

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної  
діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0739-зед-  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
Логвінова Т. Ю.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук державного управління, доцент  
Сухарева К. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Логвінова Тетяна Юріївна

1. Тема роботи «Механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»  
керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ Україна»

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

5 таблиць

2 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К. В.		
2	Сухарева К. В.		
3	Сухарева К. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Т. Ю. Логвінова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

К. В. Сухарева

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 с., 2 рис., 5табл., 37 джерел.

Об'єктом дослідження є система управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Предметом дослідження є механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ« КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у оцінці механізму забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності та виявленні тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

При написанні роботи використано загальні методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння та аналогії, абстрагування та конкретизації, системний підхід.

В роботі визначено, зовнішньоекономічна діяльність є реалізацією зовнішньоекономічних зв'язків тієї чи іншої країни. Вихідним принципом ЗЕД підприємств служить комерційний розрахунок на основі господарської та фінансової самостійності.

В результаті проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження розглянуто теоретичні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємства; проведено аналіз основних техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ« КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».; розглянуто склад підрозділів, що у роботі ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» на зовнішніх ринках.

У ході дослідження було виявлено проблеми у відділі зовнішньоекономічної діяльності: відділ ЗЕД, умови постачання та відсутність експортних операцій.

**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРОГНОЗ, ЕКСПОРТ, ІМПОРТ, СТРУКТУРА, ДИНАМІКА, АНАЛІЗ, РЕКОМЕНДАЦІЇ, СТРАТЕГІЯ**

## ABSTRACT

Bachelor thesis: 64 pages, 2 figures, 5 tables, 37 sources.

The object of the study is the management system of foreign economic activity of PJSC "CARLSBERG UKRAINE".

The subject of the study is the mechanism of ensuring the sustainable development of the foreign economic activity of PJSC "CARLSBERG UKRAINE".

The purpose of the final qualification work is to evaluate the mechanism of ensuring the sustainable development of foreign economic activity and to identify trends in the development of foreign economic activity of PJSC "CARLSBERG UKRAINE".

The general methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparison and analogy, abstraction and concretization, system approach were used when writing the work.

The work defines that foreign economic activity is the implementation of foreign economic relations of a certain country. The basic principle of FEA of enterprises is a commercial calculation based on economic and financial independence.

As a result of the conducted research, the theoretical aspects of the foreign economic activity of the enterprise were considered in the qualification work; an analysis of the main technical and economic indicators of the financial and economic activity of PJSC "CARLSBERG UKRAINE" was carried out; the composition of divisions working in PJSC "CARLSBERG UKRAINE" on foreign markets is considered.

In the course of the study, problems were identified in the department of foreign economic activity: the department of foreign trade, conditions of supply and lack of export operations.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, FORECAST, EXPORT, IMPORT, STRUCTURE, DYNAMICS, ANALYSIS, RECOMMENDATIONS, STRATEGY

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Основи зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	10
1.2 Учасники зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	16
1.3 Чинники, механізму забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «КАРЛСБЕРГ Україна».....	26
2.2 Механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» .....	40
2.3 Впровадження та удосконалення механізму забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» .....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	61

## ВСТУП

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль в економічному розвитку кожної країни. Організація та здійснення зовнішньоекономічної діяльності є областю, що має велике значення у створенні нового економічного механізму, за допомогою якого країна функціонує в глобальній економіці. Світовий досвід підтверджує, що багато країн досягли значного зростання соціально-економічного розвитку завдяки «економіці», яка передбачає відносно вільне переміщення товарів, капіталу, технологій, праці та знань. Еволюція інтеграції сприяє збільшенню імпортно-експортного потенціалу будь-якої країни.

Ринкова економіка в нашій країні вже давно утвердилася і безперечно те, що її необхідно розвивати та модернізувати. Однією з найважливіших складових ринкової економіки та головним її напрямом є зовнішньоекономічна діяльність. На сьогоднішній день сотні тисяч підприємств, підприємців та державних службовців беруть безпосередню участь у зовнішньоекономічній діяльності. Однак багато хто з них незнайомий з основами, тим більше з тонкощами зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічні зв'язки - багато в чому специфічна сфера діяльності, яка потребує певних знань у галузі міжнародної комерції та права.

Вихід підприємств на міжнародний ринок дозволяє забезпечити їхню реальну участь у глобальних економічних процесах, домагатися максимізації прибутку та підвищення рентабельності за рахунок широкого використання переваг міжнародного поділу праці. У цьому роль зовнішньоекономічної діяльності підприємств постійно підвищується.

Зовнішньоекономічні зв'язки є невід'ємною частиною діяльності галузей національної економіки, підприємств та організацій. Вони стають інструментом, економічного, науково-технічного та соціального прогресу

суспільства. В даний час переважна більшість компаній, що займаються господарською діяльністю, стали учасниками міжнародного бізнесу.

Міжнародні економічні відносини переходять у відносини співпраці національних економік країн, утворюється світове економічне господарство. Сучасний світ стає єдиною гігантською світовою спільнотою з міжнародними ринками.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена тим, що зовнішньоекономічні зв'язки практично у всіх країнах світу визначають економічний та соціальний розвиток держав, є складовою економіки. У сучасних умовах господарювання особливої актуальності для підприємств набувають питання підвищення прибутковості. Сьогодні вже загально визнано, що зовнішньоекономічна діяльність одна із найважливіших умов формування глобальної світової економіки.

Об'єктом дослідження є система управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Предметом дослідження є механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у оцінці стану та виявленні тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», а також у розробці заходів, спрямованих на підвищення вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Для досягнення цієї мети було визначено наступні завдання :

1. Розглянути теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності.
2. Зробити огляд учасників зовнішньоекономічної діяльності.
3. Визначити чинники, механізму забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
4. Розглянути організаційно-економічна характеристика ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».
5. Проаналізувати механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».



б. Розробити та удосканалити впровадження та удосконалення механізму забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Слід зазначити досить високий рівень розробленості досліджуваної проблеми в українській та зарубіжній літературі. Вагомий внесок у розвиток зовнішньоекономічної діяльності зробили такі вчені Покровська С, Прокушев Ф., Чуднівський А., Грубич Т., Жуков С., Ф. Котллер, П. Друкер, М. Портер, Ф. Тейлор.

При написанні роботи використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння та аналогії, абстрагування та конкретизації, системний підхід; спеціальні прийоми економічного аналізу, зокрема, метод аналізу граничних показників.

Інформаційною базою дослідження стали: звітність підприємства, монографії та наукові роботи дослідників по даній темі роботи.

Структурно, робота складається із вступу, двох розділів які об'єднують шість параграфів, висновків та пропозицій, переліку посилань та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Основи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Одним із найважливіших напрямків діяльності підприємств на стадії розвитку, є сфера зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - це сукупність організаційних, економічних, комерційних та операційних функцій, спрямованих на глобальний ринок за допомогою обраної економічної стратегії, форм та методів роботи на міжнародному ринку.

У міжнародній практиці відомо понад двадцять основних форм економічного співробітництва, багато з яких використовуються не в чистому вигляді, а в поєднанні з іншими формами. Кожна форма зовнішньоекономічної діяльності має свої організаційні та економічні особливості, правильне використання яких у деяких випадках забезпечує високу прибутковість.

Невідомі контрагенти, різноманітні послуги, матеріальні блага – все це частина зовнішньої торгівлі, яка є основою абсолютно вільної зони. Постачальні та обмінні операції, поряд з імпортом та експортом, також є важливими компонентами..

Формами зовнішньоторговельної діяльності є експорт, імпорт, реекспорт та реімпорт. Залежно від функціональної, організаційної та правової діяльності ЗЕД здійснюється в чотирьох видах.

Товари та послуги обмінюються на міжнародному рівні через зовнішньоторговельну діяльність разом з інформацією та інтелектуальною власністю. Міжнародний туризм і трудова міграція також підпадають під цю категорію. Також бере участь міжнародний лізинг. Експорт та імпорт

капіталу як частина підприємницької діяльності для самозростання вартості сприяє міжнародній інвестиційній співпраці. Це як позиковий, так і підприємницький капітал, а також прямі та портфельні інвестиції, що забезпечують фінансування об'єктів капітального будівництва в різних місцях.

З'єднання спеціалізованих виробників вузлів, деталей і вузлів країн для виробництва кінцевої продукції – це спільний процес, який називається виробничою кооперацією, що спирається на міжнародні виробничо-технічні зв'язки.

З'єднання спеціалізованих виробників вузлів, деталей і вузлів країн для виробництва кінцевої продукції – це спільний процес, який називається виробничою кооперацією, що спирається на міжнародні виробничо-технічні зв'язки [1].

Суть зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає в наступному.

1. Виборі зовнішнього ринку та іноземного партнера.
2. Виборі номенклатури та асортиментної групи.
3. Виборі ціни та вартості контракту.
4. Визначенні обсягів та строків поставок.

Для успішного функціонування кожне підприємство повинно мати раціональну систему управління та чітко продуману функціональну структуру. Значну роль в ефективності менеджменту відіграє вибір організаційної структури. В ідеалі система управління повинна забезпечувати гнучкість виробництва для реагування на зміни ринку, такі як коливання попиту, зниження цін, посилення конкуренції та втрата частки ринку [2].

Міжнародний поділ праці є ключовим у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, орієнтованої на отримання прибутку, оскільки його керівництво здійснює підготовку та реалізацію, а також впливає на торгівлю.

Сутність управління відображається у функціях, що виражають напрямок здійснення цілеспрямованого впливу на зв'язки та відносини людей у процесі управління:

1. Планування ЗЕД, що передбачає розробку плану виробництва та реалізації експортної продукції, валютних потоків (доходів та витрат), НДДКР тощо.
2. Організація ЗЕД, що полягає у виборі оптимальної організаційної структури управління.
3. Координація - коригуючий цілеспрямований вплив на фахівців, які здійснюють окремі операції з реалізації ЗЕД.
4. Стимулювання - матеріальне та моральне заохочення працівників, їх мотивація.
5. Контроль - систематичний моніторинг діяльності фахівців, зіставлення планових і фактичних результатів ЗЕД [3].

Зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідно оцінити перспективні аспекти, знайомлячись із зарубіжними організаціями та фірмами. Методи, які використовуються для дослідження та оцінки, матимуть вирішальне значення для цього процесу.

Основні цілі зовнішньоекономічної діяльності визначаються як зміна обсягу імпорту та експорту, співвідношення експортних та імпортних цін, забезпечення країни необхідними ресурсами (сировиною, енергією та ін.).

Ці цілі досягаються через вирішення наступних завдань.

1. Вивчення теоретичних засад міжнародного поділу праці та міжнародної торгівлі.
2. Вивчення організації та техніки зовнішньоекономічних операцій.
3. Вивчення методів міжнародного ціноутворення.
4. Вивчення прийомів та методів міжнародної торгової політики.

Зовнішньоекономічна діяльність складає рівні виробничих структур (організацій) з повною самостійністю у виборі номенклатури товару для експортно-імпортової угоди, у визначенні ціни та

вартості, обсягу та строків поставки. Зовнішньоекономічну діяльність можна представити сукупність зовнішньоекономічних функцій суб'єкта господарювання: виробничо-господарських, організаційно-економічних, комерційних.

У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства самостійно здійснюють вибір тактики виходу на зовнішні ринки та продукції, що буде там реалізовуватися. При виборі продукції підприємства повинні не тільки враховувати свої матеріальні, фінансові та технологічні ресурси, а й досліджувати зовнішні ринки та отримувати детальну інформацію про рівень їх конкурентоспроможності та ступінь відповідності міжнародним стандартам продукції, яку вони експортують. Експортно-орієнтовані підприємства також можуть самостійно обирати іноземних партнерів, з якими вони здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, зовнішні ринки збуту, фінансово-економічні умови та умови зовнішньоторговельних угод, а також самостійно визначати цінну продукцію, що експортується.

Об'єктами зовнішньої торгівлі є товари, послуги та роботи, а також інтелектуальна власність та інформація. Торгівля інтелектуальною власністю передбачає передачу виключного права на використання або володіння інтелектуальною власністю та надання права на використання інтелектуальної власності з однієї країни в іншу.

