

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)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійно програми «Менеджмент» _____

на тему: «Управління експортними операціями підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-6

Шевчук Вадим Миколайович

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Кириченко Ольга Миколаївна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2025 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

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Шевчук Вадим Миколайович _____

1. Тема роботи «Управління експортними операціями підприємств»

керівник роботи Кириченко О. М., к.е.н., доцент _____

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС. _____

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Фірма Повтавпиво». _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління експортними операціями підприємства _____

Розділ 2. Дослідження господарської та експортної діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво». Розділ 3. Удосконалення управління експортними операціями на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 20 рисунках та 22 таблиці. ілюстративного матеріалу. _____

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 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	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ **Вадим ШЕВЧУК**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Ольга КИРИЧЕНКО**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

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

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості управління експортною діяльністю на ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

На основі проведеного дослідження було розроблено пропозиції щодо впровадження запровадження нової продукції ПрАТ «Фірма Полтавпиво» для орієнтації на експорт.

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

Кваліфікаційна робота складена на 87 сторінках (без урахування додатків), містить 24 таблиці, 7 рисунків.

Ключові слова: експорт, експортна діяльність, підприємство, управління, аналіз.

ANNOTATION

The qualification work considers and summarizes the existing theoretical and methodological foundations of export activity management at an enterprise. Methodical approaches to managing the export activities of an enterprise are described.

An analysis of the financial and economic activities of the enterprise is carried out and the peculiarities of managing export activities at PJSC “Firm Poltavpyvo” are characterized.

On the basis of the study, proposals for the introduction of new products at PJSC “Firm Poltavpyvo” for export orientation have been developed.

The calculations show that the proposed project is profitable and can be implemented at the enterprise in the future.

The qualification work consists of 87 pages (excluding appendices), contains 24 tables and 7 figures.

Keywords: export, export activity, enterprise, management, analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та значення експортних операцій у діяльності підприємства....	10
1.2. Теоретичні основи управління експортними операціями.....	17
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності експортної діяльності підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ “ФІРМА ПОЛТАВПИВО”.....	28
2.1. Аналіз ринку збуту та конкурентного середовища для експортної діяльності.....	28
2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Фірма Полтавпиво» та його експортної діяльності.....	39
2.3. Оцінка ефективності управління експортними операціями на підприємстві.....	48
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	56
3.1. Напрями удосконалення управління експортними операціями ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	56
3.2. Обґрунтування доцільності виведення нової продукції на зовнішні ринки з метою вдосконалення управління експортними операціями.....	62
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження обґрунтованого заходу.....	73
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах глобалізації та зростання міжнародної конкуренції експортна діяльність набуває дедалі більшого значення для українських підприємств. Вихід на зовнішні ринки дозволяє підприємствам не лише розширити канали збуту, але й адаптувати свою продукцію до вимог міжнародного споживача, підвищити рівень якості та інноваційності, а також забезпечити фінансову стійкість. Особливої актуальності тема управління експортними операціями набуває для виробників пивної продукції, зокрема ПрАТ «Фірма Полтавпиво», що є одним із провідних представників галузі в Україні.

Актуальність дослідження зумовлена низкою факторів. По-перше, стрімким розвитком пивного ринку в Україні, зокрема його крафтового сегмента, де зростання у 2023 році склало понад 19%. По-друге, нестабільністю зовнішнього середовища, змінами у митному та податковому законодавстві, загостренням конкуренції на міжнародних ринках, а також необхідністю адаптації до вимог міжнародної торгівлі та стандартів. У такому контексті управління експортними операціями набуває стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку підприємства. ПрАТ «Фірма Полтавпиво» активно розвиває свої експортні напрями, удосконалює логістичні та управлінські процеси, впроваджує сучасні технології. Це створює підґрунтя для аналітичного дослідження та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління експортними операціями на підприємстві ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено **наступні завдання:**

- 1) розкрити сутність та значення експортних операцій у діяльності підприємства;
- 2) вивчити теоретичні основи управління експортними операціями;

- 3) узагальнити методичні підходи до аналізу ефективності експортної діяльності підприємства;
- 4) проаналізувати ринок збуту та конкурентного середовища для експортної діяльності;
- 5) здійснити загальну характеристику ПрАТ «Фірма Полтавпиво» та його експортної діяльності;
- 6) провести оцінку ефективності управління експортними операціями на підприємстві;
- 7) розробити напрями удосконалення управління експортними операціями ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- 8) обґрунтувати доцільність виведення нової продукції на зовнішні ринки з метою вдосконалення управління експортними операціями;
- 9) здійснити управлінсько-організаційне забезпечення впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження є управління експортними операціями підприємства в умовах сучасної економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління експортними операціями, на прикладі ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

Сферою застосування результатів дослідження є практична діяльність ПрАТ «Фірма Полтавпиво» у частині організації та оптимізації експортних операцій.

Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, системний і структурно-функціональний підхід, графічні методи, методи економічного аналізу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України у сфері зовнішньоекономічної діяльності, статистичні дані підприємства ПрАТ «Фірма Полтавпиво», аналітичні звіти галузевих ресурсів (зокрема Pro-Consulting), а також наукові праці таких авторів, як О.Є. Кузьмін, М. Портер, А. Череп, Н.М. Тюріна, О. Мельник, Л.Г. Ліпич та ін.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств»

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота обумовлена логікою наукового дослідження та складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг дипломної роботи складає 87 сторінок комп'ютерного тексту, містить 24 таблиці та 7 рисунків. Робота складається із трьох розділів, висновків, загальних висновків, списку використаної літератури (50 найменувань) та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення експортних операцій у діяльності підприємства

Експортна діяльність є ключовим елементом міжнародної торгівлі та однією з найважливіших сфер економічної активності підприємств. Вона дозволяє компаніям розширювати ринки збуту, збільшувати прибуток, розвивати виробничий потенціал та підвищувати конкурентоспроможність.

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає експорт як комерційний процес, що передбачає продаж українськими підприємствами товарів та послуг іноземним партнерам із можливим вивезенням продукції за межі митного кордону України або її передачею без фізичного переміщення. До цієї категорії також належить реекспорт, тобто повторний продаж раніше імпортованих товарів [22-23].

Таким чином, експортна діяльність підприємства є багатограним процесом, що включає не лише продаж товарів, а й стратегічне планування, аналіз ринкової ситуації та виконання міжнародних зобов'язань.

Конкурентна позиція підприємства на міжнародному ринку визначає його здатність здійснювати експортну діяльність та займати стійкі ринкові позиції. В основі ефективної експортної діяльності лежать конкурентні переваги підприємства, які дозволяють йому виходити на міжнародні ринки та успішно конкурувати із зарубіжними компаніями.

Різні вчені-економісти трактують конкурентоспроможність підприємства по-різному. Наприклад, С. І. Ожогов визначає її як здатність підприємства витримувати конкуренцію, тоді як М. І. Книш вважає конкурентоспроможність рівнем привабливості продукту для споживача. Р. А. Фатхутдінов розглядає її як здатність об'єкта задовольняти потреби краще, ніж аналогічні товари конкурентів, а Б. А. Райзберг визначає

конкуреноспроможність як реальну можливість компанії проєктувати, виготовляти та продавати товари, які є більш привабливими за ціновими та якісними характеристиками, ніж товари конкурентів [46].

Дослідження різних науковців свідчать про відсутність єдиного трактування поняття «експорт» та «експортна діяльність». Одні фахівці розглядають експорт як одноразову комерційну операцію, що передбачає продаж товарів іноземним суб'єктам господарювання. Інші визначають експортну діяльність як комплекс взаємопов'язаних операцій, які включають процеси підготовки, маркетингові дослідження та розширення міжнародних ринків.

А. Череп і О. Ортинська визначають експортну діяльність підприємства як послідовність конкретних етапів, які сприяють виходу підприємства на зовнішні ринки. Вони вважають, що успіх експорту залежить від стратегічного підходу та ретельного планування всіх стадій цього процесу [34, с. 234].

О. Мельник та М. Нагірна розглядають експортну діяльність як низку взаємопов'язаних операцій, що передбачають обов'язкове переміщення товарів через митний кордон із подальшим переданням права власності іноземному контрагенту [16, с. 64].

Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз вказує, що експортна діяльність підприємства складається з трьох основних стадій: передекспортної підготовки, реструктуризації компанії та безпосередньо експорту [1, с. 215].

На думку Н. Тюріної та Н. Карвацка, експорт – це реалізація товарів та послуг за кордоном, які виробляються або виконуються у межах країни-експортера [31, с. 239].

Інші дослідники, такі як О. Шкрупій, В. Гончаренко та І. Артеменко, вважають експорт формою продажу продукції, яка виготовлена на території країни-експортера та реалізується на ринках інших країн [7, с. 127].

З огляду на це, можна стверджувати, що експортна діяльність підприємства є важливим інструментом підвищення його конкурентоспроможності. Успішний вихід на міжнародний ринок дозволяє

підприємству отримати додаткові джерела доходу, підвищити ефективність виробництва, розширити сферу впливу та адаптувати продукцію до нових вимог [25;46].

Узагальнюючи підходи вчених до трактування поняття експортної діяльності, можна зробити висновок, що вона включає ширший спектр процесів, аніж просто продаж товарів на міжнародні ринки. Це багаторівнева діяльність, що охоплює стратегію виходу на міжнародні ринки, маркетингові дослідження, аналіз конкурентного середовища та логістичні операції.

Сьогоднішні умови світової торгівлі характеризуються динамічністю та зростаючою складністю, що створює низку викликів для українських експортерів. Зокрема, підприємства стикаються з посиленням міжнародної конкуренції, необхідністю відповідності світовим стандартам якості, цифровізацією торгівлі та вимогами до присутності на глобальних онлайн-майданчиках, таких як Amazon чи Alibaba. Крім того, на зовнішньоекономічну діяльність впливають політичні обмеження, санкції, нестабільність логістичних ланцюгів, спричинена пандемією та війною в Україні, а також екологічні вимоги ЄС, зокрема щодо регулювання викидів та екологічної сертифікації.

Попри ці труднощі, експортна діяльність має значні перспективи. Зокрема, українські підприємства можуть скористатися можливостями розширення ринків збуту завдяки міжнародним угодам про вільну торгівлю, державній підтримці у формі страхування та фінансування через спеціалізовані агентства, впровадженню цифрових рішень у зовнішньоторгівельні процеси, а також переорієнтацією на нові перспективні ринки Азії, Африки та Латинської Америки.

Зовнішня торгівля є однією з основних форм зовнішньоекономічної діяльності, яка безпосередньо впливає на економічне зростання, рівень життя населення та міжнародні позиції країни. Серед її компонентів важливе місце займає експорт – продаж товарів та послуг резидентами країни іноземним контрагентам. Відповідно до статті 1 Закону України «Про

зовнішньоекономічну діяльність», експортом вважається реалізація товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності з вивезенням або без вивезення через митний кордон України, включаючи безготівкові операції [22].

Значення експорту для національної економіки виражається в наступному:

- він сприяє надходженню іноземної валюти в країну, що зміцнює фінансову систему;
- дає можливість підприємствам диверсифікувати ризики, пов'язані з внутрішнім ринком;
- підвищує рівень конкурентоспроможності українських товарів на світовому ринку;
- створює додаткові робочі місця та стимулює розвиток виробництва.

Крім цього, експортні операції є основою міжнародного співробітництва та відіграють стратегічну роль у формуванні економічної політики держави.

Експортні операції мають чітко визначені ознаки, що дозволяють їх ідентифікувати у сфері зовнішньоекономічної діяльності (див. рис. 1.1.). Також слід зазначити, що експортні операції можуть відрізнятися за своєю формою та умовами проведення. Рішення підприємства щодо виходу на міжнародний ринок ґрунтується на економічних, стратегічних та маркетингових факторах. Кузьмін О.Є. виділяє основні мотиви експортної діяльності:

- 1) підвищення іміджу підприємства – відповідність міжнародним стандартам створює додаткову довіру до продукції компанії;
- 2) розширення ринків збуту – підприємства прагнуть зменшити залежність від внутрішнього попиту, що є важливим під час економічної нестабільності;



Рис. 1.1. Ознаки експортних операцій

Джерело: складено автором на основі [4, с. 67]

3) пошук нових партнерів – розширення мережі міжнародних партнерств підвищує стійкість підприємства до змін кон’юнктури внутрішнього ринку;

4) реструктуризація підприємства – адаптація виробничих процесів до глобальних вимог дозволяє підвищити ефективність бізнесу [11, с.173-174].

Проте, поряд із позитивними аспектами, існують і стримувальні фактори експортної діяльності, на які звертають увагу Ліпич Л.Г. та Фатенок-Ткачук А.О. Серед них:

- високі витрати на сертифікацію продукції та логістику;
- валютні ризики через нестабільність курсів іноземних валют;
- висока конкуренція на міжнародних ринках [14, с. 147].

Таким чином, перед виходом на міжнародний ринок підприємства повинні ретельно аналізувати вигоди та ризики експортної діяльності.

Експортна діяльність може бути реалізована через різні механізми, які визначають особливості угоди між сторонами. Експортні операції можуть здійснюватися в різних формах залежно від умов контракту, економічної доцільності та правових обмежень. Основні види експортних операцій включають (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види експортних операцій

№	Вид експортної операції	Опис
1	Експорт товарів за міжурядовими угодами	Здійснюється в рамках міжнародних договорів між державами.
2	Експорт товарів за державними контрактами	Виконується відповідно до державних програм.
3	Експорт на умовах кредитування	Продаж товарів із відстроченим платежем (державний або комерційний кредит).
4	Бартерні операції	Обмін товарами без застосування грошових розрахунків.
5	Компенсаційні угоди	Частина вартості товару покривається постачання іншої продукції або послуг.
6	Реекспорт	Продаж іноземним суб'єктам товарів, які раніше були імпортовані в Україну без суттєвого перероблення.

Джерело: складено автором

Таким чином, підприємства можуть використовувати різні форми експортної діяльності залежно від умов міжнародного співробітництва, економічної ситуації та чинного законодавства. Вибір відповідного виду експортної операції впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності та можливості виходу на міжнародні ринки.

Також, Й. Гессель та А. ван Стель висувають гіпотезу про те, що компанії, які планують займатися експортом, повинні мати інноваційні можливості для адаптації своїх продуктів до вимог міжнародного ринку. Вони стверджують, що наявність ресурсів та технологічного потенціалу є основним фактором успіху в міжнародній торгівлі [44, с.259].

Окрему роль відіграє митний режим експорту, який передбачає оформлення відповідних документів та виконання митних процедур. Відповідно до ч. 2 ст. 83 МКУ, експортер повинен подати митним органам відповідні документи на товар та сплатити встановлені платежі [17].

Відповідно до чинного законодавства, юридичні особи можуть здійснювати експортні операції лише за умови дотримання певних вимог:

- експортна діяльність має бути передбачена статутними документами підприємства [4, с.81];

- контракт на експорт повинен відповідати міжнародним та національним правовим нормам;
- необхідно враховувати квотування, ліцензування та інші обмеження, встановлені державними органами;

Крім цього, товари, що вивозяться за межі України, підлягають обов'язковому декларуванню відповідно до глави 40 Митного кодексу України. Важливу роль відіграє правильне документальне оформлення угод, оскільки воно впливає на правомірність здійснення експортної діяльності [17].

Таким чином, експортні операції є важливим елементом зовнішньоекономічної діяльності, що сприяє розвитку національної економіки, розширенню ринків збуту та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Основними ознаками експортної діяльності є її міжнародний характер, переміщення товарів або передача права власності іноземному контрагенту, а також необхідність дотримання митного та податкового законодавства.

Експортні операції можуть здійснюватися в різних формах, серед яких традиційний експорт, реекспорт, бартерні угоди та компенсаційні контракти. Важливе місце у процесі експорту займають митні процедури, які регламентують порядок вивезення товарів за межі країни.

Дотримання законодавчих норм, правильне оформлення документації та стратегічне планування експортної діяльності є запорукою успішного функціонування підприємств на міжнародному ринку.

Таким чином, експортна діяльність є не лише способом розширення ринків збуту, але й важливим інструментом зміцнення економічної стійкості підприємств. В умовах глобальних змін та зростаючої конкуренції компанії повинні адаптуватися до нових реалій, активно використовувати цифрові технології, розширювати географію присутності та відповідати міжнародним стандартам. Попри виклики, розвиток експорту залишається стратегічним напрямом для українських підприємств, що сприяє економічному зростанню країни в цілому.

1.2. Теоретичні основи управління експортними операціями

Управління експортною діяльністю підприємства — це складний багаторівневий процес, який передбачає стратегічне планування, операційне впровадження та постійний контроль результатів. Ефективне управління сприяє виходу підприємства на нові ринки, розширенню масштабів діяльності та посиленню конкурентних позицій [21].

Процес управління експортною діяльністю включає три основні етапи: планування, реалізацію та контроль, кожен з яких виконує ключову роль (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні етапи управління експортною діяльністю підприємства

Етап	Основні дії	Очікуваний результат
Планування	Дослідження ринку, аналіз конкурентів, розробка експортної стратегії, прогнозування фінансових показників.	Визначення потенційних ринків, створення ефективної стратегії виходу на зовнішній ринок.
Реалізація	Організація бізнес-процесів, розподіл ресурсів, формування логістичних схем, митне оформлення товарів.	Забезпечення стабільного виконання експортних операцій, налагодження логістики.
Контроль	Моніторинг виконання експортних планів, оцінка ефективності, коригування стратегії.	Оптимізація процесів, адаптація стратегії до змін у міжнародному середовищі.

Джерело: складено автором

Таким чином, ефективне управління експортною діяльністю підприємства забезпечує стабільний розвиток на міжнародних ринках, зменшення ризиків та підвищення конкурентоспроможності продукції на світовому рівні [21].

Важливу роль в управлінні експортом відіграє середовище діяльності підприємства, яке поділяється на мікро-, мезо- та макросередовище.

– Мікросередовище – внутрішні чинники, що можуть контролюватися підприємством (кадрова політика, фінансові ресурси, технології).

– Мезосередовище – зовнішні ринкові фактори, включаючи постачальників, конкурентів, клієнтів та партнерів.

– Макросередовище – загальні умови функціонування експорту, що не залежать від підприємства (політична ситуація, економічні тенденції, міжнародні торгові відносини) [10].

За теорією М. Портера, успішність управління експортними операціями залежить від конкурентної позиції підприємства, яка визначається через наступні фактори:

- 1) потужність постачальників – їх вплив на ціноутворення та можливість забезпечення ресурсами;
- 2) сила покупця – здатність споживачів впливати на рівень цін та попит;
- 3) загроза нових конкурентів – наскільки легко інші компанії можуть увійти на ринок;
- 4) загроза товарів-замінників – можливість переходу споживачів на альтернативні продукти;
- 5) конкурентне суперництво – рівень конкуренції у галузі [38].

Один із важливих механізмів управління експортною діяльністю включає п'ять ключових етапів:

I. Інформаційний етап – аналіз ринків, моніторинг тенденцій та конкурентного середовища.

II. Аналітичний етап – визначення маркетингових цілей, оцінка ризиків та обґрунтування фінансової доцільності експорту.

III. Стратегічне планування – розробка детальної стратегії виходу на зарубіжний ринок, вибір позиціонування та маркетингової політики.

