев Україна» («Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Staropramen», «Bud») та «Carlsberg Ukraine» («Львівське», «Балтика»)	5
2	Тренди в споживацькому ринку: Зростання попиту на крафтове пиво або безалкогольні напої може дозволити ПрАТ "Оболонь" розширити свій асортимент та здобути нових клієнтів	3	Законодавчі обмеження: Зміни в законодавстві щодо реклами або обмеження у споживанні алкоголю можуть вплинути на діяльність підприємства	5

Продовження таблиці 2.8.

3	Запровадження еко упаковки: Це може підвищити імідж компанії та привертати нових клієнтів	5	Зростання цін на електроенергію. Зміни в економіці, такі як зростання цін на енергію або зниження купівельної спроможності, можуть впливати на фінансові результати.	5
4	Збільшення обсягів експорту: Воно може допомогти ПрАТ "Оболонь" розширити свій ринок та збільшити доходи	5	Ризик незадоволеності персоналу: низький рівень лояльності, мотивації, заробітної плати, незадоволеність умовами праці	4
5	Партнерства з ресторанами та магазинами: Укладання партнерських угод з ресторанами та торговельними мережами може допомогти розширити дистрибуцію продукції	3	Зміни в смакових уподобаннях споживачів: Зміни в смакових та споживчих уподобаннях можуть вплинути на попит на конкретні види пива, вимагаючи постійного адаптування асортименту	3
6	Інновації: Розробка нових продуктів чи удосконалення існуючих може привести до збільшення попиту	3	Загроза мобілізації працівників: на підприємстві зараз заброньовано лише 50% персоналу. У зв'язку із мобілізацією ПрАТ «Оболонь» може втратити цінні кадри	5
7	Використання цифрових маркетингових стратегій: Запровадження ефективних цифрових маркетингових стратегій може допомогти залучити нових клієнтів та підвищити увагу до бренду	4	Ризик обмежень експорту: Зміни в міжнародній торгівлі або введення тарифів можуть ускладнити експорт продукції ПрАТ "Оболонь" на зовнішні ринки	5
	Разом	27		32

Джерело: складено автором

Загалом, ПрАТ «Оболонь» має сильну позицію на ринку, але для подальшого розвитку обов'язково у першу чергу потрібно удосконалити маркетингові стратегії підприємства, інвестувати в дослідження та розвиток, а також моментально реагувати на зміни в споживчому попиті та законодавстві, що може значно вплинути на прибуток.

Таблиця 2.9

Матриця можливостей ПрАТ «Оболонь»

Вплив можли- востей на Ймові-сть під-во викорисстанн я можливостей	Сильний вплив	Помірний	Малий
Висока	<p>Тренди в споживацькому ринку: Зростання попиту на крафтове пиво або безалкогольні напої може дозволити ПрАТ "Оболонь" розширити свій асортимент та здобути нових клієнтів.</p> <p>Розвиток експорту: Збільшення обсягів експорту може допомогти ПрАТ "Оболонь" розширити свій ринок та збільшити доходи.</p>	Запровадження екологічної упаковки: Це може підвищити імідж компанії та привертати нових клієнтів.	
Середня	<p>Експансія на нові ринки: Введення продукції на нові ринки або розширення асортименту може створити нові можливості для збільшення прибутку.</p> <p>Використання цифрових маркетингових стратегій: Запровадження ефективних цифрових маркетингових стратегій може допомогти залучити нових клієнтів та підвищити увагу до бренду</p>	Партнерства з ресторанами та магазинами: Укладання партнерських угод з ресторанами та торговельними мережами може допомогти розширити дистрибуцію продукції.	
Низька	Досвід на ринку: Багаторічний досвід роботи на ринку дозволяє компанії краще розуміти потреби споживачів.	Залучення іноземних інвестицій: Можливість залучення іноземних інвесторів для розширення виробництва та модернізації обладнання.	

Джерело: складено автором

Далі розглянемо матрицю загроз ПрАТ «Оболонь» у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Матриця загроз ПрАТ «Оболонь»

Вплив загроз на під-во Ймові-сть визникнення загроз	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі удари»
Висока	<p>Економічні коливання: Зміни в економіці, такі як зростання цін на електроенергію або зменшення покупної спроможності, можуть впливати на фінансові результати.</p> <p>Світові події, такі як економічні спади чи глобальні кризи, можуть суттєво вплинути на покупної спроможність та попит на алкоголь.</p>	<p>Конкуренція: Інтенсивна конкуренція на ринку пива та алкогольних напоїв може впливати на частку ринку та ціни.</p> <p>Законодавчі обмеження: Зміни в законодавстві щодо реклами або обмеження у споживанні алкоголю можуть вплинути на діяльність підприємства.</p>	<p>Збільшення податків на алкоголь: Можливі зміни в законодавстві щодо оподаткування алкогольної продукції можуть вплинути на вартість виробництва та ціни на продукцію.</p>	
Середня		<p>Зміни в смакових уподобаннях споживачів: Зміни в смакових та споживчих уподобаннях можуть вплинути на попит на конкретні види пива, вимагаючи постійного адаптування асортименту.</p> <p>Ризик обмежень експорту: Зміни в міжнародній торгівлі або введення тарифів можуть ускладнити експорт продукції ПрАТ "Оболонь" на зовнішні ринки.</p>		
Низька				

Джерело: складено автором

Отже, для успішного подолання цих загроз підприємству ПрАТ "Оболонь" важливо активно реагувати на зміни в середовищі, інвестувати в дослідження та розвиток, розвивати стратегії диверсифікації та інновацій, підтримувати високу якість продукції та репутацію бренду, а також залучати та розвивати талановитий персонал. Тільки так підприємство зможе зберегти конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку.

Таблиця 2.11

Складання матриці стратегічних заходів для ПрАТ «Оболонь»

	Можливості	Загрози
1	2	3
Сильні сторони	<p>1. Експансія на нові ринки:</p> <ul style="list-style-type: none"> Можна використати сильний бренд і репутацію для залучення уваги на нових ринках. Треба забезпечити високу якість продукції як ключовий елемент стратегії входження на нові ринки. <p>2. Тренди в споживацькому ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> Розширення асортименту продукції, враховуючи споживчі тенденції, такі як крафтове пиво чи безалкогольні напої. Зробити акцент на маркетинговій кампанії, яка відображає сучасні тенденції в споживанні напоїв. <p>3. Запровадження екологічно чистих продуктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> Активне рекламування своєї здатності відповідати екологічним стандартам для привертання екологічно освічених споживачів. <p>4. Збільшення обсягів експорту:</p> <ul style="list-style-type: none"> Використати ефективну логістику та постачання для забезпечення ефективного експорту продукції. Активне дослідження та входження в нові експортні ринки, використовуючи свою вже визнану якість. <p>5. Партнерства з ресторанами та магазинами:</p> <ul style="list-style-type: none"> Використати свою ефективну систему управління якістю 	<p>1. Конкуренція:</p> <ul style="list-style-type: none"> Маркетинг та бренд: Зміцнення бренду та вдосконалення маркетингових стратегій для підтримання високого рівня свідомості бренду серед споживачів. Інновації: Постійний розвиток нових продуктів або удосконалення існуючих, що дозволяє вирізнятися від конкурентів. <p>2. Законодавчі обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> Участь у лобіюванні: Активна участь у впливових групах та лобіювання, щоб взяти участь у формуванні законодавства та регулювання. <p>3. Зростання цін на енергію:</p> <ul style="list-style-type: none"> Енергоефективність: Застосування сучасних технологій для підвищення енергоефективності виробництва. <p>4. Ризик незадоволеності персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> Підвищення індексу залученості персоналу та поліпшення умов праці. <p>5. Зміни в смакових уподобаннях споживачів:</p> <ul style="list-style-type: none"> Дослідження ринку: Активне дослідження смакових тенденцій та швидке впровадження нових продуктів для задоволення змінюючихся уподобань.

Продовження таблиці 2.11

	Можливості	Загрози
1	2	3
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> Використати свою ефективну систему управління якістю для впровадження стратегій партнерства, що підвищують якість обслуговування. Можна запропонувати унікальні умови для партнерів, що базуються на надійній постачальницькій ланці та високій якості продукції. <p>6. Інновації:</p> <ul style="list-style-type: none"> Використання високого ступеня автоматизації виробництва для швидкої реалізації нових ідей та продуктів. Інвестування в дослідження та розробку для постійного удосконалення асортименту продукції. <p>7. Використання цифрових маркетингових стратегій:</p> <ul style="list-style-type: none"> Залучення уваги до бренду через соціальні мережі та онлайн-платформи. Використання даних та аналітики для персоналізації маркетингових кампаній та залучення цільової аудиторії. 	<p>6. Загроза мобілізації працівників: Бронювання від мобілізації ключових категорій персоналу. Обговорення із державними органами влади пришвидшення процесу бронювання працівників.</p> <p>7. Ризик обмежень експорту:</p> <ul style="list-style-type: none"> Партнерства та угоди: Укладання стратегічних партнерств з міжнародними компаніями або формування угод, що полегшують експорт та міжнародну торгівлю.
Слабкі сторони	<p>1. Залежність від одного сегменту ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> Диверсифікація продукції: Розширення асортименту продукції для різних сегментів ринку, щоб зменшити ризик від змін в попиті. <p>2. Слабкий відділ маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> Підвищення кваліфікації персоналу: Інвестування в навчання та розвиток відділу маркетингу для підвищення його компетентності. Залучення зовнішніх експертів: Укладання угод або наймання зовнішніх фахівців для підтримки маркетингових стратегій. <p>3. Зміни в цінах на сировину:</p> <ul style="list-style-type: none"> Угоди з постачальниками: Установлення стійких партнерських відносин з постачальниками сировини для забезпечення стабільних цін та уникнення значних коливань витрат. 	<p>1. Втрата конкурентоспроможності: Неспроможність вирішення проблем, пов'язаних зі слабкими сторонами, може призвести до втрати конкурентоспроможності на ринку.</p> <p>2. Зменшення ринкової частки: Якщо конкуренти ефективніше реагують на зміни в середовищі, це може призвести до зменшення ринкової частки компанії.</p> <p>3. Фінансові труднощі: Слабкі сторони можуть впливати на фінансові показники, зокрема, збільшити витрати та знизити прибутковість.</p> <p>4. Втрата клієнтів: Якщо якість продукції знижується або компанія не може задовольнити зміни у смакових та споживчих уподобаннях, це може призвести до втрати клієнтів.</p> <p>5. Негативний вплив на репутацію: Неадекватна реакція на проблеми може</p>

Продовження таблиці 2.11

	Можливості	Загрози
1	2	3
Слабкі сторони	<p>уникнення значних коливань витрат.</p> <p>4. Обмеженість маржі прибутку:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація виробничих процесів: Використання сучасних технологій та підвищення ефективності виробництва для зниження витрат. • Стратегії ціноутворення: Розробка стратегій ціноутворення, що забезпечують конкурентоспроможність, не суттєво знижуючи маржі. <p>5. Неefективність в управлінні змінами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внутрішнє навчання та розвиток: Запровадження програм навчання для персоналу щодо стратегій управління змінами. • Залучення консультантів: Звертання до експертів з управління змінами для розробки та впровадження ефективних стратегій. <p>6. Недостатнє інвестування в дослідження та розвиток:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пошук зовнішніх джерел фінансування: Залучення інвесторів чи отримання грантів для підтримки досліджень та інновацій. <p>7. Плинність кадрів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення програм розвитку: Розробка програм розвитку та кар'єрного зростання для збереження та розвитку талановитого персоналу. • Оцінка задоволеності праці: Проведення регулярних опитувань серед персоналу для визначення їхньої задоволеності та виявлення можливих причин плинності кадрів. 	<p>6. Негативний вплив на репутацію: Неадекватна реакція на проблеми може погіршити репутацію компанії, що важливо для будь-якого бренду.</p> <p>7. Втрата можливостей для розвитку: Не реагуючи на можливості, компанія може пропустити шанси для нового розвитку та розширення.</p>

Джерело: складено автором

Для успішного подолання загроз і забезпечення стійкості компанії на ринку необхідно вжити комплексних заходів. По-перше, важливо постійно відслідковувати зміни в середовищі, аналізувати їх вплив на бізнес та швидко

реагувати на них. Це може включати в себе моніторинг конкурентів, оцінку ринкових тенденцій та взаємодію зі зацікавленими сторонами.

По-друге, інвестування в дослідження та розвиток є ключовим елементом успішної стратегії. Розробка нових продуктів, технологій та послуг дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною і відповідати на зміни в потребах споживачів.

По-третє, стратегії диверсифікації дозволять розширити портфель продукції та послуг, зменшити ризики та залежність від одного сегменту ринку. Це може включати в себе введення нових продуктів, розширення географічного присутності або розвиток нових бізнес-моделей.

