

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ В. СТРИЛЕЦЬ

« _____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА***на тему «Стратегія виходу фірми на зовнішній ринок»******(за матеріалами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»)******зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини******освітня програма «Міжнародний бізнес»******ступеня бакалавра*****Виконавець роботи Лукава Ліза Генуріївна**_____
(підпис, дата)**Науковий керівник Франко Людмила Сергіївна**_____
(підпис, дата)**Рецензент Рекотова Віта Іванівна*****Полтава 2024***

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти розробки стратегії виходу компанії на зовнішні ринки.....	6
1.1. Поняття та типи стратегій виходу підприємства на закордонні ринки.....	6
1.2. Мотиви та етапи виходу підприємства на міжнародні ринки.....	18
Висновки до розділу 1.....	29
Розділ 2. Дослідження господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на національному та міжнародному ринках.....	31
2.1. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	31
2.2. Особливості стратегії виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішні ринки.....	43
Висновки до розділу 2.....	51
Розділ 3. Перспективи виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейський ринок.....	53
3.1. Сучасні тенденції розвитку європейського ринку пива.....	53
3.2. Шляхи покращення стратегії виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринки країн Європи.....	61
Висновки до розділу 3.....	71
Висновки.....	73
Перелік інформаційних джерел.....	77
Додатки.....	88

ВСТУП

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

Сучасний міжнародний ринок створює надзвичайно великі перспективи для вітчизняних підприємств, але водночас висуває свої додаткові вимоги. Характерною рисою для зовнішніх ринків є жорстка конкуренція, тому вихід на зовнішній ринок передбачає використання лише сучасних методів управління підприємством, правильно обраної стратегії, вірно поставленої місії, цілей та задач. Все це дозволить підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що в майбутньому може призвести до отримання значних конкурентних переваг. Виходячи з цього проблема розробки стратегії виходу фірми на зовнішній ринок є досить актуальною.

Проблеми розробки і вибору стратегії виходу на зовнішні ринки перебувають у центрі уваги як закордонних, так і вітчизняних дослідників. Серед зарубіжних авторів, що досліджують цю проблему можна виділити – І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера та інших. Щодо останніх публікацій вітчизняних науковців, варто звернути увагу на дослідження Н. Болквядзе [4], О. Бойко [3], Т. Васюк [6], І. Закрижевська [20], О. Карпов [25], С. Конєв [30], І. Крамар [33], Л. Ліпич [36], С. Плотницька [46], О. Хринюк [73], Р. Шинкаренко [78], Т. Шталь [80].

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів

стратегії виходу на зовнішні ринки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- дослідити поняття та типи стратегій виходу підприємства на закордонні ринки;
- визначити мотиви та етапи виходу підприємства на міжнародні ринки;
- проаналізувати господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- вивчити особливості стратегії виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішні ринки;
- охарактеризувати основні тенденції розвитку європейського ринку пива;
- запропонувати шляхи покращення стратегії виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринки країн Європи.

Об'єктом дослідження є стратегія виходу фірми на зовнішній ринок.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки та реалізації стратегії виходу фірми на зовнішній ринок ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій використані наступні **методи**: загальнонаукові: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень сутності стратегії виходу фірми на зовнішній ринок); системний і комплексний підходи (при визначенні стратегії виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішній ринок та аналізі її зовнішньоекономічної діяльності); маркетингові методи: методи соціологічних досліджень – опитування (для визначення позицій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейському ринку у порівнянні з іншими виробниками); аналітичні методи: табличний (для подання розрахунків і результатів дослідження), графічний (для побудови графіків).

Інформаційну базу дослідження склали публікації вітчизняних і зарубіжних учених із проблем стратегічного управління та зовнішньоекономічної діяльності, інформація офіційного сайту компанії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та її основних конкурентів, фінансова звітність підприємства, матеріали авторських досліджень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Полтавського університету економіки та торгівлі на тему «Сучасні процеси глобалізації: рушійні

сили, мегатренди, протиріччя» (0113U006220). Внесок автора полягає у висвітленні сутності та значення стратегії виходу фірми на зовнішній ринок.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та одержані результати досліджень представлені на: 53 міжнародній науково-практичній конференції «New Trends in Science and Technology: Global Challenges» (м. Варшава, 5-6 червня 2023 р.).

Публікації. Lukava L., Franko L. Theoretical foundations of an enterprises entry into the foreign market. «New Trends in Science and Technology: Global Challenges»: The 53th International scientific and practical conference» (June 5- 6, 2023) Myśl Naukowa, Poland, Warsaw. 2023. P. 31-33.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Поняття та типи стратегій виходу підприємства на закордонні ринки

Сучасний етап економічного розвитку характеризується виходом національних виробників на зарубіжні ринки. Обмеження меж діяльності вітчизняних компаній лише межами внутрішнього ринку не дозволяє їм повністю розкрити свої виробничі та маркетингові можливості. Більш того, вихід на зовнішні ринки змушує національні підприємства переглядати свої бізнес-стратегії, впроваджувати нові технологічні процеси, підвищувати якість товарів та послуг. Інакше вони не зможуть бути достатньо конкурентоспроможними. Отже, вихід на зовнішні ринки – це процес, з однієї сторони, необхідний, а з іншої – закономірний.

Міжнародний ринок є надзвичайно складним утворенням. Він характеризується значною місткістю, що створює значні перспективи для підприємств, але одночасно висуває і додаткові вимоги до маркетингу. Підприємство має забезпечити відповідність якості товару, упаковки, дизайну, реклами міжнародним стандартам, а виробничого комплексу – сучасному науково-технічному рівню. Персонал повинен вміти налагоджувати тісні зв'язки із закордонними представниками та організовувати на високому професійному рівні міжнародні торги, виставки, ярмарки, конференції тощо. Експортно - імпортна політика підприємства потребує специфічного підходу до підтримання конкурентоспроможності як з кількісних, так і з якісних параметрів, більш старанного дотримання принципів і методів маркетингу [46, с. 27].

Вихід за межі національних кордонів підприємства, що працює на міжнародному ринку, спричинює низку труднощів, пов'язаних з подоланням адміністративних бар'єрів, які обумовлені локальними особливостями кожної окремо взятої країни. У вирішенні цього питання величезна роль відводиться саме стратегії, яку обирає фірма при виході на зовнішній ринок.

Якщо підприємство працювало тільки на внутрішньому ринку і тільки розпочинає свою роботу над тим, щоб вийти на зовнішні ринки, йому доцільно проаналізувати всі відомі стратегії, досвід конкурентів та свої фінансові можливості, обґрунтувати свої практичні дії в цьому напрямі. Для прийняття стратегічно правильних рішень виходу на зовнішній ринок підприємство повинно бачити перед собою чітко описані альтернативи [73]. Правильно обрана стратегія, вірно поставлена місія, цілі та задачі дозволяють підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що в майбутньому може призвести до отримання певних конкурентних переваг.

У вітчизняній та зарубіжній літературі існують різні підходи до розуміння стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. Стратегія як специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей, визначає основні засади функціонування та розвитку, а також підприємницькі, конкурентні і інші функціональні заходи та дії для досягнення бажаного стану.

На думку О. С. Хринюка, розробка стратегії виходу на зовнішній ринок має певні особливості, вона повинна враховувати закони, міжнародні стандарти, традиції країн, корпорацій і ринків, на які планується вихід. Маючи певні особливості, стратегія виходу на зовнішні ринки має будуватись перш за все на принципах, що покладені в основу побудови загальної стратегії. Але вона повинна мати власні інструменти формування, аналізу та проведення. Серед них – методи аналізу продукції, експорту продукції, просування продукції та інші [73].

Полковниченко С. та Єльчищева І. під стратегією виходу підприємства на зовнішній ринок розуміє виключно інституційну форму присутності й функціонування компанії на певному зарубіжному ринку, яка створюється для досягнення її стратегічних цілей [48].

Закрижевська І. В. та Полозова В. М. під міжнародною стратегією фірми розуміють укрупнений опис скоординованих дій з реалізації всього комплексу її міжнародної мети. Головною метою будь якої комерційної фірми є одержання прибутків. Фірми можуть збільшити свої прибутки двома шляхами: додавши до продукції певну цінність, щоб споживачі погодились платити за неї більше, або зменшивши витрати на створення цінності (тобто виробничі витрати) [20].

Болквядзе Н. І. та Лібич І. С. вважають, що стратегія виходу на зовнішні ринки залежить від мети та масштабів діяльності підприємства, характеристик товару та намірів контролювати продажі. Також важливо враховувати потенційний обсяг продажу підприємства, витрати на організацію руху товару та наявність підготовленого персоналу [4].

Таким чином, на основі вивчення праць різних науковців, що стосуються стратегії виходу компанії на міжнародний ринок та її розробки, можна зробити висновок, що вибір стратегії виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови.

Т. М. Циганкова у своїх роботах виділила ряд чинників та факторів, які можуть впливати не лише на вибір стратегії підприємства чи фірми, але й на формування їх тактики: корпоративна політика; характеристика та стан продукту; конкурентні позиції; ресурсні можливості та забезпечення; політичне середовище; фінансові та цінові параметри ринку; рівень економічного розвитку та економічний стан; можливості ринку, геокультурне середовище, ступінь ризику [76]. Деякі з цих факторів мають впливове значення. Тому, перш ніж остаточно прийняти відповідне рішення і почати діяти, керівництво підприємства повинно послідовно з'ясувати ступінь впливу цих показників при виборі та побудові тактики виходу на міжнародні ринки.

Серед найбільш значущих і складних стратегічних рішень підприємств, які орієнтовані на зарубіжний ринок, є вибір оптимального способу проникнення на цей

ринок. В економічній літературі виділяють такі альтернативні стратегії (за способами виходу на зовнішній ринок), як експорт, кооперація та інтеграція [48, 73], (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Джерело: складено автором на основі [73; 72, с.14]

Більшість дослідників розглядає схожу, але дещо іншу класифікацію стратегій: експорт, спільну підприємницьку діяльність, пряме інвестування [77]. Суперечностей між цими підходами немає, оскільки структурні елементи є подібними.

Найпростішим способом виходу на зовнішній ринок є експорт продукції, коли підприємство пропонує товари іноземному споживачу, які виготовляє у власній країні.

Експорт як вивезення товару за кордон для реалізації товарів та послуг, технологій за мірою ділової активності слід ділити на:

- активний – підприємство само збирається виводити свій товар за кордон;
- пасивний – зацікавленість покупців в імпорті конкретного товару.

При врахуванні безпосередньої участі підприємств в експортних операціях можна розрізняти наступні їх форми (рис. 1.2):

Прямі експортні операції – вивозяться власні товари. Прямі експортні операції підприємство здійснює самостійно: через експортний відділ, торгових представників з пошуку закордонних клієнтів, закордонний відділ продажу, закордонних дистриб'юторів чи агентів, дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном.