Зовнішня торгівля інформацією включає торгівлю товарами, де інформація є невід'ємною частиною цих товарів, передачу інформації, що відбувається під час передачі прав на об'єкти інтелектуальної власності, а також ті види послуг, що передбачають передачу інформації.

Особливістю зовнішньоекономічної діяльності підприємств є те, що їх самостійність дозволяє їм вільно розраховувати власну сировину, технології, кошти та економічну потужність для ефективного і стабільного виробництва експортної продукції.

Виходячи з цього, зовнішньоекономічну діяльність можна поділити на такі форми.

1. Традиційні (експорт, імпорт та міжнародні перевезення).
2. Прогресивні (інвестиційна та науково-технічна співпраця).

Так підприємства, що здійснюють свою економічну діяльність в одній формі, з часом можуть використовувати інші форми, в міру необхідності.

Практично всі суб'єкти можуть здійснювати таку діяльність у країнах з розвиненою системою правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, оскільки там створені необхідні умови для її здійснення.

Важливим у зовнішньоекономічній діяльності підприємств є принцип валютної самодостатності. Цей принцип забезпечується валютною виручкою від українського експорту на міжнародні ринки, яка зберігається на поточному валютному рахунку підприємства і формує валютний фонд. Експортно-орієнтовані підприємства, які працюють на зовнішніх ринках, можуть відкрити мультивалютний або конвертаційний рахунок в уповноваженому банку країни-партнера з метою запобігання фінансовим ризикам та витратам, пов'язаним з коливанням валютних курсів. Для цього необхідно отримати ліцензію від національного банку країни [4].

Валютні кошти міжнародних компаній можуть зберігатися на депозитному рахунку в державному банку країни-партнера за умови укладення відповідного договору між банком та компанією. У такому випадку на депозитний рахунок для акумулювання валютних коштів нараховуються відсотки, що надає певні переваги при доступі до банківських кредитів та інноваційного фінансування. Розмір комісії встановлюється в договорі між банком і підприємством або визначається обліковою ставкою уповноваженого банку, що діє на міжбанківському ринку на момент зарахування коштів на рахунок підприємства.

Відкриваючи валютний рахунок в уповноваженому банку, міжнародні компанії також відкривають два типи рахунків - транзитний та національний, управління якими здійснюється паралельно. Таким чином, виручка від продажу експортованих товарів спочатку зараховується на транзитний

рахунок компанії-експортера, а потім, після певних процедур, перераховується на поточний валютний рахунок.

На поточному валютному рахунку в уповноваженому банку такого суб'єкта господарювання може зберігатися необмежена сума готівкової іноземної валюти. З цією метою можуть бути зараховані невитрачені залишки готівкової валюти, раніше виданої уповноваженим банком для оплати витрат, пов'язаних з відрядженням за кордон та перебуванням в інших країнах, а також інших витрат в іноземній валюті, здійснених у межах, дозволених валютним законодавством країни-партнера.

На поточний рахунок підприємства в іноземній валюті проценти можуть нараховуватися та сплачуватися уповноваженим банком лише у вільно конвертованій валюті, за якою отримано дохід від операцій на валютному ринку. На кошти в іноземній валюті, що знаходяться на транзитних рахунках підприємств, проценти не нараховуються і не виплачуються.

Валютна виручка, що залишається в розпорядженні підприємств після здійснення зовнішньоекономічної діяльності, може бути використана для вдосконалення експортного виробництва і здійснення технічних розробок, проектно-конструкторських і науково-дослідних робіт, а при необхідності може бути витрачена на закупівлю за кордоном машин, устаткування і сировини для вдосконалення і технічного переоснащення експортного устаткування.

Таким чином, підприємства у процесі реалізації зовнішньоекономічної діяльності несуть повну відповідальність за здійснення експортних поставок товару, виконання умов зовнішньоторговельного контракту, а також за імпортні закупівлі, що дозволяють налагодити процеси виробництва.

Економічна діяльність з-за кордону відіграє важливу роль у глобалізації світової економіки. Вплив об'єктивних глобалізаційних процесів на світову економіку та систему міжнародної торгівлі спостерігається вже понад 20 років. Ці процеси носять комплексний і системний характер,

уможлиблюючи нові зміни у світовій економіці, і ґрунтуються на численних факторах [5].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є реалізацією зовнішньоекономічних зв'язків тієї чи іншої країни. Вихідним принципом ЗЕД підприємств служить комерційний розрахунок на основі господарської та фінансової самостійності та самоокупності з урахуванням власних валютно-фінансових та матеріально-технічних можливостей. Значному розширенню числа суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності сприяло реформування зовнішньоекономічного сектора держави, як і всього народного господарства загалом. Система правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, що діє в окремих країнах, створює умови для участі у ЗЕД практично всіх суб'єктів господарювання.

## 1.2 Учасники зовнішньоекономічної діяльності підприємства

На початковому етапі пошуку майбутніх ділових партнерів основним завданням компанії, яка хоче бачити іноземну компанію в якості майбутнього постачальника або покупця, є визначення кола потенційних партнерів, тобто в залежності від того, чи є компанія імпортером або експортером, чи пропонує відповідну продукцію або послуги, чи пропонує продукцію, яку пропонує компанія. Пошук організацій, які зацікавлені у придбанні продукції. Це необхідно для того, щоб у випадку імпорту продукція була потрібна компанії-імпортеру, у випадку експорту - щоб продукція, яку пропонує компанія-експортер, була цікава іноземному контрагенту і, найголовніше, щоб компанії зі списку потенційних контрагентів були зацікавлені у співпраці.

Існує дуже широкий спектр джерел для пошуку партнерів за кордоном, серед яких інформація, опублікована в періодичних виданнях, інформація, опублікована самими компаніями, інформація, надана професійними організаціями та довідниками компаній.



Серед організацій, які можуть сприяти пошуку закордонного партнера можна виділити.

1. Посольства, консульства, торговельні представництва зарубіжних країн.
2. Міжвідомчі організації.
3. Спеціалізовані організації з розвитку експорту.
4. Спілки підприємців.
5. Торгово-промислові палати.
6. Кредитно-довідкові фірми.
7. Дослідницькі та консультаційні фірми та організації.
8. Зовнішньоторговельні клуби.

Методи пошуку закордонного партнера імпортером. Що ж до самого процесу пошуку майбутнього контрагента, його можна розбити на такі стадії: збір інформації; аналіз інформації; перший контакт. У цьому, з погляду імпортера, ці стадії можна охарактеризувати в такий спосіб.

1. Стадія збору інформації являє собою пошук як такий і зводиться безпосередньо до збору конкурентних матеріалів та іншої інформації про потенційних постачальників товару, що цікавить, необхідної для подальшого аналізу.

2. Етап аналізу інформації передбачає складання попереднього списку потенційних постачальників, оцінку та відбір найбільш підходящих постачальників. Вибір цього переліку ґрунтується на характеристиках продукції, яку пропонує той чи інший постачальник, а також на тому, чи вписується ціна і терміни поставки в діапазон, встановлений компанією-імпортером [6].

3. Первинний контакт не обов'язково має бути передбачений окремо, оскільки він, як правило, вже здійснюється в ході збору інформації. Однак є сенс виділити його в окремий пункт з огляду на те, що первинний контакт, окрім мети збору інформації, передусім спрямований на отримання

(або забезпечення відмови від отримання) принципової згоди потенційного постачальника на подальшу співпрацю.

Як експортери знаходять партнерів за кордоном. Процес пошуку експортерами потенційних партнерів має свої особливості. Вони полягають у тому, що, по-перше, експортер повинен знайти партнера, який зацікавлений у придбанні товарів чи послуг, запропонованих експортером, і, по-друге, який може виконати зобов'язання партнера по оплаті цих товарів чи послуг. Таким чином, на відміну від імпортера, основним завданням якого є пошук товару і критеріями вибору якого є ціна, якість і термін поставки, експортер шукає компанію, яка бажає і може придбати товар на умовах, запропонованих імпортером. Процес пошуку партнерів для експортерів включає в себе два паралельні процеси: презентацію своєї продукції та компанії, а також пошук потенційних споживачів своєї продукції. Компанії-експортери можуть зробити це наступними способами.

1. Звернення до різних посередницьких та інших організацій, які можуть сприяти пошуку закордонного партнера.
2. Пряме письмове звернення до потенційного контрагента.
3. Пошук потенційного партнера у вигляді особистого звернення на різноманітних зустрічах ділових людей.
4. Участь у торгах [7].

Аналіз та оцінка потенційних партнерів Етап аналізу починається після попереднього відбору партнерів та збору інформації про них. Його мета - оцінити придатність партнерів, які увійшли до короткого списку, для співпраці. Велике значення має повнота та достовірність отриманої інформації про потенційних партнерів. Найважливішим принципом відбору іноземних партнерів є принцип багатоаспектності, який означає, що відбір має здійснюватися на основі певної системи критеріїв. При оцінці придатності партнерів та потенціалу для встановлення контактів застосовується система звужуючих критеріїв. На ранній стадії відбору потенційних партнерів можна використовувати ширші критерії, такі як

країна, масштаб діяльності, місцезнаходження тощо. Аналіз характеристик і можливостей потенційних партнерів.

Основним документом, у якому збирається базова інформація на фірму та складання якого починається вже на першому етапі аналізу, є картка фірми. Вона являє собою анкету, зміст якої згруповано з основних питань, що характеризує різні сторони діяльності фірми, що вивчається.

Учасники зовнішньоекономічної діяльності класифікуються за такими ознаками:

1. Організаційно-правові форми.
2. Профіль зовнішньоекономічної діяльності.
3. Характер здійснюваних зовнішньоторговельних операцій.

Класифікація за профілем зовнішньоекономічної діяльності враховує її функціонально-цільову спрямованість. Вона сприяє безпосередньо диференціації впливу механізмів державного регулювання, насамперед через інвестиційні пільги та оподаткування, а також через виявлення пріоритетних учасників ЗЕД.

У цій класифікаційній групі виділяють наступних суб'єктів ЗЕД.

1. Суб'єкти ЗЕД, які представляють компанії-посередники.

Їх особливістю є забезпечення зовнішньоекономічних операцій на зовнішньому ринку від імені виробників.

Спеціалізовані зовнішньоекономічні організації (ВЕО) забезпечують виконання міжурядових угод, покликані обслуговувати зовнішньоекономічні зв'язки. Водночас із цими функціями на договірних умовах спеціалізовані зовнішньоекономічні організації можуть здійснювати експортно-імпортні операції з вимоги суб'єктів господарювання, організацій, фірм, підприємств.

З метою сприяння розвитку ЗЕД підприємств галузі, пошуку нових форм співробітництва з іноземними партнерами на основі спільного підприємництва та прямих зв'язків створюються спеціалізовані зовнішньоекономічні об'єднання за галузевих міністерств.

Змішане товариство (ЗМ) - це форма організації компанії, яка об'єднує капітал партнерів з двох або більше країн. Цей термін використовується для позначення компаній, що діють в іноземній країні, створених вітчизняною бізнес-організацією за участю капіталу місцевих партнерів для формування збутової мережі з метою забезпечення промислового експорту. Вони займаються маркетингом, переробкою, зберіганням вітчизняних товарів за кордоном, їх страхуванням і кредитуванням, продажем і після продажним обслуговуванням і т.д. Діяльність ЗМ регулюється законодавством приймаючої країни і, як правило, застосовується принцип національного режиму для іноземних організацій.

1. Торговий дім - тип зовнішньоторговельної компанії, яка здійснює експортно-імпортні операції з широкої номенклатури товарів та послуг, що організує міжнародну кооперацію виробництва, науково-технічне співробітництво, бере участь у кредитно-фінансових операціях та інших формах зовнішньоекономічних зв'язків. Торговий дім здійснює систему угод, взаємозалежних щодо ефективності, зацікавленості партнерів щодо взаємних розрахунків із використанням різних моделей зовнішньоекономічних зв'язків.

2. Суб'єкти, що забезпечують випуск та самостійну реалізацію продукції та послуг на зовнішньому ринку, тобто суб'єкти, які працюють на зовнішньому ринку без посередників:

- підприємства сфери виробництва товарів та послуг, що діють на основі валютної самоокупності;

- консорціуми - об'єднання організацій виробничого та зовнішньоекономічного профілю діяльності з метою досягнення конкретних результатів;

ІІ та СП - іноземні та спільні підприємства.

