

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
на тему: «Обґрунтування форм виходу підприємства на зовнішній ринок»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи б

Оніщук Валентин Романович
(прізвище та ініціали)

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

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк

“10” лютого 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Оніщуку Валентину Романовичу

1. Тема проекту (роботи) **Обґрунтування форм виходу підприємства на зовнішній ринок**

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

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

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

3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь»

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

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ ФОРМ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Розділ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ФОРМИ ВИХОДУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

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

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

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

_____ **В. Р. Оніщук**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ **О.В. Шереметинська**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні підходи до обґрунтування форм виходу підприємства на зовнішні ринки. В роботі досліджено систему форм виходу підприємств на зовнішні ринки, проаналізовано основні форми виходу підприємства на закордонні ринки з метою підвищення ефективності його господарської діяльності.

В роботі виокремлено сутність форм виходу підприємства на зовнішні ринки та визначено їх місце в системі управління підприємством, розглянуто різні наукові підходи до обґрунтування вибору форми виходу підприємства на закордонні ринки.

На основі узагальнення результатів дослідження процесу виходу підприємства на зовнішні ринки розроблено пропозиції експорту продукції досліджуваного підприємства, запропоновано основні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішніх ринках, зокрема, обґрунтовано запровадження нової продукції на підприємстві, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 98 сторінках (без урахування додатків), містить 21 таблиць, 6 рисунків.

Ключові слова: ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ФОРМИ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ, ЕКСПОРТ, ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНА ГАЛУЗЬ, ПІДПРИЄМСТВО.

SUMMARY

The thesis examines and generalizes existing theoretical and methodological approaches to substantiation of forms of enterprise entry into foreign markets. The paper investigates the system of forms of entry of enterprises into foreign markets, analyzes the main forms of entry of enterprises into foreign markets in order to increase the efficiency of its economic activity.

In the work the essence of forms of entry of the enterprise to foreign markets is highlighted and their place in the system of enterprise management is determined, different scientific approaches to the substantiation of the choice of form of entry of the enterprise to foreign markets are considered.

On the basis of generalization of the results of the study of the process of entry of the enterprise into foreign markets, proposals for export of products of the investigated enterprise were developed, the main ways of ensuring the competitiveness of production of the enterprise in foreign markets were proposed, in particular, the introduction of new products at the enterprise, and the impact of the proposed measures on the main indicators of the enterprise.

The graduation thesis is set out on 98 pages (without appendices), contains 21 tables, 6 figures.

Key words: FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, FORMS OF EXIT FOR EXTERNAL MARKETS, EXPORTS, BEER BRANCH, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ ФОРМ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	9
1.1. Основні форми виходу підприємства на зовнішні ринки	9
1.2. Порівняльна характеристика форм виходу на зовнішній ринок	18
1.3. Чинники, що впливають на вибір форм виходу підприємства на зовнішні ринки	30
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	38
2.1. Аналіз ринку пивобезалкогольної продукції України	38
2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»	49
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства	60
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ФОРМИ ВИХОДУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	73
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо виходу ПрАТ «Оболонь» на нові зовнішні ринки	73
3.2. Обґрунтування доцільності експорту продукції на нові ринки	86
3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності підприємства	87
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

З посиленням процесів глобалізації зовнішньоекономічна діяльність стала важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності підприємств, фірм та інших учасників ринкових відносин. Її розвиток, розширення й удосконалення є пріоритетними для багатьох держав світу. Останнім часом економіка більшості країн світу стала відкритою, а міжнародні економічні відносини – однією зі сфер, яка найбільш динамічно розвивається. Сьогодні перед багатьма підприємствами, філіями, компаніями різних форм власності постає проблема насиченості та конкуренції внутрішнього ринку, тому питання щодо вибору пріоритетних форм освоєння світових ринків є актуальним.

На сьогодні дуже гостро стоїть завдання розширення ринку для збуту вітчизняної продукції українських підприємств, стимулювання якісного імпорту та налагодження закордонних зв'язків не тільки для отримання кращого прибутку підприємства, а і для залучення додаткових інвестицій, що сприятиме стрімкому розвитку виробництва. Через це для будь-якого вітчизняного підприємства є надзвичайно важливим вивчення критеріїв, методів та способів виходу на зовнішній ринок, що дозволить краще координувати свою діяльність у потрібному йому напрямку розвитку, підвищити конкурентоспроможність та здійснити захист своїх інтересів на ринку.

Основні методи та способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок досліджували такі вчені: Багорова І. В., Болотіна І. Ю., Босак А. О., Григор'єв О. Ю., Дідівський М. І., Захаренко О. В., Зінь Е. А., Карпенко О. М., Карп'як Я. С., Козик В. В., Ковтун Е. О., Панкова Л. А., Шкурупій О. В., Шмаленко Я. В. У їх працях розглядаються основні аспекти та специфіка зовнішньоекономічної діяльності, організація ЗЕД та її удосконалення. У їхніх працях багато уваги приділяли формам та мотивам виходу підприємств на зовнішні ринки.

Метою дослідження виступає обґрунтування вибору форм виходу підприємства на зовнішні ринки.

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

- дослідити основні форми виходу підприємства на зовнішні ринки;
- вивчити чинники, що впливають на вибір форм виходу підприємства на зовнішні ринки;
- розглянути оцінку ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- здійснити аналіз ринку пивобезалкогольної продукції України;
- провести загальну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- розробити управлінське рішення щодо виходу ПрАТ «Оболонь» на нові зовнішні ринки;
- обґрунтувати доцільність експорту продукції на нові ринки;
- оцінити вплив запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти вибору форм виходу підприємства на зовнішні ринки.

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

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

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

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 98 сторінках. Робота містить 21 таблицю та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 68 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ ФОРМ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Основні форми виходу підприємства на зовнішні ринки

Сучасний етап розвитку світогосподарських зв'язків характеризується розширенням усіх форм міжнародних економічних відносин на основі швидкого росту продуктивних сил, який зумовлений прискоренням науково-технічного прогресу, тому більшість підприємств прагне реалізовувати свою продукцію не тільки на внутрішніх, а й на зовнішніх ринках. Вихід підприємства на зовнішні ринки дає змогу підприємству не тільки розширити збут своєї продукції, а й конкурувати на світових ринках, пристосовувати економіку країни до системи світогосподарських відносин, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності як на мікроекономічному рівні, так і в масштабах усього народного господарства.

Нині в умовах глобалізації вибір форм міжнародного бізнесу як сфери зовнішньоекономічних відносин між суб'єктами господарювання зумовлений такими передумовами:

- намаганням підприємств інтегрувати національні економіки в глобальний виробничий процес [26];
- міжнародною спеціалізацією виробництва і торгівлею товарами та послугами;
- доступом до основних ринків робочої сили (ціна, кваліфікація);
- об'єднанням сукупностей технологічно сполучених виробництв за допомогою однотипних технологічних ланцюгів;
- конкурентною боротьбою за ринки збуту в умовах надвиробництва в розвинених країнах;
- нестачею природних ресурсів планети та загостреною боротьбою за їх використання;

- збільшенням ризику екологічної катастрофи;
- інтернаціоналізацією капіталу;
- інформаційною революцією, що забезпечує технічну базу для створення глобальних інформаційних мереж [7].

Як правило, вирішення проблем виходу суб'єктів господарювання на світові ринки передбачає з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки [17, с. 13].

Ф. Котлер виділяє такі мотиви виходу підприємств на зовнішній ринок: надання зовнішніми ринками можливості отримання більш високого доходу; економія витрат шляхом збільшення масштабів реалізації; зниження ризиків унаслідок зменшення залежності від внутрішнього ринку; вимоги клієнтів компанії, які обслуговуються за межами національних кордонів [29].

Деякі вчені визначають такі мотиви виходу підприємств на міжнародний ринок: підвищення гудвілу фірми, пов'язане з виходом на зовнішні ринки (особливо ринки розвинених країн), прагнення наблизитися до споживача для зниження витрат і одержання можливості більш гнучко реагувати на зміни ринку; зниження витрат виробництва за рахунок ефекту масштабу виробництва; поява сприятливих умов для проникнення на нові зарубіжні ринки збуту продукції.

Іншими мотивами диверсифікації товарів, робіт, послуг на міжнародному ринку можуть бути:

- відносно низькі можливості розширення внутрішнього ринку та невідповідність законодавчої бази;
- висока конкуренція на внутрішньому ринку;
- розсіювання ризиків шляхом завоювання закордонних ринків;
- поліпшення завантаження наявних і додатково створюваних потужностей;
- зниження витрат на заробітну плату, сировину, транспорт, зменшення податкових виплат, зокрема шляхом використання різних форм виробництва

продукції за кордоном, включаючи навіть реімпорт із відповідними ціновими пільгами для внутрішнього ринку;

- продовження життєвого циклу товару;

- використання державних програм сприяння, які діють у своїй країні чи за кордоном;

- створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо;

- компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збуту у відповідних країнах;

- подолання тарифних та нетарифних бар'єрів шляхом організації закордонного виробництва [31];

- отримання доступу до ноу-хау, який можливий за умови тривалої роботи на відповідних закордонних ринках, наприклад у формі партнерства з фірмами;

- забезпечення довгострокового успішного збуту й економічного зростання тощо [28].

На організацію міжнародної діяльності фірма передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, намірів контролювати продаж. Також необхідно враховувати потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців), умови ринку, умови, пов'язані з товаром та умови, пов'язані з діяльністю підприємства, тощо.

Вихід підприємства на зовнішній ринок є багатограним завданням, яке потребує ретельного дослідження та вивчення. Спочатку потрібно оцінити свої можливості та вибрати найбільш сприятливе та вигідне підприємство зарубіжного ринку, яке буде відповідати його потенціалу та конкурентним перевагам [6].

Далі постає питання про присутність та співпрацю з обраним підприємством на цьому ринку, а отже, і спосіб виходу на ринок. Через це проблема вибору виникає при виробленні міжнародної маркетингової стратегії підприємства або при виникненні можливості (або необхідності) розвитку його

діяльності на якомусь зарубіжному ринку. Перше рішення є стратегічним, а друге - тактичним.

В обох випадках на остаточне рішення про спосіб виходу на зовнішній ринок впливає сукупність внутрішніх та зовнішніх (щодо підприємства) умов, а саме:

- умови ринку, які полягають у відкритості чи закритості ринку, з передовою чи відсталою торговельною структурою; ринок функціонує в умовах лібералізованої чи децентралізованої економіки;

- умови, які пов'язані з товаром, - акцентується увага, чи це є фірмова продукція чи товар пересічної якості, з технічним обслуговуванням чи без нього, легко чи важко експортується;

- умови, які пов'язані з діяльністю підприємства, характеризують обмеженість чи розгорнутість цілей, наявність досвіду дій в умовах міжнародного ринку чи його відсутність, добре розвинений чи недостатньо розвинений ресурсний потенціал (фінанси, кадровий склад, виробничі потужності тощо).

Вибір способу виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови. У загальному вигляді вибір способу виходу підприємства на зовнішні ринки може здійснюватися за такими критеріями: форма руху капіталу; рівень витрат; ступінь привабливості інвестування; контроль ринку; рівень ризику; можливість виходу з ринку.

У загальному вигляді вибір форми виходу на зовнішні ринки може здійснюватися за такими критеріями:

- формою руху капіталу;
- рівнем витрат, пов'язаних із виходом на закордонний ринок;
- ступенем привабливості інвестування;
- контролем ринку;

– рівнем ризику;

– можливістю виходу з ринку. Існують такі форми виходу підприємств на зовнішні ринки: експорт, спільна підприємницька діяльність, пряме іноземне інвестування за кордон. Кожна фірма чи підприємство обирає ту форму виходу на міжнародний ринок, яка буде найбільш вигідною, оскільки кожна з форм потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє й більш високі прибутки. Форми виходу на зовнішні ринки зображено на рис. 1.1 [58].

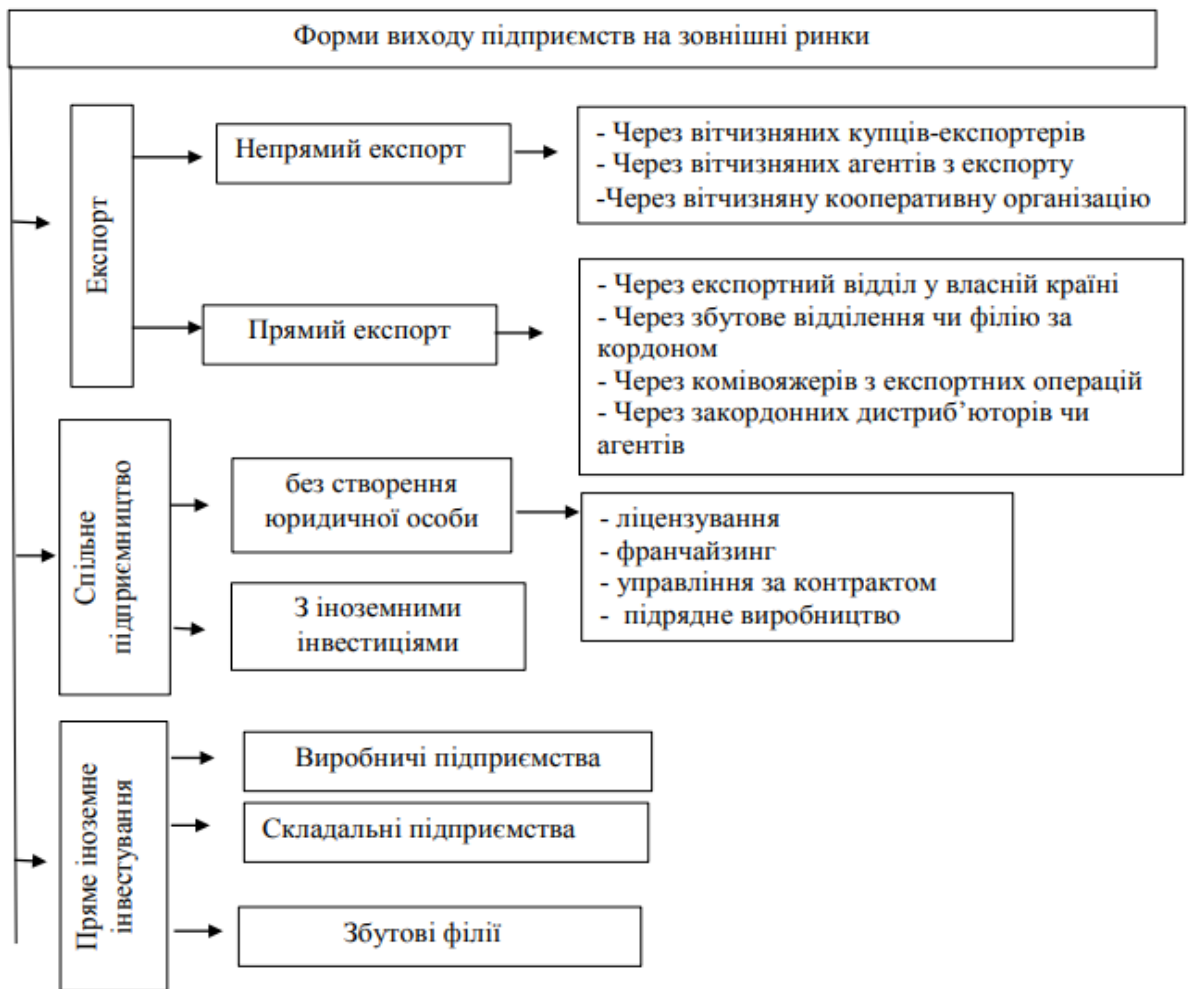


Рис. 1.1. Форми виходу підприємства на зовнішні ринки [47]

Розглянемо особливості кожної форми та умови їх використання. Якщо підприємство вибирає стратегію експортування, виробництво залишається на національній території, тоді як спільне виробництво та пряме інвестування потребують організації виробництва за кордоном.

Розрізняють прямий та непрямий експорт [47, с. 172]. За непрямого експорту підприємство користується послугами посередників, а за прямого – проводить експортні операції самостійно. Підприємства, що тільки починають свою експортну діяльність, частіше використовують непрямий експорт. Вони віддають перевагу непрямому експорту тому, що він потребує меншого обсягу капіталовкладень та підприємство має можливість зменшити свій ризик. Оскільки оптовою реалізацією товару займаються посередники, які застосовують у цій діяльності свої специфічні професійні знання, вміння і послуги, тому продавець, як правило, робить менше помилок [34].

Непрямий експорт, або делегування повноважень без інвестування, має різноманітні форми: передача повноважень, експортна франшиза та комерційні посередники [34], а також торгівля через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки.

Іншою формою виходу на зовнішні ринки є спільна підприємницька діяльність, яка ґрунтується на поєднанні зусиль підприємства з ресурсами комерційних підприємств країни-партнера для створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту за спільної підприємницької діяльності формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються певні потужності. Спільна підприємницька діяльність може бути без створення юридичної особи (неакціонерні форми співробітництва/співробітництво без участі в капіталі) та спільне підприємство з іноземним інвестуванням. Видами спільної підприємницької діяльності без участі в капіталі є ліцензування, франчайзинг, управління за контрактом, підрядне виробництво. У розвинених країнах спільне підприємництво частіше всього зумовлюється такими причинами, як жорстка конкуренція на світових ринках та об'єднання ресурсів для спільних науково-дослідницьких та науково-виробничих проектів [33].

У сучасних умовах помітно зросла роль міжнародної інвестиційної діяльності як форми міжнародного бізнесу. Цей спосіб виходу на зовнішній ринок передбачає інвестування капіталу у створення за кордоном власних

складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності. У міру накопичення компанією досвіду експортної роботи і за досить великого обсягу такого зовнішнього ринку виробничі підприємства за кордоном дають змогу очікувати на значні вигоди [10]. Створюючи робочі місця у країні-партнері, підприємство забезпечує собі тим самим більш сприятливий клімат у цій країні. Застосовуючи стратегію прямого інвестування, підприємство налагоджує глибші відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить. Це дає можливість краще пристосовувати свої товари до місцевого маркетингового середовища. І, нарешті, важлива характеристика прямого інвестування полягає у тому, що, здійснюючи його, підприємство зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями і може розробляти такі установки у сфері виробництва і маркетингу, які будуть відповідати її довгостроковим завданням у міжнародному бізнесі [11].

Аналіз форм виходу підприємств на зовнішні ринки показує, що кожна з них має як переваги, так і недоліки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки пріоритетних форм освоєння зовнішніх ринків

Форма	Переваги	Недоліки
1	2	3
Експорт	<ul style="list-style-type: none"> – потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі; – необхідність мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; – наявність мінімального ризику при вході на ринок та легкість виходу 	<ul style="list-style-type: none"> – ізолюваність виробника від ринку споживача та доступу до інформації про реакцію споживача на товар; – залежність експортера від посередника; – недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера; – відсутність у посередника прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку

1	2	3
Спільне підприємство	<ul style="list-style-type: none"> – це реальний спосіб доступу на ринки країн, в яких заборонена або обмежена діяльність іноземних фірм без участі місцевого партнера; – об'єднання капіталів; – синергетичний ефект; – можливості отримати певні пільги, переваги місцевого партнера; – можливості швидкої адаптації місцевого середовища за допомогою місцевого партнера; – мінімізація ризиків за умов мінливої політичної та економічної ситуації в різних країнах 	<ul style="list-style-type: none"> – поєднання двох і більше корпоративних культур не завжди дає можливість подолати суперечності; – існує ризик набуття нового конкурента
Пряме іноземне інвестування	<ul style="list-style-type: none"> – економія за рахунок витрат на виробництво та доставку; – збільшення обсягу реалізації, якщо встановлена імпортна квота або обмежені виробничі потужності вдома; – маркетингові переваги (адаптація товару, контроль над розподілом, гнучке просування, цінові маневри, післяпродажний сервіс, знання конкурентного середовища, імідж компанії) 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення витрат на маркетинг; – вищий ризик утрат унаслідок високих ресурсних вкладень; – необхідність стратегічного планування; – тривалий період окупності; – складність реінвестування у разі провалу або зміни стратегії

Джерело: розроблено автором за [10]

Таким чином, кожна з форм виходу фірми на зовнішній ринок має як недоліки так і безумовні переваги, які треба розглядати в контексті особливостей товару, який підприємство прагне реалізовувати за кордоном, тому, на нашу думку, доцільно зіставити стратегії виходу за такими критеріями:

- можливості ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропозиції);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнессередовища);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- сутність ризику (загроза виникнення непередбачених утрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);

– можливості застосування міжнародного маркетингу (використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми) (табл. 1.2) [12].