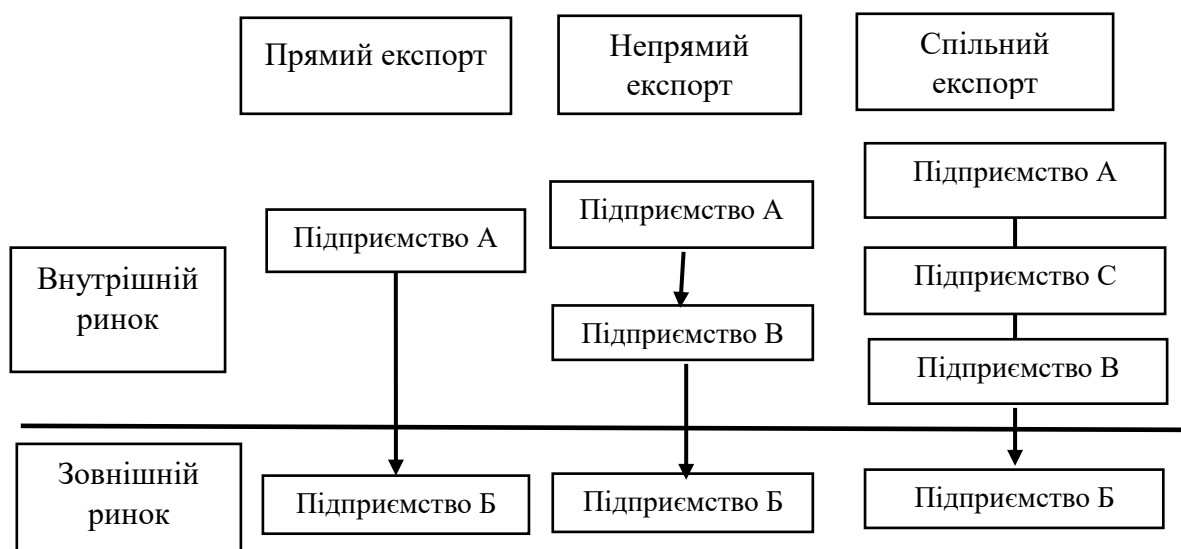


Рисунок 1.2 – Схема організації взаємоз'язків підприємств при різних формах експорту

Джерело: складено автором на основі [73; 72, с.14].

А це потребує великих капіталовкладень, підприємству необхідно вкладати кошти в розвиток власної збутової мережі, володіти значним обсягом інформації про країну, до якої експортується продукція. Проте зростають можливості в управлінні процесом розподілу за кордоном, безпосереднього реагування на зміну ринкової ситуації, налагодженні каналів збуту значних обсягів своєї продукції, продажу її за вищими цінами. Контакт із ринком стає тіснішим, але збільшується рівень ризику [48].

Непрямі експортні операції – продаж товару, що вивозиться за кордон, експортно-торгівельним підприємствам на території своєї країни. Тобто національні посередники-експортери (продають за кордон продукцію, отриману від виробника), вітчизняні агенти з експорту (шукають покупців за кордоном та домовляються з ними про поставки, отримуючи комісійну винагороду) або кооперативна організація,

що управляє експортом компанії. При цьому способі прямий контакт виробника-експортера із закордонним покупцем відсутній. Усі функції з розподілу продукції виконує посередник, який має свої збутові канали й налагоджені зв'язки за кордоном. Експортер зазвичай продає свій продукт посереднику за ціною, яка значно нижче за ціну на конкретному зовнішньому ринку. Ступінь залучення експортера до зовнішнього ринку незначна, а тому його присутність на конкретному ринку може бути нетривалою. Таку стратегію доцільно застосовувати при невеликих обсягах експорту. Але якщо підприємство приймає рішення про довгострокову присутність на зовнішньому ринку та значні обсяги експорту, варто подумати про зміну стратегії.

Спільні експортні операції – одне підприємств кооперується з іншим/іншими з метою постачання товару на зовнішній ринок. Ця форма експорту допомагає вузькоспеціалізованим підприємствам також брати участь у міжнародній торгівлі [73].

Отже, основними можливостями експорту є: розширення ринків збуту; розподіл ризиків за допомогою диверсифікації ринків; оптимізація використання виробничих потужностей та нарощування виробничого потенціалу; продовження життєвого циклу застарілих товарів; посилення конкурентоспроможності підприємства [1, с. 80].

Стратегія кооперації включає ліцензійні угоди, франчайзинг; виробництво за контрактом (укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару); управління за контрактом (наприклад, консультації для іноземних компаній). В основі спільного співробітництва з вибраними партнерами на зовнішньому ринку переважно лежать договори або довгострокові домовленості. Ця стратегія дозволяє оминати тарифні й нетарифні бар'єри виходу на зовнішній ринок, сприяє створенню конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку [48].

Ліцензійні операції як форма кооперації означають передачу на певний термін за винагороду права на використання конкретного винаходу, що належить ліцензіару, покупцю (ліцензіату). Останнім часом активно проводиться діяльність в рамках мережних ліцензійних угод. Перевагами ліцензійних угод є мінімальні ризики та порівняна простота виходу на ринок. Серед недоліків можна виділити наступні:

поява конкурентів, відсутність повного контролю за поширенням, розподіл прибутку між ліцензіатом і ліцензіаром.

Ще однією формою такого підприємництва виступає франчайзинг. Франчайзинг – діяльність фірми (франчайзер), яка має широку популярність у своєму сегменті, допомоги підприємствам (франчайзі) зі становлення та розвитку свого бізнесу під брендом франчайзера. Існує ряд недоліків та переваг цієї форми виходу на зовнішній ринок (рис. 1.3).

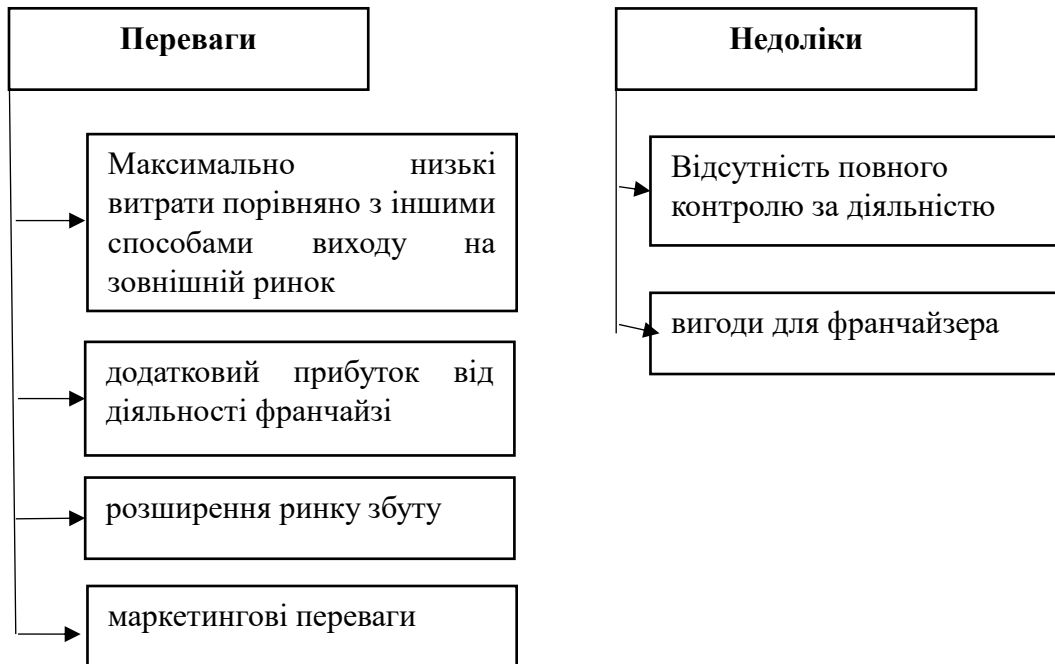


Рисунок 1.3 – Переваги та недоліки франчайзингу як форми виходу на зовнішній ринок

Джерело: складено автором на основі [73]

Міжнародний виробничий контракт – угода між двома сторонами з різних країн щодо виробництва кінцевого продукту без створення власного виробництва. Тобто, підприємство – замовник, що виходить на світовий ринок і відповідає лише за продажі, отримує право власності на товар, вироблений іншим місцевим підприємством, що відповідає тільки за виробництво даного товару. До основних переваг виробничого контракту можна віднести:

- мінімальні капіталовкладення з боку всіх країн – учасниць договору;

- збереження повного контролю над ринком та збутом з боку підприємства замовника;
- збереження повного контролю за виробництвом із боку підприємства-виробника;
- створення позитивного іміджу за кордоном своїх підприємств;
- відсутність валютних ризиків обох для сторін.

Слабкі сторони провадження за контрактом:

- труднощі у пошуку партнера;
- можливість надалі перетворення партнера на конкурента;
- проблеми у контролі якості виробництва;
- як правило, короткострокове співробітництво.

Компенсаційні угоди за своєю суттю можна віднести до бартерних операцій. Їх формами може бути: оплата поставками готової продукції, клірингові угоди, торгівля з блокованого рахунку та сама зустрічна торгівля. Стратегія дій за компенсаційними угодами має ряд переваг як для імпортера у вигляді ввезення продукції без витрат валюти та, як наслідок – заощадження коштів, так і для експортера через проникнення на закриті ринки і як наслідок – можливість отримання додаткової вигоди.

Стратегія інтеграції передбачає створення спільних підприємств (об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів); створення власних філій за кордоном та відкриття дочірніх підприємств (пряме інвестування). Стратегія інтеграції характеризується найвищими рівнями капіталовкладень і ризику, однак ступінь залучення підприємства до ринку, ресурсів і преференцій є достатньо високою. Компанія здійснює прямі інвестиції і діяльність на зовнішньому ринку на основі права власності. Перевагою спільного підприємства є отримання знань і умов ведення бізнесу та культури в приймаючій країні [48].

Спільне підприємство – об'єднання підприємств різних країн із єдиною метою створення місцевого підприємства; підприємства є співвласниками цього підприємства, і кожне з них бере участь в управлінні ним. Спільне підприємство виявляється у спільному володінні активами, несенні ризиків і розпорядженні

прибутком новоствореної фірми. Спільне підприємство сприяє розвитку двосторонніх та багатосторонніх відносин країн-учасниць. Варто виділити особливий вид спільних підприємств – контрактне спільне підприємство, в якому не використовується злиття капіталу із заснуванням додаткового підприємства. Сторони співпрацюють лише для реалізації конкретного проекту, спільно несучи ризики та збитки і спільно розпоряджаючись прибутком. Серед переваг та недоліків спільного підприємства можна виділити наступні (рис.1.4).

Підрядне виробництво – спільне підприємство, у якому підприємство укладає

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • допомога у вивченні та адаптації на зовнішньому ринку; • отримання податкових та інших пільг; • якнайшвидший розвиток та впровадження технологій, можливість обміну технологіями; • розподіл зовнішніх, відносно підприємств, зовнішніх ризиків між двома або більше сторонами; • доступ до дешевших, різноманітних ресурсних джерел. 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність єдиної думки під час ведення бізнесу щодо інвестицій, маркетингу, ринку збуту тощо.

Рисунок 1.4 – Переваги та недоліки спільного підприємства як форми виходу на зовнішній ринок

Джерело: складено автором на основі [33].

договір на випуск продукції із зарубіжними підприємствами. Багато західних фірм використовували цю модель для виходу на ринки Південно-Східної Азії, зокрема Тайваню та Південної Кореї. Прикладом є концерни галузі автомобілебудування Toyota, Nissan та ін., які активно використовують комплектуючі постачальників у своєму виробництві. Основними недоліками у цій стратегії бачиться низький рівень контролю за процесом виробництва та як наслідок – втрата потенційного прибутку

від виробництва. Перевагами підрядного виробництва є можливість швидкого старту загального проекту, невеликий ризик для обох сторін, а також можливість організувати спільне партнерство з місцевим виробником.

Складальне виробництво в зарубіжних філіях – це трансферт засобів виробництва, капіталу, трудових ресурсів та технологій (ноу-хау) в іноземну компанію з метою створення та експлуатації власного виробництва (монтаж кінцевого продукту з вузлів та деталей). До переваг можна віднести меншу вартість витрат на комплектуючі, ніж на готову продукцію. Пряме інвестування – це створення виробничих чи складальних підприємств за кордоном.

