

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Пояснювальна записка

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

**ВИХІД ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА НОВІ РИНКИ
ШЛЯХОМ РОЗРОБКИ ВІДПОВІДНОЇ СТРАТЕГІЇ (НА ПРИКЛАДІ
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»)**

08-38.МКР.009.00.000 ПЗ

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-19м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Митко О.М. _____

Керівник:

к.е.н., доц. Сметанюк О.А. _____

«9» грудня 2020 р.

Рецензент:

к.е.н., доц. Шварц І.В. _____

«10» грудня 2020 р.

Вінниця ВНТУ – 2020 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Спеціальність 073 – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«6» жовтня 2020 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Митко Ользі Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Вихід підприємства харчової промисловості на нові ринки шляхом розробки відповідної стратегії (на прикладі приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна»)

керівник роботи Сметанюк Олена Анатоліївна к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «25» вересня 2020 року №214.

2. Строк подання студентом роботи: 20 листопада 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи:

Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.

Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навчальний. посібник, 2009. 440 с.

Ковтун О.І. Стратегії підприємства. [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

Василенко А. В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства. [монографія]. – К., 2018. 648 с.

Дідківський М. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. – К.: Знання, 2016. 463 с.

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

У розділі 1 дослідити загально-теоретичні підходи до формування стратегії виходу на новий ринок (загальні підходи, поняття та види стратегій, навести дані світового досвіду).

У розділі 2 дослідити харчову галузь України, проаналізувати господарську та фінансову діяльність досліджуваного підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». Загальна характеристика економічної діяльності підприємства, основні показники його фінансово-господарської діяльності.

У розділі 3 розробити стратегію виходу на новий ринок досліджуваного підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиця 1.1 Схема стратегічного аналізу; Таблиця 1.2 Складові PEST-аналізу; Таблиця 2.1 обсяг реалізованої харчової продукції за 2013-2019 рр.; Таблиця 2.2 Динаміка експорту та імпорту пива за регіонами світу за 2016-2019 рр.; Таблиця 2.3 Динаміка споживання пива на душу населення в Україні протягом 2014-2019 рр.; Таблиця 2.4 Склад і структура працюючих на підприємстві; Таблиця 2.5 – Аналіз місії ПрАТ «Карлсберг Україна»; Таблиця 2.6 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»; Таблиця 2.7 – Основні показники балансу підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»; Таблиця 2.8 – Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»; Таблиця 2.9 – Основні показники оцінки аналізу ліквідності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»; Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна»; Таблиця 2.11 – Порівняння базового вектору розвитку підприємств; Таблиця 2.12 – Порівняльний аналіз бізнес-стратегій ПАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна»; Таблиця 2.13 – Аналіз складових частин функціональних стратегій ПАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна»; Таблиця 2.14 – Структура витрат на виробництво ПрАТ «Карлсберг Україна» за елементами витрат; Таблиця 2.15 – Оцінка кількісних показників безалкогольного пива; Таблиця 2.16 – Якісні показники безалкогольного пива; Таблиця 2.17 – Ранжування показників; Таблиця 2.18 – Результати розрахунку кількісних та якісних параметрів безалкогольного пива; Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна»; Таблиця 3.2 – SWOT-матриця; Таблиця 3.3 – Концепція проекту з розширення ринків експорту до країн Африки; Таблиця 3.4 Задачі підприємства перед розширенням експортних ринків Африки; Таблиця 3.5 – Зміст фаз життєвого циклу проекту; Таблиця 3.6 – Загальні відомості про країни Африки; Таблиця 3.7 – Маркетингові дослідження країн Африки; Таблиця 3.8 – Ринок пива в обраних країнах для прямого експорту; Таблиця 3.9 – Стандартні статистичні дані, на які спираються компанії при прогнозуванні ефективності продажів на міжнародних ринках; Таблиця 3.10 – Основні витрати по проекту; Таблиця 3.11 – Учасники проекту та їх основна заробітна плата; Таблиця 3.12 – Додаткова заробітна плата на нарахування; Таблиця 3.13 Витрати відповідно кожному етапу проекту; Таблиця 3.14 – Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту; Таблиця 3.15 – Оцінка ефективності проекту; Таблиця 3.16 – Показники економічної ефективності проекту; Таблиця 3.17 – Фінансування проекту; Таблиця 3.18 – Реєстр ризиків проекту; Таблиця 3.19 – Трирівнева шкала ймовірності ризику; Таблиця 3.20 – Трирівневий розподіл ймовірності ризику; Таблиця 3.21 – Оцінка ризиків експертним методом; Таблиця 3.22 – Сценарії реалізації проекту.

Рисунок 1.1 Стратегії виходу на зовнішній ринок; Рисунок 1.2 Структура стратегічного управління; Рисунок 1.3 Модель «п'яти сил Портера»; Рисунок 2.1

Динаміка обсягу виробництва продукції харчової промисловості 2013-2019 рр.; Рисунок 2.2 Динаміка виробництва пива в Україні протягом 2012-2019рр.; Рисунок 2.3 Споживання пива у відсотках від кількості представників кожної вікової групи; Рисунок 2.4 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»; Рисунок 2.5 – Динаміка основних показників балансу підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»; Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»; Рисунок 2.7 – Динаміка основних показників оцінки аналізу ліквідності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»; Рисунок 2.8 – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна»; Рисунок 3.1 – Частки ринку виробників пива у 2019 році, %; Рисунок 3.2 – Складові стратегії експорту; Рисунок 3.3 – Залежність NPV від зміни ставки дисконту; Рисунок 3.4 – Залежність NPV від зміни початкових інвестицій;

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Сметанюк О.А		

7. Дата видачі завдання «б» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	вересень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	вересень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	жовтень	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	листопад	
6	Рецензування МКР	листопад	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

Студент

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Митко О.М. Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Вихід підприємства харчової промисловості на нові ринки шляхом розробки відповідної стратегії (на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»).

В магістерській кваліфікаційній роботі досліджуються теоретичні основи та практичні аспекти формування стратегії виходу на нові ринки.

У вступі визначається актуальність обраної теми роботи, об'єкт, предмет, мета та завдання майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядаються основні теоретичні підходи формування стратегії виходу на новий ринок на підприємстві та визначено поняття «стратегія», зазначено види стратегії та основні фактори, що впливають на вихід підприємства на нові ринки.

У другому розділі досліджено харчову промисловість України, розглянуто загальну характеристику підприємства та проаналізовано господарську діяльність, досліджено фінансово-економічну діяльність підприємства, проведено аналіз та оцінку продукції ПрАТ «Карлсберг Україна»

У третьому розділі наведено пропозиції щодо формування стратегії виходу на новий ринок ПрАТ «Карлсберг Україна». Обґрунтовано пропозиції щодо реалізації стратегії експорту продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» у країни Південної Африки, оцінено ефективність стратегії експортної діяльності.

У висновку зазначені основні висновки щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань магістерської кваліфікаційної роботи.

Ключові слова: стратегія підприємства, розвиток підприємства, зовнішньоекономічна діяльність.

ABSTRACT

Mytko O.M. Master's thesis on the topic: "The entry of the food industry into new markets by developing an appropriate strategy (on the example of PJSC " Carlsberg Ukraine ").

The master's qualification work investigates the theoretical foundations and practical aspects of forming a strategy for entering new markets.

The introduction determines the relevance of the chosen topic of work, object, subject, purpose and objectives of future research.

The first section considers the main theoretical approaches to the formation of a strategy to enter a new market in the enterprise and defines the concept of "strategy", indicates the types of strategy and the main factors that affect the company's entry into new markets.

In the second section the food industry of Ukraine is investigated, the general characteristic of the enterprise is considered and the economic activity is analyzed, the financial and economic activity of the enterprise is investigated, the analysis and estimation of production of PJSC "Carlsberg Ukraine" is carried out.

The third section presents proposals for the formation of a strategy for entering the new market of PJSC "Carlsberg Ukraine". Proposals for the implementation of the strategy of export of products of PJSC "Carlsberg Ukraine" to the countries of South Africa are substantiated, the effectiveness of the strategy of export activity is estimated.

In the conclusion the basic conclusions concerning the executed research are specified and concrete offers concerning realization of tasks of a master's qualification work are given.

Key words: enterprise strategy, enterprise development, foreign economic activity

ЗМІСТ

1.	Теоретико-методичні аспекти розробки стратегії виходу підприємства на новий ринок	11
1.1	Сутність та значення стратегії виходу підприємства на новий ринок	22
1.2	Типи стратегій виходу підприємства на новий ринок	33
1.3	Методичні підходи до визначення показників ефективності розвитку стратегічної діяльності підприємства	41
	Висновки до першого розділу	43
2.	Аналізування та діагностика стратегії підприємства харчової промисловості ПрАТ «Карлсберг Україна»	43
2.1	Оцінювання сучасних тенденцій, перспектив розвитку та проблем харчової промисловості України	51
2.2	Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна»	64
2.3	Аналізування стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна»	72
	Висновки до другого розділу	74
3.	Розробка стратегії виходу ПрАТ «Карлсберг Україна» на новий ринок	74
3.1	Формування стратегії виходу на зовнішній ринок підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»	87
3.2	Доведення економічної доцільності запропонованої стратегії виходу на зовнішній ринок підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»	97
	Висновки до третього розділу	99
	Висновки	101
	Список використаних джерел	105
	Додатки	

ВСТУП

На даний час у нашій країні склалася досить не проста економічна ситуація. Більшість вітчизняних підприємств зазнають великих збитків, але все ж намагаються втриматися на ринку. В таких умовах конкуренція зростає та стає жорсткішою, тому усі суб'єкти господарювання повинні правильно організувати свою діяльність.

Трансформація економіки зумовлює необхідність створення та реалізації стратегії виходу підприємства на нові ринки, спрямованої на досягнення цілей підприємства відповідно до вимог нової економічної дійсності. Правильно розроблена стратегія у ринковій системі господарювання є одним із кроків до виживання та стабільного положення підприємства.

Актуальність роботи полягає в тому, що в ринковій економіці всі підприємства стикаються з конкуренцією, тому, щоб вижити в таких умовах і розвиватись, необхідно аналізувати положення, що склалося, на ринку, і приймати рішення з проведення заходів щодо пошуку нових ринків збуту продукції, та розширення виробництва.

Зважаючи на те, що існуючі стратегії мають ряд недоліків, а саме: за рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів; запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги до проблем витрат; під час технологічного прориву (винаході, створенні нової технології) поза межами підприємства виникає ризик втратити перевагу та ін., розроблення нової стратегії виходу підприємства на нові ринки, яка усувала б такі недоліки є актуальним.

Стратегії виходу підприємства на новий (зовнішній) ринок було розглянуто в працях таких вчених, як Харчук Т. В., Шкурупій О. В., Портер М., Василенко А. В., Дідківський М.У., Прокушев Е. Ф. та ін.

Метою роботи є обґрунтування необхідності розроблення та впровадження стратегії виходу підприємства на новий ринок для підвищення ефективності діяльності підприємства та збільшення обсягів виробництва.

Для реалізації вище вказаної мети було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- розкрито сутність та значення стратегії підприємства;
- проаналізовано типи існуючих стратегій виходу підприємства на новий зовнішній ринок;
- проаналізовано стан пивоварної галузі України;
- вивчено основні показники господарської діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- досліджено діючу стратегію підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- розроблено стратегію виходу на новий ринок ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- доведено економічну доцільність запропонованої стратегії;
- розроблено рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти розроблення стратегії виходу на новий ринок та її реалізація на ПрАТ «Карлсберг Україна».

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх може бути використано на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна» для реалізації власної стратегії виходу на новий ринок.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

- удосконалено метод оцінювання ефективності стратегії підприємства, за рахунок уникнення суб'єктивізму в отриманих результатах, встановлення чітких фіксованих меж показників оцінювання, визначення рівня ефективності стратегії за умов обмеженого доступу до інформаційної бази підприємств, надання можливості порівняння різнотермінових оцінок стану стратегії одного підприємства та декількох підприємств однієї галузі;
- удосконалено систему показників прогнозування майбутніх вигод від застосування стратегії виходу на новий ринок, за рахунок ретельній фільтрації ринків та поглибленому портфельному аналізі;

– дістали подальшого розвитку методичні засади кількісної, багатофакторної оцінки відповідності розвитку стратегічного потенціалу підприємства умовам зовнішнього середовища, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє суттєво підвищити рівень наукової обґрунтованості обраної стратегії виходу на новий ринок підприємства;

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА НОВИЙ РИНОК

1.1 Сутність та значення стратегії виходу підприємства на новий ринок

Постійна економічна та політична нестабільність в Україні збільшує рівень невизначеності зовнішнього оточення, в якому беруть участь вітчизняні організації. Щоб досягнути очікуваний результат до самовиживання, суб'єкти господарювання повинні зменшувати рівень конкуренції та вміти швидко адаптуватись, але цього недостатньо, тому вони повинні заздалегідь попереджати і передбачати ці зміни. В умовах політичної і економічної кризи позитивному результату господарської діяльності в умовах сприяє вибір пріоритетних напрямків стратегії і діяльності розвитку підприємства[1, с. 28].

Розглянемо еволюцію поняття «стратегія» для розуміння сутності стратегічного управління та усвідомлення його змісту.

А. Дюпон Чандлер під стратегією розуміє метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків з використання ресурсів[2, с. 115]. Головна відмінність даного підходу полягає в постановці довгострокових цілей без їх перегляду (за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища).

І. Ансофф розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів. Стратегія є системою, що забезпечує компанії збалансованість і загальний напрямок росту[3, с. 236].

М. Портер вважає, що стратегія – це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони. Головне завдання стратегії полягає в досягненні компанією конкурентних переваг в довгостроковій перспективі над конкурентами в кожному напрямку бізнесу[4, с. 94].

Г. Мінцберг під стратегією розуміє послідовну, узгоджену і інтегровану структуру управлінських рішень. Головне в стратегії - складання планів, які є основним засобом для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей[5, с. 106].

Г. Хамель вважає, що стратегія являє собою спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії. В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і внутрішні ресурси[6, с. 75].

А. А. Томпсон визначає стратегію як набір дій і рішень, зроблених для досягнення встановлених показників діяльності[7, с. 267].

Деякі українські вчені розглядають стратегію як комплекс довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів для їх досягнення [8, с. 143]. Л.Є. Довгань зазначає, що при визначенні стратегії застосовується комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [9, с. 22].

Ф.Ф. Бутинець вважає, що стратегія являє собою набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності [10, с. 256].

Незважаючи на різні підходи, всі наведені визначення не суперечать одне одному, а, навпаки, доповнюють, виявляючи основні принципи, методи і способи формування і реалізації стратегії, як технологію управління підприємством, що забезпечує його максимально ефективну діяльність і сталий розвиток в умовах постійно мінливого зовнішнього ділового середовища і внутрішньої організації підприємства.

Упорядковуючи різні погляди на означення «стратегія» можемо виділити декілька варіантів: набір дій або правил для ухвалення або прийняття рішень, за допомогою яких підприємство буде дотримуватись визначених цілей у своїй діяльності; програма дій та заходів або детальний комплексний план для успіху конкретних результатів; набір напрямків розвитку підприємства або тривалий стратегічний напрямок.

Результатом реалізації стратегії при перших двох варіантах є отримання встановлених конкретних результатів. Третій варіант дозволяє розглядати

досягання окреслених цілей як один з етапів розвитку підприємства та реалізацію конкретної програми, як процес розвитку підприємства.

Отже, на базі проведеного аналізу змісту поняття «стратегія підприємства» можемо визначити, що будь-яка стратегія організації буде постійно орієнтуватись на подальший розвиток.

Василенко А. В. вважає, що розвиток організації залежить від сукупності змін, які призводять до зміцнення життєвої системи, виникнення нової якості та здатність здійснити опір руйнівним силам зовнішнього оточення. Підвищення розвитку надає організації нові властивості, можливості, характерні ознаки і якості, котрі будуть вирішувати суттєво другі задачі та сприяти на здатність підприємства втілювати новітні функції, будуть підвищувати здатність протидіяти небезпечним впливам і зміцнювати позиціонування в зовнішньому середовищі [11, с. 69].

Збільшення економічного розвитку являє спрямованість об'єктів утворювати духовні чи матеріальні блага, в результаті чого виникає новий та якісний стан об'єкта, в якому відбувається зміна структури та складу цих благ. При тому якісно збільшуються споживані ресурси та зростають обсяги виробництва зазначених благ.

Отже, для організації розвиток є певним процесом, що виявляється в реалізації якісних і кількісних змін, внаслідок чого зростає його потенціал, підвищується здатність протистояти небезпечному впливу зовнішнього оточення.

В літературі простежується зв'язок між поняттями «розвиток підприємства» і «стратегія підприємства». З одного боку, стратегія являється інструментом, яка забезпечує розвиток підприємства, з іншого – розвиток організації зазначається як наслідок реалізації стратегії. На мій погляд, думка вчених, котрі вважають розвиток підприємства підсумком реалізації його стратегії, найбільш досконало відтворює зміст поняття.

Все вищезазначене дозволяє розкрити стратегію розвитку організації як спрямований напрям розвитку підприємства в майбутньому, який передбачає відмінно сформовану послідовність дій в обумовленості цілей та необхідних ресурсів, які дозволять перетворити якісно та кількісно параметри організації,

внаслідок чого буде зростати його здатність і потенціал протидіяти небезпечному впливу зовнішнього оточення та підвищуватися його конкурентоспроможність.

У теорії менеджменту концептуально розробляються різні стратегії залежно від конкретної ситуації та обраної мети. Критеріями класифікації стратегій найчастіше виступають такі ознаки: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої позиції організації; міра агресивності поведінки організації в конкурентній боротьбі тощо[12, с. 134].

Суттєвим фактором, що впливає на класифікацію, є те, що більшість стратегій не можна однозначно визначити за однією ознакою. Один із підходів, який можна назвати конкурентним, передбачає класифікацію всіх стратегій за трьома ознаками, зокрема:

- належність до п'яти основоположних стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії);
- належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії);
- належність до стратегій, які використовуються залежно від зовнішніх та внутрішніх умов (функціональні) [13].

Портфельна стратегія. Найбільш поширене значення поняття портфель — це цінні папери, що належать певній особі. У розширеному тлумаченні це поняття використовується для позначення групи господарських підрозділів. Таке тлумачення впливає з поняття портфеля акцій, що означає інвестиції в цінні папери, у тому числі в акції цілого ряду різних компаній. Поняття портфель стали широко використовувати для визначення більш-менш різноманітних груп господарських підрозділів, що належать одному власнику.

У найзагальнішому вигляді портфельна стратегія пов'язана із придбаннями в нових галузях або зміцненням наявних підрозділів за допомогою придбань: поступовим виходом із небажаних галузей; продажем підрозділів; розміщенням ресурсів у формі капіталу і витрат; формуванням упевненості в тому, що підрозділи є об'єктами стратегічного управління; використанням переваг ефекту синергізму бізнесів, що є в портфелі. У міру того як необхідність ефективної конкуренції стає

всі більш очевидною, центр уваги стратегічного управління переміщується з окремого підприємства на рівень портфеля [13].

Функціональна стратегія. Це поняття використовується для позначення діяльності тієї або іншої функціональної служби (відділу) в межах загальної стратегії господарського підрозділу. Поняття функціональної стратегії відбиває проникнення стратегічного мислення на нижчі рівні управління.

Функціональна стратегія доцільна лише для тих функцій, що являють інтерес для підприємства в цілому. Такі функції реалізуються переважно під контролем центрального правління фірми: управління капітальними вкладеннями, зв'язок із громадськістю, підтримка престижу компанії, НДР тощо. Для функціональної стратегії важливо не тільки сформулювати основні цільові настанови, а й специфікувати проекти і програми для здійснення їх [13].

Функціональна стратегія зводиться до орієнтування того або іншого функціонального підрозділу (відділу) в руслі загальної ділової стратегії фірми. Важливо враховувати, що значення тієї чи іншої функції може згодом змінюватися. У 60-ті роки ХХ ст. величезне значення мала функція маркетингу. У 70-ті роки на перший план висунулися інші функції: фінанси, кадри, обробка даних, а в 80-х і 90-х роках найважливішою функцією стала вважатися функція інформаційного забезпечення.

Аналізуючи стратегію (наприклад, відділу маркетингу або бухгалтерії), доцільно провести ревізію відділу, вивчити і дати критичну оцінку засобів, які витрачаються, зіставивши їх із виходом продукції. Ревізія має бути цілком неупередженою. При розробці функціональної стратегії необхідно дотримуватися таких правил: визначити роль і конкретний зміст функції; заручитися впевненістю в тому, що відповідному менеджеру чітко зрозуміла корпоративна місія; уточнити, як виконання функції сприяє розвитку бізнесу; чітко розмежувати функції; якщо можливо, провести одночасну ревізію всіх функцій; спрямовувати енергію виконавців усіх функцій у єдине русло корпоративної місії, щоб уникнути вузько функціонального підходу; збалансувати тенденції, пов'язані з професійною компетентністю, професійною етикою і підприємництвом так, щоб не допустити виникнення конфліктів. Ідеальний функціональний підрозділ має виконувати ту

роботу, з якою може добре справлятися, і мати у своєму розпорядженні продуману функціональну стратегію, узгоджену зі стратегією організації в цілому [14].

Функціональні стратегії необхідні для відповідного розподілу ресурсів відділів і служб компанії. Важливо підрозділити портфельну стратегію на ряд ділових стратегій і потім на функціональні стратегії, оскільки фактичний приплив, надходження ресурсів відбувається звичайно на функціональному рівні.

Однією з найбільш фундаментальних і важливих економічних категорій ринкового господарства є конкуренція. Конкуренція являє собою ряд умов, що визначають положення і поведінку підприємства на ринку. Відповідно конкурентні стратегії являють собою плани активних дій для досягнення ринкового успіху й одержання конкурентних переваг над іншими фірмами. Погоня за прибутком (підтримка його) спонукає фірми розвивати свої стратегії, спрямовані на створення відповідних конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія. Вона, як правило, зводиться до здобуття певних переваг на діючому або потенційному ринку. Як відомо, конкуренція виступає у вигляді суперництва або боротьби між більш-менш відомими суперниками. Конкурентоспроможність — це можливість забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючою компанією. На понятті конкуренція будуються різноманітні концепції і моделі розвитку організації (підприємства, фірми, компанії) [15].

Так, згідно з концепцією порівняльних переваг виробництво товарів характеризується відносними перевагами або вадами, які неоднакові на різних підприємствах. Тому підприємствам, так само як і країнам, буває вигідно спеціалізуватися на виробництві одних товарів і закуповувати інші.

Конкурентні переваги формуються численними факторами, наприклад більш ефективним виробництвом, володінням патентами, доброю рекламою, грамотним менеджментом тощо.

В остаточному підсумку та або інша компанія відповідно до результатів своєї діяльності із своїми перевагами і вадами порівняно з конкурентами стоїть на певній конкурентній позиції у своїй галузі. Монопольне становище на ринку або відносна

частка на ринку найчастіше є найважливішим чинником, що визначає конкурентну позицію.

