

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Механізм управління експортно-імпортними операціями при
виробництві продукції ПАТ «Карлсберг Україна»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-зед _____
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Слюсаренко М. С.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.

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

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

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Слюсаренко Максим Сергійович _____

1. Тема роботи «Механізм управління експортно-імпортними операціями при виробництві продукції ПАТ «Карслберг Україна» _____

керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 665-с _____

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 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 ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ _____

2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА» _____

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПРАТ «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА» _____

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

13 таблиць

21 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

(підпис)

М. С. Слюсаренко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Є.В. Маказан

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 64 с, 13 табл., 21 рис., 52 джерела.

Метою роботи є розробка програми заходів щодо управління механізмом експортно-імпортними операціями підприємства, яка базується на створенні ефективної експортної стратегії до нових ринків, яка в найближчі роки буде приносити додатковий прибуток підприємству.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- проаналізувати теоретичні засади механізму управління експортно-імпортними операціями;
- розглянути сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розглянути механізм управління експортно-імпортними операціями підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінки експортно-імпортної діяльності підприємства;
- дати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- проаналізувати стан управління експортно-імпортними операціями ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- розробити стратегії експорту ПрАТ «Карлсберг Україна», як удосконалення механізму управління експортно-імпортними операціями при виробництві продукції.
- запропонувати шляхи удосконалення механізму управління експортно-імпортними операціями;
- проаналізувати стан фінансового забезпечення розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» на ринках Африки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління експортно-імпортними операціями підприємства.

У магістерській кваліфікаційній роботі було використано такі методи дослідження: системний підхід (для дослідження проблем підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження); експертне оцінювання (для ранжування). Інформаційну базу дослідження склали офіційні матеріали Державного комітету статистики України, а також фінансова звітність досліджуваних підприємств.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНІ ОПЕРАЦІЇ, ЕКСПОРТ, ІМПОРТ, РИНОК ПИВА УКРАЇНИ, СТРАТЕГІЯ, БЕЗАЛКОГОЛЬНЕ ПИВО

ABSTRACT

Tthesis for the Master's Degree: 64 pages, 13 tables, 21 figures, 52 sources.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of export-import operations management.

Object of research: production of products of PJSC "Carlsberg Ukraine".

The purpose of the study: the mechanism of management of export-import operations in the production of PJSC "Carlsberg Ukraine"

This goal necessitated the solution of the following tasks:

- to analyze the theoretical foundations of the mechanism of management of export-import operations;

- consider the mechanism of management of export-import operations of the enterprise;

- to generalize methodical approaches to an estimation of export-import activity of the enterprise;

- give organizational and economic characteristics of PJSC "Carlsberg Ukraine";

- to analyze the state of management of export-import operations of PJSC "Carlsberg Ukraine";

- to suggest ways to improve the mechanism of management of export-import operations.

The subject of the study is a set of theoretical, scientific and methodological provisions and practical recommendations for the management of export-import operations of the enterprise.

The information base of the study consisted of official materials of the State Statistics Committee of Ukraine, as well as financial statements of the surveyed enterprises.

The practical significance of the obtained results is to develop proposals for improving the mechanism of management of export-import operations in the production of products of PJSC "Carlsberg Ukraine", which can be used in the practical activities of the enterprise.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, EXPORT-IMPORT OPERATIONS, EXPORT, IMPORT, BEER MARKET OF UKRAINE, STRATEGY, NON-ALCOHOLIC BEER

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЗЕД -зовнішньоекономічна діяльність

ЗЕЗ – зовнішньоекономічні зв'язки

ЗЕКО – зовнішньоекономічні комерційні операції

МЕВ – міжнародні економічні відносини

ЗТО -зовнішньоторговельна організація

ЗТФ – зовнішньоторговельна фірма

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ.....	10
1.1 Сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства....	10
1.2 Механізм управління експортно-імпортними операціями підприємства..	13
1.3 Методи оцінки управління експортно-імпортними операціями підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА».....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна»..	22
2.2 Дослідження управління стратегіями при виробництві продукції ПрАТ «Карлсберг Україна».....	27
2.3 Аналіз стану управління експортно-імпортними операціями ПрАТ «Карлсберг Україна».....	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПРАТ «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА».....	38
3.1 Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні.....	38
3.2 Стратегії експорту ПрАТ «Карлсберг Україна» як удосконалення механізму управління експортно-імпортними операціями при виробництві продукції.....	46
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	53
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	56
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Експортна та імпортна діяльність завжди була і залишається важливою складовою економічного розвитку держави. В умовах глобалізації світового господарства на сучасному етапі розвитку економіки України зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває дедалі більшого розвитку.

На ефективність діяльності підприємства впливає низка різноманітних чинників. Від їх інтенсивності, напряму та тривалості дії багато в чому залежать кінцеві результати діяльності підприємства: обсяги випуску та реалізації продукції, її собівартість, прибуток, рівень рентабельності, фінансова стійкість. Розвиток конкуренції з боку як на внутрішньому ринку, так і за рубежом зумовлює потребу підвищення ефективності діяльності підприємства, важливою складовою чого є удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Управлінню зовнішньоекономічною діяльністю підприємств присвячені роботи О. Гребельника, В. Песоцького, В. Литвиненко, Р. Коваленко, А. Румянцева, М. Яновського та ін. Проте комплексний науково-методичний підхід до управління імпортною діяльністю підприємств продовжує формуватися. Важливим напрямом досліджень є наукове обґрунтування комплексу методів управління експортно-імпортною діяльністю підприємства. Недостатньо досліджені проблеми оцінювання економічної безпеки імпортною діяльністю, кількісного виміру інтенсивності дії факторів впливу середовища зовнішньоекономічної діяльності. Вказані обставини визначили вибір теми і зміст завдань дипломної роботи, зумовили їх актуальність та практичне значення.

Вихід підприємства на світовий зовнішній ринок – це закономірність розвитку ринкової економіки. Діяльність підприємств на світовому ринку, тобто його міжнародна підприємницька діяльність, пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом товарів,

робіт і послуг. Вона також включає вивіз капіталу у формі інвестування в іноземні підприємства та залучення іноземних інвестицій, створення спільно з іноземними юридичними особами підприємств.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-методичні, монографічні, статистичні, довідкові та практичні матеріали, вхідна і вихідна, розрахункова та прогнозна документація, інструкції, положення.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи магістра полягає у виробленні пропозицій щодо експортно-імпортними операціями ПрАТ «Карлсберг Україна», зокрема оцінка його експортних можливостей.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що окремі рекомендації можуть бути використані для удосконалення механізму управління експортно-імпортними операціями підприємств пивної галузі, у тому числі ПрАТ «Карлсберг Україна».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

1.1 Сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Будь-яка країна потребує укріплення національної економіки.. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності призводить до цього, але в свою чергу вимагає раціонального планування та підготовки до такої діяльності.

Тому технологія планування зовнішньоекономічної діяльності сьогодні дуже актуальна. По-перше, для підприємства, яке вирішило займатися зовнішньоекономічною діяльністю, початковим етапом є встановлення цільових показників для експортно-імпортних операцій [1] (рис.1.1):

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - це діяльність українських суб'єктів господарювання та зовнішньоекономічних суб'єктів, яка базується на сприятливих відносинах і здійснюється з метою ефективного використання переваг міжнародного поділу праці на території України або за її межами [2].

Зовнішньоекономічна діяльність сприяє:

- розширення та розвиток політичних та економічних відносин між державами;
- формування єдиної глобальної фінансово-кредитної системи;
- створення міжнародних транзитних коридорів з метою прискорення розвитку транспортної системи та сприяння організації міжнародних вантажних перевезень;
- розробка засобів комунікації, які значно спрощує переговорний та договірний процес;
- створення торгівлі між країнами. Об'єктами зовнішньоекономічної діяльності є процеси обміну товарами, послугами, творчою діяльністю та

іншими видами зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства [3].

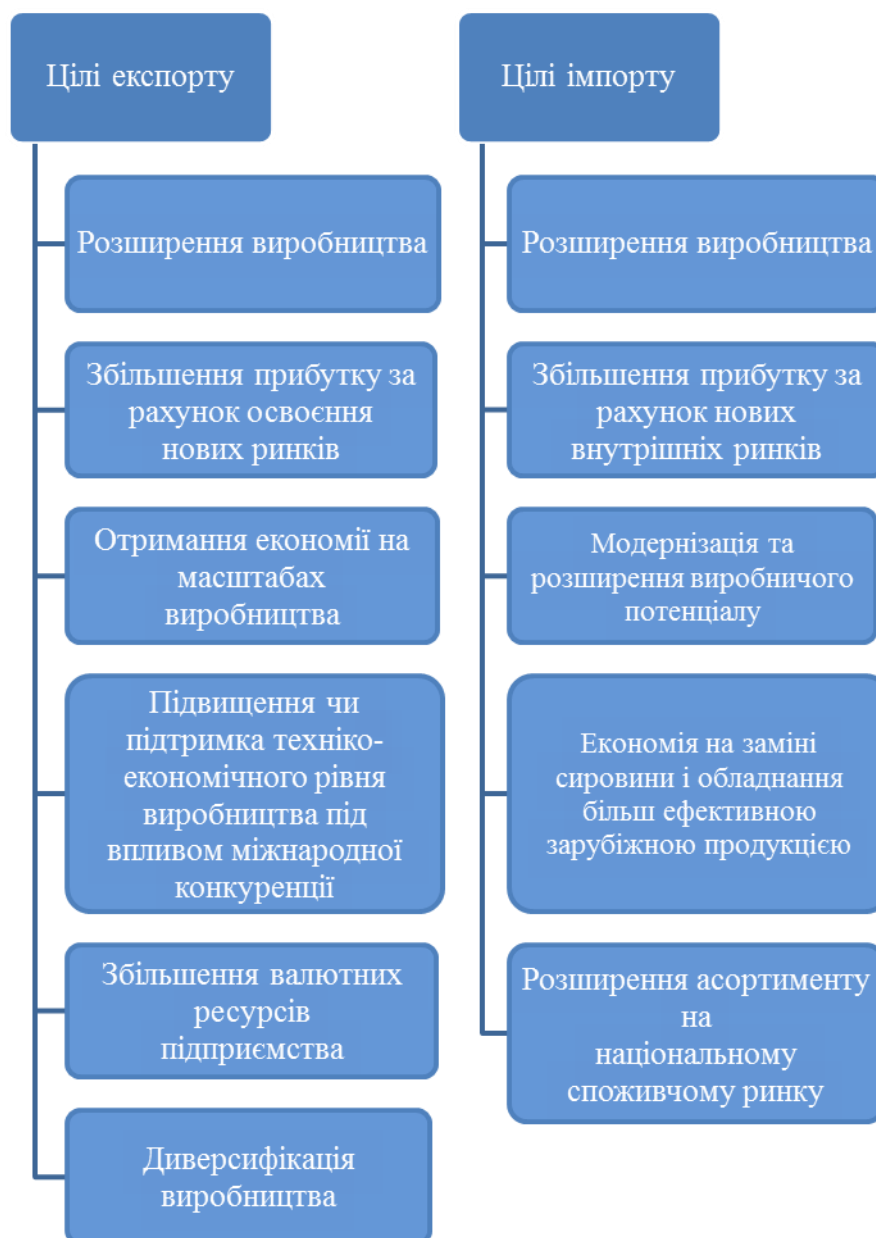


Рисунок 1.1 - Цілі експортних та імпортних операцій

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності є суб'єкти господарювання, які належать до всіх форм власності, і які самостійно здійснюють зовнішньоекономічні операції з закордонними партнерами..

Суб'єктами ЗЕД в Україні є (рис. 1.2.):

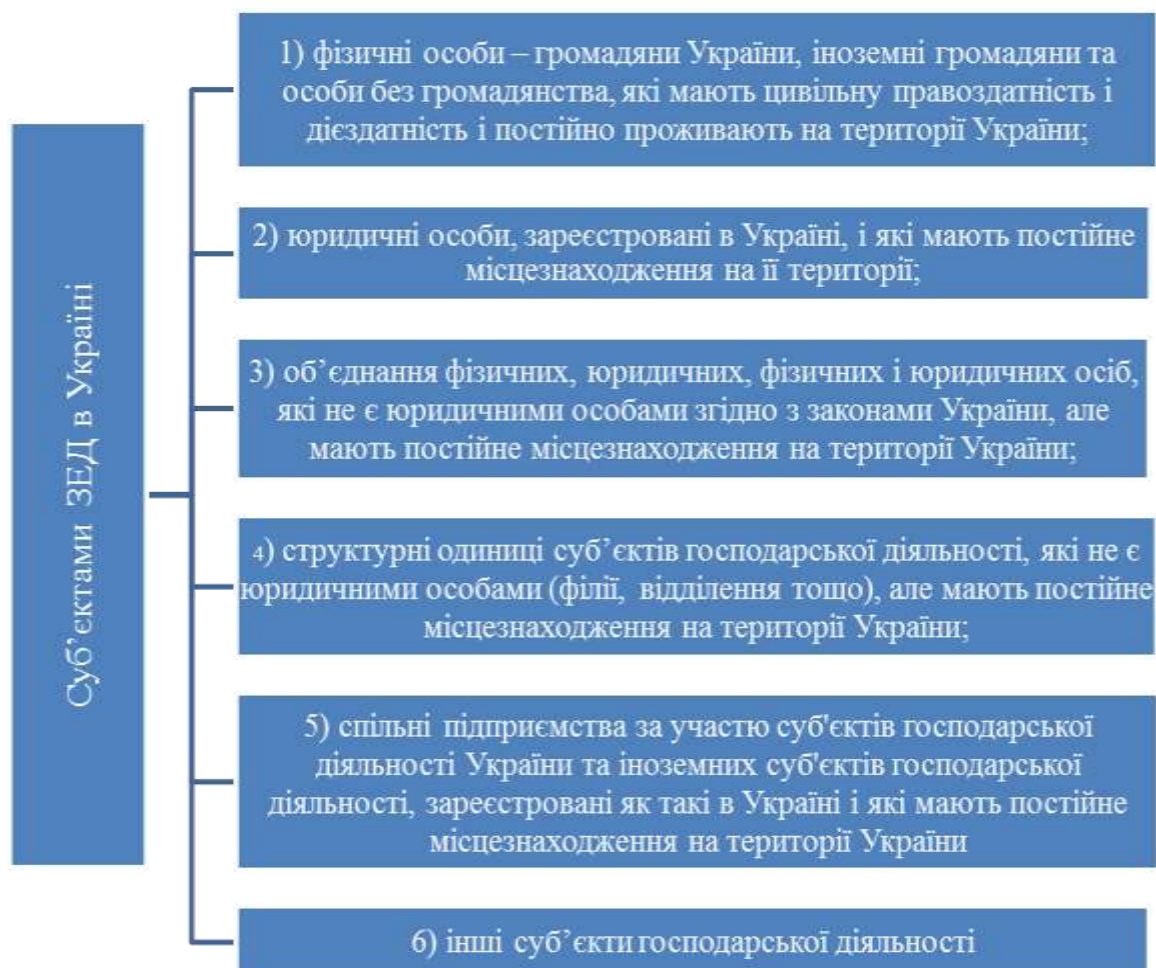


Рисунок 1.2 - Суб'єкти ЗЕД в Україні

Система зовнішньоекономічної діяльності - це ієрархічна структура, що складається з трьох рівнів:

- рівень країни;
- рівень регіону;
- рівень підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із пріоритетів економіки кожної країни і є важливою як на рівні держави, так і підприємств [4].