Виділяють три види іноземних прямих інвестицій, що ведуть до створення власного підрозділу чи спільного підприємства, (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Види прямих іноземних інвестицій, що ведуть до створення спільного підприємства

Вид	Значення
1. Інвестиції, які пов'язані з маркетингом.	При цій формі інвестування фірма заміняє вивезення продукції за кордон або його частину виробництвом товару всередині цієї країни.
2. Інвестиції, які спрямовані на зниження витрат.	Підприємств прагне використовувати нижчу вартість праці чи інших ресурсів у країні-імпортері.
3. Інвестиції, які пов'язані з доступом до корисних копалин.	Деякі іноземні підприємств, що виходять на ринок держави, отримують від нього право на доступ до корисних копалин у разі створення видобувного підприємства.

Джерело: складено автором на основі [73].

Власні підрозділи можуть створюватися шляхом інвестування у будівництво нового заводу за допомогою придбання або злиття. Відповідно до цього існують стратегічні альянси. Вступ до альянсу властивий як глобальним, так і меншим за обсягом підприємствам, які намагаються зміцнити свою конкурентну позицію. Дослідивши стратегічний альянс, можна виділити наступні переваги:

- підприємство розвиває відносини з місцевими споживачами, урядом;
- підприємство має нижчі витрати за рахунок використання більш дешевої сировини або праці, а також відсутність мит, транспортних витрат;

- фірма залишає за собою тотальний контроль над інвестиціями, виробничою та маркетинговою стратегією;

- відсутність грошових ризиків.

Недоліки стратегічного альянсу:

- використання різних інструментів зовнішнього маркетингу вимагає від фірми великих вкладень;

- складність зайняти стабільне становище;

- певною мірою залежність від діяльності підприємств-партнера.

Наступною стратегією виходу підприємства на зовнішній ринок є поглинання – це угода, метою якої є встановлення контролю за іншою організацією, яке здійснюється шляхом придбання статутного капіталу. Слід відзначити, що за деякими даними, міжнародні поглинання займають близько 60% всіх досконалих поглинань [71, с. 124]. Поглинання користуються популярністю тому, що вони забезпечують підприємствам швидкий доступ до ринку. Проте такий вид угод вкрай дорогий, оскільки підприємства часто купуються за ціною, вищою за ринкову.

Під час прийняття рішення про вибір стратегії поглинання міжнародного підприємства варто враховувати законодавче регулювання підприємств, що поглинається – наприклад, Китай має обмеження на володіння іноземців місцевими підприємствами, а в США лише американцям дозволено володіти, наприклад, телевізійними каналами. Аналогічно, іноземцям не можна володіти часткою понад 25% акцій авіапідприємств США. Поглинання – це хороша стратегія, коли є можливість отримання економії на обсягах (наприклад, бездротові телекомунікації). Проте, це дуже ризикова стратегія виходу на міжнародний ринок, оскільки, за статистикою, близько 40-60% поглинань не можуть збільшити свою ринкову вартість на кількість інвестованих коштів. Подібні дослідження були проведені KPMG та McKenzie, які також стверджують, що приблизно в 70% випадків поглинання не дають очікуваних результатів [71, с. 124]. Незважаючи на це, менеджери зацікавлені в поглинанні – адже вони отримують як матеріальні, так і нематеріальні активи, базу покупців, налагоджену логістику, бренд, що, можливо, важко побудувати самостійно через культурні відмінності між країнами.

Таким чином, систематизувавши всі стратегії за описаними вище критеріями, можна дати їм загальну порівняльну характеристику, яка буде корисна підприємствам при виборі початкової або альтернативної стратегії виходу на зовнішні ринки (табл. 1.2).

Яку б торговельну стратегію виходу не вибрала б фірма-експортер, цілями залишаються максимізація вигоди, розвиток бізнесу, покращення ділових стосунків з країною-імпортером, налагодження партнерських зв'язків, створення позитивної репутації і залучення інвестицій у країну.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика стратегій на підставі відібраних критеріїв

Критерій	Стратегія												
	Непрямий експорт			Прямий експорт		Кооперація				Інтеграція			
	Представники зарубіжних підприємств на внутрішньому ринку	Зовнішньоторгові представники на внутрішньому ринку	Експортні агенти	Зарубіжні збутові і агентські організації на зовнішньому ринку	Спеціально створені збутові організації на зовнішньому ринку	Ліцензійний договір / франшизайзинг	Підрядне виробництво / управління по договору	Компенсаційні угоди	Виробництво за контрактом	Спільне підприємництво (підрядне виробництво)	Складальне виробництво	Пряме інвестування	Поглинання
Швидкість виходу	Висока			Середня		Висока		Низька	Середня	Низька	Висока	Висока	
Рівень капіталовкладень	Низький			Залежно від ступеня участі	Від низького до середнього				Залежно від ступеня участі: від середньої до дуже високої				Висока
Прямі інвестиції	Відсутні			Присутні	Відсутні		Присутні		Присутні				
Рівень управління / контролю за кордоном	Відсутній	Низький		Середній				Низький		Високий			
Рівень ризиків	Низький			Високий	Середній		Н	Низький		Від середнього до дуже високого			

Джерело: складено автором на основі [73]

Таким чином, можна зробити висновок, що основними стратегіями виходу підприємств на зарубіжний ринок можуть стати експорт, кооперація та інтеграція, кожна з яких має свої форми, що урізноманітнює подальші дії, тактику та ділові стосунки суб'єктів господарювання, потребує різних ресурсів як за складом, так і за обсягом.

1.2. Мотиви та етапи виходу підприємства на міжнародні ринки

Вихід підприємств на зовнішні ринки зазвичай є тривалим еволюційним процесом. Для фірми вихід на зовнішній ринок зводиться до вирішення ряду проблем та досягнення поставлених цілей, таких як залучення нових клієнтів, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності, отримання переваг за рахунок ключової компетенції, зниження ризику країни за рахунок диверсифікації, збільшення ринкової капіталізації компанії та інші.

Нині в умовах глобалізації вибір форм міжнародного бізнесу як сфери зовнішньоекономічних відносин між суб'єктами господарювання зумовлений певними передумовами (рис.1.5).



Рисунок 1.5 – Передумови вибору форм міжнародного бізнесу при виході на зовнішній ринок

Джерело: складено автором на основі [78].

Вирішення проблеми виходу компаній на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки [66].

Ф. Котлер виділяє такі мотиви виходу підприємств на зовнішній ринок: надання зовнішніми ринками можливості отримання більш високого доходу; економія витрат шляхом збільшення масштабів реалізації; зниження ризиків внаслідок зменшення залежності від внутрішнього ринку; вимоги клієнтів компанії, які обслуговуються за межами національних кордонів [31].

В. Алексунін визначає інший набір мотивів виходу підприємств на міжнародний ринок:

- можливість продовження життєвого циклу товару (що досить актуально за нинішньої тенденції до його скорочення);
- підвищення престижу фірми, пов'язане з виходом на зовнішні ринки (особливо ринки розвинених країн), прагнення наблизитися до споживача з метою зниження витрат і одержання можливості більш гнучко реагувати на зміни ринку;
- появу сприятливих умов для проникнення на нові зарубіжні ринки збуту продукції.

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

Отже, дослідження поглядів різних науковців щодо переліку мотивів виходу фірми на міжнародний ринок дає змогу зробити узагальнення (табл.1.3). Доречно зауважити, що проаналізовані мотиви є досить вагомими для підприємств, проте набагато більше значення має можливий позитивний рух кривої ефективного попиту на наукомістку продукцію українських підприємств при виході на глобальні ринки. Розробка стратегії виходу на зарубіжний ринок, на нашу думку, має включати певні етапи, кожен з яких спрямовується на вирішення конкретних завдань (рис. 1.6).

Таблиця 1.3 – Мотиви виходу фірми на міжнародний ринок

Мотиви виходу фірми на міжнародний ринок	Відносно низькі можливості розширення внутрішнього ринку та невідповідність законодавчої бази;
	висока конкуренція на внутрішньому ринку; розсіювання ризиків шляхом завоювання закордонних ринків;
	поліпшення завантаження наявних і додатково створюваних потужностей;
	зниження витрат на заробітну плату, сировину, транспорт, зменшення податкових виплат, зокрема шляхом використання різних форм виробництва продукції за кордоном, включаючи навіть реімпорт із відповідними ціновими пільгами для внутрішнього ринку;
	продовження життєвого циклу товару;
	використання державних програм сприяння, які діють у своїй країні чи за кордоном;
	створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо;

компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збуту у відповідних країнах;
подолання тарифних та нетарифних бар'єрів шляхом організації закордонного виробництва;
отримання доступу до ноу-хау, який можливий за умови тривалої роботи на відповідних закордонних ринках, наприклад у формі партнерства з фірмами;
забезпечення довгострокового успішного збуту і економічного зростання тощо.

Джерело: складено автором на основі [8].

1-й етап – визначення мотивів, цілей та задач при виході на зовнішні ринки. Виконання цього етапу дає змогу виявити причини, за якими підприємству необхідно розглядати вихід на зовнішні ринки як пріоритетний напрям діяльності. Виходячи із сформульованої місії, стратегічних цілей визначити для себе можливі цілі і завдання. На світовому ринку до таких конкретних цілей можуть відноситися наступні характеристики: географічна область, для якої встановлюється дана мета – регіон, країна або група країн; часовий термін досягнення мети; кількісна рекомендація бажаного фірмою стану або результату; зміст, тобто що саме необхідно досягнути в ході міжнародної діяльності [20].

На думку Пенської І.О., робота на міжнародному ринку може переслідувати економічні та комунікаційні цілі. До економічних можна віднести:

– збільшення частки ринку;

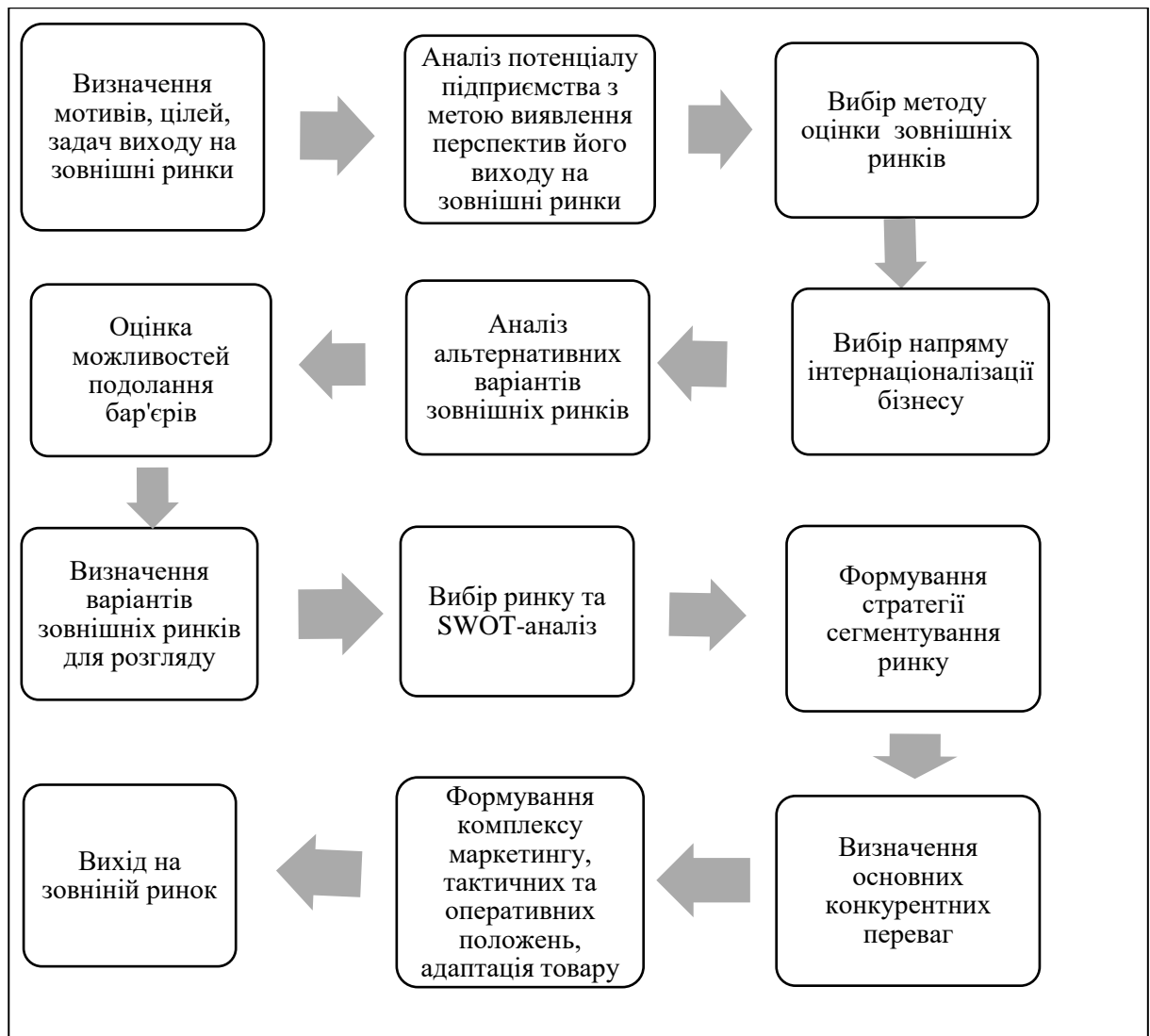


Рисунок 1.6 – Етапи виходу підприємства на зовнішній ринок

Джерело: складено автором на основі [73; 45, с. 9].