Конкурентна стратегія зводиться до досягнення стратегічних або конкурентних переваг. Стратегічні переваги мають бути такими, щоб їх можна було використовувати негайно і якомога довше. Функція їх полягає в забезпеченні доходів, що перевищують середньогалузевий рівень, і в завоюванні міцних позицій на ринку. Розв'язання проблеми зміцнення конкурентоспроможності полягає у відповідях на такі запитання [15].

Визначаючи конкурентні переваги своєї продукції або послуг, важливо виходити зі структури запитів споживача і переконатися в тому, що їхні передбачувані переваги сприймаються як такі вашими споживачами. Завданням конкурентної стратегії є приведення компанії в такий стан, у якому вона може повною мірою використовувати свої переваги. Аналіз конкуренції є важливою складовою частиною формулювання стратегії. Мета аналізу — оцінити, які зміни в стратегії можуть розпочати конкуренти-суперники. Він зводиться найчастіше до відповіді на такі запитання.

Аналіз конкуренції — дуже складний і дорогий процес дослідження через малодоступність багатьох потрібних даних. Аналіз конкуренції передбачає чотири діагностичних компоненти: майбутня мета, припущення, поточна стратегія, можливості. Добре розібравшись у цьому, можна передбачити характер реакції ваших конкурентів.

Майбутня мета. Знання мети конкурента дає можливість передбачити, наскільки він задоволений своїм нинішнім становищем та фінансовими результатами. На цій підставі ви можете судити про ймовірність зміни стратегії конкурента і відреагувати на події, що його стосуються [14].

Припущення поділяються на дві категорії: оцінка конкурентом самого себе; припущення конкурента щодо галузі інших діючих у ній компаній. Кожна компанія діє відповідно до певних оцінок обставин, у яких вона перебуває. Вона, наприклад, може вважати себе лідером у своїй сфері, виробником із низьким рівнем витрат, компанією з найкращою організацією збуту та ін. Такі оцінки або припущення часто впливають на поведінку компанії та її реакцію на різні події.

Поточна стратегія. Стратегію конкурента варто визначати як оперативну програму, розроблену для кожного функціонального підрозділу компанії і для кожного способу координації цих функціональних підрозділів. Стратегія може бути явною або прихованою, але в тій або іншій формі вона є завжди [16, с. 15].

Можливості. Аналіз можливостей конкурентів завершує процес діагностики. Їхня мета, оцінки і стратегії впливають на ймовірність, час, природу й інтенсивність їхніх реакцій. Потім варто розглянути сильні і слабкі сторони конкурентів, їхні можливості й загрозові фактори. Базуючись на знанні майбутньої мети конкурентів, реальних можливостей і стратегій, можна сформулювати відповіді на ключові питання, що дають змогу створити картину ймовірної реакції конкурентів на різні ситуації.

М. Портер у своїй книзі "Конкурентна стратегія" виділяє п'ять сил конкуренції, що в остаточному підсумку визначають рівень прибутку в галузі: проникнення нових конкурентів; загроза появи на ринку товарів-замінників, зроблених за іншою технологією; можливості покупців; можливості постачальників; конкуренція між компаніями, які вже закріпилися на ринку. При формуванні конкурентної стратегії вирішальне значення має розуміння правил конкуренції, що діють у галузі й визначають її привабливість. Метою конкурентної стратегії є зміна ситуації на ринку на користь своєї компанії [17, с. 257].

Докладний аналіз сил конкуренції дає змогу не тільки реально оцінити існуючу ситуацію, а й правильно вибрати стратегію дій. Конкурентна ситуація змінюється постійно під впливом розвитку ринку і конкурентних умов. Конкурентні сили, перебуваючи в русі, генерують зміни. Фірми, що здійснюють найбільш істотний вплив на конкурентоспроможність, є рушійними силами конкуренції.

Отже, зміни, як й інші дії, у процесі господарської діяльності можуть набувати як форми чинника, так і форми рушійних сил конкурентоспроможності. Усе залежить від сили впливу.

У той же час рушійні сили і чинники об'єктивно змінюють силу конкурентної боротьби на ринку. Відмінність між ними полягає в мірі впливу відповідних змін і дій на результати діяльності.

Протягом останнього десятиліття досягнення суттєвих конкурентних переваг багато фахівців у сфері менеджменту пов'язують із глобалізацією підприємств та їхніх продуктів [18].

У мікроекономічному плані під глобалізацією розуміється розширення діяльності підприємства за межі внутрішнього ринку. На відміну від міжнаціональної або багатонаціональної орієнтації підприємницької діяльності глобалізація означає єдиний підхід до освоєння світового ринку або, щонайменше, ринків розвинутих країн.

Продукт, реалізований на глобальному ринку, не потребує адаптації до специфічних умов окремих країн, тому що його властивості відповідають вимогам світового ринку. Важливу роль у процесі глобалізації відіграє створення широкої мережі телекомунікаційного зв'язку, яка приводить до стирання відмінностей між поведінкою споживачів і до збільшення числа глобальних ринків товарів і послуг.

Підприємство, що спирається на одну глобальну стратегію, а не на різні стратегічні настанови, орієнтовано на ринки окремих країн, діє на певному ринку; не тільки збуває стандартизований продукт на цьому ринку, а й послідовно використовує можливості міжнародного поділу праці; реалізує переваги великого виробництва і ефект синергії. У макроекономічному плані глобалізація означає загальне прагнення країн і окремих регіонів до економічної активності поза своїми межами[18].

У підприємницькій діяльності значне місце в контексті розвитку належить загальній стратегії, яка має універсальну придатність. Компанія, що хоче створити собі конкурентні переваги, має зробити стратегічний вибір, щоб не втратити свій імідж. Для цього є такі загальні стратегії: лідерство в зниженні витрат; диференціація; фокусування (особлива увага).

Щоб бути лідером, компанії слід утримувати витрати на більш низькому рівні, ніж у конкурентів; для забезпечення диференціації їй необхідно реально запропонувати щось унікальне.

Стратегічне фокусування передбачає зосередження компанією уваги на певній групі покупців, на певній частині продукції або на певному географічному ринку.

Лідерство в зниженні витрат — найбільш характерна з усіх загальних стратегій. Боно означає, що компанія прагне стати виробником із нижчими витратами ресурсів порівняно зі своїми конкурентами. Як правило, поставки компанії відрізняються великою різноманітністю й обслуговують багато сегментів галузі. Така масштабність часто є ключовим фактором лідерства в зниженні витрат. Природа таких переваг залежить від структури галузі, економії на масштабах виробництва, від передової технології або доступу до джерел сировини. Виробникові слід знаходити і використовувати будь-яку можливість одержання переваг у витратах [18].

Однак компанія, яка завоювала лідерство в зниженні витрат, не може дозволити собі ігнорувати принцип диференціації, оскільки, якщо споживачі будуть вважати продукцію зіставною з продукцією конкурентів, тоді лідеру доведеться робити цінові знижки, щоб послабити своїх конкурентів, але він ризикує при цьому втратити своє лідерство, що навряд чи бажано.

Лідер у зниженні витрат має бути на рівних зі своїми конкурентами або, принаймні, недалеко від них. Диференціація означає, що товаровиробник прагне до унікальності в певному аспекті ринкової діяльності, важливому для великої кількості клієнтів. Він вибирає один або кілька таких аспектів і намагається задовольняти потреби споживачів. Ціною такої поведінки можуть бути і більш високі витрати виробництва продукції. Разом із тим параметри (діапазон) диференціації специфічні для кожної галузі. Диференціація, наприклад, може стосуватися самої продукції, методів доставки, умов маркетингу або будь-яких інших чинників. Компанія, що робить ставку на диференціацію, має вишукувати шляхи підвищення ефективності виробництва і зниження витрат, інакше вона ризикує втратити конкурентоспроможність у зв'язку з відносно високими витратами. Відмінність між лідерством у цінах і диференціацією полягає в тому, що першого можна досягнути тільки одним способом — встановленням ефективної структури витрат, у той час як диференціації можна домогтися різними шляхами [18].

Різновид стратегії може полягати й у зосередженні зусиль на заздалегідь визначеному аспекті діяльності. Вона радикально відрізняється від двох попередніх і заснована на виборі вузької сфери конкуренції всередині галузі.

Сутність фокусування полягає в тому, щоб вибрати сегмент галузевого ринку й обслуговувати його за допомогою власної стратегії краще й ефективніше, ніж це можуть зробити конкуренти. Оптимізуючи свою стратегію щодо окремо взятої цільової групи, компанія, що вибрала цей курс, намагається забезпечити собі конкурентні переваги стосовно до обраної нею групи. Іншими словами, господарська одиниця фокусує свої зусилля на якомусь певному виді діяльності з метою успішного ведення конкурентного суперництва з партнером-супротивником.

Існує два види стратегії фокусування. Компанія в межах обраного сегмента або намагається досягти переваг у зниженні витрат, або ж посилює диференціацію продукції, намагаючись виділитися серед інших товаровиробників, що діють у галузі.

Таким чином, вона може домогтися конкурентних переваг, концентруючи увагу на окремих сегментах ринку. Сутність цієї стратегії полягає в роботі з вузьким колом споживачів.

1.2 Типи стратегій виходу підприємства на новий ринок

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності невід'ємно пов'язаний з процесом глобалізації, розвитком економічних зв'язків між країнами, оновленням технічного забезпечення підприємств та підвищенням рівня якості продукції.

Правильно обрана стратегія, вірно поставлена місія, цілі та задачі компанії. Саме це дозволить підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що в майбутньому призведе до зайняття лідируючого положення. Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також

яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Виділяють такі стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок: експорт, пряме інвестування, спільна підприємницька діяльність, пряме інвестування (рис. 1.1).

Експортна діяльність передбачає виробництво товарів і послуг на основному внутрішньому ринку компанії (або в третій країні, регіоні) і продаж цих товарів на цільовому зовнішньому ринку. Якщо підприємство обрало експортний спосіб виходу на зовнішній ринок, воно повинне вирішити, які функції у просуванні товару вона збереже за собою, а які функції передасть посередникам на зовнішніх ринках. Ступінь делегування повноважень визначає рівень відповідальності і ризиків[19].

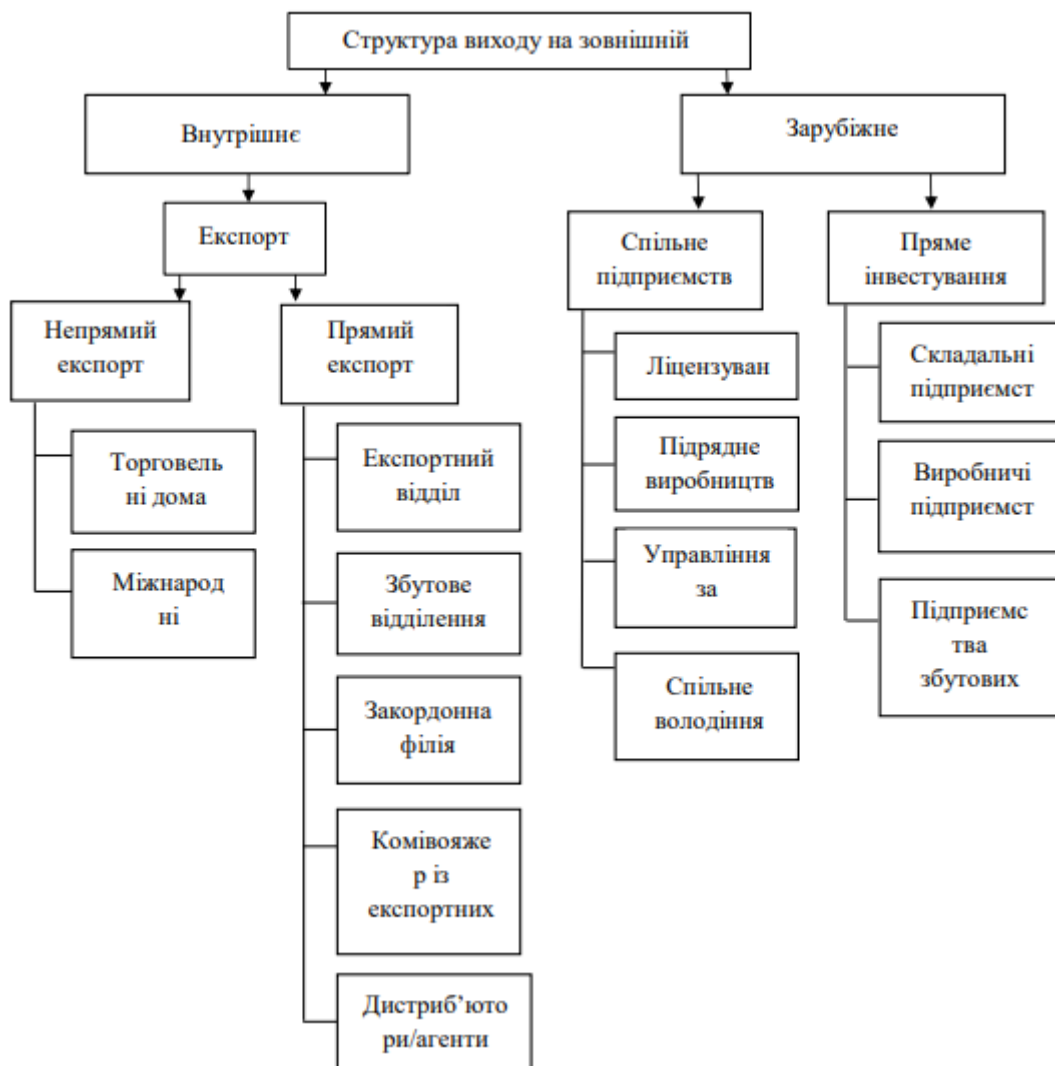


Рисунок 1.1 Стратегії виходу на зовнішній ринок.

Існують два види експорту: прямий і непрямий.

При прямому експорті підприємство продає свій товар на зовнішній ринок шляхом укладення прямих контрактів з дилерами і торговими посередниками зовнішнього ринку. У цьому випадку всю операційну діяльність з пошуку посередників, документації та сертифікації продуктів компанія бере на себе.

Застосовуючи як стратегію непрямого експорту підприємство знаходить на внутрішньому ринку торгового посередника, який здійснює продаж товарів на зовнішні ринки. Такий посередник часто знає всі тонкощі роботи на цільовому зовнішньому ринку і має усталену мережу дилерів задля продажу товарів.

Здійснення непрямого експорту не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами.

Також, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги. Концепція маркетингу повинна враховувати можливість здійснення в активній та пасивній формах. При прямій формі ініціатива стосовно закордонних поставок виходить від вітчизняних інститутів - виробника або експортера. Непрямий експорт має протилежне джерело: імпортер або якийсь іноземний інститут (нерідко державні організації іноземної держави) веде пошук необхідної для них продукції.

Переваги вибору експортної діяльності полягає в мінімальних ризиках і витратах, які компанія несе при реалізації такого методу виходу на зовнішній ринок. Основний недолік експортної діяльності - низький рівень контролю обраних торгових посередників в цільовій країні. Компанія, що має агресивну стратегію захоплення нового ринку, повинна продумати додаткові важелі впливу на своїх торгових посередників, щоб вони дотримувалися правил роботи з товаром, виконували план продажів і сприяли просуванню продукту компанії на ринок [20, с. 14].

Експортна діяльність допомагає компанії оцінити реальний попит на її товар, зрозуміти недоліки продукту з урахуванням місцевої специфіки споживання. Якщо

продукт починає користуватися попитом, компанія може перейти до більш контрольованої діяльності на зовнішніх ринках.

Спільна підприємницька діяльність ґрунтується на поєднанні зусиль підприємства 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 закордоном створюються певні потужності. Законодавство ряду країн передбачає, що присутність на їхньому ринку іноземної компанії можлива лише при укладанні контракту з місцевими підприємствами про виробництво товарів у цих країнах. Навіть промислово розвинені країни іноді чинять тиск на експортерів, щоб вони створювали спільні виробництва закордоном.

Виділяють чотири види СПД: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння [20, с. 15].

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 закордоном 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 [21, с. 57].

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.

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.

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[21, с. 59].

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. 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[22].

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.

Також, 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.

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[22].

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.

Отже, можна зробити висновок, що основна перевага спільного підприємства - отримання доступу до певних знань і технологій ринку. Це може бути дистриб'юційна мережа партнера, його знання специфіки ринку, його виробнича база, патенти і технології. До недоліків такої стратегії виходу на зовнішні ринки є висока вартість і ризик виникнення управлінських конфліктів в зв'язку з різними пріоритетами вашої компанії і компанії-партнера[23, с. 122].

Стратегія прямого інвестування - це стратегія виходу на зовнішній ринок, що забезпечує найбільш повне використання фірми в зовнішньоекономічну діяльність. Використовуючи таку стратегію, фірма налагоджує глибші відносини з державними органами, а також клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами тієї країни, на ринок якої вона виходить. Це дає можливість більш ефективно впроваджувати свої товари в місцеві маркетингові умови. Але найважливіше властивість прямого інвестування полягає в тому, що фірма зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями.

Здійснюючи вихід на зовнішні ринки за допомогою прямих інвестицій, підприємства використовують їх в наступних напрямках:

- виробництво товарів і послуг на територіях, розташованих найбільш вигідно до місць їх реалізації;
- створення за кордоном власної інфраструктури, необхідної для здійснення ЗЕД;
- вивезення (втеча) капіталу в країни, що забезпечують зниження витрат на податки і стабільні соціально-економічні та політичні умови життя.

Основними причинами, що стримують вихід вітчизняних підприємств на зовнішні ринки з інвестуванням, є наступні: нечітко виражена спеціалізація країни у міжнародному поділі праці, відсутність вільних капіталів в сфері матеріального виробництва, низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних товарів, відмінності в рівні споживання на внутрішньому і зовнішньому ринках.

При прямому інвестуванні змінюється сама техніка входження на ринки зарубіжних країн. Такі зміни пов'язані з тим, що зарубіжні інвестиції передбачають залучення багатьох фірм в міжнародний бізнес, відповідальність та якісне і кількісне розширення маркетингових зусиль. В результаті інвестицій за кордоном підприємства створюють об'єкти власності, які повинні приносити їм прибуток[23, с. 164].

Вихід на зовнішні ринки з використанням прямих інвестицій здійснюється як створенням власних зарубіжних підприємств, так і купівлею іноземних підприємств. Згідно з іншим підходом, створення підприємства на зовнішньому ринку відбувається трьома шляхами: установою за кордоном нової фірми (самостійно або з новим партнером), купівлею істотної частки в уже діючої за кордоном фірми, викупом іноземної фірми.

Прямі інвестиції здійснюються підприємством або спільно з суб'єктами країни, в яку ввозиться капітал, або самостійно. У першому випадку підприємство може як зберегти, так і частково або повністю втратити контроль над об'єктом інвестування. При самостійному вкладенні капіталу за кордоном підприємство приймає під свою повну відповідальність і зберігає контроль над підприємством за кордоном[23, с. 175].

Прямі інвестиції у власні підприємства за кордоном забезпечують більш високу ступінь контролю компанії над діяльністю закордонних підрозділів і розширюють потенційні можливості отримання прибутку. Такий контроль має особливе значення для діяльності компаній, де існує необхідність ретельної стратегічної координації діяльності зарубіжних підрозділів з метою отримання синергетичного ефекту або в яких подібний контроль дозволяє максимально використовувати потенціал технології, досвід фахівців компанії в сфері виробництва продукту або будь-яку іншу форму інтелектуальної власності компанії. Наприклад, на підставі результатів одного з досліджень був зроблений висновок про те, що британські дочірні підприємства багатонаціональних корпорацій, що базуються в США, більш ефективні і конкурентоздатні в порівнянні з британськими вітчизняними компаніями аналогічного профілю. Причини цього полягають перш за все в тому, що американські материнські компанії мають можливість передавати технології та управлінський досвід своїм британським дочірнім підприємствам.

Прямі іноземні інвестиції є більш кращий спосіб проникнення, якщо замовники в країні, куди компанія планує проникнути, вважають за краще вести бізнес з місцевими виробниками. З метою підтримки вітчизняної економіки компанії і уряди багатьох країн приймають спільну участь в реалізації програм створення сприятливих умов для продукції вітчизняного виробництва. В рівній мірі важливим є той факт, що в уявленні багатьох менеджерів із закупівель місцеве виробництво забезпечує більш надійні поставки, більш швидке обслуговування, а також більш широкі можливості взаємодії з постачальниками.

З іншого боку, вибір прямих інвестицій в якості способу проникнення в більшій мірі піддає компанію економічним і політичним ризикам. Компанія стикається з більш складною системою управління діяльністю своїх зарубіжних підрозділів і з потенційним зниженням цінності своїх іноземних інвестицій в разі несприятливих коливань валютного курсу. Ухвалення рішення про використання прямих інвестицій в якості способу проникнення може залежати також від урядової політики. Уряди зарубіжних країн можуть обмежувати прямі інвестиції в їхню економіку шляхом прямого контролю над іноземним капіталом, введення

обмежень на придбання іноземними компаніями місцевих фірм або обмежень на репатріацію дивідендів і капіталу. З іншого боку, вітчизняні уряду можуть підтримувати прямі інвестиції шляхом страхування політичних ризиків. Підприємства, які використовують прямі інвестиції, повинні також вирішувати стандартні завдання управління, експлуатації та фінансування своїх зарубіжних підрозділів, долаючи при цьому додаткові перешкоди, пов'язані з виконанням цих завдань в політичному, правовому та культурному середовищі, які відрізняється від вітчизняного середовища ведення бізнесу [23, с. 407].

Існує три типи прямих інвестицій: будівництво нових підприємств (так звана стратегія «greenfield»); придбання діючих підприємств (стратегія придбань, або стратегія «brown- field»); участь у спільних підприємствах.

Стратегія будівництва нових підприємств передбачає організацію діяльності підприємства з нуля. Дотримуючись такої стратегії, компанія купує або бере в оренду ділянку землі, будує на цій ділянці нові виробничі або сервісні об'єкти, наймає і/або переводить менеджерів, рядових службовців і робітників, після чого починає експлуатацію нового об'єкта.

Стратегія будівництва нових підприємств має ряд переваг. По-перше, компанія має можливість вибрати під будівництво ділянку, який найкраще задовольняє необхідним вимогам, і побудувати на цій ділянці сучасне підприємство, оснащене новітнім обладнанням. Відкриття таких підприємств створює нові робочі місця, тому місцева влада в багатьох випадках пропонують компаніям різні економічні стимули, щоб залучити будівництво на свою територію. Такі стимули дозволяють компаніям скоротити загальний обсяг витрат. Крім того, при такій стратегії компанії починають діяльність на закордонному ринку «з чистої сторінки». Менеджерам не доводиться мати справу з існуючими боргами, модернізувати застаріле обладнання або докладати багато зусиль до зміни застарілих методів роботи, які до того ж перебувають під захистом профспілок, які не бажають йти на компроміс.

З іншого боку, стратегія будівництва нових підприємств має також і ряд недоліків. По-перше, успішна реалізація цієї стратегії вимагає часу і терпіння. По-друге, земельну ділянку, розташовану в потрібному місці, може виявитися занадто

дорогим або недоступним. Будівництво нового підприємства тягне за собою необхідність узгодження багатьох питань з місцевими та загальнодержавними нормативними актами; крім того, компанія повинна контролювати будівництво нового підприємства. Компанія повинна також найняти місцевих робітників і підготувати їх до виконання своїх обов'язків на необхідному рівні ефективності. І нарешті, будівництво нових об'єктів може посилити ставлення громадськості до компанії як до зарубіжного підприємству [24].