Головними цілями здійснення ЗЕД на рівні підприємства представлений у Додатку А.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства представляє собою передусім здійснення експортно-імпортних операцій. Тому слід чітко визначити наступні види зовнішньоторговельних операцій рис.1.3

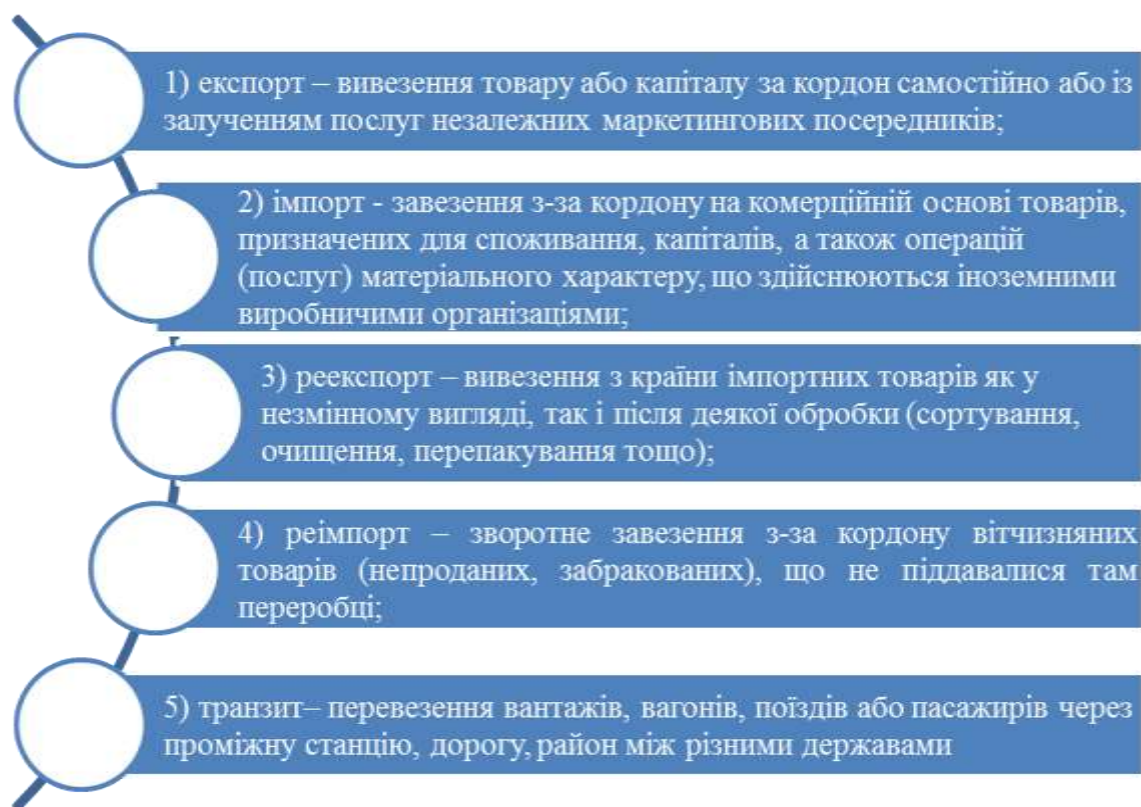


Рисунок 1.3 – Види зовнішньоторговельних операцій

Отже, в сучасній економіці зовнішньоекономічна діяльність є важливим елементом управління економікою. Під час цієї діяльності необхідно планувати діяльність, чітко визначати цілі зовнішньоекономічної діяльності, визначати напрямки їх досягнення.

1.2 Механізм управління експортно-імпортними операціями підприємства

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства вимагає вдосконалення загального економічного механізму з метою стимулювання експортно-імпортних операцій, підтримання конкурентоспроможності підприємства. Невід’ємною частиною цього механізму є організаційно-економічний механізм. Елементи цього механізму показані на рис. 1.4 [6].

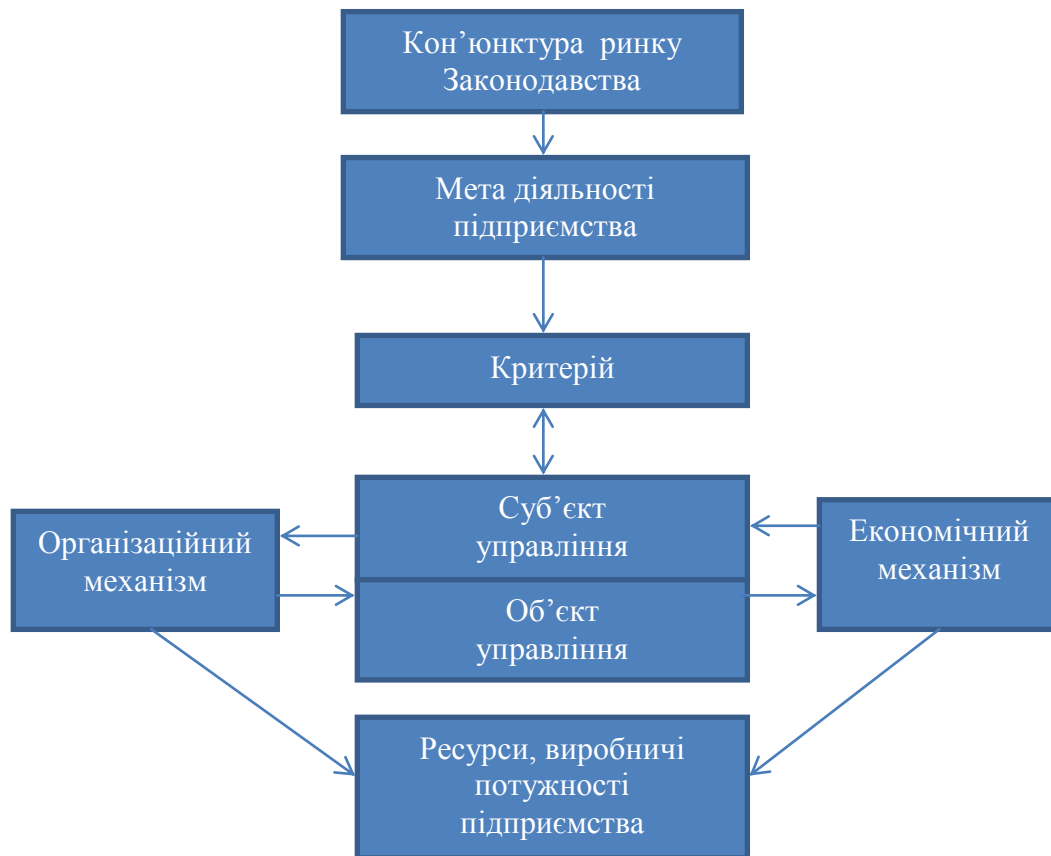


Рисунок 1.4 – Організаційно-економічний механізм господарської діяльності підприємства

Як ви можете бачити на рис. 1, формування структури організаційно-економічного механізму господарської діяльності підприємства включає такі етапи:

- визначення об'єкта господарювання та формування мети, особливо зовнішньоекономічної діяльності;
- формування стратегії, тобто організаційних форм і методів управління економікою;
- управлінські ресурси, необхідні для досягнення мети;
- конкретизація вибору робочого механізму шляхом пошуку зовнішніх конкурентних можливостей;
- господарська діяльність, тобто раціональне використання ресурсів, пов'язаних з реалізацією конкурентного потенціалу;
- організація виробничих відносин;

- формування партнерських та соціальних відносин [7].

Розгляд організаційно-економічного механізму господарської діяльності підприємства відображає принципи його формування для ефективності його експортно-імпортової діяльності:

- єдність і цілісність організаційно-економічного механізму в загальній діяльності компанії;

- раціональний взаємозв'язок двох підсистем, тобто організаційно-економічної;

- забезпечення ефективного поєднання всіх окремих механізмів ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

- узгодження стратегії розвитку експортно-імпортового бізнесу підприємства з тенденціями розвитку зовнішнього середовища;

- обов'язкова участь працівників у виборі та реалізації ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Принципи формування ефективної зовнішньоекономічної діяльності:

- координація та концентрація цілей, що передбачає створення функціональної системи управління цілями, спрямованої на ефективне здійснення кінцевого результату господарської діяльності;

- ефективність управління за рахунок ефективного використання ресурсів підприємства;

- динамізм, що вимагає передбачення змін у системі управління через зовнішні та внутрішні фактори;

- складність прогнозування з урахуванням та аналізом різних факторів, що координують економічну діяльність підприємства;

- демократичний розподіл функцій управління, що включає передачу управлінських рішень поінформованому органу, відповідальному за наслідки рішень, і повноту їх виконання - інтеграція оцінки якості компанії, пристосування механізмів управління до реальних умов бізнесу [8].

Функції та цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства шляхом здійснення експортно-імпортних операцій визначаються особливостями об'єкта управління та його цілями (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Схема механізму здійснення експортно-імпортних операцій

Експортно-імпортні операції є діяльністю, які, з одного боку, надають підприємству ряд об'єктивних переваг, з іншого - створюють додаткові витрати та труднощі. Економічні зміни на підприємстві можуть відбутися лише після організаційних змін в управлінні господарською діяльністю.

Загальні принципи здійснення експортно-імпортних операцій підприємством – це невелика кількість загальновизнаних у всьому світі правил, що стали своєрідними загальновідомими істинами, які стали відомим фактом, яких дотримуються всі учасники міжнародних господарських операцій.

Незважаючи на те, що набір цих принципів може відрізнятися від публікації до публікації, вони зрештою зводяться до наступних трьох основ:

- наукової;
- систематичної;
- взаємовигідної [9].

Науковий характер зовнішньоекономічної діяльності насамперед означає розвиток цієї діяльності відповідно до об'єктивних економічних законів.

Системність зовнішньоекономічної діяльності насамперед означає наявність міцних зв'язків між окремими її компонентами. Найважливіші компоненти зовнішньоекономічної діяльності можуть відрізнятися за різними характеристиками. Існують також системні взаємозв'язки між укладанням та виконанням договору.

Для ефективних експортно-імпортних операцій компанії зараз мають велике значення для формування та розвитку нових відносин, заснованих на використанні передових технологій та технічних рішень, з метою підвищення конкурентоспроможності експортованої продукції з метою збереження традиційних ринків збуту [10].

1.3 Методи оцінки управління експортно-імпортними операціями підприємства

Початковою точкою для виявлення, вимірювання, оцінки та прогнозування змін в управлінні експортно-імпортними операціями підприємства в часі є ряди динамики. Їх побудова та дослідження важливі для того, щоб продемонструвати послідовні значення показників, приховані закономірності та тенденції цих явищ у їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності відображається у збільшенні прибутку при мінімальних витратах, пов'язаних із зовнішньоекономічними операціями (рис.1.6).



Рисунок 1.6 – Загальні та часткові чинники ефективності зовнішньоекономічної діяльності

На практиці економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності розраховується на основі певного виду зовнішньоекономічних операцій. У зв'язку з цим найпоширенішим є визначення ефективності зовнішньоторговельних операцій та найбільш поширених форм зовнішньої торгівлі [11].

Ефективність основних форм зовнішньоекономічної діяльності можна розрахувати, зокрема, за такими формулами:

1. Ефективність експорту = Прибуток, отриманий від експорту / Загальні витрати, пов'язані з експортом $\times 100$.

2. Ефективність імпорту = прибуток від імпорту / витрати, пов'язані з імпортом.

3. Ефективність імпорту = (Нац. витрати пов'язані з імпортом – Витрати реальні, пов'язані з імпортом) / Витрати реальні, пов'язані з імпортом

4. Ефективність зовнішньоторговельного обороту.

$$E_{ЗТО} = E_E + E_I \quad (1.1)$$

де, $E_{ЗТО}$ - ефективність зовнішньоторговельного обороту;

E_E - ефективність експорту;

E_I - ефективність імпорту.

5. Ефективність зовнішньоторговельного обороту.

$E_{ЗТО} = \text{Прибуток від ЗТО} / \text{Витрати, пов'язані з ЗТО} \times 100$.

6. Ефективність міждержавної спеціалізації виробництва (EMCB).

$$E_{MCB} = C_o - C_i, \quad (1.2)$$

де, C_o - собівартість продукції до укладання угоди про МСВ

C_i - собівартість продукції після укладання угоди про МСВ.

7. Ефективність спільних підприємств (ЕСП).

$E_{СП} = (\text{Прибуток}_{СП} / \text{Витрати}_{СП}) - (\text{Прибуток національного виробництва (підприємств)} / \text{Витрати, пов'язані з нац. виробництвом (діяльністю підприємства)})$.

