

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія

ДЕРГАЧОВА

10 червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент і бізнес-адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗАГРОЗ
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-02

ЕСЬКО Ольга Олександрівна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н., доц. ЖАЛДАК Ганна Петрівна

(підпис)

Рецензент професор кафедри міжнародної економіки

д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає цитат та вилучень з праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка

(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ЕСЬКО Ользі Олександрівні**

1. Тема роботи: «РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»

керівник роботи к.е.н., доц. **ЖАЛДАК Ганна Петрівна**

затверджено наказом по університету від 30.05.2024р. № 2222-с

2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у харчовій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Оболонь», фінансова звітність за 2022-2023рр.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та розширення зовнішнього середовища підприємства;
- з'ясувати який вплив загроз зовнішнього середовища на розширення зовнішньоекономічної діяльності;

б) аналітична частина:

- розглянути загальну характеристику підприємства та проаналізувати його фінансово-економічну діяльність;
- провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та ринку збуту;
- розглянути проблеми розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з розширення зовнішньоекономічної діяльності;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Емблема ПрАТ «Оболонь».
2. Основна продукція, яка виробляється на підприємстві
3. Фінансово- майновий стан підприємства «Оболонь» (2022-2023 рр.)
4. Заборгованість підприємства «Оболонь»
5. Обсяг імпорту (динаміка)
6. Обсяг експорту ПрАТ «Оболонь»
7. SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»
8. Орієнтовані фінансові розрахунки для різних варіантів реалізації проекту
9. Собівартість та загальні витрати на реалізацію продукту
10. Загальні витрати на реалізацію проекту грн./рік.

6. Дата видачі завдання:

12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління реалізацією інноваційних проектів	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією інноваційних проектів вітчизняними підприємствами	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Збір, систематизація та аналіз інформації, необхідної для розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз ринкового середовища ПрАТ «Оболонь» в умовах активізації загроз зовнішнього середовища	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Визначення проблем забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення проекту з розширення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент _____ Ольга ЕСЬКО

Керівник дипломної роботи _____ Ганна ЖАЛДАК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах активізації загроз зовнішнього середовища» містить 90 сторінок, 11 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах активізації загроз зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є процес розширення ЗЕД підприємства в умовах загроз зовнішнього середовища.

База дослідження – ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. В процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалися дані внутрішньої звітності підприємства, підходи до оцінювання стійкості підприємства до ризиків зовнішнього середовища (в основі яких лежать критерії фінансової стабільності та адаптивності до змін), аналізу ризиків.

Результати роботи. Під час виконання дипломної роботи було розроблено проєкт щодо розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який дозволяє підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані українськими підприємствами, зокрема ПрАТ «Оболонь», для успішного розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ПрАТ «Оболонь», де було визнано економічну ефективність проєкту.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, загрози, фінансова стабільність, розширення, підприємство, ефективність.

ABSTRACT

The thesis on “Expansion of foreign economic activity of the enterprise in the conditions of intensification of threats to the external environment” contains 90 pages, 11 tables, 10 figures. The list of references includes 30 titles.

The purpose of the work is to consider the theoretical provisions and develop practical recommendations for expanding the foreign economic activity of an enterprise in the context of intensifying threats to the external environment.

The research object is the foreign economic activity of an enterprise.

The research subject is the process of expanding the foreign economic activity of an enterprise in the face of external threats.

The research base: PJSC «Obolon».

Research methods. In the process of completing the diploma work of the first (bachelor's) level of higher education, the data of the internal reporting of the enterprise, approaches to assessing the enterprise's resilience to environmental risks (based on the criteria of financial stability and adaptability to changes), and risk analysis were used.

The results of work. In the course of the thesis, a project was developed to expand the company's foreign economic activity, which allows it to increase its competitiveness in the world market.

Recommendations for using the results of the work. The results of the study can be used by Ukrainian enterprises, in particular PJSC «Obolon», to successfully expand their foreign economic activity.

The results of research implementation. The proposals developed in the thesis were presented to the management of PJSC «Obolon», where the economic efficiency of the project was recognized.

Keywords: foreign economic activity, threats, financial stability, expansion, enterprise, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та особливості розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	10
1.2 Вплив загроз зовнішнього середовища на розширення зовнішньоекономічної діяльності.	18
Висновок до розділу	26
2 ДІАГНОСТИКА ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Загальна характеристика підприємства, та його фінансово- економічної діяльності.....	28
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та аналіз ринків збуту.....	37
2.3 Проблеми розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	49
Висновок до розділу	60
3 НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	62
3.1. Пропозиція розширення зовнішньоекономічної діяльності	62
3.2 Оцінка економічної ефективності пропозиції щодо розширення	72
Висновок до розділу	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

Через постійно зростаючу конкуренцію на світовому ринку для успішного розвитку підприємства треба розширити зовнішньоекономічну діяльність. Взагалі, ЗЕД дає ряд можливостей, таких, як: вихід на новий ринок, збільшення обсягів продажу, диверсифікація експорту, підвищення конкурентоспроможності.

Розширення ЗЕД підприємств є важливим елементом сучасного бізнесу. Це дозволяє підприємствам досліджувати нові ринки, залучати іноземні інвестиції та використовувати переваги глобалізації. Тим не менш, оскільки зовнішні загрози стають більш вираженими, включаючи політичну нестабільність, економічні санкції, торговельні суперечки, законодавчі зміни та інші фактори, підприємства стикаються з новими проблемами та ризиками. Отже, розширення зовнішньоекономічних зон потребує ретельного вивчення, стратегічної підготовки та кардинальних змін.

У цьому дослідженні ПАТ «Оболонь» розглядається як приклад підприємства, яке успішно працює навіть в умовах активізації факторів зовнішнього середовища. Основна увага буде зосереджена на аналізі міжнародної діяльності компанії, виявленню слабких місць та пропонуванні пропозицій, які допоможуть покращити конкурентоспроможність ПАТ «Оболонь».

У першому розділі буде досліджено сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності. Розглянемо сутність та особливості розширення зовнішньоекономічної діяльності. Розберемо які існують загрози на прикладах та як їх уникнути.

Другий розділ буде присвячено зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПАТ «Оболонь». Проведемо оцінку його фінансових та економічних показників, проаналізуємо експортну та імпорتنу діяльність, а також визначимо слабкі та сильні сторони.

В третьому розділі буде представлено дослідження разом з оцінкою економічної ефективності проєкту. Дослідження має на меті надати практичні

рекомендації щодо розширення зовнішньоекономічної діяльності, що в свою чергу, підвищить конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства «Оболонь» в умовах активізації загроз зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є процес розширення ЗЕД підприємства в умовах загроз зовнішнього середовища.

База дослідження – ПрАТ «Оболонь», 03164, м. Київ, вул. Богатирська, буд. 3.

Теоретичною основою дослідження є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних і прикладних розробок, наявні звітні і прогнозні дані міжнародних організацій щодо тенденцій розвитку економіки.

Інформаційною базою дослідження стали дані фінансової та управлінської звітності підприємства, результати власних досліджень та Інтернет-ресурси.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть допомогти ПрАТ «Оболонь» успішно розшири свою зовнішньоекономічну діяльність, а це допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

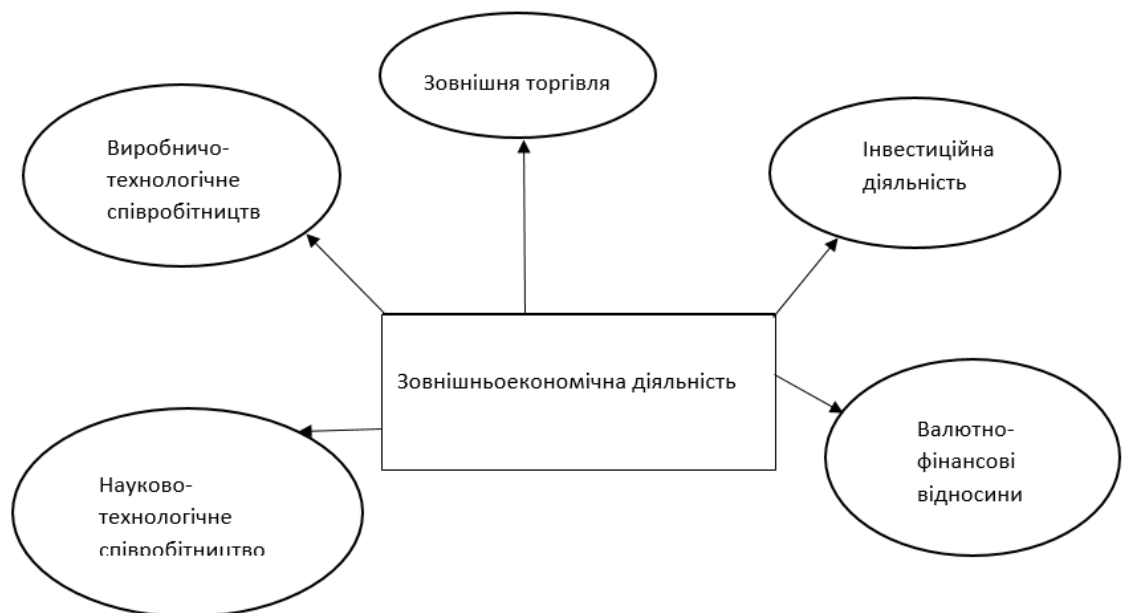
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Спочатку треба обговорити, що ж таке ЗЕД.

На мою думку, ЗЕД – одна з найважливіших складових економіки України, адже вона дає можливість виходити на новий рівень українським підприємствам.

Розглянемо складові зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.1)



Джерело: складено автором.

Рисунок 1.1 – «Складові зовнішньоекономічної діяльності»

Підприємства, які ефективно справляються з цілями зовнішньоекономічної діяльності, отримують значні переваги, які включають експорт товарів, послуг і капіталу в іноземні країни, а також імпорт товарів, послуг і капіталу з-за кордону. Крім того, для цих підприємств також доступні можливості міжнародної співпраці, такі як спільні підприємства, ліцензування, франчайзинг та науково-технічна співпраця.

Розвинута зовнішньоекономічна діяльність дає ряд переваг, наприклад, можливість виходу на нові ринки збуту та збільшення продажів. Це також

дозволяє диверсифікувати ризики, зменшуючи залежність від єдиного ринку. Крім того, вона слугує каталізатором для підприємств, щоб підвищити конкурентоспроможність своєї продукції та отримати нові знання та технології. Однак важливо враховувати потенційні загрози. На глобальному ринку підприємства стикаються з гострою конкуренцією, яка може бути досить жорсткою. Крім того, економічні та політичні ризики в країнах-партнерах можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Також, коливання валютних курсів можуть мати негативний вплив на прибутковість як імпорту, так і експорту.

В Україні зовнішньоекономічну діяльність регулюють Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" та інші нормативні акти. Метою державного регулювання є захист національних економічних інтересів, сприяння економічній безпеці та створення сприятливого середовища для зростання [1].

Зовнішньоекономічна діяльність є багатогранним інструментом просування та успіху українських підприємств, охоплюючи як зовнішньоекономічні відносини, так і різноманітні можливості. Доступ до нових технологій та обладнання з-за кордону дозволяє українським підприємствам вдосконалювати свої виробничі процеси та виготовляти більш конкурентоспроможну продукцію, підвищуючи ефективність виробництва. Крім того, валютні надходження можна збільшити за рахунок експорту товарів і послуг на міжнародні ринки, надаючи підприємствам кошти для інвестицій у нові проекти, модернізацію виробництва. Крім того, імпорт відіграє вирішальну роль у збільшенні обсягів сировини, матеріалів і комплектуючих, доступних українським підприємствам.

Авжеж, ЗЕД передбачає серію ретельно виконаних завдань, включаючи організаційні завдання, такі як створення експортно-імпортного відділу, обробка важливої документації для зовнішньої торгівлі та управління зовнішньоекономічною документацією. Крім того, це включає в себе комерційні завдання, такі як дослідження міжнародних ринків, визначення

потенційних партнерів, участь у переговорах і укладання контрактів. ЗЕД охоплює інші важливі аспекти, такі як логістика, страхування та валютний контроль.

Тепер давайте заглибимося в концепцію розширення. Під розширенням зовнішньоекономічної діяльності підприємства розуміється стратегічний маневр щодо виходу на нові зовнішні ринки з метою збільшення продажів, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності.

Розширення ЗЕД охоплює наступне:

1. Можливість вийти на нові міжнародні ринки:

- експорт та імпорт товарів і послуг;
- спільне міжнародне виробництво;
- інші форми ЗЕД.

2. Зростання обсягів експорту та імпорту:

- розширення асортименту пропозицій;
- пошук нових клієнтів та партнерів;
- участь у світових виставках та конференціях.

3. Зменшення ризиків шляхом диверсифікації:

- зменшення залежності від єдиного ринку;
- вихід на нові географічні сегменти;
- розширення кола постачальників.

4. Підвищення конкурентоспроможності:

- впровадження нових технологій;
- підвищення якості продукції;
- уточнення маркетингової стратегії.

Однак важливо визнати, що це розширення є складним заходом, який потребує ретельного планування та підготовки. Підприємства, які мають намір вийти на зовнішні ринки, повинні провести комплексне дослідження ринку, щоб зрозуміти унікальні характеристики ринку, включаючи конкурентів, попит на продукцію, правила торгівлі тощо. Розробка чітко визначеної

стратегії міжнародної торгівлі має надзвичайно важливе значення, охоплюючи цілі, завдання, канали розподілу, маркетингову тактику, логістику та інші важливі аспекти. Необхідні ресурси та компетенції, такі як персонал, фінансування, знання мови та знання міжнародного ділового етикету, повинні бути забезпечені. Крім того, важливо враховувати ризики та невизначеності, пов'язані з веденням бізнесу в міжнародному середовищі, включно з політичними ризиками, коливаннями валют і можливістю несплати. Розуміння тонкощів ведення бізнесу в цільових країнах також має вирішальне значення для успішної співпраці.

Зосередженість на прискоренні економічного зростання в Україні вимагає ретельного вивчення викликів і бар'єрів, які заважають її розвитку. Важливим аспектом є необхідність підвищення ефективності ЗЕД, яка стає все більш важливою через різноманітні внутрішні та зовнішні фактори [2].

Фактори всередині країни включають поточний етап економічного прогресу, незбалансовану економічну структуру, обмежену конкурентоспроможність і відсутність інноваційного розвитку. З іншого боку, грають роль і зовнішні фактори.

Вразливість України до постачальників-монополістів на імпорتنих ринках створює значний ризик через її залежність від цих ринків. Крім того, на українську економіку негативно впливає виробництво кінцевої продукції за межами країни. Також, залежність України від зовнішніх джерел фінансування наражає країну на зовнішні політичні та економічні потрясіння. Відсутність добре розвинутої зовнішньоторгівельної інфраструктури в Україні створює проблеми ведення зовнішньоекономічної діяльності. Як наслідок, українські товари стикаються зі зниженням конкурентоспроможності на світових ринках.

Постійне питання перешкоджання Росією українських портів в Азовському морі продовжує становити серйозну проблему. Це створює ускладнення для можливості України експортувати зерно та інші сільськогосподарські товари, що потенційно може призвести до світового

дефіциту

продовольства.

Вкрай важливо, щоб світова спільнота наполегливо пропонувала економічну та військову підтримку Україні. Роблячи це, Україна може захистити свій суверенітет, відродити свою економіку та відновити свої можливості для експорту товарів.

Не слід забувати про стійкість та адаптивність українських підприємств. Незважаючи на виклики, пов'язані з триваючою війною, їм вдалося знайти інноваційні рішення та зберегти свою експортну діяльність. З часом Україна має потенціал для подолання несприятливих наслідків конфлікту та підвищення своєї глобальної конкурентоспроможності.

Комплексне подолання перешкод і викликів, що гальмують розвиток зовнішньої торгівлі в Україні, є обов'язковим для підвищення її ефективності. Досягнення цієї мети вимагає проведення системних реформ, що охоплюють державне регулювання, законодавство, політичну та економічну стабілізацію в країні.

Для вирішення поставлених завдань необхідно вжити різноманітних заходів, зокрема: розширення кола постачальників стратегічних товарів, стимулювання внутрішнього виробництва, зменшення залежності від зовнішнього фінансування, активізацію розвитку зовнішньоторгівельної інфраструктури.

Щоб розширити успішно ЗЕД, вкрай важливо підійти до процесу з ретельним плануванням і обдуманими діями. Перший крок передбачає ретельне дослідження та аналіз:

- аналіз сильних і слабких сторін компанії, визначення експортного потенціалу та оцінка готовності до виходу на глобальні ринки;
- вивчення репутації, ділової практики та фінансової стабільності потенційних контрагентів;
- аналіз ринку: вивчення умов ведення бізнесу, конкурентного середовища та попиту на продукти/послуги.

2. Визначення викликів і проблем, які необхідно вирішити. Розробка та реалізація стратегії передбачає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів:

- внутрішні: усунення недоліків в управлінні, виробництві, маркетингу та логістиці;
- зовнішні: подолання ринкових бар'єрів, подолання гострої конкуренції, управління політичною нестабільністю та пом'якшення валютних ризиків.

3. Зменшення ризиків:

- визначення найбільш сприятливих ринків з урахуванням їх потенціалу, попиту та конкурентного середовища;
- налаштування продуктів і послуг відповідно до конкретних вимог і переваг іноземних ринків;
- реалізація комплексної маркетингової стратегії для ефективного просування продуктів і послуг на нових ринках;
- забезпечення ефективної та безпечної логістики доставки вантажів;
- диверсифікація ринку: зменшення залежності від єдиного ринку;
- захист від політичних, економічних та транспортних невизначеностей;
- правова допомога: гарантія дотримання норм міжнародного права.

Україна має значний потенціал для зростання зовнішньої торгівлі. За допомогою постійного навчання та розвитку можна проводити: моніторинг ринку, який включає уважне спостереження за змінами в бізнесі та конкурентному середовищі, і навчання персоналу, яке включає знання мови, розуміння ділової культури та знання тонкощів міжнародної торгівлі [3].

Переваги України для успішного розширення ЗЕД:

- вигідне географічне положення, бо вона розташована на перетині торговельних шляхів, що сполучають Європу та Азію;

– Україна також може похвалитися високоосвіченою та кваліфікованою робочою силою з людьми, які отримали досвід роботи в різних галузях.;

– крім того, Україна багата на природні ресурси, зокрема в сільськогосподарському та добувному секторах, які створюють оптимальні умови для розвитку.