Друга стратегія прямих інвестицій – це стратегія придбання діючих компаній, які ведуть бізнес в приймаючій країні. Купуючи діючу компанію, покупець отримує контроль над підприємствами, персоналом, технологією, торговими марками і мережами розподілу купленої фірми. При цьому всі підрозділи придбаної компанії продовжують функціонувати і генерувати прибуток у міру того, як компанія-покупець інтегрує нову структуру в свою міжнародну стратегію. Крім того, на відміну від стратегії будівництва нових підприємств, стратегія придбання не потребує збільшення виробничих потужностей в даній галузі промисловості. В умовах надлишку виробничих потужностей це очевидна перевага.

Проте стратегія придбання діючих підприємств також має ряд недоліків. Компанія-покупець приймає на себе всі зобов'язання (фінансові, управлінські та ін.), Що купується фірми. Наприклад, якщо в придбаної компанії сформувалися незадовільні трудові відносини, не виплачено внески в пенсійний фонд або якщо компанія не виконує свої зобов'язання щодо забезпечення заходів проти забруднення навколишнього середовища, компанія-покупець бере на себе відповідальність за вирішення всіх цих проблем. Як правило, купує компанії необхідно також витратити чималу суму грошей ще до початку діяльності придбаної фірми [24].

Ще одна форма прямих інвестицій – це спільні підприємства. Спільні підприємства (joint ventures) з'являються, якщо не менше двох компаній домовляються про спільну діяльність і створення окремої компанії спільного володіння, завдання якої полягає в підтримці взаємних інтересів засновників. Кількість договорів про створення таких спільних підприємств швидко

збільшується в умовах радикальних змін у сфері технологій, засобів телекомунікації та урядової політики різних країн - змін, які перевершують здатність кожної окремо взятої міжнародної компанії в повній мірі використовувати свої власні можливості.

Після вибору стратегії фірмою, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані фактори при її формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей чи ні.

Отже, завдання підприємства обрати оптимальну стратегію проникнення на зовнішній ринок, обравши той тип стратегії, який найбільш ефективно дозволить реалізувати поставлені завдання.

1.3 Методичні підходи до визначення показників ефективності розвитку стратегічної діяльності підприємства

Міжнародний статус підприємства, яке вирішило розширити ринки повинно мати чітку аргументацію, що супроводжується позитивною динамікою і результатом від здійснення економічної діяльності, а саме при таких взаємних зв'язках:

- наявності чітко спланованої виключної стратегії розширення ринків;
- отриманні в потрібній кількості та до визначеної дати необхідних для виробництва сировини та матеріалів з мінімальними цінами та високою якістю;
- виробництві продукції, яка відповідає міжнародним стандартам якості;
- спланованому управлінні логістичними операціями;
- гарантійному виконанні зобов'язань підприємства перед контрагентом (виконання контрактних зобов'язань);
- підтримці та покращенні загального іміджу компанії на національному та міжнародному ринках.

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах розглядається в таких основних аспектах:

- як відносний параметр витратного (результативність або продуктивність використання ресурсів) або цільового (економічність досягнення певного ефекту) типу;
- як абсолютний показник, визначений на основі доходного методу (грошовий потік, капіталізація або вартість, період окупності та ін.);
- як відображення відносних оцінок показників, отриманих за допомогою доходного методу (індекси доходності, рентабельності, внутрішня норма прибутку та ін.);
- як індивідуальний комплекс узгоджених фінансових і нефінансових параметрів функціонування і розвитку підприємства (збалансована система показників) [25, с. 64-65].

Системна оцінка стратегічної діяльності включає моніторинг та оцінку ефективності експортної діяльності за допомогою методів внутрішнього контролю. Результати такого моніторингу можуть бути стимулом для вживання підприємством певних заходів, спрямованих на удосконалення експортної діяльності. Для здійснення розвитку експорту та отримання максимального прибутку від нього з мінімальними витратами при виході на нові ринки, а також досягнення очікуваної ефективності та виконання плану, підприємство повинно:

- переглянути портфель брендів, які планує експортувати;
- визначати сильні та слабкі сторони продуктів;
- провести маркетингові дослідження;
- зробити пробний експорт через продажі;
- нарощувати об'єми продажів.

За оцінкою ефективності стратегічної діяльності та адаптації до нового ринку, підприємство може розглянути можливість створення виробничих потужностей на новому ринку[26, с. 215].

Ефективність результату виходу підприємства на новий ринок полягає в:

- отриманні максимального прибутку;

- стабільній лідерській позиції (бути на один крок попереду від конкурента);
- збільшенні частки ринку;
- мінімальних витратах;
- задоволені споживача, який регулярно купуватиме продукцію з обраного портфелю компанії.

Тому, ефективність є відображенням результативності функціонування економічної системи, що визначається співвідношенням отриманого економічного результату та витрат ресурсів, які обумовили досягнення такого ефекту [26, с. 236].

Показники економічної ефективності поділяють на:

- показники ефекту, що визначаються як абсолютні значення і відтворюються в грошових одиницях як різниця між результатами діяльності та витратами на її здійснення;
- показники ефективності, що визначаються як співвідношення прибутку від діяльності підприємства до витрат на її здійснення і відтворюються відносними величинами: відсотками, частками одиниці.

Розрахунок показників ефективності вимагає дотримання наступних принципових методологічних положень:

- принципу всебічного обліку всіх складових елементів витрат та результатів, який припускає якісну класифікацію і відтворення відповідних показників у документах оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку;
- принципу зведення витрат і результатів для зіставлення, який показує, що показники, які порівнюються, повинні відтворюватися однаковими кількісними одиницями і носити антонімічний характер в економічному розумінні. При конструюванні показника ефективності чисельник і знаменник останнього мають виключати можливе дублювання складових елементів;
- принципу зведення різнотермінових витрат і результатів до одного моменту часу за допомогою дисконтування;
- принципу зіставлення з базовим варіантом, що відтворює сутність застосування показників ефективності для здійснення економічного аналізу, який

проводять не тільки з метою опису поточного стану діяльності суб'єкта господарювання, а й з метою опрацювання пропозицій щодо поліпшення економічної ситуації, яка склалася в періоді, що аналізується[27].

Здійснюваний економічний аналіз полягає у вивченні поточного стану підприємства, його відхилень від запланованого рівня та виявленні факторів, що спричинили ці відхилення. Він є базою для прийняття управлінських рішень, тому має за мету:

- оцінити діяльність підприємства та його підрозділів;
- виявити можливі резерви;
- сформулювати проблему, яку слід вирішити.

Оцінка діяльності здійснюється шляхом зіставлення фактичних результатів із запланованими або за попередній період. Можливою вважається і оцінка відносно нормативних показників або показників аналогічних підприємств. Результати оцінки діяльності є базою для стимулювання цієї діяльності, коректування планів.

Виявлення резервів - надзвичайно важливий етап для розробки планових організаційно-технічних заходів з метою підвищення ефективного функціонування підприємства. Обізнаність щодо резервів, а саме їх величини і місць виникнення, дає змогу класифікувати їх за ступенем важливості, рівнем управління, часом дії[27].

Формулювання проблем, які виникають під час діяльності підприємства, дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ. Формулювання проблем здійснюється на основі вивчення факторів будь-яких відхилень і є важливим аспектом подальшого їх розв'язання.

Під час організації аналізу слід вирішити питання методологічного характеру:

- обрати мету і визначити задачі аналізу;
- визначити час і послідовність методики його проведення;
- визначити джерела інформації та її вірогідність;
- обрати методику здійснення аналізу;

Від цього залежить перелік етапів аналізу і послідовність його проведення. Визначення оптимального співвідношення між терміном проведення та глибиною аналізу - не менш важлива проблема. Одним зі шляхів розв'язання проблемної ситуації є системний підхід[27].

З позиції системного підходу до підприємства та управління ним усі підприємства є відкритими системами, тобто характеризуються взаємодією з зовнішнім середовищем. Якщо організація управління ефективна, то в ході процесу перетворення утворюється додаткова вартість ресурсів на вході і з'являються можливі додаткові результати на виході (прибуток, збільшення частки ринку, збільшення обсягу продажів, зростання підприємства та ін). Об'єктом управління на підприємстві виступають кілька груп функціональних процесів: маркетинг, дослідження і розробки, виробництво, фінанси, персонал та інші. Відомо, що - стратегія це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює цілі та шляхи їх досягнення так, що фірма отримує єдиний напрямок руху.

Стратегічне управління передбачає: визначення ключових позицій на перспективу в залежності від цілей, які були поставлені; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі; створення центрів керівництва для кожної стратегічної цілі; оцінку та стимулювання виробничих підрозділів і їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління підприємством включає: визначення місії, формування стратегічних цілей і задач, порівняльний аналіз слабких і сильних сторін діяльності підприємства та його конкурентоспроможність; оцінку напрямків підприємницької діяльності, що існують та є перспективними; вивчення зовнішнього середовища, визначення перспективних напрямів бізнесу, розробку стратегічних планів і конкретних задач. На рис. 1.2. представлений загальний вигляд структури стратегічного управління.



Рисунок 1.2 Структура стратегічного управління

Для реалізації стратегій залежно від конкретних умов використовуються такі моделі: внутрішнього управління фірми у спокійному зовнішньому середовищі; управління в умовах динамічного і різноманітного ринку; модель загроз, що виникають раптово і можливостей у зовнішньому середовищі. Особливого значення набуває модель стратегії підприємства в умовах конкуренції, що зростає, яка передбачає обґрунтований аналіз його конкурентоспроможності, оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів[28].

Розглянемо схему стратегічного аналізу у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Схема стратегічного аналізу

Ідентифікація цілей	
<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз зовнішнього середовища • Виявлення можливостей та погроз 	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз внутрішнього середовища • Виявлення сильних та слабких сторін
Визначення ключових компетенцій	

Сильні сторони підприємства характеризують його потенціал до підвищення конкурентоспроможності.

Складовими сильних сторін можуть бути: висока компетентність персоналу, стійке фінансове становище, імідж серед споживачів продукції, визнання на ринку, нижча ніж у конкурентів собівартість продукції та ін. Слабкі сторони підприємства - це внутрішні характеристики, які позбавляють його переваг над конкурентами.

До них відносяться: обмежені потужності, низька прибутковість і якість продукції, вузька спеціалізація, мала доля продукції на ринку, слабка команда управлінців тощо.

При аналізі можливостей і загроз враховуються елементи загального становища підприємства на ринку, які впливають на здатність підприємства досягти своїх стратегічних цілей: технологічні та екологічні чинники, а також конкуренти, споживачі та постачальники, податковий тиск[27].

Стратегічне управління загалом є процесом, який включає в себе три етапи:

- Спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довготривалі перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів.
- на етапі реалізації планів розробляються заходи по здійсненню стратегії підприємства.
- на третьому етапі за допомогою контролю визначаються основні проблеми підприємства.

Вибір стратегії фірми здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми[28].

Для системного аналізу зовнішнього середовища доцільно використати методи PEST-аналізу та «п'яти сил» М. Портера.

Основний принцип PEST-аналізу обумовлений динамічним характером зовнішнього середовища. Кожна зміна окремого фактору може вплинути на підприємство (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2 Складові PEST-аналізу

Політико-правові фактори	Економічні фактори
--------------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Політичний режим у країні та ступінь його стабільності; • Зміни у законодавстві; • Характер взаємодії політики та бізнесу; • Позиція держави по відношенню до іноземного капіталу, створенню спільних підприємств; 	<ul style="list-style-type: none"> • Спільна економічна ситуація (ВВП, національний дохід, темпи росту, спільні інвестиції, інфляція); • Частка державного сектору; • Характер державного регулювання грошового обороту; • Рівень ділової активності;
<ul style="list-style-type: none"> • Національне законодавство (податкове, трудове, зовнішньоекономічне, і т. д.) та його відповідність нормам міжнародного права. 	<ul style="list-style-type: none"> • Стан банківської системи, процентні ставки; • Інвестиційний клімат; • Рівень безробіття.
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Демографічна ситуація в регіонах, де планується розташування підприємств або реалізується значна частка продукції; • Соціально-економічна структура населення; • Система суспільних та національних цінностей, смаків та вподобання; • Активність споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ступінь сучасності технологій виробництва; • Величина та структура витрат на НДДКР з різних джерел фінансування; • Кількість відкриттів, винаходів, патентів, важливих, для створення нового продукту; • Захист інтелектуальної власності; • Державна політика в області НТП.

Метод «п'яти сил» М. Портера дозволяє провести аналіз по галузі і визначити положення підприємства в конкурентному середовищі. Модель Портера дозволяє зробити висновок: для успішного протистояння конкурентним силам необхідно розробити таку стратегію, яка б відгородила підприємство від дії п'яти конкурентних сил Портера і забезпечила б створення такої позиції, яка дасть їй надійну конкурентну перевагу в галузі. На рис. 1.3. представлена модель «п'яти сил» М. Портера.

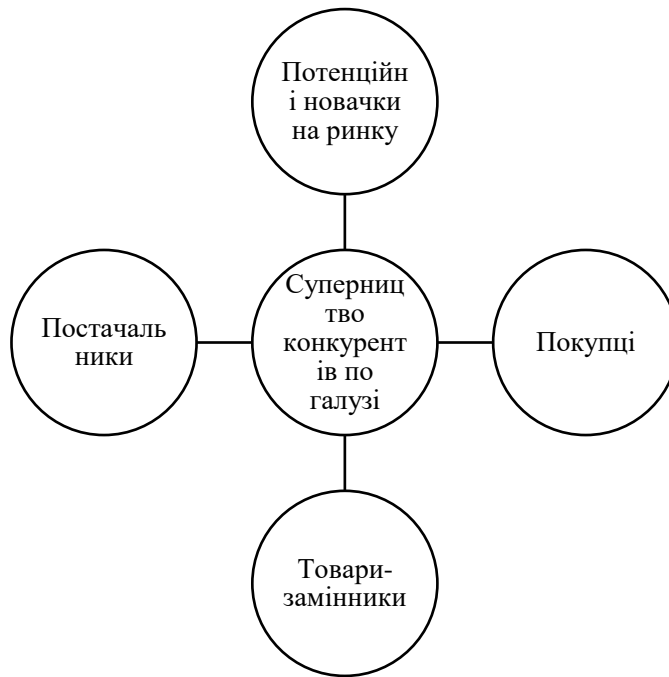


Рисунок 1.3 Модель «п'яти сил Портера»

Кінцева мета системного аналізу зовнішнього середовища полягає в тому, щоб виявити можливості, на які зможе покладатися компанія у майбутньому, та погрози, які можуть виникнути та які потрібно здолати чи мінімізувати; а також визначити положення підприємства по відношенню до конкуруючих компаній, як в області вхідних факторів, так і в області виробництва[28].

Висновки до першого розділу

Отже, основними цілями, з якими підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу товарів і послуг на зовнішньому ринку та забезпечення довгострокового успішного збуту і, відповідно, економічного зростання.

Кожна із розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару. Водночас доцільно зіставити стратегії за такими критеріями:

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

- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);

Переваги, якими володіє підприємство, повинні відігравати вирішальну роль при виборі стратегії. У залежності від наявних конкурентних переваг та конкурентних бар'єрів всі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до вибору стратегій у них різний. Політика сильних фірм зводиться до наступного: максимальному використанню переваг їх лідируючого положення, посиленню позицій; розгортання бізнесу в нових для фірми видах діяльності, при занепаді яких, необхідно робити ставку на диверсифікацію. Слабкі ж – повинні обирати стратегії, що ведуть до їхнього росту, якщо такі стратегії відсутні, то вони повинні покинути даний вид економічної діяльності.

Після вибору стратегії підприємством, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків, цілей необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані вирішальні фактори при її формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. Висновки. Існує значна кількість стратегій проникнення на зовнішній ринок. Детальний аналіз діяльності фірми її потенціалу, конкурентоспроможності продукції дозволить обрати ту, яка найбільш повно задовольнить поставлені завдання.

Також, для виходу підприємства необхідно проаналізувати світовий ринок аналогічної продукції, провести конкурентний аналіз галузі, проаналізувати внутрішній стан компанії, а також стратегію розвитку на українському ринку, виявити місію, цілі і завдання. Потім виявити основні проблеми, з якими може зіткнутися компанія, виходячи на новий ринок, сформулювати і оцінити стратегічні альтернативи розвитку компанії і проаналізувати отримані в ході дослідження результати, а потім запропонувати шляхи розвитку компанії на зовнішньому ринку.

2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПІВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ Україна»

2.1 Оцінювання сучасних тенденцій, перспектив розвитку та проблем харчової промисловості України

Харчова промисловість як одна з провідних галузей економіки України має чималий потенціал розвитку як на національному ринку, так і на іноземному. Для ефективного прогресу вона забезпечена як сировинною базою, так і трудовою необхідністю. Основними галузями, які становлять значиму частку в експорті харчової промисловості, є цукрова, м'ясна, млинарська, круп'яна, виноробна, молокопереробна, консервна та ін. Проте існує низка чинників, що не дає поштовху до розвитку даної галузі.

Впливовим фактором стала нестабільна політична ситуація, що призвела до змін обсягу харчової продукції; недостатньої забезпеченості фінансовими ресурсами для оновлення устаткування та модернізації необоротних активів; скорочення споживчого попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках; протекціоністських заходів із боку країн-імпортерів.

У результаті для України виникла несприятлива ситуація, а саме втрата російського ринку. Після введення Росією ембарго в 2015 р. скоротився майже вп'ятеро експорт українських сирів. Та й узагалі Україна експортувала на іноземні ринки в 2015 р. всього 15 тис. т сиру, що порівняно з 2014 р. на 4,5 тис. т менше [29, с. 29]. А якщо порівнювати постачання сиру в кращі роки для України, то експорт був на рівні 60 тис. т. Також зменшилася частка продажу сухого молока в країні, що становила лише 68,7 млн. дол. США. Така ситуація пов'язана з обвалом цін на молоко та молочну продукцію у світі, а саме з надвиробництвом його в країнах ЄС та недостатнім рівнем попиту в Китаї.

Позитивним аспектом в аналізі харчової промисловості є збільшення експорту цукру. У 2016 р. лідером з імпорту українського цукру стала Румунія, обсяги поставки Україною становили 20 тис. т. [29, с. 32]. Завдяки повному використанню квот на безмитні поставки в ЄС й відбулося збільшення експорту в

даному напрямку. Для підтримки високого рівня експорту необхідно орієнтуватися на ринки Близького Сходу та Центральної Азії, вирішивши проблему транзиту товару через російський ринок.

Користується попитом за кордоном українська курятина, експорт якої в 2016 р. збільшився на 29% (28,9 млн. дол. США) порівняно з попереднім періодом. Основними країнами поставки м'яса птиці стали: Ірак – 7,6 млн. дол. США, Нідерланди – 3,6 млн. дол. США та Єгипет – 3,4 млн. дол. США [30, с. 18].

У 2016 р. були отримані сертифікати в ОАЕ для розширення ринків збуту. Тобто експорт українського м'яса й надалі буде збільшуватися через девальвацію національної валюти, що призводить до конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Щодо загальної характеристики обсягів експорту продукції зернових культур, то можемо спостерігати лише позитивні тенденції. Це спричинено тим, що поставка відбувається в усі країни світу, а не лише на російський ринок чи країни СНД.

Якщо аналізувати у цілому експорт харчової промисловості України, то торгівля агропродукцією з Азією у 2015 р. уже принесла Україні 7,5 млн. дол. США. У 2016 р. значно збільшилось постачання до Китаю такої продукції, як олія, зернові культури, вина, спирт, соки, кондитерські вироби, сири та йогурти. Обсяги поставки наведеної вище продукції також збільшилися до Туреччини та Ізраїлю і становили 762 млн. дол. США в 2016 р. Основними ринками збуту залишилися Таїланд, Малайзія, Індонезія та Філіппіни – експорт становив 741 млн. дол. США [30, с. 20].

Позитивних змін набувають готові продукти із зерна, різні харчові продукти, тютюн та його замітники. Найменш конкурентоздатними є м'ясна продукція, продукти переробки овочів, кондитерські вироби та цукор, алкогольні напої. Якщо аналізувати індекс фізичного обсягу зовнішньої торгівлі на експорт, то він становить у 2017 р. 102,7% до попереднього року; індекс цін – 115,9%; ціновий індекс умов торгівлі – 101,7% до 2016 р. [31, с. 13].

На загальнодержавному рівні харчова промисловість займає лідируюче місце за обсягами реалізованої харчової продукції в 2013-2019 рр. (рис. 2.1).

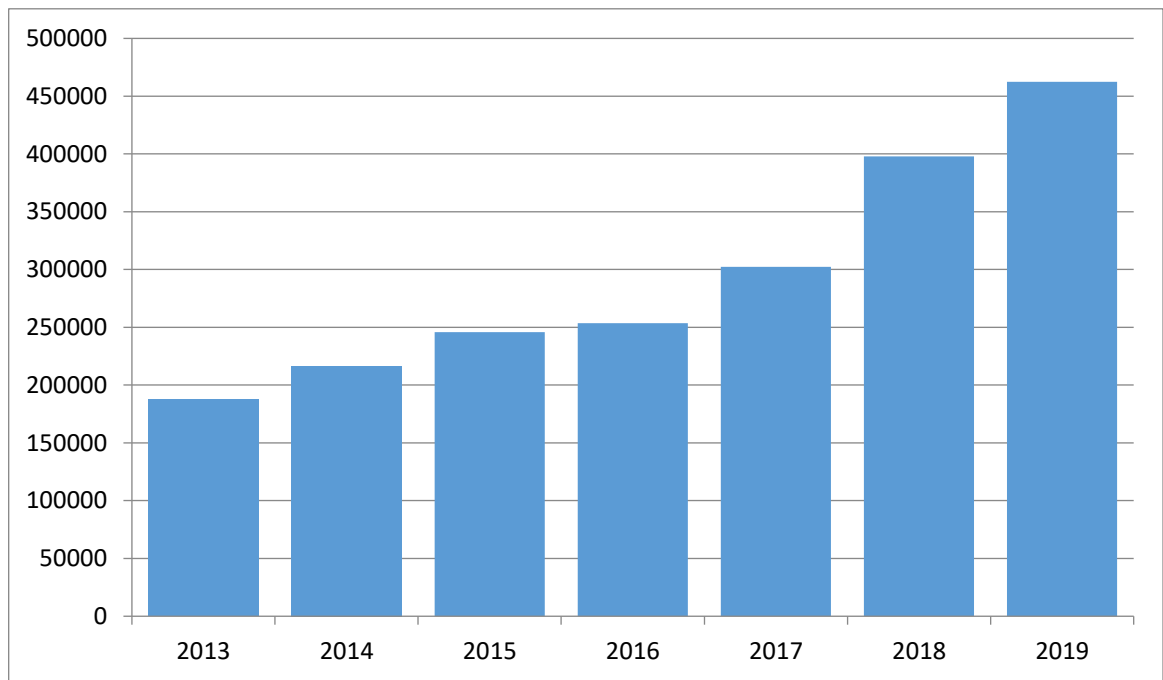


Рисунок 2.1 Динаміка обсягу виробництва продукції харчової промисловості 2013-2019 рр.