IV. Операційний етап – реалізація запланованих заходів, включаючи логістику, цінову політику та рекламу.

V. Контроль і оцінка ефективності – аналіз результатів експортної діяльності, коригування стратегій та розробка нових підходів [3].

Таким чином, ефективне управління експортною діяльністю підприємства потребує комплексного підходу, який включає ретельне планування, оцінку ринкових умов, стратегічне прогнозування та безперервний моніторинг результатів. Лише за умови дотримання цих принципів підприємство може досягти стабільного зростання на міжнародних ринках.

При виборі стратегії виходу на зовнішні ринки підприємство має враховувати рівень контролю, фінансові можливості, рівень ризиків і доступ до ресурсів. Основними моделями виходу на зовнішні ринки є:

1. прямий експорт – підприємство самостійно займається експортною діяльністю, включаючи організацію збуту та маркетингу;
2. непрямий експорт – реалізація продукції через посередників (експортні трейдери, дилери, дистриб'ютори);
3. ліцензування – передача права на виробництво або продаж продукції іншій компанії в обмін на роялті;
4. франчайзинг – передача бізнес-моделі іншим підприємствам за кордоном;
5. спільне підприємство (Joint Venture) – створення партнерства з іноземними компаніями;
6. пряме інвестування (Greenfield, M&A) – створення власного виробництва або купівля вже існуючого підприємства за кордоном [28].

Вибір експортної стратегії залежить від ситуації на світовому ринку, економічного стану підприємства та його конкурентних переваг (табл. 1.3).

З огляду на це, успішне управління експортною діяльністю передбачає багаторівневий підхід, що включає:

- проведення маркетингових досліджень,
- оцінку конкурентного середовища,
- розробку стратегій виходу на міжнародні ринки,
- аналіз та коригування діяльності підприємства [8].
-

Таблиця 1.3

Види експортних стратегій

Стратегія	Сутність
Стратегія інтернаціоналізації	Освоєння нових ринків через розширення експорту товарів та інвестування капіталу.
Стратегія диверсифікації	Запуск нових товарів і послуг, розширення асортименту продукції для задоволення нових потреб споживачів.
Стратегія сегментації	Орієнтація на певні групи споживачів, щоб забезпечити максимальне охоплення цільової аудиторії.
Стратегія глибокого проникнення	Збільшення частки компанії на певному ринку за рахунок конкурентних цін або кращої якості продукції.
Стратегія розвитку товарного асортименту	Розширення товарного портфеля для залучення більшої кількості споживачів.
Комунікаційна стратегія	Акцент на підвищенні впізнаваності бренду, покращенні маркетингових каналів та створенні довготривалих відносин із клієнтами.
Стратегія позиціонування	Виділення конкурентних переваг, створення унікальної ціннісної пропозиції на міжнародному ринку.
Стратегія мінімізації збуту	Продаж лише окремих товарів на певних ринках, що дозволяє знизити витрати та адаптувати продукцію під потреби споживачів.

Джерело: складено автором на основі [12;19]

Управління експортною діяльністю передбачає системний підхід, що включає аналіз зовнішнього середовища, стратегічне планування, операційне впровадження та контроль ефективності. Успіх експорту залежить від багатьох факторів, серед яких – економічний стан підприємства, інноваційний потенціал, ефективність маркетингових стратегій, фінансові ресурси та міжнародна репутація [9].

Щоб забезпечити ефективне управління експортом, підприємство має:

- проводити стратегічне планування – визначати ринки збуту, цільові сегменти, маркетингові заходи та фінансові ресурси;
- використовувати сучасні методи аналізу – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз;

- оптимізувати виробничі процеси – забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам якості;
- розробляти логістичні схеми – вибирати оптимальні маршрути постачання та способи доставлення продукції [9;47].

Таким чином, управління експортною діяльністю – це складний процес, який включає різні рівні аналізу, стратегічного планування та контролю за ефективністю міжнародних операцій.

Експортна діяльність підприємства залежить від ряду зовнішніх та внутрішніх факторів (див. рис. 1.2).

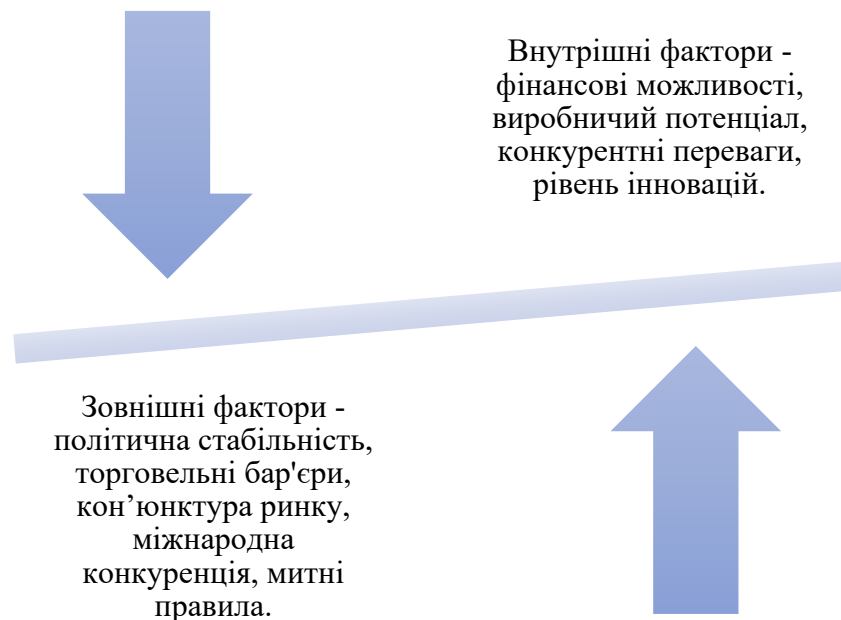


Рис. 1.2. Фактори впливу на експортну діяльність підприємства

Джерело: складено автором на основі [5]

Після аналізу основних внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на експортну діяльність підприємств, можна зробити висновок про необхідність адаптивного управління та стратегічного планування у міжнародній торгівлі.

Щоб знизити ризики, пов'язані з виходом на зовнішні ринки, компанії застосовують комплекс заходів. Фінансові інструменти дозволяють мінімізувати валютні ризики та гарантувати стабільність угод. Юридичні

заходи забезпечують відповідність продукції міжнародним стандартам та зменшують ризики контрактних зобов'язань. Маркетингові дослідження допомагають оцінити рівень попиту, конкуренцію та особливості поведінки споживачів. Оптимізація логістичних процесів сприяє ефективному розподілу продукції та зниженню витрат на транспортування [19].

Досвід успішних українських експортерів підтверджує, що правильна стратегія дозволяє швидко інтегруватися у міжнародні ринки. Наприклад, KORMOTECH використовує непрямий експорт та private label для співпраці з європейськими ритейлерами. BIOSPHERE обрала шлях купівлі міжнародного бренду Alufix, що забезпечило їй швидкий вихід на ринок Центральної Європи. BEEHIVE, орієнтуючись на експорт, налагодила співпрацю не лише з переробниками, а й із великими ритейлерами, що дозволило розширити її присутність у Європі [5].

Таким чином, експортна діяльність вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, оцінку ризиків, оптимізацію бізнес-процесів та ефективну комунікацію з міжнародними партнерами.

Отож, ефективне управління експортною діяльністю підприємства базується на стратегічному плануванні, оцінці ринкових умов, виборі оптимальної експортної моделі та мінімізації ризиків. Гнучка експортна стратегія, адаптована до умов міжнародного ринку, дозволяє підприємству розширювати збут, посилювати конкурентні переваги та досягати довгострокового успіху на світовій арені.

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності експортної діяльності підприємства

Аналіз ефективності експортної діяльності є одним із ключових аспектів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Використання ефективних методичних підходів дозволяє підприємствам визначити сильні та слабкі сторони їхньої зовнішньоекономічної діяльності, оцінити фінансові

показники та сформувані стратегії покращення. У процесі аналізу застосовуються різні методи, зокрема матричний аналіз, індексні методи, економіко-статистичні підходи та бенчмаркінг [13].

Загальна система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства включає:

- 1) матричні методи – аналіз ринкової позиції підприємства за допомогою моделей SWOT, PEST, SPACE;
- 2) графічні методи – використання аналітичних графіків, діаграм та картограм;
- 3) індексні методи – оцінка конкурентоспроможності за допомогою інтегральних показників (наприклад, конкурентний рейтинг галузі);
- 4) аналітичні методи – розрахунки рівня прибутковості, частки ринку, ефективності використання ресурсів [13].

Окрім цього, широко використовується матриця SWOT, яка дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози. Цей інструмент допомагає визначити ключові напрямки розвитку експортної стратегії та сформувані конкурентні переваги на міжнародному ринку [36].

Метод оцінки конкурентоспроможності за М. Портером також є ефективним способом визначення слабких місць у стратегічному управлінні. Він дозволяє аналізувати п'ять ключових сил конкуренції, що впливають на експортну діяльність підприємства:

- потужність постачальників;
- вплив покупців;
- загрози з боку конкурентів;
- загрози товарів-замінників;
- конкурентне середовище [38].

Таким чином, для оцінки ефективності експортної діяльності підприємств необхідно використовувати комплексний підхід, що включає аналіз зовнішнього середовища, оцінку конкурентних позицій та визначення оптимальної стратегії виходу на міжнародний ринок.

Окрім фінансових показників, важливим елементом оцінки є вплив експортної діяльності на соціальне та економічне середовище країни. Підприємства, що активно експортують, можуть створювати нові робочі місця, сприяти підвищенню рівня зайнятості, а також залучати іноземні інвестиції, що зміцнює національну економіку[46].

Економічну ефективність експортної діяльності можна оцінити через систему вартісних показників, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства. До них належать:

1. Обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції;
2. Прибуток від експортної діяльності;
3. Рівень рентабельності експортованої продукції;
4. Зниження собівартості продукції та економія ресурсів;
5. Продуктивність праці.

Окрім економічних показників, експорт має також соціальні наслідки, які можуть бути як позитивними (створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості), так і негативними (скорочення робочих місць, екологічний вплив).

Для оцінки ефективності експорту окремих товарів використовують показник валютної ефективності експорту ($K_{\text{вал}}$), який визначає співвідношення валютної виручки до витрат на виробництво та транспортування продукції [25].

Формула розрахунку валютної ефективності експорту:

$$K_{\text{вал}} = \frac{B}{C_{\text{екс}} + t_{\text{екс}}}, \quad (1.1)$$

де: $K_{\text{вал}}$ – коефіцієнт валютної ефективності експорту;

B – валютна виручка від експорту товару;

$C_{\text{екс}}$ – собівартість експортованого товару;

$t_{\text{екс}}$ – транспортні та накладні витрати [15, с. 325].

Також використовується показник абсолютної ефективності експорту ($K_{абс}$), що враховує валютний курс та повні витрати підприємства на здійснення експортної діяльності:

$$K_{абс} = \frac{B}{Z_{екс} + V}, \quad (1.2)$$

де: $K_{абс}$ – коефіцієнт абсолютної ефективності експорту;

V – показник валютного курсу;

$Z_{екс}$ – загальні витрати на експорт товару.

Якщо $K_{абс} > 1$, експорт є прибутковим, якщо ж $K_{абс} < 1$, експорт товару призведе до збитків [2, с. 10].

Важливо зазначити, що використання одного показника для оцінки ефективності експорту є недостатнім. Необхідно аналізувати комплексні коефіцієнти, які включають фінансові, маркетингові та виробничі аспекти діяльності підприємства [33].

Таблиця 1.3

Основні показники оцінки ефективності експортної діяльності

Показник	Характеристика	Формула для розрахунку
Коефіцієнт ефективності експорту (E_e)	Відображає зв'язок між експортним прибутком і витратами	$E_e = \frac{B_e}{C_T + T_p + O_p}$ B_e – виторг від експорту; C_T – собівартість товару на експорт; T_p – транспортні витрати; O_p – організаційні витрати
Альтернативний коефіцієнт ефективності (E_a)	Порівнює експортні витрати з внутрішніми цінами	$E_a = \frac{(B_e - C_T - T_p - O_p)}{(B_B - C_T)}$ $(B_B$ – внутрішній виторг (виторг від продажу на національному ринку))
Рентабельність експорту	Оцінює доходність експорту	$P_e = \frac{B_e}{C_T}$
Валюта ефективності експорту (E_B)	Аналізує ефективність експорту в залежності від курсу валют	$E_B = \frac{B_{ев}}{B}$ $B_{ев}$ – виторг від експорту в валюті; B – витрати на виробництво та реалізацію товару на експорт

Джерело: складено автором на основі [30;33]

Важливим аспектом оцінки ефективності експортної діяльності є аналіз експортного потенціалу підприємства. Він включає два основні напрями:

– аналіз внутрішнього потенціалу – оцінка ресурсів, виробничих можливостей та ефективності витрат;

– аналіз зовнішнього потенціалу – дослідження логістичних можливостей, міжнародного маркетингу та конкурентоспроможності підприємства.

Послідовність проведення такого аналізу представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Послідовність аналізу експортного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [20]

Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства є багатофакторним процесом, що включає аналіз фінансових показників, рентабельності, конкурентоспроможності та економічної вигоди експорту. Основні методи оцінки включають SWOT-аналіз, індексні та аналітичні підходи, а також моделі Портера [10].

Ефективність експорту підприємства визначається за допомогою коефіцієнта валютної ефективності, абсолютної ефективності та рентабельності. Використання комплексного аналізу дозволяє підприємству приймати зважені рішення щодо розширення або коригування експортної стратегії, що сприяє підвищенню його міжнародної конкурентоспроможності [10].

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних та методичних основ управління експортною діяльністю було встановлено, що експорт є складним багаторівневим процесом, який потребує стратегічного підходу та глибокої аналітики. Він не обмежується лише реалізацією товару за кордон, а включає підготовку до виходу на зовнішні ринки, оцінку конкурентного середовища, логістичне планування та моніторинг результатів.

Управління експортною діяльністю охоплює три основні етапи – планування, реалізацію та контроль. Визначено, що кожен з них має свої ключові завдання та цілі, а їх ефективне виконання забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Окрему увагу приділено вибору експортної стратегії, яка залежить від внутрішніх можливостей підприємства, типу продукції, стану зовнішнього середовища та рівня ризику. Підприємства можуть реалізовувати різні моделі виходу на зовнішні ринки – від прямих та непрямих форм експорту до створення спільних підприємств або повномасштабних інвестицій за кордоном.

Також узагальнено методичні підходи до аналізу ефективності експортної діяльності. Зазначено основні групи показників – економічні, соціальні, валютні, абсолютні, а також інструменти аналітичного аналізу: SWOT, PEST, SPACE, індексні методи тощо. Підкреслено, що оцінювання ефективності експорту має здійснюватися з урахуванням як фінансових, так і стратегічних аспектів, що дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Узагальнення наукових підходів та методичних рішень у сфері експортної діяльності створює підґрунтя для подальшого прикладного дослідження, спрямованого на оптимізацію системи зовнішньоекономічного управління підприємств.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА ПОЛТАВПИВО»

2.1. Аналіз ринку збуту та конкурентного середовища для експортної діяльності

Ринок пива в Україні є однією з важливих галузей харчової промисловості та відіграє суттєву роль у наповненні державного та місцевих бюджетів. За 9 місяців 2024 року обсяг виробництва пива (без урахування безалкогольного пива з умістом спирту до 0,5%) становив 109,6 млн дол, що складає 105,3% до аналогічного періоду 2023 року. Проте, цей показник залишається нижчим за рівень 2021 року, становлячи лише 81,4% обсягів виробництва за цей період [18].

У 2022 році пиво займало третю позицію серед найпопулярніших алкогольних напоїв України після горілки та вина. Основними конкурентами пива були міцні алкогольні напої, такі як горілка та коньяк. За даними ProConsulting, структура споживання алкогольних напоїв за 2021-2022 роки представлена на рис. 2.1.

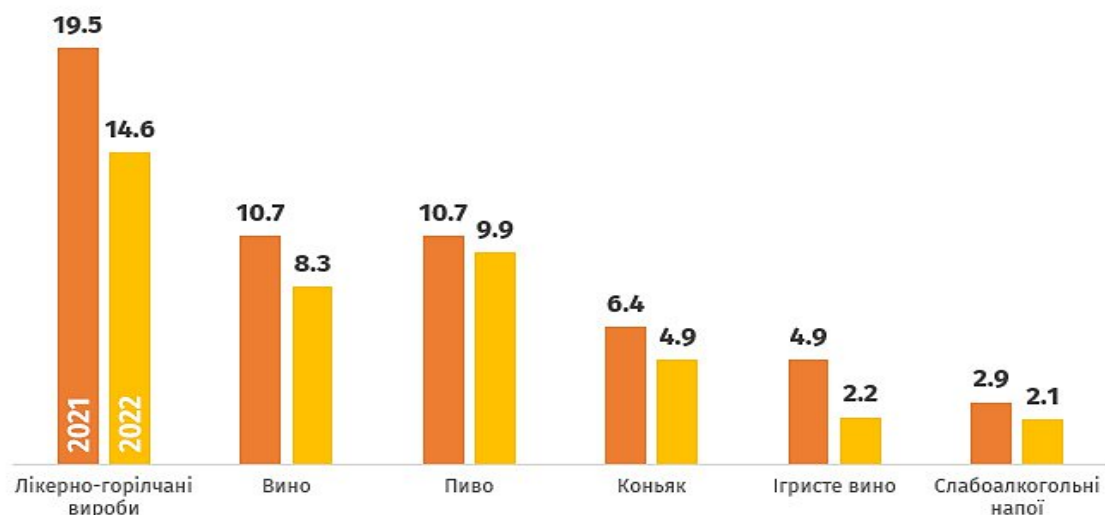


Рис. 2.1. Споживання алкогольних напоїв за категоріями в Україні, 2021-2022 рр.

Джерело: ProConsulting

Проте, у 2024 році структура споживання зазнала певних змін. За результатами опитування, проведеного Соціологічною групою Рейтинг, 66% українців вживають алкогольні напої. З них:

- 33% вживають алкоголь рідше, ніж раз на місяць;
- 26% – кілька разів на місяць;
- 7% – кілька разів на тиждень;
- 1% – щодня.

При цьому 32% респондентів взагалі не вживають алкогольних напоїв. Серед найпопулярніших алкогольних напоїв у 2024 році лідерами стали вино (36%) та пиво (29%). Інші напої, такі як горілка (20%), коньяк (17%), домашні вина та настоянки (14%), шампанське (12%), віскі (7%) і самогон (6%), займають меншу частку споживання [18].

Приватне акціонерне товариство «Фірма Полтавпиво» здійснює експортну діяльність, хоча обсяги експорту є відносно невеликими. Згідно з даними за 2018 рік, підприємство експортувало 62,1 тис. дал пива, що становило 2% від загального обсягу продажів. У 2019 році обсяг експорту пива зріс до 84,8 тис. дал (3% від загального обсягу), а в 2020 році знизився до 59,9 тис. дал (2,3% від загального обсягу) [29;35].

Зниження попиту на пивну продукцію спонукає виробника до пошуку нових споживачів за межами України, що допомагає ПрАТ «Фірма Полтавпиво» нарощувати обсяги виробництва та збуту й отримувати більший прибуток.