Таблиця 1.2

Можливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки [12]

Критерії, якими керуються фірми під час вибору форм освоєння ринків збуту	Форми виходу підприємств на зовнішні ринки		
	Експорт	Спільне підприємництво	Пряме володіння
Можливості ринку	низький	середня	високий
Гнучкість	середня	висока	низька
Ресурсні вимоги	низькі	середні	високі
Ступінь ризику	низький	середній	високий
Використання концепції міжнародного маркетингу	низька	середня	висока

Джерело: розроблено автором за [12]

Аналіз даних табл. 1.2 показує, що підприємство у своїй зовнішньоекономічній діяльності вибирає експортну форму діяльності: пряму чи непряму.

Вибір форми залежить, як правило, від життєвого циклу підприємства. Ті підприємства, які тільки починають експортну діяльність, вибирають непрямий, опосередкований посередниками експорт. Він пов'язаний із низькими ризиками ресурсних вимог та загроз виникнення непередбачених утрат очікуваного прибутку. Пряма форма експорту пов'язана з високими ризиками ресурсних вимог, а постійна зміна бізнес-середовища унеможлиблює швидко й адекватно до нього адаптуватися. При цьому порівняно з видами спільного підприємництва (ліцензування, франчайзинг, управління за контрактом та підрядне виробництво) контроль ринку є середній, тобто товари є близькими до споживача, здатними швидко реагувати на зміни потреб та контролювати тенденції попиту та пропозиції, гнучкість даного ринку є високою, що є перевагою, оскільки підприємство під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності здатна швидко адаптувати свою діяльність до елементів бізнессередовища, що має тенденцію змінюватися.

Порівнюючи пряме володіння з іншими формами виходу на зовнішні ринки, доцільно зазначити, що під час інвестування коштів у господарську діяльність за кордоном підприємство має високий рівень близькості до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб та контролювати тенденції попиту та пропозиції, проте водночас високу загрозу виникнення непередбачених утрат очікуваного прибутку у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або іншими обставинами.

1.2. Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки

Приймаючи рішення експортувати, перше, з чим має визначитися керівництво компанії, - методом виходу на іноземний ринок.

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

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

Помилка багатьох початківців експортерів - в неадекватній оцінці власних можливостей, що призводить до вибору неправильної стратегії.

Є п'ять ключових моделей просування на зовнішні ринки. Цей вибір особливо актуальний для українських компаній, що виходять на прибутковий, але високо конкурентний ринок ЄС.

Непрямий експорт - відносно швидкий і дешевий спосіб виведення продукції на ринок іншої країни. Як правило, такий експорт здійснюється через торговельну марку. В рамках цієї моделі продукція виробляється однією компанією, а продається під брендом іншої.

Наприклад, виробник в Україні виготовляє яблучний сік, який потім експортує в Словаччину, де місцева компанія розливає його під своєю торговою маркою.

Один із прикладів в Україні - кондитерська компанія "Ярич", яка виробляє продукцію для міжнародної роздрібної торговельної мережі Carrefour.

Відкриття дочірньої компанії - один з найбільш оптимальних і в той же час витратних способів освоєння нового ринку.

На відміну від непрямого експорту, така модель дозволяє повністю контролювати маркетингову стратегію і стратегію продажів вашої продукції на зовнішньому ринку. Тим не менш, вона вимагає істотних фінансових інвестицій, часу, а також хорошого знання місцевого регуляторного і податкового законодавства.

Партнерство - один з видів прямого експорту. Для ефективного використання такої моделі необхідно мати надійного партнера в країні, куди ви хочете експортувати продукцію.

Тоді ваша компанія буде відповідати за виробництво, в той час як іноземний партнер - за реалізацію продукції.

Ефективність контролю каналів збуту і просування в рамках цієї моделі залежить від характеру відносин з партнером. Чим вони міцніші, тим краще.

Іноді така співпраця може набувати форму спільної компанії / підприємства. Для українських експортерів подібна модель пріоритетна, оскільки підприємству з іноземними інвестиціями простіше залучати фінансування і реалізовувати свою продукцію за кордоном.

Інвестиції в готове виробництво. При наявності достатніх коштів ви можете купити готові виробничі потужності в іншій країні і почати випускати свою продукцію безпосередньо на цільовому ринку. Ця модель належить до найбільш витратним. При цьому вона вимагає вкладень в адаптацію бренду, маркетингової стратегії і стратегії продажів.

В Україні таким методом налагодження експорту успішно скористалася група компаній "Ельфа", яка купила виробничі потужності в Польщі.

Продаж за ліцензією або франшизі. Бренд і технології вашої компанії - теж продукт. Якщо ви хочете швидко освоїти кілька ринків, можна продавати свій бренд або технології виробництва за ліцензією або франшизі місцевим

бізнесменам. Це простий спосіб для освоєння нового ринку, якщо у вас вже є сильний бренд і якісний продукт, відомий за межами вашої країни. До того ж вихід на ринок через ліцензію або франшизу дозволяє ефективно контролювати контрагентів.

Щоб зробити порівняння плюсів і мінусів різних моделей більш наочним, розсортуюмо їх характеристики в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки різних моделей виходу на зовнішні ринки

Модель	Причини для обрання	Переваги	Недоліки
Непрямий експорт / торгова марка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брак фінансових ресурсів. 2. Відсутність власного бренду / ресурсів для його просування на цільовому ринку. 3. Відносно невеликі обсяги виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька вартість освоєння нового ринку. Компанія-експортер, по суті, платить тільки за сертифікацію своєї продукції і приведення її у відповідність стандартам цільового ринку. 2. За умови високої якості продукції знайти партнера неважко. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Більш низька маржа прибутку, в порівнянні з прямим експортом через партнера або дочірню компанію. 2. Відсутність контролю над стратегією просування та продажу продукції. 3. Відсутність власної торгової марки та бренду. Компанія залишається "невпізнанною" на цільовому ринку.
Дочірня компанія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність достатніх обсягів фінансових ресурсів. 2. Великий обсяг цільового ринку. 3. Високий потенціал продажів продукції конкретного сегмента. 4. Сприятливий інвестиційний клімат в цільовій країні, відсутність регуляторних бар'єрів для іноземних компаній. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повний контроль над усіма етапами виробництва, експорту, просування, продажу продукції. 2. Ефективне і тривале присутність на цільовому ринку. 3. Додаткові можливості по освоєнню ринків зі схожими вимогами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість і тривалість процесу створення дочірньої компанії. 2. При відносно невисоких обсягах продажів інвестиції в дочірню компанію будуть окупатися довго.

1	2	3	4
Партнерство / спільне підприємство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність обмежень на імпорт в цільовій країні. 2. Наявність політичних ризиків. 3. Високий потенціал продажів. 4. Неприятливий інвестиційний клімат і регуляторна політика. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє подолати існуючі політичні, регуляторні, культурні бар'єри. 2. Висока ймовірність довгострокових відносин з партнером. 3. Дозволяє об'єднати ресурси і зв'язку декількох компаній / контрагентів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чи можуть виникати проблеми в контролі стратегій просування і продажів продукту. 2. Необхідно велика кількість інвестицій. 3. Підвищуються ризики конфліктів управлінського характеру. При зміні кон'юнктури ринку, партнер може перетворитися в конкурента.
Ліцензування /франшиза	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність інвестиційних та імпорتنних бар'єрів. 2. Низький потенціал продажів на цільовому ринку. 3. Великі культурні відмінності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мінімальні інвестиції і ризики. 2. Висока швидкість виходу на цільовий ринок. 3. Хороша можливість обійти існуючі торговельні, інвестиційні, регуляторні бар'єри. 4. Високі показники ROI. 5. Адаптацію вашої продукції або бренду проводить контрагент в цільовій країні, ви ж тільки контролюєте цей процес. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підходить не для всіх видів компаній. 2. Покупець ліцензії / франшизи може з часом перетворитися на конкурента. 3. Обмежений термін дії ліцензії / франшизи. 4. Завжди існує ризик припинення / непродуктивності контракту.
Інвестиції в готове виробництво	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність бар'єрів щодо імпорту. 2. Високий потенціал продажів. 3. Сприятливий інвестиційний клімат. 4. Низькі політичні ризики, стабільні державні інститути. 5. Наявність у компанії достатнього обсягу фінансових та інших ресурсів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повний контроль над виробництвом, просуванням і реалізацією продукції на цільовому ринку. 2. Висока ефективність розуміння особливостей функціонування цільового і подібного йому ринків. 3. Можливість обійти існуючі бар'єри на імпорт. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. При нестачі досвіду можуть виникнути значні проблеми з управлінням іноземними активами. 2. Необхідно вливання значних ресурсів, включаючи фінанси і час. 3. Високий ризик втрати інвестицій з-за незнання особливостей місцевого ринку і бізнес-середовища.

Джерело: розроблено автором за [10, 20, 27]

Яку модель освоєння нових ринків ви не вибрали б, пам'ятайте, що в основі ефективності кожної з них лежить адекватна оцінка власних можливостей і ресурсів, а також якісна підготовча робота.

Чим краще ви підготуєтеся до експорту, тим ефективніше і довше зможете продавати свою продукцію і тим швидше окупляться ваші початкові інвестиції.

1. Експорт є найпростішим способом виходу на зовнішній ринок. За інтенсивністю і обсягами розрізняють нерегулярний і регулярний експорт. Нерегулярний експорт — це пасивний рівень зовнішньо-економічних відносин, коли підприємство час від часу експортує свої надлишки і продає товари місцевим оптовикам, що представляють закордонних покупців. Про регулярний експорт можна говорити тоді, коли підприємство має за мету розширити свої зовнішньоторговельні операції на конкретному ринку.

Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт у модифікованому або в немодифікованому вигляді. Переваги цього способу:

- потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структури;
- потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;
- забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Експорт буває двох різновидів: непрямий і прямий. За непрямого експорту підприємство користується послугами посередників, а за прямого проводить експортні операції самостійно. Підприємства, що тільки починають свою експортну діяльність, частіше використовують непрямий експорт. Вони віддають перевагу цьому варіанту з двох причин. По-перше, такий експорт потребує меншого обсягу капіталовкладень, оскільки підприємству не доводиться створювати за кордоном власний торговий апарат або налагоджувати мережу контактів. По-друге, за непрямого експорту підприємство менше ризикує. Оптовою реалізацією товару займаються посередники, які застосовують у цій діяльності свої специфічні професійні знання, уміння і послуги, і тому продавець, як правило, робить менше помилок.

Використання посередників при експорті має не тільки переваги, а й недоліки:

- ізолюваність виробника від ринку, відсутність інформації про реакцію споживача на товар;

- залежність експортера від посередника;
- недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера;
- відсутність у посередника в силу різних причин прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку.

Непрямий експорт, або делегування повноважень без інвестування, має різноманітні форми.

1. Передача повноважень з експорту передбачає використання системи збуту, що знаходиться в одній або декількох країнах і належить іншому підприємству. Таку систему збуту експортер використовує тоді, коли його потенціал слабкий, щоб діяти самостійно на зовнішньому ринку.

2. Експортна франшиза — такий спосіб організації справи, за якого франчайзі купує у відомої компанії право на продаж її товарів під її товарним знаком.

3. Комерційні посередники активно беруть участь в експортних операціях. Їх розрізняють за двома ознаками: винагороді (торгова націнка або комісійні) і сталості зв'язків з експортером. Основні види посередників, що працюють у сфері міжнародної торгівлі, такі:

- міжнародний маклер шукає і налагоджує контакти, не одержуючи повноважень продавця і покупця, працює за комісійні (куртаж) з обох сторін угоди;

- агент із закупівлі виконує доручення покупця знайти за кордоном товар визначеної якості і за визначеною ціною, з конкретним терміном постачання;

- агент з продажу виконує доручення експортера вивчити ринок, продати і поставити товар, виписати рахунок на умовах одержання комісійних у відсотках від ціни. Може бути гарантом покупця за додаткову плату; комісійний агент представляє експортера — постачальника товару за кордоном, працює на основі контракту; агент з міжнародної торгівлі купує і продає від свого власного імені;

— концесіонер — посередник міжнародної торгівлі, у якого тісний зв'язок з експортером, працює на умовах контракту і виконує три основні функції: торгіву, технічну, фінансову;

— імпортер-дистриб'ютор укладає контракт з експортером, інколи працює на умовах виключності. Основа взаємовідносин із експортером — традиція. Сам виписує рахунки й інформує про покупці [27].

Прямий експорт передбачає прямий продаж через власний торговий персонал. Він застосовується у випадку, коли легко визначити споживачів або вони самі знаходять продавця. Організація прямого експорту може здійснюватися за допомогою:

— експортного відділу, що вирішує всі питання з просування товару на зовнішній ринок;

— торгового представника, який відряджений за кордон і працює тільки на своє підприємство. Він добре знає товар і просуває його на ринок;

— представництва — команди, яка постійно працює за кордоном, головним завданням якої є стимулювання збуту, укладання угод, контроль за їх виконанням.

2. Спільна підприємницька діяльність. Ця стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності (СПД) формується партнерство, у результаті якого за рубежом створюються певні потужності. Законодавство ряду країн передбачає, що присутність на їхньому ринку іноземної компанії можлива лише при укладанні контракту з місцевими фірмами про виробництво товарів у цих країнах. Навіть промислово розвинені країни іноді чинять тиск на експортерів, щоб вони створювали спільні виробництва за рубежом. Міжнародний маркетинг виділяє чотири види СПД:

- 1) ліцензування;
- 2) виробництво за контрактом;

- 3) управління за контрактом;
- 4) підприємства спільного володіння.

Ліцензування є одним із найпростіших шляхів виходу на зовнішній ринок. Ліцензіар укладає на закордонному ринку угоду з ліцензіатом, передаючи права на використання виробничого процесу, товарного знаку, патенту, торгового секрету в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Ліцензіар одержує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, тому що він відразу набуває виробничого досвіду, добре відомий товар або ім'я. Використання ліцензування при СПД має економічні, стратегічні і політичні мотиви. Економічні мотиви полягають у тому, що ліцензіар знижує ризик створення виробництва за рубежом з огляду на невеликий обсяг продажу, небезпеку удосконалення товару конкурентом, обмеженість ресурсів тощо. Великі підприємства з диверсифікованим виробництвом, переглядаючи асортимент, зосереджують зусилля на сильних сторонах своєї діяльності, що дають високий прибуток. Продаючи ліцензії, вони відмовляються від продукції і технології, що не становлять інтерес сьогодні. У цьому полягає стратегічний мотив ліцензійної угоди. Політичні і правові мотиви лежать в основі ліцензійної угоди тоді, коли є обмеження на придбання іноземцями власності в країні-реципієнті або відсутній захист іноземної власності [25].

Для зазначеного способу є характерним:

- наявність патентно-ліцензійного продукту або ноу-хау;
- використання для проникнення на новий ринок;
- обмежені інвестиційні витрати та поточні зобов'язання. Однак ліцензування має й недоліки — підприємство має менший контроль над ліцензіатом, ніж над своєю філією. До того ж, у випадку великого успіху ліцензіата, прибутки підуть саме йому, а не ліцензіару. У результаті, виходячи на зовнішній ринок таким способом, підприємство може саме створити собі конкурента. Передаючи права на об'єкт ліцензійної угоди, підприємство втрачає контроль над своїми активами. Тому в ліцензійному контракті необхідно передбачити такі моменти:

- умови його припинення, якщо сторони не виконують своїх зобов'язань;
- методи перевірки якості товару, послуг;
- зобов'язання щодо витрат на створення системи збуту;
- географічні межі застосування активів;
- умови використання новаторських технологій, заснованих на знаннях, переданих за ліцензійною угодою;
- конфіденційність інформації, що міститься в ліцензійній угоді.

Іншим різновидом стратегії СПД є виробництво за контрактом, тобто укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару. Причини, що зумовлюють використання такого способу:

- дефіцит власних потужностей;
- наявність перешкод для експорту у відповідну країну;
- високі транспортні витрати;
- економія на факторах виробництва [14].

Загальна схема виробництва за контрактом на практиці має різні модифікації. Значного поширення набуло виробництво комплектуючих. До різновидів виробництва за контрактом відносять переробку давальницької сировини — толінгові операції. Технологічна схема їх виконання полягає у постачанні вітчизняних матеріалів, напівфабрикатів і компонентів за кордон, де вони обробляються, монтуються, а потім реімпортують-ся як готова продукція. Цей спосіб виходу на зовнішній ринок також має недоліки. Застосовуючи його, підприємство менше контролює процес виробництва, що може мати наслідком втрату частини потенційних прибутків. Однак підрядне виробництво дає підприємству можливість розгорнути свою діяльність на зовнішньому ринку швидше, зі меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником або купівлі його підприємства.

Ще одним способом виходу на зовнішній ринок, що відносять до стратегії СПД, є управління за контрактом. За такого способу підприємство надає закордонному партнеру "ноу-хау" у сфері управління, а той забезпечує необхідний капітал. Інакше кажучи, підприємство експортує не товар, а

скоріше управлінські послуги. Частіше за все це відбувається у формі консультацій для іноземних компаній. Такий спосіб використовувало підприємство "Хілтон", організовуючи роботу готелів у різних країнах світу. З погляду країни-реципієнта контракт на управління усуває потребу в прямих інвестиціях як засобі, обов'язковому для одержання управлінської допомоги. Підприємству, що надає такі послуги, контракти допомагають уникнути ризику втратити капітал, коли прибуток від інвестицій не високий, а капітальні витрати непомірно великі.

Управління за контрактом широко застосовується у країнах, що розвиваються, які мають капітал і виконавчий персонал, але не мають "ноу-хау" і кваліфікованих працівників. Пропозиції щодо кооперації за участю закордонного капіталу в цих країнах нерідко відхиляються через страх допустити іноземне засилля. Угода ж на здійснення комплексу робіт в галузі менеджменту обмежена в часі, і в остаточному підсумку закордонні фахівці будуть замінені місцевими [20].

Цей спосіб виходу на зовнішній ринок характеризується мінімальним ризиком і одержанням прибутку із самого початку діяльності. Недолік його полягає в тому, що для виходу на зовнішній ринок підприємству необхідно мати достатній штат кваліфікованих управлінців, котрих можна використовувати з більшою вигодою для себе. До цього способу також недоцільно вдаватись у тому випадку, коли самостійне здійснення всього бізнесу принесе підприємству, що виходить на зовнішній ринок, набагато більші прибутки. Крім того, управління за контрактом на якийсь час позбавляє підприємство можливості розгорнути власний бізнес у цій закордонній країні.

Ще одним способом проникнення на зовнішній ринок є створення підприємства спільного володіння. Таке підприємство є результатом об'єднання зусиль закордонних і місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, яким вони володіють і управляють спільно. Існують різні шляхи заснування такого підприємства, наприклад закордонний інвестор може купити частку в місцевому підприємстві, або

місцеве підприємство може купити собі частку у вже існуючому місцевому підприємстві закордонної компанії, або обидві сторони можуть спільними зусиллями створити нове підприємство.

Основні риси цього способу:

- він є обов'язковим при виході на окремі ринки;
- потребує інвестиційних витрат;
- супроводжується політичними ризиками;
- має високу ймовірність конфліктів з партнерами;
- передбачає складну процедуру виходу з ринку [18].

Підприємство спільного володіння може виявитися необхідним або бажаним з економічних або політичних міркувань. Зокрема, виходячи на зовнішній ринок, підприємство має дефіцит фінансових, матеріальних або управлінських ресурсів для здійснення проекту самотужки. Інша можлива причина — іноземний уряд тільки в такий спосіб допускає на ринок своєї країни товари іноземних виробників.

Цей спосіб, як і інші, не позбавлений недоліків. Партнери, що походять з різних країн, можуть розійтися в думках з питань, пов'язаних із капіталовкладеннями, маркетингом та іншими аспектами діяльності. Наприклад, багато американських фірм, вивозячи капітал у ті або інші країни, прагнуть використовувати зароблені кошти для повторного інвестування на розширення виробництва, а місцеві підприємства цих країн нерідко надають перевагу вилученню цих надходжень з обороту. Американські підприємства велику роль відводять маркетингу, а місцеві інвестори найчастіше покладаються винятково на організацію збуту. Крім того, створення підприємств спільного володіння може ускладнити для транснаціональної компанії втілення в життя конкретних заходів у сфері виробництва і маркетингу у світовому масштабі.

3. Стратегія прямого інвестування. Велика кількість підприємств, що ведуть зовнішню торгівлю, з часом засновують за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів, споживаних на іноземному ринку. Цей спосіб

виходу на зовнішній ринок передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД. У міру накопичення компанією досвіду експортної роботи і за досить великого обсягу такого зовнішнього ринку виробничі підприємства за кордоном дозволяють очікувати на значні вигоди. Основні риси цього способу:

- максимальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання;
- максимальна відповідальність за результати діяльності;
- максимальний контроль за діяльністю;
- складна процедура виходу з ринку.