3. Суб'єкти, які сприяють зовнішньоекономічній діяльності. Профілем їх діяльності є надання різноманітних послуг у забезпеченні виходу на зовнішній ринок, організації виставок, пошуку партнера, проведення експертизи, реклами, ярмарків, оформленні валютно-кредитних та фінансово-

розрахункових операцій, а також -зовнішньоторговельних транспортних перевезень.

До цієї групи належать торгово-промислові палати та їх місцеві відділення, транспортні, фінансово-кредитні установи, міжнародні неурядові організації, а також асоціації економічного співробітництва з іноземними державами. Великі компанії користуються послугами торгових посередників при продажу вторинної продукції, на важкодоступних ринках, у віддалених районах, на ринках з недостатнім розумінням або виробничими потужностями, для просування нових товарів, коли вони не мають власної збутової мережі в країні-імпортері, або коли в імпорті певних товарів домінують великі торгові посередники [8].

Послугами торгових посередників користуються дрібні та середні фірми, обсяг експортно-імпортних операцій у яких невеликий, а також великі промислові фірми, які здійснюють зовнішньоторговельні операції епізодично.

Підприємства, що здійснюють господарську діяльність за кордоном, незалежно від характеру їх діяльності та виду бізнесу, мають організаційно-правову форму і функціонують як комерційні та некомерційні організації.

Комерційні організації діють на зовнішньому ринку у формі товариств, господарських товариств (з обмеженою та додатковою відповідальністю), повних товариств, кооперативів та акціонерних товариств, метою яких є отримання прибутку.

Некомерційні організації - це організації, які займаються підприємницькою діяльністю і реалізують мету, заради якої вони були створені. Для них отримання прибутку, який не розподіляється серед учасників, не є основною метою діяльності. Вони є формою, в якій різні типи організацій, такі як релігійні організації, державні органи та інші організації, виконують свої функції.

### 1.3 Чинники, механізму забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Причинами, які спонукають підприємство вести міжнародний бізнес, є: можливість розширення збуту, придбання ресурсів, диверсифікація джерел постачання та збуту. Підприємницька діяльність у зовнішньоекономічній сфері полягає в можливості отримання вигоди із переваг серед ділових операцій.

Ефективність зовнішньої торгівлі ґрунтується на отриманні прибутку від різниці між внутрішньою та міжнародною вартістю товару. Передумовою ефективності експорту є перевищення експортних надходжень над витратами на виробництво та реалізацію продукції на зовнішніх ринках. Крім того, збільшуючи обсяги продажів при виході на зовнішні ринки, фірми можуть отримати додаткові вигоди від використання ефекту масштабу.

При імпорті товарів підприємство прагне вигідно закупити товари або з метою перепродажу, або застосування для власного виробництва. Імпорт товару з метою перепродажу вигідний, коли прибуток від реалізації товару на внутрішньому ринку перевищує витрати на купівлю та реалізацію товару.

При імпорті продукції для власного споживання вигода ґрунтується на економії внаслідок придбання на закордонному ринку товарів з нижчою ціною порівняно з продукцією, альтернативною імпортною або придбання якіснішої продукції [9].

Організація зовнішньоторговельної діяльності передбачає виконання підприємством певних функцій, до найважливіших які стосуються, аналіз отриманих результатів.

При плануванні, здійсненні та аналізі результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства оцінюють її ефективність та визначають шляхи її підвищення. Оцінка ефективності прийнятих підприємством рішень щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю може здійснюватися за допомогою факторного методу, розрахункового

методу та експертного методу. Суть факторного методу полягає у виявленні факторів, що впливають на ефективність, та встановленні взаємозв'язку між цими факторами і результатами зовнішньоекономічної діяльності.

Фактори, що впливають на ефективність зовнішньоторговельної діяльності, можна класифікувати за низкою ознак. За причинами, які відрізняють учасників ЗЕД від підприємств, що діють на ринку, їх можна поділити на зовнішні та внутрішні. За напрямком дії фактори можуть бути як сприятливими, так і несприятливими. За часом дії фактори можуть бути постійними або тимчасовими. За ступенем керованості фактори можна поділити на керовані та некеровані. Контрольовані фактори характеризуються рівнем фінансових витрат і часом їх настання.

Розглянувши неконтрольовані фактори, компанії можуть вибрати, виходячи зі своїх можливостей, перелік контрольованих факторів, на які їм необхідно впливати для підвищення ефективності своєї зовнішньоторговельної діяльності.

Застосування стратегії диференціації продукції передбачає зростання обсягу продажу та отримання прибутку на основі завоювання переваг споживачів за рахунок надання їм унікальних товарів високої якості, повного асортиментного ряду товарів, забезпечення широкого вибору послуг.

Перевага стратегій сегментації полягає в тому, що вони створюють перевагу за рахунок збільшення продажів і прибутку шляхом спеціалізації на конкретних сегментах ринку, одночасно диференціюючи продукцію і знижуючи витрати.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності організації є одним з найважливіших напрямків підвищення ефективності виробництва та економіки нашої країни.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств приносить економічну вигоду в майбутньому. Налагодження міжнародних ділових зв'язків необхідне для збільшення експорту, що, в свою чергу, збільшує прибутки підприємств.

Чинники, що перешкоджають здійсненню зовнішньоекономічної діяльності організацій.

1. Економічна криза, політичні та військові конфлікти.
2. Відсутність правової та договірної бази між двома країнами.
3. Відсутність збалансованого механізму державного регулювання.
4. Низька якість продукції, технічна відсталість виробництва, слабкий розвиток коопераційних зв'язків та застаріла система виробничого управління.
5. Економічні обмеження та заборони інших країн через конкуренцію (квоти, санкції).

На вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства впливають такі групи чинників: політичні, соціальні, технологічні та економічні.

Політичні чинники впливають керівництво компанії, яке має здійснювати своєї діяльності, виходячи з прийняті державою закони.

Соціальні фактори впливають на динаміку споживчих переваг, розподіл та структуру соціальних груп, гендерну та вікову структуру.

Технологічні чинники - це науково-технічні тенденції на зовнішньому ринку.

До економічних чинників відносять: інфляцію, курси валют та інші, темпи зростання економіки, рівень безробіття тощо. Для кожної організації, яка здійснює зовнішньоекономічну діяльність, можна запропонувати проводити PEST- аналіз [10].

Оцінюючи політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, необхідно не тільки враховувати фактичний стан кожного з них, а й прогнозувати можливі зміни на кілька років вперед.

Суть PEST-аналізу полягає у визначенні того, який з чотирьох факторів має найбільший вплив на зовнішньоекономічну діяльність компанії.



Цей вид аналізу може бути використаний для визначення того, які фактори зовнішнього середовища мають найбільший вплив на розвиток компанії.

Фактори, що впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності компанії, використовуються для визначення рівня впливу та залученості компанії на зовнішньоторговельний ринок [11].

Впливові зовнішні фактори визначаються для підприємств, що працюють на зовнішньоторговельному ринку. У зовнішньоторговельному середовищі з'являються нові конкуренти, споживачі та постачальники.

Тому необхідно враховувати особливості формування вищезазначених факторів та розробляти програми з мінімізації їх негативного впливу.

РОЗДІЛ 2  
МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ  
УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «КАРЛСБЕРГ  
УКРАЇНА»

Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Компанія може похвалитися різноманітністю брендів пива та інших напоїв і співпрацює з різними товариствами з моменту свого створення в 1847 році, щоб сприяти прогресу. Працюючи на понад 150 міжнародних ринках, Carlsberg Group налічує близько 40 000 співробітників. В Україні Carlsberg Group займає чільне місце серед данських інвесторів. Персонал компанії в країні складається з понад 1300 осіб, які керують заводами в Києві, Львові та Запоріжжі. Продуктовий портфель Carlsberg в Україні включає різноманітний вибір напоїв, починаючи від безалкогольних і закінчуючи алкогольними варіантами, такими як «Квас Тарас», «Арсенал» і «Львівське». ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» представляє всесвітньо відомі бренди, такі як «Tuborg», «Guinness», «Grimbergen» і «Kronenbourg 1664», а також менш відомі бренди, такі як «Seth&Riley's» «Garage» і «Warsteiner».

На вітчизняному ринку пива існує гостра конкуренція, незважаючи на те, що ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» регулярно співпрацює з українськими підприємствами харчової промисловості.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» має регулярну співпрацю з українськими підприємствами у харчовій промисловості, проте на внутрішньому ринку пива існує значна конкуренція. Для вивчення виробничо-господарської діяльності компанії та її потенційної інноваційної

конкурентоспроможності необхідним кроком є проведення фінансового та управлінського аналізу. Фінансовий аналіз - це інструмент дослідження фінансових механізмів підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для здійснення діяльності. Показники, які використовуються, включають ліквідність, платоспроможність, прибутковість, фінансову стабільність і поточну діяльність [12].

Мета підприємства є отримання прибутку за рахунок задоволення платоспроможного попиту населення на товари. В організації складено дерево цілей (рис. 2.1).



Рис. 2.1. - Дерево цілей компанії ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Перед ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» поставлено такі завдання, як:  
- розширення ринку збуту продукції та зростання обсягу продажів;

- утримання доступних ціни весь асортимент продукції широкого кола споживачів;
- розширення асортименту реалізованих товарів.

Реалізація планів та програм досягається шляхом створення організаційної структури, яка може ефективно спрямовувати спільну діяльність персоналу через належний розподіл обов'язків, прав та відповідальності. Менеджменту підприємства слід обирати таку організаційну структуру, яка відповідає стратегічним планам та забезпечує ефективну взаємодію з довкіллям та досягнення намічених цілей.

Під організаційною структурою мають на увазі концептуальну схему, навколо якої організується група людей, основу, де тримаються всі функції. Організаційна структура підприємства - це, по суті, керівництво для користування, яке пояснює, як організація збудована та працює. Більш конкретніше, то організаційна структура визначає, як приймаються рішення на підприємстві і хто є керівником [13].

Основною перевагою структури є те, що відповідальність за прибуток передається на рівень окремих дивізіонів, а всі нагальні бізнес-рішення децентралізуються. Таким чином, керівництво починає більше зближуватись з проблемами ринку, а також значно покращується комунікація. Значно розширюється діапазон мислення, і гнучкість сприйняття і заповзятливість із боку керівників кожного відділення.

Дивізіонально-регіональна структура полегшує вирішення проблем, пов'язаних із місцевими звичаями, особливостями законодавства та соціально-економічного середовища регіону. Територіальний поділ створює умови для навчання менеджерів дивізіонів (відділень) без відриву на виробництві.

Carlsberg лідирує на пивному ринку України протягом останніх семи років. У першому кварталі 2020 року компанія збільшила експорт більш ніж на 70%. Пріоритеті – ринки Азії та ЄС. Новим ринком збуту стала Чехія, куди Carlsberg розпочав поставки пива та квасу.

ПрАТ Carlsberg в Україні виробляє пиво, алкогольні та безалкогольні напої під торговельними марками: «Carlsberg"», «Львівське», «Tuborg», «Славутич», «Арсенал», «Хмільне», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Warsteiner», «Guinness», «Grimbergen», «Квас Тарас», солодкі безалкогольні напої, «Somersby», «Harp», «Kilkenny», «Konig Ludwig».

В 2021 за даними компанії Nielsen частка ринку досягла 31,3%\* в натуральному вираженні. Компанія Nielsen є провідним світовим постачальником інформації та аналітичних рішень для різних галузей, включаючи FMCG (швидкозбутовані товари), рекламу та медіа. Nielsen займається збором та аналізом даних про споживачів, їхню поведінку та попит на товари та послуги, що дозволяє компаніям отримувати інсайти та приймати ефективні рішення щодо маркетингу, продажів та реклами.

Менеджмент підприємства орієнтується на основні ринкові тренди, в галузі є провідним інвестором, формує портфель основних брендів світлого та крафтового пива, активно формує і розвиває сегмент безалкогольного пива і продажі безалкогольних напоїв.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» високо оцінюють перспективи розвитку непивних брендів таких як «Garage», «Квас Тарас», «Somersby» і докладають значних зусиль до маркетингових комунікацій зі споживачами. Сезонна залежність ринку пива має чітку вираженість: коли продажі є найвищими в теплі місяці та влітку, а споживання падає в зимові місяці. Збалансувати сезонність допомагає виробництво та реалізація продукції з урахуванням сезонності ринку та виважена маркетингова політика.