На основі аналізу експортної діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» можна зробити висновок, що підприємство активно розширює ринки збуту. Основними країнами-імпортерами продукції є Білорусь, Латвія, Польща, Німеччина та інші. Зокрема, найбільші обсяги поставок припадають на Білорусь, Польщу та Латвію. Починаючи з 2018 року, спостерігається поступове збільшення обсягів експорту. Це особливо помітно у 2024 році, коли експорт зріс на 18% порівняно з 2020 роком завдяки новим контрактам з Польщею та Німеччиною (див. рис. 2.2) [24;32].

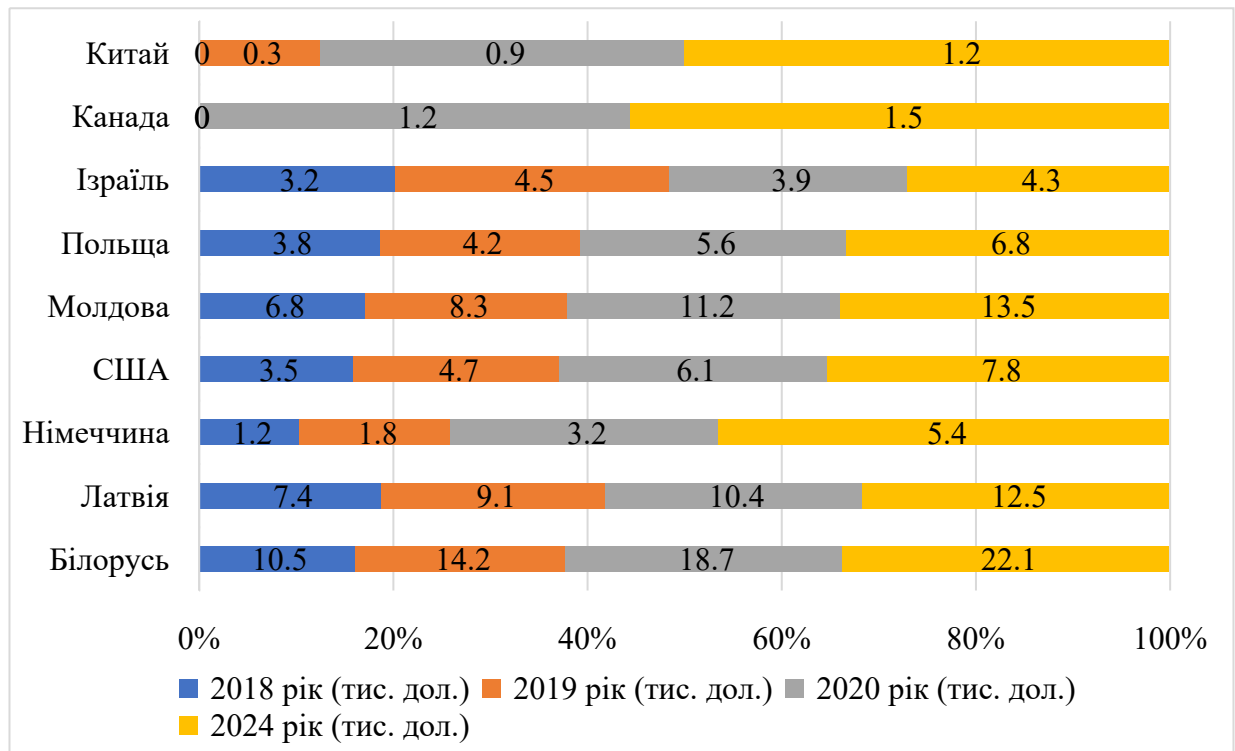


Рис. 2.2. Географічна структура експорту ПрАТ «Фірма Полтавпиво» за 2018-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [24;32]

На рисунку 2.5 зображено географічну структуру експорту продукції ПрАТ «Фірма Полтавпиво» за 2018-2020 рр. Найбільші обсяги поставок припадають на країни СНД (зокрема, Білорусь та Молдова), країни Балтії (Латвія, Литва), а також Польщу та Німеччину [15;35].

Станом на 2024 рік, експорт пива збільшився на 18% порівняно з 2020 роком, що пов'язано із розширенням ринків збуту до країн ЄС. Особливо помітне зростання спостерігалось у Польщі та Німеччині, де було укладено нові контракти з місцевими дистриб'юторами.

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), рівень легального споживання алкоголю в Україні за останні роки коливався в межах 5,13 – 6,04 літрів на рік на одну особу. Цей показник відображає помірний рівень споживання порівняно з європейськими стандартами, однак все ще вимагає контролю та регулювання [26]. Аналіз частоти та обсягу споживання

різних категорій алкогольних напоїв надає можливість оцінити загальні тенденції ринку та популярність окремих продуктів.

Проведені дослідження вказують на те, що пиво є одним із найбільш популярних алкогольних напоїв в Україні. Це підтверджується частотою його споживання порівняно з іншими категоріями алкогольної продукції. Для оцінки споживчих вподобань та їх динаміки було проведено порівняння частоти споживання пива, вина та міцного алкоголю, що представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Частота і обсяг споживання за один епізод вживання

Вид алкогольного напою	Кількість днів на рік	Середній об'єм, мл	Чистий спирт, г
Пиво	29	744	26
Вино	19	284	26
Міцний алкоголь	31	233	70

Джерело: складено автором на основі [26]

Згідно з даними, представленими у таблиці 2.1, споживання пива за один епізод є найбільш розповсюдженим серед різних категорій алкогольних напоїв. Пиво вживається в середньому 29 разів на рік, що більше, ніж вино (19 разів на рік) та міцний алкоголь (31 раз на рік). Проте, варто зазначити, що об'єм споживання міцного алкоголю є суттєво меншим через його високу концентрацію спирту, яка становить 70 г чистого спирту за один епізод.

Такий аналіз дозволяє зробити висновок, що пиво займає провідні позиції серед споживчих вподобань, що є важливим фактором для формування стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 2.2

Соціально-економічний статус споживачів алкоголю

	Соціально-економічний статус / освіта	Теперішні споживачі, пиво, %
Освіта	Професійно-технічна, середня загальна або нижча	42,90
	Середня спеціальна, незакінчена вища (технікум, коледж)	45,90
	Вища (університет)	56,70

Продовження табл. 2.2.

1	2	3
Групи за доходами	Не вистачає грошей на їжу й речі першої необхідності	29,90
	Вистачає лише на харчування й речі першої необхідності	44,10
	Живемо в достатку, але деякі дорогі покупки собі не можемо дозволити (квартиру, автомобіль)	62,80
	Придбали квартиру і машину / можемо дозволити собі все, що хочемо	56,60

Джерело: складено автором на основі [26]

Таким чином, споживання пива є найвищим серед осіб з вищою освітою та серед тих, хто живе у достатку [26].

Пивний ринок України є насиченим та висококонкурентним. Основні конкуренти ПрАТ «Фірма Полтавпиво» включають національних і міжнародних виробників, серед яких:

1. Оболонь – один із найбільших виробників в Україні, який посів перше місце у рейтингу ТОП-10 брендів пива з оцінкою 8,09 балів (100%). Відомий своїм високим стандартом якості та популярністю як в Україні, так і за її межами.

2. Львівське (Carlsberg Ukraine) – потужний бренд, який займає друге місце з оцінкою 7,19 балів (88,9%). Продукція бренду популярна завдяки багатшаровій піні та традиційному рецепту виробництва.

3. Чернігівське (САН ІнБев Україна) – третє місце у рейтингу з оцінкою 7,17 балів (88,6%). Популярний завдяки класичному смаку та інноваційним підходам у виробництві [26].

Також у десятку лідерів входять Zibert, Перша Приватна Броварня, Арсенал, Holsten, Tuborg, hike та Рогань.

У 2024 році основним видом продукції ПрАТ «Фірма Полтавпиво» було пиво, що становило 79,1% загального обсягу виробництва. Основні види продукції включають пиво та безалкогольні напої (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
Пиво	2592,7	279354,9	79,1	2587,8	278802,4	78,1
Б/а напої	600,8	41270,5	18,1	604,8	36389	18,3

Джерело: Річна інформація емітента цінних паперів ПрАТ «Фірма«Полтавпиво» за 2021 рік [24]

Основними конкурентами підприємства є Carlsberg Ukraine, Оболонь, САН ІнБев Україна та менші локальні виробники.

В рамках премії Ukrainian Business Award було проведено аналітику 20 брендів пива у середньому сегменті ринку, щоб визначити найкращі марки, які користуються популярністю серед споживачів. Аналіз включав оцінку за такими критеріями, як: кількість SKU на ринку, представленість у маркетах, коефіцієнт полицного простору, згадування у ЗМІ (позитивні та негативні), кількість пошукових запитів у Google, наявність нагород або призів, % позитивних відгуків, обсяг продажів у 2022 році (грн), співпраця з волонтерськими організаціями та ЗСУ, відсутність антидержавної риторики. На основі цих критеріїв було сформовано ТОП-10 та ТОП-20 брендів пива за 2023 рік (табл. 2.4-2.5).

Аналіз соціально-економічного статусу споживачів пива дозволяє виявити зв'язок між рівнем освіти, доходами та споживанням цього алкогольного напою. Важливо розуміти, що різні групи населення мають свої специфічні вподобання, які формуються під впливом соціальних та економічних чинників. Вивчення цих аспектів допомагає краще зрозуміти цільову аудиторію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та враховувати ці особливості у процесі розробки маркетингових стратегій.

З метою виявлення залежності між соціально-економічним статусом споживачів та рівнем їх споживання пива, було проведено дослідження, результати якого наведені у табл. 2.4. Дослідження враховувало освітній рівень споживачів та їх фінансовий стан, що дозволяє зробити більш точні висновки щодо профілю споживачів продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 2.4.

Рейтинг топ-10 брендів пива в 2023

Позиція	ТМ	Бали	Бали, %
1	Оболонь	8,09	100,0
2	Львівське	7,19	88,9
3	Чернігівське	7,17	88,6
4	Zibert	5,88	72,6
5	Перша Приватна Броварня	5,49	67,8
6	Арсенал	5,46	67,4
7	Holsten	5,25	64,9
8	Tuborg	5,18	64,0
9	hike	4,77	58,9
10	Рогань	4,75	58,7

Джерело: *Ukrainian Business Awards*[26-27]

Як бачимо із табл. 2.4, Оболонь займає лідерську позицію серед брендів пива в Україні, що пояснюється високою якістю продукції та потужним маркетингом. На другому місці знаходиться Львівське, що належить міжнародному холдингу Carlsberg Ukraine. Чернігівське також займає сильні позиції, що підтверджує його популярність серед українських споживачів.

Таким чином, споживання пива є найвищим серед осіб з вищою освітою та серед тих, хто живе у достатку. Це свідчить про те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має можливість орієнтувати свої маркетингові заходи на аудиторію з високим рівнем доходів та освіти, що може суттєво підвищити ефективність реалізації продукції на ринку [26].

Аналіз конкурентного середовища на ринку пива України дозволяє виділити найбільш успішні торгові марки та оцінити їх позиції за показниками популярності та впізнаваності. Проведене дослідження, здійснене в межах *Ukrainian Business Awards*, дозволяє виявити найпопулярніші бренди пива за критеріями популярності, якості, впізнаваності та споживчої лояльності.

Рейтинг включає 20 торгових марок пива, які здобули визнання серед споживачів України у 2023 році. Показники оцінювалися за кількістю балів, отриманих кожною торговою маркою, а також у відсотковому відношенні до лідера ринку (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рейтинг топ-20 брендів пива в 2023

Позиція	Торгова марка	Бали	Бали %
11	Десант	4,66	57,5
12	Жашківське	4,61	57,0
13	Жигулівське	4,30	53,1
14	Тетерів	3,65	45,1
15	Bud	3,42	42,2
16	Kozel	3,02	37,3
17	Титан	2,99	37,0
18	Янтар	2,96	36,6
19	Повна Діжка	2,73	33,7
20	Закарпатське	2,43	30,0

Джерело: *Ukrainian Business Awards [26-27]*.

Згідно з даними, наведеними вище, лідируючі позиції займають такі бренди, як Десант, Жашківське та Жигулівське, що отримали найбільшу кількість балів серед учасників рейтингу. Водночас такі бренди, як Повна Діжка та Закарпатське, знаходяться на нижчих позиціях, що свідчить про меншу популярність серед споживачів.

Ці результати вказують на високий рівень конкуренції на ринку пива в Україні, де кожен бренд бореться за свою частку ринку через підвищення якості продукції, вдосконалення маркетингових стратегій та розширення дистрибуційних каналів. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливо враховувати дані рейтингу при формуванні власної стратегії розвитку та просування продукції.

Попит на пиво залишається стабільним, хоча структура споживання змінюється з часом. Основними конкурентами ПрАТ «Фірма Полтавпиво» на ринку є такі великі виробники, як Оболонь, Carlsberg Ukraine та САН ІнБев Україна.

Премія Ukrainian Business Awards показала, що продукція компанії не входить у топ найкращих брендів, що свідчить про потребу у посиленні маркетингової стратегії та підвищенні якості продукції.

ПрАТ «Фірма Полтавпиво» має можливості для розвитку за рахунок покращення маркетингових активностей, впровадження нових продуктів та виходу на нові ринки.

ПрАТ «Фірма Полтавпиво» функціонує на високо конкурентному ринку, де домінують великі національні та міжнародні виробники. Хоча підприємство не входить до ТОП-10 найпопулярніших брендів, воно має потенціал для розвитку завдяки розширенню асортименту, покращенню якості продукції та активнішій маркетинговій діяльності.

Аналіз можливостей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про наявність значних перспектив для розширення ринкової присутності та вдосконалення конкурентних позицій. Основними напрямками розвитку є глибше проникнення на існуючий ринок, освоєння нових ринкових сегментів, розробка нових продуктів та диверсифікація.

Дослідження ринку пива в ЄС показало, що на його просторах функціонують такі найбільші компанії-виробники, як:

- «Живець» (Польща) – 87 283 млн. дол;
- «Oettinger» (Німеччина) – 80 730,7 млн. дол;
- «Krombacher» (Німеччина) – 104 756,5 млн. дол;
- «Browar Janáček» (Чехія) – 16 357,1 млн. дол.

Разом ці підприємства виробляють 289 127,3 млн. дол, що становить 94,8% річного обсягу європейського ринку. Інші невеликі підприємства виробляють 5,2% (15 872,7 млн. дол) ринку європейської пивоварної галузі [50].

Основні конкуренти ПрАТ «Фірма Полтавпиво» на європейському ринку включають «Живець» (Польща), «Тиське» (Польща), «Oettinger» (Німеччина), «Krombacher» (Німеччина), «Browar Janáček» (Чехія).

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» порівняно з європейськими виробниками пива представлено в табл. 2.6. Порівняльний аналіз здійснювався за такими критеріями, як потужність заводу, кількість торгових марок, середня ціна, термін реалізації, якість продукції і частка ринку [32].

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності на європейському ринку

Критерій	ПрАТ «Фірма Полтава »	«Живець » (Польща)	«Тиске» (Польща)	«Oettinger» (Німеччина)	«Krombacher » (Німеччина)	«Browar Janáček » (Чехія)
Потужність заводу (млн. дол)	6	125	104,5	150	7	32
Кількість ТМ	10	19	19	10	12	7
Середня ціна 0,5 л (Євро/злотих)	0,8	1,5	1,7	1,8	2,0	3,0
Термін реалізації (днів)	30-120	60-180	60-180	5-180	5-180	90-180
Якість продукції (бали)	1	1	1	1	0	1
Частка ринку (%)	0,04	28,6	26,5	34,3	1	5,4

Джерело: складено автором

Результати оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» свідчать про наявність певних недоліків порівняно з європейськими виробниками. Підприємство має найменшу потужність заводу серед розглянутих конкурентів, а також невелику частку ринку. Проте серед переваг слід відзначити високу якість продукції та широкий асортимент торгових марок. Це свідчить про потенціал підприємства для подальшого розвитку на європейському ринку шляхом розширення виробничих потужностей, покращення маркетингової стратегії та укладення нових контрактів з дистриб'юторами.

Глибше проникнення на ринок передбачає використання існуючих товарів на вже освоєних ринках з метою збільшення продажів за допомогою маркетингових заходів. Освоєння нових ринків може бути реалізоване через вихід на нові географічні ринки України або міжнародні ринки. Розробка нових продуктів спрямована на створення інноваційних пропозицій для існуючих ринків, що дозволяє розширити асортимент і задовольнити змінювані потреби споживачів. Диверсифікація полягає у створенні абсолютно нових продуктів для нових ринків, що забезпечує можливості для значного розширення бізнесу.

У табл. 2.7, представлена матриця розвитку товару та ринку для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яка ілюструє можливі стратегії для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 2.7

Матриця розвитку товару/ ринку для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Глибше проникнення на ринок: 1.1. Розширення дистрибуції на існуючих ринках 1.2. Підвищення лояльності споживачів за рахунок маркетингових акцій	2. Розширення меж ринку: 2.1. Вихід на нові регіони України 2.2. Освоєння міжнародних ринків (експорт)
Новий	3. Розроблення нового товару: 3.1. Впровадження нових видів продукції (квас, безалкогольне пиво) 3.2. Розробка екологічно чистих продуктів	4. Диверсифікація: 4.1. Випуск нових продуктів в інших категоріях (наприклад, енергетичні напої) 4.2. Створення нових брендів для нових ринків

Джерело: складено автором

Згідно з представленою матрицею розвитку товару та ринку, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має можливість застосовувати різні стратегії для забезпечення стабільного розвитку та покращення конкурентних позицій.

Глибоке проникнення на ринок забезпечується активним використанням маркетингових акцій та програм лояльності, що сприяє зміцненню зв'язків з постійними клієнтами. Розширення меж ринку передбачає вихід з наявними

продуктами на нові регіони України та освоєння міжнародних ринків, що сприяє зростанню обсягів реалізації продукції.

Розробка нових товарів дозволяє підприємству задовольняти потреби сучасних споживачів через виробництво безалкогольних та екологічно чистих напоїв. Диверсифікація продукції може бути реалізована шляхом створення нових товарних категорій, таких як енергетичні напої або напої з натуральних інгредієнтів, а також розробки нових брендів, орієнтованих на специфічні ринки.

Застосування зазначених стратегій дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досягти значних успіхів у розширенні ринку, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні стабільного розвитку в майбутньому.

Отже, можна сказати, що аналіз ринку збуту та конкурентного середовища для експортної діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» демонструє як позитивні, так і негативні аспекти. Зазначимо, що підприємство поступово розширює свою присутність на міжнародних ринках, зокрема у країнах ЄС, що підтверджується зростанням експорту на 18% у 2024 році. Проте, висока конкуренція з боку великих європейських виробників, таких як «Живець», «Oettinger», «Krombacher», створює суттєві виклики для подальшого розширення. Отож, для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» необхідно зосередитися на розширенні асортименту продукції, вдосконаленні маркетингової стратегії та укладанні нових контрактів з дистриб'юторами.

2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Фірма Полтавпиво» та його експортної діяльності

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» — це сучасне приватне акціонерне товариство, яке функціонує з 1992 року. Повна назва підприємства — Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», ідентифікаційний код

юридичної особи — 05518768. Компанія розташована за адресою: Україна, Полтавська область, місто Полтава, вулиця Європейська, 160.