Створення закордонної виробничої філії є формою прямих інвестицій в економіку іноземної держави. Фірма може керуватися такими мотивами:

- вертикальна інтеграція, коли необхідний контроль над різними етапами проходження товару від стадії сировини до його розподілу. Товари і маркетинг досить складні і вимагають об'єднання ресурсів декількох країн;
- міждержавна раціоналізація виробництва, коли є істотні розходження у вартості робочої сили, капіталу, сировини. Виготовлення комплектуючих частин у країні-експортері, а складання здійснюється в іншій країні, де дешевша робоча сила;
- теорія життєвого циклу товару, коли він перебуває на різних стадіях життєвого циклу у різних країнах;
- державне стимулювання інвестицій, коли надаються певні пільги для іноземних інвесторів, що і мотивує їх до відкриття своїх філій або самостійних підприємств;
- політичні мотиви, коли інвестиції в економіку певної країни пов'язані з її політичними рішеннями щодо інших країн [34].

Одна з переваг такої стратегії полягає в тому, що підприємство може заощадити кошти за рахунок більш дешевої робочої сили або сировини, за рахунок пільг, наданих іноземними урядами закордонним інвесторам, за рахунок скорочення транспортних витрат тощо. Створюючи робочі місця в

країні-партнері, підприємство забезпечує собі тим самим сприятливіший клімат у цій країні. Застосовуючи стратегію прямого інвестування, підприємство налагоджує глибші відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить. Це дає можливість краще пристосовувати свої товари до місцевого маркетингового середовища.

І, нарешті, важлива характеристика прямого інвестування полягає в тому, що здійснюючи його, підприємство зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями і, отже, може розробляти такі установки у сфері виробництва і маркетингу, які будуть відповідати її довгостроковим завданням у міжнародному масштабі.

Однак це і найбільш ризикована форма організації ЗЕД — всі ризики інвестування підприємство бере на себе. Адже має місце певний контроль з боку уряду іноземної держави, особливо в питаннях вивезення прибутку, орендної плати тощо. Потенційно можливі націоналізація інвестиції, військові перевороти, жорсткі урядові обмеження тощо.

1.3. Чинники, що впливають на вибір форм виходу підприємства на зовнішні ринки

Зазвичай, основними мотивами виходу підприємств на іноземний ринок є: максимізація прибутку; зниження витрат за рахунок збільшення масштабів від реалізації; розподіл підприємницького ризику між внутрішнім і зовнішнім ринками; можливість продовження життєвого циклу товару; підвищення репутації фірми, за рахунок набуття статусу міжнародної; зменшення залежності від внутрішнього ринку. Водночас існують і негативні моменти пов'язані з інтернаціоналізацією. По-перше, обсяг прибутку може виявитися не таким, як передбачалося, через нестабільність національної валюти країни-реципієнта, політичної і загальної економічної ситуації за кордоном. По-друге, проникнення та збереження позицій на обраному іноземному ринку вимагає

значних витрат, які можуть не відповідати запланованим результатам і можливостям підприємства. По-третє, культурні відмінності, які існують між приймаючою країною і даною компанією, а особливо політичні ризики, закони, тощо.

Варто зазначити, що вихід на зовнішній ринок буде успішним тільки у тому випадку, якщо підприємство зможе запропонувати такий продукт або послугу, який би не мав аналогів на даному ринку, при цьому максимально задовольняв наявні потреби, а виробничі потужності були б достатніми для їх забезпечення.

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

1. Вивчення ринку, визначення ступеня його привабливості за допомогою ретельного аналізу та поверхневої оцінки
2. Делегування більшості маркетингових функцій місцевому представнику-посереднику.
3. Організація власних потужностей на основі спільного або повного володіння через придбання місцевої компанії.
4. Систематичне і регулярне забезпечення повноцінної реалізації стратегічних інтересів [38].

Після того, як підприємство обрало привабливий ринок, наступним рішенням має бути час та масштаб виходу на нього. Вихід вважається достроковим, якщо компанія вступає на ринок найпершою. Пізнім, якщо підприємство входить вже після того, як інші компанії відрекомендували себе на ньому. Чим раніше підприємство проникає на ринок, тим більше переваг воно отримує, серед яких виділяють: можливість створити стійкий бренд, отримати максимальний попит та створити таку цінову політику, яка б остаточно закріпила цільову аудиторію. Втім, вихід на ринок на ранньому етапі може потягнути за собою «піонерські» витрати, які підприємство могло б уникнути у разі проникнення після створення на ньому декількома фірмами-конкурентами сприятливих умов для ведення бізнесу [10].

До того ж, країна-реципієнт може бути недостатньо лояльною до імпортера, що відобразиться у неналежному або взагалі відсутньому стимулюванні ПП ранніх учасників. Як тільки підприємство визначило час виходу на міжнародні ринки, слід прийняти до уваги масштаб інтеграції. Завоювання ринку у великому масштабі потребує значних ресурсів, але дозволяє швидко увійти та отримати переваги «першопроходця». В той час як, менший масштаб дає змогу поступово нарощувати свої сили, при цьому краще ознайомитись з ринком та потребами цільової аудиторії. Хоча маломасштабний вихід є менш ризикованим, разом з тим, компанія втрачає можливість отримання переваг підприємства-новатора [10].

Слідом за вибором стратегічно важливих країн, часу та масштабу необхідно прийняти рішення про форму присутності на даних ринках. Ми пропонуємо узагальнити існуючі форми, групуючи їх за трьома рівнями участі підприємств на зарубіжних ринках. На першому рівні розташовується експортна форма, яка включає прямий та непрямий експорт. Непрямий експорт має місце в тих випадках, якщо виробник продає свої товари через посередників. Одним із різновидів опосередкованого непрямого експорту є так званий «пігі бекінг» (piggybacking), тобто входження на іноземний ринок «на плечах» іншої компанії. Альтернативою непрямому експорту є прямий, який здійснюється підприємством через оптові іноземні компанії (дистриб'юторів), не задіюючи посередників. Перевагами експортної форми виходу на ринок є: несуттєві зміни у товарному асортименті підприємства, його структурі; мінімальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання; незначний ризик при вході на ринок та легкість виходу [20].

На другому рівні використовують контрактні форми, наприклад, франчайзинг та ліцензування, тобто компанія може дозволити іншому підприємству взяти під контроль такі функції як адміністрування, управління фінансами, виробництвом та маркетинг. Іншими словами, ліцензування являє собою домовленість, згідно якої іноземний партнер отримує право на процес виробництва або користування торговою маркою, патентом і другими

нематеріальними активами в обмін на комісійні виплати або роялті (ліцензійні платежі) [33].

А між тим, франчайзинг – це спосіб організації комерційної діяльності, відповідно до якого франчайзі домовляється з франчайзером про те, що він (або його компанія) буде вести бізнес, використовуючи ім'я франчайзера або його бренду, а також систему управління [36].

Але багато економістів не визнають такі форми виходу, запевняючи, що, задля ефективного розвитку, компанії мають нарощувати знання всередині організації, не вдаючись до аутсорсингу. Третім і останнім рівнем проникнення на іноземний ринок є інвестування, який включає в себе такі форми як спільні підприємства, нові угруповання та повністю власні філіали.

Спільні підприємства уособлюють в собі співпрацю двох компаній, які розділяють між собою ризики та доходи при виході на зовнішній ринок. У свою чергу, новими угрупованнями називають нові офіси або філіали у іншому регіоні (країні) створенні підприємством. Водночас, повністю власні філіали – це найбільш повна, але і найризикованіша форма залучення до діяльності на зовнішньому ринку, адже, підприємство займається виробництвом та маркетингом в інших країнах без участі будь-яких партнерів. Переваги цієї форми відображаються в економії витрат праці та транспортних витрат, самостійному визначенні довгострокових перспектив діяльності, кращому пристосуванню товарів до місцевих особливостей та можливості створення сприятливого іміджу на території країни-партнера. Таким чином, стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі, з часом підприємство засновує за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів ЗЕД [51].

Теорія нормативних рішень припускає, що вибір форми виходу на міжнародний ринок повинен засновуватися на компромісах між ризиками та доходами. Передбачається, що підприємство обирає таку форму входу, яка б забезпечувала максимальну рентабельність інвестицій із врахуванням ризиків. Проте, на практиці часто вибір форми експансії може визначатися ще й

кількістю наявних ресурсів і необхідністю контролю. Тому, обираючи спосіб проникнення на ринок, потрібно знайти компроміс між такими атрибутами: ризик, контроль, ресурси та прибутковість. Найменш ризиковими формами виходу на іноземний ринок є експорт та ліцензування, як наслідок, в них невисокий рівень прибутковості.

Протилежна ситуація спостерігається у випадку із спільними підприємствами та повністю власними філіалами (інвестиційний рівень). Спільні підприємства передбачають, що ризик, прибутковість та контроль є пропорційними до рівня вливання інвестицій одного з підприємств-учасника. Разом з тим, при використанні форми «повністю власні філіали», материнська компанія бере на себе весь ризик від функціонування філії, вкладаючи в неї значні інвестиції, що зазвичай призводить до отримання величезних доходів, при цьому зберігає за собою високий рівень контролю над дочірнім філіалом. Підсумовуючи дані, можна стверджувати, що з кожним рівнем перед підприємством постає все складніший вибір, від якого залежить чи, ризикнувши, ви отримаєте максимальну вигоду або ж зазнаєте поразки. У разі готовності вийти на третій рівень участі на міжнародних ринках, виводячи виробництво за межі країни, подальше перспективне функціонування на них залежить від наявності у компанії трьох основних переваг: переваги від потенціалу підприємства, її розміщення та інтернаціоналізації [51].

Радимо першими розглянути переваги від потенціалу підприємства. Ця характеристика вказує на ті нематеріальні активи, які є в ексклюзивному володінні компанії і можуть бути передані в межах багатонаціонального підприємства за низькими витратами, що сприятиме збільшенню доходів чи зниженню витрат [39].

До таких активів можна віднести: патенти, авторське право, бренд (його репутація), управлінський талант, тощо. У свою чергу, потенціал підприємства базується на трьох специфічних підвидах переваг:

1. Здатність розробляти диференційовану продукцію. Особливістю такої переваги є можливість створювати нові продукти та здійснювати нестандартні

лізингові операції (зворотній, фіктивний та револьверний лізинг), а також забезпечувати якісними навчальними тренінгами співробітників задля збільшення їх компетенцій при проведенні даних операцій.

2. Ресурси підприємства. Відмінністю даної ознаки є її спроможність покривати різноманітні витрати підприємства. Зазвичай ресурси підприємства характеризується такими показниками як: загальний обсяг власного капіталу, розмір депозитів співробітників та обсяг продажів на внутрішньому ринку. 3. Досвід функціонування підприємств на міжнародному ринку. Існує пряма кореляція між рівнем досвіду у сфері ЗЕД та ефективністю ведення бізнесу на зовнішньому ринку. Підприємства, які не мають такого досвіду частіше зазнають проблем в управлінні закордонними операціями, особливо якщо вони здійснюються в іноземній валюті. Спостерігається, що такі компанії схильні завищувати можливі ризики, занижуючи при цьому перспективу потенційної віддачі від роботи на зарубіжному ринку.

Наступними варто проаналізувати переваги від розміщення. Підприємства, зацікавлені в зовнішньоекономічній діяльності, зазвичай, надають перевагу виходу на найбільш привабливі ринки. Така стратегія поведінки, зумовлена тим, що на них існує високий шанс отримати максимальний прибуток. На сьогоднішній день, ті країни, які пропонують вигідніше економічне та інституційне ринкове середовище, як правило, є привабливішими для ведення ЗЕД, ніж ті, що пропонують традиційні умови у вигляді вільного доступу до сировини або дешевої робочої сили.

Привабливість ринку визначається з точки зору його потенціалу та інвестиційного ризику. Потенціал характеризується наступними показниками: розмір ринку та його місткість, перспективи росту і розвитку, доступність лізингу як фінансового інструменту, відношення місцевої влади до іноземних компаній, тощо. З другого боку, інвестиційний ризик включає в себе ризик того, що уряд приймаючої країни буде втручатись в репатріацію прибутку, здійснювати контроль над іноземними активами, застосовувати дискримінацію, експропріацію або націоналізацію по відношенню до закордонних підприємств.

Дану категорію переваг можна охарактеризувати завдяки двом її складовим елементам: економія транспортних і тарифних витрат та зменшення витрат на виробництво. У більшості випадків саме вони є мотиватором перенесення виробництва з одної країни в іншу.

І нарешті слід оцінити переваги від інтернаціоналізації. Аналіз таких переваг ґрунтується на виборі того, що є вигіднішим: вихід на іноземний ринок за допомогою «міжфірмової» неакціонерної угоди (наприклад ліцензування); шляхом залучення ПІІ у виробничі проекти або ж завдяки купівлі компанії на цільовому ринку. Таке рішення може бути прийняте на основі судження про те, що буде мати найменшу вартість: проведення операцій на ринкових умовах, чи здійснення трансакції всередині підприємства. Вартість здійснення операцій на ринку в більшості випадків позитивно корелює з його недосконалістю, так як це дозволяє компаніям встановлювати більш високі ціни. Недосконалість ринку зустрічається у формі антиконкурентної політики учасників, невизначеності попиту та пропозиції, непослідовної та нерациональної поведінки суб'єктів, асиметрії інформації та інше [36, с. 40].

Також потрібно вирішити ряд таких питань: чи варто нам обмінюватись активами, досвідом (навичками) ведення бізнесу з підприємствами приймаючої сторони, при цьому, чого нам це буде коштувати (в плані затрат та потенційних ризиків), і чи не краще інтегрувати ці активи та навички у власну фірму? Взагалі основною ідеєю інтернаціоналізації є об'єднання усіх технологій та «ноу-хау» в межах підприємства.

Відтак, інтернаціоналізація передбачає форму вертикальної інтеграції, що несе з собою нові операції та види діяльності, які раніше проводились ринком посередників, а тепер є під керівництвом підприємства. У випадку дотримання трьох вищезазначених умов, створення ТНК є вигідною справою. Але, якщо хоча б одна з них не виконується, раціональніше організувати роботу підприємства іншим способом, так як:

– без переваг від розміщення фірми краще виробляти продукцію на внутрішньому ринку і експортувати на зовнішній;

– без переваг від інтернаціоналізації підприємству варто надавати ліцензії на свій виробничий процес іноземним компаніям;

– без переваг від потенціалу взагалі мало ймовірно, що підприємство зможе забезпечити своє існування в цілому.

Висновки до розділу 1

Під час дослідження нами було розглянуто форми виходу підприємств на світові ринки, їх сутність та особливості, виявлено передумови та мотиви участі підприємств у міжнародному бізнесі, здійснено порівняльну характеристику форми зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, дійшли висновку, що існують такі форми диверсифікації товарів, робіт та послуг, як експорт (прямий, непрямий), спільне підприємництво (ліцензування, франчайзинг, підрядне виробництво, управління за контрактом) та пряме іноземне інвестування. Кожна із цих форм має свої характерні особливості, переваги та недоліки. Проте під час порівняння форм виходу підприємств на зовнішні ринки було досліджено, що залежно від економіко-політичного становища країни, фінансово-економічних показників підприємства, навиків управління, а також від правильно вибраної форми освоєння світових ринків фірмою прибуток підприємства зможе збільшитися в рази.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз ринку пивобезалкогольної продукції України

Пивобезалкогольна галузь є досить потужним складником харчової промисловості України. Вона є однією з найбільш рентабельних галузей в національному господарстві України і представлена виробництвом пива, безалкогольної продукції та мінеральної води. Аналіз безпосередньо пивного ринку України за останнє десятиліття показує тенденцію як до незначного зростання та стабільності, так і, в подальшому, до різкого та значного спаду. Дані показують, що динаміка виробництва пива на території України за період 2007–2008 рр. характеризувалася зростанням показника з темпом приросту 1,52%. За останні 10 років показники виробництва пива у 2008 році були найвищими. У період з 2009 до 2018 р. відбулося значне скорочення виробництва продукції на українському ринку пива. Лише у 2010 році спостерігалось незначне підвищення обсягів реалізації порівняно з 2009 роком на 3,3%. Однак уже починаючи з 2011 р. ця тенденція різко змінилася, і з кожним подальшим роком обсяги виробництва пива скорочувалися. Після 2013 р. цей показник настільки впав, що темпи його приросту порівняно з 2012 р. зменшилися на 11,92%, а у 2014 році порівняно з 2013 р. – на рекордні за цей період 19,49%. Лише у 2016 р. порівняно з 2015 р. темп приросту мав тенденцію до зростання майже на 12%, що свідчить про відносну стабілізацію [40].

Відповідно до проведеного дослідження можна дійти висновку, що експорт пива станом на 2007–2008 рр. продемонстрував тенденцію до зростання на 10,54%, тобто до 35,14 млн. дал. У 2009–2011 рр. відбулося суттєве скорочення обсягів експортованого пива. З липня 2009 р. здійснено підвищення акцизу на пиво, в результаті чого експорт пива скоротився на 3,22% порівняно з 2008 р. (до 34,01 млн. дал). У 2010 та 2011 рр., проти попередніх

років, цей показник зменшився на 12,11% та 12,41% відповідно [3]. Найбільш вдалим щодо рівня експортованого пива став 2012 рік, оскільки він мав найвищий приріст, що становив 11,92%. Станом на 2013–2015 рр. спостерігалася тенденція лише до значного спаду обсягів експорту пива за кордон. Таким чином, у 2013 р. експорт скоротився на 17,51% проти вдалого 2012 року. У 2014 та 2015 рр. були найнижчі показники приросту за розглянуті роки: –46,09% та рекордні –48,20% відповідно. Причини критичної ситуації – винятково політичні. Пов'язано це з тим, що з серпня 2014 р. фактично припинилися поставки пива до Росії, яка була основним покупцем українського пива [44]. Скоротився експорт і двом іншим найбільшим покупцям – Молдові та Білорусі. Частково компенсувати негативну динаміку вдалося за рахунок помітного збільшення експорту до Польщі. При цьому також відбувалися поставки до інших країн СНД, Європи, Америки [2]. Покращилася ситуація лише у 2017 р.: за рахунок незначного збільшення обсягів реалізації за кордон вдалося стабілізувати експорт на ринку пива. Основними зовнішніми ринками збуту українського пива залишаються Молдова (36%) та Білорусь (31%). У 2016 році збільшилися обсяги поставок пива до Литви (12%). А Польща, навпаки, істотно знизила споживання української продукції, зменшивши свою частку в експорті з 14% до 2%. Найбільшими у 2018 р. були ринки Молдови, Білорусі, Литви та Грузії [1]. Маркетингові дослідження компанії Alliance Capital Management показали, що найбільшим експортером пива у 2018 році став український виробник пива ПрАТ «Оболонь». На другому місці знаходиться ПБК «Славутич» (Carlsberg Ukraine). ПБК «Славутич» порівняно з першим півріччям втратив 11% в загальному експорті пива. На третьому місці розташувався український підрозділ пивоварного концерну Anheuser-Busch InBev – ПАТ «САН ІнБев Україна». Аналіз динаміки імпорту пива до України за останні десять років показав, що у 2008 р. обсяг імпортованого в Україну пива порівняно з 2007 р. зріс на 3,8% і становив 1,91 млн. дал.

У 2009 році відбувся значний спад на 24,08%. У 2010 році обсяги імпорту перевищили показники 2009 року на 63,45%. У наступні роки, аж до 2013 р.,

позитивна тенденція збереглася. Із загостренням економічної ситуації в країні та світі з 2014 року відбулося незначне зменшення обсягів ввезеного до України пива, а у 2015 році його обсяг зменшився майже наполовину. І до кінця 2016 року обсяги імпортованого пива показували тенденцію до зниження. До 2014 р. більше половини ринку імпортного пива в Україні належала Росії. Інша частина практично була рівномірно розподілена між Бельгією, Німеччиною, Молдовою, Чехією, Швейцарією, Мексикою, Великобританією, Данією, Ірландією, Литвою та іншими країнами. І хоч де-юре Росія свої поставки в Україну припинила, де-факто в 2015 р. її частка серед імпортного пива все ж була зафіксована і становила 15%. Встановлено, що РФ постачає пиво в «сіру зону». Понад 60% всього пива, що Росія експортує за кордон, потрапляє в Україну. Хоча на початку 2016 р. в силу вступила заборона на ввезення товарів з РФ, це не завадило імпортувати пиво з півночі [9]. За останніми даними Державної фіскальної служби України, до трійки найбільших імпортерів пива входять Бельгія (49,17%), Мексика (20,41%) і Німеччина (12,37%). Вони постачають сукупно 82% ринку імпортного пива. Порівняно з 2015 р. у 2016 р. питома вага цих країн в постачанні пива в Україну збільшилася на 16% за рахунок зменшення частки інших країн. Частка імпорту пива в Україну, яка припадала на інші країни, порівняно з 2015 роком у цьому році зменшилася майже вдвічі: з 34,4% до 18,05% [8].