Щодо динаміки основних показників економічної діяльності підприємств харчової промисловості, то спостерігаємо такі зміни в 2017 р. [31, с. 14]:

- підприємства, що отримали прибуток від діяльності, – 69,8%;
- підприємства, які отримали збиток від діяльності, – 30,2%;
- результат від операційної діяльності великих та середніх підприємств – 18 741,4 млн. грн.;
- витрати операційної діяльності підприємств – 348 712,5 млн. грн.;
- рівень рентабельності – 5,4%;
- фінансовий результат (сальдо) – 10 717,4 млн. грн.

Таблиця 2.1 обсяг реалізованої харчової продукції за 2013-2019 рр.

Роки	Обсяг виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів
------	--

	млн. грн.	у % до підсумку
2013	187522	18
2014	216454	16,6
2015	245869,7	18
2016	253439	19,2
2017	302391,9	21,2
2018	398023,2	22,4
2019	462418,9	21,4

Оскільки пивоварна галузь є складником харчової промисловості, доцільно буде проаналізувати і пивоварну галузь України.

В Україні пивоварна галузь є досить потужним складником харчової промисловості. На даний час в нашій країні виготовленням пива займаються як великі міжнародні компанії так і невеликі пивоварні.

Криза в країні негативно відобразилась на пивоварній галузі. Ще десять років тому почав спад у виробництві пива, який різко збільшився у 2014-2015 роках. Проте починаючи з 2016 року виробництво пива почало нарощувати обсяги. За даними служби статистики України 2018 рік для пивоварів став більш плідний ніж минулі роки. Основними шляхами розвитку галузі можуть стати напрямок крафтового пива та оригінальних напоїв на основі пива.

Крафтове пиво вже кілька років поспіль утримує друге місце у світі за популярністю у споживачів алкогольних напоїв. За прогнозами експертів компанії Grand View Research, обсяг світового ринку крафтового пива за 10 років, з 2015-го по 2025 рік, зросте майже в шість разів – з \$85,02 млрд. до \$502,9 млрд. Основними драйверами зростання стануть слабоалкогольне пиво та пиво з різними смаковими добавками.

На сьогоднішній день однією із особливостей ринку пива є те, що найбільшу його частку займають три великі міжнародні компанії. Так серед лідерів ринку позитивною динамікою, поліпшенням та розширенням асортименту виділяється Carlsberg Group. Зростання «Оболоні» забезпечили експортні контракти. АВ InBev Efes поки не вдалося вийти в плюс[15].

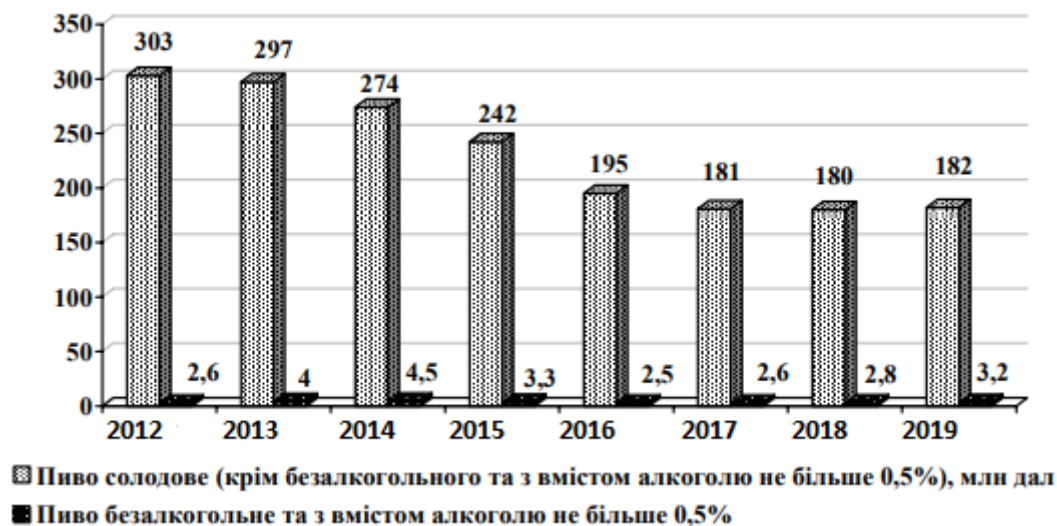


Рисунок 2.2 Динаміка виробництва пива в Україні протягом 2012-2019рр.

Проведений аналіз вторинної маркетингової інформації показує, що протягом 2012—2018 рр. для українського ринку пива була характерна спадаюча кон'юнктура. Але у 2019 р. спад обсягів виробництва пива в Україні припинився і цей показник зріс у порівнянні з 2018 р. на 1,8 % (рис. 2.2). Дещо інша тенденція спостерігається для безалкогольного пива, зокрема у 2018 р. його виробництво зросло на 7,6%, а у 2019 р. — на 14,3% порівняно з попереднім роком. Основними факторами, які на вплинули на зростання ринку пива у 2019 р, була ефективна маркетингова діяльність основних виробників пива, насамперед у ціновій та комунікаційній сферах [32]. Водночас до основних лідерів на ринку пива належать такі виробники, як ПАТ "САН ІнБев Україна", ПрАТ "Карлсберг Україна", ТзОВ ТВК "Перша Приватна Броварня", ПрАТ "Оболонь". Інтенсивність конкуренції у галузі виробництва пива є сильною, виробниками на ринку використовуються як методи цінової, так і нецінової конкуренції, вхідними бар'єрами є прихильність споживачів до відомих брендів, на ринок можуть легко увійти нові виробники крафтового пива (проте його частка в Україні становить лише 1 %, тоді як у США — 10 %), товарами заміниками пива виступають і алкогольні напої, і безалкогольні напої, які використовуються споживачами для втамування спраги.

Таблиця 2.2 Динаміка експорту та імпорту пива за регіонами світу за 2016-2019 рр.

Регіони	Експорт				Імпорт			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Країни СНД	45153,0	44985,8	56490,8	66983,6	8711,2	1265,2	699,0	1932,6
Відхилення,%	-	-0,37	25,57	18,57	-	-85,48	-44,75	176,48
Європа	16797,6	10189,0	11951,9	19870,5	10826,7	13850,6	19105,5	26680,5
Відхилення,%	-	-39,34	17,3	66,25	-	27,93	37,94	39,65
Азія	4660,1	7298,7	12933,0	11875,5	430,3	174,2	242,8	560,4
Відхилення,%	-	56,62	77,20	-8,18	-	-59,52	39,38	130,81
Африка	138,9	4382,4	18659,8	10812,7	-	-	-	-
Відхилення,%	-	3055,08	325,79	-42,05	-	-	-	-
Америка	456,5	436,1	626,2	2434,5	2568,5	3625,5	5450,4	7648,8
Відхилення,%	-	-4,47	43,59	288,77	-	41,15	50,34	40,33
Австралія та Океанія	164,2	202,1	267,7	314,6	-	-	-	-
Відхилення,%	-	23,08	32,46	17,52	-	-	-	-

Конкурентна боротьба на ринку посилюється за рахунок імпорتنих поставок цього товару. Внаслідок стабілізації курсу валют, зростання рівня доходів споживачів в Україні зростає попит на імпортне пиво. У 2019 р. його було завезено у обсязі 3,6 млн. дол., тоді як у 2018 р. — 2,5 млн. дол. Одночасно протягом 2019 р. порівняно з 2018 р. на 13 % зросли і поставки пива українських виробників на експорт — до 11,4 млн. дол.[33].

В Україні існують значні перспективи для збільшення обсягів споживання пива. У таблиці 2.3 наведено динаміку споживання пива на душу населення в Україні.

Таблиця 2.3 Динаміка споживання пива на душу населення в Україні протягом 2014-2019 рр.

Роки	Реалізація пива, млн. дол.	Середня чисельність населення, млн. осіб	Споживання пива на душу населення, л
2014	271,184	45,490	59,6
2015	235,797	43,001	54,8
2016	193,541	42,845	45,2
2017	172,398	42,749	40,3
2018	177,273	42,571	41,6
2019	180,477	42,376	42,6

За період 2014—2019 рр. споживання пива скоротилося на 17 л, проте необхідно відзначити, що, починаючи з 2018 р. споживання пива зростає на 2,4—3,2%. За споживанням пива Україна значно поступається країнам Європейського Союзу, що свідчить про значні можливості вітчизняних пивоварних компаній.

Останніми роками пивоварні компанії України активно використовували стратегію горизонтальної інтеграції, яка передбачала їх об'єднання з іншими вітчизняними чи іноземними виробниками пива. Сьогодні ця стратегія може бути для них актуальною з точки зору об'єднання їх зусиль з іншими ринковими суб'єктами для просування своїх нових товарів (стратегія колаборації). У рамках пропозиції нових товарів з використанням стратегії концентричного (вертикального) диверсифікаційного зростання перспективним напрямом діяльності для пивоварних компаній є пропозиція на ринку нових видів безалкогольного пива, яка дозволить виробникам охопити нові сегменти ринку. Можливостями для цього зростання є збільшення популярності ведення здорового способу життя та відповідно попиту на безалкогольне пиво як у світі, так і в Україні[32].

В Україні пиво споживають 68% всіх чоловіків та 38% жінок. Пиво в Україні однаково користується попитом в усіх вікових групах, незважаючи на рівень матеріального забезпечення (рис. 2.3)

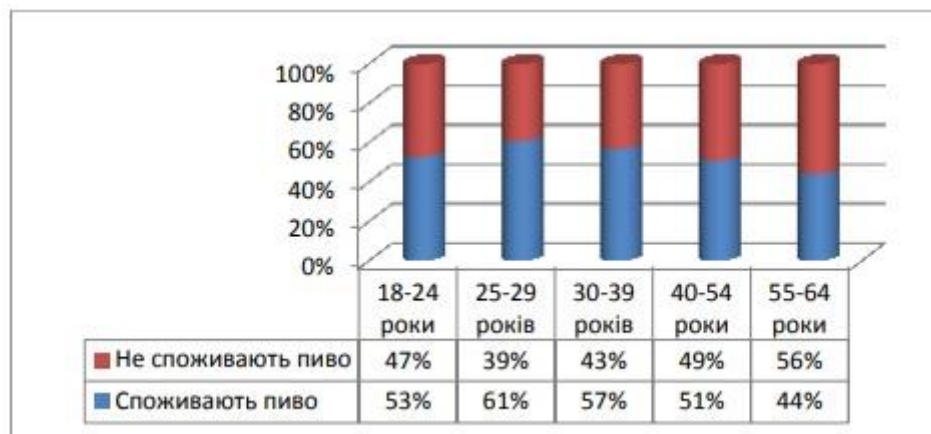


Рисунок 2.3 Споживання пива у відсотках від кількості представників кожної вікової групи.

Тільки один з 25 українських споживачів пива п'є його щоденно. Інші поціновувачі напою більш помірні у своїх потребах – від двох разів на тиждень до разу на місяць та менше. На відміну від Європи з її традиціями барів, пабів та пивниць, в Україні переважна більшість любителів пива п'є його вдома (73%) і лише дехто з них насолоджується напоєм у спеціально створених для цього місцях (14% – бар і кафе), інші ж п'ють в інших місцях (13%).

Протягом 2017— 2019 рр. обсяги виробництва безалкогольного пива в Україні зросли на 21,5 %, а за 9 місяців 2019 р. порівняно з аналогічним періодом 2018 р. — на 11,3 %. Перевагами такого напою для споживачів є його менша калорійність, відсутність шкідливого впливу на організм людини та нижча ціна (оскільки такий товар не є підакцизним).

Проте Україна за часткою безалкогольного пива у сумарних обсягах виробництва цього товару значною мірою відстає від країн Європи — вона складає лише 1,8 % (для порівняння у Німеччині цей показник становить більше 7 %) [33].

У разі пропозиції на ринку нових видів безалкогольного пива пивоварні компанії повинні використовувати сегменторієнтований підхід, пропонуючи окремі його сорти чи марки, наприклад, для спортсменів, водіїв чи жінок.

Оскільки на ринку України вже пропонується безалкогольне пиво, то розробляючи його окремі види чи марки, пивоварні компанії повинні враховувати пропозиції конкурентів, будуючи з цією метою карти позиціонування товарів.

Проведене дослідження свідчить, що сьогодні існують можливості для використання пивоварними компаніями України усіх можливих стратегій зростання.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» — підприємство харчової промисловості України, зайняте у сфері виробництва та збуту продукції броварства. Розташоване у місті Запоріжжі. Входить до складу Славутич, Carlsberg Group, одного з найбільших виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. Організаційна структура Товариства включає до себе мережу з 5 представництв та 2 філій. Сумарна виробнича потужність складає близько 1 045 млн. літрів пива на рік, що становить близько 22,3% від загальної кількості пива, що виробляється в Україні. Кількість співробітників, які працюють на підприємствах «Славутич», Carlsberg Group, складає близько 3000 чоловік[34].

Історія розвитку: Пиво-безалкогольний комбінат "Славутич" був збудований у 1974 році, як один із типових чеських пивних проектів на території колишнього Радянського Союзу. В процесі приватизації комбінат було перетворено у ВАТ "ПБК "Славутич". У 1996 році акціонери підприємства прийняли рішення про початок співробітництва із скандинавською корпорацією "Болтік Бевериджис Холдінг", що сприяло подальшому росту та експансії компанії на ринку. Корпорація "Болтік Бевериджис Холдінг" (ББХ) - номер один на пивних ринках Росії, Казахстану та країн Балтії: Естонії, Латвії та Литви. ББХ - це акціонерне товариство, засноване у 1991 році компанією "Хартвал" (Фінляндія) та "Пріпс-Рінгнес" (Швеція та Норвегія), кожна з яких мала по 50%. Потім частка "Пріпсу" була придбана промисловою групою "Оркла", а пізніше концерном "Карлсберг Брюеріз". У лютому 2002р. 50% пакет "Хартвалу" придбана компанією "Скоттіш енд Ньюкасл". З 1996р. ПБК "Славутич" - практично новий завод із новітнім обладнанням та технологією, що відповідають світовим стандартам. В 2004 році відбулося урочисте відкриття нового пивоварного заводу у м.Києві, будівництво якого було розпочато в 2003 році. Київський пивоварний завод "Славутич" був

офіційно відкритий 7 червня 2004 року і на сьогодні він є найбільш сучасним пивоварним заводом у Європі. На заводі встановлено найновіше обладнання пивної промисловості виробництва Бельгії, Німеччини і Швейцарії. А сам технологічний процес побудований із врахуванням останніх технологій енергозбереження, охорони здоров'я та навколишнього середовища. В 2010 році загальними Зборами акціонерів були прийняті рішення про приєднання до ВАТ "ПБК "Славутич" іншого Товариства ВАТ "Львівська пивоварня", а також про зміну найменування у зв'язку з визначенням типу Товариства як "публічне" у відповідності до вимог Закону України "Про акціонерні товариства"[34].

Основні види діяльності:

- виробництво пива;
- виробництво сидру а інших плодово-ягідних вин;
- виробництво мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв.

Carlsberg Group має у своєму штаті більш ніж 42000 працівників по всьому світу. Продукція цієї компанії поставляється у понад 150 країн. Тільки за 2016 рік було реалізовано близько 35 мільярдів пляшок пива. Українські підприємства Carlsberg розташовані у Запоріжжі, Києві, Львові. На цих виробництвах задіяно понад 1500 осіб. Компанія випускає алкогольні та безалкогольні напої під відомими брендами: «Львівське», Carlsberg, «Арсенал», Baltika, «Квас Тарас», «Хмільне», Seth&Riley's Garage, Somersby, Kronenbourg 1664, Grimbergen та багато інших.

За даними видання «Бізнес», компанія Carlsberg Ukraine займає почесне місце у рейтингу «ТОП-100 платників податків України – 2016», а також є лідером у номінації «Репутаційна стабільність» за даними 2016 року. Це один з найбільших зарубіжних інвесторів та роботодавців на території України (статутний капітал корпорації належить Данії) . За даними 2018 року, натуральна частка Carlsberg Ukraine на ринку продажу пива в Україні, складає 29,9%, а квасу – 43,9% (інформація надана незалежною компанією з рітейл – аудиту Nielsen).

Компанія Carlsberg Ukraine є власником найвідоміших торговельних марок, а саме:

Українські бренди – «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Балтика», «Хмільне».

Закордонні бренди: Zatecky Gus, Carlsberg, Harp, Warsteiner, Kilkenny, König Ludwig, Tuborg, Grimbergen.

Інші напої (непивні) ТМ «Розмай лісовий», «Квас Тарас», Somersby.

Акційне товариство «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є офіційно зареєстрованою в Україні юридичною особою, яка володіє відокремленим майном, має поточні та валютні рахунки у банках України та інших держав, зведений та самостійний баланс. Carlsberg Ukraine – є окремою торговельною маркою, тобто має право маркувати свій товар індивідуальним знаком. А також, володіє печаткою та штампом, на якому розміщена офіційна назва компанії українською мовою.

ПрАТ «Карлсберг Україна», реагуючи на постійні зміни ринкових умов, займається створенням та підтриманням системи безпечного функціонування та мінімізації існуючих ризиків шляхом збільшення масштабів сфери власного функціонування у галузі[34].

Поряд з підсиленням гнучкості, важливим аспектом у питанні потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності є розгляд внутрішніх складових підприємства, зокрема, аналіз існуючої системи менеджменту, що являє собою комплекс взаємозалежних елементів управління. До організаційної системи управління відноситься наявна кількість відповідних функціонуючих органів, система їхньої комунікації та перелік безпосередніх дій, з детальним аналізом та прогнозуванням їхньої ефективності в рамках підприємства.

ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується лінійно-функціональною організаційною системою з чітко виділеною підпорядкованістю вертикального типу, що являє собою пряму делегацію завдань управлінцем до нижчих складових структур. Загальна кількість робітників підприємства станом на 2019 рік налічує 433 особи, серед яких у адміністративному секторі задіяно 72 людини. Таким чином, головним елементом управління є директор, далі ієрархічною ланкою є його заступник, у розпорядженні та контролі якого перебуває виробничий цех[34].

В таблиці 2.4 наведено склад і структуру працюючих на підприємстві за 2017-2019 роки

Таблиця 2.4 Склад і структура працюючих на підприємстві

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1. Кількість працівників підприємства	322	388	443	100	100	100
В тому числі:						
- Робітники	276	333	368	86,8	85,82	85
- Керівники	7	15	18	2,2	3,87	4,15
- Фахівці	35	40	47	11	10,31	10,85

Аналізуючи табл. 2.4 можна помітити зростання чисельності працівників. Середньооблікова чисельність працівників зростає з 322 осіб до 443 протягом 2017-2019 рр. Це свідчить про збільшення кадрового складу підприємства.

Найбільша частка припадає на робітників, що склали станом на 2017 рік 86,8 % надалі актуальним питанням стало збільшення кількості управлінських фахівців, тож впродовж наступних двох років відсоткове співвідношення зменшилося, одна ці зміни є вплинули на функціонування та склад структури системи персоналу підприємства.

Діяльність підприємства уявляється неможливою без його місії - опису цінностей компанії, сукупність яких забезпечує побудову міцних взаємозв'язків видів діяльності підприємства з внутрішнім та зовнішнім середовищем економічного господарювання.

Аналіз місії ПрАТ «Карлсберг Україна» наведено у табл. 2.5.

ПрАТ «Карлсберг Україна» регулярно співпрацює з вітчизняними підприємствами харчової промисловості. При цьому конкуренція по виготовленню пива на вітчизняному ринку є досить вираженою.

Необхідним кроком при вивченні виробничо-господарської діяльності підприємства та потенціалу його інноваційної конкурентоспроможності є аналіз його фінансовий аналіз й управлінський аналіз. Аналіз фінансової діяльності – засіб дослідження фінансових механізмів підприємства, процесів формування і використання фінансових ресурсів для здійснення діяльності. Для цього використовуються показники ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості, платоспроможності, поточної діяльності тощо.

Таблиця 2.5 – Аналіз місії ПрАТ «Карлсберг Україна»

Елементи місії	Коротка характеристика
Клієнти	«Оболонь», «Славутич», «Миргородська», «Моршинська», «Сан Інтербрю Україна», «Росинка», «Орлан» та інші.
Потреби клієнтів, які необхідно задовольняти	Необхідність забезпечення високого рівня якості безалкогольної продукції.
Сегментування ринку функціонування заводу	На українському та міжнародному ринку харчової промисловості.
Головні конкуренти	ПАТ «САН Ін Бев Україна», ПАТ «Оболонь», та ТОВ «Перша приватна броварня»
Провідні конкурентні переваги	Доступні ціни, гнучкість у розрахунках за продукцію, сервіс належного рівня, широкий асортимент продукції, зручні умови постачання
Діяльність, що є основним бізнесом підприємства	Виробництво пива та безалкогольної продукції

Розглянемо та охарактеризуємо фінансовий стан підприємства за допомогою аналізу абсолютних показників наведених в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показники	Роки			Відхилення від попереднього року			
	2017	2018	2019	абсолютне		відносне, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6012007	7500928	8215886	1488921	714958	24,8	9,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3479625	4235986	4554070	756361	318084	21,7	7,5

Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	1169066	1899773	1659248	730707	-240525	62,5	-12,7
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	1343509	2005014	1715395	661505	-289619	49,2	-14,4
Чистий прибуток, тис. грн.	1086424	1632730	1399396	546306	-233334	50,3	-14,3

Отже з даної таблиці можемо спостерігати, що чистий дохід (виручка) від реалізації збільшився в 2018 році порівняно з 2017 роком на 24,8%, а в 2019 році порівняно з 2018 роком зростає ще на 9,5%, таке зростання пов'язане із значним збільшенням обсягів виробництва.

Собівартість реалізованої продукції у 2018 році збільшилась на 21,7 %, а у 2019 році на 7,5%, дане збільшення показника відбулося в основному за рахунок збільшення витрат на збут.

Значне збільшення фінансового результату від операційної діяльності на 62,5 % у 2018 році, році відбулося за рахунок зменшення фінансових витрат та інших витрат, зменшення вищезгаданого показника у 2019 році відбулося за рахунок збільшення фінансових та ін. витрат.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2018 році збільшився на 49,2 %, а в 2019 році порівняно з попереднім зменшився на 14,4% зростання відбулось за рахунок збільшення податку на прибуток від звичайної діяльності.

На збільшення чистого прибутку на 50,3 % у 2018 році вплинуло збільшення фінансового результату від звичайної діяльності, зменшення у 2019 році на 14,3% є наслідком зменшення фінансового результату від звичайної діяльності. І хоча три останні показники мають тенденцію до зменшення у 2019 році в порівнянні з попереднім, це не кардинально впливає на роботу підприємства, адже у 2018 році були значні збільшення даних показників.