За організаційно-правовою формою підприємство є акціонерним товариством, а за типом — приватним. Статутний капітал складає 67 416 310,50 грн. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про акціонерні товариства». Дата перереєстрації товариства — 13 жовтня 2004 року.

Заснування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбулося у 1992 році. До цього моменту, до 1993 року, Полтавський пивзавод діяв на правах оренди. Колектив орендарів підприємства придбав державне майно Полтавського орендного пивзаводу. Підприємство було перереєстроване у 1995 році на закрите акціонерне товариство, яке стало правонаступником попередньої структури.

У 2011 році, у зв'язку з приведенням діяльності у відповідність до законодавства України, на загальних зборах акціонерів було ухвалено рішення змінити назву на Публічне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво». Згодом, 20 квітня 2017 року, на зборах акціонерів прийнято рішення про зміну типу товариства з публічного на приватне, що й відображено у сучасній назві підприємства.

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку через виробничу, комерційну, посередницьку та іншу діяльність. Основний вид діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за класифікатором КВЕД-2010 — 11.05 Виробництво пива. Серед інших видів діяльності:

- 11.03 — Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;
- 11.07 — Виробництво безалкогольних напоїв;
- 43.99 — Інші спеціалізовані будівельні роботи;
- 46.34 — Оптова торгівля напоями;
- 47.25 — Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Асортимент продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає 36 видів пива, 15 видів безалкогольних напоїв та 2 види квасу. Продукція реалізується

через дистриб'юторські компанії, національні та локальні торгові мережі, а також спеціалізовані магазини.

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є лінійно-функціональною, що передбачає чітке вертикальне підпорядкування та поділ на функціональні підрозділи. Основним органом управління є Загальні збори акціонерів, які ухвалюють рішення щодо основних напрямків діяльності підприємства та приймають стратегічні рішення. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю товариства між загальними зборами, а також управляє діяльністю генерального директора. Ревізійна комісія виконує функції контролю фінансово-господарської діяльності товариства, забезпечуючи прозорість та надійність управління(див. рис. 2.3).

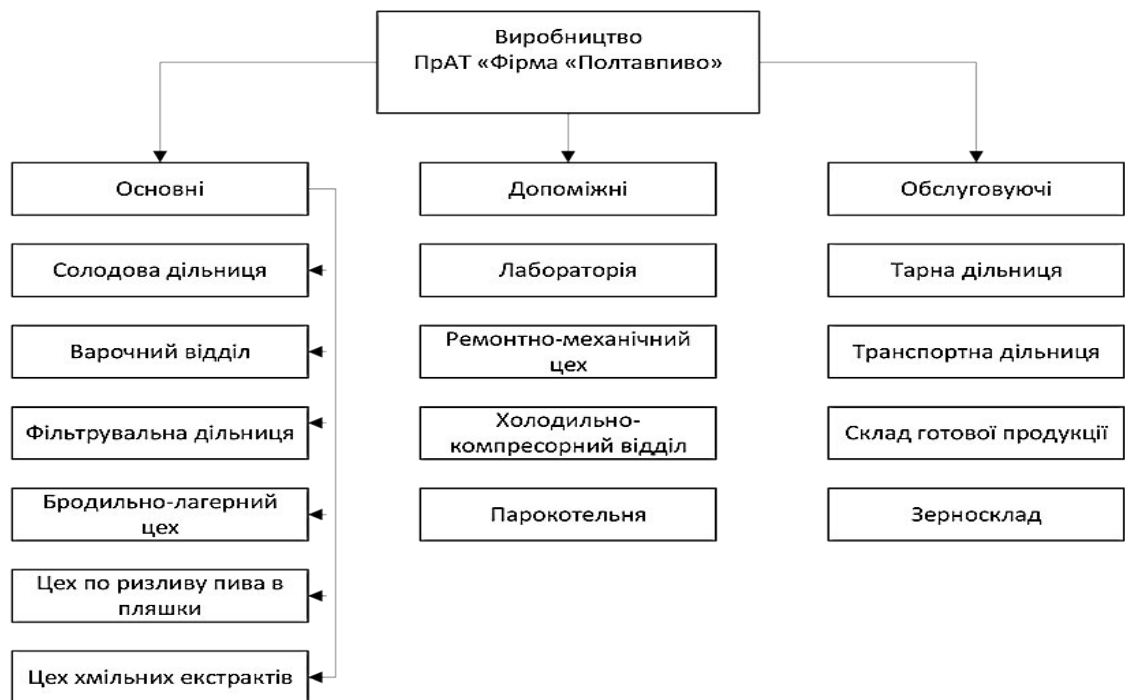


Рис. 2.3.Виробнича структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором

Виробнича структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» включає три основні компоненти: основні виробничі цехи, допоміжні цехи та обслуговуюче господарство. Основні виробничі цехи підприємства охоплюють ключові етапи технологічного процесу, починаючи з підготовки солоду та приготування пивного сусла, і завершуючи процесами фільтрації, бродіння, дозрівання та розливу готового пива. Зокрема, до таких цехів

належать солодова дільниця, варочний відділ, фільтрувальна дільниця, бродильно-лагерний відділ, цех розливу пива в пляшки та цех хмільних екстрактів. Виробничий процес охоплює всі стадії створення продукту, починаючи з обробки солоду та закінчуючи розливом пива у пляшки для реалізації.

Допоміжні цехи відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності виробничих процесів та контролі якості. Зокрема, лабораторія займається перевіркою сировини та готової продукції на всіх етапах виробництва, ремонтно-механічний цех забезпечує технічне обслуговування та ремонт обладнання, а холодильно-компресорний відділ підтримує оптимальні температурні умови для зберігання продукції та процесів бродіння. Парокотельня виробляє пару, необхідну для технологічних процесів, таких як варіння та стерилізація.

Обслуговуюче господарство включає тарну дільницю, транспортну дільницю, склад готової продукції та зерносклад. Тарна дільниця забезпечує належну підготовку тари для розливу, транспортна дільниця відповідає за логістичні процеси та перевезення продукції, а склад готової продукції забезпечує належні умови зберігання перед відправкою споживачам. Зерносклад використовується для зберігання зернових культур, необхідних для виробництва солоду.

Загалом, виробнича структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» є оптимально організованою та відповідає потребам сучасного виробництва. Усі структурні елементи тісно взаємопов'язані, забезпечуючи чіткість технологічного процесу та високу якість готової продукції.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також активно реалізує свою продукцію на зовнішніх ринках. Основними споживачами за кордоном є країни Центральної та Східної Європи. Експортна діяльність підприємства є важливою складовою його економічного розвитку, оскільки дозволяє розширювати ринки збуту, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний прибуток.

Важливо відзначити, що підприємство активно використовує маркетингові стратегії для просування своєї продукції на нові ринки. Зокрема, проводяться рекламні кампанії, беруть участь у міжнародних виставках та ярмарках, що сприяє зміцненню бренду на міжнародному рівні. Окрім цього, важливою складовою розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є впровадження сучасних технологій виробництва, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає різні виробничі та управлінські підрозділи, що сприяють ефективному функціонуванню підприємства. Вона побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл завдань та відповідальності між керівниками і працівниками.

Загальне управління підприємством здійснює генеральний директор, якому підпорядковуються численні функціональні відділи, зокрема служби виробництва, безпеки, кадрів, технічного розвитку та інші. Координація діяльності між різними підрозділами забезпечується чітко встановленими функціональними завданнями та регламентами. Детальна характеристика структурних підрозділів ПрАТ, включаючи функціональні напрями діяльності, цілі, завдання та кількість працівників, представлена у дод. А-Б.

За 2022-2023 роки відбулося зростання виробництва продукції на 2% — з \$9500 до 9700 тис. Найбільше зростання відбулося у категорії пива (+200 тис. дал), тоді як виробництво безалкогольних напоїв зменшилось на \$100 тис.

Таблиця 2.8.

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп)

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, тис. дал		Відхилення	
	2022 р.	2023 р.	абсол. (+/-)	відн. (%)
Пиво	5 000	5 200	200	104
Безалкогольні напої	3 000	2 900	-100	97
Квас	1 500	1 600	100	106
Разом	9 500	9 700	200	102

Джерело: Звіт ПрАТ «Полтавпиво»

Аналіз структури асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2023 роки дозволяє виявити зміни у виробничій діяльності підприємства та оцінити ефективність реалізації різних категорій продукції. У табл. 2.9 наведено динаміку структури асортименту продукції в розрізі основних груп, що включають пиво, безалкогольні напої та квас. Порівняння даних за два роки дозволяє зробити висновки щодо актуальних тенденцій та можливих напрямків розвитку підприємства.

Таблиця 2.9.

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	
Пиво	293 941,83	315 678,51	88,77	88,89	+0,12
Безалкогольні напої	27 861,41	28 945,25	8,41	8,15	-0,26
Квас	9 353,52	10 569,32	2,82	2,96	+0,14
Разом	331 157	355 193	100	100	

Джерело: Звіт ПрАТ «Полтавпиво»

Проаналізувавши динаміку структури асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», можна відзначити кілька важливих аспектів. Загальний обсяг виробництва зріс з 9500 до 9700 тис. дал, що свідчить про позитивний розвиток підприємства. Основною категорією продукції залишається пиво, виробництво якого збільшилося з 5000 до 5200 тис. дал, що підтверджує стійкий попит на цей вид продукції. При цьому частка пива у загальному обсязі виробництва зросла з 88,77% до 88,89%, що свідчить про зосередження діяльності компанії саме на цьому сегменті ринку.

Водночас, виробництво безалкогольних напоїв дещо знизилося – з 3000 до 2900 тис. дал, що може вказувати на зменшення попиту або недостатню інноваційність у цьому напрямку. Незважаючи на стабільну частку безалкогольних напоїв у структурі продукції (9%), їхнє виробництво потребує уваги з боку керівництва, оскільки відсутність зростання може негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства в цьому сегменті.

Виробництво квасу демонструє певне зростання – з 1500 до 1600 тис. дал. Однак його частка у загальній структурі залишається незмінною (3%), що свідчить про відносно невеликий вплив цього продукту на загальний обсяг виробництва.

Вартісні показники підтверджують зазначені тенденції: обсяг виробництва у грошовому вираженні зріс з 331 157 тис. грн до 355 193 тис. грн. Зокрема, вартість виробництва пива зросла з 293 941,83 тис. грн до 315 678,51 тис. грн, що призвело до збільшення його частки у структурі асортименту. Безалкогольні напої та квас залишилися на тих самих позиціях, що свідчить про їхню стабільність, але також вказує на відсутність значного прогресу у цих напрямках.

Таким чином, основною проблемою є зниження обсягів виробництва безалкогольних напоїв, що може свідчити про необхідність оновлення асортименту або вдосконалення маркетингових стратегій. Крім того, значна залежність від виробництва пива створює ризики у випадку коливань попиту або змін у споживчих перевагах.

Оцінка фінансових результатів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2023 роки дозволяє визначити ключові тенденції у розвитку підприємства та його економічну стабільність. Проведений аналіз показників ефективності діяльності включає оцінку доходів, витрат, прибутковості та інших важливих фінансових параметрів, що відображені у табл. 2.10. Порівняння результатів за два роки надає можливість виявити як позитивні зміни, так і потенційні проблеми, що потребують подальшого вдосконалення для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Аналіз наведених фінансових показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2023 роки свідчить про позитивні тенденції у діяльності підприємства, хоча деякі аспекти потребують додаткової уваги.

Таблиця 2.10.

Основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсол., +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	664 775	677 951	13 176	1,98
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	434 744	466 190	31 446	7,23
Адміністративні витрати	тис. грн.	21 602	22 729	1 127	5,22
Витрати на збут	тис. грн.	66 511	76 488	9 977	15
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції(р.2+р.3+р.4)	тис. грн.	522 857	565 407	42 550	8,14
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	105 795	109 669	3 874	3,66
Інші операційні доходи	тис. грн.	18 996	26 122	7126	37,51
Інші операційні витрати	тис. грн.	55 119	28 997	-26 122	-47,39
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	81 457	84 385	2 928	3,59
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	373 211	455 801	82 590	22,13
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	320 629	404 413	83 784	26,13
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	170 679	179 638	8 959	5,25
Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	284	276	-8	-2,82
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	78,65	83,39	5	6,03
Фондовіддача (р.1/р.13)	грн./грн.	3,89	3,77	-0,12	-3,1
Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	грн./особу	2 341	2 456	115	4,91
Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	27,1	19,9	-7,2	x
Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	12,25	12,44	0,19	x
Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	21,82	18,5	-3,32	x
Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	25,40	20,8	-4,6	x

Джерело: складено автором за звітністю підприємства

Незважаючи на зростання чистого доходу на 1,98%, відбулося суттєве збільшення собівартості реалізованої продукції (на 7,23%), що може бути пов'язано із підвищенням виробничих витрат або зростанням вартості

ресурсів. Адміністративні витрати та витрати на збут також зросли, що свідчить про посилення маркетингової активності та управлінських витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності продемонстрував помірне зростання (на 3,66%), що говорить про стабільність підприємства у виробничій сфері. Водночас чистий прибуток зріс лише на 3,59%, що свідчить про необхідність підвищення ефективності витратної політики. Зниження рентабельності продукції та активів вказує на потенційні ризики для довгострокового розвитку, які потребують ретельного аналізу та розробки заходів щодо оптимізації витрат.

Зростання середньорічної вартості активів та власного капіталу свідчить про нарощування матеріально-технічної бази підприємства, що є позитивним фактором. Однак, одночасне зниження чисельності персоналу вказує на можливу оптимізацію виробничих процесів або проблеми із забезпеченням кадрів.

Отже, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» є сучасним приватним акціонерним товариством з чітко структурованою лінійно-функціональною системою управління, яка забезпечує ефективне функціонування виробничих та управлінських підрозділів. Виробнича структура підприємства охоплює основні виробничі цехи, допоміжні цехи та обслуговуюче господарство, що дозволяє здійснювати повний цикл виробництва та контролювати якість продукції. Основним напрямком діяльності є виробництво пива, яке становить найбільшу частку у загальному обсязі продукції.

Активна експортна діяльність підприємства сприяє розширенню ринків збуту та підвищенню конкурентоспроможності. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» демонструє позитивні тенденції розвитку завдяки стабільному зростанню обсягів виробництва та широкому асортименту продукції. Проте, зменшення обсягів виробництва безалкогольних напоїв потребує додаткової уваги керівництва та вдосконалення маркетингових стратегій. Для подальшого успішного функціонування підприємству необхідно вдосконалювати маркетингові стратегії, розширювати ринки збуту, підвищувати якість

продукції та оптимізувати управлінські процеси з урахуванням сучасних ринкових викликів.

2.3. Оцінка ефективності управління експортними операціями на підприємстві

Експортна діяльність є однією з ключових складових стратегічного розвитку підприємства, яка сприяє розширенню ринків збуту, підвищенню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій на міжнародному ринку. Управління експортними операціями передбачає комплекс заходів, спрямованих на ефективну організацію виробництва, маркетингу, збуту та логістики продукції з метою забезпечення її конкурентоспроможності за межами країни.

Управління експортними операціями є багатограним процесом, що включає оцінку зовнішнього середовища, адаптацію продукції до вимог зовнішнього ринку, розробку стратегій просування товарів, оптимізацію логістичних процесів та здійснення фінансового контролю. Основні критерії оцінки ефективності експортної діяльності підприємства можна розділити на три основні групи: фінансово-економічні показники, маркетингові показники та показники конкурентоспроможності продукції.

Фінансово-економічні показники включають: обсяги експорту в натуральному та вартісному виразі, частку експорту в загальному обсязі виробництва, прибуток від експортних операцій та рентабельність експортної діяльності. Вони дозволяють оцінити загальний фінансовий стан підприємства та ефективність використання його ресурсів на зовнішніх ринках.

Маркетингові показники передбачають аналіз обсягів продажу на різних ринках, дослідження частки ринку, оцінку ефективності рекламних кампаній та інших заходів просування продукції. Важливе значення має оцінка конкурентних переваг продукції на міжнародних ринках, зокрема, за рахунок її унікальності, якості та відповідності вимогам споживачів.

Показники конкурентоспроможності продукції відображають її відповідність вимогам міжнародних ринків за такими критеріями, як якість, ціна, інноваційність та наявність відповідних сертифікатів. Підвищення конкурентоспроможності експортної продукції є важливим напрямком стратегічного розвитку підприємства.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює активну експортну діяльність, реалізуючи продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними споживачами продукції на зовнішніх ринках є країни Центральної та Східної Європи. Підприємство намагається розширювати свої експортні можливості шляхом покращення якості продукції, розширення асортименту та впровадження сучасних маркетингових стратегій.

Для оцінки ефективності управління експортними операціями важливо враховувати конкуренцію та зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства. Для цього доцільно застосувати модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дозволяє детально оцінити конкурентне середовище та виявити основні загрози і можливості для подальшого розвитку підприємства.

1. Сила впливу постачальників. ПрАТ «Фірма Полтавпиво» залежить від постачальників сировини, таких як ячмінь, хміль, дріжджі та вода. Оскільки якість продукції безпосередньо залежить від якості цих компонентів, контроль постачальників є важливим аспектом. Постачальники мають середню силу впливу, оскільки існує можливість їх заміни, але це може призвести до збільшення витрат на логістику або потреби в переукладенні угод.

2. Сила впливу покупців. Покупці ПрАТ «Фірма Полтавпиво» включають дистриб'юторів, роздрібні мережі та кінцевих споживачів. Висока якість продукції та розширення асортименту допомагають утримувати клієнтів, хоча конкуренція на ринку залишається суттєвою. Сила впливу покупців оцінюється як середня, оскільки вони мають широкий вибір продукції.

3. Загроза нових учасників. Високі бар'єри для входу на ринок, зумовлені значними капіталовкладеннями у виробництво, регуляторними вимогами та сильною конкуренцією. Проте, малі виробники крафтового пива можуть створювати певний тиск. Загроза нових учасників є низькою.

4. Загроза заміників. Споживачі можуть обирати між різними алкогольними та безалкогольними напоями. Заміна пива на інші напої можлива, особливо через зміну споживчих вподобань. Загроза заміників оцінюється як середня.

5. Конкурентне суперництво. Конкуренція на ринку пива є високою. Основними конкурентами є такі компанії, як «Оболонь», «Carlsberg Ukraine», «Перша Приватна Броварня». Перенасиченість ринку змушує підприємство вдосконалювати продукцію та активно займатися маркетингом. Конкурентне суперництво оцінюється як високе.

Аналіз показників експортної діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» за 2022–2023 роки можна побачити у табл. 2.11.

Проведений аналіз показує, що ПрАТ «Фірма Полтавпиво» демонструє позитивні тенденції у сфері експортної діяльності. Загальний обсяг експорту за 2023 рік зріс на 30 тис. дал, що відповідає приросту на 3,16%. Вартісний обсяг експорту збільшився на 12%, що свідчить про ефективне використання можливостей зовнішнього ринку.

Таблиця 2.11.