8. Економічна ефективність підприємства з 100% іноземним капіталом ($E_{ПК}$).

$E_{ПК} = (\text{Прибуток від ін. капіталу} / \text{Витрати}_{ПК}) - (\text{Прибуток нац. Виробництва підприємства} / \text{Витрати, пов'язані з національним виробництвом (діяльністю національного підприємства)})$ [12].

Особливого значення набуває оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії в сучасних умовах, коли економічна незалежність і самостійність неодмінно повинні призвести до підвищення відповідальності та правильності управлінських рішень [13].

Використовують наступний метод для визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

1. Розраховується ряд показників для визначення економічної ефективності експорту:

$$EE_{EKC} = V_{BF} + V_T - V_{EKC} \quad (1.1)$$

де EE_{EKC} - показник економічного ефекту експорту, грн.;

V_{BF} - еквівалент у грн. відрахувань у валютний фонд підприємства, який розраховується шляхом перерахунку валютної виручки у гривні за курсом на день надходження валюти, грн;

V_T - виручка у грн. від обов'язкового продажу валюти, грн; V_{EKC} – повні витрати підприємства на експорт, грн.

2. Розраховуються показники економічної ефективності імпорту, при цьому вони поділяються на дві групи: показники ефективності імпорту товарів виробничого призначення (ТВрП) і показники ефективності імпорту товарів народного споживання (ТНС).

Для їх розрахунку необхідно визначити повну ціну споживання імпортних ТВрП за формулами:

$$ЦС = Ц_{П} - E_B \quad (1.4)$$

$$E_B = V_M + V_{EH} + V_{PEM} + V_{ZAP} + ЗП \quad (1.5)$$

де $ЦС$ - повна ціна споживання імпортного ТВрП, грн.;

$Ц_{П}$ - купівельна ціна імпортного ТВрП, грн.;

E_B - експлуатаційні витрати на використання ТВрП, грн;

BM - вартість сировини і матеріалів, що споживаються на одиницю продукції, яка випускається на ТВрП, грн;

BEH - вартість палива і енергії на одиницю продукції, що випускається на ТВрП, грн;

$BRPM$ - вартість ремонтів ТВрП, грн;

B_{3AP} – вартість запчастин для ТВрП, грн; $3P$ - заробітна плата робітників, що обслуговують ТВрП, грн.

3. Розраховуються показники економічної ефективності імпорту:

$$E_{IMP1} = \frac{C_{II}}{ЦС} \quad (1.5)$$

$$E_{IMP2} = \frac{O_{II}}{B_{IMP}} \quad (1.6)$$

де E_{IMP1} та E_{IMP2} - показники ефективності імпорту ТВрП;

O_{II} – обсяг продукції, що випускається на даному підприємстві ТВрП, у внутрішніх середньорічних цінах, тис. грн,

B_{IMP} - витрати на імпорт даного підприємства ТВрП, тис. грн.

При експорті та імпорті товарів підприємством може бути отриманий як прямий економічний ефект від покращення фінансових результатів підприємства, так і непрямий – від здешевлення виробництва [14].

При експорті та імпорті товарів підприємство може отримати прямий фінансовий результат, як від поліпшення фінансових результатів компанії, так і непрямий - від дешевого виробництва [15].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРИ
ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» - входить до компаній Групи Карлсберг, одна з провідних пивоварних компаній світу з великим асортиментом пива та інших брендів напоїв. Бренд Carlsberg - одна з найпопулярніших брендів пива у світі, а такі марки, як Baltika та Tuborg, є одними з найпопулярніших пивних марок в Європі. З моменту свого заснування в 1847 році група Carlsberg стабільно працювала і робила позитивний внесок у розвиток суспільства на всіх своїх ринках.

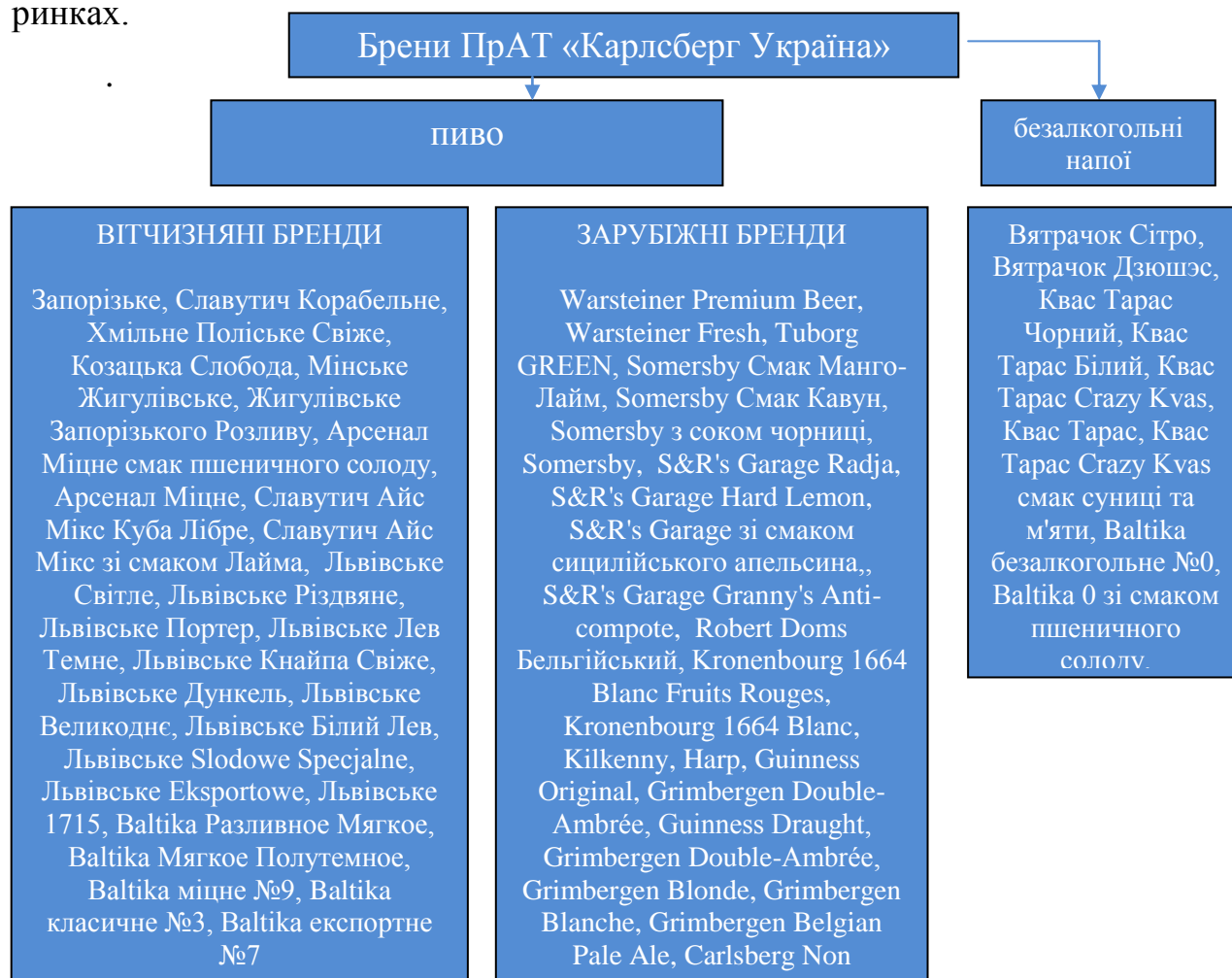


Рисунок 2.1 – Портфель брендів ПрАТ «Карлсберг Україна»

Основним видом діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» є виробництво та продаж пива, сидру та безалкогольних напоїв.

Портфоліо компанії в Україні включає пиво та безалкогольні напої таких марок (рис.2.1).

ПрАТ «Карлсберг Україна» увійшло до списку найбільших платників податків України у 2019 році за рейтингом Державної фіскальної служби України. У 2019 році компанія сплатила до бюджетів усіх рівнів країни 2 983 млн грн у вигляді податків і зборів.

Таблиця 2.1 - Основні показники виробничо-фінансової діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» 2018-2019 рр. тис.грн.

Стаття	2019 рік	2018 рік	Приріст (+) / збиток (-) у відсотках
Чистий дохід від реалізації пива	7 383 603	6 837 172	+8%
Чистий дохід від реалізації безалкогольних напоїв	466 479	420 752	+11%
Чистий дохід від реалізації сидру	365 804	243 004	+51%
Усього чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 215 886	7 500 928	+10%

Чистий обсяг продажів зріс на 10%, зростання відбулося у всій продукції.

Чистий фінансовий результат ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2019 році зменшився порівняно з 2018 роком та досяг 1,4 млрд грн.

У 2019 році виробництво зменшилось на 6,3% порівняно з 2018 роком.

Частка пива у виробництві - 86%, сидру - 3%, безалкогольних напоїв - 11%.

Відсоток продажів в Україні в 2019 році становив 95,3%, експортних продаж - 4,7%.

Загалом продажі в 2019 році впали на 5,0% порівняно з 2018 роком, але ПрАТ «Карлсберг Україна» вдалося досягти планових показників прибутку на поточний рік завдяки вищим цінам, поліпшенню складу продукції, ефективності виробництва та логістичним проектам та найкращим тарифам.

Розрахунок чистого та скоригованого чистого прибутку на акцію за рік, що закінчився 31.12.2019 р., базується на сумі чистого прибутку власників простих акцій за рік відповідно до консолідованої фінансової звітності, який складав 1 379 265 тисяч гривень (31.12. 2018 р. - 1 649 287 тисяч гривень), та середньозваженій кількості простих акцій, розміщених за звітний період, становила 1 022 432 914 акцій (31.12. 2018 р. - 1 022 432 914 акцій). Прибуток на акцію за 2019 рік, розрахований на основі консолідованого прибутку, становить 1,3490 гривень на акцію (2018 р. - 1,6131 гривень на акцію).

ПрАТ «Карлсберг Україна» включає заводи в Запоріжжі, Києві та Львові. У компанії працює понад 1400 людей.

ПрАТ «Карлсберг Україна» має три представництва: в Харкові, Одесі та Донецьку, які не є відокремленими юридичними особам, представляють та захищають інтереси юридичної особи за місцезнаходженням та прилеглих територій відповідно до Положень про представництво.

У 2019 році середня кількість працівників становила 1493 людини, середня кількість менеджерів - 200 осіб, у тому числі 60 жінок (30%) на керівних посадах [16].

Таблиця 2.2 - Структура персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Категорія персоналу	2019 рік	
	Кількість, чол.	Доля, %
Керівники	200	13,4
Спеціалісти	556	37,2
Працівники	737	49,4
Всього	1493	100

У 2019 році було поновлено п'ятирічний колективний договір між адміністрацією ПрАТ «Карлсберг Україна» та персоналом компанії. Цей документ приділяє велику увагу розвитку соціальної сфери компанії.

ПрАТ «Карлсберг Україна» пропонує поліс добровільного медичного страхування (ДМС) для всіх штатних працівників. Також працівникам надаються поліси добровільного страхування від нещасних випадків. Покриття відповідно до цієї угоди включає грошові виплати за конкретний перелік серйозних захворювань, смертей, інвалідностей, переломів та опіків.

У 2019 році було проведено значну кількість тренінгів за участю 1153 працівників.

ПрАТ «Карлсберг Україна» сприяв самоосвіті. Для цього в загальному доступі знаходиться бібліотека ділової літератури та електронні курси.

ПрАТ «Карлсберг Україна» вживає заходів для підтримки рівня англійської мови, необхідного для виконання виробничих завдань у форматі майстер-класу, де працівники використовують презентаційні навички, ділову кореспонденцію, чітку та структуровану інформацію, переговори, інтерв'ю, конспекти, оцінки подій, надійні міркування.

Діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» видається неможливою без її місії - опис цінностей компанії, сукупність яких забезпечує тісний зв'язок між внутрішнім та зовнішнім середовищем економічного господарювання.

Аналіз місії ПрАТ «Карлсберг Україна» рис. 2.2.

ПрАТ «Карлсберг Україна» регулярно співпрацює з вітчизняними підприємствами харчової промисловості. Водночас на внутрішньому ринку існує значна конкуренція за виробництво пива.

ПрАТ «Карлсберг Україна» співпрацює з великими торговими мережами, такими як «АТБ», «Фоззі» (в т.ч. «Сільпо», «Фора» та гіпермаркети «Фоззі»), «Фуршет» тощо), збільшення дистрибуції та представленості у каналі КаБаРе (Кафе, бари, ресторани).



Рисунок 2.2 - Аналіз місії ПрАТ «Карлсберг Україна»

Продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» продається по всій Україні через всю систему дистрибуції, а також експортується до ближнього та далекого зарубіжжя. Система дистрибуції налічує близько 60 дистриб'юторів по всій Україні, а також компанія продає безпосередньо в супермаркети та гіпермаркети.

2.2 Дослідження управління стратегіями при виробництві продукції ПрАТ «Карлсберг Україна»

Ефективність стратегічного управління визначається розробкою та якісним аналізом усіх можливих варіантів стратегій підприємства на основі сценарійного підходу з подальшим вибором оптимальної стратегії підприємства. Оскільки компанія багаточисельна, вона створює перелік взаємопов'язаних підстратегій, які називаються стратегічним набіром.

Стратегічний набір - це сукупність різних типів стратегій, розроблених компанією протягом певного періоду, які відображають специфіку діяльності та розвитку компанії, а також рівень попиту на її місце та роль у зовнішньому середовищі [17]. Включає корпоративну стратегію, бізнес-стратегію, стратегію конкуренції, функціональні стратегії.

Сьогодні пивоварне виробництво є одним із найпривабливіших інвестиційних секторів економіки. Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, ринок пива стрімко розвивається. Оскільки пиво є популярним та корисним продуктом серед споживачів, є великі шанси інвестувати у пивоварну галузь.

Аналіз конкурентної ситуації в пивоварній галузі свідчить про високий ступінь консолідації ринку пива [18]. Основна конкуренція між такими компаніями (рис. 2.3).

Проведемо аналіз стратегічних наборів провідної української компанії ПАТ «Карлсберг Україна».