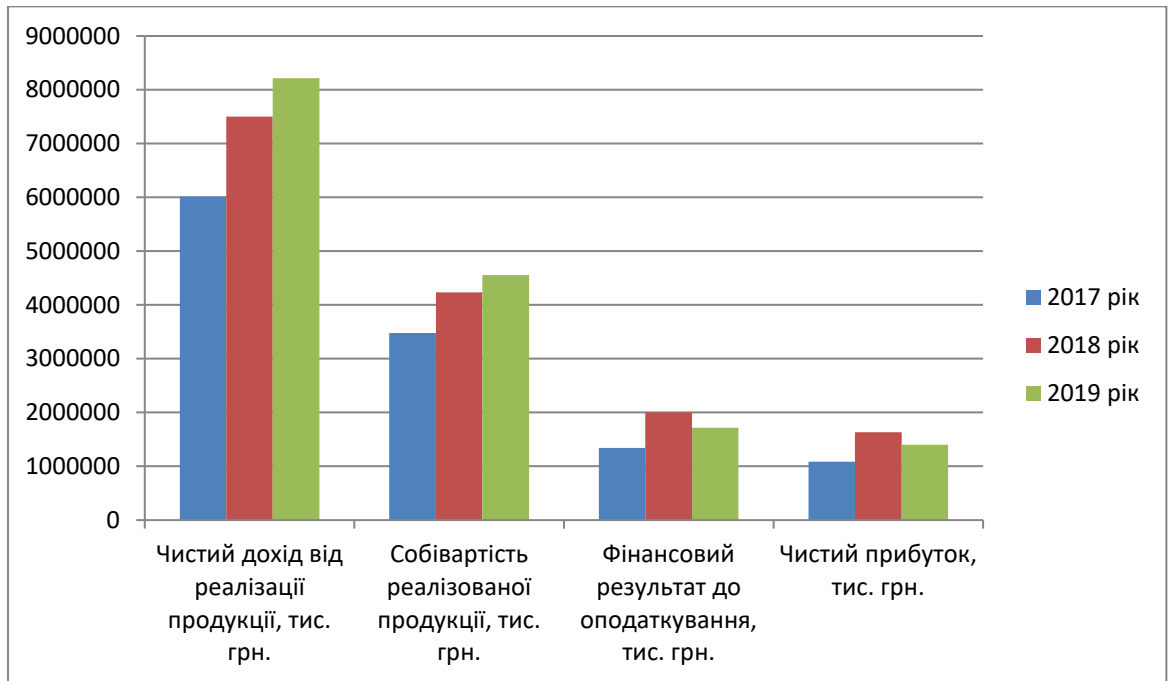


Рисунок 2.4 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

З даної діаграми можна побачити візуально, що з кожним періодом перші два показники зростають, така динаміка має дуже позитивний вплив на діяльність підприємства, те що два останні показники в останньому періоді мають незначні зменшення не завдає шкоди підприємству.

Таблиця 2.7 – Основні показники балансу підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показники	Роки			Відхилення від попереднього року			
	2017	2018	2019	абсолютне		відносне, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи, тис. грн.	2047323,5	2180620	2162738	133296,5	-17882	6,5	-0,82
Оборотні активи, тис. грн.	3196507	2426936	2407861	-769571	-19075	-24,1	-0,79
Власний капітал, тис. грн.	3037616	2976011,5	2907303,5	-61604,5	-68708	-2,03	-2,3
Залучений капітал, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-

Поточні зобов'язання	2206214,5	1631544,5	1642740	-574670	11195,5	-26,05	0,69
Довгострокові зобов'язання	-	-	41111	-	41111	-	-

Отже, виходячи із оцінювання основних показників балансу, видно що підприємство прибуткове, але має зменшення власних коштів у 2018 році в порівнянні з 2017 на -61604,5 або -2,03 % та у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 2,3 % у своїй діяльності.

Також можна зазначити, що сума необоротних активів у 2017 р. склала 2047323,5 тис. грн., у 2018 р. збільшилась на 6,5 %, на зростання даного показника вплинуло збільшення кількості основних засобів, а у 2019 році сума зменшилась на 0,82 % в порівнянні з попереднім роком.

Сума оборотних активів має тенденцію до зменшення протягом 2018 та 2019 років. Зменшення власного капіталу підприємства у звітних роках свідчить про збільшення зобов'язань.

Залученого капіталу підприємство не має, це свідчить про те що воно є самостійним та не має фінансової залежності, що є позитивним явищем. Проте у 2019 році з'явилися довгострокові зобов'язання в сумі 41111 тис.грн. які були відсутні в попередні роки.

Так як ПрАТ «Карлсберг Україна» не має залучених коштів, то відповідно і довгострокові зобов'язання відсутні.

Загалом в 2018 та 2019 роках в порівнянні з попереднім роком спостерігається збільшення ефективності діяльності підприємства, а от у 2019 році майже всі показники мають тенденцію до зменшення, це є результатом нестабільної економічної ситуації в Україні та посилення податкового тиску.

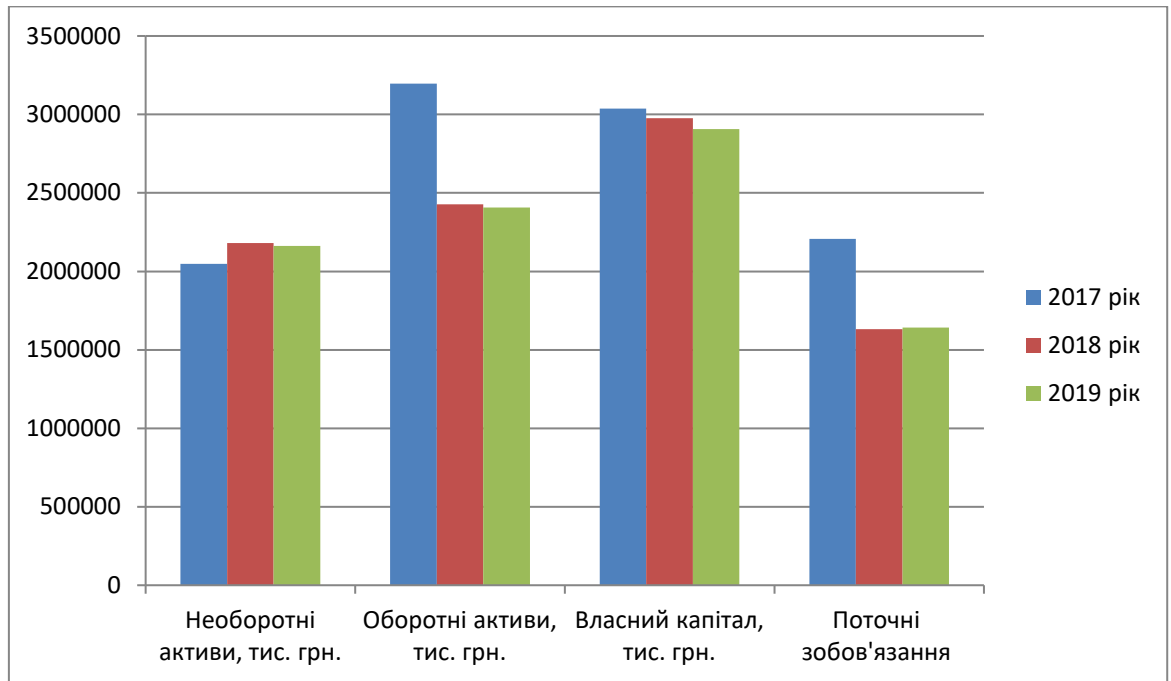


Рисунок 2.5 – Динаміка основних показників балансу підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Для оцінки рентабельності окремих сторін діяльності підприємства проведемо розрахунки відповідних показників.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показники	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	2018 до 2017 року		2019 до 2018 року	
				абс. знач	у %	абс. знач	у %
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,78	0,73	0,79	-0,05		0,06	

Продовження таблиці 2.8

2. Рентабельність активів підприємства	20,7	35,4	30,6	14,7		-4,8	
3. Рентабельність власного капіталу підприємства	35,8	54,9	48,1	19,1		-6,8	

Проаналізувавши динаміку зміни даних показників можна відзначити, що негативним є те, що показник витрат підприємства в розрахунку на одну гривню доходу підприємства має хоч і незначне, але збільшення у 2019 році (з 73 к. до 79 к.) це є не дуже позитивним явищем, адже якщо збільшуються витрати тоді зменшуються доходи, або ж потрібно збільшувати ціну на продукцію, що може призвести до негативної реакції споживачів, та в результаті зменшиться попит.

Зросли показники рентабельності активів у 2018 році (з 20,7% до 35,4%) це є позитивним явищем, адже означає, що рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом, також зріс.

Показник власного капіталу також збільшився у 2018 році (з 35,8% до 54,9%) це також є дуже позитивним явищем і свідчить про збільшення рівня прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, найбільший інтерес дана ситуація представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів та є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат. Хоч два останні показники мають незначне зменшення у 2019 році в порівнянні з 2018 роком, ситуація є не дуже негативною адже порівнюючи з 2017 роком показники все одно зросли.

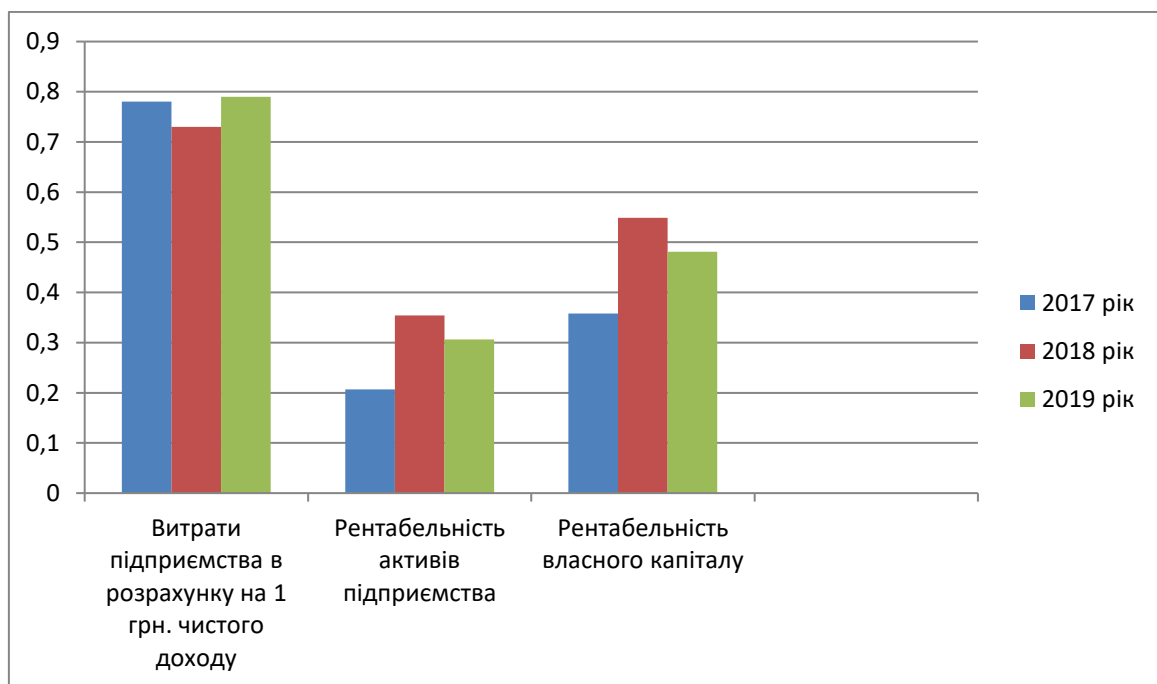


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Для детальнішої характеристики діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» проведемо аналіз зміни основних фінансових коефіцієнтів.

Таблиця 2.9 – Основні показники оцінки аналізу ліквідності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				Тис. грн.	
Коефіцієнт покриття	1,45	1,49	1,47	0,04	-0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,3	1,2	1,1	-0,1	-0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,05	0,88	0,72	-0,17	-0,16

Отже за 2017 рік коефіцієнт покриття не відповідає нормативному значенню, оскільки він менше 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує нормативне значення на 0,8, що є дуже позитивним явищем та означає, що платіжні можливості підприємства дозволяють сплатити поточні зобов'язання негайно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормативному значенню, оскільки він перевищує 0,2.

Порівняно з попереднім роком, у 2018 році спостерігається зменшення всіх показників крім показника покриття, це негативне явище для підприємства, але кардинально ситуація не змінилась, решта коефіцієнтів хоч і зменшились, але як і раніше відповідають нормативним значенням та навіть перевищують їх.

Порівняно з 2018 роком у 2019 спостерігається незначний спад всіх показників, але як і раніше два з трьох показників відповідають нормативним значенням. Така ситуація не є позитивною для підприємства, але значної шкоди на даному етапі не завдає, щоб ситуація не погіршилась потрібно приймати певні рішення та виправляти показники.

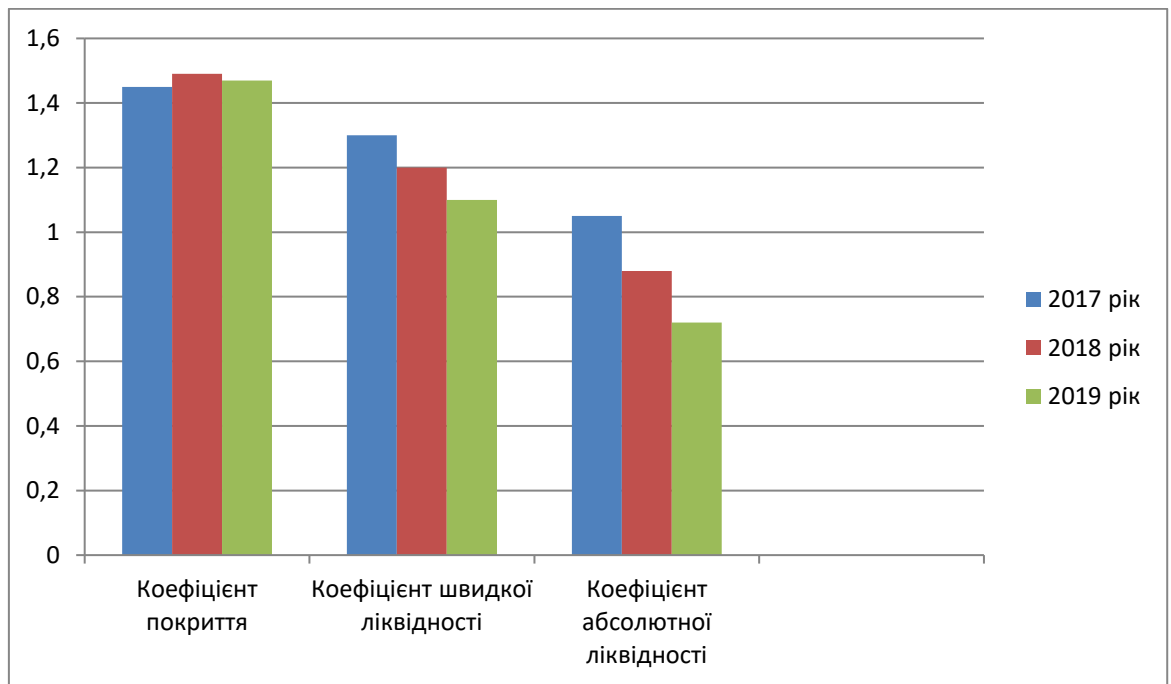


Рисунок 2.7 – Динаміка основних показників оцінки аналізу ліквідності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Проведемо розрахунок показників фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				Тис. грн.	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,58	0,65	0,64	0,07	-0,01
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,58	0,65	0,64	0,07	-0,01
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,33	0,28	0,27	-0,05	-0,01

Порівняно з 2017 роком у 2018 спостерігається збільшення показників фінансової стійкості та фінансової незалежності, показник маневреності власних коштів зменшився на 0,05, та не відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт фінансової стійкості відповідає нормі, оскільки він перевищує 0,6, коефіцієнт фінансової незалежності також відповідає нормі, оскільки він більше 0,2. У 2019 році порівняно з 2018 всі показники мають незначне зменшення це є не дуже

позитивним явищем, але всі показники крім маневреності власних коштів відповідають нормативним значенням, у підприємства відсутні фінансові ризики, це означає що навіть незначна невідповідність деяких показників, глобально не впливає на його діяльність.

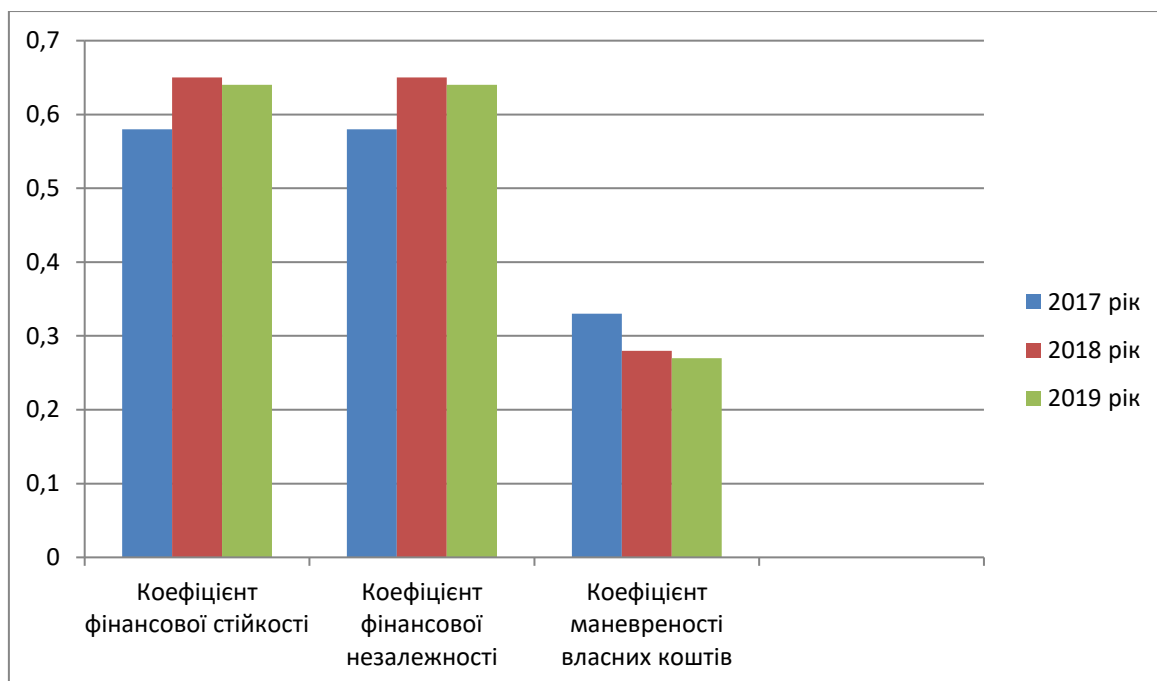


Рисунок 2.8 – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна»

2.3 Аналізування стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна»

Проведемо аналіз стратегічних наборів провідних підприємств пивоварної галузі України: ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПАТ «Оболонь». Компанія «Карлсберг Україна» входить до складу Carlsberg Group – однієї з найбільших компаній в Європі, четвертої у світі за розміром капіталу пивоварної групи. В її портфелі налічується 500 пивних брендів і значна кількість безалкогольних напоїв.

Таблиця 2.11 – Порівняння базового вектору розвитку підприємств

Елемент аналізу	ПАТ «Оболонь»	ПрАТ «Карлсберг Україна»
Місія	Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті	Збережемо вікові традиції пивоваріння для майбутнього покоління

Корпоративна стратегія	Стратегія розвитку	Стратегія розвитку на основі корпоративної соціальної відповідальності
------------------------	--------------------	--

З таблиці можна побачити, що вже з місії ПрАТ «Карлсберг Україна» впливає специфіка діяльності, а саме галузь пивоваріння. Натомість ПАТ «Оболонь» не конкретизує виробництво пива, а наголошує на тому, що основним видом даної компанії є напої.

Стратегія ПАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і за рахунок цього на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв за постійної уваги до запобігання забрудненню і збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід’ємною частиною стратегії є постійне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. Виходячи з цього, зробимо висновок, що корпоративною стратегією ПАТ «Оболонь» є саме стратегія розвитку[37].

Стратегія розвитку компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» заснована на загальноприйнятих принципах успішного економічного існування компаній, одним з яких виступає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Компанія веде чесний та прозорий бізнес, будує лояльні відносини із суспільством, проявляє турботу про навколишнє середовище. В основі цієї стратегії – розуміння, що підприємство працює у сучасному відкритому суспільстві і гармонізація відносин з навколишнім соціальним середовищем – запорука успішної та стабільної роботи. КСВ є невід’ємним елементом корпоративної системи бізнесу компанії. Отже, корпоративною стратегією є стратегія розвитку на основі КСВ[34].

Таблиця 2.12 – Порівняльний аналіз бізнес-стратегій ПАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПАТ «Оболонь»		ПрАТ «Карлсберг Україна»	
Бізнес-одиниця	Стратегія	Бізнес-одиниця	Стратегія
Виробництво пива	Стратегія глибокого проникнення на ринок.	Виробництво пива	Стратегія розвитку бренду

Виробництво безалкогольних напоїв	Стратегія розширення ринку		
Виробництво слабоалкогольних напоїв	Стратегія скорочення		
Виробництво мінеральних вод	Стратегія інтенсивного зростання	Виробництво квасу та сидру	Стратегія глибокого проникнення на ринок
Виробництво промислових товарів	Стратегія концентричної диверсифікації		
Стратегія функціонування на міжнародному ринку (експортна стратегія)			
Стратегія співробітництва		-	
Конкурентні стратегії (за Портером)			
Лідерування у витратах	Диференціації	Фокусування	

Аналіз бізнес-стратегій лідерів пивоварної галузі України указує на те, що виробництво пива є основним видом діяльності ПАТ «Оболонь». Кожного року пивоварня нарощує обсяги виробництва та реалізації пива. Керівництво спрямовує в дану галузь найбільше ресурсів. Із кожним роком удосконалюється технологія виготовлення пива та мінімізуються виробничі витрати за рахунок купівлі нового обладнання, навчання та розвитку персоналу, що дає змогу утримувати задовільну ціну на продукцію. Виходячи з цього, стратегію в даній бізнес-одиниці сформульовано як стратегію глибокого проникнення на ринок[37].

Виробництво пива є основним напрямом діяльності «Карлсберг Україна». У цій сфері компанія ставить собі такі цілі, як перемагати конкурентів за допомогою виграшного портфелю брендів, упроваджувати масштабні і важливі для споживачів інновації, тому за стратегію визначено стратегію розвитку бренду. Щодо виробництва квасу та сидру «Славутич» піклується про свої бренди. Для найпопулярніших із них розроблено окремий сайт, зокрема для «Квас Тарас». Компанія наголошує на унікальному рецепті виготовлення свого квасу та на особливих його властивостях, у тому числі його впливі на здоров'я. На сайті бренду розроблено низку рецептів приготування різних страв на основі квасу. Отже, у

даній ніші ПрАТ «Карлсберг Україна» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок.

Щодо конкурентних стратегій «Карлсберг Україна» приділяє однакову увагу: стратегії лідирування у витратах: упровадження новітніх технологій автоматичного управління, перерозподіл потужностей до Запорізького і Львівського заводів, де нижче вартість енергоносіїв і сировини тощо; стратегії диференціації: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свою легенду); стратегії фокусування: виділення окремого цільового ринкового сегменту (молоді) за позиціонування бренду «Туборг»[37].