Показники експортної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2023 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Обсяг експорту (тис. дал)	950	980	+30	+3,16
Вартісний обсяг експорту (тис. грн)	250 000	280 000	+30 000	+12,00
Частка експорту в загальному обсязі виробництва (%)	9,5	10	+0,5	+5,26
Прибуток від експортних операцій (тис. грн)	80 000	85 000	+5 000	+6,25
Рентабельність експортної діяльності (%)	32	30	-2	-6,25

Джерело: складено автором

Зростання частки експорту в загальному обсязі виробництва з 9,5% до 10% підтверджує успішність стратегії підприємства щодо виходу на міжнародні ринки. Це також вказує на стабільний попит на продукцію ПрАТ «Фірма Полтавпиво» за межами України.

Однак, варто звернути увагу на зменшення рентабельності експортної діяльності на 2% у 2023 році. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на виробництво або маркетинг, коливанням валютного курсу або посиленням конкуренції на зовнішніх ринках.

Перед проведенням SWOT-аналізу важливо визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність ПрАТ «Фірма Полтавпиво». Внутрішні фактори включають рівень інноваційності, якість продукції, особливості виробництва та маркетингові стратегії. Зовнішні фактори охоплюють конкурентне середовище, споживчі уподобання та регуляторні вимоги.

SWOT-аналіз експортної діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, можливості для розвитку та загрози, які можуть негативно впливати на діяльність. Кількісна оцінка SWOT-аналізу представлена у додатку 3.

Для оцінки ефективності управління експортними операціями важливо провести SWOT-аналіз, який дозволить визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що впливають на його діяльність.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки поточного стану підприємства та розробки ефективної стратегії експортної діяльності. Врахування сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, допоможе підприємству формувати конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Аналіз ефективності управління експортними операціями ПрАТ «Фірма Полтавпиво» показав, що підприємство займає стабільні позиції на зовнішніх ринках завдяки високій якості продукції, широкому асортименту та наявності налагоджених зв'язків з постачальниками та споживачами. Незважаючи на

позитивні тенденції зростання обсягів експорту та вартісних показників, спостерігається зменшення рентабельності експортної діяльності, що вказує на необхідність оптимізації витрат та вдосконалення маркетингових стратегій, табл. 2.12.

Таблиця 2.12.

SWOT-аналіз експортної діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. ПрАТ «Фірма Полтавпиво» має багаторічний досвід роботи на ринку, що надає підприємству перевагу у розумінні специфіки виробництва та маркетингу продукції. Багаторічний досвід також допомагає підтримувати лояльність постійних клієнтів та створювати нові бізнес-зв'язки.</p> <p>2. Підприємство використовує сучасне обладнання та передові технології у виробництві, що дозволяє забезпечити високу якість продукції. Інноваційні технології сприяють зниженню витрат на виробництво та підвищенню ефективності операцій.</p> <p>3. Висока якість продукції є одним із головних конкурентних переваг підприємства. Відповідність міжнародним стандартам забезпечує позитивний імідж та підвищує привабливість для споживачів на зовнішніх ринках.</p> <p>4. Виробництво унікальних крафтових смаків дозволяє диференціюватися від конкурентів та залучати споживачів, які віддають перевагу ексклюзивним продуктам.</p> <p>5. Підприємство постійно розширює свій асортимент продукції, що дозволяє охоплювати ширшу аудиторію та задовольняти різні уподобання споживачів.</p>	<p>1. ПрАТ «Фірма Полтавпиво» значною мірою залежить від виробництва пива, яке складає близько 98% всього обсягу продукції. Така залежність від одного продукту підвищує ризики, пов'язані зі зміною попиту або регуляторними обмеженнями.</p> <p>2. Недостатня увага до маркетингових заходів на міжнародному ринку обмежує можливості для зростання експортної діяльності. Підприємство потребує розширення маркетингових кампаній та просування свого бренду за межами України.</p> <p>3. На ринку пива існує значна конкуренція з боку великих виробників, які мають усталені позиції та розширені мережі дистрибуції. Це створює складнощі у завоюванні ринкової частки.</p> <p>4. Підприємство недостатньо уваги приділяє розвитку безалкогольних напоїв, які є перспективним сегментом ринку. Це може призвести до втрати частини потенційної аудиторії.</p> <p>5. Відсутність позицій у рейтингах провідних брендів України, зокрема у ТОП-10, знижує впізнаваність бренду та може негативно впливати на довіру споживачів.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Вихід на нові ринки, зокрема Азії та Африки, може забезпечити значне зростання експортної діяльності. Ці ринки характеризуються високим рівнем попиту на алкогольну продукцію, зокрема пиво.</p> <p>2. Вдосконалення маркетингових стратегій, розширення рекламних кампаній та використання інноваційних методів просування можуть суттєво підвищити обізнаність про продукцію та залучити нових клієнтів.</p>	<p>1. Збільшення акцизів на алкогольну продукцію може суттєво вплинути на собівартість продукції та, відповідно, на її конкурентоспроможність.</p> <p>2. Зміни у законодавстві або регуляторних вимогах можуть створити додаткові бар'єри для експорту продукції. Це стосується як вимог до якості продукції, так і процедур митного контролю.</p>

Продовження табл 2.12

1	2
<p>3. Впровадження екологічних технологій у виробництво дозволить підприємству позиціонувати свою продукцію як екологічно чисту, що є важливим фактором для сучасних споживачів, які віддають перевагу «зеленим» продуктам.</p> <p>4. Використання онлайн-продажів та дистрибуції через інтернет-платформи відкриває нові можливості для розширення ринків збуту. Дистанційна торгівля дозволяє залучати клієнтів без значних витрат на фізичну присутність на ринку.</p> <p>5. Популяризація крафтового пива як специфічного продукту з унікальними смаковими характеристиками створює можливості для позиціонування ПрАТ «Фірма Полтавпиво» як виробника оригінальних та ексклюзивних продуктів.</p>	<p>3. Посилення конкуренції з боку міжнародних брендів, які активно працюють на українському ринку, може призвести до зниження частки ринку ПрАТ «Фірма Полтавпиво».</p> <p>4. Нестабільність економічної ситуації, особливо у разі кризових явищ, може негативно вплинути на купівельну спроможність споживачів та фінансову стабільність підприємства.</p> <p>5. Зміни у споживчих вподобаннях, наприклад, перехід на безалкогольні або інші алкогольні напої (сидри, вина), можуть знизити попит на пиво, особливо серед молоді.</p>

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які впливають на його експортну діяльність. Сильними сторонами ПрАТ «Фірма Полтавпиво» є багаторічний досвід на ринку, сучасні технології виробництва, високий рівень якості продукції та унікальні крафтові смаки. Водночас, слабкими сторонами залишаються залежність від одного виду продукції (пиво становить 98% загального виробництва), недостатній маркетинг на міжнародному ринку та перенасиченість галузі конкурентами.

Серед можливостей можна виділити вихід на нові ринки, вдосконалення маркетингових стратегій, впровадження екологічних технологій та розвиток онлайн-продажів. Проте існують і значні загрози, такі як зростання конкуренції з боку великих міжнародних виробників, нестабільність економічної ситуації, зміни у законодавстві та зниження попиту на алкогольну продукцію.

Таким чином, для підвищення ефективності управління експортними операціями ПрАТ «Фірма Полтавпиво» необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на диверсифікацію продукції, підвищення

рентабельності, розширення географії збуту та активізацію маркетингових зусиль на міжнародних ринках. Оптимізація експортної діяльності повинна базуватися на чіткому розумінні конкурентного середовища та ефективному використанні наявних можливостей для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у сфері експортних операцій дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє поступове зростання на ринку пива, орієнтуючись на розширення своєї присутності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними конкурентами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є великі національні та міжнародні виробники пива, які мають значні ринкові частки. Підприємство знаходить свою нішу завдяки виробництву якісної продукції та використанню сучасних технологій. Основні ринки збуту включають країни Центральної та Східної Європи, де спостерігається стійкий попит на продукцію компанії.

У результаті проведеного аналізу господарської та експортної діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» встановлено наступне:

- Підприємство продемонструвало стабільну динаміку виробництва. Зокрема, за 9 місяців 2024 року обсяг виробництва пива в Україні склав 109,6 млн дол., що на 5,3% більше, ніж за аналогічний період 2023 року, але лише 81,4% від рівня 2021 року.
- Частка експорту у загальному обсязі реалізації продукції підприємства становить лише 2–3%, що свідчить про значний нереалізований потенціал на зовнішніх ринках.
- Основні ринки збуту зосереджені у країнах Східної Європи (Польща, Білорусь, Латвія), при цьому експортна географія обмежена.
- Асортимент експортної продукції переважно орієнтований на пивну продукцію, яка формує 98% загального товарного портфеля.

- У 2023 році рентабельність експортної діяльності знизилась на 2%, що свідчить про потребу в оновленні підходів до управління експортом.
- SWOT-аналіз показав сильні сторони компанії (висока якість продукції, сучасне обладнання), але також і слабкі місця, зокрема низьку активність у безалкогольному сегменті, обмежене позиціонування на міжнародному ринку та недостатній маркетинг.

Таким чином, діяльність підприємства в експортному напрямі має резерви для зростання через диверсифікацію асортименту, розширення географії постачань та впровадження сучасних цифрових інструментів просування.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями удосконалення управління експортними операціями ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Експортна діяльність є важливою складовою стратегії розвитку сучасного підприємства, зокрема в умовах нестабільної економіки та зростаючої конкуренції. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вже має досвід на міжнародному ринку, однак результати аналізу вказують на існування низки стримуючих чинників, які обмежують повноцінну реалізацію експортного потенціалу підприємства.

Виявлені проблеми, що потребують управлінських рішень:

- 1) низька диверсифікація продукції (98% припадає на пиво);
- 2) обмежене географічне охоплення ринку (основні ринки — країни Східної Європи). За результатами аналізу можна зазначити, що, основними ринками збуту залишаються Польща та Латвія, а експортна частка у загальному обсязі реалізації коливається в межах 2–3%, що свідчить про наявний резерв для розширення географії постачань;
- 3) низька рентабельність експортної діяльності (зниження на 2% у 2023 році);
- 4) відсутність брендової впізнаваності серед ТОП-виробників;
- 5) недостатня інвестиційна активність у безалкогольний сегмент продукції;
- 6) слабка цифрова та логістична інтеграція з міжнародними каналами збуту [41;48].

У процесі прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення експортної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливо дотримуватися чіткої послідовності дій, що включає як стратегічні, так і тактичні компоненти управління. Нижче наведено алгоритм розробки такого рішення, який

базується на принципах системності, адаптивності та орієнтації на результат (рис. 3.1).

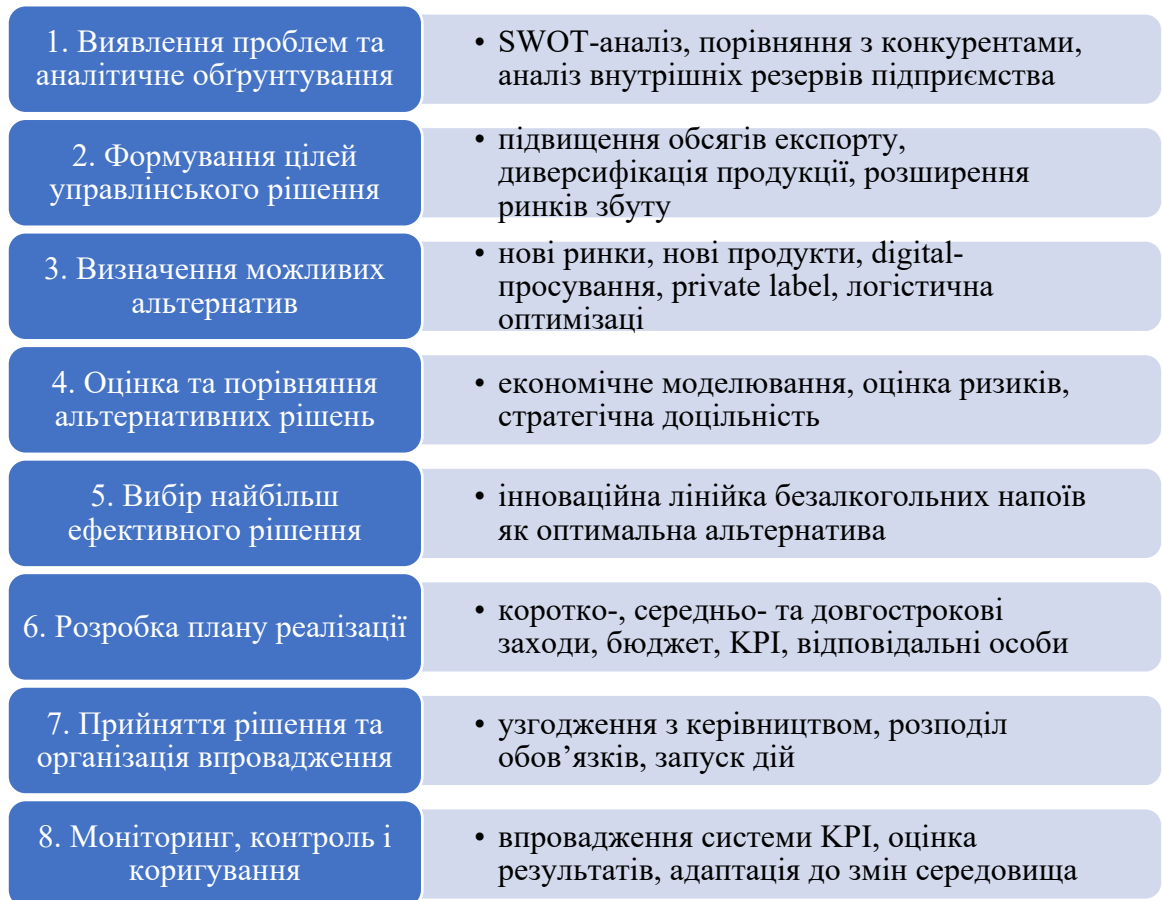


Рис. 3.1. Алгоритм прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення експортної діяльності

Джерело: складено автором на основі [12]

Як видно зі рис. 3.1, процес управлінського рішення охоплює всі ключові етапи — від ідентифікації проблем до впровадження змін і контролю їх реалізації. Такий підхід дозволяє залучити відповідальних осіб, оцінити ефективність альтернатив, забезпечити поетапне впровадження та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

На основі результатів SWOT-аналізу та порівняльного аналізу з європейськими конкурентами, можна виділити три стратегічні напрями, які повинні лягти в основу управлінського рішення щодо вдосконалення управління експортними операціями:

1. Розширення ринків збуту (експортна географія).

У 2023 році обсяг експорту ПрАТ «Фірма Полтавпиво» зріс на 12%, однак підприємство все ще сконцентроване переважно на ринках Польщі, Латвії [6;24]. У той же час, аналіз глобального ринку пива показує високий попит на українську продукцію в країнах Балкан, Азії, Близького Сходу. Потенційними напрямками розширення є:

- Молдова, країни Європи;
- Ізраїль, Туреччина;
- Нігерія, Гана (Африка зростає швидкими темпами);
- Південно-Східна Азія (Таїланд, В'єтнам, Малайзія) [41;50].

Управлінське рішення — укладання угод з локальними дистриб'юторами, логістичними операторами, участь у профільних виставках і торгових місіях.

Окрім того, доцільно також залучити підтримку Офісу з просування експорту України, який надає підприємствам консалтинг, аналітику та доступ до міжнародних торгових місій.

А ще, варто розглянути формат співпраці за моделлю private label, яку успішно застосовують європейські бренди [45]. Це дозволить вийти на нові ринки без потреби масштабного брендування.

2. Розробка нових продуктів (диверсифікація портфеля).

Асортимент продукції, попри наявність 36 видів пива, практично не оновлюється. У той час як попит на безалкогольне пиво, крафтове пиво, функціональні безалкогольні напої зростає. За результатами споживчих опитувань, до 57% осіб з високими доходами надають перевагу саме крафтовому або безалкогольному пиву [42].

Удосконалення управління експортними операціями передбачає створення інноваційної лінійки безалкогольного пива з подальшим виведенням її на зовнішні ринки, зокрема Молдови. Такий крок дозволить не лише розширити цільову аудиторію, а й задовольнити запити споживачів, які надають перевагу більш здоровим альтернативам традиційної продукції.

Прикладом ефективності такої стратегії є досвід бренду «Живець» (Польща), який після впровадження безалкогольного варіанту свого класичного продукту зміг збільшити частку ринку на 12% [40;43].

Також рекомендовано розглянути екологічну сертифікацію нових продуктів (наприклад, EU Organic), що значно підвищить довіру до бренду на європейському ринку. Як показано в розділі 2.2, на частку безалкогольних напоїв припадає лише 18,3% реалізованої продукції. Це підтверджує, що підприємство має значний невикористаний потенціал у цьому напрямку [29].

До того ж, результати порівняльного аналізу в табл. 2.6 показують, що кількість торгових марок ПрАТ «Фірма Полтавпиво» (10 ТМ) співставна з європейськими лідерами, що створює підґрунтя для запуску нових нішевих брендів [27].

Також рекомендовано розглянути екологічну сертифікацію нових продуктів (наприклад, EU Organic), що значно підвищить довіру до бренду на європейському ринку.

3. Оптимізація маркетингової та цифрової присутності.

Підприємство практично не присутнє у Google-рекламі, соцмережах, а також у міжнародних маркетплейсах. Серед причин:

- слабка діджиталізація;
- відсутність цільового позиціонування;
- неадаптованість сайту до англomовного користувача [48].

Управлінське рішення передбачає запуск цифрової маркетингової платформи з активною присутністю у міжнародних B2B- та B2C-системах, таких як, а також використання соціальних мереж Instagram і Facebook. Це дозволить розширити канали збуту, підвищити впізнаваність бренду на глобальному ринку та забезпечити прямий контакт зі споживачами [5;48].

Доцільно створити окрему команду з digital-маркетингу для іноземних ринків, яка б займалась не лише просуванням, але й аналітикою поведінки споживачів, A/B тестуванням реклам та локалізацією контенту [3].

З метою поглибленої оцінки впливу зовнішніх факторів на управління експортними операціями рекомендовано використати інструмент PESTLE-аналізу, який дозволить ідентифікувати ризики та можливості з боку політичного середовища, технологій, екології та права [28].

З метою реалізації стратегії підвищення ефективності експортної діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» було визначено пріоритетні напрями, які охоплюють розширення ринків, продуктові інновації, маркетингову активність, цифровізацію каналів збуту та вдосконалення логістики. Кожен із напрямів передбачає конкретне управлінське рішення, що має забезпечити досягнення вимірюваних результатів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Ключові напрями управлінських рішень для удосконалення експортної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Стратегічний напрям	Конкретне управлінське рішення	Очікуваний результат
Розширення ринків	Вихід на ринок Молдови	+10% обсяг експорту
Продуктова інновація	Лінійка безалкогольного пива	Розширення ЦА
Маркетинг та брендинг	Участь у виставках, реклама	Зростання впізнаваності
Цифрові канали збуту	Інтеграція у B2B-платформи	Збільшення зовнішніх замовлень
Логістика	Контракти з 3PL-операторами	Зменшення витрат на доставку

Джерело: складено автором завдяки [5;11;21]

Запропоновані управлінські рішення дозволяють сформувати системний підхід до модернізації експортної політики підприємства. Їх впровадження сприятиме розширенню географії експорту, підвищенню конкурентоспроможності продукції, скороченню логістичних витрат і формуванню стійкої присутності на міжнародних ринках.