Основним ринком збуту ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є внутрішній ринок України, на який припадає понад 60 % продукції. Ключовими торговельними мережами є «Ашан», «АТБ», «Сільпо-Фуд», «Білла», «Фуршет», «Фора», «Новус» «Метро», «Фудком».

Огляд виробників і брендів в Україні представлений в табл 2.1

Таблиця 2.1 – Огляд виробників і брендів в Україні ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Компанія виробник	Національні бренди	Ліцензійні бренди, імпорт	Виробничі потужності
1	2	3	4
ПрАТ «Карлсберг Україна»	Славутич АЙС, Арсенал, Львівське (Різвяне, Світле, Портер, Дункель, Білий лев, М'яке, Robert Doms Бельгійський, Жигулівське	Carlsberg, Tuborg, Corona Extra, Warsteiner Premium Beer, Grimbergen Double-Ambrée, Holsten Pilsener, Kronenbourg 1664 Lager, Guinness Original	ПБК Славутич» (Київ, Запоріжжя), «Львівська пивоварня»
AB InBev Efes	Taller, Чернігівське, Янтар, Рогань, Жигулівське Оригінальне, Хмелевус	Beck's, Belle Vue Kriek Bud, Chill, Cubanisto, Franziskaner, Hoegaarden, Leffe, Lowenbrau, St. Pauli Girl, Staropramen, Stella Artois, Velkopopovický Kozel	«Чернігівський пивкомбінат «Десна»; Харківський «Пивзавод «Рогань»; «Миколаївський пивзавод «Янтар»
«Перша приватна browарня»	«Перша приватна browарня», «Жигулі Барне», «Закарпатське», Stare Misto	Bavaria, Budweiser, Cervena Selka, Heineken, Krusovice Oettinger	«Перша приватна browарня» (м. Львів), Пивобезалкогольний комбінат «Радомишль»
«Оболонь»	Оболонь, Десант, колекція Зіберта	Carling, Nike, Zlata Praha	«Оболонь» (Київ), «Пивоварня Зіберта» («Фастівський пивзавод»), Охтирський пивзавод (Сумська область)

У портфелі компанії є бренди різного сегменту: від масового до преміум-сегменту. Наприклад, «Carlsberg» і «Tuborg» входять до категорії преміум-пиво, «Lvivske» та «Zhigulevskoe» позиціонуються як масові бренди, а Slavutich та Балтика — як бренди середнього сегменту.

Крім того ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», пропонує різні смакові варіанти своїх пив, включаючи світле, темне, пшеничне, безалкогольне та

інші. Кожен бренд має свої особливості та характеристики, що робить їх унікальними та привабливими для різних споживачів.

Проведемо аналіз за стратегічною моделлю М. Портера, відносно ринкової частки брендів підприємства (рис. 2.2).

Торгівельні марки «Corona», «Extra», «Tuborg», і «Роберт Домс» може бути визначено як нішеві сорти (ліва верхня позиція в моделі), кожна з яких охоплює вузький сегмент ринку і має високу рентабельність.

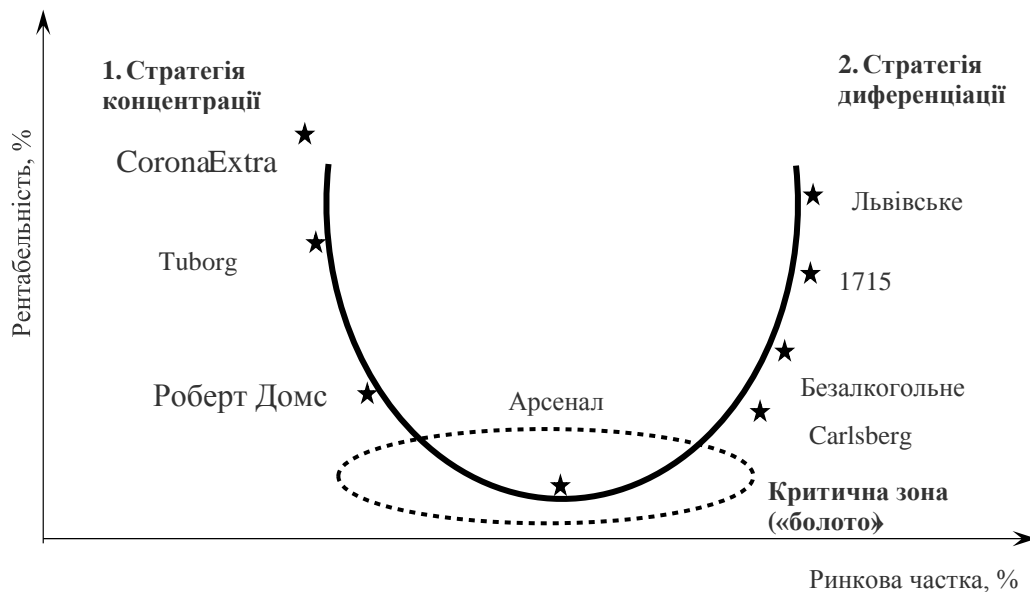


Рис. 2.2 – Стратегічна модель М. Портера для продукції

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Торгівельні марки Carlsberg, «Безалкогольне» «1715» і «Лівівське» може бути визначено як диференційовані сорти, які мають стійкий попит у великих групах споживачів (права верхня позиція в моделі), кожна з яких охоплює доволі широкий сегмент ринку і має високу рентабельність.

Торгівельна марка Арсенал займає середню позицію (в моделі трактується як критична зона), має небезпечний стан: при володінні середньою ринковою часткою, вона є малорентабельною. Такий стан справ за моделлю М. Портер назвав «болотом», він є небезпечним, тому що марка не має особливих конкурентних переваг на ринку перед іншими

бюджетними брендами конкурентів, а тому може становити загрозу для підприємства [14].

Торгівельна марка Арсенал, з іншого боку, може блокувати конкурентам прибуткові сегменти ринку.

Дослідимо ринкові перспективи марок Carlsberg, «Безалкогольне» «1715» і «Львівське», як орієнтовані як диференційовані сорти.

Наведені дані характеризують стратегії лідерства і диференціації ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» в його портфелі бізнесу, де всі бренди мають оригінальну точку позиціонування, один з одним не перетинаються, в національному масштабі не конкурують.

Таблиця 2.2 - Стратегії позиціонування продукції ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Стратегія	Сутність стратегії	Перспективи і контроль
1	2	3
Концентрація («Corona Extra», «Tuborg», і «Роберт Домс»)	Вузький сегмент ринку і висока рентабельність	Видова конкуренція з брендами преміального чи крафтового пива
Диференціація (Carlsberg, «Безалкогольне» «1715» і «Львівське»)	Позиціонування за іміджевими показниками, споживачі вільно можуть диференціювати їх від брендів конкурентів	Видова конкуренція з брендами преміального пива. Родова конкуренція з брендами безалкогольного пива.
Стратегія захисту прибуткових сегментів ринку (Арсенал)	Присутність бренду Арсенал в критичній зоні	Цінова конкуренція з продукцією основних конкурентів

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» створює відкриту атмосферу, що надихає, розвиває навички людей, забезпечує їх робочими місцями, щоб вони повністю реалізували свій потенціал. Підприємство сприяє розвитку людей, підтримує різноманітність.

Концепція Accountability + Alignment + Action (відповідальність, узгодженість і дія) спрямована на створення культури командної роботи. Складені правила поведінки для майбутніх керівників які враховуються при



відборі кандидатів на керівні посади. Кадрова політика компанії сприяє ефективному управлінню персоналом та, визначає аспекти життєвого циклу працівників.

Carlsberg Group є одним з найбільших данських інвесторів в Україні. Власні інвестиції ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» у 2021 році склали 350,7 млн грн чистого прибутку. Частину коштів використовує на розвиток бізнеса включаючи розширення виробництва, впровадження нових технологій, запуск нових продуктів та розширення мережі дистрибуції. Також, компанія може використовувати частину прибутку на виплату дивідендів своїм акціонерам [15].

Крім того, кошти витрачають на соціальні програми та благодійність, що допомагає зміцнити імідж та взаємодію з громадськістю. Також витрати включають фінансування проектів у галузі культури, спорту, освіти, охорони здоров'я та довкілля, а також на благодійні цілі та фонди.

Нова стратегія SAIL'27 ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є еволюцією стратегії, але з планом прискореного зростання та значними змінами, необхідними для пристосування до ринкових тенденцій та власних підвищених амбіцій. SAIL'27 – це спільна робота всієї компанії, створена понад 200 співробітниками Carlsberg з більш ніж 30 різних ринків.

Еволюція SAIL'27 побудована навколо нашої мети пивоваріння для кращого сьогодні та завтра, а також наших амбіцій бути найбільш успішнішим, професійним та привабливим пивоваром на наших ринках.

SAIL'27 зосереджується на п'яти стратегічних важелях - портфоліо, географія, виконання, культура та фінансування нашої подорожі - для яких ми зробили чіткий стратегічний вибір, визначивши фокус наших зусиль і розподіл ресурсів.

Розглянемо обсяг виробництва продукції, відповідно інформації взятої на сайті підприємства.

Таблиця 2.3 - Обсяг виробництва продукції ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» за період з 2017 до 2021 років, тис. літрів

Основні види продукції	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Виробництво пива	6630	6177	5750	5946	6237
Виробництво сидру	74,6	82,3	119,4	137,1	142
Виробництво безалкогольних напоїв	372	474	584	565	648

Стійке зростання виробництва всіх видів продукції, окрім пива, за виключенням 2021 року, коли обсяг становив 94,1 % до 2017 року. За іншими видами продукції ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» за період з 2017 до 2021 років відбулось зростання: 90,3 % і 74,2 % відповідно. За структурою виробництва в середньому 90,5 % припадало на пиво, 1,6 % на сидр і 7,8 % на виробництво безалкогольних напоїв.

Головні ринкові тренди 2021 року: небувале зростання випуску безалкогольного пива, відновлення частки пива у КЄГ, а також швидка експансія банки. Зростанню цієї упаковки сприяють низький старт, посилення ролі супермаркетів та активність «Оболоні».

Проведемо порівняльний аналіз точок позиціонування основних брендів ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Вони мають 3-7 брендів в сегментах ліцензійного преміального пива та пива національного виробництва (рис. 2.3).

Було сформовано 6 сегментів:

1. Світле пиво.
2. Темне пиво.
3. Фільтроване пиво.
4. Нефільтроване.
5. Безалкогольне.
6. Міцне.