По-четверте, підтримка високої якості продукції та репутації бренду є важливою для збереження довіри споживачів та позиціонування компанії на ринку. Це може включати в себе контроль якості, вдосконалення процесів виробництва та активну комунікацію з клієнтами.

Нарешті, залучення та розвиток талановитого персоналу є ключовим для успіху компанії. Інвестування в навчання, розвиток кар'єри та створення сприятливого робочого середовища допоможе залучити та утримати висококваліфікованих співробітників, які будуть важливим ресурсом для досягнення стратегічних цілей компанії.

Тільки комплексний підхід до управління компанією, який враховує всі аспекти бізнесу, дозволить зберегти конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку у довгостроковій перспективі.

Ці стратегії спрямовані на максимізацію можливостей та врахування внутрішніх обмежень для досягнення успішного розвитку ПрАТ "Оболонь".

Таблиця 2.12

Узагальнююча матриця SWOT

		Можливості	Загрози
		27	32
Сильні сторони	32	864	1024
Слабкі сторони	30	810	960

Джерело: складено автором

В результаті проведення SWOT-аналізу, ми можемо обрати основну стратегічну мету, напрямок розвитку діяльності ПрАТ «Оболонь» та в його межах – вибір альтернативної стратегії розвитку або їх комбінації.

Найбільший добуток, що ми отримали (1024) знаходиться в квадранті матриці ST, тобто «Сильні сторони – Загрози», а отже і обирати стратегію ми маємо виходячи з цього квадранту в матриці стратегічних заходів. Для наочності використаємо графічний метод SWOT.

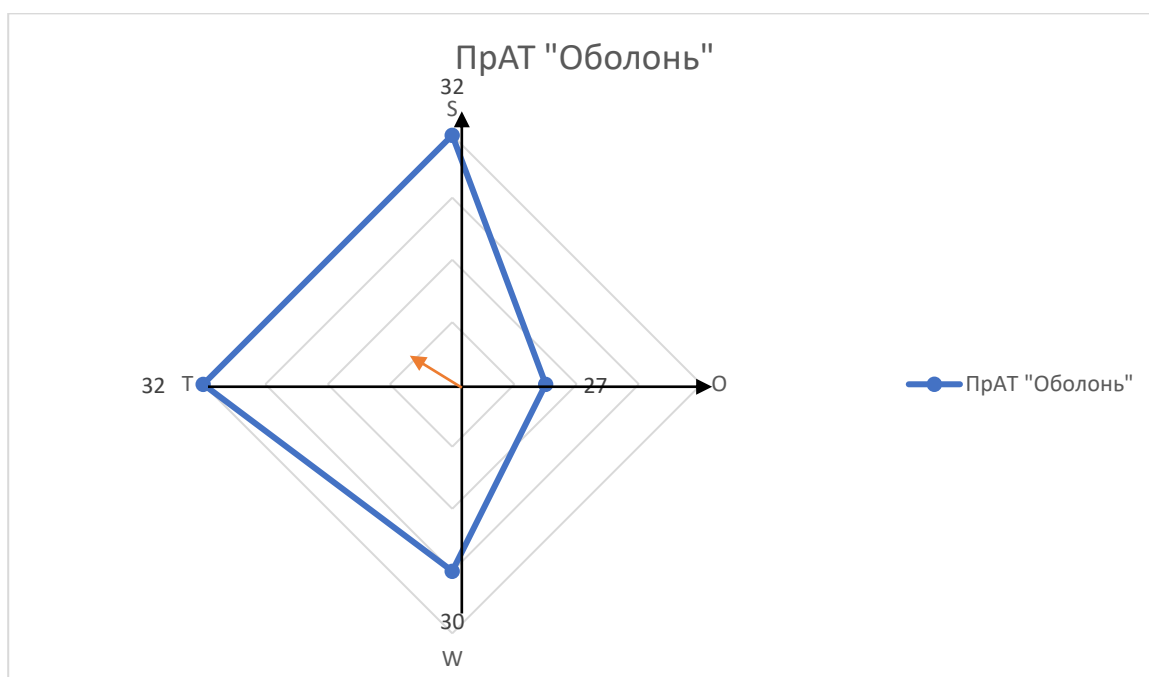


Рис. 2.4. Графічний метод SWOT ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Координати вектора спрямованості знаходимо за формулами:

$$x = O - T = 27 - 32 = -5;$$

$$y = S - W = 32 - 30 = 2;$$

За даним графіком координати вектора становлять -5 та 2, що спрямовує його у квадрант ST і вказує на те, що попри несприятливі умови зовнішнього середовища, підприємство має потенціал для реалізації обраної стратегії.

2.3. Дослідження привабливості ринків збуту для експортної діяльності підприємства

Продукція компанії «Оболонь» не обмежується лише внутрішнім ринком України, а присутня в понад 70 країнах світу. Експортна діяльність завжди була одним з основних пріоритетів компанії, оскільки звання лідера експорту пива на українському ринку є не лише почесним, але й важливим.

"Оболонь" - це найбільший в Україні виробник напоїв з українським капіталом на 100%. Компанія спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, артезіанської та питної води. Також вона є лідером у експорті пива, відправляючи за кордон 62% всього експорту країни (за 2022 рік).

Продукція під брендом «Оболонь» відома на всіх континентах, і компанія займає 62% частку ринку в експорті пива. Протягом 2022 року компанія продовжила розвивати програму експорту, розширюючи свою логістичну мережу новими напрямками, включаючи Демократичну Республіку Конго, Коморські острови, Руанду, Вірменію, Панаму, Мальту, Гонконг та Австралію.

Експортна діяльність може дозволити розширювати ринки збуту підприємства, збільшувати потужність виробництва, підвищувати якість продукції, а також отримувати вищий рівень прибутку. Експортні операції позитивно впливають на економіку країни, що позитивно впливає на її стабілізацію. Держава має змогу підтримувати ці процеси, укладаючи з іншими країнами спеціальні правові угоди про торгівлю та обіг товарів. [22]

Для того, щоб проаналізувати привабливі ринки збуту пивної продукції для підприємства необхідно проаналізувати, які саме країни мають найбільшу популярність серед українських експортерів. Це допоможе влучно обрати напрямки експорту для отримання максимального прибутку.

Таблиця 2.13

Країни, у які було здійснено експорт пивної продукції за 2021-2023**роки тис. дол**

№	Країна	Рік		
		2021	2022	2023
1	Республіка Молдова	7348	5576	7849
2	Китай	12788	3195	4003
3	Литва	2646	2364	2891
4	Польща	997	694	1345
5	Ізраїль	1630	999	926
6	Сполучені штати Америки	113	280	848
7	Уганда	339	660	721
8	Демократична республіка Конго	588	270	593
9	Німеччина	330	347	482
10	Екваторіальні Гвінея	364	89	461
	Світ загалом	42430	19097	24403

Джерело: складено автором за даними [27]

Аналізуючи таблицю 2.13 Можемо побачити, що у зв'язку із повномасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України експорт солодового пива по всьому світу загалом значно зменшився. По при це, в рейтингу залишають за собою лідируючі позиції Республіка Молдова, Китай та Литва вже багато років, що відбувається через високий рівень попиту до української продукції.

Республіка Молдова не використовує міри захисту внутрішнього ринку до солодового пива, відсутні також нормативні вимоги. Це приваблює безліч експортерів, які мають бажання розвиватися на їх ринку. Слід зазначити, що тарифна ставка дорівнює 0,25 євро/л, а адвалорне мито для пива об'ємом ≤ 10 літрів дорівнює 28,6%, при цьому для більших тар Україна має пільги згідно договору Treaty on CIS FTA від 12.09.2012 року, що дає змогу українським підприємствам не сплачувати ставку адвалорного мита. При всіх позитивних аспектах слід враховувати, що Республіка Молдова має доволі хитку економіку,

а також невелику кількість населення (3 546 500 чоловік) станом на 2024 рік, що говорить про невелику кількість потенційних споживачів.

Китай, на відміну від Республіки Молдови не має проблем із малою кількістю населення, проте також не використовує мір захисту внутрішнього ринку до солодового пива, але при цьому адвалорна та тарифна ставки відсутні взагалі. Проте, є задіяні 64 нормативні вимоги до імпорту: географічні обмеження, які стосуються відповідності вимогам; вимоги у відношенні етикування, упаковки, проведенні досліджень, перевірок, сертифікатів, карантину; обмеження на використання певних речовин; походження матеріалів та компонентів, реалізація продукції та її місцезнаходження після постачання; вимоги у відношенні якості, безпеки або експлуатаційних характеристик продукції; податки на вживання, інтелектуальна власність тощо. Мінус експортування солодового пива до Китаю полягає в надмірних витратах на транспортування продукції.

Литва також не використовує міри захисту внутрішнього ринку до солодового пива, як і адвалорну та тарифну ставку. При цьому є 22 задіяні нормативні вимоги до імпорту: системний підхід; вимоги про отримання дозволу на імпорт конкретного продукту санітарним та фітосанітарним причинам; обмеження на використання певних речовин в харчових продуктах та кормах, а також в матеріалах, які контактують з ними; вимоги у відношенні етикування, упаковки, виробництво харчових продуктів та кормів; походження матеріалів та компонентів; етапи переробки, реалізація продукції та її місцезнаходження після поставки; ліцензування, пов'язане їх охороною здоров'я населення тощо. Проблема експортування солодового пива до Литви може полягати у тому, що як і в Республіки Молдови мала кількість населення, що значно обмежує кількість потенційних споживачів.

Переглядаючи повний список країн, куди постачається українська пивна продукція, було визначено, що можна обрати ринок Франції, як цільовий. У першу чергу ця країна також не використовує міри захисту внутрішніх ринків до

солодового пива, так само і адвалорну, та тарифну ставку. Як і у Литви, Франція має 22 задіяні нормативні вимоги до імпорту. [28]

Наразі населення Франції становить 66 507 216 чоловік. На початок 2024 року населення країни мало наступний розподіл за віком: молодше 15 років – 18,5% (12 304 863 чол.); у віці від 15 до 65 років – 64,7% (42 956 825 чол.); старше 64 років – 16,8% (11 211 244 чол.). Попри те, що у Франції законодавчо встановлений вік, з якого можна вживати алкогольні напої, включаючи пиво, становить 18 років, молодь до цього віку все одно знаходить способи отримати алкогольні напої, що робить їх також споживачами цієї продукції, хоч і не законно. Тож, можна зробити висновок, що для споживання солодового пива є широка цільова аудиторія, з якою можна працювати та запропонувати українську продукцію, таким чином підвищуючи популярність продукції досліджуваного підприємства. [29]

Останнім часом спостерігається падіння попиту на вино, оскільки дедалі більше людей п'є крафтове пиво. Дані Єврокомісії станом на червень демонструють, що споживання вина в Італії знизилося на 7 %, в Іспанії — на 10 %, у Франції — на 15 %, у Німеччині — на 22 %, у Португалії — на 34 %. Водночас виробництво вина у ЄС зросло на 4 %. Раніше Politico писало, що в престижному французькому регіоні Бордо виноробам платитимуть за викопування виноградної лози. Влада має намір викорчувати тисячі гектарів виноградників, оскільки споживання червоного вина у Франції суттєво скоротилося на користь пива та інших напоїв. Хоча високоякісні пляшки вина Бордо все ще легко знаходять покупців, попит на дешевші червоні вина падає. Ціни знизилися до такого рівня, що для багатьох виноробів кращим вибором є знищення своїх виноградників та отримання компенсації від держави, ніж продовження виробництва вина. [30]

Франція має ряд умов доступу та регуляторні вимоги:

- Франція є членом ЄС і підпадає під дію єдиної для всіх країн-членів системи регулювання;

- ЄС здебільшого встановлює ключові вимоги безпеки, яким має відповідати продукція, але не регламентує конкретні технічні рішення;
- Ключові вимоги безпеки до продукції містяться у відповідних регламентах і директивах;
- Конкретні технічні рішення містяться в національних або гармонізованих європейських стандартах (EN);
- Виробник має свободу вибору технічних рішень і методів забезпечення безпеки і відповідності своєї продукції вимогам ЄС;
- Обов'язок доведення безпеки і відповідності продукції покладено на виробника навіть при залученні зовнішніх оціночних органів та наявності сертифікатів;
- На більшість української продукції імпортне мито становить 0%.