На солодовому заводі ПАТ «Оболонь» у Хмельницькій області здійснюється виробництво солоду для всієї компанії. За рахунок цього досягається економія на сировині, а також на логістичних витратах.

До того ж компанія переробляє пивну дробину і реалізує її як корм для тварин, це дає змогу зменшити собівартість продукції.

Реалізуючи стратегію диференціації, підприємство збільшує лінійку своїх брендів, посилює позиції брендів «Зіберт», «Десант», запроваджує новітні методи маркетингу в контролюванні продажів продукції. Також для підсилення іміджу компанія вдосконалює соціальну відповідальність, займається благодійністю, розвиваючи культуру, спорт, приймає участь у діяльності міжнародних асоціацій з якості, захисту навколишнього середовища та ін. У рамках стратегії фокусування компанія під час розвитку бренду Nike концентрує зусилля на молодіжному сегменті. Отже, ПАТ «Оболонь» найбільшу увагу приділяє стратегіям лідирування у витратах і диференціації.

Таблиця 2.13 – Аналіз складових частин функціональних стратегій ПАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна»

Функціональні сфери	ПАТ «Оболонь»	ПрАТ «Карлсберг Україна»
Виробнича	- управління якістю - технології	- виробництво пива, що відповідає світовим стандартам

	<ul style="list-style-type: none"> - енергозберігаючі проекти 	<ul style="list-style-type: none"> - всебічне управління якістю - використання новітнього обладнання від передових компаній пивоварної промисловості світу - екологічність виробництва (усі підприємства отримали сертифікат ISO)
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> - репутація - стандарти ведення бізнесу - зацікавлені сторони 	<ul style="list-style-type: none"> - маркетингові комунікації - помірне вживання - відповідальний маркетинг - спонсорство - відносини зі стейкхолдерами
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - комфорт робочого середовища - забезпечення життя і здоров'я кожного працівника - етика і рівність прав - розвиток персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - пільги і компенсації - розвиток персоналу - трудові права та права людини

Стратегія управління персоналом на ПАТ «Оболонь» забезпечується: реалізацією програми тренінгів для персоналу «Досягай навчаючись» із залученням внутрішніх фахівців керівного складу компанії; організацією мовних курсів для співробітників; пілотним упровадженням проекту «Обмін досвідом» між фахівцями різних підприємств корпорації «Оболонь»

Проведений аналіз дав змогу визначити певні спільні риси у стратегічних наборах обох підприємств. До них віднесемо: застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності під час формування стратегій, використання механізму відповідального маркетингу, ставлення до персоналу як до найціннішого ресурсу підприємства.

Конкурентоспроможність товару впливає на конкурентоспроможність самого підприємства, та є її безпосередньою складовою, тож доцільно буде оцінити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства ПАТ «Карлсберг Україна» в цілому, для того аби визначити чи ефективно дане підприємство використовує свій потенціал.

В конкурентоспроможності продукції важливу роль займають витрати, які несе підприємство у ході виготовлення продукції, та які безпосередньо формують собівартість продукції, тому для початку наведемо структуру витрат.

Таблиця 2.14 – Структура витрат на виробництво ПрАТ «Карлсберг Україна» за елементами витрат

Елементи витрат	2018 рік	2019 рік	Абсолютна зміна	Темп приросту %
Матеріальні затрати	3912789	4 024 566	111777	102,9
Витрати на оплату праці	516416	590 401	73985	114,3
Відрахування на соціальні заходи	87297	108 200	20903	123,9
Амортизація	412330	496 963	84633	120,5
Інші операційні витрати	1156857	1 308 725	151868	113,1
Разом	6085689	6 528 855		

З таблиці можна побачити, що найбільшу питому вагу в структурі витрат займають матеріальні витрати, які в поточному періоді порівняно з 2018 роком збільшились на 102,9 %. Витрати на оплату праці також займають досить значну частину в структурі витрат, у 2019 році збільшились на 114,3 % у порівнянні з 2018 роком. Відрахування на соціальні заходи в порівнянні з попереднім періодом зросли на 123,9 %. Також ми бачимо зростання з кожним роком величини всіх елементів витрат більше ніж на 100 %, це може свідчити про те, що підприємство значно збільшило обсяги випуску продукції, в результаті яких і зросли всі витрати відповідно.

Показники оцінювання конкурентоспроможності продукції можна поділити на два види: якісні та кількісні, тож зробимо оцінку продукції досліджуваного підприємства в порівнянні з його основним конкурентом ПАТ «Оболонь». Дане підприємство разом із ПрАТ «Карлсберг Україна» входять в трійку лідерів, та ділять між собою основні частки ринку.

Враховуючи те, що якісно оцінити алкогольне пиво буде складно, тому що підібрати два ідентичних продукти двох різних компаній неможливо, за рахунок великої кількості видів пива та їх різній характеристиці, доцільно буде провести оцінку безалкогольного пива компаній «Оболонь» та «Карлсберг Україна», адже є

відповідні стандарти та рекомендації щодо його виготовлення на які можна орієнтуватись в процесі оцінки.

Таблиця 2.15 – Оцінка кількісних показників безалкогольного пива

Показник	Одиниця виміру	«Оболонь»	«Карлсберг Україна»
Енергетична цінність	Ккал	27	32
Харчова цінність	Ккал	5,9	8,35
Ціна	Грн.	13,59	12,32
Висота піни	Мм	55	40
Піностійкість	Хв.	5	4,5
Масова частка спирту	%	0,28	0,51
Масова частка сухих речовин у початковому суслі	%	6,49	6,41

З отриманих даних можна побачити що пиво досліджуваного підприємства виділяється та має кращі результати в порівнянні з продукцією підприємств-конкурентів. Енергетична цінність становить 32 в порівнянні з 27, харчова цінність також найвища – 8,35, а от ціна менша порівняно з ПАТ «Оболонь», становить 12,32 на фоні 13,59. Це є дуже позитивно адже вже можна спостерігати конкурентні переваги ПрАТ «Карлсберг Україна» перед ПАТ «Оболонь», якість продукції висока, при нижчій ціні, це говорить про те, що підприємство використовує стратегію яка допомагає знижувати собівартість не погіршуючи якість.

Наступним кроком буде оцінка якісних показників.

Таблиця 2.16 – Якісні показники безалкогольного пива

Показники	«Оболонь»	«Карлсберг Україна»
Прозорість та колір	Відмінно	Відмінно
Запах	Добре	Відмінно
Смак	Добре	Відмінно

З отриманих результатів бачимо, що і по якісним показникам ПрАТ «Карлсберг Україна» отримує першість, адже за всі показники отримало оцінку

відмінно, це означає, що підприємство та його продукція є досить конкурентоспроможними.

Необхідно проранжувати кількісні та якісні показники безалкогольного пива, враховуючи їх важливість, від більш до менш важливих.

Таблиця 2.17 – Ранжування показників

Ранг	Показник	Ранг	Показник
1	Смак	6	Ціна
2	Масова частка спирту	7	Висота піни
3	Масова частка сухих речовин у початковому суслі	8	Піностійкість
4	Енергетична цінність	9	Харчова цінність
5	Запах	10	Прозорість та колір

Далі розрахуємо проведемо розрахунок вагових коефіцієнтів для кожного з обраних показників.

$$W_1 = \frac{2 \cdot (10 - 1 + 1)}{10(10 + 1)} = 0,18;$$

$$W_2 = \frac{2 \cdot (10 - 2 + 1)}{10(10 + 1)} = 0,16;$$

$$W_3 = \frac{2 \cdot (10 - 3 + 1)}{10(10 + 1)} = 0,15;$$

$$W_4 = \frac{2 \cdot (10 - 4 + 1)}{10(10 + 1)} = 0,13;$$

$$W_5 = \frac{2 \cdot (10 - 5 + 1)}{10(10 + 1)} = 0,11;$$

$$W_6 = \frac{2 \cdot (10 - 6 + 1)}{10(10 + 1)} = 0,09;$$

$$W_7 = \frac{2 \cdot (10 - 7 + 1)}{10(10 + 1)} = 0,07;$$

$$W_8 = \frac{2 \cdot (10 - 8 + 1)}{10(10 + 1)} = 0,05;$$

$$W_9 = \frac{2 \cdot (10 - 9 + 1)}{10(10 + 1)} = 0,04;$$

$$W_{10} = \frac{2 \cdot (10 - 10 + 1)}{10(10 + 1)} = 0,02$$

З метою визначення інтегрального показника конкурентоспроможності для безалкогольного пива необхідно здійснити нормування кількісних і якісних параметрів. Нормування кількісних показників здійснюється до еталонного — максимального чи мінімального у залежності від впливу на показник конкурентоспроможності:

- якщо в якості еталонного обрано найбільше $A_i \max$, то всі значення даного рядка діляться на нього та у таблицю заноситься $a_{ij} = A_{ij}/A_i \max$;
- якщо в якості еталонного обрано найменше $A_i \min$, то еталонне значення ділиться на інші значення даного рядка та у таблицю заносяться $a_{ij} = A_i \min/A_{ij}$.

Для нормування якісних параметрів використовують значення функції бажаності. У наступній таблиці 2.17 наведено результати розрахунку кількісних та якісних параметрів безалкогольного пива трьох основних конкурентів на ринку пива України.

Таблиця 2.18 – Результати розрахунку кількісних та якісних параметрів безалкогольного пива.

	Характеристика	W_i	«Оболонь» світле	«Славутич» світле
1	Смак	0,18	0,782	0,975
2	Масова частка спирту	0,16	1	0,549
3	Масова частка сухих речовин у початковому суслі	0,15	0,988	1
4	Енергетична цінність	0,13	0,844	1
5	Запах	0,11	0,782	0,975
6	Ціна	0,09	0,868	1
7	Висота піни	0,07	1	0,727
8	Піностійкість	0,05	1	0,9
9	Харчова цінність	0,04	0,707	1
10	Прозорість та колір	0,02	0,975	0,975

На основі отриманих результатів, визначимо інтегральні показники конкурентоспроможності безалкогольного пива двох постачальників

$$A_{\text{Оболонь світле}} = 0,891$$

$$A_{\text{Славутич світле}} = 0,897$$

За результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності безалкогольного пива провідних українських виробників можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможним є пиво «Славутич» світле, так як його інтегральний показник приймає найбільше значення, тобто $A_{\text{Славутич світле}} = 0,897$ тах. Згідно з отриманими даними аналізу можна підсумувати, що конкурентоспроможним на українському ринку є пиво підприємства «Славутич» тому саме його продукцію необхідно просувати на нові ринки збуту в тому числі і закордонні.

Висновки до другого розділу

В результаті проведення аналітичного розділу було досліджено ринок пива України, наведено загальну характеристику досліджуваного підприємства, проаналізовано основні фінансові та господарські показники діяльності організації, розраховано показники рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «Карлсберг Україна», в результаті яких можна зробити висновок, що дане підприємство є достатньо стійким та рентабельним, також є фінансово незалежним так як не має залучених коштів, відповідно і фінансові ризики відсутні, а показники якщо і мають незначне зменшення в одному періоді то в наступному вже можна спостерігати їх збільшення., це свідчить про те, що присутня швидка реакція та миттєве виправлення негативних ситуацій на підприємстві.

Здійснено порівняльний аналіз бізнес-стратегій ПрАТ «Карлсберг Україна» та основного конкурента ПАТ «Оболонь», в результаті якого можна побачити, що «Карлсберг Україна» приділяє однакову увагу: стратегії

лідирів у витратах: упровадження новітніх технологій автоматичного управління.

Наведено аналіз складових частин функціональних стратегій ПАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна» який дав змогу визначити певні спільні риси у стратегічних наборах обох підприємств.

Далі було проведено розрахунки з оцінки конкурентоспроможності продукції основних гравців на ринку пива, після яких можна зробити висновок, що ПрАТ «Карлсберг Україна» має значні переваги, адже ціна товару менша, а якість його в порівнянні з ПАТ «Оболонь» є вищою.

Тому впевнено можна стверджувати, що конкурентна стратегія підприємства є достатньо ефективною, і забезпечує високі показники при порівнянні з іншими організаціями.

3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» НА НОВИЙ РИНОК

3.1 Формування стратегії виходу на зовнішній ринок підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Одним із етапів розробки та реалізації стратегії є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, а також виявлення сильних та слабких сторін.

Для виявлення сильних та слабких сторін в діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» проведемо SWOT-аналіз підприємства.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – великий досвід; – висока якість продукції; – достатньо висока популярність підприємства на ринку; – наявність інноваційних технологій, патентів; – відпрацьовані бізнес-потоки; – налагоджена збутова система з надійними каналами-дистрибуції; – надійні постачальники, постійні клієнти; – якісне, нове обладнання; – широкий асортимент продукції; – навчений і згуртований колектив; – високий контроль якості; – фокусування на споживачі; – конкурентоздатна цінова політика. 	<ul style="list-style-type: none"> – незважаючи на те, що підприємство виготовляє різноманітні напої, рівень диверсифікації низький; – висока залежність від постачальників сировини; – рівень продажу продукції має чітко виражений сезонний характер(65% річної виручки припадає на II і III квартал).
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – випуск нових видів продукції; – вдосконалення технології виробництва; – співпраця з іншими компаніями; – впровадження в нові сегменти ринку; – активна участь у спонсорській діяльності (це може бути своєрідною рекламою для продукції); – співпраця з великими супермаркетами по всій території України; – збільшення реклами; – формування зв'язків з громадськістю. 	<ul style="list-style-type: none"> – поява нових гравців на ринку – зміна тенденцій попиту (наприклад, зростання популярності дисконтного сегмента, що пояснюється зниженням купівельної спроможності громадян). – законодавче регулювання (нові митні бар'єри та законодавчі акти):

Для проведення аналізу стратегічних альтернатив необхідним є складання SWOT-матриці.

Таблиця 3.2 – SWOT-матриця

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Витіснення з ринку конкурентів за рахунок широкого охоплення ринку та низької вартості рекламного контакту; - Збільшувати обсяг виробництва та розширювати асортимент, тим самим зменшити кількість конкурентів на ринку; - Виготовляти нову продукцію за допомогою наявних інноваційних технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Мінімізувати витрати, тим самим укріпити свою конкурентну позицію; - Використовувати високотехнологічне та ресурсозберігаюче обладнання, це буде конкурентною перевагою підприємства; - Привернення уваги можливих клієнтів та збільшення ринкової частки шляхом участі у добродійних та гуманітарних акціях.
	Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Випуск нової продукції за рахунок розмаїття торгових марок, брендів, що дасть можливість уникнути зменшення цільової аудиторії; - Обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові сегменти як закордонного так і вітчизняного ринку; - Щоб зменшити сезонність попиту, у 1 і 4 кварталах впроваджувати акції, що дозволять отримати пріоритет в порівнянні з іншою продукцією. 	<ul style="list-style-type: none"> - Прогнозувати зміну смаків споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку; - Виробляти продукцію високої якості, щоб утримати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку; - стратегія привернення уваги нових клієнтів шляхом формування асортименту продукції, доступної за ціною для різних сегментів споживачів.

Ринок пива динамічно розвивається і сьогодні є один із найпривабливіших сегментів харчової промисловості України. Основними представниками пивоварної галузі України є: ПАТ “САН ІнБев Україна” (ринкова частка становить 32%), ПрАТ “Карлсберг Україна” (29,5%), ПАТ “Оболонь” (24,5%), ПрАТ “Ефес Україна” (5,2%) та ПАТ “Пиво-безалкогольний комбінат

“Радомишль” (2,8%). Частки малих пивоварень становлять приблизно 6% і поступово зменшується.

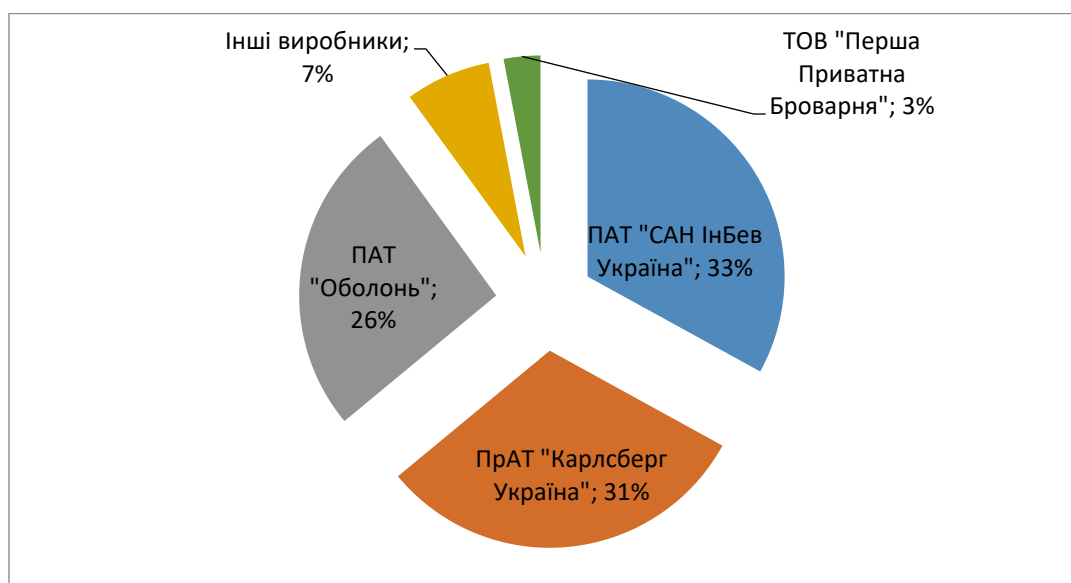


Рисунок 3.1 – Частки ринку виробників пива у 2019 році, %

Подальший розвиток експорту ПрАТ «Карлсберг Україна» орієнтований на отримання максимального прибутку від розширення закордонних ринків з мінімальними витратами, а також на досягнення очікуваної ефективності та виконання плану, має ґрунтуватися на оновленні портфелю брендів, які плануються до експорту. Але перед цим слід зазначити, що важливим аспектом в експорті є визначення конкретних цілей.

Для пивоварної компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» такими цілями можуть стати:

- розширення виробництва;
- збільшення прибутку завдяки освоєнню нових ринків;
- економія на масштабах виробництва;
- підвищення чи підтримка техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції;
- збільшення валютних ресурсів підприємства;
- диверсифікація виробництва.

Визначені цілі компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» складають основу для формування стратегії експорту, яка дозволить підприємству правильно спланувати систему критеріїв, пріоритетів та сценаріїв розвитку експортної діяльності підприємства. Отже, стратегія експорту пивоварного підприємства може будуватись на таких ключових складових (рис.3.2):

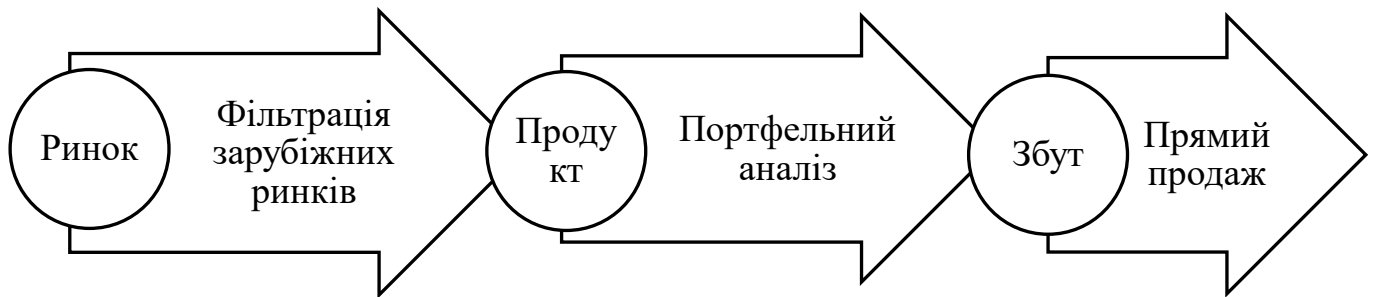


Рисунок 3.2 – Складові стратегії експорту

Зокрема фільтрація зарубіжних ринків може здійснюватися за моделлю «чотирьох фільтрів», яка була вперше запропонована Р. Волвурдом . Вона надає можливість з великої кількості країн вибрати декілька найбільш перспективних не лише з погляду загального ринкового потенціалу, але і конкретних особливостей фірми, а також цілей її закордонної діяльності[38].

Компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» не здійснює жодних поставок до США, Канади, Африки, Австралії та Нової Зеландії, тож скористаємось моделлю «чотирьох фільтрів» та визначимо найпривабливіший ринок для здійснення експорту.

Ринок США, Канади, Австралії та Нової Зеландії доречно відсіяти через незручне географічне розташування. Компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» зосереджена на здійсненні поставок, використовуючи оптимальні логістичні шляхи з низькими витратами.

Одним із потенційно привабливих регіонів для багатьох українських експортерів є ринок Африки. Згідно моделі «чотирьох фільтрів» найбільш реальною країною для прямого експорту пива є Марокко, Алжир, Єгипет та Лівія згідно пріоритетності[39].

За останніми тенденціями зростання населення, урбанізація та економічне зростання роблять Африку вкрай привабливим ринком, зокрема для світових виробників пива. До 2025 року населення Африки може скласти одну п'яту частину від світового. Цікавим є те, що розвиток світового пивного ринку в 2016-2020 роках визначатимуть чотири тенденції розвитку пивного ринку: збільшення популярності пива в Африці, консолідація ринку, смакова різноманітність і зростання попиту на слабоалкогольне пиво.

Африка привертає потенціалом і низькою конкуренцією. Вона вважається найбільш швидкозростаючим пивним ринком в світі. Так, наприклад, за підсумками 2016 року зростання ВВП Африки склало 2322 млрд дол. Протягом 20 років майже третина країн Африки на південь від Сахари демонструють зростання ВВП на рівні 5% щорічно, і потенціал їх розвитку залишається колосальним. Оскільки, африканський ринок незрілий, конкуренція на ньому низька, виходити з продуктами, які користуються попитом в світі, буде набагато легше, тому доцільно впровадити проект про експорт до країн Африки. Звернемось до детальної концепції проекту (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Концепція проекту з розширення ринків експорту до країн Африки

<p>1. Причини ініціалізації проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів ринку пива; - збільшення прибутку.
<p>2. Мета проекту</p> <p>Розширення ринку експорту продукції до країн Африки, а саме: Марокко, Алжир, Туніс, Лівія та Єгипет, що мають найбільший попит на продукцію ТМ «Львівське» та ТМ «Львівське Роберт Домс».</p> <p>Часові обмеження: не більше 5 років.</p> <p>Фінансові обмеження: 10 млн. грн.</p>
<p>3. Очікувані вигоди проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів ринку пива; - збільшення додаткових робочих місць; - підвищення попиту; - збільшення обсягу продажу продукції компанії;

Продовження таблиці 3.3

<ul style="list-style-type: none"> - збільшення прибутку; - збільшення відсотків по дивідендам; - популярність та лояльність підприємства серед нових споживачів.
<p>4. Допущення та ризики проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність персоналу який бажає працювати в Африці; - затримка виробництва продукції; - затримка постачання продукції; - митні бар'єри; - зростання курсу іноземної валюти.