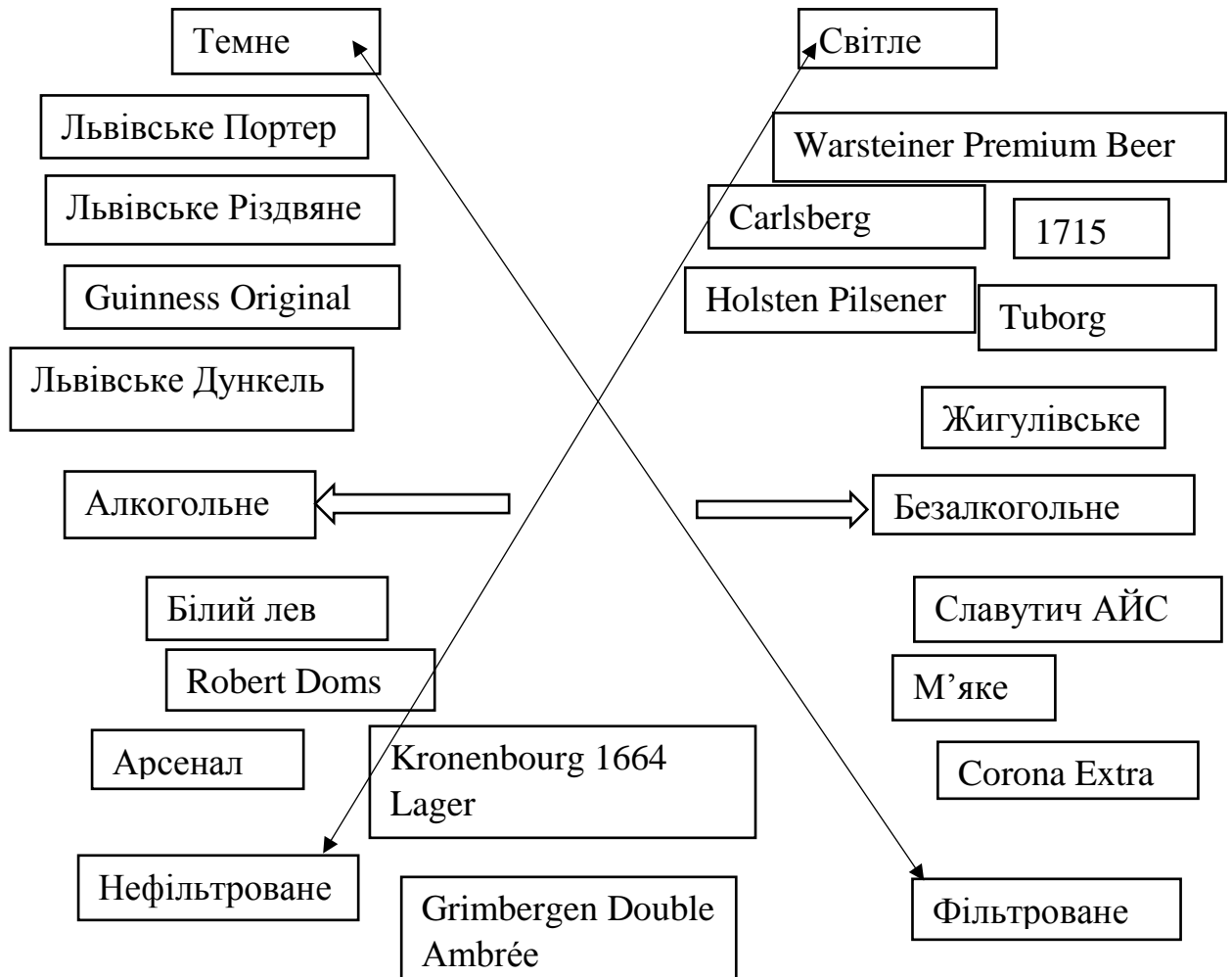


Рис. 2.3 – Схема позиціонування брендів ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Система позиціонування брендів ґрунтується на смакових якостях і формує емоційні цінності. Найбільш гостра конкуренція відбувається в сегменті світлого пива: 6 брендів ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», 6 брендів «AB InBev Efes», 5 брендів «Оболонь», 10 брендів «Перша приватна броварня».

Виходячи з наведених векторів позиціонування, може формувати відносини зі споживачами, щоб протистояти конкурентам.

Проведемо аналіз показників фінансово-економічної діяльності організації ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» [ 16].

Спочатку розглянемо таблицю оцінки показників ділової активності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (табл. 2.4). Стабільність фінансового стану

підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його ділової активності, яка залежить від ринків збуту продукції, та ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів та стійкості економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється насамперед у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівнів та динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності.

Таблиця 2.4 - Оцінка показників ділової активності організації ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,82	1,46	1,68
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,85	2,01	2,8
Середній термін обігу дебіторської заборгованості	194,59	198,1	202,57
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,95	3,28	1,91
Середній термін обороту кредиторської заборгованості	122,03	123,29	129,68

Із таблиці 2.4 видно, що термін оборотності кредиторської заборгованості збільшився в 2021 порівняно з 2020 та 2022 рр., що говорить про те, що у компанії зростає її фінансова стійкість та платоспроможність. Крім цього, термін оборотності дебіторської заборгованості збільшився, що свідчить про негативну тенденцію компанії, організація стає більш залежною від зовнішніх джерел фінансування. Значення показника оборотності оборотних коштів свідчить багато про що. Наприклад, коли коефіцієнт оборотності оборотних активів більше 1, підприємство з повним правом вважатиметься рентабельним. Якщо ж коефіцієнт перевищує значення 1,36, це означає, що економічна політика підприємства організована максимально

раціонально. Виходячи з показників таблиці 2.4 , можна зробити висновок, що максимально раціональна політика в компанії була у 2020 році, проте після збільшення показника оборотності у 2021 р. на 0,36 одиниць, у 2022 р. коефіцієнт оборотності зменшився на 0,22 одиниці.

Оцінка прибутковості передбачає визначення рентабельності діяльності підприємства. Обчислюється шляхом співвідношення чистого прибутку від основної діяльності до суми витрат на реалізовану або вироблену продукцію. Вона показує, скільки прибутку має підприємство з кожної гривні, витраченої на виробництво та реалізацію продукції.

Пандемія COVID-19 негативно вплинула на діяльність ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», яка є однією з найбільших пивних компаній в Україні. Прибуток різко впав внаслідок зниження попиту на її продукцію, скорочення виробництва та закриття ресторанів та барів, які були основними точками продажу пива.

За даними ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» , чистий прибуток у 2020 році склав 1,5 мільярда датських крон (приблизно 200 мільйонів євро), що на 8,4% менше, ніж у 2019 році. Зазначимо що, продажі пива в Україні у 2020 році були на 13% вищими ніж у попередньому році.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» вжила низьку заходів для підтримки бізнесу під час пандемії, включаючи фінансову допомогу своїм партнерам та переорієнтувалася на онлайн-продажі та продажі через роздрібні мережі. Також приєднала свої виробничі лінії до випуску рідких дезинфікуючих засобів та співпрацювала з владою у боротьбі з пандемією.

Щоб пом'якшити вплив пандемії на свої показники ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» проводила ряд заходів, серед них скорочення витрат, оптимізація виробничих процесів, використання додаткових каналів збуту та інвестицій в додатковий розвиток бізнесу.

Під час пандемії ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» зосередилася на залученні додаткових інвестицій у розвиток бізнесу. Одним із ключових напрямків стали інвестиції в цифрові технології та електронну комерцію.

Компанія запустила інтернет-магазин, де клієнти можуть замовити продукцію онлайн з доставкою додому або за вказаною адресою.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» зосередилася на розробці нових продуктів та на розширенні асортименту. Наприклад, у 2020 році ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» випустила нове безалкогольне пиво «Балтика 0», яке вже встигло завоювати популярність серед споживачів. Крім того, розпочала виробництво нового формату продукції - в пластикових пляшках PET, що дозволяє збільшити продажі в сегментах ринку, де продається пластикова пляшка [17].

Щоб зменшити вплив пандемії на фінансові результати компанії та продовжити розвиток бізнесу, ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» здійснює додаткові інвестиції в певні напрямки.

1. Розвиток онлайн-продажів: зосереджується на підвищенні продажів через онлайн-канали, зокрема, впровадження нових платформ для продажу продукції.

2. Розширення асортименту продукції: виробництво нових продуктів та розширення асортименту існуючих продуктів.

3. Вдосконалення маркетингових стратегій: проведення додаткових маркетингових заходів для просування продукції та залучення нових клієнтів.

4. Модернізація виробництва: здійснюється інвестиції в модернізацію свого виробництва та підвищення ефективності виробничих процесів.

5. Розвиток нових ринків: активно розглядаються можливості для розширення своєї діяльності на нових ринках та вивчала особливості місцевого ринку [18].

Це дозволило компанії зменшити вплив пандемії та продовжити розвиток свого бізнесу.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» підтримує високий рівень впровадження інновацій, засвоєння нових технологій, враховує розвиток

ринку, та постійну орієнтацію на потреби споживачів. Постійно модернізує та оптимізує виробництво, впроваджує нові безалкогольні напої та ліцензійні пивні бренди, а також реалізує сучасні управлінські, технічні та маркетингові програми розвитку підприємства.

Оцінка прибутковості передбачає визначення рентабельності діяльності підприємства.

У таблиці 2.5. наведено показники рентабельності продажу та активів організації.

Таблиця 2.5- Показники рентабельності продажу та активів організацій

Показники	2020	2021	2022
1	2	3	4
Виручка від реалізації, тис	139601	124435	123977
Чистий прибуток, тис грн з	5278	5372	5520
Рентабельність активів,%	6,9	6,2	7,4
Рентабельність продаж,%	3,7	4,3	4,4

За останні роки у компанії найбільша виручка відзначається у 2020 році, потім у 2021 знижується на 15166 тис., а у 2022 знову зменшилася на 458 тис. Чистий прибуток з кожним роком падає, починаючи з 2020 р. він збільшився на 242 тис. та досягла значення 5520 тис. у 2022 р. Щодо показників рентабельності, то рентабельність продажів у 2020 році дорівнювала 3,7%, а до 2022 зменшилась на 0,7 од., тоді як рентабельність активів у 2021 р. зменшилася з показника 6,9% до 6,2%, але в 2022 р. показник дорівнював 7,4%.

Ми бачимо позитивну динаміку показників. Різниця між 2022 та 2020 рр. така: чистий прибуток збільшився з 5278 тис. до 5520, що становить 4,4%. Виторг з 2020 р. зменшився на 14708 тис., тобто на 10,5%. Щодо рентабельності продажів, то вона зменшився 1,29 разів порівнюючи 2020 та 2022 рр., а рентабельність активів збільшилася у 1,07 разів.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» активно розвиває свою діяльність на ринку пива в Україні, здійснюючи інвестиції у виробництво та розширюючи асортимент своєї продукції. Крім того, компанія активно працює над зниженням впливу своєї діяльності на довкілля та реалізує принципи сталого розвитку, що сприяє підвищенню рівня відповідальності та довіри споживачів до бренду.

## 2.2 Механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ« КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

У головному офісі компанії функціонує відділ Зовнішньоекономічної діяльності. До завдань відділу ЗЕД входить планування, організація та координація зовнішньоекономічної діяльності в компанії, а також забезпечення виконання зобов'язань перед іноземними партнерами.

Відділі має 6 напрямків: представник компанії в Молдові, керівник відділу ЗЕД, заступник директора відділу ЗЕД, менеджер із закупівель імпорту, менеджер з ЗЕД (зі знанням англійської/румунської мов), помічник менеджера ЗЕД.

Деякі співробітники цього підрозділу працюють в офісі в Молдові із закордонними постачальниками. Всі товари не українського провадження закуповує відділ Зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Процедури проходять стандартно, як і в будь-якій іншій комерційній компанії, включає аналіз ринку, пошук та підбір закордонних постачальників, ведуться листування та переговори англійською/румунською мовами за умовами постачання, формування замовлення, сертифікація продукції, відстеження вантажу та контроль виконання постачання [19].

Також повинні дотримуватися регуляторних вимог і використовувати найсучасніші методи ведення бізнесу для забезпечення успіху і довгострокового розвитку бізнеса .



ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» співпрацює з постачальниками на основі договорів, які передбачають умови відстрочення оплати, тобто компанія закупає продукцію з декількох країн Європи та сплачує пізніше протягом обговореного сторонами договору строку.

Незважаючи на позитивні аспекти співпраці у сфері прямих поставок, має кілька проблем у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» включає експорт пива та інших алкогольних напоїв, а також імпорт товарів, що використовуються у виробництві пива.

Що стосується експорту, ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» експортує свою продукцію у різні країни світу. Такі як Чехія, Польща, Німеччина, Латвія, Естонія, країни Близького Сходу та Північної Африки. Залежно від специфіки ринку і конкуренції, компанія може співпрацювати з різними каналами дистрибуції, включаючи локальних дистриб'юторів.

Суттєве зниження продажів ми бачимо зараз на ринку Китаю. Це, зокрема, спричиняють закриті морські порти, жорсткі ковідні обмеження з листопада минулого року до кінця березня поточного. Зниження продажів у Китаю частково перекриваємо зростом продажу у країнах ЄС та США: наші продажі у США, наприклад, зросли з початку року більш, ніж у 5 разів, а на ринках Європи – від 1,5 до 4 разів у різних країнах.

Що стосується імпорту, ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» імпортує сировину для виробництва пива та інших алкогольних напоїв, а також солод з країн Німеччини та Бельгії, а також товари, які використовуються у виробництві пива, такі як бочки, пляшки, запчастини для техніки та комплектуючі до комп'ютера та інші.