Крім того, важливо впровадити систему моніторингу КРІ для кожного напрямку (наприклад, частка експорту, впізнаваність бренду, час доставки, вартість одного замовлення), що дозволить контролювати ефективність нової стратегії в динаміці.

При реалізації вищезазначених рішень, доцільним є розробка покрокового плану дій з розмежуванням короткострокових (до 1 року), середньострокових (1–3 роки) та довгострокових (3+ років) заходів. Це дозволить уникнути перевантаження ресурсів і забезпечити поетапну реалізацію стратегії [21].

У короткостроковій перспективі (до 12 місяців) пріоритетами мають стати: запуск цифрової платформи, укладання контрактів з логістичними операторами, адаптація сайту до вимог іноземних споживачів.

У середньостроковій — створення нових продуктивних лінійок, маркетингові кампанії на нових ринках, участь у міжнародних виставках (наприклад, BrauBeviale, SIAL, Anuga) [5].

Довгостроковими цілями є: формування міжнародного бренду, вихід на ринок Західної Європи та Молдови, а також впровадження сталих (sustainable) практик у виробництві з метою підвищення іміджу в екологічно свідомих регіонах.

Отже, успішність реалізації управлінських рішень значною мірою визначатиметься рівнем стратегічного планування, ефективним розподілом ресурсів та здатністю підприємства гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

В умовах високої динаміки міжнародного ринку важливо передбачати сценарії адаптації до змін кон'юнктури, політичних ризиків, торговельних бар'єрів та логістичних ускладнень. Саме тому обрана стратегія повинна бути відкритою до постійного вдосконалення — з урахуванням результатів моніторингу, зворотного зв'язку від партнерів та актуальних ринкових трендів [31].

Окремий акцент слід зробити на розвитку партнерських мереж — з міжнародними закупівельниками, логістичними операторами, сертифікаційними агентствами та торговими представництвами. Така міжорганізаційна взаємодія сприятиме формуванню стійкої експортної екосистеми та забезпечить довгострокову підтримку на зовнішніх ринках.

Окрім того, одним із важливих напрямів стратегічного розвитку є поступова інтеграція принципів ESG (екологічність, соціальна відповідальність, належне управління) у експортну політику підприємства. Врахування критеріїв сталого розвитку дозволить не лише підвищити репутацію компанії в очах міжнародних партнерів, а й відкрити доступ до «зелених» інвестицій та нових каналів збуту в екологічно чутливих країнах ЄС.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу щодо вдосконалення управління експортними операціями

Серед запропонованих управлінських рішень особливої актуальності набуває створення інноваційної лінійки безалкогольних напоїв як ключовий захід з диверсифікації експортного портфеля ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Саме цей напрям є найбільш обґрунтованим з точки зору фінансової доцільності, відповідності ринковим трендам та наявності необхідних внутрішніх ресурсів для реалізації.

Розробка нової продуктової лінійки передбачає виведення на зовнішній ринок безалкогольного пива. Цей захід дозволяє:

- розширити цільову аудиторію, включаючи споживачів, які віддають перевагу здоровому способу життя або мають релігійні/медичні обмеження щодо алкоголю;
- зайняти перспективну нішу, яка активно розвивається у країнах ЄС, Близького Сходу та Азії (за останні 5 років попит на безалкогольні напої зріс на 18–25%);
- зменшити сезонність продажів та посилити бренд асоціацією з інноваціями та еко-орієнтованістю;
- відповідати сучасним вимогам sustainable consumption, що критично важливо для міжнародних партнерів [40;43].

Виведення безалкогольного пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринок Молдови є стратегічно обґрунтованим кроком, що базується на аналізі ринкових тенденцій, споживчих переваг та конкурентних переваг продукту. Цей крок дозволить компанії розширити географію присутності, диверсифікувати ризики та скористатися зростаючим попитом на безалкогольні напої в регіоні.

Світовий ринок безалкогольного пива демонструє стабільне зростання, зумовлене кількома ключовими факторами, що знаходять відображення і в сусідніх країнах, зокрема в Молдові:

- зростання усвідомленості щодо здорового способу життя: Споживачі все більше дбають про своє здоров'я, шукаючи альтернативи алкогольним напоям. Безалкогольне пиво дозволяє насолоджуватися смаком пива без негативного впливу алкоголю.

- зміна культурних норм: Збільшується кількість ситуацій, коли вживання алкоголю є неприйнятним (наприклад, за кермом, на роботі, під час вагітності, або з релігійних міркувань). Безалкогольне пиво стає ідеальним рішенням для таких випадків.

- розширення асортименту та покращення смакових якостей: Сучасні технології виробництва дозволяють створювати безалкогольне пиво, яке за смаковими якостями майже не поступається традиційному. Це руйнує стереотипи про «несмачне» безалкогольне пиво.

- демографічні зміни: Зростає сегмент молодих споживачів, які є більш відкритими до нових продуктів та експериментів, а також старші вікові групи, що надають перевагу помірному споживанню.

Молдова, як країна з європейським вектором розвитку та відносно молодою демографічною структурою, ймовірно, також відчуває ці тенденції. Хоча дані про молдовський ринок безалкогольного пива можуть бути обмежені, загальноєвропейські тренди дають підстави вважати, що попит на цей продукт буде зростати.

Аналітична оцінка потенціалу ринку Молдови для виходу українського безалкогольного пива ТМ «Полтавпиво» свідчить про наявність перспектив, зумовлених поєднанням макроекономічних, споживчих, конкурентних і регуляторних чинників. У країні з населенням близько 2,5 млн осіб, значна частина якого зосереджена в містах, зростає споживання напоїв, особливо серед молоді, що тяжіє до здорового способу життя та європейських цінностей. Попри помірний рівень доходів, формується середній клас, який виявляє зацікавленість у якісній альтернативі алкогольним продуктам. Євроінтеграційний вектор розвитку Молдови сприяє відкритості ринку, що виражається у спрощенні процедур сертифікації та зростанні загальної споживчої культури.

Сегмент безалкогольного пива наразі залишається невеликим, однак демонструє стабільну динаміку зростання, особливо серед категорій споживачів, орієнтованих на активний спосіб життя, включаючи водіїв, жінок та молодь. Попит має виражену сезонність, що зумовлює доцільність ринкового старту напередодні весняно-літнього періоду.

У споживчій поведінці домінують такі чинники, як смак, доступність продукції, ціна та впізнаваність бренду. Молоді споживачі відкриті до українських брендів завдяки географічній та культурній близькості, що створює сприятливі умови для адаптації продукції на локальному рівні.

Конкуренція на ринку представлена як локальними, так і міжнародними брендами, зокрема Efes Vitanta, Heineken, Tuborg, Bergenbier. Українські виробники пива вже частково присутні в Молдові, проте поки без системної маркетингової підтримки у сегменті безалкогольної продукції, що відкриває можливості для нішевого позиціонування — з акцентом на натуральність, молодіжну автентичність та національне походження.

В якості основних каналів збуту можна запропонувати великі ритейл-мережі (Linella, Kaufland, Nr1), локальні магазини та заклади громадського харчування. Сегмент HoReCa, особливо у містах Кишинів та Бельці, активно розширює пропозицію безалкогольного пива, особливо у теплі сезони.

Онлайн-продаж ще недостатньо розвинений, однак демонструє тенденцію до зростання через сервіси доставки їжі.

Регуляторне середовище є досить сприятливим для українських виробників, завдяки Угоді про вільну торгівлю. Українські підприємства здебільшого вже відповідають вимогам щодо харчової безпеки (НАССР, ISO 22000), а маркування продукції має відповідати вимогам ринку — зокрема бути виконаним румунською мовою та містити зазначення "fără alcool".

Для ефективного виходу на молдавський ринок безалкогольного пива доцільно реалізувати пілотний запуск продукції через основні торговельні мережі у Кишиневі та Бельцях, орієнтуючись на найбільш концентровану й активну міську аудиторію. Маркетингова стратегія повинна акцентувати увагу на молодіжному середовищі — через спортивні заходи, музичні події, соціальні мережі та неформальні комунікаційні платформи. Оформлення продукту має підкреслювати натуральність і сучасність: слогани на зразок "0.0% alcohol", "natural taste" та "Ukrainian brewed" посилять привабливість серед споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя.

Конкурентна ціна, нижча або співмірна з наявними брендами-лідерами, такими як Heineken 0.0 чи Efes Zero, дозволить сформувати вигідну ринкову нішу. Одночасно доцільно забезпечити партнерство з дистриб'юторами, які мають налагоджені зв'язки з сегментом HoReCa, адже саме він формує значну частину сезонного попиту.

У підсумку, ринок Молдови є відкритим до нових форматів напоїв, зокрема безалкогольного пива українського виробництва. Позитивне ставлення до українських товарів, нерозвинена конкуренція в цьому сегменті та зростання інтересу до безалкогольного пива ТМ «AltMüller Original» fără alcool створюють сприятливі умови для формування стійкої комерційної присутності на локальному рівні.

Сформуємо калькуляцію нового безалкогольного пива ТМ «AltMüller Original» fără alcool, перший елемент калькуляції сировина та основні матеріали, табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Стаття калькуляції сировина та основні матеріали, 1 дал, грн

№ п/п	Сировина по продуктам	Одиниці виміру	Норма витрат на 1 дал.	Вартість одиниці, грн.	Витрати на 1 дал., грн.
1	Солод світлий	кг	2,3	77	177,1
2	Ячмінь	кг	3,6	47	169,2
3	Рисова січка	кг	3,63	44,8	162,624
4	Вода	м.куб.	1,25	34,8	43,5
5	CO ² -екстракт хмелю	кг	0,0012	1500	1,8
6	Хміль	кг	0,034	768	26,112
Всього		-	-	-	580,336

Джерело: складено автором на основі даних заводу

У межах статті «Допоміжні матеріали» планується врахування витрат, безпосередньо пов'язаних із забезпеченням технологічного процесу виробництва пива. Це включає фільтраційні компоненти, оздоблювальні та пакувальні засоби, а також витрати на втрати, пов'язані з браком банок. До переліку таких матеріалів належать, різноманітні пакувальні матеріали, технічна вода, що використовується для миття бочок, каустична сода, фільтрувальна маса, декстрин, марля, бельтинг, а також матеріали, необхідні для підготовки тари (зокрема мийка, пропарювання та нанесення трафаретного маркування, табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Розрахунок статті калькуляції «Допоміжні матеріали»

№ п/п	Сировина по продуктам	Одиниці виміру	Норма витрат на 1 дал.	Вартість одиниці, грн.	Витрати на 1 дал. грн.
1	Вода	м3	0,4	24,12	9,64
2	Декстрин	кг	0,05	60,72	3,03
3	Плівка	кг	0,025	290	7,25
4	Банка	шт	25	0,09	2,25
8	Сода каустична	кг	0,021	60,72	1,27
Всього		-	-	-	23,44

Джерело: складено автором

У межах статті «Паливо на технологічні цілі» планування витрат здійснюється на основі нормативного споживання умовного палива на одиницю продукції (1 дал пива). Загальний обсяг умовного палива

приводиться до еквіваленту пари, виходячи з умовного співвідношення: 1 тонна умовного палива відповідає 7 т пари. Далі на підставі фактичної собівартості пари визначається вартість одиниці умовного палива шляхом ділення загальної вартості виробленої пари на обсяг умовного палива, необхідного для її виробництва. Отримані витрати розподіляються між сортами пива пропорційно до обсягів виробництва з урахуванням технологічних потреб.

Щодо статті «Електроенергія, паливо та холод на технологічні цілі», розрахунок витрат базується на загальній кількості холоду, необхідного для підтримання технологічного процесу — зокрема охолодження сула, витримки пива та підготовки до розливу. Планова потреба в холоді визначається згідно з нормами витрат на 1 дал продукції та обсягом виробничої програми. Вартість 1 млн кілоджоулів холоду обчислюється на основі кошторису витрат на утримання компресорної установки та загального обсягу виробленого холоду.

Таблиця 3.4

Розрахунок статті калькуляції «Паливо та енергія на технологічні цілі»

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Норма витрат енергоресурсів на 1 дал.	Ціна за одиницю, грн.	Вартість енергоресурсів на 1 дал., грн.
1	Пара	кг	6,64	9,5	63,08
2	Електроенергія	кВт	0,25	4,32	1,08
3	Стиснене повітря	м ³	1,06	8	8,48
4	Холод	Гкал	0,045	360	16,2
	Всього		-	-	88,84

Джерело: складено автором на основі даних пивзаводу

Планування витрат на виробництво продукції здійснюється з урахуванням кількох ключових статей. Основна заробітна плата виробничих робітників розраховується в загальному порядку, і згідно з даними підприємства, її рівень становить 22,45 грн на 1 дал продукції. Загальновиробничі витрати за даними підприємства становлять 22,5 грн на 1 дал, а витрати на утримання та експлуатацію обладнання – 32,5 грн на 1 дал.

Всі інші витрати будуть визначені в таблиці 3.5, при цьому адміністративні витрати становлять 8% від виробничої собівартості, а витрати на збут – 6% від виробничої собівартості.

Таблиця 3.5.

Калькуляція експортного безалкогольного пива ТМ «AltMüller Original», 1 дал, грн

№ п/п	Статті	Витрати на 1 дал., грн..
1	Сировина та матеріали	580,34
2	Допоміжні матеріали	23,44
3	Паливо та енергія на технологічні цілі	88,84
4	Основна та додаткова заробітна плата	22,45
5	Відрахування на соціальне страхування	4,94
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	32,5
7	Загальновиробничі витрати	22,5
8	Виробнича собівартість	775,01
9	Адміністративні витрати (8% від виробничої собівартості)	62,0
10	Витрати на збут (6% від виробничої собівартості)	3,7
	Повна собівартість	840,7
	Рентабельність, %	10
	Прибуток	84,0731
	Ціна підприємства	924,8

Джерело: складено автором

Згідно розрахованої калькуляції відпускна ціна становитиме 92,48 грн, відповідно банка пива ТМ «AltMüller Original» fără alcool коштуватиме 46,24 грн, або враховуючи курс євро 48 грн за євро, для ринку Молдови вартість складатиме 0,96 євро за банку, пропонуємо реалізувати на ринок Молдови 5 тис. дал.

Проведемо розрахунок ефективності експортної операції запропонованої поставки до Кишиневу до мережі супермаркетів Kaufland, для здійснення експорту оберемо умови поставки DAP-Кишиневу, визначимо витрати, що формуватимуть контрактну вартість, табл.3.6.

DAP (поставка у визначене місце) означає, що продавець зобов'язується доставити товар у вказане місце призначення (Кишинів), не розвантажуючи

його. Усі витрати та ризики до моменту прибуття товару на місце — на стороні продавця.

Обсяг: 5 000 дал = 50 000 літрів, вага складає 50 тонн, відпускна ціна EXW 924,8 грн/дал, відповідно загальна вартість EXW:

$$924,8 \times 5\,000 = 4\,624\,000 \text{ грн}$$

Таблиця 3.6.

**Контрактна вартість експортованого безалкогольного пива ТМ
«AltMüller Original» fără alcool та ефективність експортної діяльності
ПрАТ «Фірма Полтавпиво»**

Елементи витрат	Орієнтовна ставка	Сума (грн)
Собівартість	840,7 грн/дал	4 203 500
Вартість товару (EXW)	924,8 грн/дал	4 624 000
Внутрішнє транспортування (UA)	40000	40 000
Експортне оформлення	4000	4 000
Міжнародне автоперевезення до Молдови	155км×16,8Є*48 грн	125 000
Страховання (0,3% від вартості)	0,3% × 4 624 000 грн	13 872
Контрактна вартість згідно умов поставки DAP-Кишиневу	-	4 806 872 грн
Ефект експорту, грн	-	420 500
Ефективність експорту, %	-	110

Джерело: складено автором

Відповідно загальна контрактна вартість становить 100,143 тис. євро. або за курсом 48 грн/Є 4806,87 тис.грн. Дані таблиці ПрАТ «Фірма Полтавпиво» свідчать про те, що експортна діяльність є прибутковою для нього.

Ефект експорту в 420 500 грн вказує на суму, яку підприємство отримало додатково завдяки експорту своєї продукції. Це може бути прямий прибуток від зовнішньоекономічної діяльності, або ж показник позитивного впливу експорту на загальні фінансові результати компанії.

Ефективність експорту на рівні 110% означає, що кожна гривня, вкладена в експортну діяльність, приносить 1 гривню 10 копійок доходу або прибутку. Це дуже високий показник ефективності. Він свідчить про те, що експорт є надзвичайно вигідним напрямком для підприємства, можливо, завдяки високій маржинальності продукції на зовнішніх ринках, ефективній логістиці, або вигідним умовам контрактів.

Загалом, ці показники вказують на успішну та рентабельну експортну стратегію підприємства.

Важливим є також комплексне поєднання маркетингових і технічних дій лише за умов одночасного оновлення упаковки, просування бренду та запуску оновленого виробництва, підприємство зможе досягти стійкого попиту й лояльності споживача.

Слід зазначити, що проєкт може бути реалізований поетапно, з мінімізацією початкового фінансового навантаження. Наприклад, маркетинговий блок можна частково здійснювати силами внутрішнього відділу підприємства, поступово нарощуючи активність у міру надходження перших результатів. Також передбачається можливість залучення фінансування через державні програми підтримки експортерів або співпрацю з інвестиційними фондами, що зацікавлені у «зелених» харчових інноваціях.

На основі моделювання впровадження інноваційної лінійки безалкогольних напоїв можна очікувати такі ключові ефекти:

1. Зростання обсягів експорту на 18–22% упродовж перших двох років реалізації проєкту. Це стане можливим завдяки виходу на нові сегменти міжнародного ринку, зокрема країни Європейського Союзу, Близького Сходу та Азії, де попит на функціональні безалкогольні напої демонструє стійку динаміку зростання [42-43].

2. Збільшення частки безалкогольної продукції до 30% у загальній структурі реалізації. Для порівняння, станом на 2023 рік цей показник становив лише 18,3%. Такий приріст сприятиме диверсифікації товарного портфеля підприємства, зменшуючи залежність від основної категорії — пива [50].

3. Підвищення прибутковості експортного напрямку на 4–6% за рахунок високої маржинальності нових продуктів. Безалкогольні напої з елементами функціональності (вітаміни, пребіотики, природна ферментація) дозволяють встановлювати вищу ціну реалізації, ніж традиційне пиво, водночас потребуючи менших витрат на акцизи [48].

4. Зниження рівня сезонних коливань виручки. У той час як основна продукція (пиво) має виражену сезонність, споживання безалкогольних напоїв з оздоровчим або функціональним ефектом є більш стабільним протягом усього року. Це забезпечить підприємству стабільні грошові потоки, що важливо для підтримки фінансової рівноваги.

5. Формування позитивного іміджу бренду на міжнародному ринку як відповідального виробника, що впроваджує інноваційні, екологічні та безпечні продукти. Це підвищить довіру з боку партнерів і покупців, а також створить базу для подальшого розширення.

Оцінка економічної доцільності запропонованого заходу повинна базуватись на кількісних розрахунках очікуваних витрат, доходів та маржинальності нової продукції, табл 3.7.

Таблиця 3.7.