Торговий баланс ринку пива України за досліджувані роки показав протягом 2007–2012 рр. відносну стабільність ситуації з незначними коливаннями «вгору – вниз» за обсягами виробництва. Суттєве скорочення торгового балансу ринку пива України відбулося у 2013–2014 рр. (на 6,05% та 8,63% відповідно). Найбільшого пікового спаду він зазнав у 2015 р. Торговий баланс у 2018 р. також мав тенденцію до зменшення, але меншими темпами, ніж у 2017 р. Дослідження показало, що, незважаючи на негативні тенденції у показниках розвитку ринку пива, це потужний складник харчової промисловості країни, який має перспективи подальшого розвитку. За даними брендингового агенства KOLORO, сьогодні Україна випускає 20 ліцензійних

брендів пива, близько 400 сортів пива й експортує хмільний напій до 42 країн світу [23].

В Україні частка крафтового пива у всьому ринку пива складає біля 1%. Така інформація надана аналітиками агентства Pro-Consulting. Мода на вживання пива, звареного в маленьких броварнях, прийшла в країну зі Сполучених штатів, де на даний час воно займає біля 25% ринку.

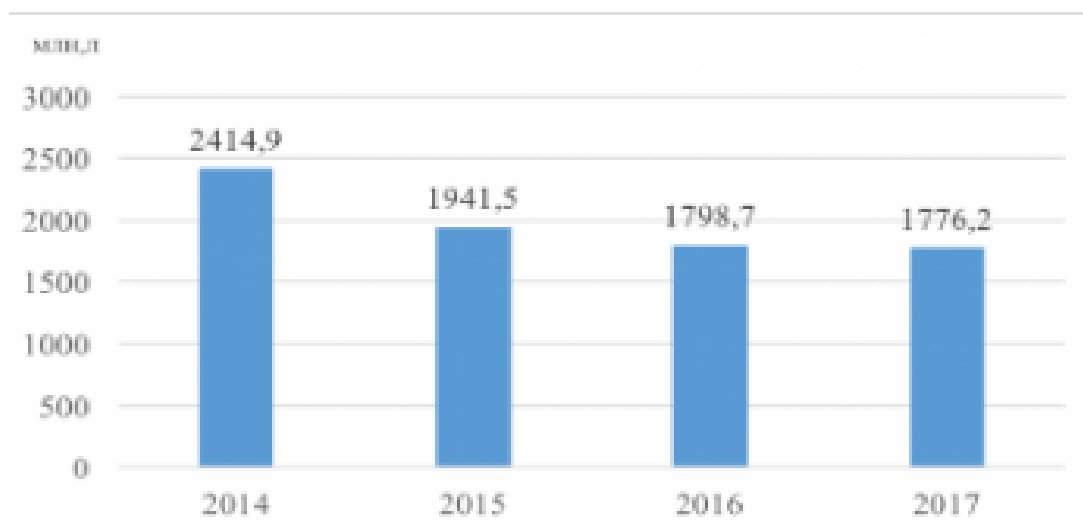


Рис. 2.1. Ємність ринку крафтового пива в Україні, млн.л. [23]

За 2018 рік великі крафт-броварні і більш малі виробники в загальному зварили біля 17 мільйонів літрів хмільного напою. На рівень розвитку пивного ринку вплинула хвиля кризи, що зменшила купівельну спроможність населення. Найбільшого спаду українські пивовари зазнали в 2015 р. (19,6%). В наступних роках ситуація стала поступово покращуватися. В 2016 році темп падіння ринку пивоваріння склав 7,4%, а вже в наступному 2017 – всього 1,3%.

В той же час рівень споживання крафтового пива, навпаки, продемонстрував зростання.

Проаналізувавши загальний пивний ринок країни можна зробити висновок, що обсяги виробництва в найближчому майбутньому будуть найбільше залежати від рівня потреб в продукції на внутрішньому ринку. А це напряму залежить від того, якою буде купівельна спроможність громадян. Другим фактором, який може здійснювати вплив на динаміку росту об'ємів виробництва як крафтового пива, так і пива в цілому, є можливість виходу на

міжнародний ринок, чому сприяє зона вільної торгівлі з Євросоюзом. На стан галузі також здійснює серйозний вплив державне регулювання, а саме: серйозне підвищення акцизу і обмеження кількості точок збуту, а також часу реалізації в торгових точках.

Загалом, серйозного підвищення попиту на дороге крафт-пиво в найближчі декілька років чекати не варто – ще декілька років цей продукт буде залишатись тільки нішевим.

Щоб склалося розуміння розповсюдження крафтового пива в країні, варто поррахувати крафт-броварні, які займаються випуском даного продукту.

Гравці ринку крафтового пива в Україні

- 6 серйозних великих броварень, серед яких First Dnipro Brewery, Варвар, Ципа, Бирвилль, Правда, Кумпель.

- Біля десяти броварень середнього розміру, які вже володіють власними виробничими потужностями на яких вони варять власне пиво і постійно розширюють виробництво.

- Від 10 до 15 маленьких крафт-броварень, у яких відсутні власні виробничі потужності. Вимушені орендувати обладнання у ведучих гравців крафтового ринку (це називають контрактними варками).

- Від 10 до 15 приватних броварів, які варять крафт в домашніх умовах практично в відрах.

Загальна тенденція пивоваріння має спадаючу динаміку, однак інтерес до крафтового пива зростає, що пов'язано із зростанням купівельної спроможності населення та зростанням витрат на відпочинок.

За споживанням пива на душу населення Україна знаходиться на одинадцятому місці в Європі (54 л). В той час як у Чехії цей показник сягає 147 л, у Німеччині - 114 л, Польщі – 100 л. У перерахунку на чистий спирт більш за все у нас споживають горілки. До речі, Україна – один з європейських (та і світових) лідерів за споживанням міцного алкоголю (рис. 2.2).

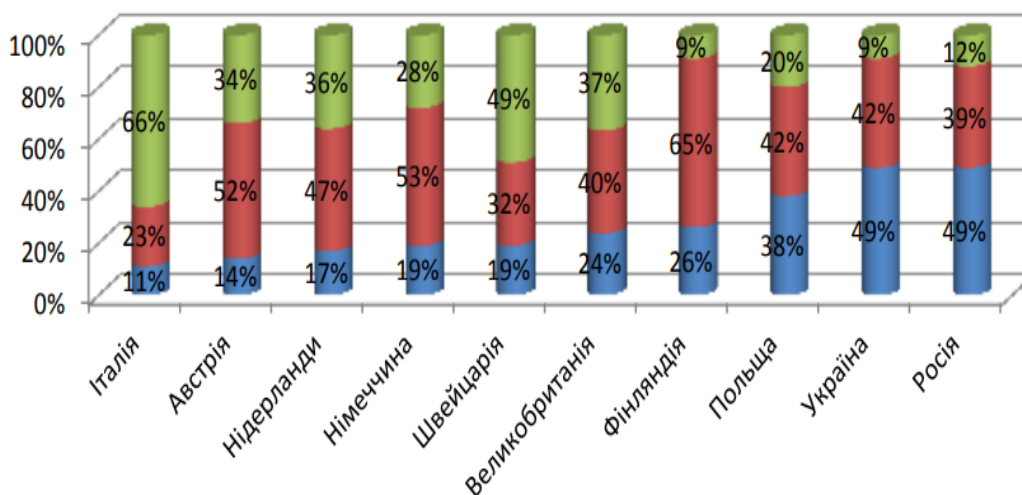


Рис. 2.2.. Відсоткове співвідношення споживання алкоголю [23]

В Україні найдорожче пиво в Європі. Це нам демонструє індекс доступності пива, він показує, скільки хвилин потрібно працювати людині із середньою зарплатою для того, щоб заробити на 1 л пива. Так, в Німеччині потрібно працювати 8 хв., в Чехії – 16 хв., в Литві – 18 хв., в Великобританії – 22 хв., в Латвії – 23 хв., в Білорусії – 27 хв., в Росії – 33 хв., а в Україні – 49 хв. З усього вищесказаного можна зробити висновок, що в Україні не дуже сильно розвинена культура споживання пива. Причинами цього є :

- зниження платоспроможності населення. Люди, переоцінюючи пріоритети, витрачаються більше на товари першої необхідності;
- популяризація здорового способу життя. Вести здоровий спосіб життя зараз модно. Молодь, яка йде в ногу з часом сліпо слідує модній ідеології та відмовляється від споживання пива;
- погана якість та смак. В погоні за зниженням собівартості виробники грішать додаванням до пива недорогих сиропів та патоки.

Зазначені фактори можна було б запросто нівелювати і збільшити обсяги виробництва, адже український ринок пива представлений великим розмаїттям брендів, як міжнародних так і національних, широкою палітрою сортів та смаковою диференціацією, ціновою різноманітністю. Однак, події 2013-2016 років нанесли надзвичайно сильних ударів пивному ринку України, що призвело до 20 % падіння обсягів виробництва та продажу у 2015 році, а по

відношенню до рекордного обсягу випуску 2008 року, спад досяг 40 %. Першим сильним потрясінням для вітчизняних виробників пива стала анексія Криму та початок воєнних дій на територій Донецької та Луганської областей. Втрати цих ринків збуту, закриття і руйнування заводів, складів, магазинів та багато іншого призвели до того, що виробникам пива довелося понести значні збитки, а деяким навіть припинити свою діяльність. Український ринок пива сьогодні стан набагато менш значимим для міжнародних компаній. Незважаючи на суттєве підвищення цін у 2018 році, в перерахунку їх на долари США виручка цих компаній різко скоротилася через девальвацію гривні [44].

Важливою проблемою розвитку на сучасному ринку пива є вартість та якість сировини. Більшість українських пивоварень та всі іноземні пивні компанії в Україні імпортують ячмінь та хміль з-за кордону, адже українські аналоги не відповідають міжнародним стандартам якості. Наслідком цього є не лише великі витрати на сировину, але й труднощі з її доставкою. У даній ситуації підприємства пивоварної галузі змушені підвищувати ціни на продукцію, як один з необхідних кроків виживання в кризовій ситуації. Індекс ціни у 2017 р. порівняно з 2018 р. зріс майже на 27%. Швидке зростання цін на початку 2019 р. повинно було підготувати споживачів перед початком сезону продажів. Однак, різка девальвація гривні у лютому та удар інфляції знову змусили українців «затягнути паски». Додаткові проблеми створила дуже прохолодна погода восени, яка не змогла надати необхідного імпульсу ринку пива перед сезоном продажів [44]. Наступним ударом для виробників пива стало підвищення податку на хмелярство і виноградарство (з 1% до 1,5%), а також ставок акцизного податку. На початку 2017 р. акциз на пиво зріс до 5%, що за прогнозами пивоварів спричинило як збільшення цін, так і зменшення обсягів виробництва. У 2018 році українським пивоварам прогнозували – дворазове зростанням акцизу, до 2,48 грн. за літр. З 1 січня 2019 року акциз на пиво досяг 2,78 грн/л, влада планувала підвищити цей показник до 3,09 грн/л.. Як наголосили в галузевій асоціації, у разі підвищення акцизу пляшка пива з наступного року коштуватиме дорожче, аніж пляшка нелегальної горілки. Тим

більше що підробок пива немає. Експерти роблять невтішні прогнози. За їхніми словами, люди спиватимуться. Крім того, можливі масові отруєння сурогатом [48]

Погіршила ситуацію, заборона на рекламу пива, яка почала діяти з 1 липня 2015 року. З екранів зникла пряма реклама пінного напою, зображення пляшок, заклики до розпивання спиртного. Але при цьому пивні бренди залишилися спонсорами трансляцій, а також з'явилися ролики, які тільки «натякають» на продукт, але безпосередньо його не демонструють. Через півроку до пива почали застосовувати ті ж правила рекламування, що і до міцних алкогольних напоїв. Тепер його рекламу дозволено тільки вночі, з 23.00 до 6.00 [48]. Як результат обсяги виробництва та реалізації пива зменшуються із року в рік. Кризова ситуація змушує конкурентів боротися за свій ринок, що призводить до монополізації ринку, яка в свою чергу породжує високі бар'єри входу на ринок пива нових компаній. На сьогоднішній день на ринку пива України панує олігополія. Основними гравцями ринку пива є: ПАТ «САН ІнБев Україна», ПАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Ефес Україна» та ТзОВ «Перша приватна броварня». Як змінювалася структура ринку пива України по основних гравцях показано на рис. 2.3.

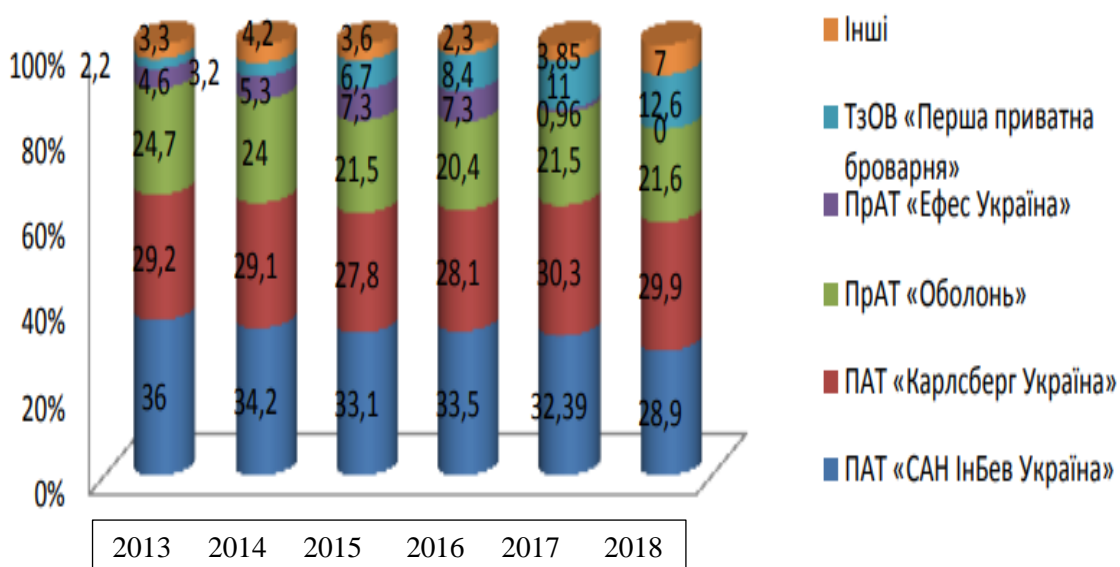


Рис. 2.3. Структура ринку пива по основних гравцях у 2013-2018 рр. [48]

Безперечним лідером пивного ринку України є САН ІнБев Україна.

Компанія постійно випускає нову продукцію, оновлює упаковку, вводить інновації. Підприємство системно оновлює виробничі потужності і розширює продуктову лінійку. Разом з тим особливу увагу продовжує приділяти флагманській національній торговій марці «Чернігівське», що на сьогодні є найбільш поширеною на українському ринку пива. Серед міжнародних торгових марок схвальний відгук від споживачів отримав американський бренд «BUD», доля якого з квітня 2012 р. невпинно зростає [48]. Вже впродовж трьох років компанія працює у збиток, однак з кожним роком суттєво його скорочує. Чистий збиток у 2016 році становив 401,2 млн.грн, у 2017 році – 270,5 млн.грн, а у 2018 році – 123,1 млн.грн. За 2017- 2018 рік компанія випустила 10 нових продуктів: Чернігівське «Сіверське»; баварське пиво в преміальному сегменті Taller Mainbock; Stella Artois яблучний сидр; Чернігівське «Біле Radler»; безалкогольний BUD; CHILL; крафтове пиво «Хмелевус»; Cubanisto; Hoegaarden Radler Kiwi & Mint; St. Pauli Girl — традиційний лагер з Німеччини. Ключовою перевагою ПАТ «САН ІнБев Україна» є найбільший вибір пивної продукції серед конкурентів. Продуктовий портфель компанії налічує більше 50 видів пива. Завдяки такій широкій диференціації за вартістю та смаками компанія довгий час утримувала лідируючі позиції. Ще одною ключовою перевагою компанії є висока соціальна та екологічна відповідальність – велика увага приділяється енерго- та ресурсозбереженню. Компанія «САН ІнБев Україна», як частина глобальної компанії АВ InBev, визнає важливу роль, яку відіграє міжнародний бізнес у вирішенні екологічних проблем у світі, таких як нестача води і зміна клімату. Реальний прогрес може бути досягнуто тільки завдяки колективній співпраці компаній, урядів, неурядових організацій, громад та інших зацікавлених сторін.

Трохи кращі справи у підрозділу Карлсберг Україна. Він вносить більш суттєвий вклад в глобальну компанію Carlsberg Group – 5 % від виробництва. Але, тим не менше, в порівнянні з обсягом інвестицій, які були вкладені в Україну з 1996 року, сукупний прибуток Carlsberg Ukraine за всі роки все одно не покриє збитки і вкладення коштів визнаного авторитету на ринку. Третім

лідером є ПрАТ «Оболонь», компанія з кожним роком покращує свій фінансовий стан, однак ще й досі працює збитково. Чистий збиток у 2014 році становив 575,1 млн. грн., у 2015 році – 400,1 млн. грн., а у 2016 році – 183,6 млн. грн. У 2017-2018 роках компанія намагалась покращити своє фінансове становище виведенням на ринок великої кількості новинок: «Старокиївський» білий квас; «Десант Екстраміцне»; безалкогольне пиво «О»; Zibert Keller; новий продукт у категорії «hard drink» - Hardmix Citrus; нове пиво у категорії superpremium - Keten Brug Blanche, Keten Brug Blonde, Keten Brug Brune; Тархун та Байкал; вода «Іванка»; Сібер Журавлина та Сібер Квіти бузини; Zibert Keller; «ОБОЛОНЬ Солодове». Ключовою перевагою компанії є менші ціни ніж у конкурентів. Як нам відомо це є перевагою низького порядку, однак на даний момент більше ніяк виділитися серед конкурентів компанія не може. Через удари, яких зазнав український ринок пива за останні роки, компанія суттєво погіршила свій фінансовий стан. Втрата традиційних ринків збуту, збитки через воєнні дії, підвищення податків, встановлення акцизів та зменшення купівельної спроможності населення суттєво підкосило колись процвітаючу компанію. Проте необхідно відмітити, що незважаючи на все це, ПрАТ «Оболонь» поступово виходить із кризи, покращує свій фінансовий стан та міцно тримає займані позиції, і все це своїми силами. Компанія також багато уваги приділяє соціальній та екологічній відповідальності, енерго- та водозбереженню, випуску нової продукції партнерству та участі у різних заходах. На жаль, у компанії мало коштів для реклами, тому результати діяльності ПрАТ «Оболонь» не відомі широкій публіці. Навіть вийшовши із кризи компанія навряд чи зробить такий прорив, який би дозволив їй обійти САН ІнБев та Карлсберг, однак в неї є всі можливості утримувати існуючі позиції та збільшувати експорт. Що стосується зовнішньоекономічної діяльності то найбільшим експортером пива в першому півріччі 2018 року став український виробник пива «Оболонь», частка якого в зарубіжних постачаннях складає 49%, в натуральному вираженні. У порівнянні з аналогічним періодом 2017 року частка підприємства в експорті виросла на 10%. На другому місці з

часткою 27% знаходиться Carlsberg Ukraine. Компанія в порівнянні з першим півріччям 2017 року втратила 11% в загальному експорті пива. Згідно з маркетинговим дослідженням «Ринок пива в Україні», проведеного компанією Alliance Capital Management, на третьому місці знаходиться український підрозділ пивоварного концерну Anheuser-Busch InBev - САН ІнБев Україна з часткою 14%. На четвертому місці знаходиться дочірнє підприємство компанії Оболонь - Фастівський пивзавод (Пивоварня Зіберта). Частка підприємства в структурі експорту в першому півріччі поточного року склала 6%. Галицький пивовар, який випускає пиво під торговими марками Stare Mistro, Перша приватна броварня і Галицька Корона, завершує перелік лідерів з показником 2% в загальному обсязі зарубіжних поставок [41]. Загальна динаміка експорту/імпорту за останні роки наведена на рис 2.4.