[31]

Франція – це країна, яка кожен рік виробляє значну кількість пива. Споживання пива у Франції вимірюється мільйонами літрів щороку. У всьому світі ми не є найбільшими споживачами. У 2021 році споживання на душу населення становило 33 літри на людину: це менше, ніж споживання вина з 46 літрами на душу населення в 2020 році (за даними Statista). Але тенденція поступово змінюється, пиво завойовує позиції протягом багатьох років. У Європі найбільшим споживачем є Чехія зі споживанням 129 літрів у 2021 році. [32]

Наразі у Франції налічують 11 основних пивоварень, які можуть бути серйозними конкурентами для ПрАТ «Оболонь»: LA BRASSERIE DE VAUCELLES, LES BIERES DE MONTMORILLON, BRASSERIE 3 MATS, BRASSERIE 'ICI ON BRASSE', BRASSERIE ARTISANALE RATZ, BRASSERIE POËM - COMPAGNIE DES BRASSERIES MARITIMES, AMÉNO BIÈRE ARTISANALE, BRASSERIE METEOR SA, BRASSERIE CÉDILLE, FLORAISON SAUVAGE MICROBRASSERIE, BRASSERIE JENLAIN. ДОЗЗ

Висновки до розділу 2

Війна в Україні суттєво вплинула на ринок виробництва пива, спричинивши зниження виробництва через міграцію населення, обмеження в роботі закладів громадського харчування, логістичні збої та заборону на продаж алкоголю. Проте, згодом відбувся частковий відновлювальний процес, особливо серед невеликих регіональних пивоварень, які змогли задовольнити внутрішній попит.

Незважаючи на значні зміни та труднощі, великі підприємства, такі як ПрАТ «Оболонь» та «АБ ІнБев Ефес Україна», поступово відновлюють свої виробничі потужності та активно експортують продукцію. Імпорт пива також залишається значним, причому основними торговими партнерами є Бельгія, Німеччина та Чехія.

Ринок пива в Україні характеризується високою концентрацією влади у кількох великих гравців, що робить його олігополістичним. Серед них виділяються такі бренди, як Carlsberg Ukraine, АБ InBev Efes та ПрАТ «Оболонь», які займають лідерські позиції завдяки широкому асортименту та високій якості продукції.

Загалом, ринок пивоваріння в Україні демонструє ознаки відновлення після значних потрясінь, але потребує стратегічного підходу для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності в майбутньому.

ПрАТ «Оболонь» активно розвивається, дотримуючись стратегії диверсифікації, переходу на власні сировинні ресурси, інноваційних підходів та відповідальності перед екологією та соціальними аспектами. Вона впевнено входить на ринок з високоякісною продукцією, яка знаходить свого споживача. Фінансові результати показують позитивну динаміку, а аналіз рентабельності та ефективності дозволяє компанії зрозуміти, як поліпшити свою стратегію й надалі зміцнювати своє лідерство на ринку.

Експортна діяльність є важливим фактором розвитку підприємств, оскільки вона дозволяє розширювати ринки збуту та підвищувати прибутковість.

Для аналізу привабливих ринків збуту пивної продукції важливо враховувати не лише наявність споживачів, а й регуляторні аспекти, такі як мита, нормативні вимоги та стан економіки країни. Наприклад, хоча Республіка Молдова та Литва можуть мати низькі мита та обмеження на експорт, їхні недоліки, такі як хитка економіка та обмежена кількість населення, можуть обмежити потенційні можливості для підприємств. З іншого боку, Франція, яка має великий ринок та низькі мита, проте, також стикається зі зменшенням попиту на вино, що може відкрити можливості для українських пивоварень. У цілому, експорт пивної продукції потребує комплексного аналізу та стратегічного підходу до вибору цільових ринків збуту.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Програма діяльності підприємства щодо здійснення експортних поставок закордон

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Оболонь» здійснюється відповідно до положень Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [42] та інших законодавчих актів, керуючись метою і місією компанії, визначеними в її статуті.

ПрАТ «Оболонь» є експортно-орієнтованим підприємством, яке активно розширює свою присутність на міжнародних ринках. Згідно зі статутом компанії, зовнішньоекономічна діяльність здійснюється відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших законодавчих актів, враховуючи мету і місію компанії.

Компанія експортує широкий асортимент своєї продукції, включаючи різні види пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води, до багатьох країн світу, забезпечуючи високу якість та відповідність міжнародним стандартам. Постійно досліджуючи нові можливості для виходу на нові ринки, ПрАТ «Оболонь» бере участь у міжнародних виставках, форумах та інших заходах для просування своєї продукції та пошуку нових партнерів.

Активно розвиваючи співпрацю з іноземними партнерами, компанія укладає контракти на постачання продукції та відкриває нові представництва за кордоном, що дозволяє зміцнювати свої позиції на міжнародному ринку та забезпечувати стабільний розвиток. Водночас ПрАТ «Оболонь» постійно вдосконалює виробничі процеси, впроваджує нові технології та розробляє інноваційні продукти, щоб відповідати вимогам міжнародного ринку.

Метою підприємства при виході на зовнішній ринок і здійсненні експортних операцій є розширення географії збуту, збільшення обсягів продажів та підвищення прибутковості. ПрАТ «Оболонь» прагне зміцнити свій бренд на

міжнародному рівні, завойовувати нові ринки та досягати високих стандартів якості продукції. Важливим аспектом є також диверсифікація ризиків, пов'язаних з коливаннями внутрішнього ринку, та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Підприємство ставить перед собою завдання впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності виробничих процесів для відповідності міжнародним стандартам. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та задоволенню вимог споживачів у різних країнах. Вихід на зовнішні ринки також відкриває нові можливості для співпраці з іноземними партнерами, що дозволяє укладати вигідні контракти та розширювати бізнес-зв'язки.

Завдяки своєму стратегічному підходу до зовнішньоекономічної діяльності, ПрАТ «Оболонь» не лише зміцнює свої позиції на внутрішньому ринку, але й активно розвивається як глобальний гравець на ринку напоїв.

У попередньому розділі звіту було проведено детальний аналіз ринку, який показав доцільність експорту нового виду товару ПрАТ «Оболонь» – пива «Rose» – до Франції. Було здійснено ґрунтовне дослідження споживчих вподобань та тенденцій на французькому ринку пива, а також оцінено потенціал нового продукту.

Аналіз ринку продемонстрував, що французькі споживачі відкриті до нових смакових вражень та оригінальних видів пива. Зокрема, виявлено зростаючий інтерес до легких фруктових пив, що створює сприятливі умови для запуску пива «Rose». Було також враховано фактор високої купівельної спроможності французького ринку та стабільного попиту на якісні алкогольні напої.

У рамках аналізу конкурентного середовища було визначено, що хоча французький ринок пива є досить насиченим, на ньому все ще існує ніша для інноваційних продуктів, таких як пиво «Rose». Дослідження показало, що цей продукт має потенціал успішно конкурувати з існуючими брендами завдяки своєму унікальному рожевому кольору, легкому фруктовому аромату та приємному смаку.

Крім того, було проведено оцінку регуляторних вимог для імпорту алкогольних напоїв до Франції. Було з'ясовано, що компанія «Оболонь» має всі необхідні ресурси та можливості для дотримання цих вимог, включаючи сертифікацію, маркування та митні процедури. Також були враховані логістичні аспекти, що забезпечують зручність транспортування продукції та збереження її якості під час перевезення.

На основі проведеного аналізу було зроблено висновок про доцільність експорту пива «Rose» до Франції. Очікується, що цей крок сприятиме збільшенню обсягів продажів, зміцненню позицій бренду «Оболонь» на міжнародному ринку та забезпеченню стабільного розвитку компанії.

Проведемо порівняльний аналіз з умовами поставки пива в інші країни табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз умов поставки пива «Rose» в інші країни

№	Фактори, що визначають вибір ринку	Польща	Франція	США	Японія	Канада
1	Збутова політика	-	+	+	-	+
2	Внутрішнє споживання продукту	-	+	+	-	+
3	Цінова політика	+	+	-	-	+
4	Географічне розташування	+	+	-	-	-
5	Валютна політика	+	+	+	+	+
6	Політичний стан в країні	+	+	+	+	+
7	Всього переваг	4	6	4	2	5

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз умов поставки пива «Rose» в різні країни показав, що найпривабливішим ринком для експорту є Франція, яка має найбільшу кількість переваг. Франція вирізняється сприятливою збутовою політикою, високим внутрішнім споживанням, вигідною ціновою політикою, зручним географічним розташуванням, стабільною валютною політикою та політичним станом. Канада

також є перспективним ринком, завдяки сприятливим умовам для збуту та стабільному політичному клімату.

США демонструють хороші перспективи для експорту пива «Rose», хоча можуть виникнути певні виклики, пов'язані з ціновою політикою та географічним розташуванням. Польща також є потенційним ринком, однак менш сприятливі умови для збуту та внутрішнього споживання можуть створити певні труднощі. Японія виявилася найменш сприятливим ринком через виклики у збутовій політиці, внутрішньому споживанні та географічному розташуванні. Загалом, Франція та Канада виглядають найбільш перспективними для експорту пива «Rose», тоді як США та Польща можуть розглядатися як додаткові ринки з певними умовами для вдосконалення стратегії збуту.

На рис. 3.1 представлено зразок пива «Rose» та його презентація на зовнішньому ринку.

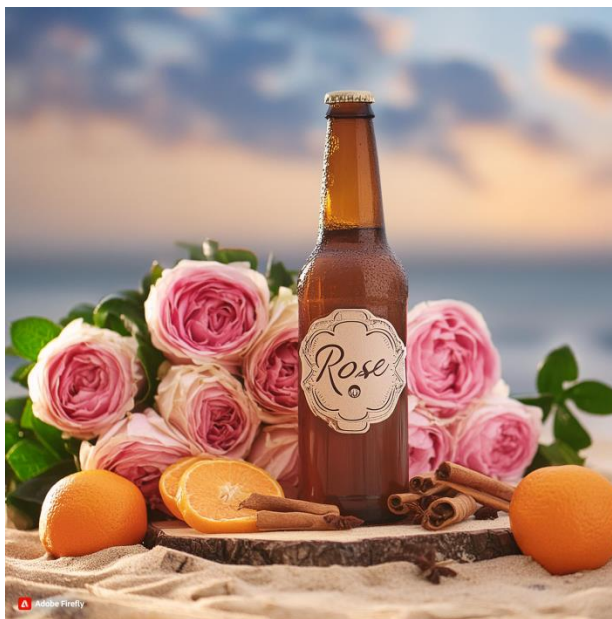


Рис. 3.1. Зразок нового сорту пива «Rose»

Джерело: розроблено автором

Представимо характеристику нового сорту пива «Rose», табл. 3.2

Таблиця 3.2

Характеристика нового сорту пива «Rose»

Характеристика	Значення
Вид продукції	Світле пиво з додаванням, цитрусових фруктів, спецій та квітів троянд
Вид добавки	Квіти троянд
Вміст алкоголю	4,5%
Вид тари	Скляна пляшка з темного скла
Об'єм пляшки, л	0,5
Якість	Відповідно до міжнародного стандарту ISO 22 000:2018

Джерело: складено автором

Новий сорт пива «Rose» являє собою світле пиво, до складу якого входять спеції та квіти троянд. Цей продукт характеризується вмістом алкоголю 4,5% та випускається у скляних пляшках з темного скла об'ємом 0,5 літра. Високі стандарти якості підтверджені відповідністю міжнародному стандарту ISO 22 000:2018. Додавання квітів троянд надає пиву особливого аромату і смаку, що вирізняє його серед інших сортів світлого пива.

Планується випуск експериментальної партії пива «Rose» у кількості 15 тисяч пляшок, що еквівалентно 7 500 літрам на місяць, для експорту до Франції. Виробництво буде здійснюватися на діючому обладнанні шляхом збільшення коефіцієнта використання потужностей. Зокрема, виробнича потужність потокової лінії становить 2500 літрів на день, що дозволяє виготовити необхідну партію менш ніж за місяць. Для реалізації цього проекту було звільнено одну з виробничих ліній, що раніше випускала пиво «Оболонь світле». Виробництво пива «Оболонь світле» забезпечується 20 потоковими лініями з коефіцієнтом використання потужності 0,85.