- забезпечення виходу на нові ринки збуту;
- збільшення обсягів збуту продукції;
- збільшення ступеня проникнення на вже освоєні підприємством ринки;
- отримання максимального прибутку, який неможливо отримати на внутрішньому ринку.

Комунікаційні цілі включають підвищення усвідомленості населення зарубіжних країн про товари та послуги фірми, формування попиту і стимулювання рішень про купівлю товару, формування позитивного іміджу і прихильності товарам і послугам фірми [45, с.10].

Задачі, що виконуються на даному етапі, можуть бути наступними: отримання

більш високого доходу; підвищення престижу фірми; економія витрат шляхом збільшення обсягів реалізації; завоювання новітніх ринків та розширення кордонів діяльності фірми; отримання не тільки практичних навичок, а й новітніх ідей, організація фірми на новому рівні. Всі перераховані цілі формують спрямованість подальшого аналізу, який здійснюється безпосередньо відповідним підрозділом на підприємстві, або за допомогою залучених спеціалістів аналітиків [20].

2-й етап – аналіз потенціалу підприємства з метою виявлення перспектив його виходу на зовнішні ринки. Особливо важливим є встановлення наявності у нього необхідних для цього ресурсів та інших можливостей [73]. До них слід віднести фінансові та трудові ресурси, виробничі потужності, НДДКР, транспортно-логістичні та маркетингові можливості. За допомогою аналізу вивчаються тенденції розвитку; ґрунтовно і системно розробляються чинники зміни результатів діяльності, аргументуються плани й адміністративні рішення, відбувається контроль за їх реалізацією; виявляються резерви поліпшення ефективності виробництва, оцінюються наслідки діяльності підприємства, формується економічна стратегія розвитку підприємства [20]. Для успішного виходу на закордонний ринок керівництво підприємства має чітко розуміти, за рахунок яких ресурсів воно здійснюватиме свою міжнародну діяльність та в які бізнес-одиниці вкладатиме свій капітал.

3-й етап – вибір методу оцінки зовнішніх ринків. Вибір нового ринку – складне управлінське рішення, довгострокові наслідки якого можуть бути як позитивними, так і негативними, тому важливо визначити спосіб оцінки зарубіжних ринків із врахуванням особливостей конкретного підприємства. При виході підприємства на зовнішній ринок необхідно враховувати головну складову макросередовища – світову ринкову кон'юнктуру. Під світовою ринковою кон'юнктурою слід розуміти конкретну економічну ситуацію на світовому ринку, що склалася в певний момент часу в результаті взаємодії сукупності факторів, що визначають рівень та динаміку цін, а також співвідношення попиту та пропозиції на товари та послуги [28, с. 123].

Оцінюючи необхідність та можливість виходу своїх підприємств на зовнішній ринок, експортерам слід врахувати якомога більше чинників, які мають потім оцінюватися за певною сукупністю критеріїв:

1. Чинники ринку та ринкового потенціалу підприємств: обсяг, еластичність і сезонність попиту та пропозиції, ринковий потенціал (ресурсні, управлінські, стратегічні, маркетингові та інші можливості підприємств), стадії життєвого циклу, темпи розширення галузевого ринку та ін.

2. Технологічні та економічні чинники: стан виробничих потужностей, рівень використання доступних технологій, доступність ринку (можливість вільного виходу на міжнародний ринок), бар'єри при проникненні на ринок (інституційні, законодавчі, географічні та ін.), ступінь інтенсивності капіталовкладень на ринку та інші.

3. Конкурентні чинники: структурні особливості галузевого ринку, наявність конкурентних об'єднань та угруповань, ступінь диференціації між конкурентами тощо [73].

4. Чинники ринкового середовища: соціально-культурні, демографічні, політичні, правові, географічні, економічні.

4-й етап – вибір напряму інтернаціоналізації бізнесу. Вибравши стратегію розвитку, керівництво підприємства має визначити напрямки інтернаціоналізації бізнесу. Кожна фірма чи підприємство обирає ту форму виходу на міжнародний ринок, яка буде найбільш вигідною, оскільки кожна з форм потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє й більш високі прибутки [78].

Вибір методу виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів керівництва контролювати продаж. Також враховується потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу. У загальному вигляді на цьому етапі при виборі методів виходу на зовнішні ринки здійснюється оцінка таких критеріїв: форма руху капіталу; рівень витрат пов'язаних з виходом на закордонний ринок, ступінь привабливості інвестування, контроль ринку тощо [13].

5-й етап – аналіз альтернативних варіантів зовнішніх ринків. Після встановлення напрямів інтернаціоналізації бізнесу та формування переліку передбачуваних до освоєння зарубіжних ринків необхідно виявити та проаналізувати передумови для освоєння зарубіжного ринку і виявити та проаналізувати бар'єри входу на ринок. Цей процес починається з аналізу тотальних обмежень при використанні критеріїв, які повинні містити істотні фактори оцінки міжнародних ринків, бути відповідними до стратегічних факторів підприємства, бути незалежними один від одного і ґрунтуватися на достовірній інформації. У цьому випадку використовуються основні критерії сегментації закордонних країн і їх споживачів, такі як демографічні, природні та географічні, економічні та науково-технічні, політико-правові та соціальні, культурні та поведінкові [13].

Вибір ринку та можливість виходу з нього – це суттєва відмінність міжнародного маркетингу від внутрішнього. Саме тому управлінські рішення щодо виходу на певний зарубіжний ринок можуть мати як позитивні, так і негативні довгострокові наслідки для досліджуваних підприємств. Залежно від глибини обґрунтування управлінського рішення необхідно виділити три підходи до вибору зовнішнього ринку: суб'єктивний, дискретний, комплексний. Кожний із підходів виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які потрібно розглядати у контексті, насамперед, особливостей товару [13].

Мета цього етапу – визначити найбільш перспективні зарубіжні ринки.

6-й етап – оцінка можливостей подолання бар'єрів. На даному етапі керівництву підприємства необхідно зрозуміти, чи переборні раніше виявлені бар'єри, які ресурси і який їхній обсяг необхідний для подолання даних бар'єрів, чи підприємство в подальшому зможе забезпечити необхідний обсяг ресурсів. Адже в умовах глобалізації діяльність господарюючих суб'єктів з освоєння зовнішніх ринків визначаються сукупністю вхідних бар'єрів, створених національними або іноземними виробниками, урядами іноземних країн, а також пов'язаними з природними характеристиками (ресурсами та технологіями), що можуть впливати на формування нових перешкод або підсилювати існуючі.

Нові вхідні бар'єри, що виникають на глобальних ринках, можуть бути спричинені такими факторами: відмінностями між країнами у вартості факторів виробництва та їхньому асортименті; різними господарськими та юридичними умовами діяльності на іноземних ринках; відмінностями можливостей здійснювати моніторинг господарської діяльності іноземних конкурентів; наявністю, крім місцевих конкурентів, міжнародних фірм-суперників; різною роллю та торговою політикою урядів іноземних держав [13]. В умовах закритих національних економік і укорінені фірми, і їх конкурентне оточення мають справу з однаковими цінами на ресурси та однаковим асортиментом виробничих ресурсів, що є доступним в цій країні. Тому в закритій економіці фірми можуть лише маніпулювати обсягом доступних ресурсів для отримання конкурентних переваг перед суперниками.

Але в умовах відкриття національних кордонів і обміну товарами та послугами між країнами фірми зіштовхуються з проблемою різних цін на однакові ресурси в різних країнах. А тому в умовах відкритих економік національні фірми, крім питання: скільки придбати виробничих ресурсів, що було актуальним в часи закритих економік, мають вирішити: де можна придбати ці ресурси дешевше?

Умови діяльності на іноземних ринках створюють додаткові перешкоди для експансії на цих ринках національних виробників. Вони зумовлені тим, що в умовах глобалізації фірми виходять на зовнішні ринки, правила гри яких їм заздалегідь невідомі, що вимагатиме в подальшому додаткових витрат на дослідження й вивчення встановлених правил поведінки. Тобто експансія зовнішніх ринків вимагає і додаткових витрат з боку фірм-експортерів які є певним вхідним бар'єром на шляху освоєння цих іноземних ринків.

В умовах глобалізації набувають важливого значення такі чинники, як мовні перепони, шкала цінностей, пріоритетів, національна культура, що мають братися до уваги під час створення ефективної міжнародної реклами та специфічного асортименту продукції для кожної окремої країни. Для фірм, які здійснюють експансію зовнішніх ринків і піклуються про збереження свого іміджу, намагаються використовувати нові технології, бути впевненими в ефективному захисті своїх інтересів, бар'єрами входження на зовнішні ринки можуть стати:

- висока корумпованість, значний тягар державного регулювання бізнесу, неефективна правова база залагодження конфліктів, неетична поведінка місцевих органів влади;
- невисокий рівень захисту прав інтелектуальної власності, незначний доступ до останніх технологій та інновацій, неефективне законодавство в сфері інновацій, відсутність заохочення розробки високотехнологічних продуктів з боку іноземного уряду;
- значна монополізація та картелізація зовнішніх ринків, неефективна антимонопольна політика, значні податки та чисельні процедури започаткування бізнесу, наявність високих торговельних бар'єрів, значний тягар митних та немитних обмежень;
- слабкий розвиток фінансових інституцій, незначний доступ до позичок, значний рівень інфляції, жорстке регулювання прямих іноземних інвестицій, відсутність можливостей для венчурного капіталу, невисокий ступінь захисту інвесторів, незначний розвиток каналів постачання та збуту тощо [20, 9].

Ще одним фактором, що створює суттєві перешкоди перед національними фірмами для отримання конкурентних переваг на зовнішніх ринках, є існування, крім місцевих фірм, транснаціональних корпорацій (ТНК). Такі корпорації, на відміну від суто національних фірм, мають зареєстрований міжнародний капітал, що дозволяє їм мати представництва і здійснювати виробництво в різних країнах. Тому для успішної конкуренції з подібними фірмами національні виробники мають володіти значними фінансовими ресурсами для того, щоб мати можливість організувати виробництво в такому масштабі, який би давав їм можливість бути гідним суперником подібним транснаціональним корпораціям.