**Вплив заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво»**

Показники	Одиниці виміру	2023 р.	Проектний рік	Відхилення	
				абсол., +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	677951	682575	4624	0,68
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	466190	470065	3875,05	0,82
Адміністративні витрати	тис. грн.	22729	23039	310	1,35
Витрати на збут	тис. грн.	76488	76506,6	18,6	0,02
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	565407	569610	4203	0,74
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	109669	110089	420,4	0,38
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	84385	84729,7	344,7	0,41
Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	276	276	0	0,00
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	83,39	83,45	0,06	0,07
Продуктивність праці ПВП	грн./особу	2456	2473,1	17,10	0,69
Рентабельність продукції	%	19,4	19,8	0,4	x
Рентабельність діяльності (продажів)	%	14,92	14,95	0,03	x

Джерело: складено автором за звітністю підприємства

Аналіз представлених даних демонструє позитивний вплив запланованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у проектному році порівняно з 2023 роком. Спостерігається незначне, проте стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції на 0,68%, досягаючи 682 575 тис. грн. Паралельно, собівартість реалізованої продукції також зростає на 0,82%, що є дещо вищим темпом зростання порівняно з доходом, і становить 470 065 тис. грн. Збільшення адміністративних витрат на 1,35% (до 23 039 тис. грн) та витрат на збут на 0,02% (до 76 506,6 тис. грн) призводить до загального зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції на 0,74%, досягаючи 569 610 тис. грн.

Незважаючи на зростання витрат, підприємству вдається зберегти та навіть дещо покращити фінансові результати. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) зростає на 0,38% до 110 089 тис. грн, а чистий фінансовий результат (чистий прибуток) збільшується на 0,41%, сягаючи 84 729,7 тис. грн. Чисельність промислово-виробничого персоналу залишається незмінною, що у поєднанні зі зростанням доходу та прибутку свідчить про підвищення ефективності. Витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації демонструють незначне зростання на 0,07%, становлячи 83,45 коп., що вказує на незначне погіршення ефективності використання доходу для покриття витрат. Проте, продуктивність праці промислово-виробничого персоналу зростає на 0,69%, досягаючи 2473,1 грн/особу, що підтверджує позитивні зрушення у використанні трудових ресурсів. Рентабельність продукції збільшується з 19,4% до 19,8%, а рентабельність діяльності (продажів) – з 14,92% до 14,95%, що підкреслює загальне підвищення ефективності операційної та фінансової діяльності підприємства в проектному році. Отже, заплановані заходи, попри незначне зростання деяких статей витрат, позитивно впливають на прибутковість та ефективність функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження обґрунтованого заходу

Виведення нового безалкогольного пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринок Молдови є значним кроком міжнародної експансії, що вимагає ретельного управлінсько-організаційного планування та врахування специфіки зовнішнього ринку. Успіх цього процесу залежить від адаптації внутрішніх можливостей компанії до зовнішніх умов, ефективної взаємодії з місцевими партнерами та чіткої реалізації стратегії виходу на новий ринок.

Нижче представлена таблиця 3.8, що окреслює ключові етапи та їхнє управлінсько-організаційне забезпечення.

Таблиця 3.8.

Управлінсько-організаційне забезпечення виведення безалкогольного пива на ринок Молдови

Етап	Ключові завдання та заходи	Управлінсько-організаційне забезпечення	Виконавці
1	2	3	
1. Аналіз та стратегічне планування	Дослідження ринку: Аналіз попиту, споживчих звичок, культурних особливостей, цінових категорій безалкогольного пива в Молдові.	Формування аналітичної групи: Залучення експертів з маркетингу, фінансів, міжнародного права.	Керівництво компанії, маркетинговий відділ, юридичний відділ, фінансовий відділ
	Аналіз конкурентів: Вивчення місцевих та імпортних брендів, їхнього асортименту, цін, дистрибуції, маркетингу.	Визначення конкурентних переваг продукту "Полтавпиво" для молдовського ринку.	
	Оцінка ринкового потенціалу: Прогнозування обсягів споживання та потенційної частки ринку.	Розробка реалістичного бізнес-плану для виходу на ринок Молдови.	
	Вивчення правового та регуляторного середовища: Законодавство щодо імпорту, оподаткування (ПДВ, акцизи), сертифікації, маркування, рекламної діяльності. Митні процедури.	Консультації з місцевими юристами та митними брокерами.	
	Визначення стратегії виходу: Обрання моделі (прямий експорт, дистриб'ютор, спільне підприємство, представництво).	Прийняття обґрунтованого рішення щодо моделі виходу.	

Продовження табл. 3.8.

1	2	3	4
2. Адаптація продукту та виробництва	Адаптація рецептури та упаковки: Можлива незначна корекція смаку, обов'язкове маркування згідно з молдовським законодавством (мова, склад, терміни).	Тісна взаємодія R&D, виробництва та маркетингу. Контроль відповідності стандартам.	Виробничий відділ (технологи, інженери), відділ якості, юридичний відділ, відділ стандартизації та сертифікації.
	Сертифікація та отримання дозволів: Збір необхідних документів, проходження інспекцій для отримання сертифікатів якості та дозволів на імпорт.	Призначення відповідальної особи за сертифікацію. Співпраця з державними органами Молдови.	
	Оцінка виробничих потужностей: Забезпечення достатніх обсягів виробництва для нового ринку без шкоди для існуючих продажів.	Аналіз виробничого завантаження та планування потужностей.	
3. Організація дистрибуції та	Вибір та налагодження співпраці з дистриб'ютором: Пошук надійного партнера з досвідом, розгалуженою мережею.	Формування критеріїв відбору дистриб'ютора. Проведення переговорів, укладання контрактів.	Відділ продажів, відділ логістики, юридичний відділ, фінансовий відділ.
	Оптимізація логістичних ланцюгів: Вибір виду транспорту, маршрутів доставки з України до Молдови.	Створення ефективних логістичних схем та митного оформлення.	
	Організація складського зберігання на території Молдови.	Контроль умов зберігання та ротації запасів.	
4. Маркетинг та просування	Розробка маркетингового плану та бюджету: Визначення цільової аудиторії, ключових повідомлень, вибір каналів просування (ТБ, діджитал, зовнішня реклама, PR).	Формування маркетингової команди з урахуванням специфіки молдовського ринку. Залучення місцевих рекламних агенцій.	Маркетинговий відділ, відділ продажів
	Адаптація комунікацій: Переклад, врахування культурних та мовних особливостей (румунська мова).	Контроль за дотриманням рекламного законодавства Молдови.	
	Ціноутворення: Формування кінцевої ціни.	Проведення фінансового аналізу та цінового позиціонування.	
5. Моніторинг, контроль та адаптація	Систематичний моніторинг показників продажів та динаміки частки ринку.	Впровадження KPI (ключових показників ефективності) та регулярної звітності.	Керівництво компанії, маркетинговий відділ, відділ продажів, фінансовий відділ
	Збір зворотного зв'язку від споживачів, дистриб'юторів, роздрібних мереж.	Організація каналів зворотного зв'язку. Проведення регулярних зустрічей з партнерами.	
	Фінансовий контроль та аналіз рентабельності.	Постійний аудит витрат та доходів.	
	Швидка адаптація стратегій на основі отриманих даних та змін на ринку.	Гнучке управління та готовність до коригувань.	
	Управління ризиками: Моніторинг політичних, економічних, регуляторних ризиків у Молдові.	Розробка планів реагування на ризики.	

Джерело: складено автором

Виведення нового безалкогольного пива ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" на ринок Молдови є комплексним стратегічним завданням, що вимагає глибокого та системного управлінсько-організаційного забезпечення. Цей процес починається з всебічного аналізу ринку Молдови, що охоплює дослідження споживчих уподобань, вивчення конкурентного середовища та оцінку потенційної ємності ринку. Паралельно здійснюється ретельне вивчення правового та регуляторного поля Молдови, включаючи митні та податкові норми, вимоги до сертифікації та маркування продукції, що є критично важливим для забезпечення легальності та безперешкодності імпорتنих операцій. На основі цього формується стратегія виходу на ринок, що визначає оптимальну модель присутності – чи то співпраця з місцевим дистриб'ютором, чи прямий експорт, чи інша форма взаємодії.

Наступним важливим етапом є адаптація продукту та виробничих процесів до вимог молдовського ринку. Це включає можливе незначне коригування рецептури відповідно до локальних смакових переваг, обов'язкове маркування продукції згідно з молдовським законодавством та отримання всіх необхідних сертифікатів відповідності. Водночас проводиться оцінка наявних виробничих потужностей для забезпечення необхідних обсягів продукції без шкоди для вже існуючих ринків. Ефективна організація дистрибуції та логістики є запорукою успішної присутності: це вимагає вибору надійного партнера-дистриб'ютора з розгалуженою мережею, оптимізації транспортних маршрутів з України до Молдови та забезпечення швидкого й безперешкодного митного оформлення.

Для успішного просування нового продукту розробляється адаптована маркетингова стратегія, що враховує культурні особливості та медійні звички споживачів Молдови. Це охоплює вибір ефективних рекламних каналів, розробку комунікаційних повідомлень румунською мовою та формування цінової політики, конкурентоспроможної на місцевому ринку. Увесь процес виведення нового продукту супроводжується безперервним моніторингом, контролем та адаптацією. Це включає регулярний аналіз показників продажів,

збір зворотного зв'язку від споживачів та партнерів, фінансовий контроль та готовність до оперативного коригування стратегій у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури чи виклики. Успіх цього проєкту залежить від чіткої координації зусиль між різними відділами ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" – від керівництва та маркетингу до виробництва, логістики та юридичної служби – що забезпечить системний та гнучкий підхід до міжнародної експансії.

Крім того, реалізація інноваційної лінії продукції в лінійці безалкогольне пиво, передбачає певні ризики. Їх аналіз і формування плану мінімізації є необхідною умовою забезпечення стабільності проєкту. Окрім прямої вигоди, очікуване підвищення прибутковості дозволить підприємству реінвестувати частину прибутку в розширення виробництва або модернізацію обладнання, що посилить технологічну гнучкість у майбутньому [45].

З метою гарантування успішного виведення інноваційної лінійки на ринок, важливо заздалегідь ідентифікувати потенційні ризики та розробити механізми їх нівелювання. Це підвищить стійкість проєкту до зовнішніх впливів і мінімізує фінансові втрати. У табл. 3.9 систематизовано основні потенційні загрози та відповідні управлінські дії для їх нівелювання.

Таблиця 3.9.

Ризики та шляхи їх мінімізації

Потенційний ризик	Ймовірність	Можливі наслідки	Механізми мінімізації
Відмова в сертифікації продукту	Середня	Втрата ринку	Залучення сертифікаційних консультантів, pre-audit
Низький попит на цільових ринках	Середня	Нерентабельність	Проведення маркетингового тестування, локалізація
Логістичні збої	Низька	Порушення термінів доставки	Контракти з надійними 3PL-провайдерами
Копіювання рецептури/бренду конкурентами	Висока	Втрата конкурентних переваг	Патентування ТМ, інвестування в бренд і упаковку
Флуктуація валютного курсу	Середня	Зменшення прибутку	Валютне хеджування, мультивалютна стратегія цін

Джерело: складено автором

Як видно з аналізу, більшість ризиків є керованими за умови вчасного впровадження захисних заходів. Найбільшу увагу слід приділити

маркетинговому тестуванню на етапі виведення продукту, патентному захисту бренду та стабільності логістичного ланцюга.

Таким чином, реалізація заходу зі створення інноваційної лінійки безалкогольних напоїв є не лише доцільною, але й високоефективною як з економічної, так і з маркетингової точки зору.

Окрім того, доцільно створити внутрішній центр моніторингу впровадження проекту, який відповідатиме за контроль строків, витрат, виконання КРІ та адаптацію до змін ринкових умов. Такий підхід дозволить зберігати гнучкість у прийнятті рішень та забезпечити оперативне реагування на виклики [5;13].

Етап	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць
1. Аналіз та стратегічне планування						
2. Адаптація продукту та виробництва						
3. Організація дистрибуції та логістики						
4. Маркетинг та просування						
5. Моніторинг, контроль та адаптація						

Рис. 3.1. Діаграма Ганта по експорту безалкогольного пива до Молдови

Джерело: складено автором

Діаграма Ганта ілюструє поетапний план виведення безалкогольного пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринок Молдови протягом року. Вона відображає послідовність основних фаз: від стратегічного планування й адаптації продукту до дистрибуції, маркетингу та подальшого моніторингу. Етапи частково перекриваються у часі, що забезпечує оперативність, ефективність і гнучке реагування на зміни ринкової ситуації.

Зведені дані підтверджують високу результативність управлінського рішення, зокрема за рахунок зростання експорту, прибутковості та частки інноваційної продукції. Менеджери підприємства можуть використовувати ці показники для оперативного контролю, адаптації стратегії і подальшого прийняття управлінських рішень щодо розвитку експортного напрямку та зміцнення позицій компанії на зовнішніх ринках [20;43].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що впровадження інноваційної лінії безалкогольних функціональних напоїв стане каталізатором якісного переформатування бізнес-моделі ПрАТ «Фірма Полтавпиво». Запропонований захід має потенціал не лише покращити окремі фінансові показники, а й забезпечити системне зростання підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу було всебічно обґрунтовано доцільність і ефективність управлінського рішення щодо диверсифікації експортної діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» шляхом створення інноваційної лінійки безалкогольних напоїв. Запропонований захід не лише відповідає поточним викликам ринку, а й формує передумови для стратегічного розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Представлений аналіз чітко показує позитивний вплив запланованих заходів на фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У проєктному році чистий дохід від реалізації продукції зростає на 0,68%, досягаючи 682 575 тис. грн. Незважаючи на зростання собівартості на 0,82% (до 470 065 тис. грн) та адміністративних витрат на 1,35% (до 23 039 тис. грн), підприємству вдається значно покращити кінцеві фінансові показники. Чистий прибуток збільшується на 0,41%, сягаючи 84 729,7 тис. грн. Це супроводжується зростанням продуктивності праці на 0,69% (до 2473,1 грн/особу) та збільшенням рентабельності продукції з 19,4% до 19,8%, а рентабельності діяльності – з 14,92% до 14,95%. Ці показники свідчать про підвищення загальної ефективності та прибутковості функціонування компанії в проєктному році.

За оцінками, впровадження заходів не потребує великих інвестицій та має період окупності менше одного року, що робить запропоноване рішення економічно доцільним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети – обґрунтовано шляхи удосконалення управління експортними операціями на підприємстві ПрАТ «Фірма Полтавпиво» з урахуванням його специфіки, сучасних викликів та глобальних тенденцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Теоретичне обґрунтування ролі експорту у розвитку підприємства дозволило встановити, що експорт є не лише каналом збуту продукції, а й важливим джерелом підвищення прибутковості, стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Аналіз сучасних підходів до оцінювання ефективності експортної діяльності підтвердив доцільність застосування системного і динамічного підходів у розробці управлінських рішень.

Поглиблений аналіз господарської діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» у сфері експорту засвідчив наявність значного нереалізованого потенціалу. Зокрема, було встановлено, що частка експортних продажів у структурі реалізації залишається низькою, ринки збуту обмежені країнами Східної Європи, а продуктова структура майже повністю зосереджена на пивній категорії. У роботі визначено низку проблем: відсутність безалкогольних інновацій, низький рівень цифрової присутності, обмежена логістична гнучкість та слабка адаптація до вимог сучасного споживача, зокрема щодо екологічності та здорового способу життя. Ці фактори стали підґрунтям для формування управлінських рішень, спрямованих на структурну трансформацію експортної політики підприємства.

На основі виявлених проблем розроблено комплекс практичних рекомендацій, зокрема запропоновано створення інноваційної лінійки безалкогольного пива як ключовий інструмент диверсифікації експортного портфеля. Проведене економічне моделювання свідчить про високу ефективність цього заходу – прогнозується зростання частки безалкогольної продукції до 30%, збільшення обсягу експорту на 17,3%, зростання чистого

прибутку та рентабельності експортної діяльності. Важливою перевагою такого підходу є короткий період окупності проєкту (менше року), а також високий рівень відповідності глобальним ринковим трендам. Крім того, ініціатива дозволяє позиціонувати підприємство як інноваційного та екологічно відповідального виробника, що сприяє зміцненню міжнародного іміджу.

На підставі проведеного аналізу, проєктовані показники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчать про очікуваний позитивний вплив імplementованих заходів на фінансово-господарську діяльність підприємства. У проєктному періоді прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 0,68%, досягаючи 682 575 тис. грн. Незважаючи на паралельне збільшення собівартості на 0,82% (до 470 065 тис. грн) та адміністративних витрат на 1,35% (до 23 039 тис. грн), ефективність управління витратами та оптимізація операційних процесів зумовлюють зростання чистого прибутку на 0,41%, що становить 84 729,7 тис. грн. Це підкріплюється збільшенням продуктивності праці на 0,69% (до 2473,1 грн/особу) та покращенням рентабельності продукції з 19,4% до 19,8%, а рентабельності діяльності – з 14,92% до 14,95%. Таким чином, отримані дані свідчать про загальне підвищення економічної ефективності та фінансової стійкості підприємства в умовах реалізації передбачених змін.

Підсумовуючи, слід наголосити, що запропоновані управлінські рішення спрямовані не лише на покращення фінансових результатів у короткостроковій перспективі, а й на формування довготривалої конкурентної переваги. Рекомендовано впровадити систему моніторингу ефективності (KPI), активізувати цифрову присутність підприємства на глобальних платформах, розширити географію постачань та укріпити партнерську мережу з логістичними і торговими операторами. Доцільною є також інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у стратегію експортної діяльності. У сукупності це дозволить ПрАТ «Фірма Полтавпиво» не лише адаптуватися до

нових умов міжнародного ринку, але й задати траєкторію сталого зростання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

З огляду на стратегічну спрямованість дослідження, особливу увагу слід приділити формуванню механізмів реалізації запропонованих управлінських рішень. Доцільним є створення окремого структурного підрозділу або координаційної групи при департаменті зовнішньоекономічної діяльності, яка відповідатиме за запуск нової безалкогольної лінійки, адаптацію продукту до вимог іноземних ринків, ведення переговорів з локальними дистриб'юторами та сертифікаційними агентствами. Така міжфункціональна команда забезпечить не лише синергію у виконанні завдань, а й дозволить ефективно управляти ризиками на етапі виведення продукту на зовнішні ринки.

Окремо слід наголосити на важливості застосування інструментів стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE, GAP-аналізу) у подальшому моніторингу реалізації запропонованої стратегії. Це дозволить підприємству оперативно реагувати на зовнішні виклики, коригувати маркетингову, цінову та логістичну політику залежно від кон'юнктури міжнародного ринку. Результати дослідження мають прикладне значення і можуть бути використані не лише в межах одного підприємства, а й іншими українськими виробниками, які прагнуть підвищити ефективність своєї експортної діяльності шляхом інноваційної трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 213–220.
2. Бабан Т. О. Сутність поняття «експортний потенціал» у економічній науці. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2012. № 2(18), Т. 2. С. 7–17.
3. Верлока В. С., Коноваленко М. К., Сиволовська О. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Харків : УкрДАЗТ, 2018. – 289 с.
4. Волкова І. А. Облік зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ. : ЦУЛ, 2016. 301 с.
5. Експортна стратегія підприємства. Чому вона необхідна? [Електронний ресурс] / Crowe Mikhailenko, IT Михайленко, Crowe AB Ukraine, OMP Tax & Legal, Crowe TPV Ukraine, Crowe BC Ukraine та Асоціація Податкових Консультантів України. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/08-02-2024/eksportna-strategiya-pidpryyemstva-chomu-vona-neobhidna/> (дата звернення: 21.03.2025).
6. Досьє компанії. ПРАТ "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО" 05518768 URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05518768/ (дата звернення: 05.04.2025).
7. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / за ред. О. В. Шкурупій. Київ. Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
8. Іванов Ю. Б. Зниження маркетингових ризиків промислових підприємств на засадах управління поведінкою споживачів. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4. С. 52–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_4_10
9. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі Харків : ХНАДУ, 2014. – 287 с.