Розглянемо можливі ризики, які можуть виникнути при здійсненні експорту ПрАТ «Оболонь» нового сорту пива у Францію, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка ризиків при здійсненні експортних операцій у Францію в 2024 році в умовах воєнного стану в Україні

Вид ризику	Сутність	Сила впливу (від 1 до 10 балів)
Політичні ризики	Зміна політичної ситуації в Україні або Франції може негативно вплинути на експортні операції	7
Митні ризики	Зміни в митних правилах або процедурах можуть призвести до затримок або додаткових витрат при експорті	4
Транспортні ризики	Знищення або пошкодження вантажу під час транспортування, затримки в доставці	6
Фінансовий ризик	Неможливість отримання оплати за експортований товар	3
Зміни в ринкових умовах	Зміна попиту на експортований товар, поява нових конкурентів	4
Правові ризики	Недотримання експортером або імпортером юридичних норм, вимог законодавства	2

Джерело: складено автором

Оцінка ризиків при здійсненні експортних операцій з України до Франції в 2024 році в умовах воєнного стану в Україні показує, що найбільш значущими ризиками є політичні ризики (7 балів), які можуть серйозно вплинути на експортні операції. Митні та транспортні ризики також варто врахувати (4-6 балів), оскільки вони можуть спричинити затримки та додаткові витрати. Фінансовий ризик (3 бали), зміни в ринкових умовах (4 бали) та правові ризики (2 бали) також мають свою важливість, проте їх вплив менш істотний порівняно з іншими ризиками. В цілому, для успішного здійснення експортних операцій в умовах воєнного стану рекомендується ретельно розробити стратегію управління ризиками та постійно моніторити ситуацію на ринку.

Для зниження ризиків при здійсненні імпорتنних операцій пропоную наступні заходи, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Напрямки зниження ризиків при здійсненні експорту у Францію в 2024 році в умовах воєнного стану в Україні

Вид ризику	Напрямки зниження ризиків
Політичні ризики	Ретельний моніторинг політичної ситуації та взаємодія з владою та міжнародними організаціями
Митні ризики	Попереднє оцінювання митних процедур та укладення відповідних угод з митними службами
Транспортні ризики	Вибір надійних та досвідчених перевізників; укладення страхових угод на випадок втрати або пошкодження вантажу
Фінансовий ризик	Укладення контрактів з надійними партнерами; використання різних форм оплати для розподілу ризику
Зміни в ринкових умовах	Постійний аналіз ринку та швидка реакція на зміни; диверсифікація продуктів та ринків збуту
Правові ризики	Поглиблене вивчення місцевого та міжнародного законодавства; використання юридичних консультантів

Джерело: розроблено автором

Для зниження ризиків при здійсненні експортних операцій до Франції в умовах воєнного стану в Україні, необхідно вжити ряд заходів. Серед них - використання фінансових інструментів для хеджування валютного ризику, ретельний моніторинг політичної ситуації, попереднє оцінювання митних процедур та укладення відповідних угод, вибір надійних перевізників та укладення страхових угод на випадок транспортних ризиків, укладення контрактів з надійними партнерами та постійний аналіз ринкових умов. Також важливо мати глибоке розуміння правового середовища та користуватися юридичними консультантами для вирішення правових питань.

Для реалізації проекту експорту пива «Rose» у Францію ПрАТ «Оболонь» були забезпечені наступні ресурси:

– Виробничі потужності. ПрАТ «Оболонь» має сучасні виробничі лінії та технології, що відповідають міжнародним стандартам якості. Виробництво пива «Rose» може бути легко і ефективно інтегроване у існуючий виробничий процес компанії, що забезпечить високу якість продукції.

– Сировина. ПрАТ «Оболонь» має довгострокові угоди з надійними постачальниками сировини. Це гарантує стабільний доступ до високоякісних інгредієнтів, необхідних для виробництва пива «Rose».

– Логістична інфраструктура. Компанія має добре розвинену логістичну мережу, яка охоплює всі етапи постачання, виробництва і доставки продукції. Це включає в себе оптимізовані маршрути доставки, складські приміщення для зберігання готової продукції та власних перевізників.

– Фінансові ресурси. ПрАТ «Оболонь» має достатні фінансові ресурси для фінансування всіх етапів експортних операцій, включаючи витрати на виробництво, маркетинг, логістику та рекламу. Це забезпечує стабільність фінансового потоку та дозволяє компанії розвивати та зміцнювати свою позицію на ринку.

– Кадровий потенціал: У ПрАТ «Оболонь» працює висококваліфікований персонал з багаторічним досвідом роботи в галузі виробництва та експорту пива. Це включає в себе виробничих працівників, інженерів, маркетологів та фахівців з логістики, які готові забезпечити успішну реалізацію проекту експорту пива «Rose» у Францію.

Підписання контрактів у сфері ЗЕД є питанням правовим та регулюється наступним законодавством:

- Цивільний кодекс;
- Господарський кодекс;
- Закон про ЗЕД.

Поради для укладання контракту для експорту пива до Франції включають такі аспекти:

– Зрозумілість умов контракту. Усі умови контракту мають бути зрозумілими для обох сторін, уникаючи складних термінів, що можуть викликати непорозуміння;

– Чітке визначення ціни. Ціна товару повинна бути чітко визначена, включаючи валюту та умови платежів;

– Прозорий порядок розрахунків. У контракті слід чітко визначити умови розрахунків, щоб обидві сторони розуміли, як вони будуть проводитися та в які строки;

– Захист від ризиків. Контракт повинен містити заходи для захисту від можливих ризиків, таких як зміни на ринку, порушення умов контракту, затримки в доставці;

– Дотримання законодавства. Важливо, щоб укладення контракту відповідало вимогам як українського, так і міжнародного законодавства.

Визначимо умови поставки для експорту товару згідно класифікації Інкотермс 2020.

Для здійснення експорту алкогольної продукції підприємство повинне мати в наявності діючу ліцензію на право здійснення експорту алкогольних напоїв. ПрАТ «Оболонь» має діючу ліцензію. Документи, обов'язкові для подання при перетині митного кордону України:

1. Митна декларація
2. Товарно-транспортний документ на перевезення (залізнична накладна (УМВС (СМГС), ЦІМ (СІМ)), авіаційна накладна (AirWaybill), коносамент (BillofLading) тощо.
3. Зовнішньоекономічний договір.
4. Рахунок (Invoice) або інший документ, який визначає вартість товару.
5. Декларація про встановлені виробником або імпортером максимальні роздрібні ціни на підакцизні товари.
6. Облікова картка суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності або її копія, завірена цим суб'єктом.
7. Документ контролю за доставкою товарів.
8. Документи про надання фінансових гарантій.
9. Ліцензія митного перевізника.
10. Книжка МДП, книжка АТА, книжка СРД.
11. Документи, що містять відомості, необхідні для визначення коду товару згідно з УКТЗЕД.

12. Платіжні доручення, касові ордери, що підтверджують сплату податків і зборів (обов'язкових платежів).

13. Документи, що підтверджують право на застосування до товарів пільгового режиму оподаткування. Базисними умовами поставок оберемо DAP.

Згідно базисних умов поставки DAP в правилах Інкотермс 2020 продавець зобов'язаний оплатити витрати і фрахт, необхідні для доставки товару в зазначений пункт призначення, виконати експортне митне оформлення для вивезення товару з 69 оплатою експортних мит і інших зборів у країні відправлення, однак продавець не зобов'язаний виконувати митні формальності для ввезення товару, сплачувати імпорتنі мита або виконувати інші імпорتنі митні процедури при ввезенні. Поставка буде здійснюватися автомобільним транспортном.

3.2. Обґрунтування доцільності поставки нової продукції закордон та вплив обраного заходу на основні показники діяльності підприємства

Умовами договору передбачено, що виробник здійснює доставку пива «Rose» до митного кордону України, зокрема до пункту пропуску Ягодин. Всі витрати та організаційні питання, пов'язані з транспортуванням пива до цього митного пункту, бере на себе виробник. Після перетину митного кордону в Ягодині, всі подальші витрати та організаційні питання, пов'язані з транспортуванням пива до складів у Франції, бере на себе замовник. Таким чином, замовник самостійно організовує і оплачує доставку товару від митниці Ягодин до кінцевого пункту призначення у Франції.

Визначимо маршрут експорту товару зі складів ПрАТ «Оболонь» м. Київ, Україна до митниці Ягодин, рис. 3.2.

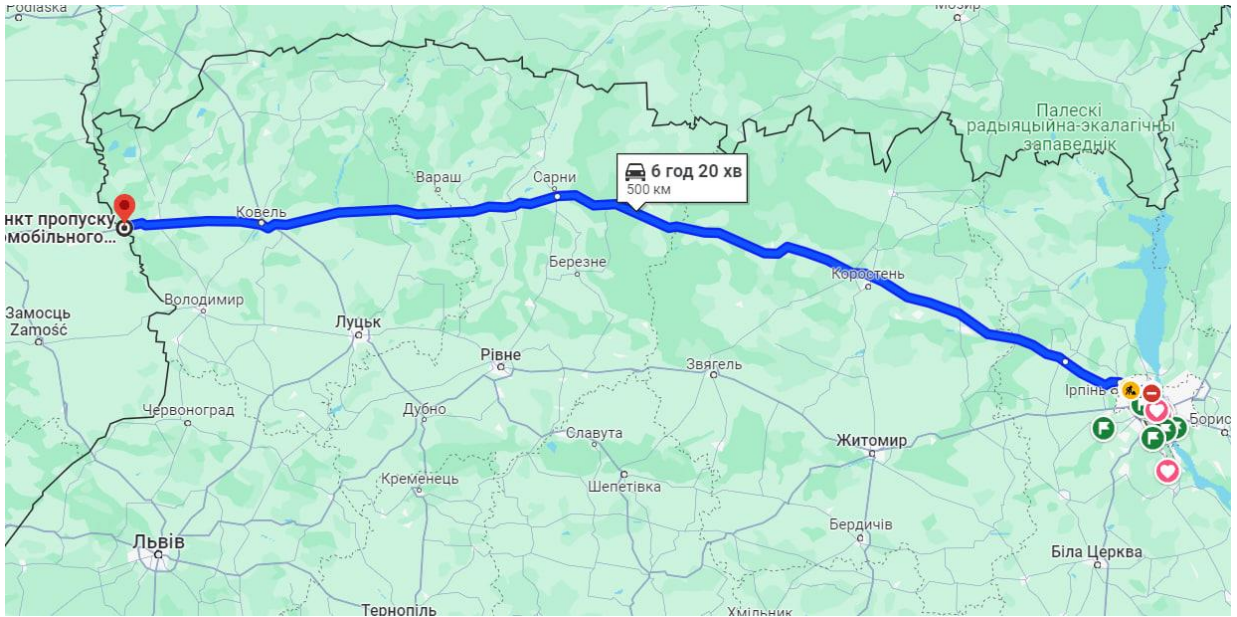


Рис. 3.2. Маршрут експорту товару Київ, Україна – митниця Ягодин

Джерело: побудовано за допомогою Google Maps

Для реалізації стратегії активної присутності на ринку пива у Франції рекомендується розглянути щомісячну поставку пива «Rose» у великих обсягах. Пропонується відправляти одну єврофуру пива щомісяця, що містить 15 000 пляшок об'ємом 0,5 літра кожна. Цей обсяг дозволить забезпечити стабільне та постійне постачання на ринок Франції, сприяючи популяризації продукту серед споживачів та збільшенню обсягів продажу. Такий підхід сприятиме зміцненню позицій компанії «Оболонь» на зовнішніх ринках та підвищенню її конкурентоспроможності, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проектний експортний асортимент пива «Rose» ПрАТ «Оболонь» для ринку Франції

Найменування продукту	Пакування	Кількість, од
Пиво «Rose»	Пляшки 0,5 л (скло)	15 000
Всього на рік:		180 000

Джерело: розроблено автором

Наведемо прогнозовані витрати, пов'язані з виробництвом пивного асортименту. Дана калькуляція визначає вартість виробництва пива, допомагаючи зрозуміти загальні витрати, табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок вартості сировини та матеріалів на виробництво однієї
пляшки пива «Rose», грн.**

Елементи витрат	Одиниці виміру	Кількість витрат на 1 дал	Ціна за одиницю	Сума, грн.
Солод	кг	1,00	56,3	56,3
Хміль	кг	0,30	43,2	12,96
Вода	л	15,00	0,5	7,5
Дріжджі	кг	0,20	20	4
Цукор	кг	0,20	33,5	6,7
Спеції	кг	0,01	1420	14,2
Фрукти (цитрусові)	кг	0,10	360	36
Пляшка	шт	20,00	5	100
Етикетка	шт	20,00	1	20
Кришка	шт	20,00	0,5	10
Загальна сума:				137,66

Джерело: розроблено автором

Транспортно-заготівельні витрати дорівнюють 7% від вартості сировини:
 $(137,66 - 100 - 20 - 10) * 0,07 = 9,63$ грн.

Отже, стаття сировина та матеріали становить
 $137,66 + 9,63 = 147,29$ грн.