Також дуже вагомими чинниками, що сприяють або заважають виходу національних фірм на зовнішні ринки, є різні інструменти внутрішньої та зовнішньої економічної політики урядів іноземних держав. Вони можуть стосуватися реєстрації, ліцензування діяльності, закриття бізнесу та процедур, пов'язаних з банкрутством підприємств; режимів національної валюти, регламентації вивозу та ввозу капіталу, репатріації прибутку; податкових процедур,

принципів оподаткування, податкових пільг та санкцій, субсидіювання; підтримки певних галузей економіки, питання злиттів та поглинань, домінування та узгоджених дій господарюючих суб'єктів на внутрішніх ринках; митних та не митних обмежень, умов здійснення експорту та імпорту товарів та послуг, наявності та чисельності митних процедур та митних органів тощо [20].

7-й етап – визначення варіантів зовнішніх ринків для розгляду. З метою подальшого планування підприємство має відмовитися від ринків, що підходять під такі параметри: бар'єри виходу на закордонний ринок непереборні; бар'єри виходу на закордонний ринок переборні, але підприємство не має необхідного обсягу ресурсів; бар'єри виходу зарубіжний ринок переборні, необхідний обсяг ресурсів є, але обсяг цих витрат має неприйнятний термін окупності.

8-й етап – вибір ринку та SWOT-аналіз. Основною метою цього етапу є остаточний вибір зарубіжного ринку для освоєння підприємством.

9-й етап – формування стратегії сегментування ринку. Для цього підприємству потрібно проаналізувати такі параметри:

- цільові споживачі зарубіжного ринку за низкою критеріїв (соціально-демографічні, географічні, характеристики фізичного стану, поведінкові характеристики);
- потреби споживачів зарубіжного ринку;
- фактори попиту [3].

10-й етап – визначення основних конкурентних переваг. Конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.

11-й етап – формування комплексу маркетингу, тактичних та оперативних положень, адаптація товару. Саме на цьому етапі відбувається розробка ринкової маркетингової стратегії підприємства. Маркетингова стратегія продукує та реалізує цілі, задачі підприємства-виробника і експортера по кожному окремому ринку, або сегменту ринка та по кожному товару за визначений термін. У рамках розробки маркетингової стратегії підприємством повинна здійснюватися оцінка позиції компанії на ринках її присутності; виявлення конкурентних переваг компанії, її

сильних та слабких сторін в умовах загроз і можливостей ринку; оцінка існуючих і виявлення перспективних сегментів ринку; визначення цілей щодо ринків і його сегментів; визначення позиції компанії на ринках; розробка на основі позиції компанії альтернативних рішень щодо комплексу маркетингу. За допомогою цих стратегій підприємство спроможне досягти своєї мети [20].

Адаптація товару передбачає зміну характеристик продукції відповідно до умов конкретної країни та переваги, що склалися на цільовому ринку. Можуть також враховуватись релігійні переконання або існуючі заборони. Зазвичай розглядаються кілька рівнів адаптації товару. Підприємство може, наприклад, адаптувати конкретну модель товару для західноєвропейського чи американського ринку, ринку Китаю чи його окремої провінції [72].

12-й етап – вихід на зовнішній ринок. Заключний етап дозволяє виявити відповідність чи не відповідність фірми зовнішнім ринкам та сформулювати за необхідності тактику чи механізми дії. На цьому етапі відбувається створення системи міжнародної маркетингової інформації на підприємстві, формування необхідної правової бази для діяльності компанії на зарубіжних ринках, розробка маркетингових програм та планів, розподіл наявних коштів за цілями, часом і підрозділами підприємства, створення економічних стимулів для експортної діяльності підрозділів окремих співробітників, навчання персоналу необхідним знанням і технологіям маркетингової діяльності компанії на зарубіжному ринку тощо [9].

Таким чином, проведене дослідження доводить, що для проникнення фірми на світові ринки необхідним є створення та доцільне використання стратегій фірми. Розробка методів та шляхів виходу підприємством на міжнародні ринки, своєчасне виявлення і визнання помилок завдяки стратегічному плануванню допоможе обійти бар'єри, помилки, а також розробити коригувальні рішення, а це, в свою чергу, допоможе підприємству чи компанії вирішити маркетингові і тактичні завдання на закордонному ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі «Теоретичні аспекти розробки стратегії виходу компанії на зовнішні ринки» досліджено сутність поняття стратегії виходу компанії на зовнішній ринок, основні типи стратегій, мотиви та цілі, які ставить перед собою підприємство при виході на міжнародний ринок, також основні етапи виходу компанії на ринки.

Досліджено, що в умовах глобалізації сучасної економіки значна кількість підприємств прагне освоювати зовнішні ринки, тим самим стверджуючи лідируючі позиції у власній галузі. Вихід бізнесу на міжнародну арену дозволяє залучити нових клієнтів, знизити ризик збитків, підвищити конкурентоспроможність підприємства та збільшити його капіталізацію.

Обґрунтовано, що вибір методу виходу фірми на зовнішні ринки залежить від низки чинників, серед яких вартість, рівень ризику і рівень контролю за процесом, а серед основних мотивів виходу підприємства на міжнародний ринок можна виділити такі: надання зовнішніми ринками можливості отримання більш високого доходу; економія витрат шляхом збільшення масштабів реалізації; зниження ризиків внаслідок зменшення залежності від внутрішнього ринку; вимоги клієнтів компанії, які обслуговуються за межами національних кордонів.

У загальносвітовій практиці виокремлюють три базові стратегічні напрями виходу компанії на зовнішній ринок: експорт, спільна підприємницька діяльність, пряме іноземне інвестування за кордон. Експортна діяльність передбачає виробництво товарів і послуг на основному внутрішньому ринку підприємства (або в третій країні) і продаж цих товарів на цільовому зовнішньому ринку. Якщо

підприємство обрало експортний спосіб виходу на нові ринки, то деякі функції в просуванні товару зберігає за собою, а інші передаються посередникам на зовнішніх ринках. Рівень делегування повноважень визначає рівень відповідальності і ризиків.

Існує три можливі напрями експортної діяльності: прямий, непрямий і спільний експорт. Перевагами експортної діяльності є мінімальні ризики і витрати, а недоліками – низький рівень контролю обраних торгових посередників в цільовій країні.

Спільна підприємницька діяльність – це вид роботи з зовнішніми ринками, що передбачає неповне володіння підприємством, яке здійснює свою діяльність на міжнародному ринку, але поділ з ним певною мірою відповідальності і контролю. В результаті такої взаємодії основне підприємство передає посереднику свої знання, досвід, навички та частину ресурсів, а натомість отримує гарантію транслювання на цільовому зовнішньому ринку певної стратегії і певну гарантію продажів. Існує чотири типи співпраці в цьому напрямі: ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво або спільне підприємство.

Інвестиційний спосіб розширення бізнесу передбачає повний контроль бізнесу на цільовому зовнішньому ринку (повне володіння підприємством в цільовій країні). Така стратегія виходу на зовнішній ринок передбачає форму філіалу або окремого незалежного від головної компанії підприємства.

Таким чином, одним з основних завдань підприємств є вихід на зовнішній ринок, однак ця стратегічна ціль характеризується більшими ризиками та потребує урахування відмінностей в культурних, економічних, політичних та правових умовах. Важливо розуміти, що робота на зовнішньому ринку передбачає вищий рівень конкуренції і вимог щодо якості продукції, упаковки, маркування, а також значніших затрат, пов'язаних з міжнародними маркетинговими дослідженнями і реалізацією продукції.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РИНКАХ

2.1. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

В Україні пивоварна галузь є досить потужною складовою харчової промисловості. На даний час у країні виготовленням пива займаються як великі міжнародні компанії так і невеликі пивоварні. Криза в країні негативно відобразилась на пивоварній галузі.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це приватне акціонерне товариство, що функціонує на ринках пива та безалкогольних напоїв України. Перше полтавське пиво почали варити на місцевому пивзаводі в 1965 році. Цей напій швидко отримав визнання гурманів України. Відтоді вже півстоліття у Полтаві варять чудове пиво. Нинішня продукція поєднує в собі відмінні смакові якості, натуральні інгредієнти і нову традицію пивоваріння центральної України. Полтавське пиво – це легенда, яка виросла без сторонніх впливів і віянь. Саме тому пиво заводу відрізняється від багатьох інших сортів своїм м'яким впізнаваним смаком [52].

У радянський період пивзавод був частиною Полтавського об'єднання «Укрхарчопром». До середини 80-х років підприємство спеціалізувалося тільки на випуску пляшкового і розливного пива. У 1985 році був побудований цех з розливу безалкогольних газованих напоїв. Його виробнича лінія могла випускати до 470 тис. декалітрів продукції. У 1990-ті роки на гребені відчуження великих підприємств від

держави, завод був приватизований у формі закритого акціонерного товариства. В кінці 1990-х років була введена в дію автоматична лінія з розливу в КЕГ-тару, потужністю 50 КЕГ на годину. Перші 4 циліндроконічних комбі-танка в Україні були запущені в 1999 році саме на полтавському заводі. У 2001 році введено в експлуатацію лінію по наливу пива в КЕГ-тару потужністю 120 КЕГ на годину. У тому ж році був відкритий новий цех, в якому запроваджена прогресивна технологія розливу пива. Незабаром запрацювала ще одна лінія розливу в ПЕТ-пляшки й діжки (барила, барильця), які стали фірмовим знаком полтавського пива. Автоматична лінія здатна випускати 36 тисяч пляшок на годину. За допомогою цих та інших нововведень завод вийшов на виробничу потужність 6 млн. декалітрів продукції на рік. На підприємстві працює сучасне обладнання пропагації дріжджів і автоматична станція СІР, також є власні свердловини для отримання власної артезіанської води [52].

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є юридичною особою. З 2017 року у зв'язку зі зміною типу Товариства з публічного на приватне, найменування підприємства – Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», скорочена назва – ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Підприємство здійснює свою діяльність на підставі Статуту та у відповідності з нормативно правовими актами, що регулюють сферу підприємницької діяльності в Україні. Місце знаходження Товариства: 36008, м. Полтава, вул. Європейська, 160 [52]. Статутний фонд Товариства станом на 1.01.2023 року становив 67416310,5 грн. Виконавчий орган управління товариства – Дирекція, яка складається із генерального директора, заступника генерального директора, членів дирекції (рис.2.1). Метою діяльності товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та статутом підприємства [62]. Основним предметом діяльності Товариства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду. У відповідності зі Статутом основними видами діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є:

- 11.05 Виробництво пива;

- 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;
- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи;
- 46.34 Оптова торгівля напоями;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах [62].