Україна здійснила різні заходи для сприяння зовнішній торгівлі, наприклад угоду про асоціацію з ЄС для розширення доступу українських товарів до європейського ринку. Крім того, створені зони вільної торгівлі з країнами СНД, Грузією, Туреччиною, Канадою. Процедури торгівлі спрощено завдяки впровадженню систем електронного декларування та онлайн-платежів. Крім того, експортери отримують підтримку у вигляді грантів, позик і страхування ризиків. Незважаючи на ці зусилля, все ще існують проблеми для розширення зовнішньої торгівлі в Україні.

Україна стикається з кількома перешкодами, які заважають її економічному зростанню, зокрема – військова агресія росії, яка призводить до руйнування інфраструктури та втрати ринків збуту, а також підвищення ризиків. Також викликає занепокоєння нестабільність економіки з високою інфляцією та девальвацією гривні. Корупція, яка характеризується бюрократичними перепонами ще більше загострює проблеми. Авжеж, недостатній розвиток логістики призводить до високих транспортних витрат, а деякі галузі борються з низькою конкурентоспроможністю через застарілі технології та низьку якість продукції.

Незважаючи на ці труднощі, Україна ставить у пріоритет розширення зовнішньої торгівлі для задля покращенню своєї економічної політики. Щоб повністю використати цей потенціал, необхідні постійні реформи. Ці реформи мають бути спрямовані на покращення бізнес-клімату, боротьбу з корупцією та розвиток інфраструктури. Крім того, експортери потребують підтримки у вигляді фінансової та інформаційної допомоги, а також стимулів для інновацій. Нарешті, диверсифікація експортних ринків має вирішальне

значення, і слід докладати зусиль для вивчення нових можливостей для продажу української продукції.



Джерело: [4].

Рисунок 1.2 – Загальний експорт України за 2021-2022 рр.

Аналізуючи рисунок, ми можемо порівняти загальний місячний експорт у 2021 році та значний вплив, спричинений повномасштабним вторгненням. 2022 рік, який став перед українською економікою величезними викликами, особливо в експортному секторі. У січні та лютому експорт зріс на 34%. Проте постійні обстріли та окупація окремих територій призвели до різкого падіння показника на 50% у березні 2022 року. За 8 місяців 2022 року експорт скоротився на 31%, натуральні показники також знизились на 59%.

Починаючи з травня 2022 року Україна розпочинає поетапне відновлення експортної діяльності. Війна має негативні наслідки для експортного сектору країни. Проте наразі відбувається поступове відновлення обсягів експорту. Значний крок у відродженні експорту було досягнуто завдяки розблокуванню чорноморських портів.

Для збільшення експорту український уряд і бізнес впроваджують низку заходів:

- експортери отримують як фінансову, так і інформаційну допомогу, яка слугує для спрощення процедур експорту;
- тривають зусилля для вивчення нових можливостей на зовнішніх ринках для експорту. Для підтримки цих починань акцент робиться на інвестуванні в інфраструктуру.

Україна має великі шанси відновити свій експортний потенціал і подолати негативні наслідки війни завдяки спільним зусиллям уряду, бізнесу та міжнародної спільноти.

Розширення ЗЕД може стати потужним драйвером економічного зростання України, бо завдяки ЗЕД створюються нові робочі місця; збільшуються валютні надходження, тобто зміцнюється економіка країни; підвищується конкурентоспроможність українських підприємств, через це вони стають більш стійкими до зовнішніх викликів.

1.2 Вплив загроз зовнішнього середовища на розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішнє середовище постійно змінюється, а через це виникають різні можливості та загрози для його розширення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Вплив загроз на розширення ЗЕД

Загрози	Приклад впливу
Економічні	Економічні кризи (зменшення попиту на експортні товари та послуги, коливання валютних курсів, втрата ринків збуту, скорочення доходів підприємств, зростання безробіття, зниження внутрішнього попиту); торгові війни (введення торгових бар'єрів, санкцій, ембарго, заборона на експорт та імпорт певних товарів); нестабільність економічного середовища (зміни податкового законодавства, інфляція, девальвація)
Політичні	Війни та збройні конфлікти (руйнування інфраструктури, перебої з постачанням, санкції); нестабільність політичного середовища (зміни урядових програм, революції, перевороти); протекціонізм (введення торгових бар'єрів, обмеження на іноземні інвестиції)

Продовження таблиці 1.1

Соціальні	Зміна демографічної ситуації (зменшення населення, старіння населення, міграція); зміна попиту на товари та послуги, зростання популярності етичного споживання; страйки, протести, заворушення.
Технологічні	Швидкий розвиток технологій (зміна структури світового ринку, поява нових конкурентів, потреба в модернізації виробництва); впровадження нових технологій (автоматизація виробництва, штучний інтелект, роботизація); кіберзлочинність (крадіжка даних, DDoS-атаки, шпигунство)

Джерело: складено автором

Очевидно, що зазначені загрози потребують негайних дій та розгляду відповідних заходів реагування. Щоб мінімізувати або обійти ці загрози, можна вжити кількох заходів. По-перше, обов'язковим є комплексне дослідження зовнішнього середовища, що включає ідентифікацію та оцінку потенційних загроз. Цього можна досягти шляхом впровадження модернізованих методів виробництва, впровадження нових технологій, використання інноваційної практики ведення бізнесу та впровадження нових продуктів і послуг. Крім того, вирішальним є підвищення якості продукції, що передбачає впровадження систем контролю якості та дотримання міжнародних стандартів. Важливо визнати важливість страхування ризиків, наприклад захисту від політичних, комерційних і валютних ризиків, оскільки це може служити цінним запобіжним заходом, якщо вже зіштовхнулись з цією проблемою. Нарешті, створення стратегічних резервів може виявитися корисним, забезпечуючи безперервне постачання товарів і пом'якшуючи ризики, пов'язані з їх закупівлею.

Аналізуючи зовнішнє середовище, важливо враховувати різні фактори. До них відносяться такі економічні показники, як інфляція, безробіття, рівень життя та обмінні курси. Політичні чинники, такі як закони, податки та політична стабільність, також слід брати до уваги. Слід враховувати такі ринкові фактори, як конкуренція, попит і ціна, а також технологічний прогрес; соціальні фактори, такі як демографія, мода та цінності, а також міжнародні

тенденції та торгівлю. Проведення макроекономічного аналізу також є важливим для отримання всебічного розуміння економіки та прийняття обґрунтованих економічних рішень. Цей аналіз охоплює такі аспекти, як економічне зростання, інфляція, безробіття та державний бюджет. Проводячи цей аналіз, ми можемо оцінити поточний стан економіки, виявити потенційні проблеми та спрогнозувати її майбутній розвиток. Також важливо враховувати соціально-політичне середовище, щоб мінімізувати економічну невизначеність. Нарешті, аналіз виробничого середовища необхідний для визначення перспектив виробництва товарів і послуг. Досліджуючи виробниче середовище, важливо брати до уваги різні аспекти.

Для початку зупинимось на внутрішніх факторах: технології: обладнання та рівень автоматизації, що використовуються у виробничому процесі;

- залучений персонал також відіграє вирішальну роль, а такі фактори, як їх кваліфікація, досвід, мотивація та продуктивність, впливають на загальну продуктивність;

- організація самого виробничого процесу є ще одним критичним фактором, який охоплює такі аспекти, як ефективність і впровадження системи управління якістю;

- матеріально-технічне забезпечення, тобто наявність і якість сировини, матеріалів і компонентів, а також ефективність системи постачання;

- значну роль відіграє інфраструктура, зокрема стан виробничих потужностей, складських і транспортних можливостей, надійність енергопостачання.

Ці внутрішні фактори доповнюються зовнішніми факторами, які можуть впливати на виробничі операції:

- економічні фактори: загальна економічна ситуація в країні, а також ціни на сировину, матеріали та енергоносії;

- політичні: політика держави в галузі, а також закони та податки, яких бізнес повинен дотримуватися;
- соціальні включають в себе рівень життя населення та попит на продукцію;
- технологічні: розробка нових технологій і зміни в конкурентному середовищі;
- екологічні: екологічні норми та стандарти, а також вартість екологічних ресурсів.

Вкрай важливо також враховувати науково-технічну конкуренцію на ринку та аналізувати технологічне середовище, щоб передбачити появу нових технологій.

На прикладі українських підприємств розглянемо як загрози вплинули на їх вихід на міжнародні ринки (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Вплив загроз на вихід на міжнародні ринки

Підприємство	Загроза	Вплив на вихід на міжнародний ринок
«Нова Пошта»	Війна	Зниження обсягів перевезень, втрата ринків збуту, руйнування інфраструктури
«Епіцентр К»	Економічна криза	Зниження попиту на будівельні матеріали та товари для дому, знецінення гривні
«Укрзалізниця»	Швидкий розвиток технологій	Зміна структури світового ринку перевезень, поява нових конкурентів
«Нафтогаз України»	Зміна політичної ситуації	Зміна умов співпраці з іноземними партнерами, перебої з постачанням енергоресурсів

Джерело: складено автором на основі: [5], [6], [7], [8].

Оскільки росія розпочала повномасштабну війну проти України, «Нова Пошта» визнала за необхідне тимчасово припинити роботу в регіонах, де триваючі військові дії створюють загрозу безпеці людей і товарів. Це в першу чергу торкнулося східних та південних областей України, де йши активні

бойові дії. На тимчасово окупованих територіях «Нова Пошта» зіткнулася з перешкодами у веденні бізнесу, такими як захоплення або пошкодження відділень та логістичні проблеми. Як наслідок, відбулося зниження обсягів перевезень та втрата ринків збуту. Однак у зв'язку з відновленням роботи на звільнених територіях і адаптацією «Нової пошти» до нових обставин відбулося часткове відновлення обсягів перевезень. Проте війна призвела до того, що компанія втратила частину ринків збуту.

Через триваючу війну в Україні помітно впав попит на будівельні матеріали та товари для дому, що призвело до економічної кризи. За даними компанії, попит на будівельні матеріали впав на 50-70% протягом перших місяців конфлікту, тоді як попит на товари для дому впав на 30-40%. Відтак «Епіцентр К» активно шукає альтернативні ринки збуту своєї продукції. Щоб адаптуватися, компанія вжила заходів для посилення своєї присутності в Інтернеті та покращення зручності клієнтів шляхом впровадження нових послуг, таких як доставка додому.

Стрімкий прогрес технологій суттєво вплинув на «Укрзалізницю». Щоб залишатися конкурентоспроможним, компанія змушена оновлювати свою діяльність. На діяльність компанії впливають різні чинники, такі як впровадження інноваційних технологій, автоматизація процесів, модернізація рухомого складу, зміцнення інфраструктури.

"Нафтогаз України" також сприйнятливий до політичної ситуації як усередині країни, так і в світі. Зміни в умовах співпраці з міжнародними партнерами та перебої в постачанні енергоресурсів можуть негативно вплинути на результати діяльності компанії.

Розберемо чому ж українським підприємствам складно, або неможливо вийти на міжнародні ринки:

1. Недостатня підготовка.

- відсутність належної підготовки створює серйозну проблему для українських підприємств, які намагаються вийти на світовий ринок. Багатьом українським підприємствам не вистачає належних досліджень

ринку, що допомагає зрозуміти потреби, уподобання та очікування іноземних клієнтів. Отже, їхні продукти чи послуги можуть не знайти попиту на передбачуваному ринку;

- крім того, нашим підприємствам часто бракує достатнього знання про міжнародних конкурентів, у тому числі про їхні сильні та слабкі сторони. Важливо враховувати, що в кожній країні існують свої особливості ведення бізнесу;

- відсутність готовності продукту чи послуги є результатом того, що вони не пристосовані до потреб зовнішніх ринків. Це може бути пов'язано з розбіжностями в стандартах якості, технічних регламентах і смакових уподобаннях. Якщо українські товари та послуги не відповідатимуть міжнародним стандартам, їм буде важко конкурувати на ринку;

- невідповідна кваліфікація персоналу: відсутність знань та досвіду роботи на міжнародних ринках, а також обмежене володіння іноземною мовою.

2. Фінансові перешкоди:

- українські підприємства часто стикаються з браком фінансування, коли мова йде про вихід на нові ринки. Високі витрати, пов'язані з виходом на ринок, маркетинговою діяльністю, дослідженням ринку та сертифікацією продукції, створюють значні проблеми. Підприємства не завжди мають кошти на проведення ретельного дослідження ринку, адаптацію своєї продукції до конкретних вимог цільового ринку та отримання необхідних сертифікатів;

- експортери стикаються з проблемами отримання кредитів через несприятливі умови кредитування та високі процентні ставки. Це є значною перешкодою для забезпечення необхідних коштів для розширення експортних операцій;

- одним із ризиків, про який необхідно знати бізнесу, є валютні ризики, зокрема коливання курсу валют та можлива девальвація гривні. Ці

коливання можуть мати значний вплив на витрати та прибутки, що призведе до збільшення витрат і зниження прибутковості.

3. Торговельні бар'єри є важливим фактором, який слід враховувати у сфері міжнародної торгівлі:

- країна-імпортер вводить непомірні мита та податки, що призводить до завищення цін на українську продукцію. Крім того, складні процедури, пов'язані з митним оформленням, можуть спричинити затримки відправлення та більші витрати;

- експорт української продукції на окремі ринки може бути перешкоджений або навіть унеможливлений через такі обмеження, як квоти та ліцензії.

4. Політичні ризики

- Нестабільність політичної ситуації, включаючи такі фактори, як війна, революція та зміни влади в країні-імпортері, може мати негативні наслідки. Політична нестабільність може відштовхувати іноземних інвесторів і партнерів, створюючи проблеми із залученням капіталу.

5. Конкурентні бар'єри:

- на міжнародних ринках існує присутність сильних конкурентів із чудовою репутацією, добре зарекомендованими брендами та великим досвідом, що становить значну проблему. Крім того, конкуренти з певних країн мають можливість пропонувати свою продукцію за більш конкурентними цінами; нездатність зрозуміти сильні та слабкі сторони конкурентів, що призводить до помилок у розробці конкурентної стратегії;

- маркетингова стратегія, яка дає позитивні результати в Україні, може бути неефективною на зовнішніх ринках через відмінності в культурі, потребах і поведінці споживачів.

6. Логістичні проблеми:

- процес транспортування представляє різні проблеми, включаючи високі витрати та складні процедури оформлення документів на експорт/імпорт;
- час доставки іноземним клієнтам може бути тривалим, що спричиняє затримки в отриманні товару;
- існує ризик пошкодження або втрати товару під час транспортування, що призведе до фінансових втрат.

7. Культурні бар'єри також можуть створювати перешкоди в міжнародній торгівлі:

- відмінності в бізнес-культурі, оскільки звичаї та традиції дуже відрізняються в різних країнах. Це може призвести до непорозумінь і помилок у роботі з іноземними партнерами та клієнтами;
- мовний бар'єр, оскільки незнання іноземних мов може ускладнити спілкування та призвести до неправильного тлумачення потреб клієнта та помилок у договорах.

Пандемія COVID-19 також негативно вплинула на ЗЕД. По-перше, відбулося значне скорочення обсягів торгівлі через економічний спад, спричинений пандемією. Зниження попиту на товари та послуги, в тому числі з України, стало прямим наслідком пандемії. Крім того, введення карантинних заходів призвело до закриття магазинів, ресторанів та інших підприємств, що призвело до скорочення експорту. По-друге, збої в ланцюгах поставок створили проблеми для міжнародної торгівлі. Закриття кордонів і обмеження руху товарів і людей спричинили затримки та труднощі з експортом товарів та імпортом необхідних компонентів і сировини. Як наслідок, виробництво зменшилося, а споживання також постраждало, оскільки люди втратили роботу або зазнали зниження доходів. У міру того, як пріоритети змінилися, люди почали виділяти більшу частину свого бюджету на основні речі, такі як їжа та ліки, одночасно зменшуючи витрати на одяг, подорожі та розваги. Ще більше загострила ситуацію девальвація гривні, яка призвела до того, що

експортні товари стали доступнішими для іноземних покупців, а вартість імпортованих товарів для українських споживачів значно підвищилась.

Варто зазначити, що COVID-19 відкрив нові перспективи для розвитку зовнішньої торгівлі в Україні. Однією з помітних можливостей є значне зростання онлайн-комерції, яка пропонує нові шляхи для експорту продукції.

Використання SWOT-аналізу служить засобом для оцінки як внутрішніх, так і зовнішніх елементів, які впливають на стратегію організації, а також виявлення потенційних можливостей і загроз. Цей аналіз допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення та підвищує конкурентоспроможність організації. SWOT-аналіз відіграє важливу роль у стратегічному плануванні та загальному розвитку будь-якої організації. Послідовне проведення цього аналізу та прийняття рішень на основі його результатів дозволяє організаціям підвищувати свою конкурентоспроможність, використовувати можливості та протидіяти загрозам, які виникають як із внутрішнього, так і з зовнішнього середовища [9].

Висновок до розділу

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє вирішальну роль у зростанні та успіху українських підприємств. Вона служить потужним інструментом для розвитку та процвітання. Розширення ЗЕД, з одного боку, дає підприємствам такі можливості:

- впровадження нових технологій та обладнання з-за кордону сприяє модернізації виробничих процесів, що призводить до створення більш конкурентоспроможних товарів;
- експорт продуктів та послуг на світові ринки, дозволяє отримувати валютну виручку;
- отримання доступу до сировини, матеріалів і комплектуючих, яких немає всередині країни, дозволяє збільшити обсяги імпорту.

З іншого боку, ЗЕД – це комплекс завдань, які потребують ретельного виконання:

- організаційні завдання: створення експортно-імпортного відділу, оформлення документів, ведення документації;
- комерційні завдання: вивчення ринків, пошук партнерів, ведення переговорів, укладення контрактів;
- інші завдання: логістика, страхування, валютний контроль.

Розширення зовнішньої торгівлі в Україні має величезні перспективи. Завдяки вигідному географічному положенню, добре освіченій робочій силі та багатим природним ресурсам Україна готова до зростання. Розвиток зовнішньої торгівлі може стати каталізатором економічного процвітання, створюючи робочі місця, збільшуючи валютні надходження та підвищуючи конкурентоспроможність українських підприємств.

Розвиток української економіки шляхом розширення зовнішньої торгівлі є складним, але перспективним напрямком.