Розрахунок статті паливо й енергія на технологічні цілі наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Паливо й енергія на технологічні цілі

Елементи витрат	Один. виміру	Кількість витрат на 1 дал	Ціна за одиницю	Сума, грн.
Електроенергія	кВт-год	5,00	8,0	40,00
Паливо	т	0,75	45,50	34,125
Разом				74,125

Джерело: розроблено автором

Обчислимо основну заробітну плату робітників, які отримують оплату за годину, під час виробництва пива за умови роботи 19 потокових ліній, кожна з яких має добову потужність 250 дал, табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Виробничо-промисловий персонал потокових ліній

Професія	Кількість робітників на зміну	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, год.
Оператор виробничих ліній	7	3	52,67	8
Укладальник пива	15	3	52,67	8
Приймальник-здавальник продукції	5	3	52,67	8
Укладальник-пакувальник	12	3	52,67	8
Електрик	10	3	52,67	8
Механік	11	3	52,67	8
Робітники на лінії				
Майстер-пивовар	1	5	72,36	8
Укладальник продукції	1	3	52,67	8

Джерело: розроблено автором

Основна заробітна плата у наскрізних професій:

$$(52,03 * 7 + 52,67 * 15 + 52,67 * 5 + 52,67 * 12 + 52,67 * 10 + 52,67 * 11) * 8 = (368,69 + 790,05 + 263,35 + 632,04 + 567,7 + 579,37) * 8 = 3 162,2 * 8 = 25 281,6 \text{ грн.}$$

Основна заробітна плата у наскрізних професій на одній лінії:

$$25 281,6 / 19 = 1 330,611.$$

Основна заробітна плата робітників на лінії:

$$(72,36 * 1 + 52,67 * 1) * 8 = 1 000,24 \text{ грн.}$$

Основна заробітна плата по підприємству за 1 день:

$$1 330,611 + 1 000,24 = 2 330,85 \text{ грн.}$$

Основна заробітна плата по підприємству за 22 дні:

$$2\,330,85 * 22 = 51\,278,72 \text{ грн.}$$

Розцінка на 0,5 літри продукції по підприємству:

$$51\,278,72 / 1500 = 34,18 \text{ грн./дал.}$$

Додаткова заробітна плата становить 50% до основної заробітної плати, тобто: $34,18 * 0,5 = 17,09$ грн.

Таким чином, фонд заробітної плати: $34,18 + 17,09 = 54,27$ грн.

Єдиний соціальний внесок становить 22% від фонду заробітної плати, тобто: $54,27 * 0,22 = 11,93$ грн.

Згідно даних підприємства витрати на утримання та експлуатацію устаткування становлять 7,4 грн. на 1 дал.

Загальновиробничі витрати становлять 40% від основної заробітної плати, тобто: $34,18 * 0,4 = 13,67$ грн.

Виробнича собівартість становить:

$$147,29 + 74,125 + 34,18 + 17,09 + 11,93 + 7,4 + 13,67 = 305,68 \text{ грн.}$$

Адміністративні витрати становлять 15% від виробничої собівартості, тобто: $305,68 * 0,15 = 45,85$ грн.

Витрати на збут становлять 10% (без урахування витрат на здійснення експортної діяльності), тобто $305,68 * 0,1 = 30,56$ грн.

Отже, повна собівартість становить:

$$305,68 + 44,85 + 30,56 = 381,09 \text{ грн.}$$

Розраховані дані заносимо у таблицю 3.9 та розраховуємо калькуляцію витрат на 1 дал.

Таблиця 3.9

Калькуляція витрат пива «Rose» до експортної діяльності

Статті витрат	Вартість 1 дал, грн.
1	2
Сировина та матеріали	147,29
Паливо й енергія на технологічні цілі	74,125
Основна заробітна плата	34,18
Додаткова заробітна плата	17,09
Відрахування на соціальне страхування	11,93

Продовження таблиці 3.9

1	2
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	7,4
Загальновиробничі витрати	13,67
Виробнича собівартість	305,68
Адміністративні витрати	45,85
Витрати на збут	30,56
Повні витрати	381,09

Джерело: розроблено автором

Таким чином, виробнича собівартість 1 дал пива «Rose» становитиме 305,68 грн., а повні витрати до початку експортної діяльності складатимуть 381,68 грн. Відповідно, виробнича собівартість партії обсягом 1 500 дал дорівнюватиме 458 520,00 грн. ($305,68 * 1\ 500$), а повні витрати – 571 635,00 грн. ($381,09 * 1\ 500$). Очікувана рентабельність складає 25,00% від виробничих витрат, тому ціна 1 дал «Rose», без податків буде такою:

$$381,09 * 1,25 = 476,36 \text{ грн.}$$

$$1 \text{ дал} = 10\ 000 \text{ мл} = 20 \text{ пляшок пива по } 0,5 \text{ л}$$

Тоді відпускна ціна без ПДВ за 1 пляшку:

$$476,36 / 20 = 23,818$$

Зважаючи на базові умови поставки, ПрАТ «Оболонь» зобов'язане покрити наступні витрати:

1. Витрати на навантаження продукції на складі підприємства, що включають у себе витрати на робочу силу, обладнання та інші пов'язані витрати;
2. Витрати на транспортування продукції до кордону митниці Ягодин, що охоплюють вартість перевезення та пов'язані з цим витрати;
3. Витрати на оформлення необхідної дозвільної документації та отримання сертифікату якості для експорту продукції;
4. Витрати на митне оформлення експорту, які включають у себе митні збори та інші пов'язані з цим витрати.

Вартість навантаження продукції на складі підприємства складатиме 1 500 гривень за кожен навантажений транспортний засіб. У річному вимірі ці витрати будуть обчислені за кількість транспортних засобів, які будуть навантажені протягом року.

$$1\,500 * 12 = 18\,000 \text{ грн.}$$

Для розрахунку річних додаткових витрат на транспортування до складу в Ліоні використаємо інформацію про відстані та середні вартості перевезення. Відстань від складу ПрАТ «Оболонь» до митниці Ягодин складає 500 кілометрів. Середня вартість перевезення євро фурами вантажопідйомністю 20 тонн по території України становить 26,4 гривень за кілометр. Перевезення по території ЄС – сплачує замовник. Таким чином, ми визначимо очікувані річні витрати на транспортування для ПрАТ «Оболонь».

$$(500 * 26,4) * 12 = 13\,200 * 12 = 158\,400 \text{ грн}$$

Для експорту пива «Rose» на ринок Франції необхідно мати сертифікат якості, а також рахунок-фактуру і товарно-транспортну накладну. Витрати на оформлення дозвільної документації включають отримання сертифікатів походження та якості, які видані торгово-промисловою палатою України і коштують 2 000 та 1 000 гривень відповідно за один сертифікат. Один сертифікат видається на одну машину.

На митниці проводиться радіологічний контроль товарів безкоштовно. Підтвердженням цього контролю є відмітка «Радіологічний контроль» або «Екологічний контроль» у товаросупровідних документах. Також для експорту необхідне свідоцтво про допущення транспортного засобу до перевезення товарів, яке видано митницею Державної фіскальної служби України безкоштовно.

Таблиця 3.10

Проектні витрати на оформлення дозвільної документації на одну партію, грн.

Назва послуги	Вартість, грн
Договір ЗЕД	Безкоштовно
Рахунок-фактура	Безкоштовно
Сертифікат якості	2 000
Сертифікат походження	1 000
Радіологічний контроль	Безкоштовно
Оформлення митної декларації	Штатний співробітник
Експортна ліцензія	В наявності
Загальна вартість	3 000

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо очікувані щорічні витрати ПрАТ «Оболонь» на отримання зазначених сертифікатів якості та походження.

$$(2\ 000 + 1\ 000) * 12 = 36\ 000 \text{ грн.}$$

Згідно з податковим законодавством України, експортні товари звільняються від внутрішніх податків, або сплачені суми податків підлягають відшкодуванню. При експорті товарів за межі митної території України ПДВ розраховується за нульовою ставкою [43].

Витрати на завантаження товару у транспортний засіб замовника складає:

$$2\ 000 * 12 = 24\ 000 \text{ грн.}$$

Розглянемо загальні витрати ПрАТ «Оболонь» згідно до обраної умови поставки при експорті нового сорту пива «Rose» на ринок Франції, табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Загальні витрати ПрАТ «Оболонь» при здійсненні експортної поставки пива на ринок Франції, грн

Стаття витрат	Сума
Завантаження продукції на складі заводу	18 000
Витрати на транспортування продукції до митниці Ягодин	158 400
Оформлення дозвільної документації	36 000
Митне оформлення товару	0,00
Податок на прибуток	0,00
Розвантаження та завантаження продукції на транспортний засіб замовника	24 000
Загальна сума	236 400

Джерело: розроблено автором

Згідно з розрахунками, загальні витрати ПрАТ «Оболонь» на здійснення експортної поставки пива на ринок Франції складають 236 400 гривень. Ці витрати включають завантаження продукції на складі заводу, витрати на транспортування продукції до митниці Ягодин, оформлення дозвільної документації, а також розвантаження та завантаження продукції на транспортний засіб замовника. Витрати на митне оформлення та податок на прибуток становлять 0,00 грн.

Розрахуємо експортну ціну товару з урахуванням витрат на виробництво продукції та експортних витрат, табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Ціна EXW пива «Rose», грн.

Показник	Пиво «Rose»
Ціна EXW	23,818

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними табл. 3.12, ціна EXW (Ex Works) пива «Rose» складає 23,818 гривень за одиницю. Це означає, що дана ціна включає всі витрати на виробництво і підготовку продукції до відвантаження на складі ПрАТ «Оболонь», але не включає витрати на транспортування, страхування та інші витрати, пов'язані з доставкою товару до кінцевого пункту призначення.

Розрахуємо ціну EXW загального обсягу продукції, яка становитиме:

$$(23,818 * 180\,000,00) * 12 = 51\,446\,880 \text{ грн.}$$

Обчислимо контрактну вартість продукції в іноземній валюті, виходячи з очікуваного валютного курсу на 07.06.24 року 40,1537 гривень за долар США.

$$51\,446\,880 : 40,1537 = 1\,281\,248,8 \text{ USD}$$

Розглянемо результати реалізації продукції на ринок Франції, табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Прогноз результатів від здійснення експорту пива на ринок Франції

Показник	Значення
Обсяг товарної продукції, пляшки	180 000
Контрактна вартість, грн.	51 446 880,00
Контрактна вартість, долл.	1 281 248,8
Курс долара, грн.	40,1537

Джерело: розроблено автором

Згідно з прогнозними даними, при експорті пива на ринок Франції обсяг товарної продукції складе 180 000 пляшок. Контрактна вартість продукції в гривнях становитиме 51 446 880 грн, що еквівалентно 1 281 248,8 доларів США при очікуваному валютному курсі 40,1537 грн за долар. Ці показники свідчать

про значний обсяг експортних операцій та їх фінансовий потенціал для ПрАТ «Оболонь».

Для оцінки ефективності експорту пива «Rose» на ринок Франції розрахуємо очікуваний прибуток, який підприємство зможе отримати від цієї діяльності. Очікуване значення проектного прибутку визначимо шляхом віднімання витрат на виробництво та реалізацію експортованого пива від виручки, отриманої від його продажу. Таким чином, аналізуючи виручку та витрати, можна буде оцінити фінансову вигоду, яку ПрАТ «Оболонь» отримає від експорту пива «Rose» до Франції.

$$51\,446\,880 - 3\,435\,120 - 236\,400 = 47\,775\,360 \text{ грн.}$$

Розрахуємо проектний чистий прибуток, який зможе отримати ПрАТ «Оболонь». Це буде різниця між очікуваним прибутком від експорту пива та податком на прибуток, який за українським законодавством у 2024 році становитиме 18%:

$$47\,775\,360,00 * 0,18 = 8\,599\,564,8 \text{ грн.}$$

Тоді, чистий прибуток становитиме:

$$47\,775\,360,00 - 8\,599\,564,8 = 39\,175\,795,2 \text{ грн.}$$

Таким чином, завдяки експорту нового сорту пива на ринок Франції, очікується, що прибуток підприємства складе 47 775 360,00 грн. Після врахування податку на прибуток, який за українським законодавством у 2024 році становить 18%, чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» від цієї експортної діяльності буде 39 175 795,2 грн. Це свідчить про значну фінансову вигоду для підприємства від реалізації експортного проекту.

Отримані дані дозволяють нам визначити очікувану ефективність експорту пива «Rose» на ринок Франції. Для цього ми розрахуємо показники рентабельності та ефективності експорту.

Рентабельність експорту визначимо за формулою:

$$\text{Рекс} = \text{Прз} / \text{Свп} * 100\%, \quad (3.1)$$

де Прз – загальний прибуток від експорту, грн.;

Свп – повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, грн.

$$\text{Рекс} = 47\,775\,360,00 : (3\,435\,120 + 236\,400,00) = 13,01\%$$

Отже, рентабельність експорту нового сорту пива «Rose» ПрАТ «Оболонь» складе 13,01%.