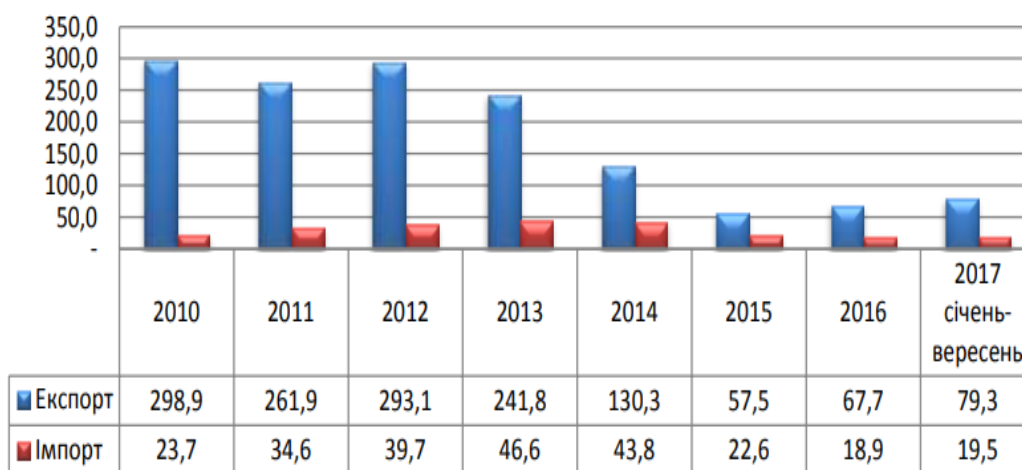


Рис. 2.4. Експорт/імпорт пива за 2010-2017 роки, млн. л [50]

У 2017 році найбільше пиво експортується в Білорусь – 30%, Молдову – 24%, Алжир – 17%, Литву – 8% та Грузію – 7%. А імпортується пиво найбільше із Бельгії – 34%, Мексики – 21%, Німеччини – 17% та Чехії – 7% [5]. Перспективи розвитку пивної галузі в Україні на сьогоднішній день доволі туманні. Враховуючи політику уряду можна очікувати подальше падіння ринку, закриття виробничих майданчиків, скорочення робочих місць як в пивному бізнесі, так і в суміжних галузях економіки. Такого режиму регулювання пивної галузі немає ні в одній країні ЄС, і в рамках євроінтеграції було б логічно максимально дерегулювати індустрію. Крім того, будь-які

кардинальні зміни в регулюванні повинні вводитися тільки після детального аналізу їх наслідків, консультацій із професійними експертами та бізнесом, чого в даному випадку не відбулося.

2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

ПАТ «Оболонь» це національна корпорація з випуску пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води . Окрім цього, компанія має дозволи на оптову торгівлю напоями, роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств. До складу компанії входять головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області , два дочірніх підприємства - «Пивоварня Зіберта» (Фастів Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів , Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді Коломиї , Охтирці Рокитному та Чемерівцях .

Основні структурні одиниці корпорації “Оболонь”

Головне підприємство (штаб-квартира) у місті Київ, що також є найбільшим пивоварним заводом Європи:

ПрАТ “Оболонь”, м. Київ (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, солоду, пивної дробини та ін.)

Територіально відокремлені структурні підрозділи:

– Виробничий комплекс у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки)

– Солодовий завод у смт Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду)

– Спортивно-оздоровчий комплекс “Оболонь Арена”, м. Київ

Дочірні підприємства:

– ДП “Пивоварня Зіберта”, м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива)

– ДП ПрАТ “Оболонь” “Красилівське”, м. Красилів, Хмельницька обл.
(виробництво питної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв)

– ТОВ “Оболонь Агро”, смт Чемерівці, Хмельницька обл.
(сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней.)

Підприємства з корпоративними правами:

– ПрАТ “Охтирський пивоварний завод”, м. Охтирка, Сумська обл.
(виробництво пива, безалкогольних напоїв, питної води, солоду)

– ПрАТ “Севастопольський завод напоїв”, м. Севастополь (виробництво безалкогольних напоїв, питної води)

– ПрАТ “Бершадський комбінат”, м. Бершадь, Вінницька обл.
(виробництво слабоалкогольних напоїв, солоду)

– ПрАТ “Дяцьківці”, м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво солоду)

– ПрАТ “Рокитнівський скляний завод” , смт. Рокитне, Рівненська обл.
(виробництво склотари) [42]

Дана організація має змішану дивізійну організаційну систему управління, яка орієнтована як на регіони та на продукцію.

Компанія «Оболонь» забезпечує працівників належними умовами праці та життя. Кожного року передбачено підвищення рівня кваліфікації працівників, медичне обстеження, надання першої допомоги, профілактичне лікування, розвиток соціальної сфери.

Кожен працівник компанії має можливість отримати додаткову професійну освіту, підвищити кваліфікацію відповідно до програми розвитку і навчання персоналу.

Техніко-економічний аналіз – це в основному внутрішньо-господарський аналіз.

У процесі такого аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, служб, цехів, дільниць, бригад і окремих робочих місць.

Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані.

Даний аналіз проведено на ПрАТ «Оболонь» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	2016р	2017р	2018р	Відхилення, 2018/2016рр	
				Абсол.	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	3641996	4777539	5078764	301225	21,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	2388394	3878473	4292370	413897	32,9
Валовий прибуток (збиток) , тис. грн.	1253602	899066	786393	-112673	4,8
Адміністративні витрати	178381	296579	303955	7376	1,9
Витрати на збут	848865	612349	675489	63140	15,6
Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	3415640	4787401	5271814	484413	26,2
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	226356	49482	-128200	-177682	78,9
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.	-400102	176580	-365420	-542000	-398,8
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.	0,94	0,81	1,04	0,23	4,4
Рентабельність продукції (за операційним прибутком), %	9,48	1,28	-2,99	-4,26	-
Рентабельність діяльності підприємства, %	6,63	1,03	-2,43	-3,47	-

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Дані табл. 2.5 свідчать про те, що в 2016-2018 рр. на підприємстві відбувалось зростання чистого доходу від реалізації продукції на 301225 тис. грн. темпи зростання склали 21,7%. Собівартість реалізованої продукції також зросла – на 413897 тис. грн. або 32,9%. Аналізуючи показники прибутку підприємства можна зазначити, що найвищими темпами зріс операційний прибуток – на 21,8%, також зріс валовий прибуток, хоча й меншими темпами –

на 4,8%. Високі значення фінансових та інших витрат зумовили отримання підприємством збитків у 2018 році в розмірі 3654201 тис. грн.

Тобто, підприємство у останні два роки спрацювало збитково. Це негативно вплинуло на основні показники рентабельності, які показують, наскільки ефективна діяльність підприємства. Витрати на одну гривню реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» досягли максимального значення у 2018 році (1,04 коп.), проте у 2017 році дещо знизились і склали 81 коп. Порівняно з 2016 роком їх розмір є вищим на 2,61 коп. або 7,6%, що свідчить про погіршення ефективності управління витратами підприємства. Аналіз собівартості продукції дає можливість визначити ефективність діяльності підприємства через призму удосконалення процесу виробництва і зменшення при цьому витрат на одиницю продукції або тенденцію до розширення виробництва шляхом збільшення обсягу виробництва, а відповідно і самого обсягу витрат.

Розглянемо фактичну структуру витрат ПрАТ «Оболонь» (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз складу і структури витрат ПрАТ «Оболонь» у 2016-2018р.

Найменування показника	2016р		2017р		2018р		Відхилення, 2018/2017рр	
	Тис. грн.	Пит. вага, %	Тис. грн.	Пит. вага, %	Тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. ваги, %
Матеріальні витрати	1540790	56,28	2960495	58,48	3267238	57,69	306743	-0,78
Витрати на оплату праці	292583	10,69	448146	8,85	529153	9,34	81007	0,49
Відрахування на соціальні заходи	102473	3,74	95052	1,88	113058	2,00	18006	0,12
Амортизація	162550	5,94	451790	8,92	457032	8,07	5242	-0,85
Інші операційні витрати	639557	23,36	1107101	21,87	1296562	22,90	189461	1,03
Разом	2737953	100,00	5062584	100	5663043	100	600459	x

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

З даних табл.2.6 випливає, що у 2016-2018рр. на підприємстві зростали витрати, і за цей період зростання склало 600459 тис. грн.

Це зростання було зумовлене в основному збільшенням матеріальних витрат, розмір яких у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 306743 тис. грн. Також зросли витрати на амортизацію – на 5242 тис. грн.

Натомість зниження витрат на оплату праці становило 81007 тис. грн., витрат на відрахування на соціальні заходи – 18006 тис. грн., а найбільше зменшились інші операційні витрати – на 189461 тис. грн.

У структурі витрат матеріальні витрати складають 58%, а інші операційні витрати – ще 22%.

Протягом 2017-2018рр. знижується зменшується питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості (на 0,78%), натомість знижується частки всіх інших витрат, зокрема найвищими темпами – інших операційних витрат (на 1,03%).

Провідну роль в ефективності діяльності виробничого підприємства відіграють його основні засоби. Склад та динаміка основних засобів ПрАТ «Оболонь» наведені у табл.2.7.

Таблиця 2.7

**Склад та динаміка основних засобів ПрАТ «Оболонь» у 2016-2018рр.
(тис. грн.)**

Найменування основних засобів	2016	2017	2018	Відхилення, 2018/2016р.	
				Абсолютне	Відносне, %
Будівлі та споруди	537387	505125	485964	-51423	-9,6
Машини та обладнання	1054879	1020847	940486	-114393	-10,8
Транспортні засоби	17870	16849	16204	-1666	-9,3
Інші	76130	74001	71307	-4823	-6,3
Усього	1686266	1616822	1513961	-172305	-10,2

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно із табл. 2.7, за 2016-2018 рр. на ПрАТ «Оболонь» знижується залишкова вартість основних засобів – усього на 172305 тис. грн., що у відносних показниках складає 10,2%. Порівняно з 2016 роком у 2018 році зменшилась вартість всіх статей основних засобів, проте найвищим темпами

знизилась вартість машин та обладнання (на 114393 тис. грн. або 10,8%), що зумовлене більш швидкими темпами амортизації цієї групи основних засобів.

Важливу роль у оцінці основних засобів відіграє визначення їх активної частини, для чого розглянемо структуру основних засобів підприємства (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Структура основних засобів ПрАТ «Оболонь» у 2016-2018рр.

Найменування основних засобів	2016р		2017р		2018р		Відхилення пит. ваги, %, 2018р. від:	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	2016р	2017р
Будівлі та споруди	537387	31,87	505125	31,24	485964	32,10	0,23	0,86
Машини та обладнання	1054879	62,56	1020847	63,14	940486	62,12	-0,44	-1,02
Транспортні засоби	17870	1,06	16849	1,04	16204	1,07	0,01	0,03
Інші	76130	4,51	74001	4,58	71307	4,71	0,20	0,13
Усього	1686266	100,00	1616822	100,00	1513961	100,00	x	x

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Із табл. 2.8 можна побачити, що найбільшу частку в структурі основних засобів ПрАТ «Оболонь» складають машини та обладнання (62,12% у 2018 році). Ще 32,1% у 2018 році склали будівлі та споруди, а частки транспортних засобів та інших ОЗ були незначними.

У 2016-2018 рр. спостерігається зниження питомої ваги машин та обладнання (на 0,44%), і зростання всіх інших груп основних засобів. Оскільки до активної частини основних засобів належать машини та обладнання, відзначаємо їх високу частку в загальній структурі, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Важливе значення має аналіз показників руху та технічного стану основних засобів ПрАТ «Оболонь» (табл.2.9).

Таблиця 2.9

**Показники руху та технічного стану основних засобів ПрАТ «Оболонь» у
2016-2018рр.**

Показники	2016р	2017р	2018р	Відхилення, 2018р. від:	
				2016р	2017р
Балансова вартість ОЗ на початок року	1906459	1686266	1616822	-289637	-69444
Поступило та введено в експлуатацію	359511	154267	126594	-232917	-27673
Вибуло в звітному році	8870	8476	10264	1394	1788
Балансова вартість ОЗ на кінець року	1686266	1616822	1513961	-172305	-102861
Первісна вартість ОЗ на кінець року	3550478	3632229	3691299	140821	59070
Знос ОЗ в звітному році	1864212	2018407	2177338	313126	161931
Зміна за рік	-220193	-69444	-102861	117332	-33417
Коефіцієнт відновлення	0,213	0,095	0,084	-0,130	-0,012
Коефіцієнт вибуття	0,005	0,005	0,006	0,002	0,001
Коефіцієнт приросту	-0,115	-0,041	-0,064	0,052	-0,022
Коефіцієнт зносу	0,525	0,555	0,590	0,065	0,035

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Аналіз дає змогу сказати, що на підприємстві у 2016-2018 рр. знижується коефіцієнт відновлення (на 0,13), проте його значення значно випереджає коефіцієнт вибуття. Це говорить про те, що підприємство проводить політику списування або реалізації застарілих основних фондів, та здійснює їх заміну новим обладнанням. Проте незважаючи на це на підприємстві зростає коефіцієнт зносу – із 52,5% у 2016 році до 59%. Втім, поки немає підстав стверджувати про високу зношеність основних засобів.

Підприємство, здійснюючи свою господарську діяльність, використовує певні матеріальні ресурси, що є необхідними при виробництві продукції, і відповідно має в наявності ту чи іншу кількість оборотних активів.

Характеристика складу та динаміки оборотних коштів підприємства наведена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика складу та динаміки оборотних засобів

ПрАТ «Оболонь» за 2016-2018 рр.

Найменування оборотних активів	2016р.	2017р.	2018р.	Відхилення, 2018/2016рр.	
				Абсолютне	Відносне, %
Запаси	623 153	690 955	898 730	275 577	44,2
Дебіторська заборгованість	384 852	448 372	533 499	148 647	38,6
Гроші та їх еквіваленти	207 592	182 162	43 198	-164 394	-79,2
Інші оборотні активи	15 552	14 598	7 123	-8 429	-54,2
Разом	1231 149	1336 087	1482 550	251 401	20,4

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Аналіз табл.2.10 свідчить про те, що у протягом 2016-2018 років на ПрАТ «Оболонь» відображається позитивна тенденція росту самого розміру оборотних активів підприємства. Якщо у 2016 році їх розмір складав 1231149 тис. грн., то у 2018 році – 251401 тис. грн. Протягом періоду відбулось зростання оборотних активів на 251401 тис. грн. або 20,4%

Основним чином зростання оборотних активів на підприємстві зумовлене зростанням таких статей запаси – на 275577 тис. грн. або 44,2%. Значно зросла також дебіторська заборгованість – на 148647 тис. грн. або 38,6%. Натомість зниження зазнали гроші та еквіваленти – на 164394 тис. грн. або 79,2%, а також інші оборотні активи – на 8429 тис. грн. або 54,2%.

У структурі оборотних активів найбільшу частку в 2018 році займали запаси (50,62%); частка дебіторської заборгованості складала 31,26%, а частки коштів та еквівалентів та інших оборотних активів – 16,86% та 1,26% відповідно.

Аналіз трудових ресурсів ПрАТ «Оболонь» розпочнемо оцінкою чисельності персоналу (табл. 2.11).

Як можна побачити, промислово-виробничий персонал складає абсолютну більшість – 3160 чоловік у 2018 році.

Таблиця 2.11

Чисельність персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2016-2018р.

Категорія персоналу	2016р	2017р	2018р	Відхилення, 2018/2016рр	
				Абсолютне	Відносне, %
1. Промислово-виробничий персонал, у т.ч.:	3 392	3 294	3 160	-232	-6,8
Керівники та спеціалісти	315	310	302	-13	-4,1
Робітники	3 077	2 984	2 858	-219	-7,1
2. Невиробничий персонал	36	35	32	-4	-11,1
Всього персоналу	3 428	3 329	3 192	-236	-6,9

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

На підприємстві переважають працівники робітничих спеціальностей – робітники, що є характерним для виробничого підприємства. Станом на кінець 2018 року чисельність персоналу ПрАТ «Оболонь» склала 3192 осіб, що на 236 осіб або 6,9% менше показника 2016 року. Протягом 2016-2018 рр. скорочуються всі категорій персоналу, що свідчить про оптимізацію операційних процесів на підприємстві. Найбільшими темпами скорочується чисельність невинробничого персоналу – на 11,1%; найменшими – керівників та спеціалістів – на 4,1%.

Аналіз структури чисельності персоналу здійснений у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Структура чисельності персоналу ПрАТ «Оболонь» у 2016-2018р.

Найменування показника	2016р		2017р		2018р		Відхилення пит.ваги, %, 2018р. від:	
							2016р	2017р
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
1. Промислово виробничий персонал, у т.ч.:	3 392	98,95	3 294	98,95	3 160	99,00	0,05	0,05
Керівники, спеціалісти	315	9,19	310	9,31	302	9,46	0,27	0,15
Робітники	3 077	89,76	2 984	89,64	2 858	89,54	-0,22	-0,10
2. Невиробничий персонал	36	1,05	35	1,05	32	1,00	-0,05	-0,05
Всього персоналу	3 428	100,0	3 329	100,0	3 192	100,0	x	x

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Основну частку в структурі персоналу ПрАТ «Оболонь» складають робітники – 89,54% у 2018 році. Проте їх питома вага у 2018 році дещо зменшилась порівняно з 2016 роком – на 0,22%. Натомість зросла частка керівників та спеціалістів – на 0,27% і склала 9,46% станом на кінець 2018 році. Далі розглянемо обсяги та структуру фонду оплати праці ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Структура фонду оплати праці ПрАТ «Оболонь» у 2016-2018р.

Найменування показника	2016р		2017р		2018р		Відхилення, 2018/2016рр	
	Тис. грн.	Пит. вага, %	Тис. грн.	Пит. вага, %	Тис. грн.	Пит. вага, %	Тис. грн.	Пит. ваги, %
Фонд оплати праці, всього	292 583	100	297 351	100	279 183	100	-13400	х
Фонд основної заробітної плати	165 157	56,45	158 234	53,21	142 443	51,02	-22714	-5,43
Фонд додаткової заробітної плати	93 766	32,05	101 191	34,03	98 605	35,32	4839	3,27
Заохочувальні та компенсаційні виплати	33 660	11,50	37 926	12,75	38 135	13,66	4475	2,15

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Оцінюючи обсяги та структуру фонду оплати праці ПрАТ «Оболонь» слід звернути увагу на те, що незважаючи на скорочення чисельності персоналу, розмір ФОП зростає, тобто підприємство намагається забезпечити належну матеріальну зацікавленість своїх працівників. У 2018 році порівняно з 2016 роком зростання ФОП склало 4475 тис. грн. або 13,3%. Найбільшу частку у структурі ФОП складає основна заробітна плата, яка у 2018 році склала 51,02%, дещо меншою є частка додаткової заробітної плати – 35,32%. На заохочувальні та компенсаційні виплати припадає усього 13,66%. Спостерігаємо що протягом 2016-2018 рр. зростають частки додаткової заробітної плати (на 3,27%) та заохочувальних та компенсаційних виплат (на 2,15%), натомість зменшується частка основної заробітної плати (на 5,43%). Основними видами продукції, яку випускає корпорація «Оболонь», є пиво, безалкогольні напої, питна та мінеральна води, слабоалкогольні напої, пивоварний солод. Крім цього, іншими видами діяльності є виробництво пластмасових виробів (із перероблених ПЕТ

пляшок), різних продуктів агровиробництва тощо. Основним ринком збуту є Україна, оскільки понад 80% продукції реалізується на внутрішньому ринку.

Проведемо аналіз динаміки і структури обсягу виробленої продукції. У 2016-2018 роках підприємство зменшувало обсяги виробництва продукції, що пов'язане із зменшенням купівельної можливості на внутрішньому ринку, посиленні конкуренції та закриттям основних експортних ринків для підприємства (Росія, Білорусь) (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Обсяг і структура виробництва ПрАТ «Оболонь» у 2016-2018р.

Вид продукції	2016р		2017р		2018р		Відхилення пит.ваги, %, 2018р. від:	
	млн. дал	пит. вага, %	млн. дал	пит. вага, %	млн. дал	пит. вага, %	2016р	2017р
Пиво	78,4	37,55	69,4	40,03	53,7	32,23	-5,31	-7,80
Слабоалкогольні напої	2,3	1,10	2,25	1,30	2	1,20	0,10	-0,10
Безалкогольні напої	15,8	7,57	15,9	9,17	15,7	9,42	1,86	0,25
Мінеральні води	5,5	2,63	5,5	3,17	4,6	2,76	0,13	-0,41
Солод	106,8	51,15	80,3	46,32	90,6	54,38	3,23	8,06
Усього	208,8	100,00	173,35	100,00	166,6	100,0	x	x

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Розглядаючи випуск продукції підприємства (табл.2.14), можна побачити, що асортимент виробленої продукції ПрАТ «Оболонь» складається основним чином із солоду та пива, які складають близько 85% всього виробництва підприємства. Обсяги виробництва у натуральному виразі у 2018 році склали 166,6 млн. дал, що на 42,2 млн. дал. менше показника 2016 року.