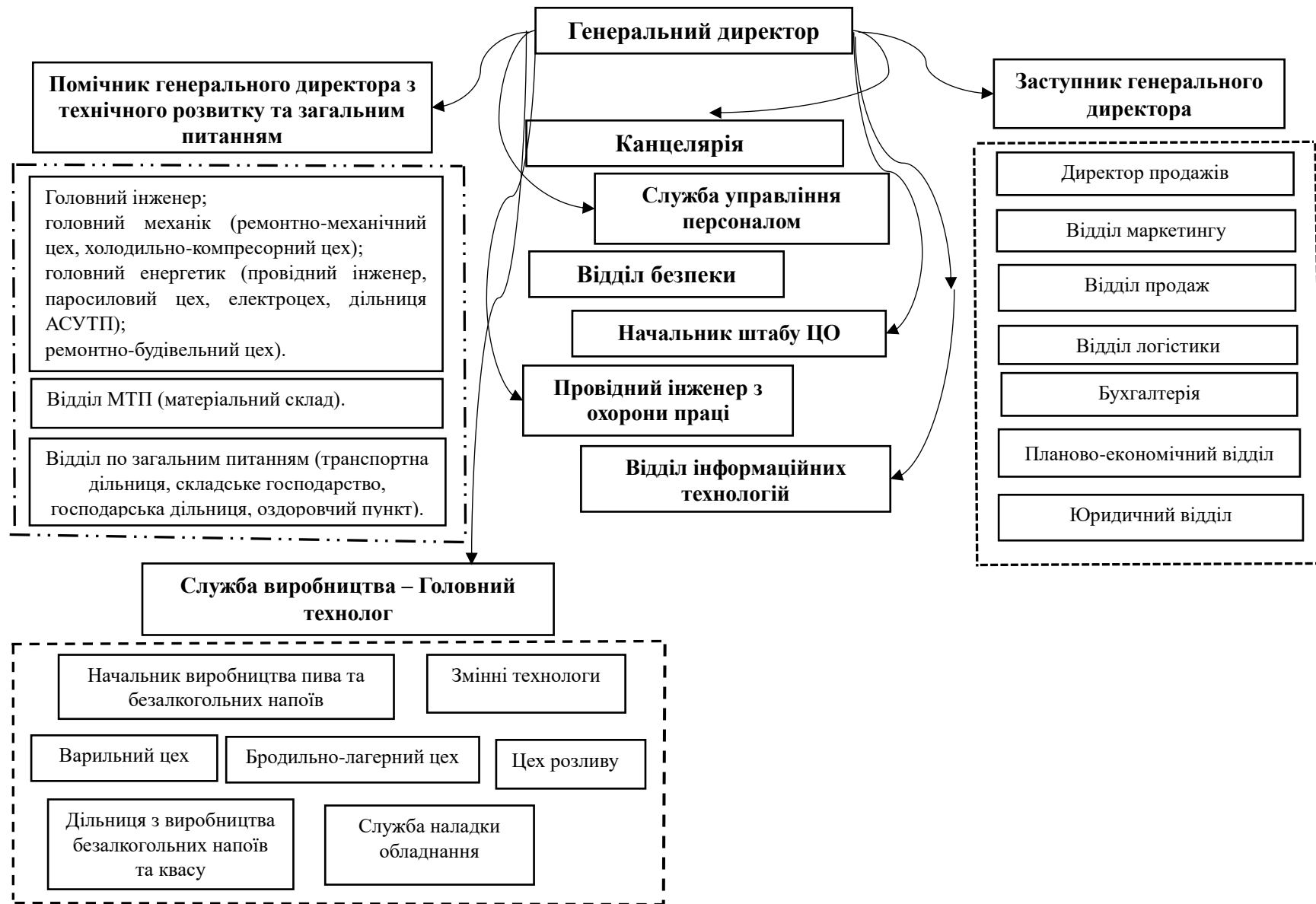


Рисунок 2.1 – Організаційна система управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Джерело: складено автором на основі [59].

Асортимент продукції компанії постійно розширюється. На початку 2023 року підприємство пропонувало екологічне чисте пиво 43 найменувань, 21 найменувань безалкогольних напоїв та 4 – квасу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні торгові марки пива від ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Торгові марки алкогольних напоїв	Торгові марки безалкогольних напоїв
1.	Пиво «Диканські вечори»	Квас хлібний «Полтавський хлібний»
2.	Пиво «Жигулівське»	Напій сильногазований «Тьотя Груша»
3.	Пиво «Ай-Нікола»	Напій сильногазований «Мохіто»
4.	Пиво «Полтавське класік»	Напій сильногазований «Полтава Буратіно»
5.	Пиво «Діжка розливного»	Напій сильногазований «Полтава Байкал»
6.	Пиво «Бочкове»	Напій сильногазований «Лимонадний Джо»
7.	Пиво «Ячмінний колос»	Напій сильногазований «Тархун»
8.	Пиво «Rigas»	Напій сильногазований «Екстра-Сітро»
9.	Пиво «Діжка свіжого»	Лінійка сильногазованих «ЛимонадоВо» марок: «Лимонад», «Тархун», «Груша», «Вишня», «Апельсин».

Джерело: складено автором на основі [52].

Сезонні зміни досить помітно впливають на роботу підприємства. Виробництво пива та безалкогольних напоїв влітку зростає в декілька разів у порівнянні із зимовими місяцями. Квас виготовляється лише в літній період. На основі дослідження фінансової звітності підприємства можна зробити висновки, що у 2022 році обсяги виробництва основних видів продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшилися (рис.2. 2).

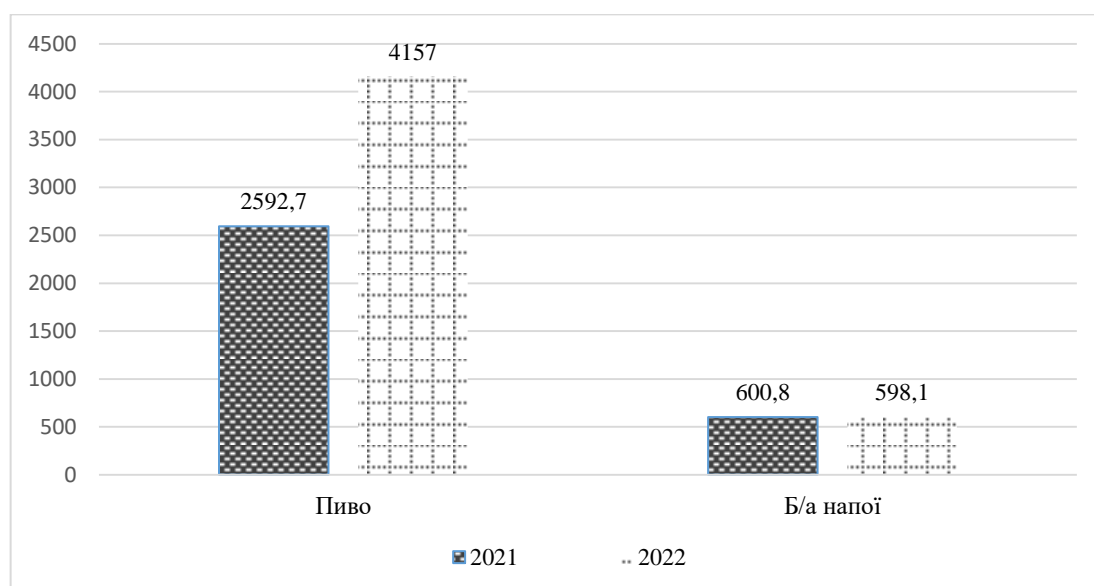


Рисунок 2.2 – Обсяги виробництва основних видів продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021-2022 рр., (т. дал)

Джерело: складено автором на основі [58,59]

Тобто, у 2022 році підприємство виробляло на 1564,3 т. дал більше пива різних видів і смаків у порівнянні з 2021 роком. Обсяги виробництва безалкогольних напоїв у 2022 році збільшилися не суттєво, на 2,7 т. дал у порівнянні з 2021 роком і склали – 600,8 т. дал. Таким чином, можна стверджувати про зміни у товарній структурі підприємства в останні періоди, зокрема, частка пива у загальному обсязі виробленої продукції зросла у 2022 році до 92,6 %, у порівнянні з 2021 роком, коли вона складала 79,1% (рис. 2.3).

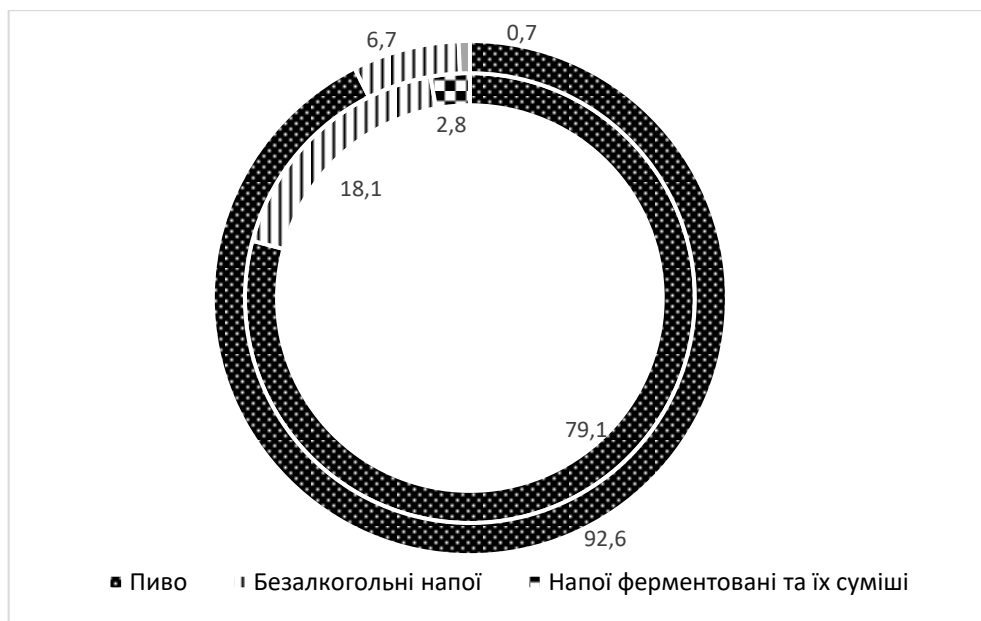


Рисунок 2.3 – Структура обсягів виробництва за видами продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2022 роки, (у %).

Джерело: складено автором на основі [58,59].

Обсяги виробництва безалкогольних напоїв навпаки зменшилися на 11,4 % у загальній структурі вироблених товарів у 2022 році і склали всього 6,7 %, або ж 598,1 т. дал у натуральній формі. Обсяги виробництва квасу теж суттєво скоротилися у 2022 році у порівнянні з минулим періодом, з 2,8 % до 0,7% від загального обсягу виробленої продукції [58, 59].

Такі зміни у структурі обсягів виготовленої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022 рік були спричинені повномасштабним вторгненням росії на територію України, воєнним положенням в державі, порушенням строків поставки сировини, зміною логістичних маршрутів доставки та іншими викликами, які постали

перед малим та середнім бізнесом. Варто звернути увагу і на значне збільшення цін на основні види сировини та матеріалів у 2022 році: солод здорожчав на 44 %, цукор – 30 %, хміль – 36 %, преформа – 59 %, плівка термозбіжна – 27 %, склопляшка – 72 %, етикетка – 32 %.

Основними ринками збуту є центральний, східний і південний регіони України. Продукція реалізується в 22 областях України, а також відправляється на експорт. У 2022 році було реалізовано 4 141,3 тис. дал пива, що більше на 60,0% ніж у 2021 році, коли було продано 2 587,8 тис. дал. Безалкогольних напоїв у 2022 році продано 605,3 тис. дал, що на 0,1 % більше ніж у 2021 році. Обсяг продажу квасу у 2022 році склав 9,3 тис. дал, а в 2021 році – 119,3 тис. дал, тобто відбулося зменшення обсягів продажу на 92,2% [58, 59].

В 2021 році було реалізовано 2 587,8 тис. дал пива, що менше на 2,0% ніж у 2020 році, коли було продано 2 641,6 тис. дал. Безалкогольних напоїв у 2021 році продано 604,8 тис. дал, в 2020 році – 724,1 тис. дал, тобто обсяги продажів у натуральній формі зменшилися на 16,5%. У 2021 році було продано 119,3 тис. дал квасу, що на 5,9% більше ніж у 2020 році, коли обсяг продажу складав 112,7 тис. дал.

Щодо обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки у грошовому виразі, то варто відзначити, що у 2022 році підприємство реалізувало пива на 278184,2 тис. грн менше, ніж у попередньому році. Наприкінці лютого 2022 року державою було введено заборону на продаж алкогольних виробів і пива, що призвело до зупинки виробництва. Керівництвом було розроблено план щодо переходу на виробництво безалкогольних напоїв, але в середині березня 2022 року заборону на продаж пива було знято і виробничі потужності стали відновлювати своє завантаження [59].