Перед виходом на новий ринок, компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» зосереджена на таких задачах (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 Задачі підприємства перед розширенням експортних ринків Африки

<i>Задача</i>	<i>Критерій її рішення</i>
Вихід на нові ринки	Продаж готової продукції у вибрані країни, проведення маркетингових Досліджень
Наростити частку міжнародного ринку пива в об'ємах (Volume share)	Збільшення обсягів: проведення промо-кампаній, встановлення акцій, проведення маркетингових програм
Наростити частку міжнародного ринку пива в грошовому еквіваленті (Value share)	Встановлення конкурентоспроможної ціни на продукт, проведення рекламних Кампаній
Подальше створення збутового підрозділу на цільовому зовнішньому ринку	Інвестування
Подальше створення виробничих потужностей на зовнішньому ринку	Інвестування

Компанія буде дотримуватись стратегії розвитку ринку, оскільки немає необхідності створювати новий продукт для нового ринку, через те, що реалізація невідомого продукту на досить новому ринку може супроводжуватись значними ризиками.

Пиво – важлива частина не тільки для гарного проведення часу, але і повсякденності. Зазвичай, африканці п'ють багато пива, і аналітики Canadean очікують, що африканський ринок в найближчі п'ять років буде зростати швидше, ніж будь-який інший. Свій внесок вносять урбанізація і швидке

зростання чисельності населення і його доходів. Наприклад, Нігерія до 2050 року, за прогнозами ООН, стане третьою країною за чисельністю населення в світі. В цілому на Африканському континенті до 2050 року буде більше дорослих працюючих (і, відповідно, питущих) людей, ніж в інших частинах світу. За словами аналітиків, в 2015-2020 роках споживання пива в Африці буде рости на 5% щорічно. Це швидше, ніж в Азії, на Близькому Сході і в Північній Африці (по 3%), і набагато швидше, ніж на старих ринках Західної Європи та Північної Америки (1% або менше). Переважна більшість пива, споживаного в Африці, монополізовано чотирма глобальними компаніями: «SABMiller», «Heineken», «Castel» і «Diageo». Візьмемо до уваги бренд, імпортується в Україну компанією ПрАТ «Карлсберг Україна» – «Guinness». Саме з цим брендом в 2007 році Африка обійшла Ірландію і стала для компанії другим за величиною ринком[40].

Проект буде здійснюватись в декілька фаз (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – Зміст фаз життєвого циклу проекту

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання та контроль	Завершення
Початок фази	Затвердження проекту	Формування вимог та розробка стратегії	Вихід на ринок Африки	Проведення завершальних робіт
Перелік основних робіт	1) Визначення цілей проекту; 2) Визначення сегментації ринку; 3) Вибір продукції, яка зможе задовольнити потреби споживачів; 4) Аналіз каналів збуту; 5) Виявлення можливостей PR-у та реклами на ринку;	1) Визначення й аналіз видів робіт, необхідних для реалізації проекту; 2) Складання генерального плану проекту; 3) Визначення необхідних ресурсів та їх розподіл; 4) Складання попереднього ТЕО;	1) Розробка експортної стратегії; 2) Розробка комплексу маркетингу; 3) Формування стратегії управління ризиками; 4) Пошук інвесторів та партнерів; 5) Переговори та укладання контрактів; 6) Контроль поточного стану проекту.	1) Підготовка звіту про реакцію ринку; 2) Підготовка загального звіту.

Продовження таблиці 3.5

	б) Виявлення потенційних ризиків.	5) Формування команди учасників проекту; 6) Розробка узгодження проектно-кошторисної документації.		
Ключові віхи	Затвердження проекту	Затвердження плану проекту	Підписання контрактів та проведення переговорів	Звіт про досягнення цілей проекту
Складності	Ретельність визначення та аналіз впровадження проекту	Несумісність даних	Наявність розбіжностей між замовниками та постачальниками	Перегляд концепції просування бренду
Закінчення фази	Затвердження проекту виконано	Затвердження вимог та стратегії	Експорт зроблено	Проект завершено

Розглядаючи найближчі країни до кордону України (табл. 3.6), ми бачимо, що країни є досить привабливими для пивоварної компанії, зокрема Єгипет та Алжир, спираючись на показники ВВП, населення та обсяг імпорту.

Таблиця 3.6 – Загальні відомості про країни Африки

Показник	Єгипет	Лівія	Марокко	Алжир	Туніс
ВВП, млрд. дол. (2017)	3685	33,31	110,71	175,49	39,88
ВВП на душу населення, млрд. дол (2017)	3514,49	4643	3177	3844	3710
Населення (2017)	96 601 146	6 276 235	35 568 000	41 605 424	11 609 704
Чоловіки	48503545	3 161 076	17 426 152	20 997 661	5 802 500
Жінки	48097601	3 115 159	18 141 848	20 607 763	5 807 204
Вікова група, 15-64 роки (2017)	60660690	3 933 693	23 499 778	29 363 445	8 020 308
Чоловіки	30821562	2 020 508	11 499 846	14 808 203	3 961 027
Жінки	29839128	1 913 185	11 999 932	14 555 242	4 059 281
Обсяги експорту, млрд дол (2016)	22,4	8,78	22,6	29,9	12,9

Продовження таблиці 3.6

Обсяги імпорту (2016), млрд дол	57,7	11,4	41,5	47,0	18,8
Відстань від України, км	2 269,01	2 415,84	3 525,46	2 661,39	2 529,56

Найчастіше варять пиво жінки, а споживають його – чоловіки. З незапам'ятних часів в пивоварінні використовували сорго – ця культура може переживати високі температури і екстремальну засуху. Цікавим є той факт, що не тільки у світі, але й тепер в Африці розвивається рух крафтового пивоваріння, але більшість успішних крафтових пивоварів імпортують пшеницю з Європи і агресивно використовують європейські та американські технології та інгредієнти[40].

Зокрема в Єгипті, досить довгий час пиво було вельми недоступним, тому й взагалі були відсутні будь-які традиції виробництва пива, а також бажання їх розвивати. Тим більше, що пиво – алкогольний напій, а алкоголь в мусульманській країні – табу. Тому, за останній час в країні пірамід дещо все-таки зрушила в кращу сторону для любителів пива.

Зокрема маркетингові дослідження показують загальний стан пивоварного ринку Африки цілком привабливим, через середню ціну, унікальність сезонності, поточного стану та майбутні перспективи (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Маркетингові дослідження країн Африки

Показник	Значення
Динаміка об'ємів продажу	35,90 %
Ціна, 550 мл	0,84\$

Цільова аудиторія за цінами	2 – 3\$
Акцизний збір	10%
Кількість літрів алкоголю на рік	до 70 л

Продовження таблиці 3.7

Наявність циклічності на ринку продукції	Пиво в Африці не є сезонним продуктом. В Африці наявна постійна висока температура.
Якісний опис поточного стану	Африка привертає потенціалом і низькою конкуренцією. Вона вважається найбільш швидкозростаючим пивним ринком у світі.
Релігія	Іслам
Глобальні перспективи	Протягом 20 років майже третина країн Африки на південь від Сахари демонструють зростання ВВП на рівні 5% щорічно, і потенціал їх розвитку залишається значним. Оскільки, африканський ринок незрілий, конкуренція на ньому низька, виходити з продуктами, які користуються попитом у світі, буде набагато легше. Зокрема, більша частина населення є мусульманами, яка віддає перевагу безалкогольному пиву або ледь алкогольному, інша частина населення вподобає крафтове пиво. Цікавим є той факт, що африканці щонайменше вподобають національне пиво і щонайбільше віддають перевагу імпортованому.

Останніми роками в Африці будуються пивоварні, одна з найсучасніших – в Ель-Гуна. Єгиптяни вчать, запрошують до себе кращих виробників з усього світу, в першу чергу, з Європи. І якщо раніше тут повсюдно панувала одна марка – «Stella», то зараз їх кілька. Виробництво власних марок пива для будь-якої країни – це гордість, адже, технологій виробництва хмільного напою існує безліч, у кожної марки свій смак і свої шанувальники[41].

Насамперед розглянемо діючих масштабних конкурентів в Африці (у Додатку Б табл. 1). За наведеними даними, ми бачимо, що Намібія та Уганда мають найбільш насичений ринок різноманітних брендів пива.

Сьогодні двома найбільшими африканськими виробниками пива є Нігерія та Південно-Африканська республіка. У Нігерії знаходиться близько 30-ти пивоварень, найбільша з яких «Golden Cruinea Breweries». Однак національна

пивна промисловість постійно відчуває на собі вплив інтернаціональних концернів, таких як «Castel», «Henninger» і «Heineken». Останній проявляє особливу активність в Бурунді, Конго, Гані, Марокко і Анголі[42].

Одним з найбільших пивоварних підприємств в Африці є «BGI» («Brasseries et Glacieres Internationales»). В даний час фірма здійснює керівництво 25 пивоварнями розташованими в 14-ти країнах континенту: Камеруні, Габоні, Нігерії, Беніні, Сенегалі, Заїрі, Тунісі та ін. Найвідомішими марками пива від компанії «BGI» вважаються сорти «33», «Export», «Flag», «Beaufort», «La Stakelle». Крім того, «BGI» виробляє ще й кілька сортів за ліцензією, в тому числі: «Guinness», «Tuborg», «Carlsberg», «Nutzig» і «Amstel». У 1991 році ця компанія викупила другий пивоварний завод в Камеруні, а роком пізніше – фірму «La Beninoise» в Беніні.

Бельгійська фірма «Interbrew» володіє відразу трьома пивоварнями. Одна з них «Brasimba» (в Заїрі) виробляє в основному два сорти: «Simba» і «Tembo». А на пивоварні «Mocaf» (Центральна Африка), яка увійшла до складу «Interbrew» пізніше, варяться особливі сорти – «Mocaf Blend» і «Super Mocaf».

У Кенії, де ячмінь і хміль ростуть краще, ніж в інших країнах, асортимент пивної продукції є помітно багатшим. Основною броварнею цієї країни є «Kenya Breweries», яка виробляє особливий сорт «Tusker», що експортується навіть у США. Крім того, «Kenya Breweries» випускає сорти «Pilsner Lager» і ароматний[42].

На Мадагаскарі теж існує велика пивоварна компанія – «STAR» («Societe Tananarivienne de Refrigeration»). Вона володіє трьома пивоварнями – «Antsirabe», «Tulear» і «Diego Suard», які, проте, виробляють по суті один і той же сорт пива з дивною назвою «Three Hoises Beer», що іменується в народі «ТНВ». Варять на острові і світлий сорт «Buk's Bran», а також пиво для особливих випадків. Наприклад, на честь Дня незалежності компанія «STAR» випустила особливий сорт «Independent Bur», що містить 6.5% алкоголю.

Проте, для досліджуваного підприємства розглянуті ринки можуть братись до уваги тільки в останньому випадку, оскільки воно зацікавлене експортувати в

найближчі країни до українського кордону, через те, що прямий експорт має враховувати мінімальні витрати на логістику.

У такому випадку, розглянемо детально ринок пива в потенційних обраних країнах для ПрАТ «Карлсберг Україна» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Ринок пива в обраних країнах для прямого експорту

Країна	Бренд	Саббренд	Ринок пива в Африці
Єгипет	Stella	- світле - експортне - преміум	Майже вся пивоварна промисловість Єгипту монополізована компанією Heineken. Всі найпопулярніші бренди належать саме Heineken. Бренд №1 в Єгипті – «Stella». Пиво Стелла випускає компанія «A1 Ahram Beverages Company». В Єгипті споживання алкоголю невисоке, а доходи від виробництва алкогольних напоїв невеликі. За рівнем якості і на смак його можна порівняти з дешевими сортами пива в Росії.
	Sakara	- світле; - Pold; - Weisen; - King.	Сорт «Gold» вважається трохи вище якістю, сорт Weizen виконаний в німецькому стилі пивоваріння. Різниця між цими трьома сортами майже не відчувається. Пиво «Sakara King» має міцність 10%. У порівнянні з цим, за відгуками пиво не міцне та містить в собі етиловий спирт.
	Meister	- світле; - Max.	Справжнє єгипетське пиво з міцністю 8% алкоголю.
	Heineken		Heineken випускає в Єгипті пиво під своїм брендом, проте воно дуже відрізняється за якістю.
Алжир	-	-	-
Марокко	-	-	-
Лівія	-	-	У країні розташоване представництво пивоварної компанії «Балтика», яка входить в Карлсберг Груп. Перші поставки безалкогольного пива «Балтика 0» було здійснено у 2011 році

Отже, можна зробити висновок, що тільки в одній країні є декілька гравців, проте навіть з достатньо широким асортиментом вибору того чи іншого продукту, споживачі залишаються не задоволеними і віддають перевагу європейським брендам.

ПрАТ «Карлсберг Україна» співпрацює з транспортною компанією «Grand Logistics Company», відповідно поставки будуть відбуватись згідно «INCOTERMS2010» за умовами DDP.

Важливо виокремити основні маркетингові заходи, які можуть застосовуватись для пробного експорту:

- промо-акції;
- знижки;
- спонсорство;
- застосування додаткових місць продажу (ДМП);
- реклама продукції на POS-матеріалах.

Зокрема при застосуванні маркетингових заходів можуть очікуватись такі результати збільшення обсягів продажів (табл. 3.9):

Таблиця 3.9 – Стандартні статистичні дані, на які спираються компанії при прогнозуванні ефективності продажів на міжнародних ринках

Ціна за одиницю товару		
Заходи	менше 5\$	більше 5\$
ДМП	43%	23%
Знижка	44%	32%
POSM	27%	24%

Отже, на основі представлених вище результатів дослідження пропонується інвестиційний проект, який буде спрямований на розширення ринків експорту компанією ПрАТ «Карлсберг Україна» до країн Африки.

Розширення ринку експорту до країн Африки значно покращить такі ключові аспекти роботи міжнародної компанії:

- збільшення обсягів ринку пива;
- відсутність простою заводів у Києві, Запоріжжі та Львові;
- збільшення додаткових робочих місць;
- підвищення попиту;
- збільшення обсягу продажу продукції компанії;

- збільшення прибутку;
- популярність та лояльність підприємства серед нових споживачів.

Вагомим аргументом впровадження даного проекту є збільшення операційного прибутку компанії завдяки зусиллям всіх трьох регіонів.

В Азії, наприклад, триває органічне зростання чистої виручки, завдяки сильному ціноутворенню. Проте в Східній Європі, незважаючи на складну ринкову ситуацію і падіння курсу валют, показники займають гідні позиції. Тож, якщо ми беремо українську пивоварну компанію як об'єкт дослідження і як компанію, що потребує розширення до нових ринків, то насправді Африка є привабливим ринком[45].

3.2 Доведення економічної доцільності запропонованої стратегії виходу на зовнішній ринок підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Надалі, після того, як сформовано проект для нових експортних ринків країн Африки, доречно спрогнозувати майбутні вигоди ефективності проекту, а також проаналізувати, які можливі ризики можуть виникнути в разі застосування нової стратегії.

Ефективність проекту – категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників. Ефективність проекту в цілому оцінюється з метою визначення потенційної привабливості проекту для всіх можливих учасників і пошуку джерел фінансування.

«Карлсберг Груп» - один із найбільших датських інвесторів на території України, тож основним інвестором для реалізації даного проекту буде «Карлсберг Груп», штаб – квартира якої знаходиться в Копенгагені та який, станом на 2017 рік, володіє 95% статутного капіталу товариства.

Визначимо основні витрати по проекту в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Основні витрати по проекту

Статті	Об'єм, грн.
--------	-------------

Замовлення маркетингових досліджень у компанії «Nielsen»	1 500 000,00
Створення складального підрозділу	500 000,00
Розробка POS-матеріалів та орендування торгових точок каналів традиційної та сучасної торгівлі	500 000,00
Всього:	2 500 000,00

Визначимо склад учасників проекту і сформуємо таблицю із зазначенням статусу їх участі в проекті (табл. 3.11). Також, відповідно до відомості нарахування заробітної плати на підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна» призначимо основну заробітну плату учасників проекту за годину.

Таблиця 3.11 – Учасники проекту та їх основна заробітна плата

Етапи реалізації проекту	Учасники проекту	Статус	Оплата грн/год
Організація проекту	Керівник проекту (2)	Внутрішній	105,00
	Ініціатор	Внутрішній	60,00
	Менеджер ЗЕД	Внутрішній	68,00
	Маркетолог (5 чол)	Внутрішній	50,00
	Проектувальник (2)	Зовнішній	51,00
	Юрист	Зовнішній	58,00
Формування вимог та розробка стратегії	Керівник проекту	Внутрішній	105,00
	Менеджер ЗЕД (2 чол)	Внутрішній	68,00
	Проектувальник	Зовнішній	51,00
	Маркетолог (2)	Внутрішній	50,00
Ввід в експлуатацію	Спеціаліст з документообігу	Внутрішній	60,00
	Менеджер з продажу	Внутрішній	60,00
	Менеджер ЗЕД	Внутрішній	68,00
Проведення завершальних робіт	Менеджер ЗЕД (2 чол)	Внутрішній	68,00
	Маркетолог	Внутрішній	50,00
	Керівник проекту	Внутрішній	70,00

Проведемо розрахунок додаткової заробітної плати та проведемо нарахування на основну заробітну плату (табл. 3.12). Величина нарахувань на заробітну плату складає 22% від суми основної та додаткової заробітної плати.

Таблиця 3.12 – Додаткова заробітна плата на нарахування

Етапи реалізації проекту	Учасники проекту	Оплата додаткова грн./год.	Нарахування грн./год.
Організація проекту	Керівник проекту (2)	10,50	25,41
	Ініціатор	6,00	14,52
	Менеджер ЗЕД	6,80	16,45
	Маркетолог (5 чол)	5,00	12,1
	Проектувальник (2)	5,10	12,34

Продовження таблиці 3.12

	Юрист	5,80	14,03
Формування вимог та розробка стратегії	Керівник проекту	10,50	25,41
	Менеджер ЗЕД (2 чол)	6,80	16,45
	Проектувальник	5,10	12,34
	Маркетолог (2)	5,00	12,1
Ввід в експлуатацію	Спеціаліст з документообігу	6,00	14,52
	Менеджер з продажу	6,00	14,52
	Менеджер ЗЕД	6,80	16,45
Проведення завершальних робіт	Менеджер ЗЕД (2 чол)	6,80	16,45
	Маркетолог	5,00	12,1
	Керівник проекту	7,00	16,94

Надалі, сформуємо витрати відповідно до кожного етапу робіт в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 Витрати відповідно кожному етапу проекту

Етап робіт	Заробітна плата, грн	Матеріали та комплектуючі	Витрати на роботи, що виконуються сторонніми організаціями	Фіксовані витрати (закупівля сировини, виробництво, транспорт та митні витрати)	Всього
Затвердження проекту	94 888	-	15 488	-	110 376
Формування вимог та розробка стратегії	40 528	19 590	9 792	-	69 910
Вихід на ринки Африки	112 848	19 680	-	3 658 900	3 791 428

Проведення завершальних робіт	17 832	90	-	-	17 922
Всього, грн	266 096	39 360	25 280	3 658 900	3 989 636

Оскільки проект є інноваційним та потребує додаткових інвестицій, то для розрахунку основних показників ефективності проекту з розширення ринків експорту до країн Африки доцільно скласти табл. 3.14, в якій представлені вихідні дані.

Таблиця 3.14 – Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту

Показники	Значення, грн
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	3 989 636
ЕВІТДА (= дохід – змінні витрати – постійні витрати)	1 004 864
Рентабельність по ЕВІТДА, %	827 %
2. Грошові потоки по місяцях, грн.:	
в 1 міс	1 250 000
в 2 міс	2 200 650
в 3 міс	4 250 600
в 4 міс	9 770 300
3. Ставка дисконту, %	30
4. Допустимий для підприємства термін окупності інвестиційний, років	4

Проаналізуємо ефективність запропонованого проекту. Для цього розрахуємо такі показники:

NPV - чистий дисконтований дохід розраховується за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1)$$

Якщо значення NPV за заданої норми дисконту додатне, можна вважати проект ефективним і розглядати питання про його прийняття чи подальший аналіз.

Результати розрахунків представлені у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Оцінка ефективності проекту

Показник	Рік					Сума
	0	1	2	3	4	
Інвестиції	- 1500000		- 500000		- 500000	2 500 000
Доходи		1250000	2700650	4250600	10270300	18471550
Д-1	-1500000	1250000	2200650	4250600	9770300	15971550

Продовження таблиці 3.15

Ставка дисконтування	1	0,769	0,592	0,455	0,350	
NPV	-1500000	961250	1302784,8	1934023	3069605	5767662,8
Дисконтований операційний грошовий потік		961250	1302784,8	1934023	3069605	4717662,8
Дисконтований інвестиційний грошовий потік						2500000
IRR						83%
PI						2,30
DROI						1,30
DPP						3,60
BCR						11,90

Таким чином, значення NPV за норми дисконту 30% (в табл. 3.14) буде позитивним у перший рік реалізації проекту.

Індекс прибутковості (PI) розраховується за формулою (3.2):

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^n} : IC \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{4717662,8}{2500000} = 2,30$$

Отже, проект приймається, оскільки $PI > 1$.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховується за формулою (3.3):

$$DROI = NPV / PV (C_{Finv}) = PI - 1 \quad (3.3)$$

$$DROI = 2,30 - 1 = 1,30$$

Оскільки $DROI > 0$ – проект інвестування приймається.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) розраховується за формулою (3.4):

$$DPP = \min n, \text{ при якому: } \sum_{k=1}^n \frac{1_k}{(1+r)^k} \geq IC \quad (3.4)$$

$$DPP = 1 + 2\,500\,000 / 961\,250 = 2,60 \text{ р.}$$

Показник вигід/витрат (BCR), який розраховується за формулою (3.5):

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.5)$$

$$BCR = \frac{44873089}{3773166} = 11,90$$

Зведемо сумарно всі показники ефективності проекту табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Показники економічної ефективності проекту

Найменування показника ефективності	Значення
Середньорічна дохідність	4717662,8
NPV	5767662,8
IRR	83%
PP (строк окупності)	2,6 років
Чистий прибуток	6282513,5

Як бачимо, проект має позитивну середньорічну дохідність, чисту теперішню вартість, а також чистий прибуток. Загальний строк окупності проекту 3,36 років при оцінюванні тривалості проекту в 5 років.

Фінансуватись проект буде в перший рік штаб-квартирою, наступні роки – прибутком (табл. 3.17). Проект не потребує позикових коштів у вигляді кредитів від банківських устав, отже фінансові ризики по проекту мінімальні.

Таблиця 3.17 – Фінансування проекту

Джерело	Стаття видатків	Об'єм
Власні	Прибуток	6282513,5
Залучені	Внески зарубіжного інвестора – «Карлсберг група»	20 000 000
Всього :		20 628 251,5

У проект доцільно фінансувати, оскільки BCR є більшим одиниці.

Отримані результати розрахунків свідчать про доцільність реалізації проекту.

Далі слід проаналізувати ризики, метою аналізу яких є оцінка всіх їх видів і визначення можливих шляхів їх зниження, доцільності реалізації проекту за наявного ступеня ризику та способів його зменшення. Цей аналіз передбачає виявлення ризиків проекту й їх оцінку з визначенням впливових чинників, пошук шляхів зниження ризику, врахування його за оцінки доцільності реалізації проект та способу його фінансування.

Для аналізу ризиків приведений їх реєстр у таблиці (3.18).