В останні роки підприємство намагається переорієнтувати своє виробництво та збут у сторону більш диверсифікованого портфеля. Завдяки цьому скорочується частка пива в структурі виробництва (на 5,31% протягом 2016-2018рр.), проте зростають частки слабоалкогольних напоїв (на 0,1%), безалкогольних напоїв (на 1,86%) та мінеральної води (на 0,13%). Зростає й частка солоду (на 3,23%).

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

В 1989 році на ПрАТ «Оболонь» починається експортна діяльність, і вперше "Жигулівське пиво/Zhiguli Beer" виробництва "Оболонь" надходить до споживачів Великобританії та отримує високу оцінку. На даний момент продукція ПрАТ «Оболонь» поставляється в такі країни: Молдова, Білорусь, Естонія, Латвія, Литва, Польща, Ізраїль, Великобританія, Німеччина, Португалія, Іспанія, США, Казахстан, Тайвань, тобто продукція підприємства представлена на п'яти континентах світу. В 2017 році на карті експорту з'явилися дві нові країни - Канада і Франція. ПрАТ «Оболонь» довго та серйозно готувалося до цієї події. І Канада, і Франція мають великий внутрішній ринок, на якому існує жорстка конкуренція. Тому вихід на цей ринок свідчить про високу репутацію компанії та європейський рівень продукції ПрАТ «Оболонь».

Основними видами зовнішньоекономічних операцій на ПрАТ «Оболонь» є продаж товарів матеріально речовій формі, таких як: пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та мінеральної води; купівля сировини, допоміжних матеріалів, обладнання, тари, упаковки, рекламної продукції. Процес товароруку забезпечується транспортними, транспортно-експедиторськими, розрахунково-фінансовими, страховими операціями, які безпосередньо регулюються та документально оформляються відділом зовнішньоекономічних зв'язків. Останні три роки в експортно-імпортній діяльності не спостерігалась купівля чи продаж об'єктів інтелектуальної власності.

В результаті отриманої інформації можна зробити висновки, що динаміка товарної та географічної структури зовнішньоторговельних операцій ПрАТ «Оболонь» за останні 3 роки майже не змінювалась, деякі зміни будуть після того як підприємство повністю вийде на ринок двох нових країн (Канади і Франції) та отримає результати від цієї нової діяльності. За даними останніх років обсяги експорту постійно зростали (з 20766,77 до 23039,58 тис. дол.).

Найбільша частка експорту пива складає до таких країн: Молдова, Білорусь, Прибалтика, Польща.

Метою зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» є перш за все розширення ринків збуту продукції та диверсифікація ризику недотримання прибутку, по-друге, ПрАТ «Оболонь», як один із найбільших вітчизняних виробників, має на меті поступово вийти на більш високий рівень зовнішньоекономічних операцій, розширити свою присутність в різноманітних країнах та вийти на глобальний рівень.

Експортні можливості ПрАТ «Оболонь» досить високі адже, як вже було проаналізовано раніше підприємство має достатній виробничий, фінансовий, кадровий потенціал, техніко-технологічну базу та сучасні методи управління. ПрАТ «Оболонь» забезпечується сировинними ресурсами в достатній кількості, адже підприємство має значний досвід, надійних постачальників сировини. Завдяки тому, що підприємство має стабільний розвиток та позитивні результати діяльності був підібраний колектив із відданих, висококваліфікованих працівників з усіх напрямків і зокрема із зовнішньоекономічної діяльності; підприємство повністю забезпечене відповідними відділами та службами: відділ зовнішньоекономічних зв'язків, служба митного оформлення, відділ маркетингу, рекламний відділ, бюро сертифікації та стандартизації та інші. Щодо якості експортованого товару, то можна сказати наступне: прагнучи випускати високоякісну продукцію, яка б була конкурентоспроможною не лише на українському ринку, а й на зарубіжних ринках, у 1998 році ПрАТ «Оболонь» перше серед вітчизняних підприємств харчової галузі отримало Міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року. Цей документ було видано німецькою фірмою "DEKRA-ITS". У серпні 2001 року ПрАТ «Оболонь» підтвердило високу організацію систему управління якістю і перше в Україні отримало сертифікат згідно стандарту ISO-9001 версії 2000 року. Вище керівництво компанії двічі на рік аналізує систему управління якістю з метою забезпечення її постійної відповідності та ефективності. У рамках аналізу

визначається потреба у внесенні змін у політику та цілі в галузі якості, розробці нових планів, удосконалення системи управління якістю. В ПрАТ «Оболонь» проводяться внутрішні та зовнішні аудити для визначення: відповідності системи якості вимогам стандарту ISO-9001, ефективності функціонування системи якості для досягнення встановлених цілей.

Маркетингові дослідження зовнішнього ринку на ПрАТ «Оболонь» організовуються таким чином, що відповідними фахівцями підприємства розробляються основні напрямки і методології ринкових досліджень, визначення характеру та джерел необхідної інформації, здійснюються планування та контроль конкретних дослідницьких програм, узагальнюються отримані результати і підготовляються необхідні рекомендації. Більшість маркетингових досліджень - вивчення демографічних, природних, економічних, політико-правових, культурних факторів зовнішнього ринку, вивчення лояльності ринку та покупців та перспектив їх розвитку та інші види дослідження, на ПрАТ «Оболонь» ведуться за допомогою комп'ютерних інформаційних систем, зокрема за допомогою всесвітньої мережі Інтернет.

Отже, ознайомившись із організацією зовнішньоторговельних операцій можна зробити висновок, що мета зовнішньої торгівлі повністю відповідає та вдало доповнює внутрішні та зовнішні можливості ПрАТ «Оболонь» та може безумовно вдало реалізовуватись і надалі.

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

своєчасне складання товаророзпорядчої документації і оплату митних послуг з метою безперешкодного проходження товаром митних кордонів.

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

Відділ ЗЕЗ несе відповідальність за:

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

Маркетинговий аналіз ринкової конкуренції та методів маркетингової роботи включає в себе ознайомлення з часткою ПрАТ «Оболонь» та часткою фірм-конкурентів, видом та типом конкуренції і конкурентними перевагами аналізованої продукції ПрАТ «Оболонь». Для цього ми виберемо один з найбільших ринків збуту продукції ПрАТ «Оболонь» - ринок пива Росії та на його прикладі проаналізуємо всі параметри конкуренції.

Аналіз динаміки продажів ліцензійного пива показує, що його частка в загальній структурі постійно росте. За 2018 рік вона збільшилася з 7,2% до 10,3% у вартісному вираженні, а в першому півріччі 2010-го, за даними маркетингового агентства "Бізнес Аналітика", склала вже 12,8%.

Ще одна причина поповнення портфеля брендів закордонними марками зв'язана з високим рівнем мита на імпорт і транспортні витрати. Доказом цьому служить значна різниця роздрібною ціни імпортного і ліцензійного пива. Хоча варто відзначити, що існує і ризик зниження ефективності запуску нових брендів при їхньому масовому збільшенні: як показує практика, приблизно через рік після появи новинки її частка може почати падати. Привабливість розливу високомаржинального ліцензійного пива очевидна. Але запуск дорогих

ліцензійних марок, як правило, під силу тільки великим гравцям чи ринку їхнім регіональним підрозділам. Закордонні бренди стають відомими в основному завдяки рекламній підтримці на федеральних телевізійних каналах, а це може дозволити собі не кожен пивоварний завод.

Для виходу закордонного бренду на ринок дуже важлива наявність налагодженої системи дистрибуції. Сегмент ліцензійного пива практично весь належить транснаціональним корпораціям, а хто платить, той і замовляє музику. Тут, як у мистецтві, спочатку необхідно створити імідж, а потім всі ідеї будуть визнаватися шедеврами. Сегмент ліцензійного пива динамічно розвивається і є одним із самих швидко зростаючих як по всій Росії, так і в окремих регіонах. Ріст обумовлений насамперед збільшенням реальних доходів населення. Споживачі переключаються на продукцію з більш високих цінових сегментів.

У міжнародній торговій практиці використовуються, як відомо, два основні методи здійснення збуту товару на зовнішньому ринку: прямий, що передбачає поставку безпосередньо іноземному споживачеві та непрямий, який полягає у продажі товарів через посередників. Продукція ПрАТ «Оболонь» поставляється на зовнішній ринок прямим методом, без залучення посередників, адже цей метод надає низку переваг для ПрАТ «Оболонь»: краще та безпосереднє пізнання кон'юнктури ринку, більш тісні контакти з контрагентами компанії, дає змогу швидше пристосовувати виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» до потреб та вимог споживачів.

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

Стимулювання збуту продукції ПрАТ «Оболонь» відбувається методом гнучких цін та знижок для постійних клієнтів, також значну роль відіграє надійність та стабільність ПрАТ «Оболонь» у поставці товару, невід'ємною складовою стимулювання збуту є реклама на радіо, телебаченні, у пресі та участь ПрАТ «Оболонь» у виставках, ярмарках та постійна участь у міжнародних професійних конкурсах, де підприємство не одноразово займало найвищі місця.

Виходячи з даної інформації, можна сказати, що підприємство розробило та вдало впроваджує маркетингову політику просування, яка включає в себе вдалу рекламну кампанію, стимулювання збуту. Послуги з транспортування вантажу на ПрАТ «Оболонь» відбуваються на досить високому рівні, адже підприємство повністю забезпечене сучасним автотранспортом та співпрацює із надійними перевізниками. Найбільш часто на ПрАТ «Оболонь» використовуються такі способи перевезення зовнішньоторговельних вантажів як: автомобільне, залізничне та морське. Категорія вантажу - масові наливні, особливо збережувані - ті, що швидко псуються. Транспортне сполучення змішане. Після проведення аналізу транспортного забезпечення підприємства можна зробити висновок, що процедура перевезення вантажів на ПрАТ «Оболонь» розроблена професійно та повністю відповідає всім вимогам, для кожної угоди на основі факторних переваг обирається найоптимальніший варіант транспортування вантажу, документальне оформлення та організація відправки вантажу відбувається правильно та відповідно умов договору.

Виконання контрактних зобов'язань - це виконання сторонами взятих на себе зобов'язань: з боку експортера - передача (поставка) покупцю товару, який є об'єктом контракту, з боку імпортера - оплата встановленої ціни. ПрАТ «Оболонь» як експортер повинно виконати такі зобов'язання:

- своєчасно виготовити товар;
- підготувати товар до відвантаження;
- поставити за свій рахунок звичайне пакування та маркування;

- оформити документацію, необхідну для відправки товару та отримання належних платежів;
- поставити товар разом із доказом відповідності згідно з договором;
- нести витрати, пов'язані із виконанням різних контрольних функцій (перевірка якості, вимірювання, зважування, облік товарів);
- повідомлення імпортерів про готовність товару до відвантаження.

Імпортер повинен виконати такі зобов'язання:

- прийняти товар у місці та у терміни, зазначені у ЗТК;
- оформити документацію, необхідну для одержання та оплати товару;
- сплатити ціну, зазначену у ЗТК;
- надати інструкцію про доставку.

Взаємні зобов'язання сторін при купівлі-продажу товарів, порядок подання претензій та позовів у випадку порушення цих зобов'язань, а також способи відшкодування завданої шкоди визначаються змістом договору, існуючими звичаями та чинними законодавчими актами.

ПрАТ «Оболонь» з більшістю своїх контрагентів працює на основі довгострокових договорів.

Проаналізуємо обсяги експорту продукції ПрАТ «Оболонь» за 2017 та 2018 роки (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Структура експорту підприємства за 2017-2018 рр., дал

Продукція	2017	2018	Відхилення	
			+/- %	
Пиво, дал	12459679	16016022	3556343	28,5
Безалкогольні напої	111927	249487	137560	122,9
Мінеральна вода, дал	11196	10440	-756	-6,7

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Дані таблиці свідчать, що в 2018 році спостерігалось зростання обсягів експорту пива та безалкогольних напоїв, а обсяг експорту мінеральної води навпаки знизився.

Для більш повної характеристики роботи підприємства на зовнішньому ринку експорт товарів за звітний рік порівнюється з експортом за попередній рік. Встановлюємо, які зміни відбулися у структурі експорту. Розраховуємо наступні показники (дані експорту пива «Оболонь»).

1. Індекс вартості:

$$I_{варт} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{0i} \cdot P_{0i}}, \quad (2.1)$$

де Q_{i1} та P_{i1} - кількість і ціна товару i у звітному періоді;

Q_{0i} та P_{0i} - кількість і ціна товару i у базовому періоді;

n - кількість видів товарів.

Іварт. = $56772184/46236583 = 1,2279$

Обсяг виробництва у звітному році зріс в порівнянні з базовим.

2. Індекс ціни:

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

де Q_{i1} та P_{i1} - кількість і ціна товару i у звітному періоді;

Q_{i1} та P_{i0} - кількість і ціна товару i у базовому періоді;

n - кількість видів товарів.

Іціни = $56772184/53933574,8 = 1,0526$

Середні ціни на товари в 2017р. зросли в порівнянні з 2018роком.

3. Індекс фізичного обсягу:

$$I_{фіз.обсягу} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{10} \cdot P_{i0}}, \quad (2.3)$$

де Q_{i1} та P_{i0} - кількість і ціна товару i у звітному періоді;

Q_{10} та P_{i0} - кількість і ціна товару i у базовому періоді;

n - кількість видів товарів.

Іфіз.обсягу = $53933574,8/46236583 = 1.1665$

Вартість обсягу за умови незмінних цін зростає у зв'язку зі зміною кількості

товару.

4. Індекс кількості:

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

де Q_{i1} - кількість товару i у звітному періоді;

Q_{i0} - кількість i товару у базовому періоді;

$I_{\text{кільк.}} = 14193046/12167522 = 1.1665$

Обсяг виробництва в 2018 році зріс в порівнянні з 2017 роком.

До накладних витрат відносяться: митні витрати, витрати на оформлення сертифікатів, витрати на розробку етикеток.

1. Відносний рівень накладних витрат у національній валюті:

$$ВРНВ_{\text{н.в.}} = \frac{НВ_{\text{н.в.}}}{С_{\text{р.}}}, \quad (2.5)$$

де $НВ_{\text{н.в.}}$ - накладні витрати у національній валюті;

$С_{\text{р.}}$ - собівартість виробництва товарів.

$ВРНВ_{\text{н.в.}} = 236550,75/11354436,56 = 0.0208$

Показує, яку частину у національній валюті накладні витрати становлять у внутрішній собівартості товарів.

2. Відносний рівень накладних витрат у іноземній валюті:

$$ВРНВ_{\text{и.в.}} = \frac{НВ_{\text{и.в.}}}{В_{\text{брутто}}}, \quad (2.6)$$

де $НВ_{\text{и.в.}}$ - накладні витрати у іноземній валюті;

$В_{\text{брутто}}$ - сума реалізованих товарів в іноземній валюті (виручка-брутто).

$ВРНВ_{\text{и.в.}} = 210530/18924060 = 0,0111$

Показує, яку частину суми, вирученої за товари, підприємство витратило на

оплату накладних витрат в іноземній валюті.

Визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності здійснюється шляхом розрахунку таких показників:

1. Валютна ефективність експорту:

$$E_{екс}^{вал} = \frac{\sum_{i=1}^m C_{екс.i}^{од} \cdot Q_{екс.i}}{\sum_{i=1}^m C_{екс.i}^{од} \cdot Q_{екс.i}}, \quad (2.7)$$

де $C_{екс.i}^{од}$ - валютна ціна і-го експортованого товару;

$Q_{екс.i}$ - обсяг експорту і-го товару;

$C_{екс.i}^{од}$ - витрати на виробництво та реалізацію одиниці і-го товару, грн;

m - кількість назв товарів.

Курс 1\$ = 26,41UAH

Евал.експ=56772184,8/39740531,04=1,4286

Обернений курс в 2018 році становив 1/5,1=0,1960 < Евал.експ, це означає, що експорт є ефективним.

2. Показник економічної ефективності реалізації експортних товарів:

$$E_{екс}^{екон} = \frac{B_{нетто}}{C_{реал}}, \quad (2.8)$$

де $B_{нетто}$ - нетто (чистий виторг) в іноз. валюті, переведений у гривні за офіційним курсом;

$C_{реал}$ - повні витрати реалізованої на експорт продукції;

Векс.екон=56772184,8/42156755,33=1,3467

Векс.екон >1 - експорт є економічно вигідним для заводу.

3. Показник ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку.

$$E_{екс}^{вн.рин} = \frac{Q_{екс} \cdot C_{екс}^{вн}}{C_{реал}}, \quad (2.9)$$

де $Q_{екс}$ - обсяг експорту, штуки;

$C_{екс}^{вн}$ - ціни на продукцію, аналогічну експортованій, на внутрішньому ринку, грн;

$C_{реал}$ - затрати на виробництво усієї партії експортної продукції, грн.

$E_{екс.вн.рин} = 1,2048$

Отже, реалізація експортних товарів на внутрішній ринок є недоцільним, оскільки $E_{екс.вн.рин} < B_{екс.екон}$.

4. Показник ефекту експорту:

$$E_{екс} = B_{екс} * \kappa_{\epsilon} - C_{реал} \quad (2.10)$$

$B_{екс}$ - виручка від експорту продукції, вал.од.;

κ_{ϵ} - валютний курс;

$C_{реал}$ - витрати на виробництво експортованої продукції, грн.

$E_{екс} = 56772184,8 * 28,41 - 39740529,36 = 17\,031\,655,44$ грн.

Цей показник свідчить, що в 2018 році ПрАТ «Оболонь» отримало прибуток від експортної діяльності у розмірі 17031655,44грн.

Отже, спостерігаємо підвищення ефективності експортної діяльності підприємства, прибуток зріс в порівнянні з базовим роком, підвищилась виручка від експорту товарів за готівку та за умов надання комерційного кредиту, і в цілому ефективність від проведення експортних операцій зросла.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Оболонь» має свою історію, а отже він має певний наробіток і досвід у своїй діяльності.

Завдяки тривалому функціонуванню та досвідченому персоналу на сьогоднішній день завод працює на всю потужність і займає своє місце серед інших підприємств галузі.

За своїми техніко-економічними та експортними показниками завод займає лідируючі позиції в області і намагається утримувати конкурентні переваги на даному ринку.

За ряд останніх років підприємство оновило свій технічний склад і вдосконалило існуюче обладнання, як за допомогою залучених коштів так і за рахунок кредитів. Введено у виробництво нові види продукції, яка користується попитом серед споживачів, це сприяє нарощенню виробничих потужностей та обсягу виробництва та збуту продукції, а отже і збільшенню прибутку, який можна направити на вдосконалення системи виробництва.

Діяльність ПрАТ «Оболонь» за досліджуваній період можна охарактеризувати позитивно з тенденцією до покращення. Завдяки правильно організованому процесу виробництва та управління підприємством в цілому та його автоматизації і механізації, підприємство працює в три зміни цілодобово і безперервно, що забезпечує стабільний прибуток та покращення результатів ділової активності.

Стратегічний аналіз діяльності ПАТ «Оболонь» був розроблений з метою оцінки конкурентної позиції підприємства та оцінки ефективності обраної експортної стратегії ПАТ «Оболонь». Отже, як підсумок можна сказати, що в умовах нестійкого розвитку ринкової економіки підприємство працює досить ефективно, що благоприємно відображається на економічній ситуації країни і області зокрема.

Головним конкурентом ПрАТ «Оболонь» визначено “AB Inbev” та “Carlsberg Ukraine”, які мають перевагу над конкурентами у якості продукції, вони поставили певний рівень і займають першу та другу ланку по випуску високоякісної продукції. Але щоб зайняти перше місце серед пивоварних компаній, “Оболонь” має обійти своїх головних конкурентів, для цього потрібно розширювати ринки збуту, застосовувати ноу-хау, збільшити термін зберігання продукції, покращити органолептичні показники, розширювати асортимент, залучатися підтримкою більшої кількості споживачів, роблячи акцент на рівні якості продукції.

Оболонь є основним експортером пива на міжнародні ринки і утримує в цьому сегменті лідируючі позиції.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ФОРМИ ВИХОДУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо виходу ПрАТ «Оболонь» на нові зовнішні ринки

Численні дослідження промисловості багатьох країн показують, що початкове експортне управлінське рішення, викликане незадоволеними замовленнями, становить від 40 до 85 %. Це особливо характерне для малого і середнього бізнесу, де рішення про ЗЕД зумовлене зовнішніми стимулами у вигляді незреалізованих запитів і запрошень до виконання спеціальних замовлень. Майбутні експортери обираються не випадково, а як підприємства, котрі потенційно здатні відповідати вимогам торговельних посередників або безпосередньо споживачів, тобто вимогам іноземного ринку.