Така ж тенденція до зменшення обсягів реалізованого пива (у грошовому виразі) простежувалася і у 2021 році, коли обсяг реалізації склав 278802,4 тис. грн, що на 13167,7 менше за обсяги 2020 року (табл. 2.2). Обсяги реалізації безалкогольних напоїв, у грошовому виразі, також зменшилися у 2022 році на 36343,3 тис. грн у порівнянні з 2021 роком і склали 45,7 тис. грн. Значне зменшення

за обсягами реалізації у грошовому виразі було характерним і для ферментованих напоїв, тобто квасу у 2022 році, на 11764 тис. грн у порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.2 – Обсяги реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки, тис. грн

Види продукції	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2022 до 2021		2021 до 2020	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	у сумі	у стр-рі	у сумі	у стр-рі
Пиво	291970,1	88,76	278802,4	78,1	618,2	92,5	-278184,2	14,4	-13167,7	-10,7
Напої безалкогольні	36773,8	11,18	36389,0	18,3	45,7	6,8	-36343,3	-11,5	-384,8	7,1
Напої ферментовані та їх суміші	198,9	0,06	11770,0	3,6	6,69	0,7	-11764	-2,9	11571,1	3,54

Джерело: складено автором на основі [57, 58, 59].

Для розрахунків основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовувалась фінансова та статистична звітність за 2020-2022 роки. Основні фінансові та економічні показники діяльності підприємства наведені у таблиці 2.3.

Вартість сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2022 році складає 414399 тис. грн, що на 82375 тис. грн більше 2021 року та на 17973 тис. грн більше 2020 року. Щодо власного капіталу протягом 2020-2022 рр., то у 2020 році величина власного капіталу складала 257301 тис. грн, у 2021 році – 279295 тис. грн, у 2022 році – 361962 тис. грн, що на 40,7 % більше за попередній період. Можна зробити висновок, що середня вартість власного капіталу з кожним роком зростає, що збільшує автономію підприємства, а величина позикового за залученого капіталу зменшується, що свідчить про значну фінансову незалежність підприємства.

Середня вартість основних засобів у 2022 році зменшилася на 1261 тис. грн порівняно з 2021 роком та зменшилась у 2021 році на 8116 тис. грн

порівняно з 2020 роком. Така тенденція до зменшення вартості основних засобів підприємства пов'язана в першу чергу зі зростанням вартості зносу цих засобів протягом останніх років.

Таблиця 2.3 – Економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки, тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2022/2021	Абсолютне відхилення 2021/2020
	2020	2021	2022		
Сукупний капітал	314051	332024	414399	82375	17973
Власний капітал	257301	279295	361962	82667	21994
Основні засоби	179426	171310	170049	-1261	-8116
Нематеріальні активи	2624	2026	1427	-599	-598
Оборотні активи	131510	158197	242274	84077	26687
Дебіторська заборгованість	40662	47596	61660	14064	6934
Запаси на кінець року	36281	57989	75068	17079	21708
Грошові кошти та їх еквіваленти	54493	52470	104232	51762	-2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	311784	323330	664775	341445	11546
Собівартість реалізованої продукції	204621	229392	434744	205352	24771
Валовий прибуток	107163	93938	230031	136093	-13225
Адміністративні витрати	16173	19104	21602	2498	2931
Витрати на збут	47710	44444	66511	22067	-3266
Інші операційні витрати	13138	12307	55119	42812	-861
Прибуток від операційної діяльності	44443	28656	105795	77139	-15787
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	42141	25757	103327	77570	-16384
Чистий прибуток	31819	20695	81457	60762	-11124

Джерело: складено автором на основі [57, 58, 59].

Дебіторська заборгованість у 2022 році зросла на 14064 тис. грн порівняно з 2021 роком і склала 61660 тис. грн, а у 2021 році, обсяги дебіторської заборгованості збільшилися на 17,1 % у порівнянні з 2020 роком (рис. 2.4).

Обсяги грошових коштів у 2022 році зросли на 51762 тис. грн або 98,6 % порівняно з 2021 роком та склали 104232 тис. грн.

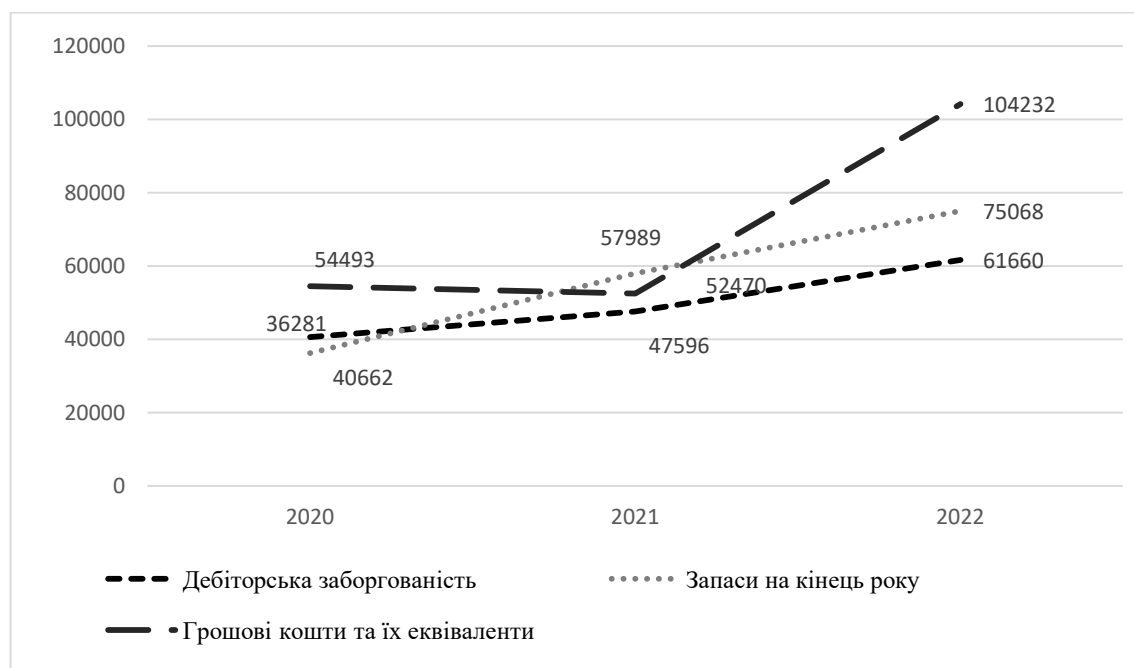


Рисунок 2.4 – Динаміка оборотних активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки, тис. грн

Джерело: складено автором на основі [57, 58, 59].

У порівнянні з 2020 роком, вартість грошових коштів компанії демонструє тенденцію до зростання, що є позитивною характеристикою діяльності, адже їх величина впливає на ліквідність підприємства, а також свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства. Запаси складають основну частину оборотних активів, а саме 75068 тис. грн у 2022 році, 57989 тис. грн у 2021 році та 36281 тис. грн у 2020 році. Динаміка запасів у 2022 році по відношенню до 2021 року є досить позитивною – збільшення на 17079 тис. грн, так як і у 2021 році по відношенню до 2020 року – збільшення на 21708 тис. грн. Величина запасів достатня, щоб безперервно надавати послуги замовникам. А їх зростання свідчить

про виникнення певних проблем у збутовій роботі підприємства, що пов'язано з глибокою економічною кризою, яка почалася ще в 2020 році в зв'язку із пандемією COVID-19 та продовженням збройного конфлікту на сході України.

У 2022 році відбулося значне зростання всіх видів витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у порівнянні з 2021 роком (рис.2.5): адміністративні витрати зросли на 2498 тис. грн., витрати на збут збільшилися на 22067 тис. грн., та найбільше зростання відбулося по статті “інші операційні витрати” на 42812 тис. грн.

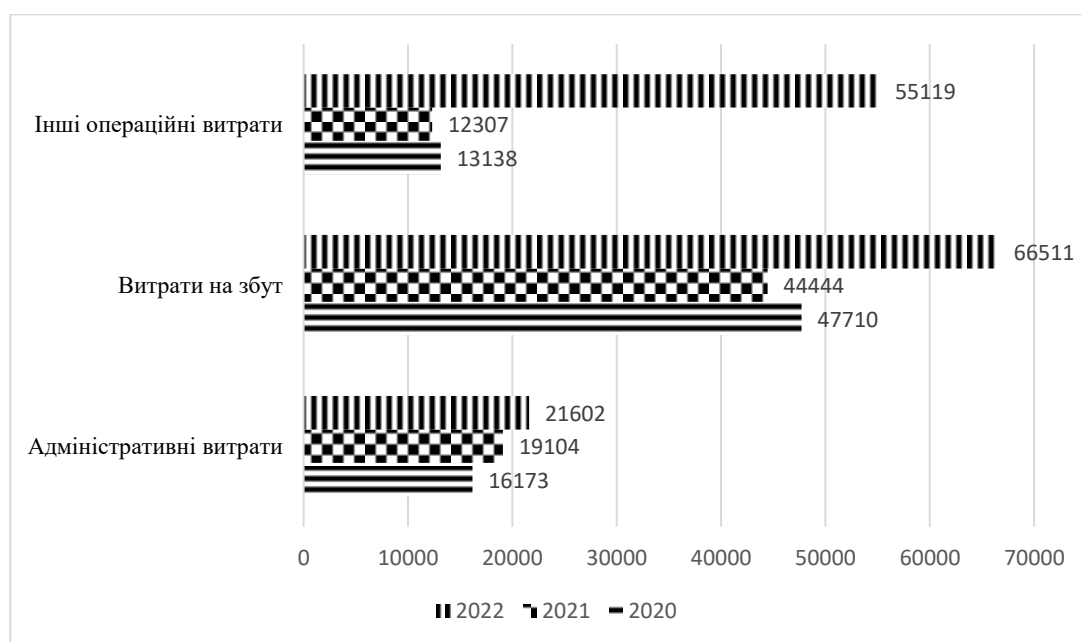


Рисунок 2.5 – Динаміка витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [57, 58, 59]

При цьому варто відзначити, що у 2021 році у порівнянні з 2020 роком навпаки простежувалася тенденція до зменшення витрат за всіма видами. Таке стрімке збільшення витрат відбулося через функціонування підприємства у 2022 році в нестабільному середовищі що викликало різке підвищення цін на сировину, матеріали, комплектуючі, паливно-мастильні матеріали, перебої з електроенергією тощо. Ці виклики стали причиною і зростання собівартості продукції підприємства у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 205352 тис. грн, або на 89,5 %. У 2021 році в порівнянні з минулим періодом, показник

собівартості збільшився на 24771 тис. грн (рис.2.6).