2 ДІАГНОСТИКА ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства, та його фінансово-економічної діяльності

Поговоримо про підприємство «Оболонь» [10]:

- повне найменування: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»;
- скорочена назва: ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- юридична адреса: Україна, 04212, місто Київ, ВУЛ. Богатирська, будинок 3;
- ЄДРПОУ: 05391057;
- дата створення: 29 червня 1983 року;
- кількість працівників: приблизно 3000.

Продукція:

- пиво («Оболонь», «Zibert», «Carling», «Zlata Praha», «Охтирське», «Фастівське» та інші);
- безалкогольні напої («Живчик», «Cola Nova», «Оболонь Оранж АСЕ», та інші);
- мінеральна вода («Оболонська», «Прозора» та інші);
- снеки («Оболонські»).

Підприємство має досить багато нагород та відзнак, наприклад за останні роки – це: «ТОП-25 інноваційних компаній України», «ТОП-50 найкращих компаній України».

Київський пивзавод №3, на базі якого було створено «Оболонь», відкрили до Олімпійських ігор 1980 року. Тобто, підприємство має багатий досвід та зберігає традиції пивоваріння. «Оболонь» входить до ТОП-30 світових виробників пива та є лідером українського ринку напоїв. Компанія славиться своїми інноваціями, вони одними з перших в Україні почали розлив пива в кеги та жерстяні банки, а також встановили європейський рекорд з

виробництва пива у 2008 році. «Оболонь» активно дбає про довкілля. Вони реалізують проекти з переробки виробничих відходів та пластикових пляшок [11].

Компанія має власний аграрний напрямок, вирощуючи ячмінь для виробництва пива на Хмельниччині. Це дозволяє їм контролювати якість сировини та підтримувати українських виробників, також вона активно займається благодійністю, підтримуючи спортивні, освітні та медичні проекти.

«Оболонь» слідує за тенденціями та проводить редизайн своїх брендів. Також вони повертають до життя легендарні сорти пива, такі як «Жигулівське» та «Оболонь Київське Розливне».

Компанія виділяється своїми технологічними досягненнями. Встановлено найсучасніше обладнання, присутнє постійне прагнення бути першим за рівнем технічного оснащення не лише в Україні, але й в Європі. Це забезпечує високу якість продукції та екологічність виробництва. Також на виробництві багато унікальних технологій, наприклад варильна система німецької фірми Ziemann, яка економить теплову енергію при варці в два рази, установка по виділенню пива з відпрацьованих дріжджів, фільтраційна система, що не має аналогів в Україні та Європі, найбільша лінія розливу у скляні пляшки (110 тис. пляшок на годину) і інше [12].

Також присутнє автоматизоване виробництво. На всіх заводах «Оболонь» автоматизація відіграє ключову роль. Машини виконують основні виробничі функції, а люди лише контролюють та налагоджують процес. Це свідчить про технологічну досконалість виробництва, суворі стандарти якості, високий рівень організації.

«Оболонь» усвідомлює свою відповідальність за довкілля та впроваджує комплексні екологічні програми, які є частиною політики підприємства. Ці програми спрямовані на: зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, ефективне використання природних ресурсів,

впровадження нових екологічних технологій, поширення еко-культури серед працівників та споживачів.

Підприємство займає 32,1% частки у виробництві пива в Україні. Компанія орієнтована на:

- задоволення потреб та очікувань своїх клієнтів;
- збереження лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в Україні;
- відповідальне ставлення до довкілля;
- врахування інтересів всіх зацікавлених сторін.

Війна в Україні суттєво вплинула на діяльність ПрАТ «Оболонь», одного з найбільших виробників пива та безалкогольних напоїв в країні. Ось деякі з ключових змін, які пережила компанія:

- людські втрати: близько 200 з понад 3200 співробітників «Оболоні» мобілізовані або виїхали з країни, рятуючись від війни;
- перебої у виробництві та дистрибуції: деякі виробничі майданчики, наприклад, Охтирський пивоварний завод, були змушені перейти на виробництво питної води для місцевих жителів, також закриття роздрібних магазинів та заборона на продаж алкоголю в перші тижні війни призвели до значного падіння продажів. Дефіцит палива ускладнив логістику та доставку продукції;
- економічні втрати: втрата 40% внутрішнього ринку через анексію Криму та війну на Донбасі. Відбулось припинення співпраці з Росією та Білоруссю, які раніше були одними з основних ринків збуту, зменшення експорту через блокаду українських портів [13].

Попри втрати, «Оболонь» зуміла відновити виробництво та частково компенсувати падіння продажів. У квітні 2022 року обсяги виробництва продукції та солоду зросли на 70% порівняно з минулим роком.

ПрАТ «Оболонь» зіткнулося з серйозною перешкодою у вигляді війни, яка стала серйозним викликом. Компанія бореться зі значними людськими та

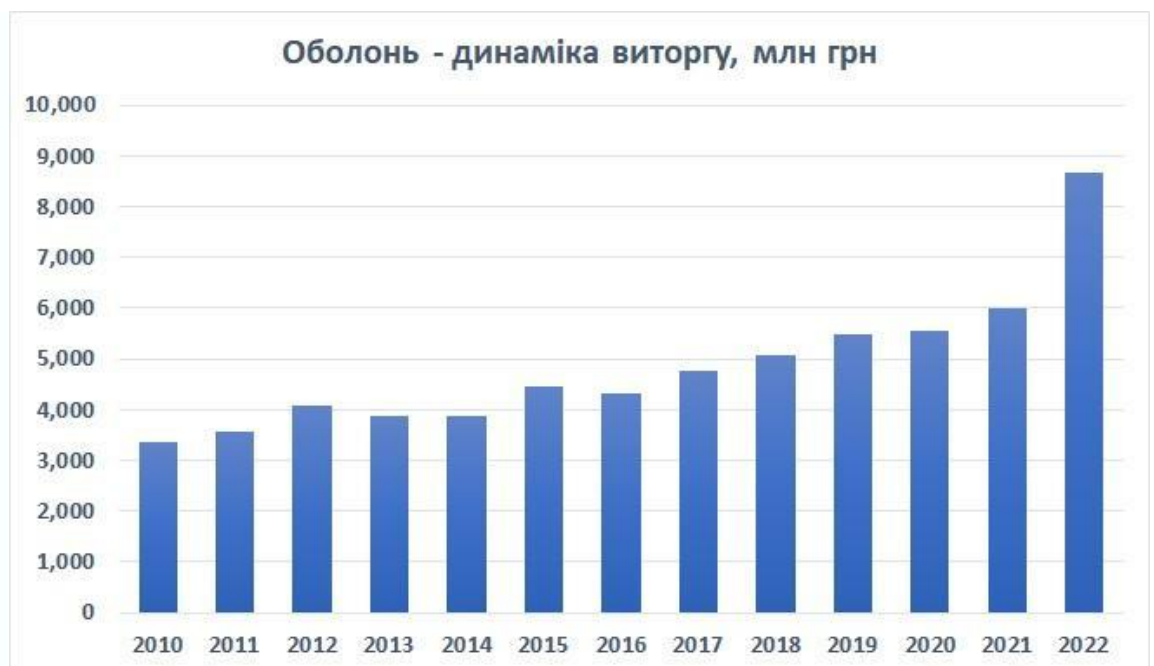
економічними труднощами. Тим не менш, «Оболонь» демонструє неабияку стійкість і налаштована відновлюватися і розвиватися, незважаючи на негаразди, які принесла війна.

«Оболонь» у чіткій та рішучій позиції висловила рішуче засудження агресивних дій Росії проти України та вжила заходів щодо розриву будь-яких зв'язків із державою-агресором, включно з припиненням поставок продукції. Крім того, в Росії заборонено використання торгової марки «Оболонь». Компанія рішуче відкидає будь-які асоціації свого бренду з країною, яка ініціювала насильницький конфлікт проти мирного населення [14].

В умовах воєнного стану всі виробничі потужності «Оболоні» призначені для виробництва питної води як для захисників України, так і для населення, а також забезпечують необхідну військову допомогу.

Незважаючи на значне скорочення експорту в 2,5 рази та втрату доступу до 44 ринків збуту, вони безбоязно відновили експорт на ці ринки, уклали нові угоди з європейськими партнерами та успішно вийшли на ринки Скандинавії та Ірландії [15].

На рисунку 2.1 Можемо бачити динаміку виторгу.



Джерело: складено на основі [16].

Рисунок 2.1 – Динаміка виторгу

Незважаючи на повільне відновлення українського пивного ринку, ПАТ «Оболонь» показало чудові фінансові показники протягом перших трьох кварталів 2023 року. За цей час загальний дохід компанії збільшився на 30%, перевищивши 8,6 млрд грн у порівнянні з попереднім роком. Це досягнення є доказом стійкості бізнесу та його здатності процвітати в складних умовах війни.

ПрАТ «Оболонь» за січень-вересень 2023 року операційний прибуток склав майже 2 млрд грн, чистий прибуток – 1,6 млрд грн. Ці цифри є суттєвим зростанням порівняно з відповідними показниками 2022 року, які становили 1,3 млрд грн та 890 млн грн відповідно.

Зростання фінансових показників компанії зумовлено декількома факторами:

- суттєві проблеми в бізнесі основних конкурентів, спричинені повномасштабною війною. Це призвело до перерозподілу ринкових часток на користь «Оболоні»;
- стійкість власного бізнесу компанії. «Оболонь» змогла зберегти виробничі потужності, ланцюжки постачання та канали збуту, що дало їй змогу продовжувати роботу навіть в умовах війни;
- ефективна антикризова стратегія. Компанія вжила низку заходів для оптимізації витрат, підвищення рентабельності та адаптації до нових ринкових умов.

Слід підкреслити, що «Оболонь» також суттєво знизила кредитне навантаження. Станом на кінець вересня 2023 року непогашена заборгованість компанії становила трохи більше 200 мільйонів гривень, що суттєво зменшилося порівняно з 1,6 мільярда гривень, зафіксованими на кінець 2021 року. Це свідчить про значне покращення фінансового стану компанії та її здатності до самостійно фінансувати свою діяльність.

Пройшовши перехід від державного підприємства до процвітаючої приватної корпорації, ПрАТ «Оболонь» протягом чотирьох десятиліть старанно розвивалося вперед, постійно розширюючи асортимент продукції,

впроваджуючи інновації та віддаючи пріоритет винятковій якості. Як невід’ємний гравець української індустрії напоїв, «Оболонь» задовольняє різноманітні вподобання споживачів. Крім того, компанія залишається динамічною та перспективною, активно виходячи на нові сегменти ринку.

Розглянемо та проаналізуємо фінансово-майновий стан за 2022-2023 роки.

Таблиця 2.1 – Фінансово- майновий стан підприємства «Оболонь»
(2022-2023 рр.)

Фінансові результати	2023 рік (тис. грн.)	2022 рік (тис. грн.)
Чистий дохід від реалізації продукції	10 763 029	8 661 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 398 205	6 030 487
Валовий:		
Прибуток	3 364 824	2 631 441
Збиток	-	-
Інші операційні доходи	46 587	37 683
Адміністративні витрати	458 709	376 851
Витрати на збут	670 728	542 663
Інші операційні витрати	84 121	56 526
Фінансовий результат від операційної діяльності		
Прибуток	2 197 853	1 693 084
Збиток	-	-
Дохід від участі в капіталі	593	9 718
Інші фінансові доходи	45 290	15 953
Інші доходи	11 209	0
Фінансові витрати	22 209	122 418
Інші витрати	-	139 923

Продовження таблиці 2.1

Фінансовий результат до оподаткування		
Прибуток	2 232 736	1 456 414
Збиток	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-401 146	-258 448
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	0
Чистий фінансовий результат:		
Прибуток	1 831 590	1 197 966
Збиток	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	1 831 590	1 197 966
Елементи операційних витрат		
Матеріальні затрати	4 124 933	3 373 782
Витрати на оплату праці	784 366	656 949
Відрахування на соціальні заходи	161 241	144 490
Амортизація	338 508	313 993
Інші операційні витрати	1 646 553	1 383 799
Разом	7 055 601	5 873 013

Джерело: складено на основі [17].

Було ретельно вивчено та оцінено фінансово-майнову звітність за 2022-2023 рр. Можемо бачити, що у 2023 році «Оболонь» зазнала суттєвого зростання чистого доходу від реалізації продукції, що на 24,7% більше, ніж у попередньому 2022 році. Валовий прибуток також зріс на 28,1%, що свідчить про кращу ефективність операційної діяльності.

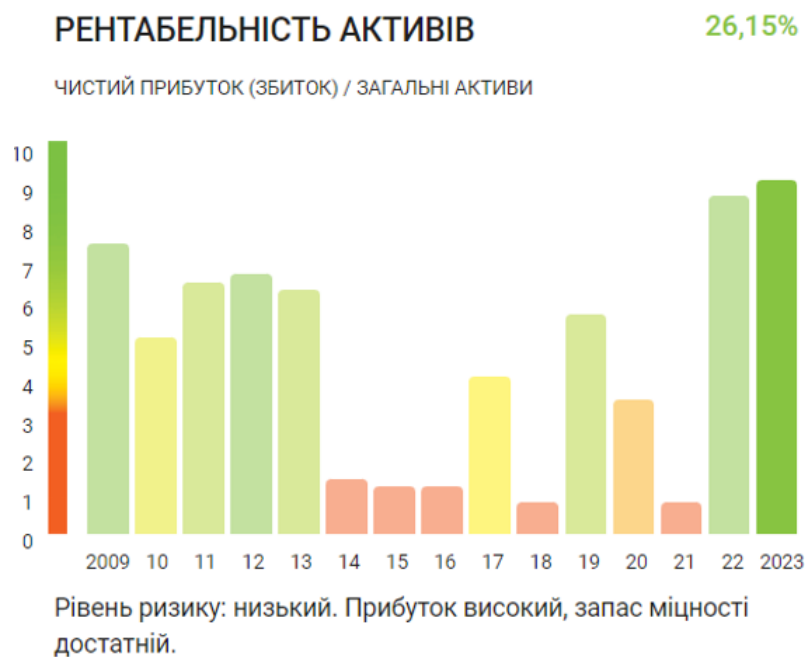
Чистий прибуток підприємства зріс на 53,1% завдяки кращим результатам операційної та фінансової діяльності.

Таке збільшення доходів можна пояснити насамперед зростанням чистого доходу від продажів. Зростання можна пояснити різними факторами,

зокрема: на підприємстві спостерігалось зростання обсягів продажів, зростання цін на продукцію та розширення ринків збуту.

Зменшення витрат на 17,9% свідчить про більш ефективне використання ресурсів і вдосконалення виробничих процесів. Таке покращення можна пояснити впровадженням інноваційних технологій, оптимізацією логістики або зниженням цін на сировину.

Фінансові витрати значно скоротилися, що позитивно вплинуло на чистий прибуток. Це може бути пов'язано зі зменшенням заборгованості, кращим управлінням фінансами або більш вигідними умовами кредитування. На рисунку 2.2 можемо бачити рентабельність активів компанії (2009-2023 рр.).



Джерело: [18].

Рисунок 2.2 – Рентабельність активів підприємства «Оболонь»

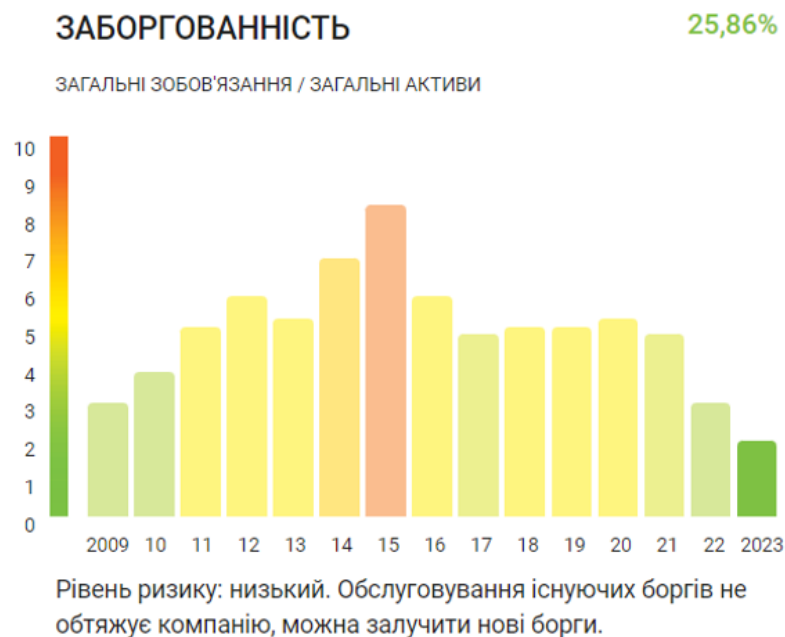
Графік зображує рентабельність активів, можемо бачити демонстрацію стійкого зростання протягом 2009-2023 років. У 2023 році досяг 26,15%.

На основі наданого графіка можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» є рентабельною компанією з високим рівнем чистого прибутку.

Компанія постійно працює над покращенням своїх фінансових показників. Тобто, ПрАТ «Оболонь» є фінансово стійкою та рентабельною компанією з позитивною динамікою розвитку.

Компанія постійно працює над покращенням своїх фінансових показників.

На рисунку 2.3 зображено динаміку заборгованості компанії.



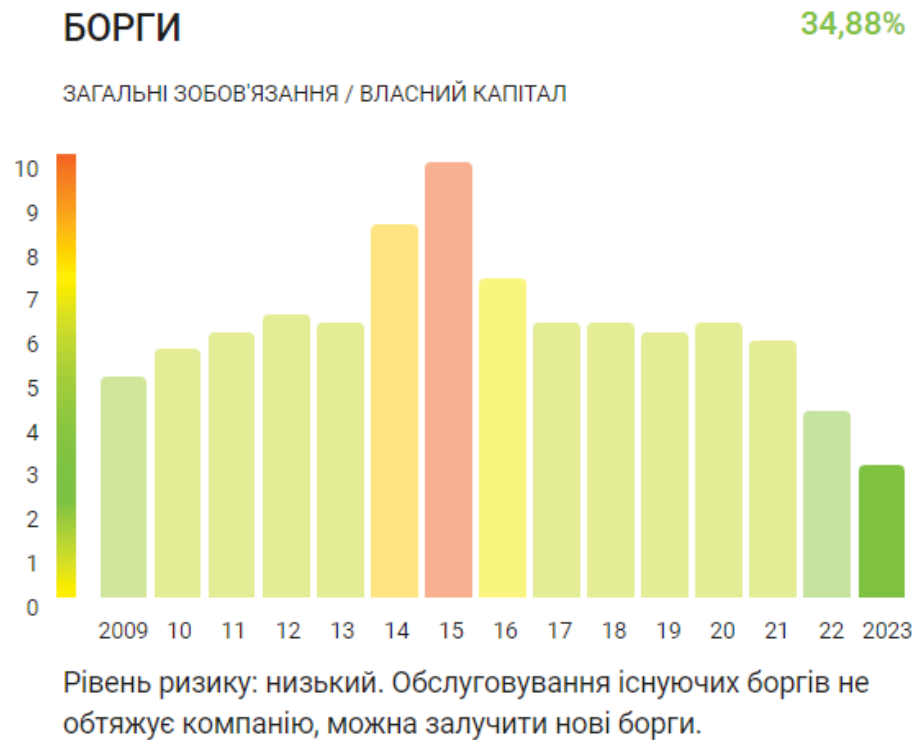
Джерело: [18].