Визначимо ефективність експорту пива «Rose» за формулою:

$$\text{Еекс} = \text{ВРз} / \text{Свп} , \quad (3.2)$$

де ВРз – загальний дохід (виручка) від експорту, грн.;

Свп – повні витрати на виробництво та реалізацію експортованої продукції, грн.

$$\text{Еекс} = 51\,446\,880,00 : (2\,880\,000,00 + 236\,400,00) = 16,51\%$$

Далі також розрахуємо частку експорту за формулою:

$$\text{ЧЕ} = \frac{\text{Е}}{\text{Q}_p} \cdot 100\% \quad (3.3)$$

Де ЧЕ – частка експорту

Е – обсяг експортованих товарів

Q_p – обсяг реалізованої продукції підприємства

$$\text{ЧЕ} = (3\,018/65\,018) * 100\% = 0,0464\%$$

Також розрахуємо економічну ефективність експорту нової продукції:

$$\text{ЕЕЕ} = \frac{\text{ЧВ}_e}{\text{ПВ}_e} \cdot 100\% \quad (3.4)$$

ЕЕЕ – економічна ефективність експорту

ЧВ_e – чиста виручка виражена в іноземній валюті за товар, який реалізовано, (при цьому сума переводиться у гривні за офіційним курсом НБУ на день надходження виручки)

ПВ_e – повні витрати підприємства на експорт

$$\text{ЕЕЕ} = (2\,272\,234/8\,531\,314)*100\% = 0,27\%$$

Таким чином, експорт нового сорту пива «Rose» на ринок Франції є фінансово доцільним і прибутковим.

Визначимо вплив запропонованих заходів, а саме експорт нового сорту пива «Rose» на ринок Франції, на фінансові показники ПрАТ «Оболонь», табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Вплив запропонованих заходів на фінансові результати ПрАТ
«Оболонь»**

Показники	Од. виміру	Вартість, тис. грн.		Відхилення	
		Базовий рік	Після впровадження проєкту	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг виробленої продукції	тис. дал	65 000	65 018,0	18,0	0,0277%
2. Обсяг експортованої продукції	тис. дал	3 000	3 018	18,0	0,6000%
3. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	10 763 029	10 768 213	5 184,0	0,0482%
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	тис.грн.	7 398 205	7 401 640	3 435,1	0,0464%
5.Адміністративні витрати	тис.грн.	458 709	376 851	-	-
6. Витрати на збут	тис.грн.	670 728	670 964	236,4	0,0352%
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	8 527 642	8 531 314	3 671,5	0,0431%
8. Валовий прибуток	тис.грн.	3 364 824	3 366 573	1 748,9	0,0520%
9. Інші операційні доходи	тис.грн.	46 587	37 683	-	-
10. Інші операційні витрати	тис.грн.	84121	56526	-	-
11. Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	2 197 853	2 198 952	1 098,9	0,0500%
12. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис.грн.	2 232 736	2 272 234	39 498,2	1,7690%
13. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (р.7/р.3)*100	коп.	79,231	79,227	-0,004	-0,0051%
14. Рентабельність продукції	%	24,36	24,367	0,007	-
15. Частка експорту	%	0,0461	0,0464	0,0003	
16. Економічна ефективність експорту нової продукції, %	%	-	0,27	-	-

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи показники таблиці 3.14, які відображають вплив запропонованих заходів на фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за базовий рік року та проєктний, можна зробити наступні висновки. За вказаний період доходи від реалізації продукції зросли на 0,0482%, досягнувши суми 10 768 213 тис. грн у проєктному році. Собівартість продукції зросла на 0,0464%, склавши 7 401 640 тис. грн, що призвело до збільшення валового прибутку на 0,0520% до 3 366 573 тис. грн. Чистий фінансовий результат збільшився на 1,7690%, досягнувши показника 2 272 234 тис. грн. Витрати на 1 грн реалізованої продукції зменшилися на 0,0051%.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу з експорту нового сорту пива «Rose» для ПрАТ «Оболонь» є ключовим етапом стратегічного планування та реалізації цільової місії підприємства. Цей процес вимагає комплексного підходу та використання різноманітних управлінських інструментів для досягнення поставлених цілей щодо розвитку та розширення експортних ринків.

Ключові аспекти управлінсько-організаційного забезпечення включають в себе розробку стратегічного плану експортного напрямку, визначення конкретних завдань та цілей, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення. Крім того, важливо забезпечити ефективне управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами, а також виявлення та мінімізацію ризиків, пов'язаних з експортною діяльністю.

Складемо графік експортної операції ПрАТ «Оболонь» пива «Rose», табл. 3.15.

Таблиця 3.15

**Організація постачальницького ланцюга та логістики для експорту
пива «Rose» у Францію ПрАТ «Оболонь»**

Назва задачі	Дата початку	Дата кінця	Тривалість (дні)
Підготовка контракту	01.07.2024	06.07.2024	5
Закупівля сировини	07.07.2024	12.07.2024	5
Виробництво пива	13.07.2024	24.07.2024	11
Пакування продукції	25.07.2024	27.07.2024	2
Підготовка транспортних, та дозвільних документів, сертифікату якості	28.07.2024	31.07.2024	4
Транспортування до кордону	01.08.2024	02.08.2024	2
Оформлення митних процедур	03.08.2024	04.08.2024	1
Перетин кордону	05.08.2024	06.08.2024	1

Джерело: розроблено автором

На основі таблиці організації постачальницького ланцюга та логістики для експорту пива «Rose» у Францію ПрАТ «Оболонь», побудуємо діаграму Ганта, рис. 3.3.

ПрАТ "Оболонь"

Початок проєкту
01.07.2024

Тиждень, що відображається
1

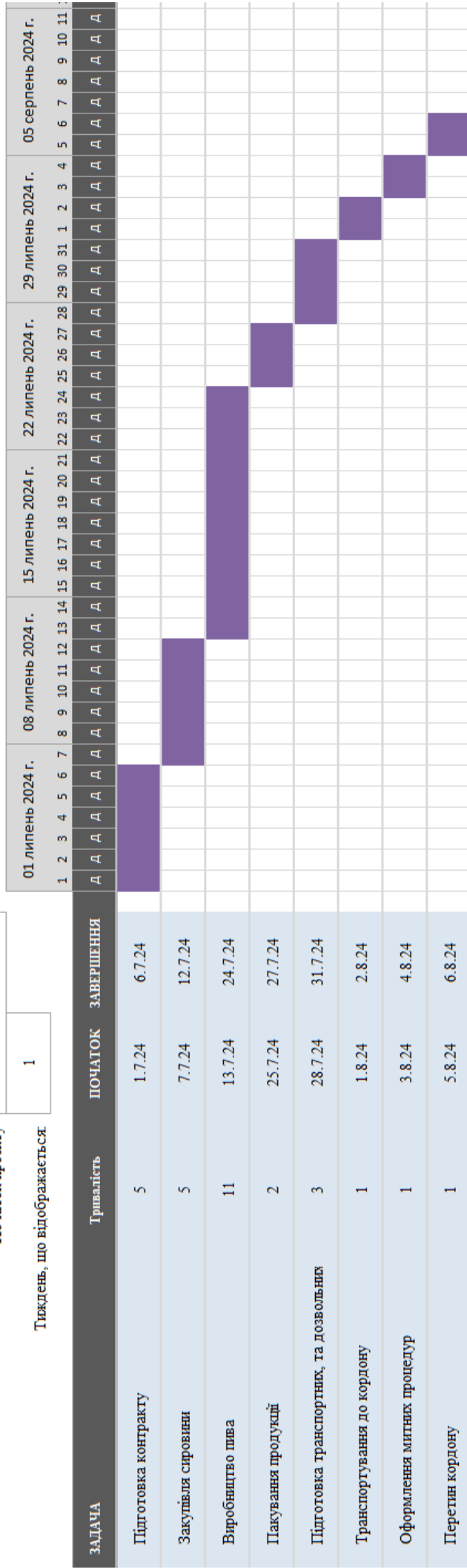


Рис. 3.3. Діаграма Ганта виконання проєкту експорту нового сорту пива «Rose» у Францію ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

З метою успішного впровадження програми експорту пива «Rose» необхідно встановити систему моніторингу та контролю за виконанням поставлених завдань, а також забезпечити постійний аналіз результатів та внесення коректив до стратегії в разі потреби. Такий підхід дозволить забезпечити оптимальне використання ресурсів та максимізувати результативність програми експорту для ПрАТ «Оболонь».

Структура команди, відповідальної за реалізацію програми експорту пива «Rose», складається з різних фахівців, які мають різні професійні навички та досвід. Ключові учасники команди включатимуть начальника відділу з зовнішньоекономічних питань, маркетингового менеджера, фахівця зі збуту, логістичного менеджера, фінансового аналітика та спеціаліста з розробки продукту. Спеціалісти входять до складу відділу з зовнішньоекономічних питань.

Начальник відділу з зовнішньоекономічних питань відповідати за загальне керівництво програмою експорту, формування стратегії та прийняття стратегічних рішень. Маркетинговий менеджер візьме на себе завдання розробки та реалізації маркетингової стратегії, а фахівець зі збуту буде відповідати за знаходження нових клієнтів та підтримку вже існуючих. Логістичний менеджер буде керувати транспортною та складською ланкою поставок, а фінансовий аналітик - контролювати фінансові аспекти проекту. Спеціаліст з розробки продукту візьме на себе завдання адаптації продукту до вимог та потреб французького ринку

Комунікація між учасниками команди буде забезпечуватися за допомогою регулярних зустрічей, нарад, електронної пошти та внутрішнього корпоративного порталу. Крім того, можуть бути встановлені системи проектного управління, які будуть сприяти ефективному обміну інформацією та координації робіт між учасниками команди. Такий підхід забезпечить високий рівень взаєморозуміння та співпраці всередині команди, що сприятиме успішній реалізації програми експорту.

План дій для експорту пива «Rose» можна розглядати як систематично організований процес, що включає кілька ключових етапів. Першим етапом є аналіз ринку, де необхідно детально дослідити потенційні можливості та конкурентне середовище для пива «Rose» на ринку Франції. Другий етап включає розробку стратегії експорту, визначення цілей та завдань, а також вибір оптимальних каналів та методів продажу. На третьому етапі необхідно підготувати виробництво до експорту, включаючи виробничі потужності, якість продукції та упаковку.

Кожному завданню та цілям призначені терміни виконання та відповідальні особи. Визначення конкурентного середовища може бути виконане за перші два місяці, а відповідальною за це може бути маркетинговий відділ компанії. Розробка маркетингової стратегії може зайняти додаткові три місяці та бути відповідальністю маркетингового менеджера. Для реалізації плану дій необхідно мати відповідні ресурси. Це включає фінансові ресурси для реклами та маркетингу, людські ресурси для виконання завдань, а також технічні та виробничі ресурси для забезпечення якості та обсягу виробництва.

Контроль та моніторинг виконання програми експорту передбачають систему регулярних оглядів та оцінок, які виконуються з метою перевірки виконання стратегічних цілей та завдань програми. Один з ключових механізмів контролю - це система звітності, що забезпечує збір та аналіз інформації про хід реалізації програми. Крім того, проводяться періодичні зустрічі та наради з учасниками програми для оцінки прогресу та вирішення поточних питань.

Ключові показники ефективності (KPI) визначаються з урахуванням стратегічних цілей та завдань програми. Ці показники можуть включати обсяг експортних операцій, вартість реалізованої продукції, частку ринку, рівень задоволення клієнтів тощо. Вони служать основою для оцінки успішності програми та прийняття управлінських рішень.

Процедури збору та аналізу даних про KPI включають в себе регулярний моніторинг та обробку інформації з різних джерел, таких як фінансові звіти, звіти про продажі, опитування клієнтів тощо. Дані аналізуються з метою

виявлення тенденцій, виявлення проблемних питань та визначення можливих шляхів удосконалення програми експорту.

Механізми коректування плану дій у разі потреби передбачають систему управлінських рішень, що базується на аналізі зібраних даних та оцінці реальних результатів в порівнянні з поставленими цілями. У разі виявлення відхилень від плану або несподіваних обставин виправлення може включати перегляд стратегії, перерозподіл ресурсів, коригування планів маркетингу чи стратегії ціноутворення.

Заходи з мотивації персоналу включають в себе ряд стратегічних підходів, спрямованих на стимулювання активної участі співробітників у реалізації програми експорту. Це може включати винагороди за досягнення поставлених цілей, премії за високі результати, систему бонусів та інші форми матеріального та морального стимулювання. Крім того, важливим елементом є залучення персоналу до процесу прийняття рішень, надання можливості висловити свої ідеї та пропозиції щодо вдосконалення програми експорту.