Важливим аспектом зовнішньоекономічної діяльності компанії може бути участь у міжнародних торгових угодах та партнерствах. Наприклад, може брати участь у програмах експортного фінансування або укладати угоди з іншими компаніями про спільне виробництво та дистрибуцію продукції [20].

Для аналізу зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» розглянемо такі аспекти.

1. Експорт імпорту товарів. За даними Державної служби статистики України, у 2021 році компанія експортувала алкогольних напоїв на суму 39,8 мільйонів доларів США та імпортувала сировини та матеріалів на суму 15,7 мільйонів доларів США. Ці показники свідчать про те, що компанія має певний досвід в експорті та імпорті товарів, проте можливо розширення цих напрямків. Експорт, імпорту товарів.

2. Країни-партнери. Найбільші країнами-партнерами для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність є країни ЄС, такі як Молдова, Німеччина, Польща та інші. Це пов'язано з тим, що ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є частиною глобальної компанії Carlsberg Group, яка має філії у понад 150 країнах світу.

3. Конкуренентоспроможність. Споживачі алкогольних напоїв вибагливі, тому конкурентоспроможність продукції є ключовим фактором успіху у зовнішній торгівлі. Компанія продовжує розробляти нові технології та інновації, щоб успішно конкурувати з іншими виробниками алкогольних напоїв на місцевому ринку та покращувати якість своєї продукції.

4. Податки та регулювання. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства пов'язана з платою податків та дотриманням законодавства у країни-партнера.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є частиною міжнародної компанії Carlsberg Group, яка має значну частку на світовому ринку пива та безалкогольних напоїв. Компаній, з якими ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» співпрацює.

1. Heineken - це нідерландська пивоварна компанія, з якою Carlsberg Group співпрацює у деяких ринкових сегментах та географічних регіонах.

2. Molson Coors - канадсько-американська пивоварна компанія, з якою Carlsberg Group співпрацює в окремих країнах та сегментах ринку.

3. Asahi Group Holdings - японський виробник, пива та безалкогольних напоїв. Carlsberg Group співпрацює з Asahi Group Holdings на пених ринках.

4. Tsingtao Brewery - китайська компанія, що спеціалізується на виробництві пива. Carlsberg Group має спільне підприємство з Tsingtao Brewery в Китаї.

Крім того, Carlsberg Group співпрацює з багатьма іншими пивоварними компаніями та дистриб'юторами на різних ринках світу. В Україні ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» співпрацює з дистриб'юторами та ритейловими мережами, такі як «АШАН», «ФОЗЗІ», «Сільпо», «АТБ» та іншими.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» співпрацює з компаніями в Україні. Зазвичай, це компанії, які надають транспортні, логістичні та інші послуги, для забезпечення виробництва та розповсюдження своєї продукції. Деякі з найбільш відомих компаній, з якими співпрацює ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», включає:

1. Дистриб'ютори та роздрібні торгові мережі: «АШАН», «АТБ-Маркет», «Епіцентр К», «Fozzy Group», «Novus», «Сільпо», «Metro Cash & Carry» та інші.

2. Логістичні та транспортні компанії: «Делівері», «Нова пошта», «Укрпошта», «DHL», «UPS» та інші.

3. Постачальники сировини та матеріалів: «Cargill», «DuPont», «DSM», «Kerry Ingredients», «ADM», та інші.

4. Компанії із суміжних галузей: «Крафт Фудз Україна», «Nestle», «Coca-Cola», «Red Bull», «PepsiCo» та інші.

Крім того, ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» зобов'язується співпрацювати зі спортивними, культурними та благодійними організаціями, зокрема з Федерація футболу України, Товариство Червоного Хреста, та Благодійний фонд «Таблеточки» та інші.

1. ПАТ «АШАН Україна» - мережа гіпермаркетів, яка є однією з найбільших клієнтів ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2. ТОВ «Кока-Кола Бевереджес Україна» - один з провідних виробників напоїв в Україні, з яким ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» співпрацює щодо забезпечення постачання своєї продукції на ринок.

3. ТОВ «Промінвестбанк» - один із найбільших комерційних банків в Україні, з яким ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» співпрацює з фінансовими послугами та кредитуванням.

4. ТОВ «АВС» - займається оптовим продажем продуктів харчування та напоїв, з якою ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» може мати партнерські відносини.

5. ТОВ «Епіцентр К» - одна з найбільших мереж будівельних супермаркетів в Україні, та є обраним клієнтом ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» на рівні оптового продажу своєї продукції.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» співпрацює з компаніями України, які є постачальниками різноманітних товарів та послуг з виробництва пива та його реалізації. До таких компаній можна віднести.

1. Агрофірма «Світанок» – постачальник ячменю для виробництва пива;
2. Компанія «Конверс-банкет» – постачальник упаковки для продукції;
3. ТОВ «Ювелірний дім «Колесо» – постачальник барного посуду;
4. ТОВ «Мережа Лайт» – постачальник енергетичних напоїв для реалізації в барах та ресторанах;
5. Компанія «Савушкін продукт» – постачальник продуктів харчування для працівників компанії.

На початку війни ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» зіткнулась із кількома викликами: сировинна криза, порушення логістичного ланцюга, дефіцит палива, криза постачальників, і повна заборона продажу алкогольних напоїв, зокрема пива. Однак крок за кроком відбулися зміни, оскільки економіка має працювати. Пивна галузь напряму впливає на успіх економічного відновлення.

Війна на сході України, безсумнівно, вплинула на діяльність ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», як і багато інших підприємств, зазнала значних втрат та труднощів у зв'язку зі зниженням попиту на продукцію, та скорочення виробництва і складними умовами збуту на тимчасово окупованих територіях.

Крім того, війна спричинила проблеми з постачанням сировини, особливо з територій, що контролюються збройними формуваннями. ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» зазнала збитків через зниження цін на готову продукцію та збільшення витрат на транспортування та зберігання товару.

Проте, не зважаючи на труднощі, ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» продовжує працювати на території України та розширює свою присутність на ринку. Впроваджує нові технології та підходи для виробництва та збуту продукції, що дозволяє зберігати лідерські позиції на ринку пива в Україні та за її межами.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» продовжує працювати в Україні та знаходити шляхи вирішення складнощів, пов'язаних з війною та нестабільністю в країні. Вона продовжує розвиватися та зміцнювати своє лідерство на ринку пива в Україні, зокрема через запуск нових продуктів та розширення своїх дистриб'юторських мереж.

Вивчивши діяльність компанії ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» можна дійти невтішного висновку, що дана організація недостатньо вкладає зусилля на підвищення кваліфікації співробітників на вдосконалення аспектів зовнішньоекономічної діяльності. При цьому компанія володіє деякими ресурсами, які можна використовуватиме удосконалення діяльності цього підрозділу.

### 2.3 Впровадження та удосконалення механізму забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

У сучасних умовах ведення бізнесу, стрімкого розвитку світової торгівлі процесів глобалізації цього явно недостатньо. Тому очевидно, що необхідно зробити значні зусилля безпосередньо щодо вдосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності організації. При цьому основними критеріями пошуку та розвитку шляхів удосконалення зовнішньоекономічних зв'язків мають бути такі:

- підвищення кваліфікації працівників підрозділу зовнішньоекономічної діяльності; посилення уваги до навчання всім тонкощам роботи у сфері ЗЕД;
- розширення можливостей співробітництва з постачальниками на вигідніших умовах;
- пошук та залучення нових постачальників та споживачів продукції за кордоном за рахунок впровадження експорту продукції під власною приватною маркою;
- вихід на міжнародні ринки, розширення підприємства у країнах ближнього зарубіжжя [21].

Як бачимо, спектр можливих напрямів досить широкий. Необхідно серед різноманіття можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічних зв'язків відібрати ті напрями, які видаються найбільш реальними та досяжними. При цьому слід виділити спектр критеріїв, яким повинні відповідати шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Такими критеріями є: збільшення обсягів виробництва, забезпечення зростання виручки та прибутку, прискорення оборотності оборотних засобів, посилення конкурентних позицій [22].

Кожна компанія як найнеобхіднішу для своєї діяльності істину має засвоїти, що вона не зможе існувати, а тим більше розвиватися без широкого

взаємовигідного економічного обміну, причому не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках.

Зовнішньоекономічна стратегія є мистецтво керівництва зовнішньоекономічною діяльністю, яке включає її перспективне планування та прогнозування. На рівні підприємства таке планування є управлінським процесом створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства у зовнішньоекономічній діяльності, його потенційними можливостями та шансами у цій сфері. Воно спирається на чітко сформульовану програму діяльності підприємства із забезпечення його економічного та соціального зростання [23].

Під час розгляду умов, запропонованих постачальниками під час укладання зовнішньоторговельних контрактів було виявлено, що багато постачальники компанії надають певні знижки на товари, що реалізуються за умови їх купівлі з передоплатою, розмір якої становить не менше 25% від загальної вартості угоди. Щоб мотивувати підприємство-покупця зробити попередню оплату, постачальники часто пропонують знижкову систему. Наприклад, за попередньої оплати 100% - 10% знижки, при 50% передоплати знижка становитиме 5%, при 25% передоплати знижка становить 3% [24].

Такі пропозиції часто зустрічаються і може бути запропоновані як постачальником покупцю, і покупцем постачальнику. У випадку з підприємством ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», постачальники є ініціатором цього варіанта, У цій ситуації у виграші залишаються обидві сторони договору: покупець отримує знижку, а постачальнику надходять кошти, що збільшують готівку підприємства. Наприклад, якщо підприємство купує продукції на 100 000 грн. по 100%-ній передоплаті, то отримує 10 % знижки та заплатить 90000 грн. При 50%-ній передоплаті та знижці 5% вона заплатить 95000 грн., а при 25% передоплаті компанія заплатить 97000.

Мінімальний розмір знижок, що надаються постачальниками, становить 3% від загальної вартості товару [25].

У нашому випадку організація співпрацює з постачальниками за принципом «відстрочення» та сплачує за продукцію протягом 30, 60 або 90 календарних днів, час надання відстрочки залежить від постачальника та умов договору.

Для реалізації цього заходу ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» необхідно внести зміни до контрактів із постачальниками, що дозволить надалі користуватися перевагами у вигляді знижки при закупівлі товарів за передоплатою.

Впровадження цього заходу вимагатиме тимчасових витрат на зміни у контрактах [26].

Основним позитивним результатом впровадження даного заходи буде додатковий дохід, де підприємство ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» отримає за зміну умов договору поставки, конкретніше за передоплату у розмірі мінімум 25% від продукції, що закуповується. Таким чином, додатковий дохід організації буде формуватися виходячи з знижок з боку постачальника продукції.

Щоб зробити передоплату у розмірі щонайменше 25% від ціни закупівлі, підприємств слід взяти кредит у банку. Найкращим варіантом для організації є кредитна лінія. Це такий інструмент, який дозволяє позичальнику брати певну суму в банку з терміном, що дорівнює одному року. Потім виплачувати щомісячно певний відсоток банку протягом цього терміну, а наприкінці віддати суму, яку спочатку взяла компанія.

Використання знижки, що надається, за передоплату зробить більш ефективними взаємини з постачальником і підвищить договірну дисципліну.

2. Для завоювання нових ринків та закріплення на старих ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» слід активізувати свою виставкову діяльність.

Метою щорічних виставок та ярмарок є зміцнення своїх позицій на ринку, вивчення попиту на продукцію при прямому контакті зі споживачами, пошук нових постачальників, а також укладання прямих та довгострокових



договорів з оптовими покупцями як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Участь у виставці надає можливість одночасно вирішувати безліч бізнес-задач - збутових, комунікаційних, рекламних, виробничих, маркетингових, іміджевих.

Виставки дозволяють розширювати клієнтську базу та підвищувати продаж, знаходити способи оптимізації виробничих процесів, підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати позитивне сприйняття бренду чи компанії, збільшувати репутаційний капітал.

Виставки залучають відвідувачів високого статусу - перших осіб компаній та інших співробітників компаній, які мають повноваження приймати рішення. Чому? Тому що значна частина цих людей полягає саме в тому, щоб приймати ефективні рішення.