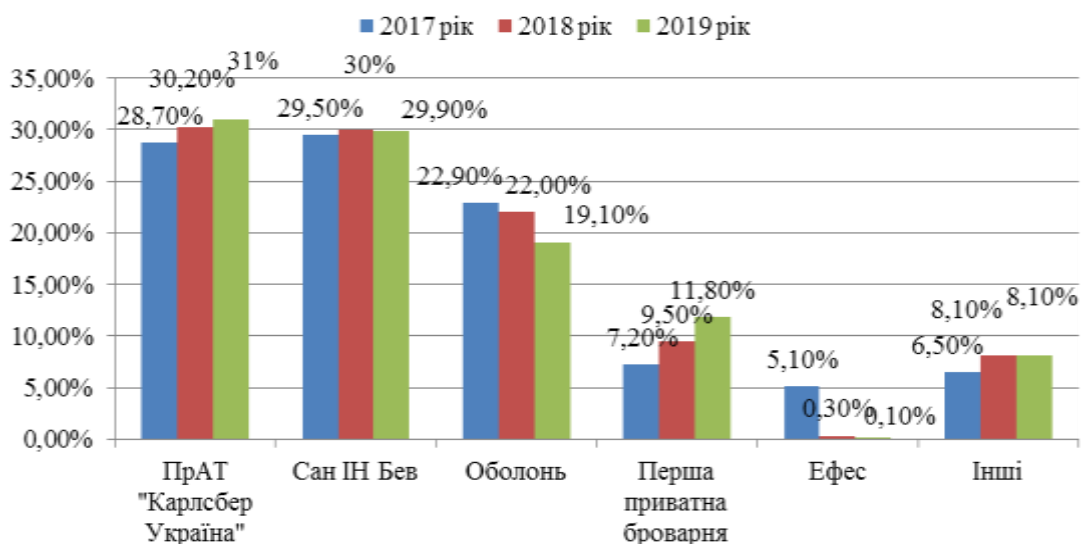


Рисунок - 2.3 Частка ринку конкурентів підприємств на ринку 2017-2019 рр.

ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до Carlsberg Group - однієї з найбільших компаній у Європі, четвертої за величиною пивоварні у світі за капіталом. У його портфоліо - 500 брендів пива та значна кількість безалкогольних напоїв. У Carlsberg Group працює понад 40 000 співробітників та експортується на більш ніж 150 ринків. Група Carlsberg в Україні об'єднує три пивоварні: Запорізький, Київський та Львівський пивоварні заводи [19].

Слід зазначити, що місія ПАТ «Карлсберг Україна» (рис. 2.4) прогнозує специфіку діяльності, особливо пивоварної галузі.



Рисунок - 2.4 Базовий вектор розвитку ПАТ «Карлсберг Україна»

Стратегія розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» базується на загально визнаних принципах успішного економічного життя компаній, одним з яких є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до п'ятірки найкращих компаній в Україні за рівнем корпоративної стабільності.

У 2019 році Україна пройшла перший професійний рейтинг корпоративної стабільності. Український бізнес оцінюється на основі провідних міжнародних практик компанією Sustainable Ukraine.

Таблиця 2.3 - Професійний рейтинг корпоративної стійкості

Місце	Назва компанії	Корпоративна стійкість
1	Енергоатом	AAA Найвищий рівень корпоративної стійкості
2	Укпгідроенерго	AA Дуже високий рівень корпоративної стійкості
3	Керем	AA Дуже високий рівень корпоративної стійкості
4	Coca-Cola Ukraine	AA Дуже високий рівень корпоративної стійкості
5	Carlsberg Ukraine	A Високий рівень корпоративної стійкості

Для участі у рейтингу були відібрані компанії, що увійшли до списку найбільших платників податків в Україні. Рейтинг Sustainable Ukraine оцінював та порівнював якість корпоративного управління в компаніях, їх здатність позитивно впливати на суспільство, управляти нефінансовими ризиками та можливостями, а також забезпечувати їх сталий розвиток.

ПрАТ «Карлсберг Україна» увійшла до ТОП-5 компаній-переможців рейтингу і характеризувалися високим рівнем корпоративної стійкості [20].

Стати одним із переможців стало можливим завдяки внеску кожного працівника. ПрАТ «Карлсберг Україна» було детально розглянуто за 4 основними напрямками: екологічне, фінансово-економічне, соціальне та корпоративне управління.

ПрАТ «Карлсберг Україна» показало найкращі результати в Україні в галузі трудових відносин, ланцюга поставок та боротьби з корупцією. В

результаті оцінки компанія визнана однією з найкращих в країні та має високий рівень корпоративної стабільності [21].

ПрАТ «Карлсберг Україна» реалізує на українському ринку глобальну стратегію «SAIL'22». Компанія орієнтується на динамічно мінливий споживчий попит, а також ключові ринкові тенденції, працюючи провідним новатором у цій галузі та активно формуючи та розвиваючи портфель основних брендів пива, а також безалкогольного пива та безалкогольних напоїв.

Місія глобальної стратегії «SAIL'22» - досягти статусу найбільш успішної, професійної та найпривабливішої пивоварної компанії на кожному з ринків, на яких працює Carlsberg Group.

Стратегія «SAIL'22» фокусується на таких ключових пріоритетах, як зміцнення ключових брендів, стійке зростання та побудова культури перемоги.

Стратегія «SAIL'22» діє вже 4 роки, і її результати підтверджують нашу віру в те, що «SAIL'22» допоможе збільшити дохід і чистий прибуток компанії.

Аналіз бізнес-стратегій української пивоварної галузі показує, що структуру брендів ПрАТ «Карсберг Україна» загалом (табл. 2) можна розділити на дві групи: пиво «Славутич», «Львів», «Балтика», «Арсенал», «Мас» та інші .b.) і безалкогольні напої (Квас Тарас, сидр Сомерсбі).

Таблиця 2.4 - Аналіз бізнес-стратегій ПрАТ «Карсберг Україна»

Бізнес-одиниця	Стратегія
Виробництво пива	Стратегія розвитку бренду
Виробництво квасу та сидру	Стратегія глибокого проникнення на ринок
Конкурентна стратегія:	
фокусування	диференціації

Виробництво пива - основна діяльність ПрАТ «Карсберг Україна». У цій галузі компанія прагне перемогти конкурентів виграшним портфелем брендів, впровадити великі та важливі для споживачів інновації, тому стратегія є стратегією розвитку бренду.

Що стосується виробництва квасу та сидру, ПрАТ «Карсберг Україна» займається своїми брендами. Для найпопулярнішого з них, Кваса Тараса, було

розроблено персональний веб-сайт. ПрАТ «Карсберг Україна» підкреслює унікальні властивості свого квасу, включаючи унікальний рецепт та його вплив на здоров'я.

Веб-сайт бренду містить велику кількість рецептів різних страв на основі квасу. Отже, у цьому напрямку ПрАТ «Карсберг Україна» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок.

Конкурентні стратегії ПрАТ «Карсберг Україна»:

- стратегії управління витратами: впровадження новітніх технологій автоматичного управління, перерозподіл потужностей на заводах у Запоріжжі та Львові, де нижче вартість енергоносіїв і сировини тощо;

- стратегії диференціації: високий рівень стабільної позиції, що дає унікальні характеристики кожного бренду (соціальні заходи, стимулювання збуту, реклама, спеціальні акції, бренди мають свою легенду);

- стратегії фокусування: виділення окремого цільового сегменту ринку для позиціонування бренду Tuborg.

Аналіз складових частин функціональних стратегій ПАТ «Карлсберг» представлено в табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Аналіз складових частин функціональних стратегій ПрАТ «Карлсберг Україна»

Функціональні сфери	ПрАТ «Карлсберг Україна»
Виробнича	<ul style="list-style-type: none"> - високотехнологічна продукція; - використання новітнього обладнання; - екологічність виробництва; - технологічні нововведення; - енергозберігаючі проекти
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> - маркетингові комунікації ; - помірне вживання ; - спонсорство
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - пільги і компенсації; - розвиток персоналу; - трудові права та права людини; - комфорт робочого середовища; - забезпечення життя і здоров'я кожного працівника; - етика і рівність прав; - неприпустимість дискримінації

Виробнича стратегія ПрАТ «Карлсберг Україна» включає:

- комплекс заходів для активного просування високотехнологічної продукції та стимулювання прямого споживчого попиту;
- беручи до уваги розвиток ринку та постійну увагу споживачів до потреби в інноваціях, ПрАТ «Карлсберг Україна» має високий рівень продуктивності, що відповідає якості та кількості технологічних інновацій.;
- екологічність виробництва (усі підприємства отримали сертифікат ISO);
- використання новітнього обладнання від передових компаній пивоварної промисловості світу;
- енергозберігаючі проекти.

У рамках маркетингової стратегії:

- помірне споживання пива з нульовою відповідальністю є однією із стратегічних цілей програми від Carlsberg Ukraine: «МЕТА 4НУЛЯ: разом заради майбутнього». Вона спрямований на пропаганду культури споживання пива.

Для досягнення цієї мети Carlsberg Ukraine постійно сприяє споживанню та розширює асортимент безалкогольної продукції, завдяки чому споживач завжди робить альтернативний вибір. У 2019 році портфель безалкогольних брендів компанії збільшився на 4% порівняно з 2015 роком.

ПрАТ «Карлсберг Україна» співпрацює з державними установами, замовниками та партнерами в регіоні, щоб запобігти безвідповідальності вживання алкоголю, а також інформує та заохочує до помірного споживання. ПрАТ «Карлсберг Україна» повідомляє про заборону вживання алкоголю неповнолітніми на упаковці українських продуктів, а також про шкоду вагітним жінкам та людям з медичними або професійними протипоказаннями.

ПАТ «Карлсберг Україна» має стратегію управління персоналом: забезпечити працівників професійним зростанням, професійним розвитком та розбудовою потенціалу, а також ознайомити працівників із сучасними інструментами та методами ведення бізнесу.

Основними сферами, що стимулюють розвиток, є лідерські та комунікативні навички, особиста ефективність, а також професійні навички. У кожному з цих напрямків ПрАТ «Карлсберг Україна» розробила цілий ряд навчальних та освітніх програм - із залученням внутрішніх навчальних агентств, інструкторів, що працюють, та зовнішніх.

Аналіз дозволив виявити певні загальні характеристики в стратегічних наборах ПАТ «Карлсберг Україна». До них належать: застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності при формуванні стратегій, використання відповідальних маркетингових механізмів, ставлення до персоналу як найціннішого ресурсу компанії [23].

2.3 Аналіз стану управління експортно-імпортними операціями ПрАТ «Карлсберг Україна»

Як частина міжнародної компанії Carlsberg Group, ПрАТ «Карлсберг Україна» реалізує глобальну стратегію «SAIL'22» на українському ринку. ПрАТ «Карлсберг Україна» орієнтується на динамічно мінливий споживчий попит та ключові ринкові тенденції, працюючи провідним інноватором у цій галузі та активно формуючи та розвиваючи напрямки безалкогольного пива та напоїв, створюючи при цьому портфель основних брендів пива.

Продукція компанії продається по всій Україні через всю систему дистрибуції, а також експортується до ближнього та далекого зарубіжжя (рис.2.5).

Система дистрибуції налічує близько 60 дистриб'юторів по всій Україні. Крім того, компанія продає безпосередньо. В основному це супермаркети та гіпермаркети. Компанія не займається роздрібною торгівлею. Основним ринком збуту продукції компанії є український ринок, де реалізується понад 97% продукції.

Відповідаючи на постійно мінливі ринкові умови, ПрАТ «Карлсберг Україна» створює та підтримує систему безпечної роботи та існуючу мінімізацію існуючих ризиків.

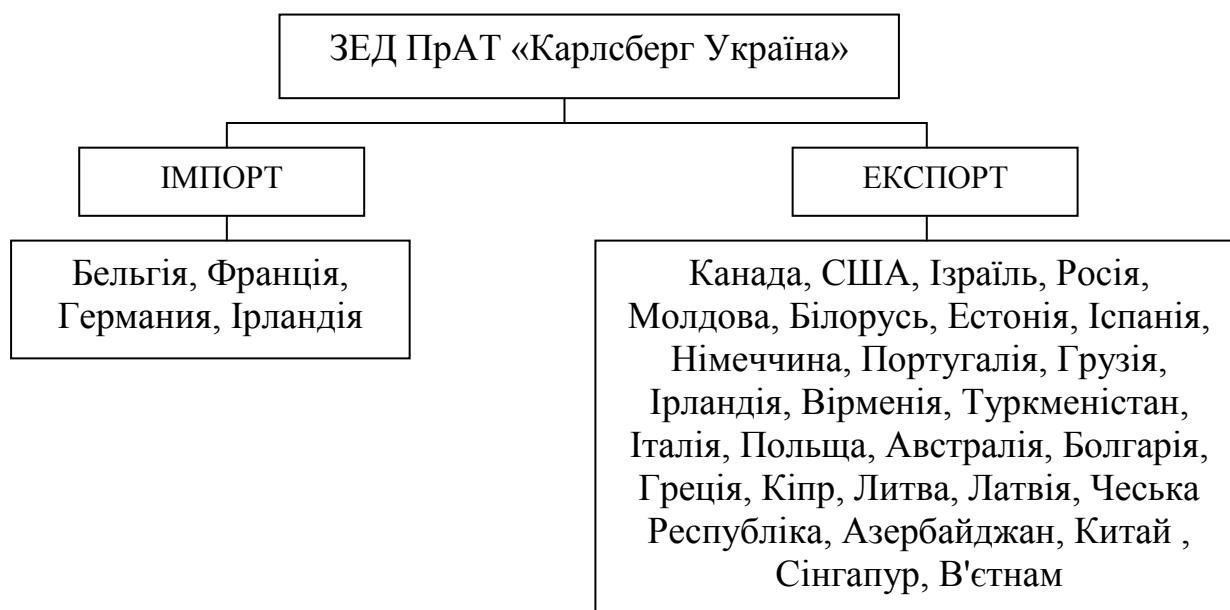


Рисунок 2.5 Структура зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Поряд із підвищенням гнучкості, важливим аспектом потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності є розгляд внутрішніх складових підприємства, особливо аналіз існуючої системи управління, яка є сукупністю взаємозалежних елементів управління. Система організаційного управління включає перелік прямих дій з детальним аналізом та прогнозуванням кількості доступних робочих органів, їх системи зв'язку та їх ефективності в компанії.