Рисунок 2.3 – Заборгованість підприємства «Оболонь»

Цей графік показує співвідношення між загальною заборгованістю та загальними активами компанії з 2009 року. Співвідношення загальної заборгованості до загальних активів є мірою того, наскільки компанія фінансується за рахунок боргу. Високе співвідношення свідчить про те, що компанія має багато боргів, що може зробити її більш ризикованою для інвесторів.

На графіку видно, що співвідношення загальної заборгованості до загальних активів компанії знижується з 2015 року. Це свідчить про те, що компанія стає менш залежною від боргу. У 2023 році співвідношення становило 25,86%, що є низьким рівнем.

Розглянемо борги компанії на рисунку 2.4.



Джерело: [18].

Рисунок 2.4 – Борги підприємства «Оболонь»

Цей графік показує співвідношення між загальною заборгованістю та власним капіталом компанії з 2009 року. Співвідношення загальної заборгованості до власного капіталу є мірою того, наскільки компанія фінансується за рахунок власного капіталу та боргу.

На графіку видно, що співвідношення загальної заборгованості до власного капіталу компанії знижується з 2009 року. Це свідчить про те, що компанія стає більш залежною від власного капіталу. У 2023 році співвідношення становило 34,88%, що є низьким рівнем.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та аналіз ринків збуту

«Оболонь», будучи найбільшим виробником пива в Україні, володіла значною часткою експортного ринку, адже постачала продукцію до понад 70 країн світу. Її частка експорту пива з України сягала понад 60%. Однак, повномасштабне вторгнення росії суттєво вплинуло на діяльність компанії.

Через блокування морських портів, експортні можливості «Оболоні» значно скоротилися, обсяги поставок впали майже на 2,5 рази. Це торкнулося, перш за все, країн, до яких раніше пиво доставлялося морським шляхом. Вимушене переорієнтування на європейські порти призвело до збільшення витрат на логістику, адже сухопутні та комбіновані маршрути суттєво дорожчі. Це, в свою чергу, негативно впливає на конкурентоспроможність української продукції на світовому ринку.

Попри складнощі, «Оболонь» не здається. Компанія активно шукає нових партнерів, і їй вже вдалося налагодити співпрацю з новими дистриб'юторами в Європі. Це дає надію, що завдяки диверсифікації ринків збуту та стійкості українського бізнесу, «Оболонь» зможе повністю подолати виклики війни та зберегти свої лідируючі позиції на світовому ринку пива [19].

Ключовою проблемою для українських експортерів, зокрема й «Оболоні», стала неможливість використання морських портів через російську агресію. Вимушене перенаправлення вантажів на порти Європи, переважно Польщі та Румунії, призвело до значного зростання витрат на доставку та збільшення термінів поставок. «Оболонь» доклала максимум зусиль, щоб якнайшвидше відновити виробництво та поставки продукції на більшість зовнішніх ринків, де компанія вже була представлена, також був реалізований ряд ідей та ініціатив з збільшення експортного потенціалу, як самостійно, так і за підтримки державних структур та приватних організацій, що спеціалізуються на просуванні українських товарів.

Наразі продукція «Оболоні» експортується лише до 44 країн світу. Найбільш чутливими до дорогої логістики стали країни Латинської Америки та Африки [20].

Тепер заглибимося який вплив різноманітних зовнішніх загроз на підприємство:

1. Політичні:

- неможливість транспортувати вантажі через українські морські порти через блокаду, що призвела до значного падіння експорту. Це, у свою

чергу, призвело до збільшення витрат на логістику, оскільки компанії довелося перенаправляти свої вантажі в європейські порти, що негативно вплинуло на її конкурентоспроможність на світових ринках;

- в окремих країнах, знизився попит на українську продукцію, зокрема на пиво «Оболонь»;
- пошкодження та руйнування деяких виробничих потужностей;
- компанія зіткнулася з втратою персоналу, оскільки частина працівників була змушена покинути Україну через війну, що призвело до браку кваліфікованого персоналу.

Незважаючи на ці виклики, «Оболонь» залишається стійкою. Компанія активно шукає нові ринки збуту, диверсифікує логістичні маршрути, інвестує у відновлення пошкоджених виробництв, докладає зусиль для збереження кваліфікованого персоналу. «Оболонь» налагодила партнерські відносини з новими дистриб'юторами в Європі та інших країнах і впровадила наземні транспортні маршрути для доставки продукції. Крім того, «Оболонь» розробила та впровадила нові продукти, які задовольняють потреби та переваги споживачів у нинішніх умовах.

2. Економічні:

- витрати на сировину, енергоносії, транспортні послуги та інше зазнали значного сплеску, що призвело до збільшення собівартості продукції;
- зниження доходів населення через війну негативно вплинуло на попит на пиво та іншу продукцію;
- обмежена доступність кредитів та інвестицій створює проблеми для фінансування розвитку та модернізації компанії;
- нестабільність курсу гривні призводить до збитків при експорті та імпорту.

Для вирішення цих економічних проблем компанія активно шукає заходи економії, такі як скорочення споживання енергії, оптимізація логістики та перегляду асортименту продукції. Щоб забезпечити прибутковість свого

бізнесу, «Оболонь» прийняла рішення дещо підвищити ціни на свою продукцію.

3. Соціальні:

- ряд працівників були змушені залишити Україну, що призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів;
- невизначене майбутнє в поєднанні зі стресом та іншими факторами негативно впливає на мотивацію працівників, потенційно призводячи до зниження продуктивності;
- підвищення соціальної напруги в суспільстві, що може мати негативний вплив на діяльність компанії. У відповідь компанія надає фінансову та психологічну підтримку своїм співробітникам, допомагаючи їм знайти житло та роботу для тих, хто був переміщений внаслідок конфлікту.

4. Технологічні:

- інвестування в оновлення технологічних ліній та впровадження нових технологій могло бути відкладено через обмеженість фінансових ресурсів, які спрямовуються на підтримку основної діяльності під час війни;
- якщо бойові дії призвели до втрати фахівців з обслуговування та налаштування технологічного обладнання, це, в свою чергу, негативно вплинуло на підтримку безперебійної роботи виробництва.

Компанія приділяє підвищену увагу кібербезпеці, посилюючи захист своїх комп'ютерних систем і критичної інфраструктури.

Значний вплив на діяльність ПрАТ «Оболонь» мають споживачі, які є життєво важливою складовою мікромаркетингового середовища. Розуміння їхніх уподобань, потреб і поведінки має вирішальне значення для розробки ефективної маркетингової стратегії компанії. В Україні вже давно існує схильність споживачів до вживання слабоалкогольних напоїв, особливо пива. Однак останнім часом стався сплеск популярності здорового способу життя, що може призвести до часткового зниження попиту на пиво. Основну споживчу базу пива «Оболонь» складають люди віком від 23 до 55 років.

Варто відзначити, що чоловіки вживають пиво частіше, ніж жінки. Більшість українців (близько 91%) знайомі з ТМ «Оболонь» та задоволені асортиментом продукції цієї марки.

Роль постачальників сировини є вирішальною в діяльності ПрАТ «Оболонь». Якість і своєчасність постачання сировини безпосередньо впливає на виробництво, вартість і конкурентоспроможність продукції.

Забезпечення сировиною, зокрема хмелем, викликає кілька проблем. Недостатня якість вітчизняного хмелю не задовольняє потреби пивоварів, адже потреба в ньому сягає 3,6 тис. тонн на рік, а виробляється лише 1 тис. тонн. Як наслідок, існує потенційна можливість збільшення витрат на виробництво, погіршення якості продукції, збоїв у виробництві та залежності від імпорتنих ресурсів.

Успіх «Оболоні» нерозривно пов'язаний із його взаємодією з різними групами зацікавлених сторін. Щоб створити ефективну стратегію розвитку компанії, вкрай важливо зрозуміти бажання та очікування цих різноманітних аудиторій:

- основною цільовою аудиторією «Оболоні» є фізичні особи та організації фінансових кіл, такі як банки, інвестори та акціонери. «Оболонь» забезпечує прозорість, надаючи регулярну фінансову звітність і виплачуючи дивіденди своїм акціонерам. Крім того, компанія активно шукає інвестиції для підтримки свого постійного розвитку;

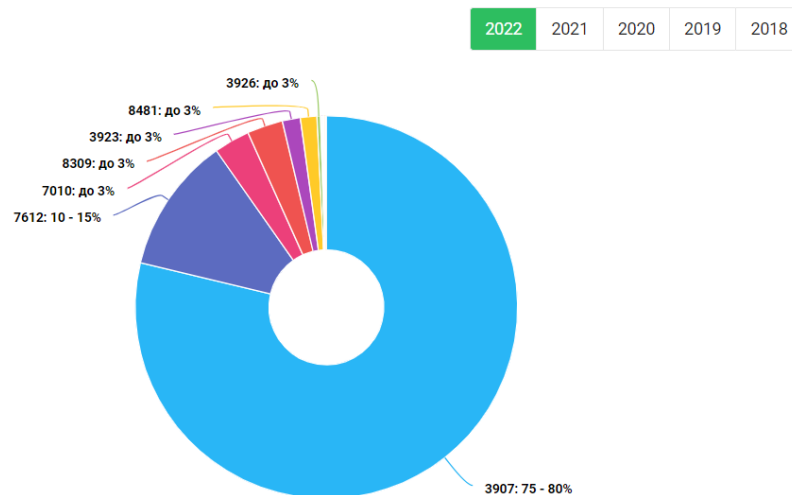
- компанія використовує різні засоби масової інформації, включаючи телебачення, радіо, газети, журнали та Інтернет-видання. Вони беруть участь у прес-конференціях, випускають заяви для преси та рекламують свої продукти;

- «Оболонь» забезпечує дотримання податкового законодавства та співпрацює з органами державного контролю, такими як Державна податкова адміністрація, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Міністерство охорони здоров'я. Крім того, компанія отримує всі необхідні дозволи та ліцензії для діяльності в рамках законодавства;

– організовуються регулярні соціальні програми, підтримуються культурні та спортивні заходи, дотримується етична практика ведення бізнесу із залученням громадськості, зокрема споживачів, місцевих жителів та екоактивістів;

– в компанії «Оболонь» працюють люди різних рівнів і посад. Співробітникам надається конкурентоспроможна заробітна плата та комплексний пакет пільг, а також можливості навчання. Крім того, «Оболонь» активно сприяє особистісному зростанню та розвитку своїх співробітників.

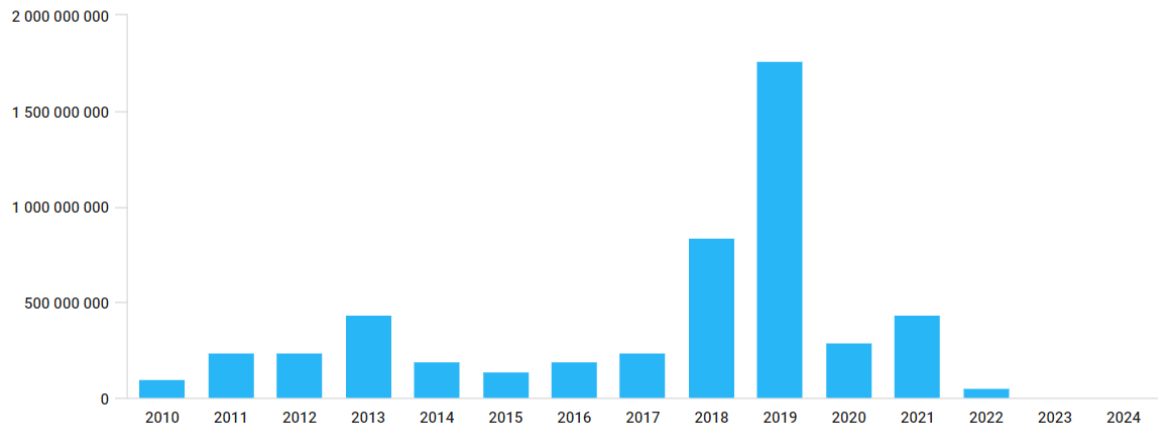
Пропоную поговорити про імпорту компанії. На рисунках 2.5, 2.6 представлена динаміка зміни імпорту.



Джерело: [18].

Рисунок 2.5 – Обсяг імпорту за 2022 рік

ОБСЯГ ІМПОРТУ



Джерело: [18].

Рисунок 2.6 – Обсяг імпорту (динаміка)

Спостерігається спад імпорту у 2020 році через COVID-19 та часткове відновлення у 2021 році. У 2022 році імпорт знову знизився, ймовірно, через повномасштабне вторгнення Росії в Україну.

Через що можливі причини зміни імпорту:

- зростання попиту на продукцію «Оболонь» на іноземних ринках;
- диверсифікація ринків збуту компанією «Оболонь»;
- зміна економічної ситуації в Україні та світі;
- вплив пандемії COVID-19;
- Повномасштабне вторгнення Росії в Україну.

Розглянемо що саме імпортує підприємство «Оболонь» у таблиці.

Таблиця 2.2 – Обсяг імпорту за 2022 рік

Опис	Обсяг імпорту, грн.
Поліацеталі, поліефіри та епоксидні смоли	30 000 000 – 35 000 000
Боочки, барабани, банки, ящики та аналогічні ємкості	4 500 000 – 5 000 000

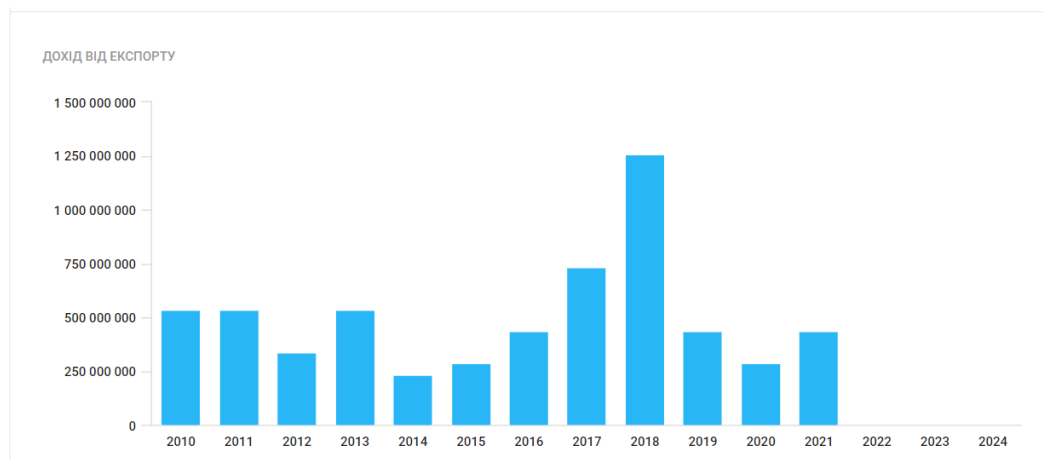
Бутлі, пляшки, фляги, глечики, горщики, скляні ємності, банки для консервування та інше	1 000 000 – 1 500 000
---	-----------------------

Продовження таблиці 2.2

Пробки, ковпачки, кришки та інше	1 000 000 – 1 500 000
Вироби з пластмаси для транспортування та пакування товарів	600 000 – 650 000
Крани, клапани, вентиля, аналогічна арматура	550 000 – 600 000
Інші вироби з пластмас та вироби з інших матеріалів товарних позицій	100 000 – 150 000

Джерело: [18].

Далі пропоную розглянути експорт підприємства «Оболонь» (рис. 2.7, рис. 2.8)



Джерело: [18].

Рисунок 2.7 – Обсяг експорту ПрАТ «Оболонь»

Ця діаграма показує загальний дохід від експорту за роками. З нього видно, що дохід від експорту «Оболоні» зростав протягом 2010-2019 років, досягнувши максимуму в 1 250 000 000 грн у 2019 році. Проте, у 2020 році дохід від експорту різко скоротився до 250 000 000 грн. Це може бути пов'язано з пандемією COVID-19, яка негативно вплинула на світову економіку, включаючи ринок пива. У 2021 році дохід від експорту «Оболоні» дещо зріс, але все ще залишається значно нижчим за рівень 2019 року.

ДОХІД ВІД ЕКСПОРТУ ЗА 2021 Р.

2021

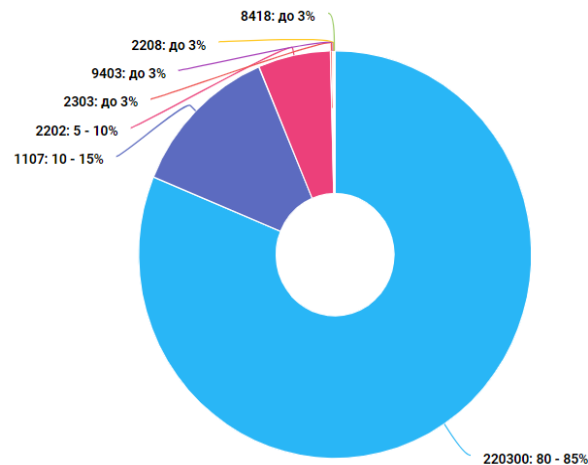
2020

2019

2018

2017

...



Джерело: [18].

Рисунок 2.8 – Дохід від експорту за 2021 рік

Цей графік показує структуру доходів від експорту за 2021 рік. З нього видно, що найбільшу частку доходів від експорту «Оболоні» у 2021 році склали поставки до Європи (40%). На другому місці - Азія (20%), на третьому – Північна Америка (15%).

Пропоную розглянути дохід від експорту за 2021 рік (табл.).