Досить поширеною думкою є визначення максимізації прибутків як виняткової мети підприємства. Такий підхід означає, що інші “цілі” слід розглядати як стратегію досягнення прибутку. Якщо це так, то й ЗЕД підприємства певною мірою може розглядатися як одна або кілька можливостей з метою постійного отримання прибутку. Певною мірою з цим можна погодитися. Корисно також розглянути відмінності між мотивами підприємства, яке лише починає ЗЕД, і мотивами зрілого (досвідченого) суб’єкта ЗЕД. Для підприємств на початковій стадії здійснення ЗЕД напевно прибутковість не варто розглядати як домінуючий експортний мотив. На ранніх стадіях ЗЕД експортний процес можливо доцільніше розглядати як певну інновацію, завдяки якій управлінці підприємства отримують досвід і знання ЗЕД та ринків, що дозволяє їм сформулювати раціональніші очікування про можливий вклад ЗЕД у досягнення довгострокових цілей підприємства. Так як процес ЗЕД не можна розглядати як самоціль, крім випадку, коли підприємство і його керівництво намагається досягти міжнародної репутації, доречно розглянути мотиви зрілого суб’єкта ЗЕД. Деякі навіть досвідчені

учасники ЗЕД можуть вважати експорт неважливим, необов'язковим різновидом діяльності та не мати інших чітких мотивів, крім використання будь-якої можливості отримання прибутку завдяки зниженню витрат і ризику. Загалом, якщо втягування у ЗЕД сильне, головними мотивами є виживання (безпека), зростання та прибутковість.

Комплексний підхід передбачає серйозну аналітичну роботу управлінців. Вибирається та аналізується система показників, що характеризує не тільки ринок певного товару, але й економічні, політико-правові та соціально-культурні процеси. Може розроблятися спеціальна таблиця з переліком країн (ринків), що аналізуються за такими параметрами:

- перелік показників, що аналізуються;
- кількісні (якісні) характеристики показників;
- кількість балів показника.

Експерти міжнародних дослідницьких компаній визначають також рейтинг країн світу з урахуванням найближчих перспектив національної економіки. Береться до уваги економічний ризик, стабільність національної валюти, стан бюджету і платіжного балансу, рівень безробіття, наявність структурних диспропорцій в економіці тощо. Управлінський підхід до процесу виходу на зовнішній ринок має декілька основних складових (рис. 3.1).

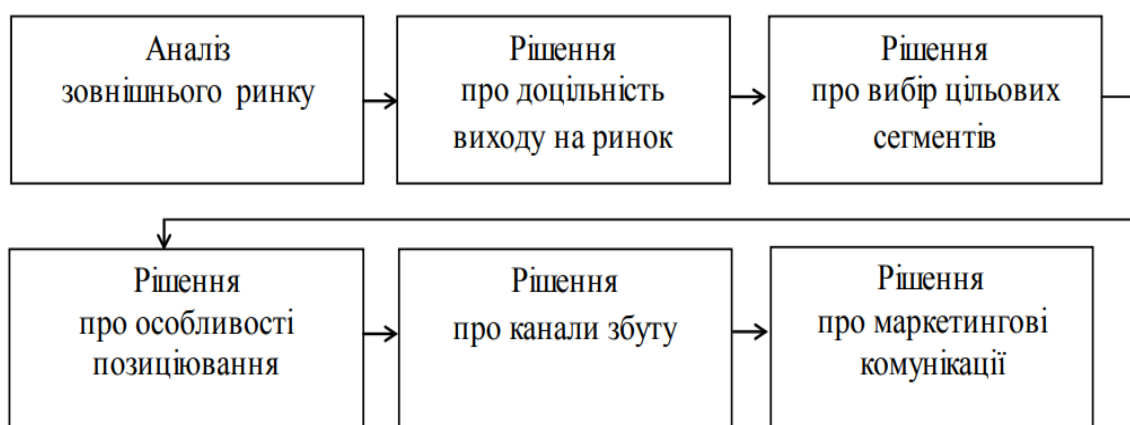


Рис. 3.1. Основні складові управлінського процесу щодо виходу підприємства на зовнішній ринок

Ретельний аналіз стану ринку є першим необхідним етапом управлінського процесу щодо виходу підприємства на зовнішні ринки. Потрібно опанувати інформацію щодо споживачів, конкурентів, рівня економічного розвитку країни, систему регулювання зовнішньоекономічної діяльності в ній, політичну систему, культурні та релігійні традиції, особливості мови спілкування, географічні особливості тощо. При виборі ринку, країни-кандидати можна класифікувати за деякими критеріями: розмір ринку, динаміка росту ринку, витрати на реалізацію, конкурентні переваги, ступінь ризику. Вибір структури комплексу маркетингу може мати наступні варіанти:

1) стандартизований комплекс маркетингу (стандартизація товарів, реклами, каналів розподілу та інших елементів. Стандартизація призводить до мінімізації витрат, оскільки не приносить великих змін);

2) принцип індивідуального комплексу маркетингу (пристосування елементів маркетингу до специфіки окремого цільового ринку). Важливою складовою управлінських рішень про ЗЕД є визначення показників ефективності діяльності на зовнішніх ринках, адже саме поняття успіху є досить абстрактним, оскільки:

– ринки розрізняються за обсягами і комплексністю, легкістю доступу і проникнення, ростом і конкуренцією;

– компанії розрізняються за своїми мотивами і цілями, рівнем розвитку;

– економіки розрізняються за рівнем розвитку. «Класичні» показники успіху (прибуток на інвестиції; частка ринку; обсяг закордонних продаж на одного зайнятого; відношення експорту до загальних продаж; прибутковість експорту тощо) створюють труднощі для визначення ефективності ЗЕД.

На управлінське рішення про спосіб виходу підприємства на зовнішній ринок впливає ряд умов:

– умови ринку – відкритий чи закритий, з передовою чи відсталою торговельною структурою, масштаби та сила державного впливу на ринок;

– умови, пов'язані з товаром, – рівень властивостей товару, умови технічного обслуговування тощо;

– умови, пов’язані з діяльністю підприємства, – обмежені чи розширені цілі, наявність досвіду дій в умовах міжнародного ринку, стан ресурсного потенціалу тощо [53].

Вибір способу виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів його діяльності, особливостей товару та інших параметрів. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати та інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу та інші умови. В загальному вигляді вибір способу виходу на зовнішні ринки може включати такі параметри:

- форма руху капіталу;
 - рівень витрат, пов’язаних із виходом на ринок; – інвестиційна підтримка присутності на ринку;
 - рівень ризиків;
 - умови виходу з ринку
- Розглянемо далі можливі управлінські рішення щодо способу виходу та форм наявності компанії на іноземному ринку.

1. Експортні рішення. Це рішення, які пов’язані із вивезенням товару за межі країни. На перший погляд може здатися, що це відносно прості управлінські рішення. Але на практиці експорт товарів виглядає зовсім непростою справою. Отже, підприємство виготовляє товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт у модифікованому або в немодифікованому вигляді. Переваги такої постановки бізнес-процесів: – не потрібні суттєві зміни в товарному асортименті підприємства; – не потрібні більш-менш значні інвестиційні витрати; – мінімальні бізнес-ризики. Управлінці підприємства мають вирішити питання щодо доцільності використання торговельних посередників.

Підприємства, які лише починають свою експортну діяльність, користуються переважно саме послугами торговельних посередників. Чому приймаються такі рішення? Поперше, цей експорт потребує меншого обсягу капіталовкладень, оскільки підприємству не доводиться створювати за кордоном власний торговий апарат або налагоджувати спеціальну мережу

збуту. По-друге, підприємство менше ризикує. Управлінці підприємства можуть прийняти рішення про прямий експорт, тобто без використання торговельних посередників. Що може спонукати до таких рішень? Інколи це відбувається на емоційній основі, на бажанні позбутися залежності від посередників. У більшості випадків він застосовується тоді, коли легко визначити споживачів або вони самі знаходять продавця.

Організація експорту товарів без посередників може здійснюватися через використання: – експортного відділу підприємства, що вирішує всі питання з просування товару на зовнішній ринок; – торгового представника, який направляє за кордон і працює тільки на своє підприємство; – представництва – власної команди, яка постійно працює за кордоном, головним завданням якої є стимулювання збуту, укладання угод, контроль за їх виконанням.

2. Управлінські рішення щодо спільної підприємницької діяльності. В цьому випадку управлінців підприємств очікують складніших завдань і рішень. Передбачається поєднання зусиль із підприємствами-партнерами. За спільної підприємницької діяльності формується партнерство, в результаті якого на території іншої країни створюються певні потужності. Законодавство ряду країн передбачає, що присутність на їхньому ринку іноземної компанії можлива лише під час укладання контракту з місцевими фірмами про виробництво товарів у цих країнах. Навіть промислово розвинені країни іноді чинять тиск на експортерів, щоб вони створювали спільні виробництва за рубежем.

Можна виділити такі основні види спільної діяльності:

- 1) ліцензування;
- 2) виробництво за контрактом;
- 3) управління за контрактом;
- 4) підприємство спільного володіння.

Ліцензування є одним із найпростіших шляхів виходу на зовнішній ринок. Ліцензіар укладає на закордонному ринку угоду з ліцензіатом, передаючи права на використання виробничого процесу, товарного знаку, патенту, торгового

секрету в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Ліцензіар одержує вихід на ринок із мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, тому що він відразу набуває виробничого досвіду, добре відомий товар або ім'я. Використання ліцензування може мати економічні, стратегічні й політичні мотиви. Економічні мотиви полягають у тому, що ліцензіар знижує ризик створення виробництва закордоном з огляду на невеликий обсяг продажу, небезпеку вдосконалення товару конкурентом, обмеженість ресурсів тощо. Великі підприємства з диверсифікованим виробництвом, переглядаючи асортимент, зосереджують зусилля на сильних сторонах своєї діяльності, що дають високий прибуток. Продаючи ліцензії, вони відмовляються від продукції і технології, що не становлять інтерес сьогодні. У цьому полягає стратегічний мотив ліцензійної угоди. Політичні та правові мотиви лежать в основі ліцензійної угоди тоді, коли є обмеження на придбання іноземцями власності в країні реципієнті або відсутній захист іноземної власності. Для зазначеного способу характерно:

- наявність патентно-ліцензійного продукту або ноу-хау;
- використання для проникнення на новий ринок;
- обмежені інвестиційні витрати та поточні зобов'язання.

Однак ліцензування має й недоліки – підприємство має менший контроль над ліцензіатом, ніж над своєю філією. До того ж у разі великого успіху ліцензіата прибутки отримає саме він, а не ліцензіар. Тож, виходячи на зовнішній ринок таким чином, підприємство може саме створити собі конкурента. Передаючи права на об'єкт ліцензійної угоди, підприємство втрачає контроль над своїми активами.

Виробництво за контрактом передбачає укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару. Причини, що зумовлюють використання такого способу:

- дефіцит власних потужностей;
- наявність перешкод для експорту у відповідну країну;
- високі транспортні витрати;

– економія на факторах виробництва.

За такого способу іноземний партнер забезпечує необхідний для виробництва капітал. Само ж підприємство експортує по-суті управлінські послуги. Це відбувається як консультація для іноземних компаній.

Цей спосіб виходу на зовнішній ринок характеризується обмеженим ризиком, проте підприємству необхідно мати достатній штат кваліфікованих управлінців. Крім того, управління за контрактом на якийсь час позбавляє підприємство можливості розгорнути власний бізнес у цій закордонній країні.

3. Управлінські рішення при створенні підприємства спільного володіння. Це ще більш складне й відповідальне управлінське рішення. Таке підприємство є результатом об'єднання зусиль закордонних і місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, яким вони володіють та управляють спільно. Існують різні шляхи заснування такого підприємства, наприклад ,закордонний інвестор може купити частку в місцевому підприємстві, або місцеве підприємство може купити собі частку в уже існуючому місцевому підприємстві закордонної компанії, або обидві сторони можуть спільними зусиллями створити нове підприємство.

Основні ознаки цього способу:

- потребує, як правило, значних інвестиційних витрат;
- супроводжується широким спектром ризиків;
- наявність залежності від партнерів;
- передбачає складну процедуру виходу з ринку.

Підприємство спільного володіння може виявитися необхідним або бажаним з економічних або політичних міркувань. Зокрема, виходячи на зовнішній ринок, підприємство має дефіцит фінансових, матеріальних або управлінських ресурсів для здійснення проекту самотужки. Інша можлива причина – іноземний уряд тільки в такий спосіб допускає на ринок своєї країни товари іноземних виробників.

4. Управлінські рішення щодо самостійного прямого іноземного інвестування. В цьому випадку мова йде виключно про власне (індивідуальне)

іноземне інвестування. Тут немає спільної, партнерської діяльності. Тож відповідно тут потрібно приймати зовсім інші управлінські рішення. Мова йде про те, що підприємства засновують за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів, споживаних на іноземному ринку. Цей спосіб інвестування, організації бізнес-процесів передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів. У міру накопичення компанією досвіду експортної роботи і за досить великого обсягу такого зовнішнього ринку виробничі підприємства за кордоном дозволяють очікувати на значні вигоди.

Одна з переваг таких управлінських рішень полягає в тому, що підприємство може заощадити кошти за рахунок дешевшої робочої сили або сировини, за рахунок пільг, наданих іноземними урядами закордонним інвесторам, за рахунок скорочення транспортних витрат тощо. Створюючи робочі місця в країні-партнері, підприємство забезпечує собі тим самим сприятливіший клімат у цій країні. Можливо, таким чином підприємство налагоджує глибші відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами країни.

Важливою управлінською особливістю цього способу побудови бізнес-процесу є те, що підприємство зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями і, отже, може розробляти такі установки у сфері виробництва і ринкової діяльності, які будуть відповідати її довгостроковим завданням у міжнародному масштабі. Однак це і найбільш ризикована форма організації ЗЕД – усі ризики інвестування підприємство бере на себе.

5. Управлінські рішення під час формування так званих стратегічних союзів. Ці союзи можуть охоплювати різні форми, починаючи з простої ліцензійної угоди і закінчуючи складним спільним виробництвом з управлінськими контрактами й кросліцензійними зв'язками.

Стратегічний союз – це угода про співробітництво, передусім між підприємствами, яка веде до певних тривалих ділових стосунків між ними. Загалом такі союзи створюються тоді, коли кожен із партнерів відчуває

слабкість у певній сфері власної ділової активності, а інший партнер може зменшити цю слабкість або компенсувати її. Часто причиною утворення союзу є намагання вирішення проблеми нестачі капіталу. Фіксовані витрати на проведення високотехнологічних промислових проектів такі великі, що окремі підприємства змушені шукати партнерів, які б розділили затрати на науково-дослідні та дослідноконструкторські роботи, як і провадити широкомасштабне виробництво. Угоди між підприємствами не виключають конкуренції між ними, тому надання доступу до технології або управлінського досвіду необхідно уважно оцінювати, адже партнер може в майбутньому стати конкурентом минулого союзника на інших важливих ринках.

3.2. Обґрунтування доцільності експорту продукції на нові ринки

Вихід підприємства на зовнішні ринки дає змогу підприємству не тільки розширити збут своєї продукції, а й конкурувати на світових ринках, пристосовувати економіку країни до системи світогосподарських відносин, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності як на мікроекономічному рівні, так і в масштабах усього народного господарства.

Мотивами диверсифікації товарів, робіт, послуг на міжнародному ринку ПрАТ «Оболонь» є:

- відносно низькі можливості розширення внутрішнього ринку та невідповідність законодавчої бази;
- висока конкуренція на внутрішньому ринку;
- розсіювання ризиків шляхом завоювання закордонних ринків;
- поліпшення завантаження наявних і додатково створюваних потужностей;
- зниження витрат на заробітну плату, сировину, транспорт, зменшення податкових виплат, зокрема шляхом використання різних форм виробництва продукції за кордоном, включаючи навіть реімпорт із відповідними ціновими пільгами для внутрішнього ринку;

- продовження життєвого циклу товару;
- використання державних програм сприяння, які діють у своїй країні чи за кордоном;
- створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо;
- компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збуту у відповідних країнах;
- подолання тарифних та нетарифних бар'єрів шляхом організації закордонного виробництва.

Отже з метою подовження життєвого циклу товарів та розширення ринків збуту пропонуємо здійснити експорт конкурентоспроможної продукції на ринок Литви.

На сучасний момент для підприємства одним з найбільш важливих завдань є впровадження нової асортиментної групи, освоєння зовнішніх ринків збуту, і його головна мета на найближче майбутнє - вийти на ринок Країн Сходу. В цьому підрозділі дипломної роботи ми представимо проект подальшого розвитку підприємства, який передбачає освоєння ринку Литви, як вже опрацьованого але вже з новою продукцією.

Для реалізації форми виходу підприємства на зовнішній ринок безпосередній експорт підприємству необхідно виконати наступні заходи:

1) Для оптимізації діяльності підприємства на зовнішньому ринку необхідно здійснити пошук покупців пива та безалкогольних напоїв для цього слід здійснити ряд заходів.

2) Для реалізації всіх заходів необхідне відповідне фінансове забезпечення.

3) Для забезпечення успішної реалізації виходу підприємства на існуючі зовнішні ринки необхідна відповідна маркетингова підтримка проекту. Під час явного виходу підприємства на ринок Литви передбачається застосування реклами, стимулювання збуту продукції, участь у виставках та ярмарках.

Пропонуємо експортувати на ринок Литви новий сорт пива Оболонь Premium Extra Brew. Пиво є надзвичайно м'яким та лишає по собі післясмак справжнього відпочинку завдяки тому, що розлите за комфортної прохолодної температури у 10°C, що є ідеальною для максимального насичення смаку пива солодовими відтінками та ароматом хмелю.

Експортні поставки планується здійснювати до Клайпеди в мережу супермаркетів Garant Supply.

Розрахуємо калькуляцію витрат на експортне пиво Оболонь Premium Extra Brew 1,3 л з використанням даних підприємства, безпосередньо калькуляції на 1 тис. дал.

Сировина 18997,163 грн./тис.дал

Допоміжні матеріали 11754,617 грн./тис.дал

Разом сировина та допоміжні матеріали 30751,78 грн./тис.дал

Енергоносії на технологічні цілі (пара, електроенергія, холод, стиснуте повітря) 5726,248 грн./тис.дал

Заробітна плата основних робітників 2481,6 грн./тис.дал

Нарахування на заробітну плату

$2481,6 \times 0,2808 = 945,032$ грн./тис.дал.

Загальновиробничі витрати:

Розрахуємо загальновиробничі витрати, враховуючи збільшення обсягу виробництва 13486,18 грн./тис.дал

Адміністративні витрати складають 10% собівартості 1 тис.дал пива.

Розрахуємо адміністративні витрати на 10000 л

$0,10 \times 53390,84 / 14893,3 \times 10000 = 6668,024$ грн/тис.дал

Витрати на збут складають 20% собівартості 1 тис.дал
 $= 0,20 \times 53390,84 / 14893,3 \times 10000 = 13333,94$ грн/тис. дал

Інші витрати складають 11% собівартості 1 тис.дал =
 $0,11 \times 53390,84 / 14893,3 \times 10000 = 7334,8$ грн/тис. дал

Результати розрахунків зведемо в таблицю 3.1

Таблиця 3.1

Калькуляція витрат на пиво Premium Extra Brew, грн/тис.дал

Статті витрат	Витрати
1.Сировина і допоміжні матеріали	30751,78
2.Енергоносії та технологічні цілі	5726,248
3.Заробітна плата основних робітників	2481,6
4.Нарахування на заробітну плату	945,032
5.Загальновиробничі витрати	13486,18
Собівартість	53390,84
6.Адміністративні витрати	6668,024
7.Витрати на збут	13333,94
8.Інші витрати	7334,8
Повні витрати	134118,4
Прибуток (37,33%)	36614,33
Оптова ціна	170732,8

Джерело: Складено автором на основі звітності підприємства

Розраховуємо оптову ціну однієї пляшки 1,3 л.

1000 дал. коштує 170732,8 грн отже одна пляшка за оптово-відпускнуою ціною коштуватиме 22,1 грн/пл.

Обсяг додаткового випуску продукції Premium Extra Brew на експорт– 10 тис.дал.

Повні витрати на виробництво 1000 дал. пива – 134118,4 грн.

Отже собівартість додаткового випуску становитиме $10 \cdot 134118,4 = 1341184$ грн. або 1341,2 тис.грн. а виручка від реалізації складе $10 \cdot 170732,8 = 1707328$ грн., (1707,3 тис.грн.), а отже додатковий прибуток становитиме $\Delta\Pi = 1707,3 - 1341,2 = 366,1$ тис.грн.

$\Delta\Pi_{\text{чистий}} = 366 \times 0,82 = 300,2$ тис. грн.

Сформуємо контрактну вартість за умови, що товар постачатиметься до

Литви на базисних умовах поставки FCA Нові Яриловичі - Нова Гута автомобільним транспортом.

Оптова ціна дал продукту пива Premium Extra Brew на внутрішньому ринку дорівнюватиме 170,73 грн.