Компанія закуповує сировину у різних постачальників, тому компанії не потрібно шукати нових підрядників для реалізації цього проекту, а лише укладає додаткові контракти на збільшення імпорту сировини та обладнання. Основними постачальниками сировини для ПАТ «Карлсберг Україна» є

постачальники солоду, хмелю, вторинної сировини, пляшок, ПЕТ-заготовок (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Перелік постачальників сировини «Карлсберг Україна»

Вид сировини	Кіл-ть, (%)	Постачальник
Солод	100	ПАТ «СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД»
Ячмінь	100	ПП «Славутич-Тара», ТОВ «Еліта», ТОВ з П «Альянс»
Хміль	100	Joh.Barth & Sohn GmbH, Германия
Кроненкорка	46	ТзОВ «Кен-Пак Яворів»
	54	Pelliconi Ozzano s.p.a. (Італія), Japan Crown Cork Co Ltd (Японія)
Патока	100	ТОВ «Торговмі Дім «Інтеркорн»
Етикетка	100	ПАТ «Укрпластик», ПрАТ «БЛИЦ-ПАК», ТОВ «Кольоровий Світ»
Банка	100	ТОВ «Кен-Пак»
ПЕТ-преформа та закрутка	100	ТОВ «ТД ДНІПРО ПЛАСТ»
Скляна пляшка	42	ПАТ «ВЕТРОПАК ГОСТОМЕЛЬСКИЙ СКЛОЗАВОД», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», (58%), ОАО Фирма Актис, Россия
Інші матеріали	98	Українські виробники

Основними постачальниками обладнання для виробництва є закордонні спеціалізовані підприємства (табл. 2.7) [24].

Таблиця 2.7 - Постачальники обладнання для виробництва

Вид обладнання	Країна - постачальник
Варильні порядки - MEURA	Бельгія
Бродильні танки - HOLVRIEKA	Данія
Технологічне устаткування - ALFA LAVAL	Бельгія
Технологічне устаткування - GEA	Німеччина
Лінії наливу пива та безалкогольних напоїв - KHS та KRONES	Німеччина
Енергетичне обладнання – LOOS, VEA, Jurdy, JCI	Німеччина, Швеція, Англія, Данія

Основними конкурентами пивоварної галузі України є ПАТ «САН Ін Бев Україна», ПАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня».

Слід зазначити, що ринок пива має чітку сезонність: мінімальне споживання в зимові місяці, а в теплі місяці та влітку досягає максимального значення. Беручи до уваги сезонні особливості ринку, виробництва та реалізації, компанія розробляє та реалізує зважену маркетингову політику, яка допомагає

збалансувати сезонність. Однак, незважаючи на позитивні ринкові тенденції, сильна конкуренція створює ризик для виробника.

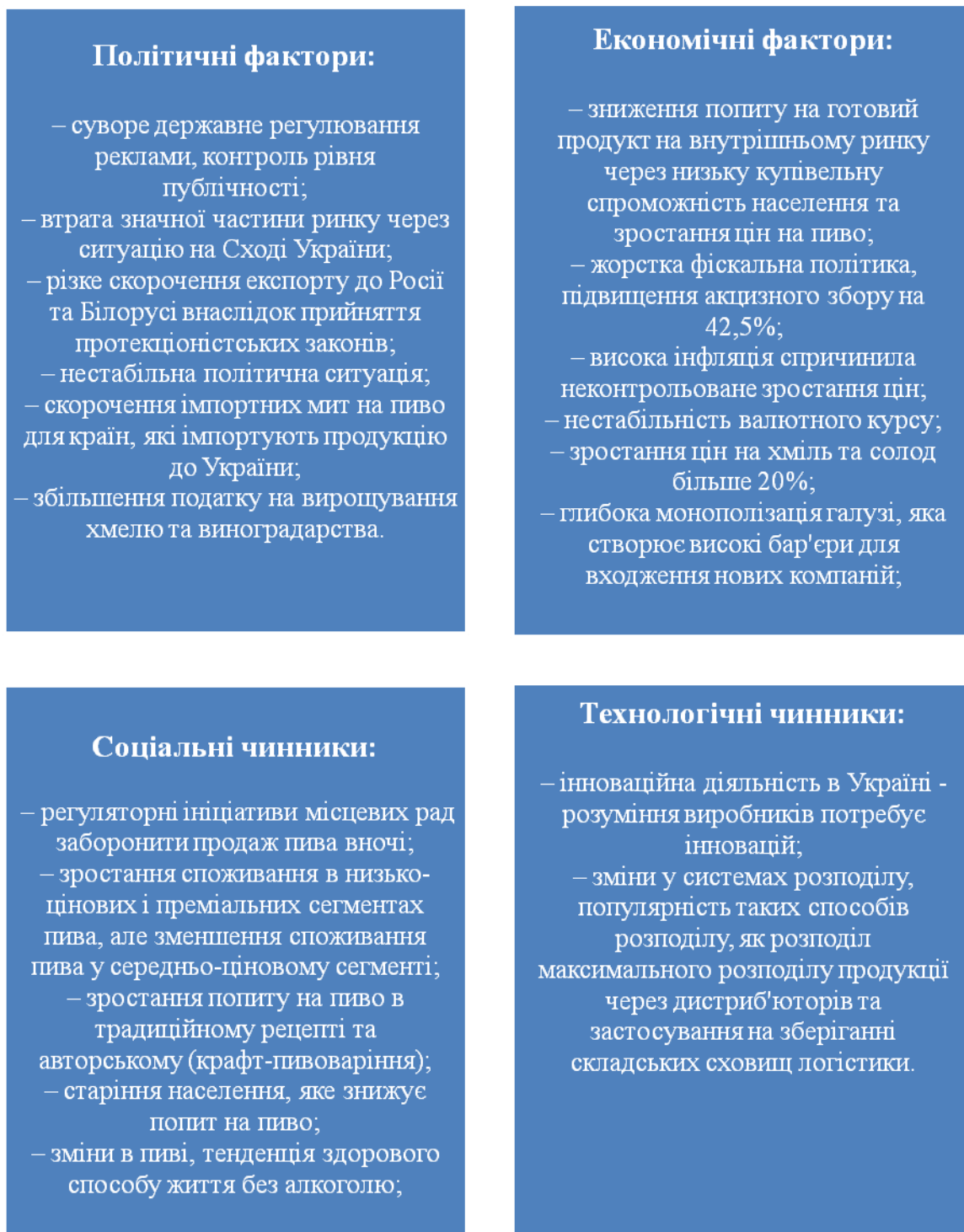


Рисунок 2.6 - PEST компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» долає ризики, зменшуючи витрати, покращуючи продажі та маркетинг, запускаючи потужні рекламні кампанії та

виробляючи якісну продукцію для споживачів. Враховуючи розвиток ринку та постійну орієнтацію на споживачів, які потребують постійних інновацій, ПрАТ «Карлсберг Україна» має рівень впровадження нових технологій.

Разом із модернізацією та оптимізацією виробництва, впровадженням нових ліцензованих марок пива та безалкогольних напоїв, найсучасніших маркетингових, технологічних та управлінських програм.

Для детального вивчення ринкових умов було проведено аналіз PEST компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» (рис. 2.6).

Зовнішній аналіз показує, що існують негативні аспекти ПрАТ «Карлсберг Україна», а також загальні негативні тенденції на ринку пива. Крім того, ПрАТ «Карлсберг Україна» має переваги, які допомагають компанії розвиватися та досягати поставлених цілей, а також стати лідером на українському ринку пива.

У 2019 році Carlsberg Ukraine отримала 22 нагороди на міжнародному конкурсі від «Укрпиво».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПРАТ «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА»

3.1 Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні

Ринок пива є важливою складовою ринку безалкогольних напоїв, який у 2018 році продемонстрував тенденцію до збільшення виробництва цих товарів та їх експорту. Одночасно посилюється конкуренція на внутрішньому ринку між малим бізнесом та імпортерами, які виробляють та продають крафтове пиво для великих пивоварних підприємств. Це вимагає від вітчизняних пивоварів ретельного обґрунтування подальших стратегій розвитку на основі стратегічного аналізу діяльності.

Аналіз маркетингової інформації показує, що український ринок пива в 2014 - 2017 рр. характеризувався занепадом. Однак у 2018 році спад виробництва пива в Україні був зупинений, і цей показник зріс на 1,8% порівняно з 2017 роком (рис. 3.1).

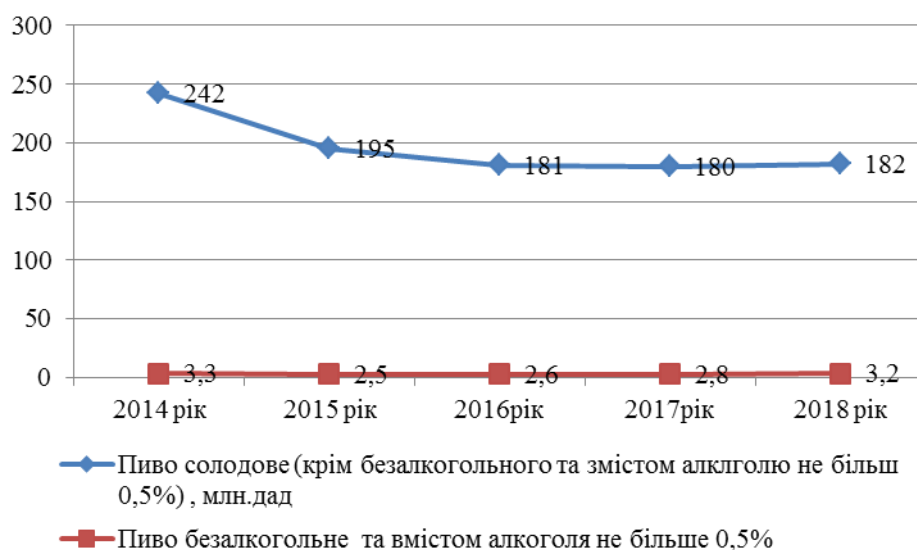


Рисунок 3.1 - Динаміка виробництва пива в Україні 2014-2018 рр.

Тенденція безалкогольного пива дещо інша, особливо в 2017 році, його виробництво зросло на 7,6% порівняно з попереднім роком, а в 2018 році - на 14,3%.

Основними факторами, що вплинули на ріст ринку пива у 2018 році, були ефективні маркетингові заходи основних пивоварних підприємств, насамперед у сфері цін та комунікацій [25]. Крім того, основними лідерами на ринку пива є такі виробники, як ПрАТ «Карлсберг Україна», ТЗОВ ТВК «Перша Приватна Броварня», ПАТ «САН ІнБев Україна», ПрАТ «Оболонь».

Конкуренція у пивоварній галузі інтенсивна, виробники на ринку використовують цінові та нецінові методи конкуренції, бар'єрами для входу є зобов'язання споживачів перед відомими брендами, нові крафтові пивовари можуть легко вийти на ринок (але його частка в Україні становить лише 1%, у США - в - 10%), замітники пива - це алкогольні та безалкогольні напої, які споживачі використовують для втамування спраги.

Конкуренція на ринку посилюється за рахунок імпорту цього товару. Попит на імпортне пиво зростає внаслідок стабілізації обмінного курсу та зростання доходів споживачів в Україні. У 2018 році його було імпортовано на суму 3,6 млн. дал, а в 2017 р. - 2,5 млн. дал. Водночас у 2018 році порівняно з 2017 роком експорт пива від українських виробників зріс на 13% і досяг 11,4 млн дал [26].

У таблиці 3.1 наведено динаміку експорту та імпорту пива за регіонами світу.

Таблиця 3.1 - Динаміка експорту та імпорту пива за регіонами світу за 2016-2018 рр., тис. д

Регіони	Експорт			Імпорт		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Країни СНД	44985,8	56490,8	66983,6	1265,2	699,0	1932,6
Європа	10189,0	11951,9	19870,5	13850,6	19105,5	26680,5
Азія	7298,7	12933,0	11875,5	174,2	242,8	560,4
Африка	4382,4	18659,8	10812,7	-	-	-
Америка	436,1	626,2	2434,5	3625,5	5450,4	7648,8
Австралія і Океанія	23,08	267,7	314,6	-	-	-

У 2018 році найбільший ріст експорту спостерігався у США (288,77%) та Європі (66,25%), а найбільший ріст імпорту - із країн СНД (176,48%) та Азії (130,81%).

Конкурентні переваги на ринку пива внаслідок диференціації споживчих потреб виробники зараз забезпечують використанням сучасних інноваційних технологій у виробництві та збуті ароматизаторів напоїв, їх різноманітному упакуванні, використанню сучасних інноваційних технологій у виробництві та маркетингу [27].

Аналіз діяльності основних виробників пива показує, що вони використовують усі існуючі стратегії зростання в процесі розвитку. Корпоративні стратегії компанії, які можуть бути наступними [28]:

- з метою вдосконалення основних фінансових та ринкових показників економіки шляхом швидкого розвитку та значних інвестицій, активного використання інновацій, дослідження ринку тощо. стратегія зростання, що використовується для описаних компаній;

- стратегія стабілізації, яка використовується для підприємств тих галузей економіки і яка характеризується захистом конкурентних позицій, пошуком нових сфер діяльності та прагненням до реалізації стратегій зменшення витрат і цін;

- стратегія скорочення - спрямована на зменшення обсягів бізнесу підприємства, що відбувається під час занепаду життєвого циклу.

У свою чергу, існує три типи стратегій зростання: інтенсивний, інтегративний та диверсифікований. Стратегія інтенсивного зростання українських пивоварних підприємств, багато з яких активно використовуються сьогодні, полягає у збільшенні споживчих закупівель пива на ринку, пошуку нових посередників для збільшення продажів своєї продукції, виході на нові географічні ринки, випуску нових видів та марок пива.