Таблиця 2.3 – Дохід від експорту за 2021 рік

Опис	Дохід від експорту, грн.
Пиво із солоду	350 000 000 – 400 000 000
Солод, обсмажений або необсмажений	55 000 000 – 60 000 000
Води, включаючи мінеральні та газовані, з додаванням цукру чи інших підсолоджувальних або ароматизувальних речовин, інші безалкогольні напої	25 000 000 – 30 000 000
Відходи і залишки від виробництва крохмалю та аналогічні відходи і залишки та інші залишки від пивоваріння та винокуріння, гранульовані або негранульовані	700 000 – 750 000
Інші меблі та їх частини	400 000 – 450 000

Продовження таблиці 2.3

Спирт етиловий неденатурований з концентрацією спирту менше як 80 об. %, спиртові дистиляти та спиртні напої, одержані шляхом перегонки, лукери та інші напої, що містять спирт	200 000 – 250 000
Холодильники, морозильники та інше холодильне або морозильне обладнання	100 000 – 150 000
Води газовані, без додавання цукру, лід та сніг	До 100 000
Посуд столовий, кухонний, туалетний папір, канцелярські приладдя	До 100 000
Парасольки	До 100 000

Джерело: [18].

Ринок збуту продукції ПАТ «Оболонь» можна розділити на два основні сегменти, які включають такі регіони:

- Європа (включаючи Великобританію, Німеччину, Польщу, Чехію, Словаччину, країни Балтії, Фінляндію, Швецію, Данію, Естонію, Латвія, Литва);
- Північна Америка (США, Канада);
- Азія (Китай, Японія, Південна Корея, В'єтнам, Монголія);
- Африка (Республіка Конго);
- Південна Америка (Чилі).

Основним ринком збуту продукції підприємства є внутрішній ринок України. За даними компанії Research & Development, ПАТ «Оболонь» у 2023 році займало 36% українського ринку пива. ПАТ «Оболонь» конкурує з різними компаніями на українському ринку пива, а також експортує свою продукцію в понад 20 країн світу, таких як країни ЄС, США, Канада, Китай.

В українській пивоварній галузі є три ключові гравці: SAN InterBru, дочірня компанія бельгійської пивоварної групи AB InBev; Carlsberg Ukraine, дочірня компанія датської пивоварної групи Carlsberg Group; та Uvarov Group, українська пивоварна компанія, яка володіє такими популярними брендами, як «Львівське», «Жигулівське» та «Старе місто». Ці компанії використовують

стратегію, відому як диверсифікація, яка включає розширення їх діяльності та інвестицій на різні ринки, галузі та активи. Такий підхід дозволяє їм розподілити свої активи та капітал, забезпечуючи ширше охоплення та знижуючи ризики.

Диверсифікація – це стратегія, спрямована на розширення сфери діяльності компанії або інвестора шляхом розподілу своїх активів, капіталу чи вкладень між різними ринками, продуктами, галузями або активами.

Диверсифікації можна досягти кількома способами, включаючи інвестування в компанії в різних галузях, розміщення активів у різних країнах або регіонах і застосування різних інвестиційних стратегій, таких як активне або пасивне управління, а також інвестиції в цінні або зростання.

Головною перевагою диверсифікації є зниження ризику. Розподіляючи свої активи між різними секторами, підприємство мінімізує ймовірність втрати всього в разі негативних подій в одному конкретному секторі. Диверсифікований портфель може призвести до вищої загальної доходності за рахунок інвестування в активи з різною динамікою росту. Деякі активи, такі як золото та нерухомість, можуть служити захистом від інфляції.

Слід розглянути основні напрямки диверсифікації, які проводить «Оболоні»:

- розширення асортименту, окрім пива та безалкогольних напоїв, випускається мінеральна вода, квас, снеки, соки та інші товари;
- компанія успішно вийшла на нові ринки, експортуючи продукцію в більш ніж 70 країн, і активно шукає можливості для географічного розширення продажів;
- «Оболонь» інвестувала в різні галузі, такі як нерухомість, сільське господарство, логістика тощо;
- інвестиції в дослідження та розробки нових технологій виробництва, що дозволяє підвищувати ефективність та якість продукції.

Диверсифікація вже дає свої результати. «Оболонь» є одним з найстійкіших українських підприємств, яке успішно пережило економічні кризи та політичні потрясіння. Компанія продовжує розвиватися та інвестувати в майбутнє, що робить її важливим учасником української економіки. Розберемо більш детально на прикладах. Відбувся запуск нового бренду безалкогольних напоїв «Хbionic». Цей бренд став одним з найпопулярніших в Україні завдяки своїм інноваційним смакам та функціональним властивостям.

Вихід пива «Оболонь Преміум» на ринок США став важливою віхою для української компанії, враховуючи високу конкуренцію на американському ринку пива.

Диверсифікація відіграє ключову роль у тріумфі «Оболоні» та інших українських компаній, дозволяючи їм ефективно орієнтуватися в змінній ринковій динаміці, пом'якшувати ризики та відкривати нові шляхи для зростання та прогресу.

2.3 Проблеми розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У сучасному глобалізованому світі вихід на міжнародний ринок стає все більш важливим фактором успіху для будь-якого підприємства. Це відкриває нові можливості для зростання, збільшення прибутку та диверсифікації бізнесу. Проте, розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) пов'язане з низкою викликів, які потребують ретельного аналізу та їх вмілого вирішення.

Для того, щоб розуміти які є проблеми розширення ЗЕД підприємства, пропоную розібрати його SWOT-аналіз (табл.2.4). SWOT-аналіз може допомогти керівництву ПрАТ «Оболонь» приймати кращі рішення щодо майбутнього компанії. Аналізуючи свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, керівництво може більш обґрунтовано оцінювати ризики та можливості, пов'язані з різними стратегіями. Завдяки кращому

розумінню своїх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, ПрАТ «Оболонь» може вжити заходів для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Завдяки міцній репутації та відданій споживчій базі «Оболонь» є одним із найвідоміших і улюблених брендів пива в Україні; – задовольняючи різноманітні потреби, компанія пропонує широкий вибір напоїв, включаючи пиво, безалкогольні напої, квас і мінеральну воду, забезпечуючи задоволення різноманітних побажань споживачів; – завдяки розгалуженій дистриб'юторській мережі продукція «Оболоні» доступна в численних магазинах і супермаркетах по всій Україні, забезпечуючи зручний доступ для споживачів; – маючи стабільні фінансові показники, компанія демонструє стабільність і багатообіцяючі перспективи зростання.	– Залежність від внутрішнього ринку: Україна є основним ринком збуту продукції компанії, що робить її вразливою до економічних та політичних потрясінь в країні. – Обмежена присутність на міжнародних ринках: Незважаючи на експорт до 20 країн, частка ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку пива залишається незначною. Це стримує зростання компанії та її потенціал для виходу на нові ринки. – Необхідність модернізації виробництва: Деякі виробничі потужності компанії потребують оновлення, що може підвищити ефективність та екологічність виробництва. – Недостатнє використання маркетингових інструментів: Існує потенціал для більш активного використання сучасних маркетингових інструментів, таких як digital-маркетинг, SMM, таргетування реклами, що може допомогти компанії краще позиціонувати себе на ринку та охопити нову аудиторію. – Недостатнє інвестування в дослідження та розробки: Збільшення інвестицій в R&D може дозволити компанії розробляти нові продукти, що відповідають сучасним трендам та вподобанням споживачів, а також вдосконалювати вже існуючі рецепти.
Можливості	Загрози

Продовження таблиці 2.4

– Зростання ринку пива в Україні: Очікується, що ринок пива в Україні буде рости в найближчі роки, що створить нові можливості для ПрАТ «Оболонь». – Зростання попиту на крафтове пиво: Крафтове пиво стає все більш популярним в Україні, що може стати можливістю для «Оболонь» розширити свій асортимент та залучити нових споживачів. – Вихід на нові міжнародні ринки: Завдяки сильному бренду та якісній продукції, «Оболонь» має потенціал для виходу на нові перспективні ринки за кордоном. – Впровадження інновацій: Застосування нових технологій та розробок у виробничому процесі, а також у маркетинговій стратегії може дати компанії конкурентну перевагу та підвищити її ефективність.	– Зміна споживчих уподобань: Споживчі уподобання можуть змінитися на користь інших напоїв, таких як вино або безалкогольні напої, що може негативно вплинути на продаж пива ПрАТ «Оболонь». – Зростання конкуренції: Очікується, що конкуренція на українському ринку пива буде посилюватися, що може призвести до зниження цін. – Зростання цін на сировину: Зростання цін на ячмінь, хміль та інші інгредієнти може призвести до збільшення витрат на виробництво та зниження рентабельності. – Погіршення економічної ситуації: Економічні негаразди, такі як інфляція, девальвація валюти, можуть негативно вплинути на купівельну спроможність споживачів та попит на продукцію компанії.
--	---

Джерело: складено автором на основі даних підприємства «Оболонь».

На основі проведеного SWOT-аналізу можемо зробити певні висновки. ПрАТ «Оболонь» є сильним гравцем на українському ринку пива та безалкогольних напоїв. Компанія має ряд сильних сторін, таких як сильний бренд, широкий асортимент продукції, розгалужена мережа дистрибуції та досвідчений менеджмент.

Незважаючи на сильні сторони, у компанії є кілька слабких місць. Серед них – велика залежність від внутрішнього ринку, зростання вартості сировини, необхідність оновлення методів виробництва та недостатнє використання сучасних маркетингових стратегій.

Перед «Оболонь» стоїть ряд можливостей для розвитку, такі як зростання ринку пива в Україні, вихід на нові ринки, впровадження інновацій та зростання попиту на крафтове пиво.

Проте, компанія також стикається з певними загрозами, такими як зміна споживчих уподобань, зростання конкуренції, погіршення економічної ситуації та політичні потрясіння.

Зважаючи на вищезазначене, «Оболонь» необхідно:

- зміцнювати свої позиції на внутрішньому ринку, за рахунок розширення асортименту продукції, впровадження інновацій та посилення маркетингової активності;
- активно виходити на нові ринки, з урахуванням специфіки та потреб споживачів в кожній країні;
- модернізувати виробництво, щоб підвищити його ефективність та екологічність;
- більш активно використовувати сучасні маркетингові інструменти, такі як digital-маркетинг, SMM та таргетинг реклами;
- збільшувати інвестиції в дослідження та розробки, щоб розробляти нові продукти та технології;
- постійно моніторити зміни на ринку та вподобання споживачів, щоб своєчасно реагувати на них;
- диверсифікувати свою діяльність, щоб знизити залежність від одного ринку чи продукту;

ПрАТ «Оболонь» має всі шанси стати одним із світових пивних лідерів. Сильний бренд, досвідчений менеджмент, широкий асортимент продукції та розгалужена мережа дистрибуції – це лише деякі з його переваг.

Проте, шлях до світового визнання буде непростим. Жорстка конкуренція, бюрократичні бар'єри, необхідність адаптації до нових смаків та мовних особливостей – це лише деякі з викликів, з якими стикається «Оболонь».

Впровадження цих заходів дозволить «Оболонь» зберегти свої лідируючі позиції на українському ринку та успішно розвиватися на міжнародній арені.

Важливо зазначити, що це лише загальні висновки, зроблені на основі доступної інформації. Для більш детального аналізу та розробки конкретних стратегій розвитку компанії «Оболонь» необхідно провести більш глибоке дослідження ринку та конкурентного середовища.

Компанія має значний досвід роботи на внутрішньому ринку, але стикається з низкою проблем при розширенні зовнішньоекономічної діяльності.

«Оболонь» стикається з сильною конкуренцією з боку всесвітньо відомих брендів пива на міжнародному ринку. Це створює перешкоди при спробі проникнути на нові ринки та встановити значну присутність на ринку, такі як:

- вихід на новий ринок потребує значних інвестицій у маркетинг, дистрибуцію та адаптацію продукту відповідно до місцевих уподобань;
- складність транспортування продукції на великі відстані може призвести до збільшення витрат і зниження конкурентоспроможності;
- крім того, різні смаки та уподобання споживачів пива в різних країнах вимагають адаптації рецептів і дизайну продукту;
- мовні бар'єри також є проблемою, оскільки володіння іноземними мовами має вирішальне значення для ефективного спілкування з партнерами та споживачами;
- торговельні бар'єри, такі як регуляторні вимоги та митні обмеження, ще більше ускладнюють експорт продукції «Оболоні».

Варто зазначити, що у 2008 році компанія досягла важливої віхи, ставши першим українським підприємством харчової промисловості, яке пройшло сертифікацію на чотири системи управління одночасно:

- впровадження ISO 9001:2001 гарантує, що продукція відповідає найвищим стандартам якості та дотримується всіх необхідних вимог; ISO 22 000:2007 (системи управління безпечністю харчових продуктів): забезпечує безпечність продукції для споживачів;

- ISO 14 001:2006 (системи екологічного керування): демонструє відповідальне ставлення "Оболонь" до довкілля;
- впровадження стандарту OHSAS 18 001:2006 гарантує безпечне робоче середовище для нашого персоналу, приділяючи пріоритет безпеці та гігієні праці [21].

Можливі шляхи вирішення проблем:

- перш ніж вийти на новий ринок, дуже важливо провести комплексне маркетингове дослідження, щоб проаналізувати потреби споживачів, уподобання та конкурентне середовище;
- співпраця з місцевими партнерами, такими як дистриб'ютори та торгові мережі, може допомогти «Оболоні» налагодити дистрибуцію продукції та розширити споживчу базу;
- рецептуру та дизайн продукції «Оболонь» можна налаштувати відповідно до смаків та вподобань споживачів на нових ринках;
- впровадження ефективних логістичних рішень допоможе мінімізувати витрати на транспортування та підвищити конкурентоспроможність продукції. Це може включати оптимізацію ланцюгів постачання та створення мережі складів на цільових ринках, щоб забезпечити оперативну доставку та доступність продукту для споживачів;
- вкрай важливо забезпечити навчання персоналу іноземним мовам і культурним нюансам. Заохочення співробітників до адаптації та роботи на різноманітних ринках покращить їхнє розуміння світової пивної індустрії та розширить їхній досвід;
- «Оболонь» може розширити свою споживчу базу та підвищити впізнаваність бренду, впроваджуючи інноваційні маркетингові стратегії, включаючи digital-маркетинг та використання соціальних мереж.

Окрім звичайних підходів до виходу на міжнародні ринки, «Оболонь» може досліджувати інноваційні стратегії, які виділять її серед конкурентів.

Одним із таких підходів є акцент на українській автентичності, підкресливши її унікальність та історію.

Можна створити окремі лінійки пива, які присвячені українській культурі, історії та традиціям. Співпраця з українською діаспорою дає можливість для ефективного маркетингу. Скориставшись їхньою підтримкою, діаспора може виступати за бренд у своїх громадах і влаштовувати дегустаційні заходи. Іншою стратегією підвищення глобального визнання бренду на світовому ринку є спонсорство міжнародних спортивних або культурних заходів.

Завдяки партнерству з міні-пивоварнями в інших країнах «Оболонь» може отримати доступ до їхніх налагоджених дистриб'юторських мереж і отримати цінну інформацію про вподобання місцевих споживачів. Також завдяки співпраці вони можуть розробити унікальні сорти пива, які поєднують український стиль із місцевими традиціями. Для «Оболоні» вкрай важливо обирати партнерів, які володіють досвідом і знаннями цільових ринків, оскільки вони можуть надати неоціненну допомогу в таких сферах, як дистрибуція, маркетинг і орієнтування в нормативно-правовій базі. Побудова міцних і взаємовигідних відносин з цими партнерами має бути пріоритетом для «Оболоні», оскільки це сприятиме довгостроковій стійкості компанії та успіху на нових ринках.

Також у наш час можна спробувати використання цифрових технологій для просування, наприклад, застосування VR-технологій може дозволити потенційним клієнтам здійснити віртуальну екскурсію пивоварнею та краще зрозуміти процес виробництва. Активний розвиток соціальних мереж та запуск ефективної digital-маркетингової кампанії також сприятиме підвищенню впізнаваності бренду за кордоном.

Реалізуючи ці стратегії, «Оболонь» може виділитися серед конкурентів, подолати перешкоди для виходу на світовий ринок і заслужити прихильність міжнародних споживачів.

«Оболонь» стикається з різними викликами, серед яких гостра конкуренція з боку великих пивних компаній, бюрократичні перешкоди та необхідність адаптування до різних уподобань і мовних особливостей. За допомогою гнучкої стратегії, інновацій та наполегливості «Оболонь» може подолати ці виклики та підкорити нові пивні вершини.

Для того, щоб успішно виходити на нові ринки, «Оболонь» має провести широке дослідження ринку:

- отримання повного розуміння вподобань споживачів, конкурентного середовища, правових норм і культурних нюансів. Завдяки цьому компанія може розробити стратегічний план виходу на ринок і адаптувати свою продукцію відповідно до конкретних потреб місцевого ринку;

- для успішного виходу «Оболоні» на ринок необхідна співпраця з місцевими партнерами. Співпрацюючи з місцевими дистриб'юторами, маркетинговими агентствами та юридичними консультантами, компанія може отримати цінну інформацію про місцевий ринок, налагодити ефективні канали збуту, реалізувати рекламні стратегії та вирішити будь-які юридичні проблеми, які можуть виникнути;

- адаптація продукту — важливий аспект для «Оболоні», адже пиво — це не просто напій, а невід'ємна частина культури. Щоб задовольнити різноманітні смаки та вподобання споживачів на нових ринках, «Оболонь» має бути готова вносити корективи в рецептуру, дизайн упаковки та маркетингові повідомлення;

- постійне впровадження інновацій є важливим пунктом для збереження конкурентоспроможності. Компанія повинна постійно прагнути створювати нові та захоплюючі сорти пива, а також починати виробництво освіжаючих безалкогольних напоїв та інших додаткових продуктів. Диверсифікуючи продуктовий портфель, «Оболонь» може ефективно знизити ризики та розширити клієнтську базу;

- ефективне спілкування має вирішальне значення для розвитку зв'язків між людьми, а мова служить мостом, який полегшує цей процес. «Оболонь» має надати пріоритет перекладу своїх маркетингових матеріалів, веб-сайту та інформації про продукти мовами, якими розмовляють її цільові ринки, обов'язково необхідно провести навчання співробітників для ефективного спілкування з іноземними партнерами та споживачами;

- щоб ефективно орієнтуватися в постійно мінливому світі, компанія повинна володіти такими якостями як, гнучкість та адаптивність. Це означає, що треба бути готовим швидко реагувати на нові тенденції, виклики та можливості;

- впровадження інноваційних маркетингових стратегій: «Оболонь» не може покладатися лише на традиційну газетну рекламу та сподіватися на тріумф. Це вимагає винахідливих маркетингових стратегій, які захоплять нову аудиторію та забезпечать помітну присутність бренду;

- «Оболонь» не може ігнорувати ризики при виході на нові ринки. Вкрай важливо провести ретельну оцінку політичних, економічних і соціальних ризиків і розробити стратегії пом'якшення їхнього впливу;

- здатність сприймати зміни та використовувати нові можливості має вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності на світовому ринку. Для компанії важливо мати відкрите мислення та сприйнятливість до свіжих ідей та можливостей;

- без висококваліфікованої та досвідченої команди професіоналів підприємство зіткнеться зі значними труднощами в досягненні успіху.