Програми навчання персоналу розробляються з урахуванням специфіки міжнародного бізнесу та особливостей роботи на зовнішніх ринках. Ці програми спрямовані на підвищення кваліфікації працівників у галузі експорту, оволодіння ними знаннями про міжнародні стандарти та правила торгівлі, навичками міжкультурної комунікації та переговорів. Крім того, працівникам надаються можливості для практичного досвіду та стажування на зовнішніх ринках, що сприяє їхньому професійному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

При реалізації програми експорту можуть виникати різноманітні ризики, такі як зміни в зовнішньому середовищі, політична нестабільність, зміни валютних курсів, технічні проблеми з транспортом чи виробництвом, зміни у вимогах щодо сертифікації та якості, конкуренція на ринку, та інші. Для мінімізації ризиків необхідно ретельно аналізувати їх перед початком програми, розробляти стратегії управління ризиками та вчасно реагувати на можливі загрози.

У випадку форс-мажорних обставин, таких як природні катастрофи, військові конфлікти, економічні кризи тощо, необхідно мати план дій, спрямований на забезпечення безпеки персоналу та збереження інтересів компанії. Цей план може включати евакуаційні процедури, забезпечення зв'язку з персоналом та контрагентами, а також відновлення робочих процесів у випадку припинення діяльності.

Детальний бюджет програми експорту повинен включати всі витрати, пов'язані з реалізацією проекту, такі як витрати на виробництво продукції, транспортування, сертифікацію, маркетинг та рекламу, оплату праці, адміністративні витрати тощо. Джерелами фінансування можуть бути власні кошти компанії, кредитні засоби, інвестиції від партнерів або інвесторів. Для контролю витрат необхідно встановити систему бюджетування, ведення фінансової звітності та аналізу витрат, що дозволить вчасно виявляти та коригувати витрати в межах призначених лімітів.

Висновки до розділу 3

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Оболонь» відповідає Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншим законодавчим актам, орієнтуючись на мету і місію компанії. Компанія активно розширює свою присутність на міжнародних ринках, забезпечуючи високу якість продукції.

Аналіз ринку показав доцільність експорту пива «Rose» до Франції, де є попит на нові та оригінальні види пива. Порівняльний аналіз вказав на Францію як найпривабливіший ринок для експорту завдяки сприятливим умовам збуту та високому внутрішньому споживанню.

Оцінка ризиків у 2024 році в умовах воєнного стану в Україні вимагає ретельного управління валютними, політичними, митними та транспортними ризиками. Для їх мінімізації рекомендується використовувати фінансові

інструменти, моніторити політичну ситуацію, оцінювати митні процедури, вибирати надійних перевізників та залучати юридичних консультантів.

ПрАТ «Оболонь» має всі необхідні ресурси для успішного експорту пива «Rose» до Франції, включаючи сучасні виробничі потужності, стабільне постачання сировини, розвинену логістичну інфраструктуру, фінансові ресурси та висококваліфікований персонал. Дотримання законодавства та умов Інкотермс 2020 (DAP) забезпечить ефективність експортних операцій.

Експорт пива «Rose» до Франції сприятиме розширенню ринку збуту, підвищенню прибутковості та зміцненню позицій бренду «Оболонь» на міжнародному ринку.

Можна зазначити, що запропонований проект має потенціал стати значним джерелом прибутку для ПрАТ «Оболонь». Чітко спланована логістика, розглянуті витрати на виробництво та транспортування, а також ціноутворення дозволяють передбачати стабільне постачання продукту на ринок Франції з мінімальними фінансовими ризиками. Прогнозований чистий прибуток від експорту свідчить про фінансову вигоду цього проекту. Рентабельність та ефективність експорту підтверджують його доцільність для підприємства. Загальний аналіз впливу цього проекту на фінансові показники підприємства свідчить про його позитивний внесок у зростання доходів, збільшення прибутку та покращення фінансової стійкості компанії. Такий експортний проект може стати важливим кроком у розвитку і конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку.

Ефективна реалізація програми експорту нового сорту пива «Rose» для ПрАТ «Оболонь» вимагатиме комплексного управлінсько-організаційного підходу. Ключові аспекти такого підходу включають в себе розробку стратегічного планування, визначення цілей та завдань, ефективне управління ресурсами та ризиками, а також механізми моніторингу та коригування плану в разі потреби.

Для успішної реалізації програми необхідно створити структуровану команду, яка включатиме фахівців з різних галузей, таких як маркетинг, збут,

фінанси, логістика та розробка продукту. Важливо також забезпечити ефективну комунікацію та взаємодію всередині команди.

Ключовими етапами управління програмою експорту є аналіз ринку, розробка стратегії, підготовка виробництва до експорту, моніторинг виконання програми та коригування плану за потреби. Для ефективного контролю виконання програми необхідно встановити систему ключових показників ефективності (KPI) та систему збору та аналізу даних.

Програма експорту повинна бути підтримана системою мотивації персоналу та програмами навчання, що спрямовані на підвищення кваліфікації працівників у галузі експорту. План дій також повинен передбачати стратегії управління ризиками та дії в умовах форс-мажорних обставин.

Важливим елементом є ретельне фінансове планування та контроль витрат, що дозволить ефективно використовувати ресурси та забезпечити успішну реалізацію програми експорту нового сорту пива «Rose» для ПрАТ «Оболонь».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим чинником розвитку підприємств та економіки країни загалом, особливо в умовах глобалізації. Експортна діяльність дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, залучати нових клієнтів та зменшувати ризики, забезпечуючи стабільність бізнесу. Вона сприяє використанню виробничих потужностей, впровадженню нових технологій, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності. Проте експорт вимагає комплексного підходу, що включає ретельне планування, організацію та адаптацію до змін на зовнішніх ринках.

Зокрема, успішна експортна діяльність потребує врахування ринкових умов, внутрішніх ресурсів та міжнародного законодавства. Методики та інструменти аналізу, такі як визначення ключових показників ефективності, розробка стратегій та моніторинг зовнішніх факторів, є важливими для об'єктивного оцінювання та адаптації експортної стратегії підприємства. Використання статистичної бази для прийняття обґрунтованих рішень також є критичним компонентом успішної експортної діяльності.

На прикладі українського ринку пивоваріння, який зазнав значних потрясінь через війну, видно, що відновлення можливе завдяки стратегічному підходу та диверсифікації. Великі підприємства, такі як ПрАТ «Оболонь» та «АБ ІнБев Ефес Україна», поступово відновлюють свої виробничі потужності та активно експортують продукцію, що сприяє стабілізації ринку. Аналіз ринків збуту пивної продукції повинен враховувати як економічні, так і регуляторні аспекти, для вибору найбільш привабливих цільових ринків.

Таким чином, експортна діяльність є потужним інструментом для досягнення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств на міжнародних ринках, що потребує глибокого аналізу, стратегічного планування та адаптивності до зовнішніх умов.

Програма експорту нового сорту пива "Rose" від ПрАТ "Оболонь" виявляється перспективним кроком для підприємства на міжнародному ринку, особливо у Франції, де є попит на інноваційні та оригінальні продукти. Проведений аналіз ринку вказує на доцільність вибору Франції як цільового ринку для експорту, з огляду на сприятливі умови збуту та високий рівень внутрішнього споживання.

Для успішної реалізації програми експорту необхідно здійснювати ретельне фінансове планування та контроль витрат, щоб ефективно використовувати ресурси та мінімізувати фінансові ризики. Крім того, необхідно встановити систему моніторингу та контролю виконання програми, що включатиме в себе систему ключових показників ефективності та збір даних.

Комплексний управлінсько-організаційний підхід є необхідним для успішної реалізації програми експорту, включаючи розробку стратегії, управління ризиками, систему мотивації персоналу та навчання. Залучення фахівців з різних галузей до команди також виявиться важливим елементом для забезпечення успішності програми.

З метою мінімізації ризиків умов воєнного стану в Україні та форс-мажорних обставин на міжнародних ринках, рекомендується ретельно вивчити та розробити план дій. Додаткові заходи можуть включати в себе використання фінансових інструментів, моніторинг політичної ситуації та оцінку митних процедур.

Загалом, ефективна реалізація програми експорту нового сорту пива "Rose" для ПрАТ "Оболонь" може стати важливим кроком у її розвитку та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» №959-12 від 16.04.91.(Із змінами, внесеними згідно із Законами № 959-ХІІ (959-22) від 04.03.2023р.);
2. Кунда Н. Т. Міжнародні морські перевезення: аспекти правового регулювання. SCIENTIFIC COLLECTION «INTERCONF» № 121. 2022. – С. 325-336;
3. Ковтун Е.О., Романчук Р.А., Савчук В.В. Управління експортно-імпортними операціями підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 6 (17). 2018: URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/39.pdf ;
4. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки : науково-аналітична доповідь. За ред. д-ра екон. наук Дейнеко Л. В. НАН України, ДУ “Ін-т екон. та прогнозів. НАН України”. К., 2018. 158 с
5. Лега О. В., Криворучко Т. С., Шкурूपій А. А., Зовнішньоекономічний договір: сутність, особливості складання. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору. Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) – Полтава, 2019. 715 с.
6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
7. Масалигіна В. В. Міжнародні фінанси та валютно- кредитні розрахунки: Конспект лекцій: У 2 ч. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 124 с.;
8. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
9. Котиш О. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 183с.

10. Генеральна угода про тарифи й торгівлю 1994 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=981_003#Text
11. Угода про вільну торгівлю між Україною та державами ЄАВТ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_456#Text
12. Бізнес. Експортний напрям. URL: <https://export.gov.ua/>
13. Постанова «Про заборону вивезення товарів з України на митну територію Російської Федерації». 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1076-2022-п#Text>;
14. Постанова «Про застосування заборони ввезення товарів з Російської Федерації». 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2022-п#Text>;
15. Стаття BBC NEWS Україна: «"Нищість і ганьба". Чому польські фермери висипали на дорогу українське зерно і знову заблокували кордон». URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cpdekgy7n99o>
16. Juthathip Suraraksa. Chompoonut AMCHANG, Nutcharin SAWATWONG. Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 10. 2020. С. 461–470;
17. Пашковська Л. І. Коносаменти, що перевозяться на борту судна. Наукові та освітні трансформації в сучасному світі. Збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, м. Чернігів. Суми: ТОВ НВП «Росток А.В.Т.». 2021. 467 с.;
18. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Мельничук Д. П. Міжнародні розрахунки і валютні операції: навчальний посібник. Д. П. – Вінниця: ВНТУ. 2021. 106 с.;
19. Волошан, І. Г. Методичний підхід до оцінки ефективності експертної діяльності промислового підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 24, №Ч.1. 2019. С.74-77;
20. Бестужева С.В., Нікітченко Є.А. Методичні аспекти оцінювання ефективності організації експортної діяльності підприємства. Collection of scientific works, Issue 12. 2021. С.80-84.

- 21.Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 20, частина 1. 2018. 189 с.
- 22.Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua>. ;
- 23.Статут Приватного Акціонерного Товариства «Оболонь». 2017. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/fc363125ce831d164430f8cb12028100.pdf> ;
- 24.Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). URL: <https://www.smida.gov.ua> ;
- 25.Економіка підприємства : Навч. посіб. / А. В. Калина, А. А. Котвицький, О. З. Стожок. – К. : Знання України, 2007. – 324 с. – Бібліогр. : с. 323. ;
- 26.Управління експортним потенціалом України: монографія / А. А. Мазаракі [та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2007. – 210 с.
- 27.Trade Map. URL: www.trademap.org
- 28.Market Access Map. URL: <https://www.macmap.org>
- 29.Населення Франції. URL: <https://countrymeters.info/>
- 30.«France to spend €200m destroying wine as demand falls» By Alex Binley, BBC News. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-66623636>
- 31.Дія Бізнес. Експортний напрям. Франція. URL: <https://export.gov.ua/country/115-frantsiia>
- 32.#Beertime. La bière du champ au verre. URL: <https://www.beertime.fr/bierologie/grand-champ/tout-savoir-sur-la-production-de-biere-en-france>
- 33.Europages. For successful sourcing. URL: <https://www.europages.fr/entreprises/cat-1-bi%C3%A8re/france/fabricant%20producteur/bi%C3%A8res%20fran%C3%A7aises.html>

34. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом: як зараз розвивається ринок пива в Україні URL: <https://agroreview.com/content/bezalkogolnyj-trend-ta-konkurencziya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvyvayetsya-rynok-pyva-v-ukrayini/>
35. Аналітики назвали десятку найдорожчих пивних брендів за 2022 рік. URL: <https://www.beer.ua/novyny/analitky-nazvaly-desiatku-naydorozhchyk-pyvnykh-brendiv-za-2022-rik/>
36. Дунда, С. П. Тенденції розвитку підприємств пивоварної галузі / С. П. Дунда, Т. В. Рибачук-Ярова, І. М. Болотіна // Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 100-річчю від дня народження професора Турченка Михайла Михайловича, 15-16 червня 2022 р. – Харків : ДБТУ, 2022. – С. 76-78.
37. Ukrainian Business Award [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uba.top/beer-rating/>
38. Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод Укрпиво [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrpivo.com/>
39. Офіційний сайт Carlsberg Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://carlsbergukraine.com/nash-brendi/>
40. Офіційний сайт ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://abinbevefes.com.ua/>
41. Офіційний сайт ТОВ «Перша приватна броварня» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://starovar.ua/draft-beer-product/2>
42. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
43. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 292 с.
44. Ясінська А. І. Ключові пріоритети формування міжнародної конкурентної стратегії підприємств АПК України. 2023. – С. 62-81.