В Україні є значні перспективи збільшення споживання пива. У таблиці 3.2 наведено динаміку споживання пива на душу населення в Україні [29].

Таблиця 3.2 - Динаміка споживання пива на душу населення в Україні протягом 2014-2018 рр.

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

У період з 2014 по 2018 рік споживання пива зменшилось на 17 літрів, але з 2017 року споживання пива зросло на 2,4-3,2%. За споживанням пива Україна значно нижча за Європейський Союз (рис.2.2), що свідчить про значний потенціал вітчизняних пивних компаній.

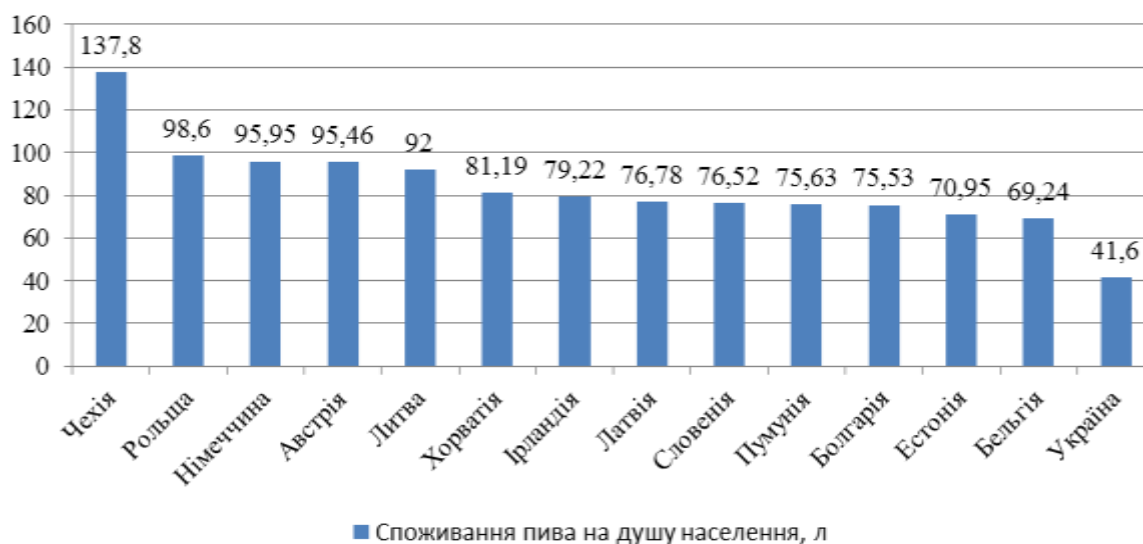


Рисунок 3.2 - Споживачі пива у країнах Євросоюзу та України у 2018 р.

В останні роки українські пивоварні активно використовують стратегію горизонтальної інтеграції, що забезпечило їх інтеграцію з іншими вітчизняними чи іноземними пивоварнями. Сьогодні ця стратегія може бути важливою для них з точки зору об'єднання зусиль з іншими учасниками ринку для просування своїх нових продуктів (стратегія колаборації) [30].

Областю для пивоварів, яка обіцяє поставляти нові продукти, використовуючи стратегію концентрованої (вертикальної) диверсифікації, є доставка нових видів безалкогольного пива на ринок, що дозволить виробникам охоплювати нові сегменти ринку. Можливостями цього зростання є збільшення популярності здорового способу життя, тобто збільшення попиту на безалкогольне пиво у світі та в Україні.

З 2016 по 2018 рік обсяг виробництва безалкогольного пива в Україні зріс на 21,5%, а за 9 місяців 2019 року порівняно з аналогічним періодом 2018 року - на 11,3%. Перевагою цього напою для споживачів є його калорійність, відсутність шкідливого впливу на організм людини та низька ціна (оскільки такі товари не обкладаються акцизом) [31].



Рисунок 3.3 - Рекомендації щодо окремих видів безалкогольного пива для різних ринкових сегментів

Однак Україна суттєво відстає від європейських країн за часткою безалкогольного пива у загальному виробництві цього продукту - вона становить лише 1,8% (у Німеччині ця кількість становить понад 7% для порівняння) [32].

Виводячи на ринок нові види безалкогольного пива, пивовари повинні застосовувати підхід, орієнтований на сегменти, наприклад, для спортсменів, водіїв чи жінок, пропонуючи певні сорти чи марки (рис. 3.3) [33].

Оскільки безалкогольне пиво пропонується на українському ринку, пивовари повинні враховувати рекомендації конкурентів при розробці певних видів чи торгових марок, для яких створюються карти розміщення продуктів.

Чоловікам, які є водіями, рекомендується пропонувати 0% безалкогольне пиво. На українському ринку таке пиво пропонують ПрАТ «Карлсберг Україна» (ТМ Baltika 0 зі смаком пшеничного солоду), ПАТ «САН ІнБев Україна» (ТМ Stella Artois, ТМ Bud prohibition brew), ТОВ «Микулинецький Бровар» (ТМ «Микулин безалкогольне»). На рисунку 3.4 наведено карту позиціонування пива із вмістом алкоголю 0% [34].

21-30 років	ТМ Микулин безалкогольне	ТМ Stella Artois	ВІЛЬНА НІША
16-21 років	ТМ Bud prohibition brew	ВІЛЬНА НІША	ТМ Baltika 0 зі смаком пшеничного солоду
10-16 років	ВІЛЬНА НІША	ВІЛЬНА НІША	ВІЛЬНА НІША
	Смак із кислинкою та злаковими нотками	Смак класичного світлого пива	Смак із солодкими та фруктовими нотками

Рисунок 3.4 - Картка позиціонування пива із вмістом алкоголю 0% на ринку України

Таким чином, український ринок має вільні ніші різних смаків та діапазонів цін на пиво з вмістом алкоголю 0%. Тому необхідно створити рецепт такого пива для вітчизняних виробників і запропонувати його на ринку.

Жінкам, які люблять хмільний напій, рекомендується безалкогольне пиво насиченого кольору з фруктовими та солодкими нотками. Таке пиво пропонує ТОВ Торговиробнича компанія «Перша приватна броварня «Для людей -як для себе!» (ТМ Перша приватна броварня не фільтроване), компанія «Gebruder Maisel» (ТМ Maisel's Weisse), холдинг «Brau Holding International AG» (ТМ Paulaner), ПрАТ «Карлсберг Україна» (Baltika 0 зі смаком пшеничного солоду). На рисунку 3.5 представлена картка позиціонування пива з безалкогольними, фруктовими та солодкими нотами та насиченим кольором [35].

50-80 років	ВІЛЬНА НІША	ВІЛЬНА НІША	ТМ Paulaner
30-50 років	ВІЛЬНА НІША	ВІЛЬНА НІША	ТМ Maisel's Welsse
19-30 років	ТМ Baltika 0 зі смаком пшеничного солоду	ВІЛЬНА НІША	ТМ Перша приватна броварня нефільтроване
	0	0,01-1	1-5

Рисунок 3.5 - Картка позиціонування безалкогольного пива із солодкими та фруктовими нотками на ринку України

Згідно з рис.3.5 , ніші безалкогольного безалкогольного пива із вмістом алкоголю 0% та солодко-фруктовими нотками 0,01-1% мають різний діапазон цін. Такі інноваційні напрямки обіцяють вітчизняні пивовари [36].

Провідні пивоварні на українському ринку не пропонують безалкогольні напої з класичним смаком, посиленням складом, вітамінізованим складом та відновлювальним ефектом, які можуть вживати спортсмени, що відкриває можливості для вітчизняних виробників.

Для того, щоб заповнити різні прогалини на ринку безалкогольного пива в Україні, вітчизняні виробники повинні використовувати різні стратегії позиціонування (рис.3.6) [37].

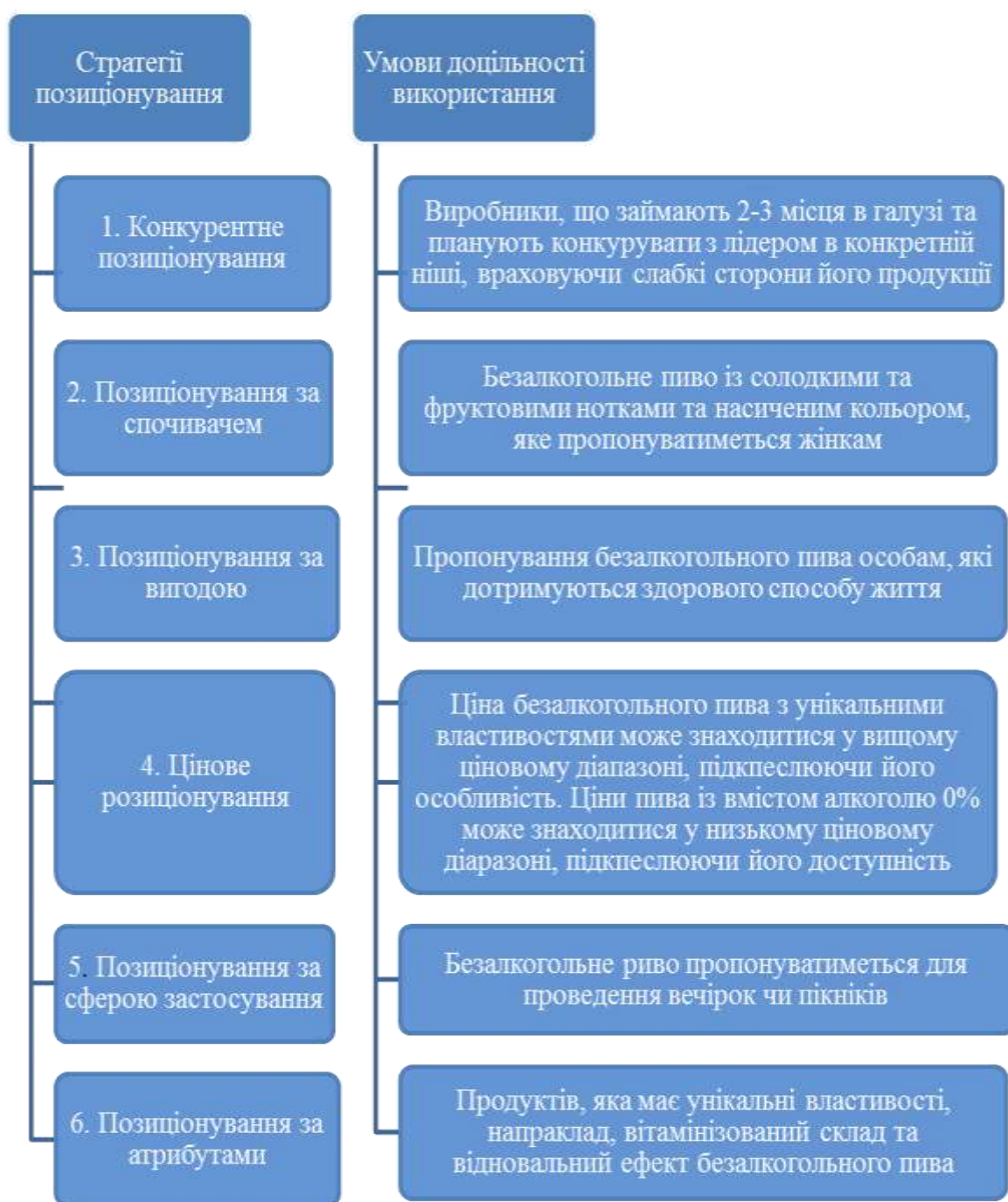


Рисунок 3.6 - Умови доцільності використання стратегій позиціонування виробниками безалкогольного пива

Слід зазначити, що обрана виробником стратегія позиціонування повинна деякий час бути стабільною, що дозволить обраним унікальним властивостям та властивостям безалкогольного пива прижитися у свідомості споживачів [38].

3.2 Стратегії експорту ПрАТ «Карлсберг Україна» як удосконалення механізму управління експортно-імпортними операціями при виробництві продукції

Важливим аспектом експорту є визначення конкретних завдань. Для пивоварної компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» може мати наступні цілі:

- розширення виробництва;
- зростання прибутку за рахунок освоєння нових ринків;
- велика економія;
- підвищувати або підтримувати технічний та економічний рівень виробництва під впливом міжнародної конкуренції;
- збільшення валютних ресурсів компанії;
- диверсифікація виробництва [39].

Визначені цілі ПрАТ «Карлсберг Україна» стануть основою для формування експортної стратегії, яка дозволить компанії правильно планувати систему критеріїв, пріоритетів та сценаріїв розвитку експортної діяльності. Таким чином, експортна стратегія пивоварні може базуватися на таких основних компонентах (рис. 3.7):



Рисунок 3.7 - Складові стратегії експорту ПрАТ «Карлсберг Україна»

Зокрема, фільтрація зовнішніх ринків може бути здійснена вперше за моделлю «чотирьох фільтрів», запропонованою Р. Уолворд (рисунок А.1). Це дозволяє нам вибрати найбільш перспективні країни з багатьох країн не лише з точки зору загального ринкового потенціалу, але й з точки зору характеристик компанії, а також цілей її зовнішньої діяльності [40].

Як зазначалося у другому розділі, ПАТ «Карлсберг Україна» не постачає Африку, тому ми використовуємо модель «чотирьох фільтрів» (Додток Б) та визначаємо найбільш привабливий експортний ринок (таблиця 3.3) [41].

Таблиця 3.3 - Дослідження за моделлю «чотирьох фільтрів» найпривабливішого ринку для прямого експорту

Країна	Безробіття	Зростання ВВП	Інфляція	Бідність	Місткість пивного ринку	Темп росту Пивного ринку
Єгипет	11,50%	5%	3%	1,70%	25% в середньому пивного ринку контролюють 7 компаній	7,30%
Лівія	30%	6,50%	18,50%	1,20%		4,20%
Марокко	23%	0,80%	2%	1,30%		4,50%
Алжир	30%	5%	2%	1,20%		6,20%
Туніс	13,0%	2,3%	4,5%	2%		5,30%

ПАТ «Карлсберг Україна» зосереджена на здійсненні поставок з використанням оптимальних логістичних маршрутів.