Щоб успішно долати зовнішні виклики, фахівці ПАТ «Оболонь» повинні:

- володіти всебічними знаннями ринку та його коливань. Це передбачає постійний моніторинг ринку пива в Україні та світі, аналіз моделей споживання, поведінки конкурентів та змін у споживчих уподобаннях.

Завдяки цьому компанія може швидко адаптуватися, розробляти нові стратегії та підтримувати конкурентну перевагу;

- надійний механізм моніторингу зовнішніх ризиків має вирішальне значення. Створення системи, здатної ідентифікувати та оцінювати потенційні зовнішні загрози, включаючи зміни в законодавстві, економічні спади, політичні події та екологічні проблеми, є обов'язковим. Така система дозволить компанії завчасно передбачати несприятливі результати та мінімізувати їхні наслідки;

- вміння бути гнучким і адаптованим є вкрай важливим для ПАТ «Оболонь», щоб ефективно орієнтуватися в змінах зовнішнього середовища. Вкрай важливо, щоб компанія могла швидко скоригувати свою стратегію та операційну діяльність відповідно до нових умов. Це може включати зміну лінійки продуктів, цінових стратегій, маркетингових підходів, каналів розподілу тощо;

- щоб зберегти конкурентоспроможність на динамічному ринку, компанії необхідно постійно впроваджувати інновації та створювати нові продукти та технології;

- налагодження ефективної комунікації та сприяння співпраці також має вирішальне значення. Це включає сприяння чіткій комунікації не лише всередині різних відділів компанії, але й з партнерами, постачальниками, державними органами та громадськістю. Такі канали зв'язку сприяють отриманню важливої інформації, швидкому вирішенню проблем і формуванню позитивного іміджу;

- кваліфікована та досвідчена команда, яка складається з фахівців, що мають глибокі знання та досвід у цій галузі. Для компанії вкрай важливо мати професіоналів з великими знаннями та досвідом, які можуть ефективно реалізовувати стратегію компанії, долати перешкоди та досягати успіху. Для спеціалістів важлива проактивна позиція щодо управління ризиками. Недостатньо просто реагувати на загрози; вони повинні активно шукати

методи запобігання або зменшення їх наслідків. Це може включати такі заходи, як страхування ризиків, диверсифікація інвестицій, співпраця з партнерами тощо;

- відкритість до змін та використання нових можливостей є вирішальною задачею для успіху. Компанія повинна уникати ризиків і активно шукати шляхи зростання та розвитку. Завдяки цьому вона може позиціонувати себе як лідера ринку та забезпечити довгостроковий успіх.

Розширення ЗЕД для ПрАТ «Оболонь» — це складне завдання, яке потребує ретельної стратегії, значних фінансових ресурсів і здатності до адаптації. Враховуючи вищезазначені пропозиції, компанія може подолати поточні виклики та досягти висот на світовому ринку.

Вплив успішного розширення ЗЕД ПрАТ «Оболонь» на Україну:

- успішне виведення українського бренду на світовий ринок пива може значно підвищити імідж України загалом. Це може продемонструвати іншим країнам, що Україна має не лише багату історію та культуру, але й динамічно розвинену економіку з експортно орієнтованими компаніями. Позитивний імідж може сприяти залученню іноземних інвестицій в інші сфери української економіки, що стимулюватиме її зростання та розвиток;

- вихід на нові ринки може привернути увагу міжнародних інвесторів, спонукаючи їх інвестувати в інші українські підприємства. Це, у свою чергу, може призвести до різкого надходження інвестицій в українську економіку, сприяння створенню робочих місць, прискоренню зростання ВВП і загальному підвищенню якості життя населення;

- збільшення експорту української продукції, зокрема пива «Оболонь», може стимулювати розвиток української економіки. Це може призвести до зростання ВВП, збільшення надходжень до бюджету, а також до розвитку супутніх галузей, таких як логістика, упаковка, маркетинг тощо;

- створення нових робочих місць в Україні. Це охоплює не лише виробництво пива, але й різні аспекти логістики, маркетингу, дистрибуції та

інші сфери, пов'язані з експортом продукції. Зростання можливостей працевлаштування може сприяти зниженню рівня безробіття та покращенню загальної якості життя населення;

Обов'язково треба вжити заходів для захисту інтелектуальної власності «Оболонь» на міжнародних ринках. Це може включати в себе:

- реєстрацію торгових марок: це дасть «Оболонь» ексклюзивне право на використання своїх брендів на міжнародних ринках та захистить їх від несанкціонованого використання;
- патентування винаходів: це дасть «Оболонь» ексклюзивне право на використання своїх нових технологій та рецептів пива;
- авторське право: це дасть «Оболонь» захист своїх рекламних матеріалів, дизайну упаковки та інше;

Висновок до розділу

«Оболонь» - це успішна українська компанія, яка є одним з лідерів пивоваріння в країні та світі. Незважаючи на війну в Україні, компанія змогла зберегти свою стійкість та продовжувати розвиватися.

У 2023 році компанія продемонструвала значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та чистого прибутку. Також вона знизила свої борги та покращила рентабельність.

Війна в Україні суттєво вплинула на експортні можливості. Через блокування морських портів обсяги експорту значно скоротилися. Проте, компанія активно шукає нових партнерів та диверсифікує ринки збуту, що дає їй надію на відновлення експорту.

Маючи значну частку на ринку пива в Україні та значну присутність на окремих експортних ринках, корпорація зберігає своє домінування. Щоб випередити конкурентів, компанія постійно розширює асортимент продукції та впроваджує передові технології.

Присутній ряд сильних сторін, які роблять, до них належать: сильний бренд, широкий асортимент продукції, ефективна система дистрибуції,

досвідчена команда, фінансова стійкість. Також присутні слабкі сторони, такі як: залежність від українського ринку, висока вартість сировини, конкуренція з боку іноземних пивоварних компаній. Щодо можливостей, то це: розширення на нові ринки, розробка нових продуктів, впровадження нових технологій, збільшення інвестицій в маркетинг. «Оболонь» також стикається з деякими загрозами, які їй необхідно враховувати. До них належать: економічна нестабільність в Україні, зростання цін на сировину, зміна споживчих вподобань, конкуренція з боку крафтових пивоварень

Загалом, «Оболонь» - це сильна компанія з великим потенціалом. Незважаючи на виклики, які вона стикається, вона має всі шанси зберегти свої лідируючі позиції на українському ринку пива та розширити свою присутність на світових ринках.

З НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Пропозиція розширення зовнішньоекономічної діяльності

Хочу запропонувати впровадити 3 нових версій пива:

- пиво з високим вмістом хмелю: наші крафтові пивовари часто використовують щедрі дози хмелю, що надає пиву більш гіркий та ароматний смак. Ці пива можуть сподобатися польським любителям ІРА та інших хмелевих пивних стилів;
- пиво з високим вмістом алкоголю: виготовлення пива з високим вмістом алкоголю, такі як імперські ІРА, вони можуть зацікавити польських споживачів, які шукають більш міцні та ароматні пивні напої. Необхідно акцентувати увагу на високому градусі та насиченому смаку;
- пиво з низькою калорійністю: можуть зацікавити польських споживачів, які шукають алкогольну низькокалорійну продукцію, яка, при цьому буде не гірше звичайного пива за смаком.

Приведемо аргументи на користь розширення асортименту на польському ринку:

- близькість до України: Польща знаходиться в безпосередній близькості до України, що значно спрощує логістику та зменшує транспортні витрати;
- схожість смакових вподобань, адже вподобання споживачів пива в Україні та Польщі мають багато спільного, що робить польський ринок сприятливим для українського пива;
- польський ринок пива є одним з найбільших та найдинамічніших в Східній Європі з щорічним приростом близько 2%;

- рівень конкуренції на польському ринку пива нижчий, ніж в деяких інших країнах ЄС, що робить його більш доступним для нових гравців;
- українські товари, в тому числі пиво, користуються позитивним іміджем в Польщі. Попит на крафтове пиво в Польщі стрімко зростає, що відкриває нові можливості для українських пивоварних компаній, які виробляють крафтове пиво.

Розглянемо переваги реалізації даного проекту. По-перше, це призведе до розширення частки ринку, оскільки впровадження нових сортів пива дозволить «Оболоні» вийти на нові сегменти ринку, зрештою збільшивши частку ринку, продажі та прибуток. По-друге, це підвищення бренд-аудиторії. Виведення нових сортів пива підвищить впізнаваність «Оболоні» та залучить нових споживачів. Успішна реалізація цього проекту сприятиме збільшенню продажів нових сортів пива, що, відповідно, підвищить прибутковість компанії.

Зараз Польща відіграє помітну роль у сфері українського бізнесу. Вона слугує цінним вузлом логістики, сприяючи безперебійному імпорту та експорту товарів в та з України. Крім того, Польща функціонує як сполучна ланка між українським і світовим ринками. Членство країни в Європейському Союзі вигідне українським підприємцям, які хочуть відкрити в ній бізнес. Це означає наявність доступу до митних і транспортних пільг, які є загальними для всіх країн ЄС.

Для компанії «Оболонь» польський ринок є особливо значущим у контексті актуальних питань доставки. Спільна історія, спільний менталітет і багатообіцяюче майбутнє країни роблять її вигідним партнером для ведення бізнесу. Схожі екологічні умови, їжа та звичаї полегшують спілкування та переговори.

Таким чином, Польща є не лише логістичним центром, а й перспективним ринком для компаній з України, таких як «Оболонь», які хочуть розширити свою присутність на міжнародному просторі [22].

Звіт "Beer 2022 smart shopper" показує таку статистику:

- більшість поляків (73%) вживають пиво хоча б раз на тиждень. Це робить польщу одним із найбільших ринків пива в Європі;
- на ринку з'являється все більше крафтового та безалкогольного пива;
- 31% респондентів п'ють пиво 2 – 3 рази на тиждень;
- 25% респондентів роблять це раз на тиждень;
- 17% – 2 – 3 рази на місяць;
- 11% – 4 – 6 разів на тиждень;
- 8% – смакують пивом щодня;
- 5% – раз на місяць;
- 2% – кожні 2 – 3 місяці
- 1% – випивають келих хмільного кожні 4 – 6 місяців або й рідше.

Польський ринок пива - один з найбільших в Європі, з потенційною базою споживачів понад 38 мільйонів людей, вживання пива поширене як серед чоловіків, так і серед жінок.

Польський ринок пива має значний потенціал для нових продуктів, наприклад, таких, як інноваційні сорти пива (крафтове, безалкогольне, з незвичайними смаками та інгредієнтами), преміальне пиво (пиво вищої якості з ексклюзивними характеристиками) та пиво з акцентом на здоров'я (пиво з низьким вмістом алкоголю, калорій або цукру), що, в свою чергу, відкриває нові можливості для диверсифікації продуктового портфеля.

Традиційні лагери залишаються найпопулярнішим сортом пива, але споживачі стають більш відкритими до нових смаків та стилів. З цього можемо зробити висновок, що нові пропозиції будуть цікаві для польських споживачів, адже на них є великий попит [23].

Розширення асортименту пива Оболоні на польському ринку - це амбітний, але перспективний проект, який може принести значні переваги для компанії та для української економіки.

Пропоную розглянути які можуть бути слабкі сторони при впровадженні проєкту. По-перше, висока конкуренція. Навіть якщо рівень конкуренції нижчий, ніж в деяких інших країнах ЄС, він все одно буде значним. Авжеж, у наших країн спільні смакові вподобання. Але треба зауважити на тому, що все одно виникне необхідність адаптації продукту. Можливо, доведеться трохи змінити рецепти пива, щоб воно відповідало смакам польських споживачів, що призведе до додаткових витрат на дослідження та розробки. По-друге, це високі витрати на вихід на новий ринок. Скоріш за все, маркетинг, дистрибуція та інші витрати можуть бути значними, через те, що поляки вже «звикли» до української продукції, тому треба буде привернути увагу до нової.

Необхідність дотримання санітарних та фітосанітарних норм ЄС може бути складним та дорогим процесом, але цей процес – один з найважливіших, як на мене. Важливо дотримуватись всіх норм адже в подальшому це прискорить вихід продукції на ринок.

Економічна та політична нестабільність, валютні курси тощо також впливають на вартість проєкту на складність його впровадженню, підприємству «Оболонь» треба бути готовими до швидких та кардинальних змін.

Але, для компанії також відкриваються й нові можливості. Наприклад, нові сорти пива дозволять охопити нові сегменти ринку та збільшити свою частку ринку. А успішна реалізація проєкту може призвести до значного зростання продажів та прибутку. Нові сорти пива дозволять Оболоні диверсифікувати свій продуктовий портфель та запропонувати споживачам ширший вибір, а також зміцнити свої позиції на ринку.

На жаль, існує низка загроз, які постають перед будь-яким підприємством при розширенні зовнішньоекономічної діяльності. Одна з основних загроз – зміна смакових вподобань споживачів. Якщо смакові вподобання польських споживачів пива зміняться, нові сорти пива Оболоні можуть втратити свою популярність.

Також важлива загроза – нові конкуренти, які можуть вийти на польський ринок з більш привабливими пропозиціями. В такому випадку треба акцентувати увагу на унікальних характеристиках пива, таких як, його українське походження, традиційна рецептура або унікальні смакові якості. Зміни в законодавстві Польщі можуть ускладнити сам процес введення нового асортименту та його продаж. Для того, щоб уникнути даної загрози можна провести більш детальне дослідження ринку пива, щоб краще зрозуміти всі фактори, які можуть вплинути на успіх пропозиції (провести опитування, зробити аналіз даних тощо).

Задля того, щоб уникнути багатьох проблем ПрАТ «Оболонь» важливо налагодити чітку комунікацію з польськими споживачами та партнерами, щоб зрозуміти їхні потреби та очікування. Оболоні слід постійно вдосконалювати свої продукти та пропонувати нові інновації, щоб залишатися конкурентоспроможною на польському ринку. Важливо також підтримувати позитивний імідж бренду Оболоні та будувати довіру до польських споживачів. Наприклад, можна використовувати деякі польські інгредієнти, для того, щоб добре позиціонувати себе серед польських брендів та завоювати таким чином довіру споживачів.

Не треба також забувати про культурні особливості. Важливо розуміти польську культуру та певні звички, що допоможе краще адаптувати свій товар та маркетингові компанії до їх ринку.

Бездоганно оформлені документи – запорука безпроблемного перевезення товарів через кордон. Їх відсутність або помилки у заповненні можуть призвести до затримок, додаткових витрат, а в деяких випадках – навіть до зриву угоди.

Ось орієнтовний перелік документів, які зазвичай потрібні для митного оформлення:

- зовнішньоекономічний договір – документ, що фіксує угоду між продавцем і покупцем, визначаючи умови поставки, ціну та інші важливі деталі;

- специфікація товару на поставку, де детально описується товар, що переміщується, його характеристики, кількість, одиниці виміру та інші важливі відомості;
- протокол узгодження ціни – фіксує остаточну ціну товару, враховуючи всі можливі знижки, доплати та інші фактори;
- рахунок-фактура підтверджує здійснення оплати за товар та містить інформацію про продавця, покупця, суму оплати та інші важливі дані;
- накладні CMR та пакувальний лист: ці документи, залежно від виду транспортування, описують вантаж, його упаковку та маршрут перевезення;
- сертифікати відповідності, санітарні фітосанітарні свідоцтва, висновки експертиз тощо;
- документи, що підтверджують країну походження товару;
- дані перевізника та водія для ідентифікації транспортного засобу та водія, який його перевозить;
- свідоцтво про перевезення вантажів під митним забезпеченням (за наявності). Воно використовується для перевезення товарів через митні кордони без сплати мита на певний час;
- книжки МДП та АТА, що використовуються для спрощеного митного оформлення при перевезенні товарів через митні кордони країн-членів Європейської конвенції про міжнародні перевезення під митним забезпеченням;
- довідка про транспортні витрати до кордону України від перевізника;
- сертифікати якості, паспорти, технічні описи, креслення на товар, що підтверджують характеристики та якість товару [24].

Зростання товарообігу з Польщею робить експорт української продукції дедалі актуальнішим, а значить, й договори перевезень набувають неабиякої ваги.

Правову основу для роботи українських перевізників складають: цивільний кодекс України, господарський кодекс України, закон України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 р. № 2344-III; закон України «Про транспортно-експедиційну діяльність» від 01.07.2004 р. N 1955-IV.

Оскільки йдеться про міжнародне перевезення, то до цього переліку додаються й міжнародні договори:

- конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів;
- митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (Конвенція МДП).

Щодо договору перевезення, то згідно зі ст. 909 Цивільного кодексу України, перевізник зобов'язаний доставити вантаж до вказаного пункту та видати його одержувачу, а відправник – сплатити за це обумовлену плату. Закон вимагає письмової форми договору перевезення [25].

Щоб чітко описати предмет договору перевезення, важливо зазначити:

- маршрут: звідки та куди буде перевозитися вантаж;
- вантаж: його назва, вага та об'єм;
- транспорт: тип транспортного засобу (кількість, модель), спосіб завантаження;
- місця: де саме буде завантажено та розвантажено товар;
- документи: перелік необхідних товаросупровідних документів;
- митне оформлення: де саме буде відбуватися митне оформлення (в пункті завантаження та/або в пункті призначення).

Окремо в договорі слід чітко прописати вартість (скільки коштуватиме перевезення, як буде розраховуватися плата), оплата та вартість вантажу.

Згідно з українським законодавством (ч.3 ст. 909 ЦК України), укладення договору перевезення вантажу підтверджується транспортною накладною. Оскільки йдеться про міжнародне перевезення, то таким підтвердженням буде міжнародна товарно-транспортна накладна (CMR).

CMR – це документ, який визнається як Україною, так і Польщею, а також відповідною Конвенцією про договір міжнародного автомобільного перевезення (Конвенція). Він містить детальну інформацію про перевезення. Оформлення CMR є обов'язком відправника (згідно з Конвенцією). Помилки в її змісті можуть створити проблеми для відправника. Крім CMR, підтвердити міжнародне перевезення може також книжка МДП. Це документ, який засвідчує перевезення відповідно до Конвенції МДП 1975 року.