Для цього їм необхідна достовірна інформація, прямий контакт із потенційними постачальниками та партнерами, можливість не витрачаючи зайвий час та гроші проводити ділові зустрічі та отримувати точне уявлення про продукти. Виставки забезпечують їм усі необхідні умови для виконання своєї роботи [27].

За даними сайту [www.exhibitionmanagement.com.au](http://www.exhibitionmanagement.com.au), 84% відвідувачів виставок формату B2B мають «купівельну спроможність», тобто мають повноваження приймати рішення або впливають на рішення про купівлю.

За даними опитування CEIR, 90% представників компаній, відповідальних за ухвалення рішень, назвали виставки надзвичайно корисним джерелом інформації під час здійснення закупок.

Виставкам властива особлива атмосфера психологічного комфорту, що сприяє встановленню контактів.

Прийняти запрошення відвідати стенд компанії на виставці простіше, ніж погодитись приїхати в офіс чи демонстраційний зал.

Перебуваючи на виставці, відвідувачі почуваються більш простіше, ніж при зустрічі в офісі, а значить, більш схильні до впливу.

Помічено, що на виставках відвідувачі схильні повідомляти більше, ніж у діловому листуванні чи телефоном. А що більше розповість клієнт, то простіше продавати.

Виставки дозволяють опинитися в одному просторі з найкращими представниками галузі, у центрі уваги клієнтів, партнерів, представників влади, ЗМІ.

Сукупність названих переваг робить виставки незамінним засобом просування товарів та послуг та розвитку бізнесу.

1. Під час аналізу діяльності підприємства ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» визначено невикористані можливості у роботі з партнерами. Зокрема, організація не використовує знижки, що їх надають постачальники за передоплату [28].

Дуже часто багато постачальників пропонують співпрацю на умовах передоплати. Щоб мотивувати підприємство-покупця зробити попередню оплату, постачальники часто пропонують знижкову систему. Відсоток за умов знижкової системи залежить багатьох чинників: сам постачальник, його мети; обсяг продукції, що закуповується; тривалість терміну співробітництва з компанією-покупцем та інше. В даному випадку ми розглядаємо знижкову систему виходячи з такої можливої умови договору, як передплата. Наприклад, за попередньої оплати 100% - 10% знижки, при 50% передоплати знижка становитиме 5%, при 25% передоплати знижка становить 3%.

Умовою надання знижок є оплата товару, що купується, у формі передоплати у розмірі не менше 25% від загальної вартості товарів, а не у формі відстрочки платежу, яка має місце в чинних договорах [29].

Такі пропозиції часто зустрічаються і може бути запропоновані як постачальником покупцю, і покупцем постачальнику. Що стосується підприємства ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», постачальники є ініціатором цього варіанта. У цій ситуації у виграші залишаються обидві сторони договору: покупець отримує знижку, а постачальнику надходять кошти, що збільшують оборотні кошти підприємства. Наприклад, якщо підприємство

купує продукції на 100 000 грн. по 100%-ній передоплаті, то отримує 10% знижки та заплатить 90000 грн. При 50%-ній передоплаті та знижці 5 % вона заплатить 95000 грн., а при 25% передоплаті компанія заплатить 97000 грн.

Що стосується підприємства ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», додатковий дохід становитиме 30000 грн./міс. Розглянемо докладніше умови знижкової системи завдяки передоплаті.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» співпрацює з більш ніж 3000 постачальників. Здебільшого це Канада, Молдова, Україна. Деякі постачальники пропонують умови поставки з передоплатою від 25% до 100%, вище згаданий відсоток знижки, він варіюється від 3% до 10%.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» закуповує в одного з постачальників щомісяця продукцію на 1000 тис. грн. Відповідно до потенційних умов договору, а саме «передоплата», підприємство-покупець має заплатити 25% постачальнику вартості продукції. У разі, якщо вартість закупівель дорівнює 1000 тис. грн, то передоплата дорівнюватиме 250 тис. грн.

Щоб здійснити передоплату у вигляді 250 тис. грн., компанії рекомендується взяти кредит банку. Найкращим варіантом для підприємства є кредитна лінія. Як зазначалося раніше, кредитна лінія- це інструмент, що дозволяє фізичній чи юридичній особі брати певну суму у банку з терміном рівному року, у поодиноких випадках термін кредитної лінії становить від 1 до 3-х років. Потім виплачувати щомісячно певний відсоток банку протягом цього терміну, а наприкінці віддати суму, яку спочатку взяла компанія.

Грунтуючись на показниках та даних, відсотків, що виплачується ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» банку щомісяця, становить приблизно від 1% до 1,3%, мається на увазі, що відсоток річних дорівнює 12% - 1 6% річних залежно від суми, що береться у банку за кредитною лінією.

Отже ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» бере в банку суму рівну 250 тис. грн. (Бо вони потрібні лише на перший місяць, щоб зробити передоплату, далі гроші будуть братися з обороту), то відсоток річних

становитиме 15 - 16%, так як до 500 тис грн. відсоткова ставка становить 15 – 16%, від 500 тис. грн. і до 1000 тис. грн. 12% – 14% річних.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» закуповує продукцію на 1000 тис. грн., передоплата становить 25%, тобто 250 тис. грн., то до кінця місяця (початковою умовою оплати була відстрочка на 30 календарних днів) потрібно заплатити решту вартості, яка становить 750 тис. грн.

Дохід, який ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» отримає протягом місяця, перевищуватиме, безсумнівно, 1000 тис. грн., відповідно 750 тис. грн. компанія заплатить із доходу, який отримає за місяць і так щоразу. Іншими словами, гроші, які компанія бере з банку, пускаються одразу в обіг. [ 30]

Вичисляємо, який відсоток компанія щомісячно виплачуватиме банку:

- 1000 тис. грн, - вартість закупівлі
- 250 тис. грн, - 25% і, безпосередньо, сума, взята в банку
- 15% - ставка річних
- 15/12 - 1.25%, що становить 3125 грн. щомісячних виплат банку

Далі розглянемо, скільки додаткового доходу ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» щомісячно отримуватиме з урахуванням знижки. Так 3% від 1000 тис. грн. становить 30 тис. грн. Передбачається, що щомісячний додатковий дохід дорівнює 30 тис. грн., з урахуванням відсотків, які потрібно відраховувати банку, чистий дохід компанії щомісяця дорівнює 26 875 грн.

У сукупності за рік ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» отримує 360 тис. грн. додаткового доходу завдяки тому, що змінила умови закупівлі з відстрочки на передоплату, що дорівнює 25%.

З урахуванням усіх відрахувань банку чистий додатковий дохід компанії за рік становитиме:

$$360000 - 15\% * 250000 = 322500 \text{ грн.}$$

Таким чином, видно, що захід є ефективним. Використання можливостей співпраці з постачальниками відіб'ється на фінансових результатах діяльності підприємства, тобто збільшиться виручка завдяки

додатковому доходу, який компанія отримає за рахунок знижок на закупівлю продукції [31].

Також збільшити прибуток підприємства можливо за рахунок збільшення виручки та зниження витрат. Рекомендується знизити видатки виробництво, собівартість. А собівартість продукції, своєю чергою, знижується за рахунок наданої постачальником знижки щонайменше 3 %.

Зниження собівартості без зміни якості продукції позитивно позначиться як загальному зниженні витрат, а й зростанні попиту продукцію, так як. дозволить знизити відпускну ціну на продукцію, а відтак і роздрібну.

2. ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» необхідно відвідувати виставки, у яких беруть участь потенційні контрагенти. Участь у цих майданчиках можна порекомендувати розширення пошуку нових постачальників, партнерів, клієнтів. Пошук нових постачальників може позитивно позначитися зменшенні собівартості товару і, підвищення ефективності імпорту з допомогою пропозиції аналогічного товару за нижчими цінами.

Рекомендується частіше брати участь у галузевих виставках за кордоном, у міжнародних виставках, на яких укладаються контракти та налагоджуються тісніші зв'язки з оптовими покупцями, постачальниками, партнерами.

Так, як показує досвід проведення подібних тематичних виставок, як правило, за їх підсумками укладаються мінімально 7 контрактів, причому середня виручка по одному контракту становить 300-400 тис, грн.

Таким чином, додатковий виторг (ДВ) в результаті участі у чотирьох вище перелічених виставках складе:

$$ДВ = Чк * Вк * Ч,$$

де Чк - число укладених контрактів на виставці, од.;

Вк - середня виручка за одним контрактом, тис. грн.;

Ч - кількість виставок, у яких додатково братиме участь підприємство, од.

$$ДВ - 7 * 300 * 5 = 10500 \text{ тис. грн.}$$

Середній рівень рентабельності продажів на зарубіжних ринках становить 8,2%.

Таким чином, додатковий прибуток від реалізації буде розрахований за формулою і складе:

$$\text{АПр} * = 10500 \text{ тис.} * 8,2 / 100 = 861 \text{ тис. н.}$$

Витрати на участь у виставці будуть складатися з транспортних витрат, витрат на відрядження, витрат на оренду, плати за участь у виставці, витрат на виставковий стенд та витрат на рекламно-інформаційні матеріали.

Транспортні витрати (РТР) до участі у виставці у Берліні ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» складуть близько  $1358,5 * 2 * 2 = 5434$  грн., де 2 з. - кількість співробітників на виставці 2 шт. - квитки «туди і назад» 1358,5 - ціна за один квиток Для роботи на виставці достатньо двох працівників, у Німеччині є офіс, де працюють представники компанії. Із них можна на виставку відправити двох. Офіс знаходиться в місті Магдебург, виставка проходить в Берліні, відстань між містами дорівнює 217 км, час-2 години 43 хв поїздом [ 32].

Витрати на відрядження становлять 2500 грн. добові + 2828,5 грн. за готель.

Враховуючи, що час проведення однієї виставки з урахуванням підготовчого часу становить у середньому 4 дні, витрати на відрядження (Рк) складуть:

$$Рк - Чр * (Рс + Рг) * Д,$$

де Чр – число працівників на виставці, чел.;

Рс – добові витрати, грн;

Рг - Витрати на проживання в готелі, грн.;

Д - час проведення однієї виставки з урахуванням підготовчого часу, дн.;

$$Рк - 2 * (2500 + 2828,5) * 4 = 42628 \text{ грн.}$$

Середня вартість оренди 1 м<sup>2</sup> експозиційної площі тимчасово проведення виставки становить 2000 грн. Необхідна площа для експозиції – 6 м<sup>2</sup>. Витрати на оренду (P<sub>a</sub>) становитимуть:

$$P_a = C * S,$$

де C - середня вартість оренди 1 м<sup>2</sup> експозиційної площі, грн.;

S – необхідна площа для експозиції, м<sup>2</sup>.

$$P_a - 2000 * 6 * 4 = 48000 \text{ грн.}$$

Плата за участь у виставці (P<sub>y</sub>) складає в середньому 5000 грн. Середня вартість виставкового стенду (оренда) (P<sub>c</sub>) – 2500 грн. Витрати рекламно-інформаційні матеріали (P<sub>p</sub>) складуть близько 14000 грн. Таким чином, загальні витрати на участь в одній виставці (P) дорівнюватимуть:

$$P = P_{tr} + P_k + P_a + P_y + P_c + P_p$$

$$P - 5434 + 42628 + 48000 + 5000 + 2500 + 14000 = 117562.$$

Отже, додатковий прибуток (ДП<sub>p</sub>), отриманий від участі у виставці, становитиме:

$$\text{ДП}_p - \text{ДП} * - P * 5$$

$$\text{ДП}_p = 861 \text{ тис.} - 117,562 \text{ тис.} * 5 = 273190$$

В результаті прибуток від реалізації в цілому по підприємству збільшиться на 8,4%:

$$T_{pr} = 10500 \text{ тис.} / 124893 \text{ тис.} * 100 = +8,4\%.$$

Таким чином, за рахунок участі у виставках на яких укладаються контракти та налагоджуються тісніші зв'язки з оптовими покупцями, постачальниками, партнерами ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» може отримати додатковий виторг від реалізації у розмірі 10500 тис. грн. При цьому прибуток від реалізації по підприємству збільшиться на 8,4%, а додатковий прибуток складе 273,190 тис. грн. на рік.

Таким чином, реалізація розроблених заходів вдосконалення та впровадження механізму сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності для ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» дозволить підвищити ефективність роботи підприємства на зовнішніх ринках, а також призведе до підвищення

ефективності функціонування ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» в цілому. Механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» [33].