10. Куденко Н. В. Процес стратегічного маркетингу *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу*. Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2018. – С. 110–113.
11. Кузьмін О. Є. Організація експортної діяльності підприємства *Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф.* Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2011. С. 173–174.
12. Кузьмін О. Є., Босак А. О., Дарміць Р. З. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності. Львів : Львівська політехніка, 2009. 324 с.
13. Ладкевич Д. В. Стратегічний менеджмент організацій : підручник Київ : Персонал, 2008. 496 с.
14. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 102. С. 146–151.
15. Менеджмент для магістрів : навч. посіб. за ред. к.е.н., доц. М. А. Зайця, к.е.н., доц. О. М. Коваленко. Херсон : Грінь Д. С., 2012. 400 с.
16. Мельник О. Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. – С. 63–66.
17. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI : станом на 15 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 19.03.2025).
18. Обсяг виробництва пива за 9 місяців 2024 року. Укрпиво URL: <http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-piva-za-9-misyatsiv-2024-roku/> (дата звернення: 01.04.2025).
19. Переверзева А. В., Мала К. С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 3 (35). С. 102–108.
20. Петряєва З. Ф., Іващенко Г. А. Методичне забезпечення оцінки експортного потенціалу підприємства *Ефективна економіка*. 2020. № 1. 9 с. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.53.

21. Писаренко В. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Дніпро : Видавець, 2020. 240 с.
22. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ : станом на 26 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>(дата звернення: 19.03.2025).
23. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України № 4496-VI (4496-17) від 13.03.2012 Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 2.
24. Про компанію – Офіційний сайт Полтавпиво URL: <https://www.poltavpivo.com/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 05.04.2025).
25. Резніченко Д. В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально-економічної системи. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8. С. 171–175.
26. Рейтинг Топ-10 брендів пива 2023 URL: <https://uba.top/beer-rating/> (дата звернення: 31.03.2025).
27. Рейтинг ТОП-10 брендів пива 2023 – Світ Пива URL: <https://beermir.com.ua/rejtyng-top-10-brendiv-pyva-2023/> (дата звернення: 05.04.2025).
28. Система електронного забезпечення навчання ЗНУ URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/219749/mod_resource/content/1/TEMA%205.pdf (дата звернення: 21.03.2025).
29. Скриль В. В. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 2 (13). С. 15–25.
30. Слюсарева Л. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності експортно-імпорتنих операцій. *Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю : тези доповідей міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, м. Львів, 13 травня 2014 р. Львів, 2014. С. 88–89.
31. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ. : Центр учбової літератури, 2013. – 408 с.
32. Учасники проєктів Вікімедіа. Полтавпиво – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Полтавпиво> (дата звернення: 05.04.2025).

33. Хоменко Т. Ю., Круш П. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/-123456789/22596/1/2017-11_4-08.pdf (дата звернення: 25.03.2025).

34. Череп А. В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2008. С. 232–236.

35. Шостак В. М., Зернюк О. В. Можливі шляхи розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» *Особливості розвитку регіонів України в нових економічних умовах : зб. матеріалів Всеукр. наук. веб-конф., присвяч. 10-річчю каф. менеджменту підприємницької діяльності* (Сімферополь, 7 берез. 2013 р.). Сімферополь : Діяайпі, 2013. 307 с.

36. Що таке SWOT аналіз та як його коректно проводити URL: <https://www.ba.in.ua/2023/06/30/shho-take-swot-analiz-ta-yak-jogo-korrektno-provodyty/> (дата звернення: 21.03.2025).

37. 05518768 – ПРАТ "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО" – Основна інформація – Clarity Project URL: <https://clarity-project.info/edr/05518768> (дата звернення: 05.04.2025).

38. 5 сил Портера Дія.Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera> (дата звернення: 21.03.2025).

39. Barajas J.M., Boeing G., Wartell J. Neighborhood Change, One Pint at a Time: The Impact of Local Characteristics on Craft Breweries URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1802.03140>.(дата звернення: 15.04.2025).

40. Ezz M., Rumney E. Brewers tap growth of zero-alcohol beers in Middle East Reuters. – 2024 URL: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/brewers-tap-growth-zero-alcohol-beers-middle-east-2024-08-15/> (дата звернення: 16.04.2025).

41. Fact.MR. Non-Alcoholic Beer Market Outlook (2023 to 2033): Market Analysis By Product, Material, Sales Channel & Region – Global Market Insights

2023 to 2033 URL: <https://www.factmr.com/report/4473/non-alcoholic-beer-market> (дата звернення: 16.04.2025).

42. Future Market Insights. Non-Alcoholic Beer Market Growth – Wellness Trends & Consumer Demand 2024–2034. Future Market Insights, 2025 URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/non-alcoholic-beer-market> (дата звернення: 16.04.2025).

43. Global revenue of non-alcoholic beer 2018–2028 | Statista URL: <https://www.statista.com/forecasts/1091389/non-alcoholic-beer-market-size-worldwide> (дата звернення: 16.04.2025).

44. Hessels J. Entrepreneurship, Export Orientation, and Economic Growth *Small Business Economics*. 2011. № 37(2). P. 255–268.

45. Nemkova E., Souchon A., Hughes P. Export Decision-Making: Combining Planning and Improvisation to Enhance Performance. *Marketing Challenges in a Turbulent Business Environment : proceedings of the Academy of Marketing Science (AMS) World Marketing Congress*. Springer, 2017. P. 135–136. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-50008-9_36. (дата звернення: 14.04.2025).

46. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors New York : The Free Press, 1998. 422 p.

47. Porter M. Конкуренція. Competition Київ. : Видавничий дім «Вільямс», 2005. 608 с.

48. Ross B. Digital Marketing Strategy For Breweries: A Customer Growth Playbook Emulent, 2025. URL: <https://emulent.com/blog/digital-marketing-strategy-for-breweries/> (дата звернення: 13.04.2025).

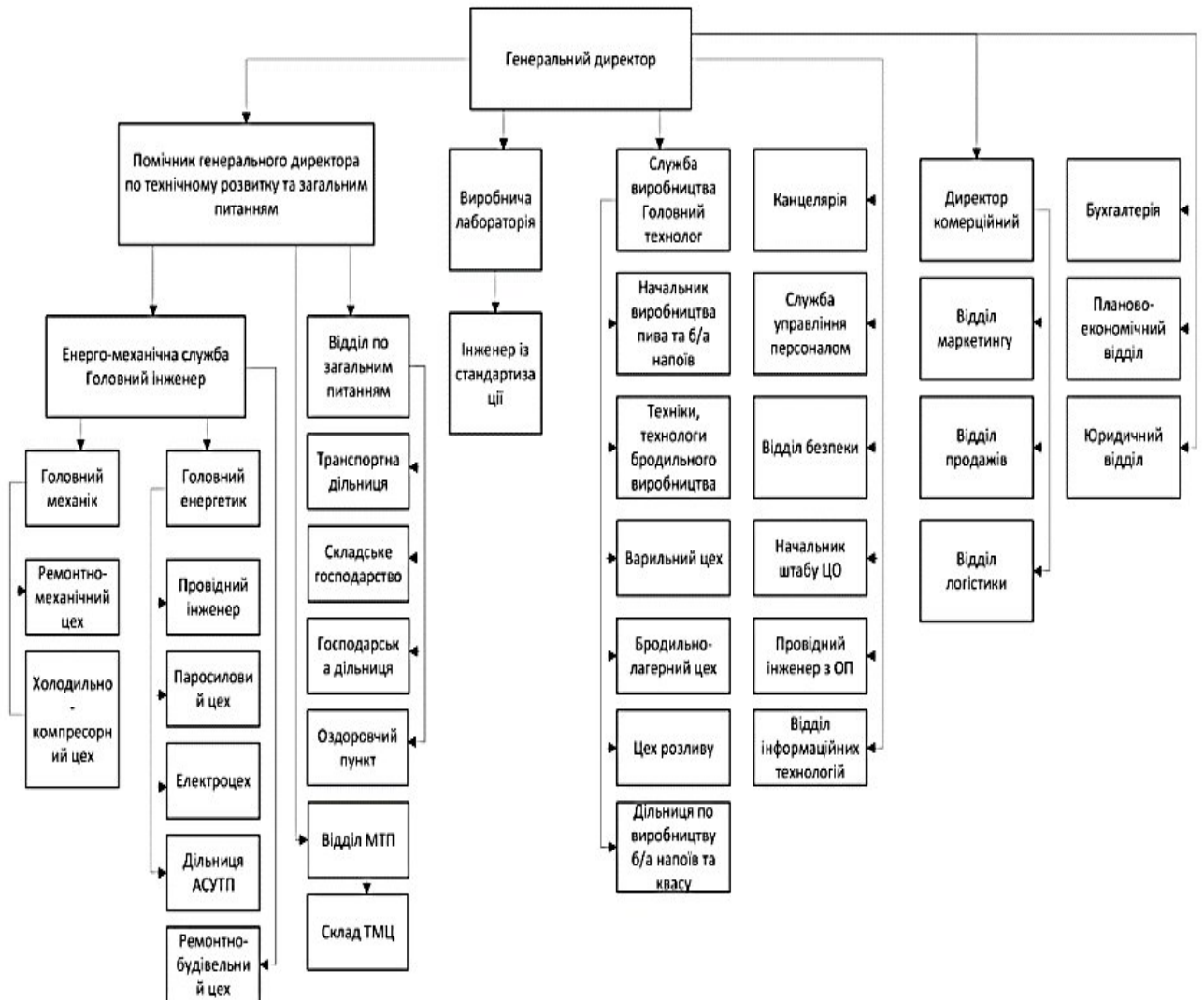
49. The Most Popular Beer Brands in Ukraine | Beerena URL: <https://beerena.com/the-most-popular-beer-brands-in-ukraine/1087/> (дата звернення: 05.04.2025).

50. The Brewers of Europe. European Beer Trends: Statistics Report | 2024 Edition URL: <https://brewersofeurope.eu/wp-content/uploads/2024/12/eu-beer-trends-2024-web.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»



Додаток Б

Характеристика структурних підрозділів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Найменування підрозділу	Функціональні напрями діяльності	Цілі	Завдання, які виконуються	Кількість працівників
Генеральний директор	Загальне керівництво	Стратегічне управління, прийняття ключових рішень	Координація діяльності всіх підрозділів, затвердження планів	1
Помічник генерального директора з технічного розвитку	Технічний розвиток і загальні питання	Забезпечення технічного розвитку	Координація технічних служб, контроль технічного обладнання	1
Служба виробництва, головний технолог	Виробництво продукції	Забезпечення безперебійного виробничого процесу	Управління виробництвом пива та безалкогольних напоїв	60
Канцелярія	Документообіг та адміністративні функції	Організація та контроль документообігу	Ведення документації, забезпечення внутрішньої підзвітності	2
Служба управління персоналом	Управління кадрами	Формування та реалізація кадрової політики	Підбір персоналу, мотивація, розвиток співробітників	6
Відділ безпеки	Забезпечення внутрішньої та зовнішньої безпеки	Охорона підприємства та захист інформації	Контроль за дотриманням безпеки, організація пропускового режиму	8
Начальник штабу ЦО	Цивільна оборона	Підтримка готовності до НС	Підготовка планів дій у надзвичайних ситуаціях	4
Провідний інженер з охорони праці	Охорона праці	Забезпечення безпечних умов праці	Контроль за дотриманням вимог з охорони праці	4
Відділ інформаційних технологій	ІТ підтримка	Підтримка інформаційних систем	Моніторинг роботи комп'ютерних мереж, забезпечення технічної підтримки	5
Енерго-механічна	Обслуговування обладнання	Забезпечення справності	Ремонт та обслуговування	35

служба, головний інженер		обладнання	обладнання	
Відділ МТП	Закупівля матеріалів та обладнання	Забезпечення виробничих потреб	Закупівля матеріалів, організація логістики	15
Відділ по загальним питанням	Обслуговування транспортного господарства	Забезпечення функціонування транспортної системи	Координація транспортування, управління складами	15
Виробничі лабораторії	Контроль якості продукції	Виробництво продукції високої якості	Управління технологічними процесами, контроль якості продукції	20
Фінансово-економічний відділ	Фінансове управління	Оптимізація фінансових потоків	Проведення фінансового контролю, аудит	10
Ревізійна комісія	Контроль фінансової діяльності	Проведення фінансового контролю, аудит	Проведення ревізій та аудитів	2

Звіт з праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2023 р.

Назва показника	Код рядка	осіб (у цілках числах)	
		Усього	у т.ч. жінок
А	Б	1	2
Кількість працівників штатних працівників	3020	3	1
Кількість звільнених штатних працівників (із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3046)	3040	3	1
Кількість звільнених штатних працівників із причини повності кадрів (за власною бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3046)	3050	9	2
Облікова кількість штатних працівників, працівників на умовах неповного робочого дня (тижня)	3070	280	115
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3080	2	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3090	х	1
Облікова кількість штатних працівників, працівників на умовах неповного робочого дня (тижня)	3100	2	2

Назва показника	Код рядка	Люд. год. (у цілках числах)	
		Люд. год.	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відсутність без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиконання за роботу (страйки)	4100		

Назва показника	Код рядка	тис. грн (з одним десятковим знаком)	
		Усього	
А	Б	1	2
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	18 225,1	
Фонд основної заробітної плати	5020	8 773,1	
Фонд додаткової заробітної плати	5030	6 176,0	
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	1 430,6	
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	2 581,3	
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-	
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-	
Заочисувальні та компенсаційні виплати	5060	1 276,0	
Матеріальні допомоги (із ряд. 5060)	5070	42,5	
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	206,6	
Оплати за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	1 071,9	

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість осіб (у цілках числах)	Фонд оплати праці, тис. грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих люд.днів (у цілках числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	114	7 256,4	51603
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
жінки сумісники	7030	4	279,2	х
працівники за цивільно-правовими договорами	7040	4	-	х

Фінансова звітність ПрАТ «Фірма«Полтавпиво» за 2023 рік

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	1 427.00	885.00
первісна вартість	1001	3 134.00	3 178.00
накопичена амортизація	1002	1 707.00	2 293.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	170 049.00	189 228.00
первісна вартість	1011	229 359.00	264 495.00
знос	1012	59 310.00	75 267.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00
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	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
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	171 967.00	190 604.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	75 068.00	83 986.00
Виробничі запаси	1101	49 868.00	62 019.00
Незавершене виробництво	1102	14 024.00	9 510.00
Готова продукція	1103	11 100.00	11 676.00
Товари	1104	76.00	781.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 494.00	22 437.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 392.00	13 717.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	73 399.00	68 286.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 845.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214 302.00	301 030.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	361 962.00	446 864.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11 667.00	12 660.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
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	
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	11 667.00	12 660.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	11 090.00	8 605.00

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	677 951.00	664 775.00
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	466 190.00	434 744.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	211 761.00	230 031.00
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	26 122.00	18 996.00
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
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	22 729.00	21 602.00
Витрати на збут	2150	76 488.00	66 511.00
Інші операційні витрати	2180	28 997.00	55 119.00
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	109 669.00	105 795.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 456.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		1 456.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 613.00	1 012.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108 512.00	103 327.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 127.00	-21 870.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	84 385.00	81 457.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	399 545.00	377 567.00
Витрати на оплату праці	2505	75 314.00	67 166.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 458.00	14 547.00
Амортизація	2515	16 881.00	15 824.00
Інші операційні витрати	2520	78 743.00	105 601.00
Разом	2550	586 941.00	580 705.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803.00	19 261 803.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803.00	19 261 803.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.38	4.23
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.38	4.23
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	943 174.00	960 165.00
Повернення податків і зборів	3005	7.00	4.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	1 197.00	689.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	1 480.00	1 089.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	18 979.00	5 217.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	264.00	297.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00

Додаток Д

Фінансова звітність ПрАТ «Фірма«Полтавпиво» за 2022 рік
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	2 026.00	1 427.00
первісна вартість	1001	3 134.00	3 134.00
накопичена амортизація	1002	1 108.00	1 707.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	171 310.00	170 049.00
первісна вартість	1011	218 453.00	229 359.00
знос	1012	47 143.00	59 310.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00
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	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізичні 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	173 827.00	171 967.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	57 989.00	75 068.00
Виробничі запаси	1101	39 705.00	49 868.00
Незавершене виробництво	1102	8 691.00	14 024.00
Готова продукція	1103	9 593.00	11 100.00
Товари	1104	0.00	76.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	43 233.00	21 494.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 290.00	11 392.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	78 932.00	73 399.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	5 811.00	6 845.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	127 136.00	214 302.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	279 293.00	361 962.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 118.00	11 667.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
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	
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	18 118.00	11 667.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	14 538.00	11 090.00

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	664 775.00	323 330.00
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	434 744.00	229 392.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	230 031.00	93 938.00
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	18 996.00	10 573.00
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
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	21 602.00	19 104.00
Витрати на збут	2150	66 511.00	44 444.00
Інші операційні витрати	2180	55 119.00	12 307.00
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	105 795.00	28 656.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 456.00	2 292.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 012.00	607.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	103 327.00	25 757.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	377 567.00	187 980.00
Витрати на оплату праці	2505	67 166.00	49 439.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 547.00	10 881.00
Амортизація	2515	15 824.00	16 451.00
Інші операційні витрати	2520	105 601.00	42 713.00
Разом	2550	580 705.00	307 464.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803.00	19 261 803.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803.00	19 261 803.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.23	1.07
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.23	1.07
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	960 165.00	465 247.00
Повернення податків і зборів	3005	4.00	4 285.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	689.00	1 007.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	1 089.00	5 318.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	5 217.00	2 624.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	297.00	185.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	5 474.00	34 892.00

Кількісна оцінка SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Категорія	Фактор	Оцінка (1–5)
Сильні сторони	Досвід на ринку	5
	Сучасне обладнання та технології	4
	Висока якість продукції	5
	Унікальні крафтові смаки	4
	Розширення асортименту продукції	4
Сума:		22
Слабкі сторони	Залежність від одного продукту	4
	Недостатній маркетинг	3
	Перенасиченість ринку	4
	Недостатня увага до безалкогольної продукції	3
	Відсутність позицій у ТОП-10	3
Сума:		17
Можливості	Вихід на нові ринки	5
	Вдосконалення маркетингових стратегій	5
	Впровадження екологічних технологій	4
	Використання онлайн-продажів	4
	Популяризація крафтового пива	4
Сума:		22
Загрози	Збільшення акцизів	4
	Зміни у законодавстві та регуляціях	4
	Посилення конкуренції	5
	Нестабільність економічної ситуації	4
	Зміни у споживчих вподобаннях	3
Сума:		20