Якісний договір перевезення – це документ, який максимально чітко та детально описує всі аспекти співпраці між відправником та перевізником, мінімізуючи ризики виникнення спорів у майбутньому.

Слід чітко прописати в договорі кілька ключових моментів:

- інформаційний обмін (порядок та строки надання інформації про транспортний засіб, водія, маршрут, час завантаження/розвантаження);
- завантаження та вивантаження (вимоги до належного кріплення, упакування та завантаження вантаж);
- прийняття вантажу;
- відповідальність сторін (відповідальність перевізника та відповідальність відправника) [26].

Митні обмеження при експорті пива польщу для ПрАТ «Оболонь» такі ж, як і для будь-якого іншого українського експортера пива. Мито на пиво, яке експортується з України до Польщі, становить 0%. ПДВ становить 23%

Щоб продавати аграрну або харчову продукцію на ринк ЄС, вона повинна відповідати санітарним та фітосанітарним правилам ЄС. Ці правила, регламенти та процедури гарантують, що споживачі отримують безпечні продукти харчування.

Санітарні та фітосанітарні заходи застосовуються для захисту:

- здоров'я людей та тварин (від харчових ризиків, таких як добавки, забруднювачі, токсини або хвороботворні організми в їжі, напоях або кормах);

- здоров'я людей (від захворювань, які переносять тварини чи рослини);
- тварин та рослин (від шкідників, хвороб або хвороботворних організмів, а також здоров'я лісів та дикої флори).

Головні принципи ринку ЄС:

- захист життя та здоров'я споживачів є пріоритетом;
- імпортована до ЄС продукція повинна відповідати тим же вимогам, що й продукція, вироблена в ЄС;
- відповідальність за дотримання вимог безпеки несе оператор ринку;
- забезпечення гігієни та безпеки по всьому ланцюгу постачання;
- своєчасне інформування всіх зацікавлених сторін про існуючі та потенційні загрози через систему RASFF (Rapid Alert System for Food and Feed);
- простежуваність продукції протягом всього ланцюгу постачання для швидкого відкликання у разі загрози здоров'ю споживачів [27].

Міжнародна стандартизація – це процес, де країни світу домовляються про однакові правила та вимоги для різних аспектів виробництва, таких як:

випробування, тобто тестування продуктів, щоб переконатися, що вони безпечні та відповідають певним стандартам якості;

- кваліфікація працівників;
- системи управління (як компанії повинні організовувати свою роботу, щоб забезпечити якість продукції та безпеку праці);
- інші виробничі фактори (різні технічні характеристики, матеріали, маркування тощо).

Міжнародна стандартизація допомагає знизити бар'єри для торгівлі. Наприклад, коли в різних країнах діють однакові правила, компаніям стає легше експортувати свою продукцію та надавати послуги. Також вона

забезпечує якість та безпеку. Спільні стандарти можуть допомогти зменшити забруднення та інші негативні впливи на довкілля.

Загалом, міжнародна стандартизація робить міжнародну торгівлю більш ефективною та справедливою, а також сприяє виробництву якісної та безпечної продукції.

Розглянемо, які міжнародні стандарти та сертифікати треба отримати підприємству «Оболонь» згідно проєкту:

- отримання сертифікату ISO 9001 може допомогти продемонструвати свою прихильність до якості продукції та стандартизації процесів. Цей стандарт допомагає систематизувати та вдосконалити свої процеси, щоб гарантувати, що продукт відповідає вимогам та очікуванням клієнтів;

- сертифікат ISO 14001 демонструє прихильність до екологічно чистого виробництва, допомагає мінімізувати негативний вплив на довкілля та постійно вдосконалювати екологічну діяльність;

- відповідність стандарту HACCP може гарантувати безпеку харчових продуктів шляхом ідентифікації, оцінки та контролю потенційних небезпек у процесі виробництва, що зменшує ризики харчових отруєнь та збільшує довіру покупців;

- сертифікат FSSC 22000 продемонструє прихильність до найсуворіших стандартів безпеки харчових продуктів. Він охоплює всі аспекти ланцюга постачання харчових продуктів, від виробництва до дистрибуції.

Пропоную розглянути можливий вплив міжнародної стандартизації на розширення асортименту пива Оболоні на польському ринку:

- зниження бар'єрів для торгівлі. Відповідність міжнародним стандартам може полегшити експорт пива Оболоні до Польщі, оскільки воно буде відповідати польським та європейським вимогам щодо якості, безпеки та екологічності товару;

– підвищення довіри споживачів, адже сертифікати міжнародних стандартів, можуть підвищити довіру польських споживачів до якості та безпеки пива Оболоні;

– відповідність міжнародним стандартам може допомогти Оболоні конкурувати з іншими пивоварними компаніями на польському ринку, які також дотримуються цих стандартів;

Перед тим, як розпочинати процес отримання сертифікату, важливо провести ретельний аналіз своїх виробничих процесів та продуктів, щоб визначити, які стандарти та сертифікати є найбільш релевантними. Після того, як певні стандарти та сертифікати, необхідно розробити план дій, який описуватиме отримання документації, це може включати в себе впровадження нових процедур, навчання персоналу та проведення аудитів.

3.2 Оцінка економічної ефективності пропозиції щодо розширення

Пропоную спочатку вводити невелику кількість продукції, а після того, як буде зрозуміло, що продукт являється сприятливим для польських споживачів, кількість можна збільшувати.

Пропоную розглянути приблизно які витрати на нововведену продукцію отримає «Оболонь», а також який можливий приблизний прибуток під реалізації введення тестової продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Орієнтовані фінансові розрахунки для різних варіантів реалізації проекту

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів реалізації проекту		
	Варіант пива 1	Варіант пива 2	Варіант пива 3
Вид продукту	з високим вмістом хмелю	з високим вмістом алкоголю	з низькою калорійністю
Обсяг реалізації, шт	50000	50000	50000

Продовження таблиці 3.1

Собівартість, грн.	75	65	56
Ціна одиниці продукту, грн.	50	50	50
Надходження від реалізації проекту, грн.	7500000	7500000	7500000
Витрати на реалізацію проекту, грн.	3750000	3250000	2800000
Прибуток від реалізації проекту, грн.	3750000	4250000	4700000

Джерело: складено автором.

Можемо зробити висновок, що варіант 3 – пиво з низькою калорійністю найвигідніший.

Пропоную розглянути можливих конкурентів ПрАТ «Оболонь» на ринку пива Польщі та ціни на їх основну продукцію.

Основні конкуренти:

- Żywiec Browary-Warka S.A. (52 грн.);
- Grupa Carlsberg Polska (47 грн.);
- Grupa Heineken Polska (40 грн.);
- Van Pur S.A. (45 грн.);
- Browary Lubelskie S.A. (54 грн.).

Розглянемо сильні та слабкі сторони конкурентів:

1) Żywiec Browary-Warka S.A.:

- сильні: лідер ринку з високою часткою ринку, широкий портфель брендів, сильна дистрибуційна мережа;
- слабкі: вразливість до змін економічних умов, залежність від вітчизняного ринку.

2) Grupa Carlsberg Polska:

- сильні: сильний бренд Carlsberg, міжнародна присутність, інноваційні продукти;

– слабкі: високі ціни, вразливість до конкуренції з боку крафтових пивоварень.

3) Grupa Heineken Polska:

– сильні: сильний бренд Heineken, широкий портфель брендів;
– слабкі: залежність від імпорту сировини, слабкі позиції в сегменті крафтового пива.

4) Van Pur S.A.:

– сильні: сильні позиції в сегменті крафтового пива, швидке зростання, інноваційні продукти;
– слабкі: невелика частка ринку, обмежена дистрибуційна мережа.

5) Browary Lubelskie S.A.:

– сильні: сильні позиції в регіональних сегментах, власна сировинна база.
– слабкі: залежність від регіональних ринків, слабкі позиції в національних сегментах.

Виділимо відмінність пива ПрАТ "Оболонь" від продукції конкурентів:

- висока якість інгредієнтів;
- традиційні рецепти;
- доступна ціна;
- широкий асортимент продуктів.

Отже, конкуренція на польському ринку досить висока, тому важливо детально продумати нову ідею та її реалізацію.

Розглянемо орієнтовану структуру витрат на реалізацію продукту та загальні витрати на реалізацію проєкту (табл. 3.2, 3.3).

Таблиця 3.2 – Собівартість та загальні витрати на реалізацію продукту

Вид витрат	Ресурси	Витрати на місяць, грн
------------	---------	---------------------------

Витрати на сировину та матеріали	Солод	200 000
-------------------------------------	-------	---------

Продовження таблиці 3.2

	Хміль	150 000
	Вода	80 000
	Інші матеріали	50 000
Транспортні витрати	Доставка сировини	268 974
	Доставка готової продукції	
Заробітна плата	Виробничий персонал	400 000
	Водії	100 000
Загальновиробничі витрати	Електроенергія	50 000
	Вода	20 000
	Інші	30 000
Амортизація	Виробниче обладнання	100 000
	Транспортні засоби	50 000
Разом:		1 498 974

Джерело: складено автором.

Пропоную розрахувати транспортні витрати для експорту у Польщу.

Транспортні витрати = загальні витрати на пальне + інші загальні витрати; (3.1)

Спочатку обчислимо вартість пального:

- витрата палива – 30 л./100 км.;
- ціна палива – 59.99 грн./л.;
- відстань від Києва до Варшави 787 км.

$$\text{Загальні витрати на пальне} = \left(\frac{787 \text{ км.} \times 30 \text{ л.}}{100 \text{ км.}} \right) \times 59.99 \frac{\text{грн}}{\text{л.}} = 236,1 \text{ л.} \times 59,99 \frac{\text{грн.}}{\text{л.}} = 14\,174,1 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Тепер додамо інші витрати:

- страхування товару – 250 000 грн.;
- страхування авто – 3 500 грн.;

- заміна масла – 300 грн.;
- інші витрати: 1 000 грн.

Загальні інші витрати = 250 000 + 3500 + 300 + 1000 = 254 800 грн.

Знайдемо транспортні витрати, підставляючи наші дані:

Транспортні витрати = 14 174,1 грн. + 254 800 грн. = 268 974 грн.

Згідно з умовами DAP (доставка на місці), викладеними в Інкотермс 2020, більшість витрат на доставку несе продавець, хоча не всі [28].

Обов'язки та відповідальність, які входять до компетенції продавця, включають:

- витрати, пов'язані з транспортуванням, охоплюють витрати, пов'язані з переміщенням продуктів із місця їх походження до місця призначення, незалежно від того, чи це здійснюється наземним, морським, повітряним або будь-яким іншим способом транспортування. Крім того, продавець несе відповідальність за забезпечення страхового покриття товару протягом усього терміну його транспортування;

- продавець несе відповідальність за сплату митних зборів, податків та будь-яких додаткових зборів, пов'язаних із імпортом товарів у країну призначення. Крім того, продавець бере на себе ризик будь-якої втрати або пошкодження товару до моменту його доставки в узгоджене місце призначення;

- відповідальність за розвантаження товару з транспортного засобу в пункті призначення лежить на покупці. Крім того, покупець несе відповідальність за сплату будь-яких митних зборів, податків чи інших зборів, які можуть виникнути після доставки товару до місця призначення;

- після доставки продукту у вказане місце покупець бере на себе відповідальність за будь-які потенційні втрати або пошкодження.

Для продавців DAP є сприятливим терміном Інкотермс з точки зору зручності, оскільки він дозволяє їм перекласти відповідальність за ризик і витрати на покупця після того, як товар досягне кінцевого пункту

призначення. Тим не менш, важливо мати на увазі, що DAP не охоплює розвантаження товарів або страхове покриття за межами пункту доставки [29].

Важливо зазначити, що найбільші витрати – заробітна плата (в сумі 500 000 грн.). Насправді, багато грошей піде на це через ряд деяких причин:

- для виробництва та продажу 3 нових видів пива може знадобитися найняти новий персонал;
- можливо, існуючий персонал буде потребувати додаткового навчання або підвищення кваліфікації, щоб виробляти та продавати нові види пива;
- щоб залучити та утримати кваліфікованих співробітників, ПрАТ "Оболонь" може бути змушене платити їм конкурентну заробітну плату. Це може бути вище, ніж заробітна плата, яка виплачується на інших пивоварних заводах.

Таблиця 3.3 – Загальні витрати на реалізацію проєкту грн./рік.

Вид витрат	Постійні (грн./рік)	Змінні (грн./рік)	Загальні (грн./рік)
Витрати на сировину та матеріали	-	5 760 000	5 760 000
Транспортні витрати	-	3 227 688	3 227 688
Загальновиробничі витрати	1 200 000	-	1 200 000
Амортизація	1 800 000	-	1 800 000
Заробітна плата	6 000 000	-	6 000 000
Загальні витрати	9 000 000	8 987 688	17 987 688

Джерело: складено автором.

Далі складемо та розрахуємо очікувані надходження від проєкту (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Очікувані надходження від запропонованого проєкту

Показники	2023 рік (помісячно)												2024 рік	2025 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		

1. Виру чка від реаліз ації.	2500 000, 00	2600 000, 00	2400 000, 00	2650 000, 00	2700 000, 00	2750 000, 00	2700 000, 00	2675 000, 00	2735 000, 00	2760 000, 00	2775 000, 00	2810 000, 00	3251 5000, 00	3351 2900, 00
---	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------

Продовження таблиці 3.4

2. ПДВ, грн.	5000 00,0 0	5200 00,0 0	4800 00,0 0	5300 00,0 0	5400 00,0 0	5500 00,0 0	5400 00,0 0	5350 00,0 0	5470 00,0 0	5520 00,0 0	5550 00,0 0	5620 00,0 0	6503 000,0 0	6702 580,0 0
3. Собів артіст ь, грн.	1700 000, 00	1768 000, 00	1632 000, 00	1802 000, 00	1836 000, 00	1870 000, 00	1836 000, 00	1819 000, 00	1859 800, 00	1876 800, 00	1887 000, 00	1910 800, 00	2211 0200, 00	2278 8772, 00
4. Приб уток від реаліз ації, грн.	3000 00,0 0	3120 00,0 0	2880 00,0 0	3180 00,0 0	3240 00,0 0	3300 00,0 0	3240 00,0 0	3210 00,0 0	3282 00,0 0	3312 00,0 0	3330 00,0 0	3372 00,0 0	3901 800,0 0	4021 548,0 0
5. Подп ток на приб уток, грн.	5400 0,00	5616 0,00	5184 0,00	5724 0,00	5832 0,00	5940 0,00	5832 0,00	5778 0,00	5907 6,00	5961 6,00	5994 0,00	6069 6,00	7023 24,00	7238 78,64
6. Чист ий приб уто, грн.	2460 00,0 0	2558 40,0 0	2361 60,0 0	2607 60,0 0	2656 80,0 0	2706 00,0 0	2656 80,0 0	2632 20,0 0	2691 24,0 0	2715 84,0 0	2730 60,0 0	2765 04,0 0	3199 476,0 0	3297 669,3 6

Джерело: складено та розраховано автором.

Прогнозується, що виручка від реалізації зросте на 33,3% у 2025 році порівняно з 2024 роком. Це значне зростання, обумовлено низкою факторів, таких як зростання попиту на українську продукцію в Польщі, розширення дистрибуційної мережі Оболонь або виведення на ринок нових продуктів.

Можемо бачити значний зріст собівартості, що пов'язаний з низкою факторів, таких як зростання цін на сировину, транспортні витрати або витрати на оплату праці.

Прогнозується, що прибуток від реалізації зросте на 31,5% у 2025 році порівняно з 2024 роком. Це зростання свідчить про те, що Оболонь очікує, що зможе компенсувати зростання собівартості за рахунок зростання цін на свою продукцію.

Оболонь очікує, що зможе отримати значний прибуток від своїх продажів на ринку Польщі в 2025 році, бо чистий прибуток зросте на 35,3% у 2025 році порівняно з 2024 роком.

Тепер розрахуємо рентабельність продажів ПрАТ «Оболонь» після місяця введення нового асортименту продукції вже на існуючий ринок Польщі:

$$\text{Очікувана рентабельність продажів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} \times 100\%; \quad (3.3)$$

Отже,

$$\text{Очікувана рентабельність продажів} = \frac{246\,000}{2\,500\,000} \times 100\% = 9,84\%. \quad (3.4)$$

Середня рентабельність на ринку пива в Польщі складає 12%, тобто це дуже непоганий результат для «Оболоні» на міжнародному ринку.

Рентабельність – це важливий показник для власників компанії, інвесторів та кредиторів.

Розглянемо далі організаційні витрати ПрАТ «Оболонь» при впровадженні проєкту (табл.3.5)

Таблиця 3.5 – Організаційні витрати ПрАТ «Оболонь» при впровадженні проєкту

Вид витрат	Ресурси	Витрати на місяць, грн.
Маркетинг та просування	Розробка та впровадження маркетингової стратегії Реклама та PR	500 000
Логістика	Зберігання та транспортування	200 000

Продовження таблиці 3.5

Юридичні та нормативні аспекти	Отримання необхідних дозволів та ліцензій Відповідність польським законам	250 000
Інші витрати	Переклад документів Навчання персоналу та інше	120 000
Разом		1 070 000

Джерело: розраховано автором.

Організаційні витрати - це витрати, пов'язані з плануванням, організацією та управлінням новим проектом.

Авжеж організаційні витрати можуть коливатися, наприклад, зростання цін на бензин може призвести до подорожчання логістики, що, в свою чергу, може призвести до збільшенню організаційних витрат на проєкт.

Розрахуємо виторг від експорту 50 000 нової продукції:

$$B_e = \text{обсяг продажу} \times \text{ціну за одиницю товару (P)}; \quad (3.5)$$

Тоді виторг від експорту в нашому випадку дорівнює:

$$B_e = 50\,000 \times 50 = 2\,500\,000 \text{ (грн.)}. \quad (3.6)$$

Економічна ефективність експорту - це поняття, яке використовується для оцінки вигоди, яку отримує країна або компанія від продажу товарів або послуг на закордонні ринки.

Виділимо основні переваги експорту:

- збільшення доходів: експорт може принести країні додатковий дохід, який можна використовувати для фінансування інвестицій, імпорту необхідних товарів та послуг, або для підвищення рівня життя населення;
- створення робочих місць: експорт може призвести до створення нових робочих місць у таких секторах, як виробництво, транспорт та логістика;

- стимулювання економічного зростання: експорт може стимулювати економічне зростання країни, роблячи її більш конкурентоспроможною на світовому ринку;
- диверсифікація економіки: експорт може допомогти диверсифікувати економіку країни, роблячи її менш залежною від одного або декількох секторів;
- зміцнення валютного курсу: експорт може призвести до зміцнення валюти країни, роблячи імпорт дешевше.