Має такі основні напрямками зовнішньоекономічної діяльності компанії :

1. інвестиційна діяльність. Компанія активно інвестує у розвиток своїх підприємств в Україні, зокрема, відкрила нову лінію виробництва пива в місті Запоріжжя у 2020 році.

2. участь у міжнародних проектах. ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» бере участь у різних міжнародних проектах, спрямованих на підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

3. інвестиції: здійснює інвестиції у розвиток свого бізнесу в Україні, в тому числі у модернізацію виробничих потужностей та введення нових технологій виробництва.

4. співпраця зі світовими компаніями: ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» також співпрацює зі світовими компаніями, включаючи «Coca-Cola», «Red Bull», «Nestle» та інші, для спільного розвитку та реалізації продуктів [34].

В цілому, механізм удосконалення сталого розвитку зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» сприяє розвитку компанії та забезпечує її успішне функціонування на міжнародному ринку. Крім того, компанія активно залучає споживачів та громадськість до забезпечення сталого розвитку. Для цього вона проводить різноманітні заходи, такі як екологічні кампанії та взаємодію зі споживачами щодо удосконалення якості продукції та зменшення впливу на довкілля [35].

Також підприємство працює над удосконаленням системи управління якістю та безпекою праці на виробничих локаціях, щоб забезпечити безпеку підприємства.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сучасному етапі кожній державі важливо розвивати та налагоджувати зовнішньоекономічні зв'язки. Успіх у зовнішньоекономічній діяльності – це найкращий показник на світовій арені. Він говорить про залучення до міжнародного поділу праці, показує наскільки розвинена національна економіка. В результаті проведеного аналізу механізму забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» було досягнуто наступних висновків .

1. Розглянуто теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності. А саме, зовнішньоекономічна діяльність – це комплекс заходів, що спрямований на реалізацію зовнішньоекономічної політики держави та підприємств в умовах зовнішньоекономічних відносин з іншими країнами. Теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності базуються на таких поняттях, як міжнародна торгівля, міжнародна інвестиційна діяльність, міжнародна логістика, міжнародний маркетинг та реклама, міжнародне право. ЗЕД може мати різний характер та форми реалізації, залежно від того, які товари та послуги експортуються та імпортуються країною, на якому рівні розвиненості перебуває економіка, наявність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на зовнішню торгівлю.

2. Зроблено огляд учасників зовнішньоекономічної діяльності, а саме це держави або уряди держав, які укладають міжнародні договори і здійснюють торгівельні відносини з іншими країнами. Підприємства, що займаються експортом та імпортом товарів і послуг. Промислові та торговельні об'єднання, в тому числі торговельні палати та асоціації. Фінансові установи, які забезпечують фінансову підтримку та послуги в зовнішньоекономічній діяльності, та засоби масової інформації.

3. Визначено чинники, механізму забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На вдосконалення

зовнішньоекономічної діяльності підприємства впливають такі групи чинників: політичні, соціальні, технологічні та економічні.

Політичні чинники впливають керівництво компанії, яке має здійснювати своєї діяльності, виходячи з прийняті державою закони.

Соціальні фактори впливають на динаміку споживчих переваг, розподіл та структуру соціальних груп, гендерну та вікову структуру.

Технологічні чинники – це науково-технічні тенденції на зовнішньому ринку.

До економічних чинників відносять: інфляцію, курси валют та інші, темпи зростання економіки, рівень безробіття тощо. Для кожної організації, яка здійснює зовнішньоекономічну діяльність, можна запропонувати проводити PEST- аналіз. Оцінюючи політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори, необхідно прогнозувати можливі зміни кожного чинника на кілька років уперед, а не лише враховувати їхній фактичний стан.

4. Розглянуто організаційно-економічну характеристику ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Організаційна форма: Публічне акціонерне товариство. Ринкова діяльність: Пивоварна промисловість. Головний офіс знаходиться в Києві, а виробничі підприємства - в Запоріжжі, Львові та Києві. Підприємство виробляє та реалізує пиво, в тому числі таких відомих марок, як «Балтика», «Славутич», «Tuborg», «Kilkenny», «Heineken» та ін. Інвестиційна програма компанії спрямована на розвиток виробництва та підвищення продуктивності. У 2019 році компанія інвестувала в розвиток виробництва та випуск нових продуктів понад 600 млн грн. У 2021 році підприємство мало обсяг ринку пива в Україні до 31,3%. В ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» працює понад 1300 співробітників, що робить його єдиним серед найбільших пивоварних компаній України. Стратегія розвитку: компанія активно реалізує стратегію сталого розвитку, зокрема, зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище, підвищення якості продукції та соціальної відповідальності. Також ПрАТ «КАРЛСБЕРГ

УКРАЇНА» орієнтоване на розвиток цифрових технологій у всіх сферах діяльності компанії.

5. Проаналізовано механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» показав, що підприємство має значний досвід експортно-імпоротної діяльності, яка є однією із її бізнес-стратегій. Компанія експортує свою продукцію більш ніж у 50 країн світу, особливо до Польщі, Чехії, Німеччини, та інших країн Східної та Центральної Європи. Основними напрямками діяльності компанії є важливість діяльності, що є сипучими матеріалами та матеріалами для виробництва сировини, обладнання та технологічних компонентів для розширення виробничих можливостей. Підприємство активно взаємодіє з іншими учасниками ринку пива як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що є конкурентоспроможним та успішним розвитком.

Також слід зазначити, що підприємство активно використовує у своїй діяльності екологічні та соціальні стандарти, що дозволяє їй слугувати прикладом правильного ведення бізнесу в Україні та світі. ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» спеціалізується на енергетичному консалтингу, використовує відновлювані джерела енергії та має програми для зменшення втрат та підтримки місцевих організацій.

6. Розроблено та удосконалено механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Стійкий розвиток є важливою складовою успішної роботи будь-якої компанії. ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» має на увазі важливість зваженого підходу до розвитку своєї діяльності, що враховує потреби сучасного суспільства, економіки та екології, що забезпечує сталість результатів на довгостроковій основі. Дотримання принципів сталого розвитку забезпечує конкурентні переваги на ринку, знижує інвестиційні ризики та забезпечує соціальну відповідальність компанії перед суспільством.

Вихід підприємств на міжнародний ринок дозволяє забезпечити їхню реальну участь у глобальних економічних процесах, домагатися максимізації прибутку та підвищення рентабельності за рахунок широкого використання переваг міжнародного поділу праці. У цьому роль зовнішньоекономічної діяльності підприємств постійно підвищується.

ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» реалізує комплексні заходи щодо забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Для цього розроблено спеціальний механізм, що ґрунтується на принципах збалансованого розвитку та враховує інтереси всіх зацікавлених сторін.

Основними напрямками роботи є: зниження впливу виробництва на довкілля; енергоефективність та раціональне використання ресурсів; соціальна відповідальність підприємства перед суспільством і забезпечення безпеки праці. Для реалізації цих напрямків вжито низку заходів, серед яких: модернізація виробничих процесів та використання енергоефективних технологій; зменшення відходів та використання вторинної сировини; впровадження системи менеджменту.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Остапенко Т. Г. Нанорівень розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління розвитком*. 2018. №. 3. С. 48-54.
2. Васильків М. В. Тактичні механізми та засоби розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності транскордонного регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. Хмельницьк, 2019. №. 4 (1). С. 171-175.
3. Климик Г. В. Основні тенденції розвитку сільськогосподарського машинобудування України в контексті зовнішньоекономічної діяльності. *Сучасні питання економіки і права*. 2019. №. 1. С. 83-87.
4. Гапоненко Я. І., Швагірева В. С. Планування зовнішньоекономічної діяльності як основа розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. Хмельницьк 2018. №. 4 (1). С. 63-64.
5. Ключник А. В. Особливості регулювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон, 2019. №. 10 С. 121-124.
6. Єдинак В. Ю., Плешкова Н. М., Ніжніченко С. П. Вплив митної політики на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №. 11 С. 95.
7. Бутко М. Проблеми становлення нової моделі зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Журнал європейської економіки*. 2018. Т. 3. №. 3. С. 339-349.
8. Завгородній А. В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національний та регіональний виміри. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Ч. 4. №. 1. С. 85-93.

9. Левко М. М. Системний підхід до визначення ролі та місця митної безпеки у забезпеченні економічної безпеки держави. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон, 2018. №. 15. С. 16-20.
10. Нестерчук Я. А. Концептуальні засади формування механізму стійкого розвитку садівничих підприємств. *Агросвіт*. 2018. №. 9. С. 39-44.
11. Артеменко Л. П. Організаційно-економічні механізми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / Л. П. Артеменко, І. С. Луценко, С. О. Пермінова, М. А. Пічугіна, М. О. Чупріна; за ред. О. А. Гавриша. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. 320 с.
12. Кубай О. Г. Проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в регіоні . *Східноєвропейський науковий журнал*. 2020. №. 3 (56). С. 21-28.
13. Михасик О. Д. Основні проблеми розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Молодий вчений*. – 2018. №. 1. С. 666-669.
14. Пилип'як О. В., Лабунець О. О. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності Причорноморського регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №. 27 (1). С. 24-28.
15. Лепеха М. О., Свириденко Г. М. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України за експортоорієнтованою стратегією. *Молодий вчений*. 2019. Ч. 5. С. 655-658.
16. Офіційний сайт Carlsberg Ukraine. URL:<https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/v-ta-mo-v-carlsberg-ukraine> ( дата звернення 22.02 2023).
17. Талавіра Є. В. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2019. №. 9. С. 201-208.
18. Цюлковська С. І. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу. *The Caucasus. Economic and Social Analysis Journal of Southern Caucasus*. 2018. Ч. 2. №. 23. С. 23-28.

19. Усачова І. Д., Дунська А. Р. Особливості процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. №. 10. С. 38.
20. Шегда А. В., Запухляк І. Б., Баюра Д. О. Формування механізму управління змінами на газотранспортних підприємствах в умовах забезпечення їх стійкого розвитку. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. №. 1. С. 96-105.
21. Чернюк Л., Пепа Т. Базові основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку продовольчого комплексу регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2018. Ч. 2. №. 38.
22. Тарасюк Г. М., Горшкова Л. О. Підходи до вирішення проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економіка та управління підприємствами*. МНУ імені В. Сухомлинського Миколаїв, 2018. №. 21. С. 412-415.
23. Семенюк А. О. Інновації як фактор сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. 2019. №. 71. С. 64.
24. Литвинова Є. Досвід митно-тарифного механізму ЄС в умовах сталого розвитку. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Суми, 2021. №. 2 (88). С. 14-17.
25. Ключник А. В. Роль етики у розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницьк, 2020. №. 2 (2). С. 187-190.
26. Гудзь Ю. Ф. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності АПК регіону. *Економічний аналіз*. 2017. №. 27. С. 20-29.
27. Лимич Ю. В. Організаційно-економічний механізм використання інноваційно-інвестиційного потенціалу сталого розвитку. *Менеджер*. 2018. №. 1. С. 201-208.

28. Порудєєва Т. В., Гончаренко І. В. Сучасний стан та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності Миколаївської області. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені ВО Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. Миколаїв, 2019. №. 2. С. 64-67.

29. Чернишева О. М. Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства шинного виробництва. *Економічний простір*. 2019. №. 95. С. 243-254.

30. Шапоренко О. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств як одна із ключових складових їх виробничо-господарської діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2018. Ч. 11. С. 85-89.

31. Калашник М. В. Механізм активізації зовнішньоекономічної діяльності регіонів України. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. Одеса, 2018. №. 19, Вип. 2 (1). С. 108-112.

32. Потецнційні вітчизняні роботодавці  
URL:<https://bioweb.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/employer.pdf>.

33. Стеблянко І. О. Механізми структуризації національної економіки у зовнішньоекономічній сфері. *Економічний простір*. 2018. №. 112. С. 36-45.

34. Джусов О. А., Прокоф'єва А. Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. Дніпро, 2018. Ч. 22. С. 24-31.

35. Аверкина М. Ф. Оцінка забезпечення стійкого розвитку міст та агломерацій України. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2019. №. 11. С. 6-16.