Африканський ринок є одним із найпривабливіших регіонів для багатьох українських експортерів. Згідно з моделлю «чотирьох фільтрів», найбільш конкретними країнами для прямого експорту пива є Марокко, Алжир, Єгипет та Лівія [42-45].

Відповідно до останніх тенденцій зростання населення, урбанізація та економічне зростання зроблять Африку дуже привабливим ринком, особливо для світових пивоварних підприємств. До 2025 року населення Африки могло становити п'яту частину населення світу. Цікаво, що розвиток світового ринку пива в період 2019-2020рр.

Вони виділяють чотири тенденції на ринку пива:

- зростання популярності пива в Африці,
- консолідація ринку,
- різноманітність ароматів
- збільшення попиту на слабоалкогольне пиво [46].

Африка приваблює потенціал і мало конкуренції. Це найбільш швидко зростаючий ринок пива у світі. Наприклад, у 2019 році зростання ВВП Африки становило 351,3 мільярди доларів. За останні 20 років одна третина країн Африки, що перебувають на південь від Сахари, зафіксувала річний ріст ВВП на рівні 2%, і потенціал їх розвитку залишається величезним [47].

В даний час африканський ринок для України не менший, ніж російський. За даними Державної служби статистики, у 2019 році українські виробники експортували на континент товарів на 4,97 мільярда доларів (10% українського експорту). Експорт до Росії становить 3,2 млрд доларів.

Торгівля з африканськими країнами вигідна. Україна імпортує з Росії втричі більше продукції, ніж продає там. Експорт України до Африки в п'ять разів перевищує африканський імпорт (907 млн доларів у 2019 році).

Більшість українських товарів споживають арабські країни Північної Африки - 77%, на Субсахарську Африку припадає 23% [48].

Таблиця 3.4 – Топ - 15 африканських країн для українського експорту в 2019 році

№	Назва країни	Експорт \$ млн.	Імпорт \$ млн.
1	Єгипет	2250	113
2	Алжир	584,3	13,4
3	Туніс	362,6	19
4	Лівія	316,9	3,1
5	Марокко	294	100
6	Ефіопія	170,3	4,2
7	Нігерія	160,4	3
8	Сенегал	117,1	1,7
9	Ганна	79,5	197,8
10	Кенія	69,2	9,4
11	Судан	55,1	1,2
12	Кот-д Івувар	47,7	72,3
13	Мавританія	44,4	4,8
14	ПАР	44,4	78,7
15	Джибуті	38,5	0,06

Майже в усі країни Африки Україна продає більше, ніж купує.

Експорт до Африки зростає, й це може замінити втрачені пострадянські ринки.

Через недосконалість африканського ринку та слабку конкуренцію буде набагато легше винаходити продукцію, яка користується попитом у світі, тому доцільно реалізувати експортний проект до Африки. Розглянемо детальну концепцію проекту (рис. 3.8):

1. Причини ініціалізації проекту	<ul style="list-style-type: none"> • - збільшення обсягів ринку пива; • - збільшення прибутку.
2. Мета проекту	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення ринку експорту продукції до країн Африки, а саме: Марокко, Алжир, Туніс, Лівія та Єгипет, що мають найбільший попит на продукцію ТМ «Львівське» та ТМ «Львівське Роберт Домс». Часові обмеження: не більше 5 років. Фінансові обмеження: 10 млн. грн
3. Очікувані вигоди проекту	<ul style="list-style-type: none"> • - збільшення обсягів ринку пива; • - збільшення додаткових робочих місць; • - підвищення попиту; • - збільшення обсягу продажу продукції компанії; • - збільшення прибутку; • - збільшення відсотків по дивідендам; • - популярність та лояльність підприємства серед нових споживачів
4. Допущення та ризики проекту	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність персоналу, яке бажає працювати в Африці • - затримка виробництва продукції; • - затримка постачання продукції; • - митні бар'єри; • - зростання курсу іноземної валюти.

Рисунок 3.8 - Концепція проекту з розширення ринків експорту до країн Африки

Перед виходом на новий ринок, компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» зосереджена на таких задачах (рис. 3.9):

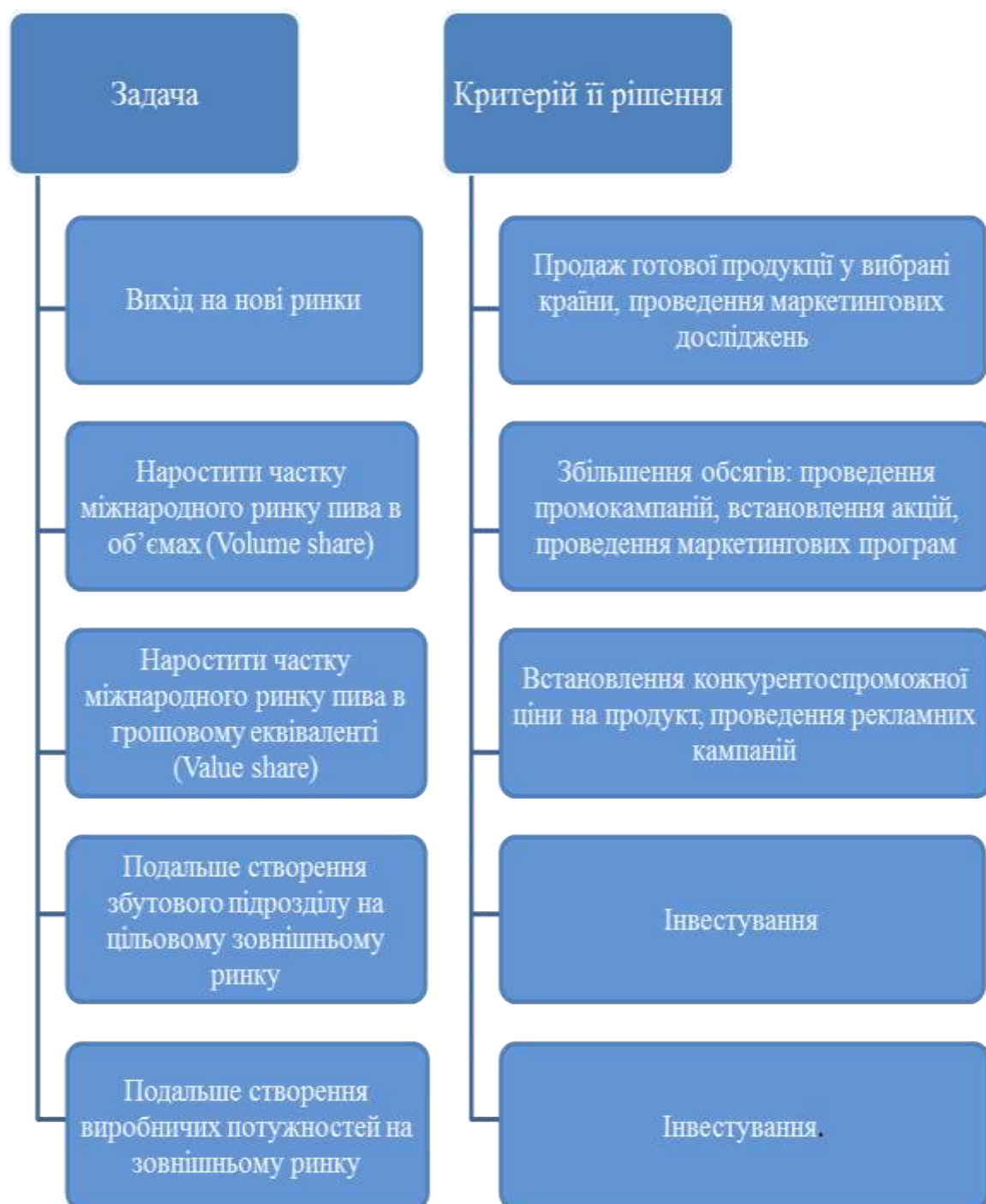


Рисунок 3.9 - Задачі ПрАТ «Карлсберг Україна» перед розширенням експортних ринків Африки

Беручи до уваги країни, що знаходяться поблизу українського кордону (табл. 3.5), ми бачимо, що країни привабливі для пивоварних компаній, особливо для Єгипту та Алжиру, виходячи з ВВП, населення та імпорту.

Таблиця 3.5 - Загальні відомості про країни Африки 2019 рік [49-52]

Показник	Єгипет	Лівія	Марокко	Алжир	Туніс
ВВП, млрд дол. (2019)	303	52.08	119	170	38.8
ВВП на душу населення, дол (2019)	3009	8122	3396	4711	4405
Населення (2019)	102 851 031	6 283 526	36 997 354	43 965 544	11 953 918
чоловіки	51 641 620	3 164 748	18 126 449	22 188 780	5 974 537
жінки	51 209 414	3 118 777	18 870 906	21 776 764	5 979 381
Вікова група, 15- 64 роки	63336803	3 936777	24145811	30500628	8 201293
чоловіки	32181289	2022125	11 816167	15381693	4050412
жінки	31155514	1914715	12330009	15118935	4150882
Відстань від України, км	2 269,01	2 415,84	3 525,46	2 661,39	2 529,56

Маркетингові дослідження показують, що загальний стан африканського ринку пива є дуже привабливим через середню ціну, сезонність, поточний стан та перспективи на майбутнє (табл. 3.6).

Пиво є важливою складовою не тільки для гарного проведення часу, але і для повсякденного життя. Африканці зазвичай п'ють багато пива, аналітики Canadean, що африканський ринок буде рости швидше за інших у найближчі п'ять років. Сприяють урбанізація та швидке зростання населення та доходів.

Згідно з маркетинговими дослідженнями, заснованими на останніх фактах та фільтруванні потенційних ринків у формі «чотирьох фільтрів», одним із найпривабливіших ринків є Північна Африка, а саме: Марокко, Туніс, Алжир, Єгипет та Лівія.

Таблиця 3.6 - Маркетингові дослідження країн Африки

Показник	Значення
Динаміка об'ємів продажу	35,90%
Ціна, 550 мл	0,84\$
Цільова аудиторія за цінами	2-3 \$
Акцизний збір	10%
Кількість літрів алкоголю на рік	до 70 л
Наявність циклічності (сезонності) на ринку продукції/послуги	Пиво в Африці не є сезонним продуктом. В Африці наявна постійна висока температура.
Якісний опис поточного стану	Африка привертає потенціалом і низькою конкуренцією. Вона вважається найбільш швидкозростаючим пивним ринком в світі.
Релігія	Іслам
Глобальні перспективи	<p>Протягом 20 років майже третина країн Африки на південь від Сахари демонструють зростання ВВП на рівні 2% щорічно, і потенціал їх розвитку залишається значним. Оскільки, африканський ринок незрілий, конкуренція на ньому низька, виходити з продуктами, які користуються попитом в світі, буде набагато легше.</p> <p>Зокрема, більша частина населення є мусульманами, яка віддає перевагу безалкогольному пиву або ледь алкогольному, інша частина населення вподобає крафтове пиво. Цікавим є той факт, що африканці щонайменше вподобають національне пиво і щонайбільше віддають перевагу імпортному.</p>

У Південній Африці ПрАТ «Карлсберг Україна» поки ще не зацікавлена, оскільки прямий експорт повинен бути зосереджений на створенні найбільш ефективних та економічно вигідних логістичних маршрутів для доставки продукції.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проблема вибору та формування ефективних експортно-імпортних операцій підприємства неоднозначна, початок її вирішення лежить в політиці державної підтримки та стимулювання експорту, що забезпечує активне та ефективне використання важливих зовнішньоекономічних, правових та адміністративних важелів.

Формування досконалої стратегії ефективної експортно-імпортної діяльності компанії усуває багато організаційних труднощів, змінює експортний потенціал компанії відповідно до ситуації на зовнішніх ринках, підвищує конкурентоспроможність ключових експортних товарів.

Тому головною умовою експортно-імпортних операцій є їх ефективність. Розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом порівняння досягнутих економічних результатів із витратами ресурсів для досягнення цього ефекту. Економічні результати та витрати ресурсів мають критерії ефективності, тобто головним критерієм ефективності компанії є прибуток.

Для ефективного здійснення експортно-імпортних операцій компаній необхідно вдосконалити зовнішнє середовище та структуру управління їх господарською діяльністю. Тому форми і методи такої дії не можуть залишатися незмінними, вони повинні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

ПрАТ «Карлсберг Україна» долає ризики, зменшуючи витрати, покращуючи продажі та маркетинг, запускаючи потужні рекламні кампанії та виробляючи якісну продукцію для споживачів. Враховуючи розвиток ринку та постійну орієнтацію на споживачів, які потребують постійних інновацій, ПрАТ «Карлсберг Україна» має рівень впровадження нових технологій.

Разом із модернізацією та оптимізацією виробництва, впровадженням нових ліцензованих марок пива та безалкогольних напоїв, найсучасніших маркетингових, технологічних та управлінських програм.

Для детального вивчення ринкових умов було проведено аналіз PEST компанії ПрАТ «Карлсберг Україна».

Зовнішній аналіз показує, що існують негативні аспекти ПрАТ «Карлсберг Україна», а також загальні негативні тенденції на ринку пива. Крім того, ПрАТ «Карлсберг Україна» має переваги, які допомагають компанії розвиватися та досягати поставлених цілей, а також стати лідером на українському ринку пива.

У 2019 році Carlsberg Ukraine отримала 22 нагороди на міжнародному конкурсі від «Укрпиво».

Дослідження показує, що сьогодні українські пивоварні мають можливість використовувати всі можливі стратегії зростання. Стратегія швидкого зростання спрямована на збільшення споживчих закупівель пива на ринку, пошук нових посередників, які забезпечували б зростання продажів українських пивоварних підприємств, доступ до нових географічних ринків, випуск нових видів і марок пива.

ПрАТ «Карсберг Україна» постійно сприяє споживанню та розширює асортимент безалкогольної продукції, завдяки чому споживач завжди робить альтернативний вибір. У 2019 році портфель безалкогольних брендів компанії збільшився на 4% порівняно з 2015 роком.