Таблиця 3.18 – Реєстр ризиків проекту

Назва ризику	Опис, вплив на проект	Власник ризику (менеджер ризику)	Оцінка ризику		Шляхи пом'якшення
			Вплив	Ймовірність оцінена власником ризику	
Затримка постачання продукції	Проблеми з поставкою продукції можуть призвести до затримки реалізації проекту	Проектувальник	-	5%	Чітке прописання договірних зобов'язань
Митні бар'єри	Існування технічних бар'єрів, які містять вимоги до імпортованої продукції	Менеджер ЗЕД	-	9%	

Зростання курсу іноземної валюти	Загроза витрат, пов'язаних із зміною єгипетського фунта, марокканського годирхама, лівійського та алжирського динару по відношенню до долара	Керівник проекту	-/+	6%	
Затримка виробу продукції	Проблеми з виробом продукції призведуть до проблем з постачанням	Керівник проекту	+	2%	

Таким чином, серед ризиків проекту переважають зовнішні ризики. Для оцінювання ризиків проекту (табл. 3.20) використаємо трирівневу шкалу ймовірності ризику (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Трирівнева шкала ймовірності ризику

Інтервал ймовірності	Значення ймовірності	Вербальне формулювання	Числова оцінка
1-33%	17%	Низька	1
34-67%	50%	Середня	2
68-99%	84%	Висока	3

Таблиця 3.20 – Трирівневий розподіл ймовірності ризику

Ризики	Значення ймовірності, %	Вербальне формулювання	Числова оцінка
Затримка постачання продукції	5	Низька	1
Митні бар'єри	9	Низька	1
Зростання курсу іноземної валюти	6	Низька	1
Затримка виробу продукції	2	Низька	1

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що найбільш суттєвими є ризики виникнення митних бар'єрів та зростання курсу іноземної валюти. Запобігти іншим ризикам проекту можна завдяки чіткому формулюванню зобов'язань у договорі між контрагентами.

В табл. 3.21 для оцінки використовується інтегральна шкала в межах від 0 до 10 балів (0 – ризик не реалізується; 10 – ризик виявиться напевне).

Для характеристики ризику як міри невизначеності використовують такі показники як: дисперсія, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. В цілому, для реалізації проекту по розширенню експорту до країн Африки виділяється три варіанти його реалізації: оптимістичний, нормальний, песимістичний. Розрахунки впливу виявлених ризиків на реалізацію проекту здійснено в табл. 3.22.

Використаємо експертний метод оцінки ризику (табл. 3.21).

Таблиця 3.21 – Оцінка ризиків експертним методом

Види ризиків	Питома вага, W_i	Експерти: посада					Середня ймовірність появи, V_i	Бал ($W_i * V_i$)
		Директор з маркетингу торгових каналів	Менеджер з маркетингу	Менеджер ЗЕД	Директор продажів	Головний технолог		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Затримка постачання продукції	0,7	0	7	2	3	4	3,2	2,24
Митні бар'єри	0,5	2	1	9	8	8	5,6	2,8
Зростання курсу іноземної валюти	0,8	9	10	9	8	2	7,6	6,08
Затримка виробу продукції	0,3	2	3	0	5	6	3,2	0,96

Таблиця 3.22 – Сценарії реалізації проекту

Показник	Оптимістичний	Нормальний	Песимістичний
Ймовірність (Pi)	0,3	0,5	0,2
Очікуваний прибуток, тис. грн.	6250300	5000000	3800000
Математичне відхилення	27107875027000		
Дисперсія D(x)	738725718900		

Середньоквадратичне відхилення	1,63
Коефіцієнт варіації	6,013

$$M[X] = x_1p_1 + x_2p_2 + x_3p_3 = 6250300 \cdot 0.3 + 5000000 \cdot 0.5 + 3800000 \cdot 0.2 = 1875090 + 2500000 + 760000 = 5135090;$$

$$M[X^2] = x_1^2p_1 + x_2^2p_2 + x_3^2p_3 = 6250300^2 \cdot 0.3 + 5000000^2 \cdot 0.5 + 3800000^2 \cdot 0.2 = 117198750270 + 12500000000 + 2888000000 = 271078750270;$$

$$D[X] = M[X^2] - (M[X])^2 = 271078750270 - 5135090^2 = 271078750270 - 263691493081 = 7387257189.$$

Середньоквадратичне відхилення проекту невелике, отже ризик є мінімальним. А коефіцієнт варіації нам показує, що частка ризику на одиницю очікуваного доходу дорівнює 6,013.

Перш ніж вживати заходів щодо зниження ризиків, необхідно спочатку оцінити їх значущість і вплив на ефект (NPV) проекту. Цьому може допомогти аналіз чутливості.

Аналіз чутливості - це метод оцінки впливу основних параметрів фінансової моделі на результуючий показник (NPV). Передбачається, що невизначеність кожного параметра переважно пов'язана з якимось одним видом ризику. Побудуємо залежність NPV від найважливіших параметрів - ставки дисконту (рис. 3.3) і зміни початкових інвестицій (рис. 3.4).

Проаналізуємо, яким чином підвищення ставки дисконтування вплине на загальну успішність проекту (рис. 3.4). Графік показує, що критична точка по параметру "ставка дисконту" досягається при NPV 1487404 грн.

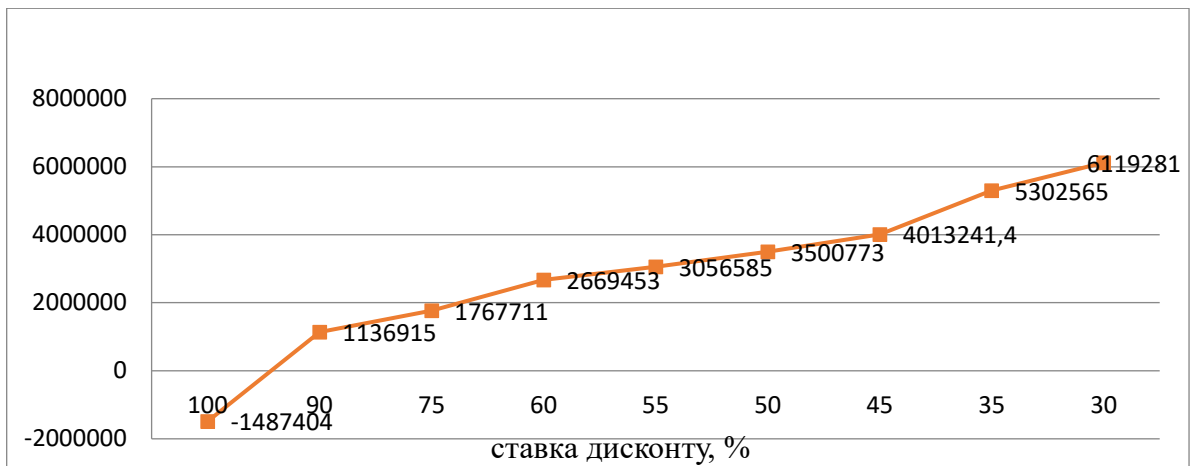


Рисунок 3.3 – Залежність NPV від зміни ставки дисконту

Рисунок 3.4 показує, що критична точка параметру «початкові інвестиції» знаходиться приблизно на рівні 5350000 тис. грн. Це значення є на 3 850 000 грн. більшим, ніж очікуване прогнозоване фінансовим директором значення у 1 500 000 грн.

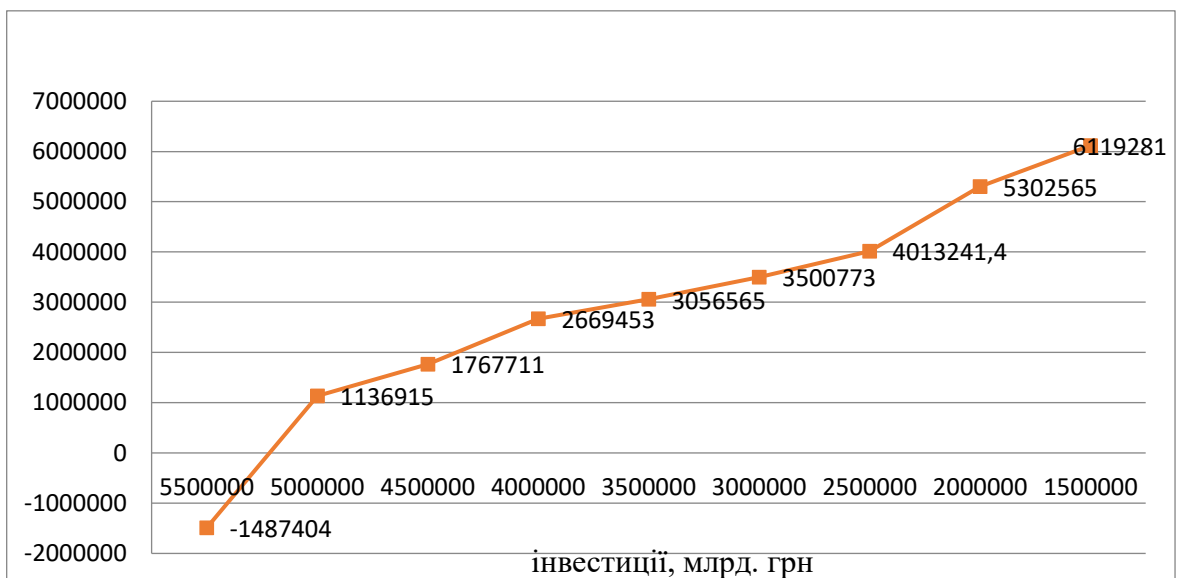


Рисунок 3.4 – Залежність NPV від зміни початкових інвестицій

В результаті, чотири основні параметри, які найбільше впливатимуть на успішну реалізацію проекту – це початкові інвестиції, ставка дисконту, об’єм доходів і термін окупності проекту.

Висновки до третього розділу

Відповідно до проведених досліджень, спираючись на останні факти та проведену фільтрацію потенційних ринків за моделлю «чотирьох фільтрів» одним із потенційно привабливих ринків є Північна Африка, а саме: Марокко, Туніс, Алжир, Єгипет та Лівія. В країнах Південної Африки компанія поки що не може бути зацікавлена, оскільки, здійснюючи прямий експорт, компанія повинна зосередитись на створенні найбільш ефективних та найменш витратних логістичних шляхів поставки продукції.

Бренд «Львівське», який є першим пивом в Україні експортується майже в усі країни Європи та Азії, оскільки користується попитом в цих країнах, зокрема на ринку України – ТМ «Львівське» приносить основний прибуток компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»

Фінансова частина запропонованого проекту оптимістична: очікуваний чистий прибуток - 6282513,50 грн. Строк окупності проекту 2,6 років при оцінюванні тривалості проекту в 5 років. Проект має позитивну середньорічну дохідність та чисту теперішню вартість. Також оцінено можливе виникнення ризиків у вигляді митних бар'єрів та зростання курсу іноземної валюти.

Провівши відповідні розрахунки, прогнозуючи майбутню ефективність проекту та виокремивши відповідні ризики, проект з виходу на ринок Африки для компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» є фінансово-ефективним та доцільним для реалізації з низькою ймовірністю виникнення ризиків.

ВИСНОВКИ

Отже, у ході виконання дипломної роботи на тему « Вихід підприємства харчової промисловості на нові ринки шляхом розробки відповідної стратегії (на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»)» було розглянуто теоретичні основи виходу на зовнішній ринок, досліджено типи стратегій, проаналізовано діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна», досліджено його фінансовий стан, розроблено і запропоновано стратегію виходу на зовнішній ринок та обраховано економічну доцільність запропонованих дій.

У першому розділі було розкрито сутність стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок та стратегічного управління. Кожна із розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару. Результатом дослідження є класифікація стратегії за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин).

За результатами аналізу теоретичних засад було виявлено, що важливим при розробці стратегії є врахування специфіки галузі, у якій функціонує підприємство.

Другий розділ дипломної роботи присвячений дослідженню ПрАТ «Карлсберг Україна» та його фінансово-економічного стану.

Також було проаналізовано пивоварну галузь України.

Зваживши та оцінивши поточний стан компанії, ПрАТ «Карлсберг Україна» може розглядати можливість виходу на нові ринки, збільшуючи при цьому міжнародну представленість і зовнішню частку компанії.

Було наведено загальну характеристику досліджуваного підприємства, проаналізовано основні фінансові та господарські показники діяльності організації, розраховано показники рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «Карлсберг Україна». На базі такого аналізу можна зробити висновок про те, що дане підприємство є достатньо стійким та рентабельним, також є фінансово незалежним, оскільки не має залучених коштів, відповідно і фінансові ризики відсутні, а показники, якщо і мають незначне зменшення в одному періоді, то в наступному вже можна спостерігати їх збільшення. Це свідчить про те, що присутня швидка реакція керівництва та миттєве виправлення негативних ситуацій на підприємстві.

Вагомим показником для компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» є те, що її частка на ринку України продовжує зростати щомісячно та щорічно загалом, порівнюючи з показниками минулих років на поточну дату. Саме впевненість в тому, що компанія має споживачів на локальному і на новому ринках віддає перевагу першочергового інвестування в подальший розвиток штаб-квартирою компанії, а саме корпорацією «Карлсберг Груп», що важливо при виході на нові ринки, закупівлі маркетингових досліджень, логістики, підтримки існуючих брендів та запуск нових.

У третьому розділі було розроблено стратегію та запропоновано проект виходу підприємства на новий ринок.

Наразі компанія експортує продукцію на ринок Канади, Бразилії, В'єтнам, Індію та в деякі країни Європи, де компанія не має власного виробництва або свого представництва. Серед молодих експортних ринків – це країна Молдова. Проте, невідомими ринками для компанії на поточний час – це ринок США, Австралії Нової Зеландії та країн Північної та Південної Африки. Компанія не має там власного виробництва, представництва та не здійснює експортних поставок.

ПрАТ «Карлсберг Україна» має великі можливості для підвищення свого експортного потенціалу, серед яких – це експорт на нові та невідомі ринки. Африка є цілком привабливим ринком, яка перш за все привертає увагу найнижчою відстанню до кордонів України серед перелічених вище країн.

Одним із потенційно привабливих ринків було визначено країни Північної Африки, а саме: Марокко, Туніс, Алжир, Єгипет та Лівія. В країнах Південної Африки компанія поки що не може бути зацікавлена, оскільки, здійснюючи прямий експорт, компанія повинна зосередитись на створенні найбільш ефективних та найменш витратних логістичних шляхах поставки продукції.

Фінансова частина запропонованого проекту оптимістична: очікуваний чистий прибуток – 6282513,50 грн. Строк окупності проекту 2,6 років при оцінюванні тривалості проекту в 5 років. Проект має позитивну середньорічну дохідність та чисту теперішню вартість. Також оцінено можливе виникнення ризиків у вигляді митних бар'єрів та зростання курсу іноземної валюти.

Здійснивши відповідні розрахунки, прогнозуючи майбутню ефективність проекту та виокремивши відповідні ризики, проект з виходу на ринок Африки для компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» є фінансово-ефективним та доцільним для реалізації з низькою ймовірністю виникнення ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність. Тернопіль: Астон, 2013. 320 с.
2. Чандлер А. Стратегія та структура: розділи з історії промисловості Підприємство. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. - 1962, 1990. 465 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко: Экономика, 1989. 519 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
5. Мінцберг Г. Школи стратегій. СПб.: Пітер, 2002. 330 с.
6. Хамель Г. Стратегія як розтягування та важелі. Гарвардський бізнес-огляд. - 1993. - N 71 (2). С. 75.
7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Пер. с англ. М. Вильямс, 2003. 924 с.
8. Ковтун О.І. Стратегії підприємства. [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
9. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навчальний посібник, 2009. 440 с.
10. Бутинець Ф.Ф., Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
11. Василенко А. В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства. Моногр. – К., 2018. 648 с.
12. Дідківський М. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. – К.: Знання, 2016. 463 с.
13. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi>.
14. Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.info-library.com.ua/books-text-410.html.

15. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://p-for.com/book_212.
16. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок / Актуальні проблеми економіки № 8(98), 2018. – С. 12–16.
17. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2014. – 464 с.
18. Горбач Л. М., Плотніков О. В. Міжнародні економічні відносини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://epi.cc.ua/213-eksportna-politika27007.html>.
19. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://p-for.com/book_212.
20. Кларін, М. Розвиток стратегічного управління. 2018. №3. С.14-16.
21. Бондаренко С. М., Свиринюк О. В. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць. 2019. С. 56–62.
22. Формування операційної стратегії [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/formuvannya_operatsiynoyi_strategiyi.
23. Шимко П. Д. Міжнародний фінансовий менеджмент / П. Д. Шимко. – М.: Вищ. шк., 2017. – 431 с.
24. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: Прийняття рішень і ризик [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/76/5461.html>.
25. Мельник О.Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. Інноваційна економіка, 2018. – №5. С. 63-66.
26. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2014. 699 с.
27. Бібліотека економіста онлайн. URL: <http://library.if.ua/book/53/3850.html>
28. Гасанова З. А. Удосконалення системи управління підприємством. URL: <http://subject.com.ua/economic/business/44.html>

29. Грабович Т.С. Аналіз справ харчової промисловості України. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». 2016. № 49(1022). С. 28-33.
30. Вудвуд В. Проблеми виробництва харчової промисловості України в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2019. № 2(19). С. 17-20
31. Гальцова О.Л. Сучасний стан експортного потенціалу АПК України. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 12-17.
32. Федорчук А. Міжнародна агенція KOLORO. Дослідження ринку пива. URL: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.html>.
33. Буковинська бібліотека. Причини, що спонукають підприємства до експорту, і фактори, які ускладнюють його. URL: <http://buklib.net/books/25847/>
34. Офіційний сайт ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/>.
35. Постачальники сировини та матеріалів. URL: <https://www.stockworld.com.ua/ru/>.
36. Офіційний сайт компанії «Сан Ін Бев Україна». URL: <http://www.suninbev.com.ua/about>.
37. Офіційний сайт компанії «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua/production/beer/obolon>.
38. Офіційний сайт Української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Укрпиво». URL: <http://ukrpivo.com/>.
39. Nielsen Media Research: Глобальна вимірювальна компанія, яка надає дані та маркетингову інформацію. URL: <http://www.nielsen.com/de/de.html>
40. Портал пивного ринку. Країни: США, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Африка. URL: <https://profibeer.ru/beer/>.
41. Класифікатор країн світу. URL: <http://www.mir-geo.ru/afrik/ekono/urov-real-rost-vvp/page/3>.
42. ZN.UA. Політична ситуація в Марокко та Лівії. URL: <https://dt.ua/POLITICS/>.

43. NewWest. Політична ситуація в Алжирі. URL: <https://ua.newwest.media/-article/2017/11/10/ne-stabilniy-alzhir-shcho-ochikuie-krayinu-pislya-abdel-aziza-butefliki>.

44. НТВ. Політична ситуація в Тунісі. URL: <http://www.ntv.ru/video/216999/>.

45. Beercomments. Основні тренди світового ринку пива. URL: <http://beerco-mmments.com.ua/?p=25262>.

46. Студопедія. Оцінка ризику. URL: <http://studopedia.com.ua>.

ДОДАТОК А

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри ММЕ
___ д.е.н., проф. Н.П. Карачина
«6» жовтня 2020 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання НДРС

ВИХІД ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА НОВІ РИНКИ
ШЛЯХОМ РОЗРОБКИ ВІДПОВІДНОЇ СТРАТЕГІЇ (НА ПРИКЛАДІ
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «Карлсберг Україна»)
08-38.МКР.009.00.000 ПЗ

Керівник дипломної роботи:

Сметанюк О. А

«6» жовтня 2020 р.

Виконавець: ст. гр.

Митко О.М.

«6» жовтня 2020 р.

1 Підстава для виконання роботи

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від «25» вересня 2020 р. №76. Дата початку роботи – 25 вересня 2020 р. Дата закінчення роботи – 12 грудня 2020 р.

2 Мета і призначення науково-дослідної роботи

Мета роботи – обґрунтування необхідності розроблення та впровадження стратегії виходу підприємства на новий ринок для підвищення ефективності діяльності та збільшення обсягів виробництва підприємства харчової промисловості ПрАТ «Карлсберг Україна».

Для виконання НДР необхідно розв'язати такі задачі:

- розкрити сутність та значення стратегії підприємства;
- проаналізувати типи існуючих стратегій виходу підприємства на новий зовнішній ринок;
- проаналізувати стан пивоварної галузі України;
- вивчити основні показники господарської діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- дослідити діючу стратегію підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- розробити стратегію виходу на новий ринок ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- довести економічну доцільність запропонованої стратегії;
- розробити рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи

Офіційні статистичні дані щодо розвитку харчової промисловості; законодавчі документи України та фінансова звітність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» (Форми №1 «Баланс» та №2 «Звіт про фінансові результати» за 2017-2019 роки) та ін.

4 Джерела розробки

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навчальний. посібник, 2009. 440 с.
3. Ковтун О.І. Стратегії підприємства. [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
4. Василенко А. В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства. [монографія]. – К., 2018. 648 с.

5. Дідківський М. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. – К.: Знання, 2016. 463 с.

5 Виконавець НДР

Головний виконавець НДР – кафедра менеджменту, маркетингу та економіки.

Виконавець НДР – Митко Ольга Миколаївна.

6 Вимоги до виконання НДР

В процесі виконання науково-дослідної роботи потрібно визначити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, використовуючи методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; наукове абстрагування та системний підхід – для визначення економічного змісту понять та категорій; економіки-математичне моделювання, горизонтальний та вертикальний аналіз – при здійсненні аналізу фінансової звітності підприємства, комплексний підхід – для обґрунтування висновків та результатів проведеного дослідження.

7 Етапи виконання НДР

Таблиця 1 – Календарний план виконання НДР

№	Етапи НДР	Зміст етапу	Термін виконання
1	2	3	4
1.	Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження, обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на НДР.	вересень поточного року
2	Теоретичне дослідження	1 Теоретико-методичні аспекти розробки стратегії виходу підприємства на новий ринок	вересень поточного року
3	Аналітична частина дослідження	2 Аналізування та діагностика стратегії підприємства харчової промисловості ПрАТ «Карлсберг Україна»	жовтень поточного року

4	Розробка рекомендацій та пропозицій	3 Розробка стратегії виходу ПрАТ «Карлсберг Україна» на новий ринок	Жовтень-листопад поточного року
5	Узагальнення результатів дослідження	Оформлення пояснювальної і графічної частини МКР. Складання висновків за результатами досліджень.	Листопад поточного року
6	Подання МКР до захисту	Одержання відгуку і рецензії керівника. Оформлення МКР та корекція окремих результатів дослідження після зроблених зауважень.	Листопад поточного року
7	Захист МКР	Попередній і основний захист МКР.	Листопад-грудень поточного року

8 Очікувані результати

В результаті виконання БДР очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Карлсберг Україна» з метою підвищення ефективності його діяльності та покращення фінансових результатів.

9 Матеріали, які подаються під час закінчення НДР та її етапів

Пояснювальна записка МКР, відгук керівника, рецензія, роздатковий матеріал.

10 Порядок приймання НДР та її етапів

Результати науково-дослідної роботи періодично розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист МКР.