Навантаження на складі продавця -2,13% від вартості партії.

Навантаження = $170,73 * 10000 * 0,0213 = 36365,5$ грн.

Сертифікація в Україні: отримання сертифікату відповідності, форми EUR, висновок державної санітарно-гігієнічної експертизи – 10000 грн.

Транспортування до кордону становить 204 км., вартість перевезення 1 км 40 грн., відвантаження буде здійснюватись 5 автомашинами, отже вартість транспортування складатиме $204 * 40 * 5 = 40800$ грн.

Митне оформлення на експорт (оплата митних формальностей) – 5000 грн.

Отже, вартість пива Premium Extra Brew, призначеного для експорту в м. Клайпеда становить за обраними умовами поставки:

Експортна вартість = $1707320 + 36365,5 + 10000 + 40800 + 5000 = 1799486$ грн.
= 66647,611 дол.США

Експортна вартість одиниці товару = $66647,61 / 10000 = 6,6$ дол.США

Ефект експорту :

$$E_{\text{екс}} = V_{\text{екс}} \cdot K_{\text{в}} - C_{\text{реал}},$$

де, $V_{\text{екс}}$ – виручка від експорту продукції, вал. од.;

$K_{\text{в}}$ – валютний курс,

$C_{\text{реал}}$ - витрати на виробництво та реалізацію експортованої продукції.

$$E_{\text{екс}} = 66647,611 * 27 - 1341184 = 366143,3 \text{ грн.}$$

$$\text{Ефективність} = 66647,611 * 27 / 1341184 = 1,34$$

Ефект експорту має позитивне значення, отже експорт прибутковий, і існує доцільність виведення на закордонний ринок продукції, оскільки за рахунок нововведення можна не тільки отримати додатковий прибуток, а і захопити ті сегменти ринку де відсутні конкуренти.

3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності підприємства

Для оцінки ефективності запропонованих заходів з реалізації експортно діяльності на ринок Литви зведемо отримані результати до порівняних таблиць і розрахуємо їх вплив на діяльність підприємства в цілому і ефективність зовнішньоекономічної діяльності зокрема.

Таблиця 3.2.

Економічна ефективність запропонованих заходів, тис.грн.

№	Назва показників	Введення нового продукту на існуючі ринки
1	2	3
1	Виручка від реалізації експорту	1707,320
2	Контрактна вартість, дол. США	66,647
3	Чиста виручка від реалізації експорту	1707,320
4	Витрати на виробництво експортованої продукції	1341,184
5	Накладні витрати при експорті в т.ч.	92,1655
6	витрати в іноземній валюті	-
7	витрати в національній валюті	92,1655
8	Прибуток	366,14
9	Чистий прибуток	300,2
10	Ефект експорту	366,1
11	Ефективність експорту, %	1,34

Джерело: розраховано автором

З даної таблиці видно, що дані заходи є ефективними, оскільки вони приносять прибуток в розмірі 366,1 тис. грн., а ефективність експорту складає 1,34 п.п.

Розглянемо вплив заходів на інші показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.3

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	2018р	план	Відхилення, 2018/планрр	
			Абсол.	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	5078764	5080471,32	1707,32	0,03
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	4292370	4293711,18	1341,18	0,03
Валовий прибуток (збиток) , тис. грн.	786393	786393		0,00
Адміністративні витрати	303955	303955		0,00
Витрати на збут	675489	675489		0,00
Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	5271814	5273155,18	1341,18	0,03
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	-128200	-127833,86	366,14	-0,29
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.	-365420	-365119,8	300,2	-0,08
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.	1,04	1,04	0,00	-0,20
Рентабельність продукції (за операційним прибутком), %	-2,99	-2,42	0,57	-
Рентабельність діяльності підприємства, %	-6,93	-6,92	0,01	-

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Очевидно, що в результаті запроваджених заходів підприємство отримує ряд переваг: змінить виробничу програму на користь більш прибуткового виду продукції, збільшить обсяги реалізації відповідно і прибуток, що дозволить зменшити збитковість підприємства покращити інші техніко-економічні показники.

З даної таблиці видно, що в результаті впровадження заходів підприємство відповідно збільшить свої виробничі та поза виробничі витрати, що пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації.

Даний захід приносить прибуток, хоча він і невеликий, але це пояснюється невеликими структурними зрушеннями, і невеликою ризиковістю проектів.

Висновки до розділу 3

Більшість підприємств втягується у ЗЕД, приймає відповідні рішення завдяки зовнішнім стимулам, серед яких найважливіші:

- запрошення до співпраці з боку великих національних експортерів або закордонних компаній;

- незадоволені запити з боку експортних агентів і покупців для закордонних компаній (торговельних операторів), які шукають потрібні для себе продукти;

- торгові асоціації, торгово-промислові палати і поширювачі реклами в засобах масової інформації, які звертають увагу підприємств на експортні можливості, або пропонують їм взяти участь у міжнародних ярмарках та виставках;

- приєднання підприємств (шляхом злиття або поглинання) до великого суб'єкта ЗЕД, який зобов'язує свої «дочірні компанії» провадити експортну діяльність;

- інституційні зміни (приєднання до міжнародних інтеграційних угруповань, зниження митно-тарифних та нетарифних бар'єрів тощо).

З огляду на розрахунки можна зробити висновок, що використання експорту, як форми виходу на зовнішній ринок є найбільш оптимальний на сьогоднішній день для ПрАТ «Оболонь», що підтверджено розрахунками.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз форм виходу підприємств на зовнішні ринки показує, що кожна з них має як переваги, так і недоліки.

Таким чином, кожна з форм виходу фірми на зовнішній ринок має як недоліки так і безумовні переваги, які треба розглядати в контексті особливостей товару, який підприємство прагне реалізовувати за кордоном, тому, на нашу думку, доцільно зіставити стратегії виходу за такими критеріями:

- можливості ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропозиції);

- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнессередовища);

- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);

- сутність ризику (загроза виникнення непередбачених утрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);

- можливості застосування міжнародного маркетингу (використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми).

Аналіз показує, що підприємство у своїй зовнішньоекономічній діяльності вибирає експортну форму діяльності: пряму чи непрямую. Вибір форми залежить, як правило, від життєвого циклу підприємства. Ті підприємства, які тільки починають експортну діяльність, вибирають непрямий, опосередкований посередниками експорт. Він пов'язаний із низькими ризиками ресурсних вимог та загроз виникнення непередбачених утрат очікуваного прибутку. Пряма форма експорту пов'язана з високими ризиками ресурсних вимог, а постійна зміна бізнес-середовища унеможлиблює швидко й адекватно до нього адаптуватися. При цьому порівняно з видами спільного підприємництва (ліцензування, франчайзинг, управління за контрактом та підрядне виробництво) контроль ринку є середній, тобто товари є близькими до

споживача, здатними швидко реагувати на зміни потреб та контролювати тенденції попиту та пропозиції, гнучкість даного ринку є високою, що є перевагою, оскільки підприємство/фірма/компанія під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності здатна швидко адаптувати свою діяльність до елементів бізнессередовища, що має тенденцію змінюватися.

Аналіз стану пивного ринку України показав, що динаміка виробництва пива на території України характеризувалася тенденцією до зниження. За розглянуті роки показники 2008 р. були найвищими. А починаючи з 2009 року і аж до 2018-го відбулося значне скорочення виробництва продукції на українському ринку пива. Темпи зменшення обсягів виробництва, експорту, імпорту та торгового балансу у 2018 р. мали менші показники, ніж у попередні роки, що визначає тенденцію до стабілізації ситуації в галузі. Проведений аналіз ринку пива в Україні виявив тенденції на макро- та мікрорівні, що вплинули на стан підприємств галузі, та дав змогу визначити основні напрями розвитку пивоварних підприємств у сучасних умовах.

Досліджуваний період став роком змін і викликів для ПрАТ «Оболонь». Нестабільність макросередовища, розпал військового конфлікту і втрата окремих територій позначились як на основній роботі корпорації, так і у підходах до його відповідальності. Як найбільший український виробник, «Оболонь» не лишилась осторонь переломних подій в країні, вона продовжує інвестувати у національну економіку, людей, екологію, культуру і спорт.

Від початку роботи на українському ринку «Оболонь» чітко визначилась із соціальними пріоритетами. Сьогодні вони залишаються незмінними. Корпорація дбає про свій персонал, опікується довкіллям, підтримує місцеві громади, розвиває культуру і спорт в Україні. Та останні події в країні змістили соціальні акценти в роботі компанії відбувся перегляд комунікації з ключовими стейкхолдерами, посиливши діалог із державою, силовими структурами та волонтерськими організаціями.

За звітний період спостерігається підвищення ефективності експортної діяльності підприємства, прибуток зріс в порівнянні з базовим роком, підвищилась виручка від експорту товарів за готівку та за умов надання комерційного кредиту, і в цілому ефективність від проведення експортних операцій зросла.

Використання форми виходу на зовнішні ринки у вигляді прямого експорту з метою дивестифікації, подовження життєвого циклу та розширення ринків збуту за рахунок прибалтійської країни дасть змогу підприємству отримати додатковий прибуток у розмірі 300 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абраменкова, А. Обзор рынка пива / А. Абраменкова // Food UA. – 2016. – № 3 – С. 40–47
2. АСМ : украинский рынок пива в первой половине 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mresearcher.com/2018/08/acmukrainskij-rynok-piva-v-pervoj-polovine-2018.html>.
3. Бази даних вітчизняних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/>.
4. Бирка М.І. Теоретико-методологічні підходи до аналізування ПІ в контексті їх залучення / М.І. Бирка // Науковий журнал «Стратегія розвитку України. – 2012. – № 1. – С. 34-41.
5. Біла книга: Як реалізувати експортний потенціал України за умов глобалізації. 2016. 50 с. URL: http://www.ier.com.ua/files/publications/Books/2016/White_book_export_UKR_2016.pdf.
6. Булатова А.С. Економіка / А.С. Булатова. – К.: МОЛОДЬ, 2012. – 600 с.
7. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятия: Моногр. – К.: Центр учеб. лры,2005. – 648с.
8. Вісник корпорації «Оболонь» №30 (жовтень-грудень 2018) / О. Шевель, С. Гусенцев; за ред. А. Церковної // Вид. : Студія корпоративних комунікацій. – 2015. – №30. – 47 с.
9. Власенко В. Сухий закон : скільки телеканали втратили на забороненій рекламі пива [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/news/-/380748/suhyj-zakon-skilky-telekanalyvtratyly-na-zaboronenij-reklami-pyva>.
10. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учеб. для вузов / Л.Е.Стровский, С.К.Казанцев, Е.А.Паршина и др.; Под ред. проф. Л.Е.Стровского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 847с.
11. Ганін В.І. Основи теорії економічного аналізу / В.І. Ганін. – Х.: Самміт, 2015. – 105 с.

12. Гвоздецька і. В./ Спонукальні мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок / Вісник Хмельницького національного університету. - 2011, № 6, т. 4.- с.153-155
13. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал – Київ: Центр учбової літератури. – 2010. – 488с.
14. Годин А.М. Маркетинг [Текст]: Учебник; 4-е изд; перераб; и доп / А.М; Годин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006.- 102 с.
15. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручн. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 384с.
16. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства / В. І. Гринчуцький. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
17. Губін К. Г., Набатова О. О. теоретичні основи інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації. Економічна теорія та право. 2016. № 3 (26). С. 69–82.
18. Дем'яненко А. Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия / А. Г. Дем'яненко // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 2.
19. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
20. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. пос – К.: Знання, 2006. – 462с.
21. Звіт зі сталого розвитку корпорації «Оболонь» за 2017-2018 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://report.obolon.ua/>.
22. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебн. пос. В 2 ч. Ч.1. Стратегическое планирование. – Мн.: ООО "Новое знание", 2000. – 312с.
23. Информационный ресурс Пивные комментарии (Beer Comments) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://beercomments.com.ua/>.
24. Іванілов О. С. Економіка підприємства / О. С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с

25. Ільчук П. Г. типологія форм проникнення та присутності підприємства на закордонних ринках у межах формування та реалізації маркетингової стратегії інтернаціоналізації. Проблеми економіки. 2014. №4. С. 275–281.
26. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. пос. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384с.
27. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч. пос. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 792с.
28. Кокоріна В.І. Основні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Економічний простір. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
29. Котлер Ф. Основы маркетинга. URL: http://htbiblio.yolasite.com/resources/12.11.15/Kotler_kratkiy_2007.pdf.
30. Лисенко В. Пожива для роздумів : китайський ринок заповнили несправжні продукти харчування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1394891-pozhiva-dlyarozdumiv-kitajskij-rinok-zapolonili-nespravzhni-produkti-harchuvannya>.
31. Ліманський А. Міжнародні орієнтації підприємств на сучасному ринку: маркетинговий аспект / А. Ліманський, І. Драбик // Інвестиції: практика та досвід. – К., 2009. – №10. – С. 27–31
32. Ліпич Л.Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук // Кримський науковий центр НАН України і МОН України «Культура народів Причорномор'я». – 2011. – С. 146-151.
33. Малій О.В. „Особливості вхідних бар'єрів у відкритій економіці” / О.В. Малій // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Тугана-Барановського. Серія «Економічні науки»; [наук. ред. О.О. Шубін]. – Д.: ДонДУЕТ, 2010. – Вип. 4. – С.40-45
34. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2011. – с. 210.

35. Международные экономические отношения: Учебник / Под ред. И.П.Фаминского. – М.: Юристъ, 2001. – 847с.
36. Мирошніченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки європейського Союзу. 2015. 380 с. URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/eu-2014-24-12.
37. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. / І.В. Амеліна, Т.Л. Попова, С.В. Владимиров. К.: Центр учбової літератури, 2013. 256 с. URL dut: http://www..edu.ua/uploads/l_941_87386315.pdf.
38. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : Моногр. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.
39. Нікіфорова Л. О. Оптимізація маркетингової діяльності у сфері «business to business» / Нікіфорова Л.О., Мещерякова Т.К., Ковтун Р. // Вісник Хмельницького національного університету. - Хмельницький: ХНУ, 2013 – № 2. – С. 46 – 49.
40. Офіційна сторінка української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод ПрАТ «Укрпиво». URL: <http://ukrpivo.com/pro-kompaniyu/>
41. Офіційний сайт компанії Карлсберг Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://carlsbergukraine.com/>.
42. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://obolon.ua/>
43. Офіційний сайт компанії САН ІнБев Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.suninbev.com.ua/>
44. Петухова О. М. Тенденції розвитку світового та українського пивного ринку / О. М. Петухова, Д. Є. Аманов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3716>.
45. Погребняк А.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» / А.Ю.Погребняк, Т.Ю. Хоменко// Сучасні проблеми економіки і підприємництва : Збірник наукових праць. – Випуск 18. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016.

46. Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки. URL: <http://library.if.ua/book/54/3917.html>.
47. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / Е.Ф. Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.
48. Просвіріна А.В. Маркетингове дослідження ринку пива в Україні 2018 р. / А.В. Просвіріна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynkapiva-v-ukraine-2015-g.html>.
49. Прямий і не прямий експорт, посередники. URL: <http://chp.com.ua/export-online-kurs/item/50241-pryamij-inepryamij-eksport-poseredniki>.
50. Рынок пива Украины 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pivnoe-delo.info/2018/01/18/rynok-piva-ukrainy-2018-4-2018/>.
51. Семичева В.О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса / В.О. Семичева // Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – С. 153-158.
52. Сиротюк Н.Б. Динамічні аспекти розвитку пивоварної промисловості / Н.Б. Сиротюк Н.Б. // Матеріали ІХ Всеукраїнської студентської науково - технічної конференції / В 2 т. – Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя (м. Тернопіль, 20-21 квітня 2016 р.), 2016. – Т. 2. – С. 71
53. Спільне підприємництво та пряме іноземне інвестування як форми виходу підприємства на зовнішні ринки. URL: <https://infopedia.ua/18x656f.html>.
54. Тюріна Н.М., Карвацька Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. С. 397.
55. Форми виходу підприємств на зовнішні ринки. URL: http://pidruchniki.com/1707090453866/ekonomika/formi_vihodu_pidpriyemstv_zovnishni_rinki.
56. Харчук Т.В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок /Актуальні проблеми економіки №8(98), 2009. - С.12-16
57. Ходорович О.С. Розвиток зовнішньоекономічних операцій та шляхи її удосконалення / О. С. Ходорович // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/25_WP_2010/Economics/71141.doc.htm

58. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2008.– С. 300 с.
59. Шевченко Е. Пивний ринок : підсумок законодавчих нововведень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1412928-pivnij-rinok-pidsumkizakonodavchih-povovveden>.
60. Шумпетер И. Теорія економічного розвитку / И. Шумпетер – К.:Catallaxy, 2014. – 198 с.
61. Яблонська Н. Сучасні тенденції і проблеми розвитку пивного ринку України / Н. Яблонська, О. Малацковська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : file:///C:/Users/User/Downloads/Nv_2014_8_24.pdf.
62. Яковлєв А. І. Удосконалення методів визначення ефективності ЗЕД / А. І. Яковлєв // Фінанси України. – 2010. – № 9. – С.25-27.
63. Hill C. W. L., Hwang P., Kim W. C. An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*. 1990. Vol. 11. No 2. P. 117–128.
64. Michalski E. Foreign Market Entry Strategy / Eugeniusz Michalski // *Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. – 15. – № 14. – С. 107-116.
65. Ruhl K. The Ownership-Location-Internalization Framework / Kim J. Ruhl // PennState. – 2016. – С. 1-3.
66. Schwab K. The global competitiveness report 2009 – 2010 / К. Schwab // *World Economic Forum reports*. – Geneva: WEF, 2009. – XV. – 479 p.
67. Schwab K. The global competitiveness report 2009 – 2010 / К. Schwab // *World Economic Forum reports*. – Geneva: WEF, 2009. – XV. – 479 p.
68. Spivakovska T., Suwaidi M. Selecting international market entry strategy in a hotel industry. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. №13. С. 397–402.

		Додаток А .	
		Дата	КОДИ
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	31.12.2018	
Територія		за ЄДРПОУ	05391057
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	
Середня кількість працівників: 2487		за КВЕД	
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<input type="checkbox"/>		
за міжнародними стандартами фінансової звітності	<input checked="" type="checkbox"/>		

**Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1-к**

		Код за ДКУД		1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	8 337	6 857	
первісна вартість	1001	43 259	43 396	
накопичена амортизація	1002	(34 922)	(36 539)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 455	20 201	
Основні засоби	1010	5 141 361	4 867 736	
первісна вартість	1011	11 850 066	11 940 760	
знос	1012	(6 708 705)	(7 073 024)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	18 522	109 397	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	14	14	

Усього за розділом I	1095	5 216 689	5 004 205
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	750 563	719 638
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 870	203 818
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	51 466	89 746
з бюджетом	1135	71 280	35 310
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 047	5 475
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430 965	9 897
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 172	16 876
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	16 455	30 659
Усього за розділом II	1195	1 664 771	1 105 944
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 881 460	6 110 149

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 945 067	2 763 289
Додатковий капітал	1410	8 353	8 353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	546	-2 356
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518 048	-746 302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 495 482	2 082 548

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511 172	542 401
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 037 873	487 124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237 082	267 953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 786 127	1 297 478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	417 962	1 419 600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	830 232	1 021 281
розрахунками з бюджетом	1620	150 294	91 167
у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858
розрахунками зі страхування	1625	5 364	5 926
розрахунками з оплати праці	1630	51 430	44 447
одержаними авансами	1635	46 900	64 560
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 306	11 462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	85 487	69 804
Усього за розділом III	1695	1 599 851	2 730 123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 881 460	6 110 149

Керівник

Булах І.В.

Додаток Б

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік
Форма №2-к
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		За звітний період	1801008 За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 078 764	4 777 539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 292 370)	(3 878 473)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	786 393	899 066
прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85 301	88 488
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(303 955)	(296 579)
Витрати на збут	2150	(675 489)	(612 349)
Інші операційні витрати	2180	(20 451)	(29 144)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	0	49 482
прибуток			
збиток	2195	(128 200)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4 259	97 691
Інші доходи	2240	-23 505	430 848
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(275 269)	(314 744)

Втрати від участі в капіталі	2255	(-90 188)	(-381)
Інші витрати	2270	(-6 725)	(42 861)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	220 797
збиток	2295	(325 802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39 618	-44 217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	176 580
збиток	2355	(365 420)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2 902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2 902	662
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368 322	177 242
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 267 238	2 960 495
Витрати на оплату праці	2505	529 153	448 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 058	95 052
Амортизація	2515	457 032	451 790
Інші операційні витрати	2520	1 296 562	1 107 101
Разом	2550	5 663 043	5 062 584

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,123900	0,543100
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,123900	0,543100
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.