Важливим аспектом експорту є визначення конкретних завдань. Для пивоварної компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» може мати наступні цілі:

- розширення виробництва;
- зростання прибутку за рахунок освоєння нових ринків;
- велика економія;
- підвищувати або підтримувати технічний та економічний рівень виробництва під впливом міжнародної конкуренції;
- збільшення валютних ресурсів компанії;
- диверсифікація виробництва.

Згідно з маркетинговими дослідженнями, заснованими на останніх фактах та фільтруванні потенційних ринків у формі «чотирьох фільтрів», одним із

найпривабливіших ринків є Північна Африка, а саме: Марокко, Туніс, Алжир, Єгипет та Лівія. Маркетингові дослідження показують, що загальний стан африканського ринку пива є дуже привабливим через середню ціну, сезонність, поточний стан та перспективи на майбутнє. Африка найбільш швидко зростаючий ринок пива у світі тому доцільно реалізувати експортний проект до Африки. Африканський ринок буде рости швидше за інших у найближчі п'ять років. Цьому сприяють урбанізація та швидке зростання населення та доходів, тобто для ПрАТ «Карсберг Україна» треба використовувати ці можливості.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ковтун Е. Планування ЗЕД на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Тернопільський інститут АПВ НААН Інтернет-конференції*: електрон. наук. фахове вид. URL: http://confiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_2010/14_planuvannja_zed_na_pidpriemstvakh_malogo_ta_seredno_go_biznesu/1-1-0-18. (дата звернення: 10.09.2020).
2. Кузьмін О.Є. Організація експортної діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту*: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 173–174.
3. Бондарєва Т.І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2017. № 3(15). С.91–104.
4. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. /за ред. О. А. Кириченка. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2018. 518 с.
5. Мельник О.Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науковий журнал*. 2016 С. 64 – 66
6. Голованенко Н. Особливості експортно-імпортних операцій підприємства України. *Вісник Черкаського університету*. 2015. С. 60–62.
7. Калініна О. Стан та перспективи розвитку експортно-імпортних операцій підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. С. 146–149.
8. Кальченко Т. Глобальна економіка: методологія системних досліджень: монографія. Київ: КНЕУ, 2016. 248 с.
9. Комарцова О. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. *Управління ризиком*. 2016. № 12 (109). С. 47–48.

10. Решетняк К. Експортно-імпорتنі операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3. С. 30–32.

11. Гой І.В. Основи підприємницької діяльності: навчально-методичний посібник. Хмельницький, 2015. 245 с.

12. Єрмаченко В. Є. Облік і техніка зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. для вищнавч. закл. Харків : ІНЖЕК, 2018. 479 с.

13. Васильєва В. Г. Механізм управління експортними операціями в умовах ринкових трансформацій. *Економічний простір*. 2015. № 96. С. 13–24

14. Волченко Н. В. Зовнішньоторговельна діяльність аграрних підприємств України у контексті продовольчої безпеки держави. *Економічний простір* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2015. Випуск 99. С. 15–23

15. Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Кондор–Видавництво, 2018. 688 с.

16. Звіт про управління ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019 рік

17. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 272 с.

18. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 2(12). С. 6–13. URL : <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>. (дата звернення: 07.09.2020).

19. Прищепя Н.П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Северодонецьк : СНУ ім. В.Даля, 2016. № 4(44). С. 88–94. URL : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/44/12pnpkst.pdf>. (дата звернення: 07.09.2020).

20. Петухова О.М. Аналіз та перспективи розвитку пивоварної галузі України. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4373>. (дата звернення: 09.09.2020).

21. Просвирина А. Маркетингове дослідження ринку пива України в 2015 році. URL :: <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynkariva-v-ukraine-2015-g.html>. (дата звернення: 11.09.2020).
22. Офіційний сайт ПАТ «Карлсберг Україна». URL : <http://carlsbergukraine.com>. (дата звернення: 11.09.2020).
23. Агєєва І.М., Мілева М.Д. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств. URL : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekhp/2009_3/st6.pdf. (дата звернення: 11.09.2020).
24. Звіт ПАТ «Карлсберг Україна» з КСВ. URL : http://carlsbergukraine.com/images/resources/csr/Carlsberg_CSR_2013.pdf. (дата звернення: 12.09.2020).
25. Вітренко Н.С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива України. *Інтернаука*. 2018. № 1 (2). С. 11–17.
26. Мороз Л.А., Савченко Ю.Т. Розвиток українського ринку пива і формування конкурентних переваг підприємств-учасників. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: Логістика. 2017. № 580. С. 289–296.
27. Валявський С.М., Скриль В.В. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 13. С. 15–25.
28. Яцишина Л., Ющук Ю. Маркетингові стратегії для малого підприємства на ринку пивоваріння. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 2. С. 55–62.
29. Скопенко Н.С. Особливості формування та розвитку інтегрованих структур у харчовий промисловості України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 349–361.
30. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Випуск 8 (2). С. 77–81.

31. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 306–310. URL: [http://globalnational.in.ua/archive/5\\$2015/61.pdf](http://globalnational.in.ua/archive/5$2015/61.pdf) (дата звернення 02.09.2020).

32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 09.09.2020).

33. Названо лідера алкогольної індустрії України. URL: [https://landlord.ua/news/nazvano\\$lidera\\$alkohol\\$ noi\\$industrii\\$ukrainy](https://landlord.ua/news/nazvano$lidera$alkohol$ noi$industrii$ukrainy) (дата звернення 02.09.2020).

34. Пінний експорт: чому продажі українського пива за кордон почали зростати. URL: [https://mind.ua/publications/20200153\\$pinnij\\$eksport\\$chomu\\$prodazhi\\$ ukrayinskogo\\$piva\\$za\\$kordon\\$pochali\\$zrostati](https://mind.ua/publications/20200153$pinnij$eksport$chomu$prodazhi$ ukrayinskogo$piva$za$kordon$pochali$zrostati) (дата звернення: 04.10.2020).

35. Чупир О.М. Вибір стратегічних альтернатив розвитку будівельного потенціалу залізничного транспорту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 2. С. 220–226.

36. Чехія сохранияет лидерство в мире по потреблению пива. URL: <https://profibeer.ru/beer/30608> (дата звернення: 06.09.2020).

37. Продажі безалкогольного пива зростають швидше, ніж алкогольного. Українці пішли за прикладом європейців. URL: [https://agravery.com/uk/posts/show/ v\\$ukraini\\$zrosli\\$prodazi\\$bezalkogolnogo\\$piva](https://agravery.com/uk/posts/show/ v$ukraini$zrosli$prodazi$bezalkogolnogo$piva) (дата звернення: 07.09.2020).

38. В Україні ростуть продажі безалкогольного пива. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2019/10/9/ 652408> (дата звернення: 07.09.2020).

39. В Україні Визначили Переможців Першого Професійного Рейтингу Корпоративної Стійкості. URL : <https://logist.fm/news/v-ukrayini-viznachili-peremozhciv-pershogo-profesiynogo-reytingu-korporativnoyi-stiykosti> (дата звернення: 07.09.2020).

40. Офіційний сайт компанії «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/> (дата звернення: 12.09.2020).

41. Класифікатор країн світу. URL: <http://www.mir-geo.ru/afrik/ekono/urov-real-rost-vvp/page/3>. (дата звернення: 12.09.2020).
42. Новое время. Політична ситуація в Єгипті. URL: <https://nv.ua/ukr/world/countries/terakt-u-jegipti-chislo-zhertv-zroslo-do-310-osib-2289043.html> (дата звернення: 13.09.2020).
43. ZN.UA. Політична ситуація в Марокко та Лівії. URL : <https://dt.ua/POLITICS/> (дата звернення: 13.09.2020).
44. NewWest. Політична ситуація в Алжирі. URL: <https://ua.newwest.media/article/2017/11/10/ne-stabilniy-alzhir-shcho-ochikuie-krayinu-pislya-abdel-aziza-butefliki> (дата звернення: 14.09.2020).
45. НТВ. Політична ситуація в Тунісі. URL: <http://www.ntv.ru/video/216999/> (дата звернення: 16.09.2020).
46. Beercomments. Основні тренди світового ринку пива. URL: <http://beercomments.com.ua/?p=25262> (дата звернення: 17.09.2020).
47. Stud.com.ua. Класична матриця Ансоффа. URL: http://stud.com.ua/63677/marketing/matritysa_tovar_rinki (дата звернення: 16.09.2020).
48. Недооцінена. Як Африка може врятувати майбутнє України. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-52988666> (дата звернення 02.10.2020).
49. NAB.com. NAB Market. URL: <https://www.nab.com.au/business/international-and-foreign-exchange/financial-markets> (дата звернення: 16.09.2020).
50. Namibia Breweries Limited. URL: <https://www.reuters.com/finance/stocks/company-profile/NBS.NM> (дата звернення: 13.09.2020).
51. JJ-tours. Пиво в Єгипті. URL: <http://jj-tours.ru/articles/Egypt/egypt-local-alcohol.html> (дата звернення: 16.09.2020).

52 Мировой атлас данных. Южная Африка - Валовой внутренний продукт. URL :

<https://knoema.ru/atlas/%D0%AE%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%8F-%D0%90%D1%84%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0/%D0%92%D0%92%D0%9F> (дата звернення 02.10.2020).

ДОДАТОК А

Головні цілі здійснення ЗЕД

- зростання ефективності виробництва, спричинене різницею у витратах виробництва в різних країнах;

- освоєння нових ринків збуту продукції, особливо для товарів, що знаходяться на останніх стадіях життєвого циклу, але є конкурентоспроможними за межами країни-виробника;

- забезпечення оптимальних обсягів виробництва в разі, якщо рамки національного ринку виявляються вузькими;

- отримання валютної виручки, необхідної для імпорту нової технології, ноу-хау, дефіцитної сировини і матеріалів;

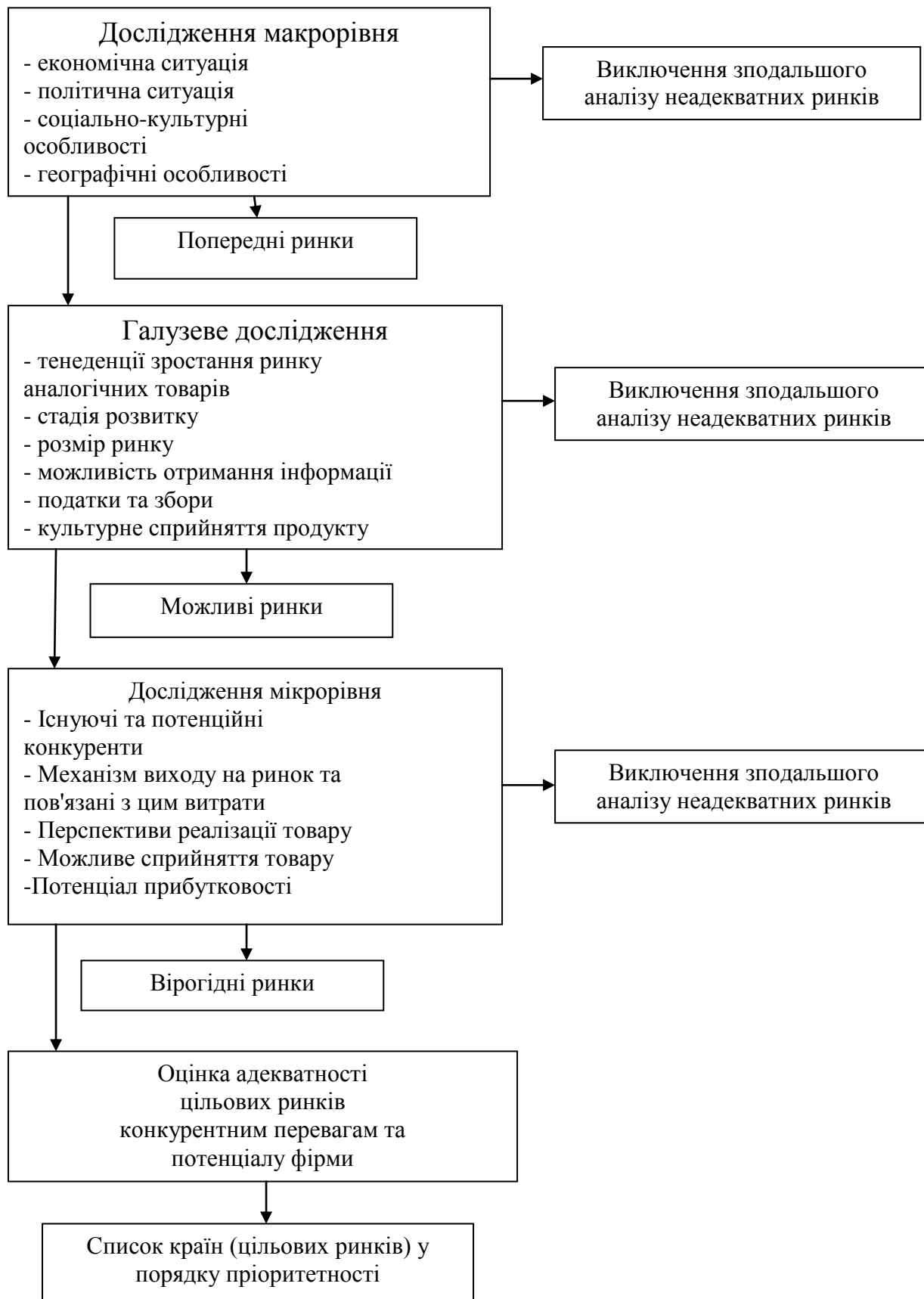
- поліпшення фінансового становища роботодавця за рахунок закупівлі більш дешевих товарів в країнах, де для їх виробництва існують кращі умови;

- реалізація непотрібного устаткування, зайвої сировини і матеріалів при зміні профілю підприємства;

- зростання продуктивності праці і якості продукції;

- використання передового зарубіжного технічного досвіду; - зростання зайнятості і підвищення кваліфікації працівників

Модель «Чотирьох фільтрів»



Механізм управління експортно-імпортних операцій ПрАТ «Карлсберг Україна»