Тепер можемо розрахувати економічну ефективність експорту:

$$E_6 = \frac{B_e}{C_t + T_p + O_p}; \quad (3.7)$$

де:

B_e – виторг від експорту;

C_t – собівартість 1 товару;

T_p – транспортні витрати;

O_p – організаційні витрати.

Отже економічна ефективність експорту дорівнює:

$$E_6 = \frac{2\,500\,000}{34 + 268\,974 + 1\,070\,000} = \frac{2\,500\,000}{1\,339\,008} = 1,8; \quad (3.8)$$

Якщо $E_6 > 1$, то впровадження проєкту буде вважатися ефективним, отже, економічна ефективність експорту є високою.

Тепер поговоримо про фінансування, розглянемо декілька варіантів.

Чому вигідно використання власного капіталу:

- контроль над компанією. Використання власного капіталу не призведе до розмивання частки власності в компанії, що дає повний контроль над прийняттям рішень;
- відсутність боргового навантаження, тобто не доведеться платити відсотки за позиками, що може значно покращити рентабельність;

- гнучкість використовувати кошти вільніше, не обмежуючись умовами кредитних договорів;
- інвестування власних коштів може свідчити про стійкість та фінансову стабільність вашої компанії, що може зацікавити потенційних партнерів та клієнтів.

Чому вигідно використовувати кредитні кошти:

- швидкий доступ до коштів. Кредити дозволяють отримати значні суми коштів протягом короткого періоду часу, що може бути важливо для швидкого реалізації проекту;
- використання кредитних коштів дозволяє інвестувати більше власного капіталу в інші перспективні напрямки;
- використання кредитів може показати потенційним інвесторам, що компанія має гарні перспективи розвитку, що може зацікавити їх до інвестування.

Розглянемо які бувають недоліки використання кредитних коштів для експорту та впровадження нової продукції:

1) Фінансові ризики:

- залучення кредитних коштів збільшує боргове навантаження компанії, що може призвести до погіршення її фінансового стану та кредитної історії;
- витрати на обслуговування боргу: використання кредитних коштів пов'язане з виплатою відсотків та інших комісій, що може значно знизити рентабельність проекту;
- у разі несприятливих економічних умов або невдалого впровадження нової продукції компанія може зіткнутися з труднощами у виплаті боргів, що може призвести до банкрутства.

2) Ризики, пов'язані з курсовими коливаннями:

- якщо експорт здійснюється в іноземній валюті, коливання курсу валюти можуть призвести до втрат для компанії.

3) Ризики, пов'язані з невизначеністю:

- при впровадженні нової продукції можуть виникнути непередбачені витрати, які не були враховані при розрахунку проекту;
- існує ризик, що нова продукція не буде мати успіху на ринку, що призведе до втрат інвестицій;
- прогнозування результатів експорту та впровадження нової продукції може бути складним завданням, що робить використання кредитних коштів більш ризикованим.

4) Втрата контролю:

- залучення кредитних коштів робить компанію залежною від кредиторів, що може обмежувати її свободу дій та прийняття рішень;
- кредитні договори можуть містити жорсткі умови, які можуть обмежувати можливості компанії для маневрування в разі виникнення проблем;
- занадто велика залежність від кредитних коштів може негативно вплинути на імідж компанії та сприйняття її ризикованості.

Тепер пропоную розглянути які можуть бути недоліки фінансування власними коштами:

1) Обмеженість ресурсів:

- фінансування проекту власними коштами може призвести до виснаження вільних коштів компанії, що може негативно вплинути на її поточну діяльність та можливості для розвитку в інших напрямках;
- компанія може бути змушена відмовитися від інших інвестиційних можливостей, які могли б бути більш вигідними;
- у разі виникнення непередбачених витрат або проблем з реалізацією проекту компанія може зіткнутися з нестачею коштів для їх покриття.

2) Зниження дивідендної політики:

- фінансування проекту за рахунок прибутку може призвести до зниження дивідендних виплат акціонерам, що може негативно вплинути на їхню зацікавленість у компанії;

- у разі виникнення дефіциту коштів компанія може бути змушена залучати додатковий капітал, що може призвести до розмивання частки власності акціонерів.

3) Вплив на рентабельність:

- фінансування проекту власними коштами може призвести до зростання витрат компанії, що може негативно вплинути на її рентабельність;

- на відміну від кредитних коштів, використання власних коштів не дає права на податкові пільги, що може додатково знизити рентабельність проекту;

- оцінка рентабельності проекту, який фінансується власними коштами, може бути складнішою, оскільки необхідно враховувати альтернативні витрати використання цих коштів.

4) Психологічний фактор:

- власники та менеджери компанії можуть відчувати більший ризик при інвестуванні власних коштів у проект, що може призвести до більш консервативного прийняття рішень;

- у разі використання власних коштів може бути складно мотивувати співробітників на ефективну роботу над проектом, оскільки вони не відчують особистої зацікавленості в його успіху;

- прийняття рішень щодо проекту може бути ускладнене емоційними факторами, пов'язаними з інвестуванням власних коштів.

Згідно з документом, на кінець 2022 року власний капітал зріс на 44,1% – до 3 млрд 665,01 млн грн. [30].

На основі проведених розрахунків, я вважаю, що ПрАТ «Оболонь» може використовувати власні кошти для фінансування цього проекту. Хоча існує багато недоліків, але спираючись на той факт, що ПрАТ «Оболонь»,

зокрема значний власний капітал, то це дозволить компанії без ризику фінансувати проект за рахунок власних коштів. Використання власних коштів дає повний контроль над проектом та прийняттям рішень щодо його реалізації. Відсутність боргового навантаження покращить рентабельність проекту та зменшить ризики для компанії. Інвестування власних коштів підтвердить стійкість та фінансову стабільність ПрАТ "Оболонь", що може зацікавити потенційних партнерів та клієнтів.

Хотілося б підкреслити, що підприємство має значний досвід роботи на міжнародних ринках. Компанія вже успішно експортує свою продукцію до багатьох країн світу, що свідчить про її здатність ефективно реалізовувати проекти на нових ринках.

Висновок до розділу

Розширення асортименту пива Оболоні на польському ринку - це амбітний, але перспективний проект, який може принести значні переваги для компанії та для української економіки.

Аналіз ринку пива Польщі показав, що він є одним з найбільших в Європі з потенційною базою споживачів понад 38 мільйонів людей. Споживачі стають більш відкритими до нових смаків та стилів, що робить ринок сприятливим для нових пропозицій від Оболоні.

Пропонується впровадити три нових сорти пива:

- пиво з високим вмістом хмелю;
- пиво з високим вмістом алкоголю;
- пиво з низькою калорійністю.

Щоб забезпечити успіх проекту, необхідно враховувати кілька факторів: відповідність поточним тенденціям пивного ринку, використання преміальних інгредієнтів, доступність, а також різноманітний вибір смаків і стилів.

Щоб підвищити ймовірність успіху та зменшити потенційні ризики, доцільно враховувати такі фактори: інтенсивна ринкова конкуренція, значні

перешкоди для входу на нові ринки, економічна та політична нестабільність, зміна споживчих переваг, поява нових конкурентів та зміни в законодавстві в Польщі.

Для мінімізації ризиків та максимізації шансів на успіх рекомендується:

- провести ретельне дослідження ринку;
- налагодити чітку комунікацію з польськими споживачами та партнерами;
- постійно вдосконалювати продукти та пропонувати нові інновації;
- підтримувати позитивний імідж бренду Оболоні;
- отримати необхідні сертифікати та дозволи;
- розробити ефективну маркетингову стратегію;
- оптимізувати логістику та дистрибуцію.

Реалізація проекту дозволить Оболоні:

- збільшити свою частку на польському ринку пива;
- диверсифікувати свій продуктовий портфель;
- зміцнити свої позиції на міжнародному ринку;
- підвищити впізнаваність бренду;
- отримати додатковий прибуток.

В цілому, проект розширення асортименту пива Оболоні на польському ринку має високий потенціал для успіху. При ретельному плануванні та впровадженні він може принести значні переваги для компанії та для української економіки.

ВИСНОВКИ

Розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є одним із пріоритетних напрямків розвитку українських підприємств. Воно дозволяє збільшити обсяги продажів, диверсифікувати ризики, підвищити конкурентоспроможність та отримати доступ до нових технологій та знань.

Однак, розширення ЗЕД в Україні має свої особливості, пов'язані з війною Росії проти України, нестабільністю економіки, бюрократією та корупцією, недостатньою розвиненістю інфраструктури. Для подолання цих викликів необхідно продовжувати реформи, спрямовані на покращення бізнес-клімату, боротьбу з корупцією, розвиток інфраструктури та підтримку експортерів. Важливо також диверсифікувати експортні ринки, шукаючи нові можливості для збуту української продукції.

З урахуванням вищезазначеного, можна зробити наступні висновки:

- розширення ЗЕД є важливим фактором розвитку української економіки;
- для успішного розширення ЗЕД необхідно створити сприятливий бізнес-клімат в Україні;
- українські підприємства повинні диверсифікувати свою діяльність та виходити на нові ринки.

ПрАТ «Оболонь» - це успішна українська компанія, яка є лідером на ринку пива та безалкогольних напоїв. Незважаючи на складні умови, спричинені війною в Україні, компанія продемонструвала стійкість та здатність до адаптації.

Компанія продемонструвала значне зростання чистого доходу від реалізації продукції та чистий прибуток у 2023 році. Зниження собівартості та покращення управління фінансами позитивно вплинули на рентабельність. Компанія має низький рівень заборгованості та стає менш залежною від боргу.

Війна в Україні суттєво вплинула на експортні можливості компанії, що призвело до скорочення обсягів поставок. Війна спричинила низку загроз

для компанії, таких як блокування морських портів, зростання цін на сировину та зниження попиту. Компанія вживає заходів для мінімізації негативного впливу цих загроз, наприклад, інвестує у відновлення пошкоджених заводів, шукає шляхи економії коштів та розробляє нові продукти. Загалом, ПрАТ «Оболонь» є стійкою компанією з позитивними перспективами розвитку.

SWOT-аналіз показує, що ПрАТ «Оболонь» має сильні сторони, які можуть допомогти їй подолати слабкі сторони та скористатися можливостями. Однак, компанія також стикається з певними загрозами, які можуть негативно вплинути на її діяльність. Важливо, щоб «Оболонь» продовжувала розвивати свої сильні сторони, працювала над усуненням слабких сторін, використовувала можливості та мінімізувала загрози. Це допоможе компанії зберегти свої лідируючі позиції на ринку та продовжувати розвиватися.

Пропонується розширити асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» вже на існуючому ринку Польщі 3 видами пива: з високим вмістом хмелю, з високим вмістом алкоголю, з низькою калорійністю. Я пропоную вводити нову продукцію на польський ринок невеликими партіями. Це дозволить компанії оцінити попит на продукцію та за потреби скоригувати маркетингову стратегію.

Згідно з розрахунками, найбільш вигідним варіантом є пиво з низькою калорійністю. Це пов'язано з тим, що собівартість виробництва цього пива нижча, а очікуваний попит на нього вище.

ПрАТ "Оболонь" має ряд конкурентних переваг на польському ринку, таких як висока якість продукції, традиційні рецепти та доступна ціна. Однак компанія також стикається з жорсткою конкуренцією з боку польських та міжнародних пивоварних заводів.

Для того, щоб успішно конкурувати на польському ринку, ПрАТ "Оболонь" потрібно буде чітко позиціонувати свою продукцію, розробити ефективну маркетингову стратегію та запропонувати споживачам конкурентну ціну.

Фінансування проекту за рахунок власних коштів є найбільш доцільним варіантом. Це дозволить компанії зберегти контроль над проектом та уникнути ризиків, пов'язаних з залученням кредитних коштів.

Підприємство має значний досвід роботи на міжнародних ринках, що дає їй підстави для успішної реалізації проекту на польському ринку. Також була рохрахована рентабельність та економічна ефективність експорту, що вказують на успішність пропозиції при її впровадженні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Державна підтримка українського експорту: вебсайт. URL: <http://ukrexport.gov.ua/ukr/zed/ukr/3201.html>
2. Експорт та імпорт України: вебсайт. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/154.pdf
3. Кафедра маркетингу і менеджменту. Зовнішньоекономічна діяльність: вебсайт. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/>
4. Експорт України 2022: вплив пів року війни на географію та обсяги продажів: вебсайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/eksport/eksport-ukraini-2022-vpliv-piv-roku-vijni-na-geografiu-ta-obsagi-prodaziv>
5. Журнал Forbes Ukraine. Як власники Нової Пошти рятували свою компанію: вебсайт. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>
6. Продаж будматеріалів під час війни знизився, зросли категорії продуктів, спортивного одягу, дитячих товарів – "Епіцентр". Інтерфакс-Україна: вебсайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/845162.html>
7. Заморожений прогрес: чому залізничний транспорт України є гальмом євроінтеграції. Дзеркало тижня: вебсайт. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/zamorozhenij-prohres-chomu-zaliznichnij-transport-ukrajini-je-halmom-jevrointehratsiji.html>
8. "Нафтогазу" поставлено завдання стати національним оператором на ринку нафтопродуктів – голова правління Вітренко: вебсайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/835288.html>
9. Зовнішньоекономічна діяльність: вибір стратегічного профілю: вебсайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15079/>
10. Анкета ПрАТ «Оболонь»: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691#express-universal-file>

11. Історія ПрАТ «Оболонь» (80-і – 20-і роки): вебсайт. URL: obolon.ua/ua/about/history/2000
12. Аналіз факторів макромаркетингового середовища Економічні фактори. StudFiles: вебсайт. URL: <https://studfile.net/preview/7433059/page:3/>
13. Економічні втрати ПрАТ «Оболонь» у 2022 році: вебсайт. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=ak-obolon-v-umovah-vijni-vidnovlue-virobnictvopiva#:~:text=%D0%92%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%2040%20%25%20%D0%B2%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83%20%D0%9F%D1%80%D0%90%D0%A2,%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B2%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E%20%D0%B7%20%D1%8F%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%BC%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BF%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BB%D0%B8>
14. Економічна правда. “Оболонь” розірвала співпрацю з Росією: вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/10/683731/>
15. ДС редакція. Олександр Чуб: "Оболонь" - національний український експортер пива та напоїв вже понад 30 років DSnews.ua «Ділова столиця» українською – найсвіжіші новини України та світу: вебсайт. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/oleksandr-chub-obolon-nacionalniy-ukrajinskiy-eksporter-piva-ta-napojiv-vzhe-ponad-30-rokiv-31032023-477018>
16. Оболонь в 2023 році - фінансові результати продовжують покращуватися. Share UA Potentail: вебсайт. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/obolon-fin-rez-2023-09.html>
17. Фінансово-майновий стан за 2023 рік: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&id=8325691&tb=financial-statements>

18. Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Оболонь»: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=8325691&tb=financial-analytics

19. Топ-10 компаній-експортерів воєнного часу - АППУ: вебсайт. URL: <https://appu.org.ua/main-news/top-10-kompanij-eksporteriv-vo%D1%94nnogo-chasu/>

20. Александр Чуб: "Оболонь" — национальный украинский экспортер пива и напитков уже более 30 лет — DSnews.ua. «Ділова столиця» українською — найсвіжіші новини України та світу: вебсайт. URL: <https://www.dsnews.ua/economics/oleksandr-chub-obolon-nacionalniy-ukrajinskiy-eksporter-piva-ta-napojiv-vzhe-ponad-30-rokiv-31032023-477018>

21. Система управління ПрАТ «Оболонь»: вебсайт. URL: https://obolon.ua/ua/about/control_system.

22. Перспективи польського ринку для України: вебсайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/masstabuvanna/naviso-ukraincam-vidkrivati-biznes-u-polsi-vlasnij-dosvid-ta-rekomendacii-vid-force-group>

23. Як часто поляки п'ють пиво та який сорт обирають зазвичай: результати опитування. 24 канал: вебсайт. URL: https://zakordon.24tv.ua/yak-chasto-polyaki-pyut-pivo-rezultati-novogo-opituvannya_n2202298

24. Перелік необхідних документів для експорту. NEWP: вебсайт. URL: https://export.gov.ua/139-perelik_neobkhidnikh_dokumentiv_dlja_eksportu

25. Договори перевезення: на що звернути увагу сторонам? | ЮРЛІГА: вебсайт. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/10657_dogovori-perevezennya-na-shcho-zvernuti-uvagu-storonam--](https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/10657_dogovori-perevezennya-na-shcho-zvernuti-uvagu-storonam--#:~:text=909%20%D0%A6%D0%9A%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%2C%20%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B0,%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D1%83%20%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B)

[#:~:text=909%20%D0%A6%D0%9A%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%2C%20%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B0,%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D1%83%20%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B](https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/10657_dogovori-perevezennya-na-shcho-zvernuti-uvagu-storonam--#:~:text=909%20%D0%A6%D0%9A%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%2C%20%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B0,%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D1%83%20%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B)

0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%83%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%83.

26. Експорт товару до Польщі: на що зважати, укладаючи договір з перевізником - Адвокатське об'єднання «Вдовичен та партнери». Адвокатське об'єднання «Вдовичен та партнери»: вебсайт. URL: <https://ov-partners.com/uk/eksport-tovaru-do-polshhi-na-shho-zvazhaty-ukladayuchy-dogovir-z-pereviznykom/>

27. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. NEWP: вебсайт. URL: https://export.gov.ua/agreement/13ugoda_pro_asotsiatsiiu_mizh_ukrainoiu_ta_ievropeiskim_soюзом

28. Incoterms® Rules - ICC - International Chamber of Commerce. ICC - International Chamber of Commerce: вебсайт. URL: <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/>.

29. Free Carrier (FCA) - Shipping Incoterms® 2024 Explained: вебсайт. URL: <https://www.shipbob.com/blog/free-carrier-fca/>

30. "Оболонь" отримала 1,4 млрд грн чистого прибутку. Ukraine open for business: вебсайт. URL: <https://open4business.com.ua/obolon-otrymala-14-mlrd-grn-chystogoprybutku/#:~:text=%D0%97%D0%B3%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%20%D0%B7%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BC%2C%20%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA,%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4%20665%2C01%20%D0%BC%D0%BB%D0%BD%20%D0%B3%D1%80%D0%BD>