45. Стародумова О. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю при виході на зовнішній ринок. Scientific Collection «InterConf». 2023 – С. 44-47.
46. Березюк, М. Економічна складова та сутність митного регулювання зовнішньоторговельної діяльності [Текст] / Максим Березюк // Фінансове забезпечення сталого розвитку : зб. наук. праць каф. фінансів ім. С. І. Юрія Західноукраїнського національного університету. – Тернопіль : ЗУНУ, 2023. – Вип. 3, т. 1. – С. 12-13.
47. Бушило К. С. Оптимізація процесу виходу підприємства на зовнішній ринок. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2020 – С. 100-101.
48. Яровенко Ю.Л., Турчина М.П. Управління експортною діяльністю підприємства // Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2024. – 261 с.

ДОДАТКИ*Додаток А*

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 467.00	1 934.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 725.00	39 258.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202.00	48 865.00
Основні засоби	1010	3 464 064.00	3 596 253.00
первісна вартість	1011	10 591 555.00	10 924 673.00
знос	1012	7 127 491.00	7 328 420.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
інші фінансові інвестиції	1035	68 793.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 620 540.00	3 716 548.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	982 646.00	1 660 582.00
Виробничі запаси	1101	808 627.00	1 425 949.00
Незавершене виробництво	1102	62 906.00	97 290.00
Готова продукція	1103	100 767.00	125 792.00
Товари	1104	10 346.00	11 551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854.00	947 078.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	149 829.00	152 450.00
з бюджетом	1135	49 584.00	30 573.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362.00	17 572.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747.00	474 679.00
Готівка	1166	34.00	22.00
Рахунки в банках	1167	138 713.00	474 657.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5 496.00	5 172.00
Усього за розділом II	1195	1 994 518.00	3 288 106.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 615 058.00	7 004 654.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993.00	1 972 377.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270.00	3 155 476.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 361 607.00	5 193 197.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325.00	386 220.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	562 519.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	981 844.00	386 220.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	218 140.00	224 984.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696.00	
товари, роботи, послуги	1615	429 117.00	694 669.00
розрахунками з бюджетом	1620	168 798.00	144 125.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633.00	59 777.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	3 459.00	4 391.00
розрахунками з оплати праці	1630	114 679.00	102 744.00
за одержаними авансами	1635	147 210.00	139 717.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	74 184.00	96 372.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324.00	18 235.00
Усього за розділом III	1695	1 271 607.00	1 425 237.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	5 615 058.00	7 004 654.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593.00	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		139 923.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 831 590.00	1 197 966.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 124 933.00	3 373 782.00
Витрати на оплату праці	2505	784 366.00	656 949.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	161 241.00	144 490.00
Амортизація	2515	338 508.00	313 993.00
Інші операційні витрати	2520	1 646 553.00	1 383 799.00
Разом	2550	7 055 601.00	5 873 013.00

Додаток В

Матеріали із XX Міжнародної науково-практичної конференції

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ЩЕЦИНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, М. ПЛОВДІВ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МОЛДОВИ

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ
УМОВАХ

Матеріали
XX Міжнародної науково-практичної конференції

17-18 квітня 2024 р.

Тези доповідей

Київ НУХТ 2024

Продовження додатку В

Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2024. – 261 с.

Видання містить тези доповідей учасників XX Міжнародної науково-практичної конференції.

Розглянуто актуальні питання відновлення та розвитку активності підприємств у сучасних умовах, узагальнено підсумки вивчення проблеми управління ефективністю діяльності підприємств, а також ознайомлено читачів із сучасними трендами в менеджменті персоналу компаній.

Розраховано на здобувачів вищої освіти, аспірантів, викладачів, наукових працівників, яких цікавлять питання, пов'язані з функціонуванням підприємств у сучасних умовах.

Матеріали конференції видано в авторській редакції

Редакційна колегія: О.Ю. Шевченко, О.О. Шеремет, Т.В. Березянко, О.І. Драган, В.І. Ємцев, Н.С. Скопенко, С.В. Бурлуцька, І.О. Галиця, К. Гадомська-Ліла, Б. Черняхівіч, В. Леонські, А. Вічорек-Жиманська, О.О. Кутас (відповідальний секретар).

Рекомендовано Вченою радою НУХТ
Протокол № 8 від 25.04.2024 р.

© НУХТ, 2024

<i>Стахурська С.А.</i> Перехід від традиційних управлінських методів і принципів менеджменту до нових сучасних методик agile-менеджменту.....	149
<i>Сєдой П.В.</i> Моделі побудови інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємств у сучасних умовах.....	151
<i>Ткач О.А.</i> Функціонування та управління інноваційно-орієнтованими підприємствами в сучасних умовах.....	153
<i>Ткаченко В.В.</i> Роль операційного менеджменту в управлінні інноваціями.....	155
<i>Ткачук С.В.</i> Маркетингові стратегії брендів у сфері аюрведичної косметики.....	156
<i>Турчина М.П.</i> Структуризація проєкту: основні поняття.....	158
<i>Турчина С.Г., Рекало Є.О.</i> Удосконалення системи менеджменту в закладах охорони здоров'я на основі інновацій.....	160
<i>Хлистун А.М., Турчина М.П.</i> Теоретичні аспекти поняття «конкурентна перевага» та основні чинники, що впливають на їх формування.....	162
<i>Хіленко О.О., Артемчук В.О., Кулик А.А.</i> Управління витратами інноваційно-активних суб'єктів підприємництва в умовах стимулюючого маркетингу.....	164
<i>Хілуха О.А.</i> Культура безпеки харчових продуктів як складова корпоративної культури підприємства харчової промисловості.....	166
<i>Чугай СС., Стоянець Н.В.</i> Інноваційні тренди в менеджменті підприємств будівельної сфери.....	168
<i>Шереметинська О.В.</i> Методичний інструментарій оцінки ефективності ЗЕД підприємств харчової промисловості.....	170
<i>Шереметинська О.В., Смиженко М.А.</i> Проблеми складської логістики на ринку України.....	172
<i>Шостак А.С., Соріна О.О.</i> Формування конкурентних переваг підприємства.....	174
<i>Шульган О.Л., Шеремет О.О.</i> Сутність стратегічного потенціалу підприємства.....	176
<i>Якимчук Т.В.</i> Гейміфікація – сучасний інструмент менеджменту.....	178
<i>Яровенко Ю.Л., Турчина М.П.</i> Управління експортною діяльністю підприємства.....	180
<i>Andriyashov V., Stoyanets N.</i> Management of the competitiveness of an agricultural enterprise.....	182
<i>Курько N.</i> Management of enterprise recovery – development in the post-war age.....	183
<i>Shaleny V.</i> Enterprises'risk assessment in the context of crisis management: time aspect.....	185
<i>Suntsova O.</i> Some aspects of modelling impact of PPP's assets on economic growth: case of Ukraine's restore programmes.....	187
<i>Yatchenko P.</i> The role of the business analysis core concept model (BACCM) in shaping business analysis strategies and outcomes.....	191
Секція 2 СУЧАСНІ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНІ ТРЕНДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЙ.....	195
<i>Безпалько О.В.</i> Аналітика та прогностичні показники середньої заробітної плати в Україні.....	196

УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ю.Л. Яровенко,

М.П. Турчина, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

У сучасному світі, що переповнений високими технологіями, швидкою комунікацією та відкритими межами для міжнародної торгівлі, експортна діяльність стала не просто можливістю, а й необхідністю для підприємств, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати стабільного розвитку. Глобалізація економіки підкреслює важливість розширення географії діяльності підприємств, щоб вони могли не лише виживати, але й процвітати в умовах постійної конкуренції та змін.

Управління експортною діяльністю підприємства – це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на ефективне ведення бізнесу на міжнародному ринку з метою збільшення обсягів експорту та максимізації прибутку.

Здійснення експортної діяльності відкриває безліч можливостей для підприємств. Воно дає змогу не лише розширити свої ринки збуту, а й знайти нові сегменти споживачів та отримати доступ до ресурсів і технологій, які можуть бути недоступними на внутрішньому ринку. Крім того, експорт дозволяє підприємствам диверсифікувати свої доходи та зменшувати ризики, пов'язані з економічними коливаннями на внутрішньому ринку.

Проте, варто пам'ятати, що успішне управління експортною діяльністю вимагає глибокого розуміння як теоретичних, так і практичних аспектів цього процесу. Від знань про теорію міжнародної торгівлі та міжнародного бізнесу до розуміння конкретних ринкових умов, тарифів, митних процедур і культурних відмінностей – кожен аспект має велике значення для успішного розвитку експортної діяльності. Тільки зі знанням цих факторів підприємства зможуть ефективно планувати, виконувати та контролювати свою експортну стратегію.

Для досягнення успіху на міжнародних ринках необхідна детальна підготовка. Вона включає в себе аналіз потенційних ринків, оцінку конкурентної ситуації, розробку стратегії вивезення продукції або послуг, а також вирішення правових і митних питань. Детальне планування та аналіз допомагають підприємствам уникнути ризиків і максимізувати ефективність своєї експортної діяльності.

Управління експортною діяльністю вимагає комплексного підходу та врахування різних аспектів, таких, як маркетингові стратегії, логістика, фінансове планування та міжнародні торгові відносини. Ключові аспекти управління включають в себе розробку ефективної стратегії експорту, пошук нових ринків і партнерів, управління логістичними процесами та вирішення правових і митних питань.

Для того, щоб визначити перспективні шляхи підвищення ефективності експортної діяльності вітчизняних підприємств, необхідно:

– провести комплексне дослідження щодо наявності проблем у розвитку експортної діяльності підприємства;

- визначити напрями вдосконалення системи управління та планування зовнішньоекономічних зв'язків на мікрорівні;
- проаналізувати сучасні аналітичні підходи та методи дослідження зовнішніх ринків для подальшої реалізації;
- провести всебічний аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробити дієвий організаційно-економічний механізм управління експортною діяльністю;
- розрахувати прогнозні значення показників зовнішньоекономічної діяльності та рівень експортного потенціалу;
- оцінити можливість здійснення переорієнтації структури експорту, до прикладу, на готову продукцію з вищим ступенем переробки.

До методів управління експортною діяльністю варто віднести вдосконалення управління окремими процесами підприємства, до яких належать покращення системи ціноутворення, розроблення бізнес-плану, оптимізація зовнішньоекономічних схем розрахунків з контрагентами, стимули та мотивація працівників задля швидкого досягнення визначеної цілі.

Експорт відіграє ключову роль у розвитку економіки країни. Він сприяє збільшенню обсягів виробництва та послуг, стимулює інвестиції у виробництво, сприяє збільшенню конкурентоспроможності внутрішніх підприємств та підвищенню їхньої продуктивності. Крім того, експорт допомагає збільшити прибутковість підприємств та створює нові робочі місця, що сприяє підвищенню рівня життя населення.

Вибір оптимальних ринків експорту залежить від конкретного сектора та продукції підприємства, а також від аналізу конкурентної ситуації на ринку, торговельних угод та правових умов експорту до кожної країни.

Для досягнення успіху на міжнародних ринках необхідна детальна підготовка та комплексний підхід до управління експортною діяльністю. Це вимагає від підприємств постійного аналізу ринкових умов, удосконалення стратегій та вивчення нових технологій і тенденцій у міжнародній торгівлі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Організація виробництва на підприємствах харчової промисловості: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. Т.Л. Мостенська. К.: Кондор, 2012. 492 с.
2. Управління експортним потенціалом України: монографія / А.А. Мазаракі [та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 210 с.
3. Туніцька Ю.М. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі товарами в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 20-25.
4. Голюк В.Я., Мегель Х.О. Підвищення ефективності експортної діяльності підприємств харчової промисловості. *Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень*: матеріали IV Міжнародної студентської наукової конференції (м. Івано-Франківськ, 17 червня 2022 р.). Вінниця, 2022. С. 60-62.