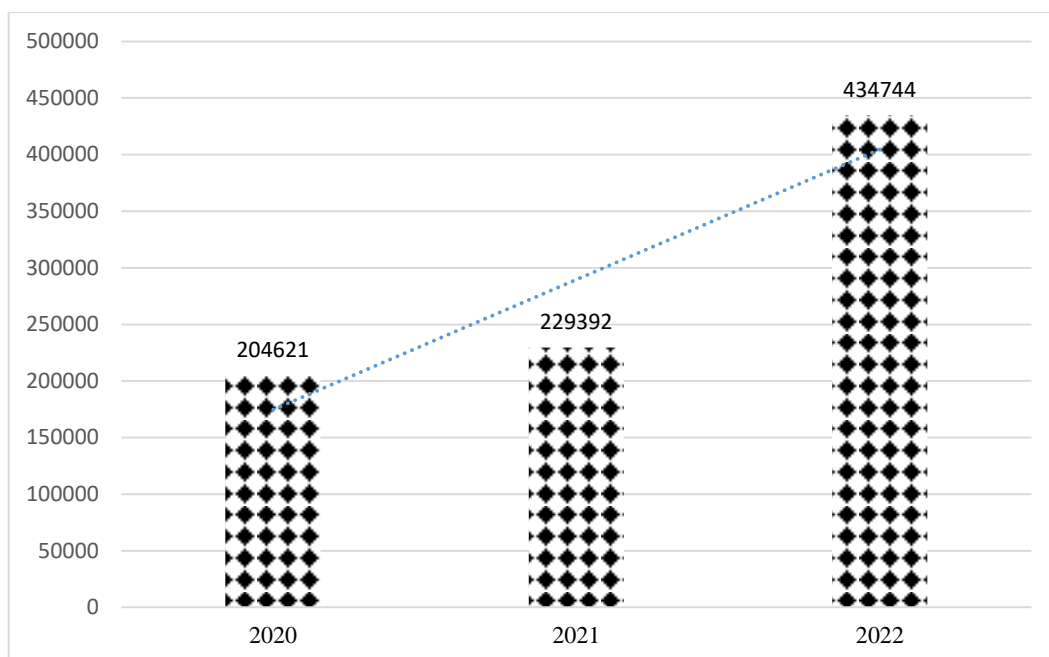


Рисунок 2.6 – Динаміка собівартості реалізованої продукції

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки, тис. грн

Джерело: складено автором на основі [57,58,59]

Варто відзначити, що обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився на 341445 тис. грн. і склав 664775 тис. грн. У 2021 році в порівнянні з минулим періодом було зростання показника на 11546 тис. грн.

Метою господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є отримання прибутку. Підприємство протягом трьох років отримувало прибуток (рис. 2.7). У 2022 році підприємство отримало валового прибутку на 136093 тис. грн більше ніж у 2021 році, коли цей показник складав 93938 тис. грн, що було менше ніж у 2020 році на 13225 тис. грн. Зростання валового прибутку підприємства свідчить про успішну реалізацію основних видів продукції протягом звітного періоду, про злагоджену командну роботу та вдалу реалізацію обраної стратегії підприємства.

Прибуток від операційної діяльності у 2021 році зменшився у порівнянні з 2020 роком, та у звітному 2022 році, продемонстрував зростання на 77139 тис. грн. і склав 105795 тис. грн.

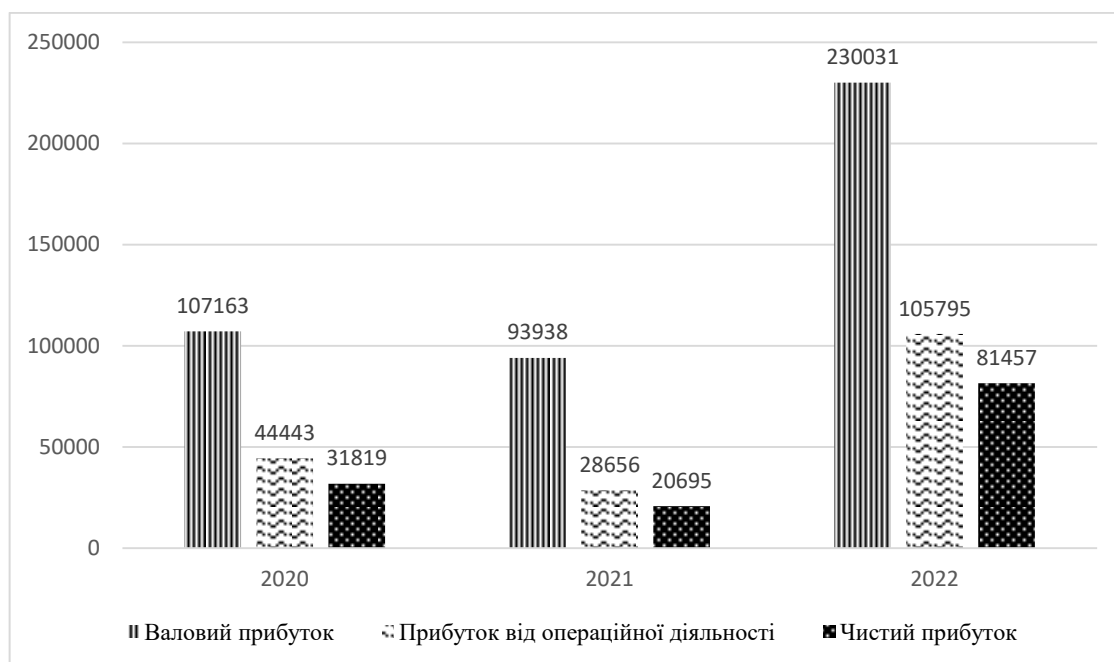


Рисунок 2.7 – Динаміка прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [57, 58, 59].

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» успішно завершила 2022 рік із показником чистого прибутку в розмірі 81457 тис. грн, що на 60762 тис. грн більше ніж у 2021 році.

Станом на кінець 2022 року підприємство збільшило до 214,30 млн грн свій нерозподілений прибуток, що в 1,7 рази більше, ніж у 2021 році.

Таким чином, можна зробити висновок, що у 2022 році ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досить успішно здійснювала свою діяльність, про що свідчить аналіз основних фінансово-економічних показників компанії за звітний період та їх порівняння із результатами минулих років. Попри всі негаразди, підприємство продовжує працювати задля підтримки економіки країни, свого бізнесу та споживачів.

На території України товариство здійснює збут продукції через дистрибуторські компанії, які в свою чергу реалізують продукцію через національні

та локальні мережі, а також використовується метод лінійного роздрібу для реалізації фасованої продукції. Продукція в кеґ-тарі реалізується через кафе, бари та ресторани. Продукція продається в гіпермаркетах, мінімаркетах, павільйонах, кіосках, лотках тощо [59].

До особливостей стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна віднести перенасичення ринку виробниками та товарами. Ринок в останні роки скорочується. Лідери ринку втрачають свої позиції на ринку, а локальні виробники нарощують виробництво.

Конкуренція з боку таких товаровиробників, як ПрАТ «Abinbev Efes Україна», «CarlsbergUkraine», «Оболонь» стимулює до роботи в нових сегментах ринку, впровадження нових технологій та нових товарів. Основними конкурентами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в галузі є ПрАТ «Abinbev Efes Україна», «CarlsbergUkraine», «Оболонь», «Перша Приватна Броварня» [59].

Перспективні плани розвитку компанії охоплюють питання розширення ринку збуту, розробку нових видів продукції, укріплення маркетингової політики та покриття всіх цінових сегментів.

2.2 Дослідження стратегії виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішній ринок

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це сучасне підприємство, яке реалізує свою продукцію як на ринку України, так і за її межами. Асортимент продукції компанії постійно розширюється і налічує 43 найменування екологічно чистого пива, 21 найменування – безалкогольних напоїв та 4 – квасу [52].

Продукція компанії продається за дистриб'юторською системою на всій території України. Окрім того компанія здійснює прямі продажі, в основному, це супермаркети та гіпермаркети.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досить активно займалося зовнішньоекономічною діяльністю до початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України.

Продукція підприємства експортувалася у країни ближнього та дальнього зарубіжжя: у Німеччину, Ізраїль, Англію, Польщу, Білорусію, США та Канаду у 2021 році. Крім цього, різну продукцію заводу періодично відправляли у Грецію, Молдову, Грузію, Іспанію та Китай. Тобто географічна структура експорту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є досить різноманітною [44].

У 2022 році у підприємства виникли труднощі по поставках деяких видів сировини та допоміжних матеріалів, які отримувались від постачальників, що знаходяться на тимчасово недоступних територіях або зазнали бомбардувань (Сумська, Київська, Харківська, Запоріжська, Миколаївська області) та відсутності альтернативних постачальників. Також були логістичні проблеми, спричинені пошкодженням інфраструктури шляхів. Хоча підприємство продовжувало комерційні продажі продукції в Україні, експортні продажі компанії тимчасово були припинені через закриття портів і перебудову логістичних маршрутів, що вплинуло на значне зменшення обсягів експортованої продукції у порівнянні з минулими періодами (рис. 2.8).

Обсяги експорту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішні ринки у 2022 році зменшилися на 80,5 тис. дал у порівнянні з 2021 роком.

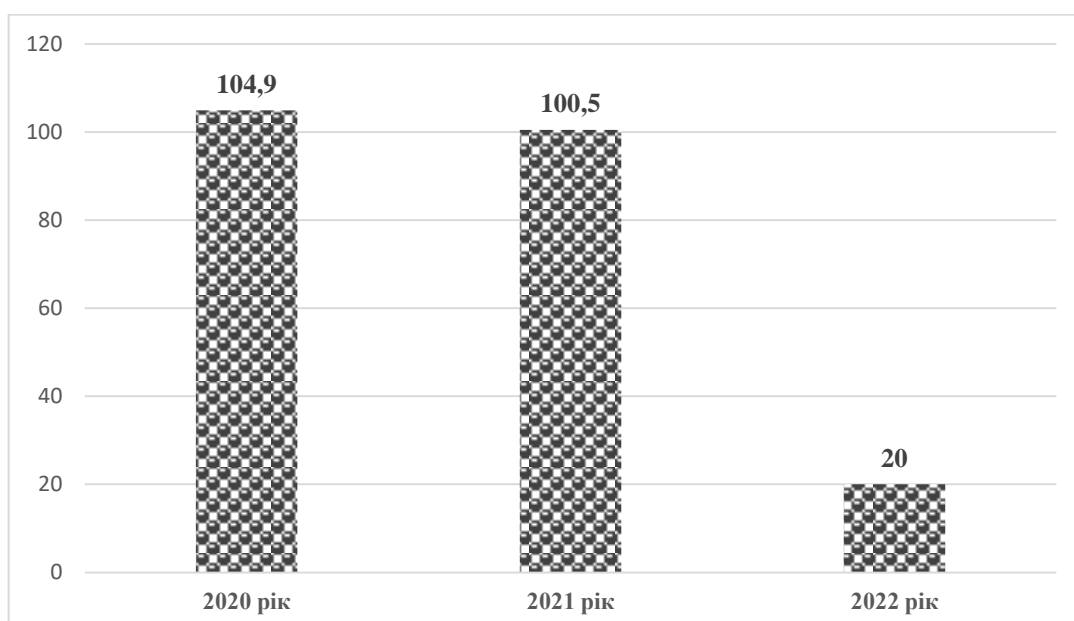


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягів експорту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки, тис. дал

Джерело: складено автором на основі [57, 58, 59].

Частка експорту у загальному обсязі реалізації складала лише 1,6%, продемонструвавши зменшення питомої ваги на 18,4 % порівняно із 2021 роком (табл.2.4). У 2021 році, частка експортованої продукції у загальному обсязі реалізованих товарів склала 22 %, що було на 4,4% менше за частку експорту 2020 року, коли вона складала 26,5 %.

Таблиця 2.4 – Обсяги експорту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки, тис. дал

Види продукції	Обсяг експорту						Відхилення			
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2022 до 2021		2021 до 2020	
	тис. дал.	Питома вага, %	тис. дал.	Питома вага, %	тис. дал.	Питома вага, %	у сумі	у стр-рі	у сумі	у стр-рі
Пиво	59,9	2,3	51,3	2,0	18,8	0,5	-32,5	-1,5	-8,6	-0,3
Напої безалкогольні	32,3	4,5	31,6	5,2	6,6	1,1	-25,0	-4,1	-0,7	-0,7
Напої ферментовані та їх суміші	12,7	19,7	17,6	14,8	-	-	-	-	4,9	-4,9
Всього	104,9	26,5	100,5	22,0	20,0	1,6	-80,5	-18,4	-4,4	-4,5

Джерело: складено автором на основі [57, 58, 59].

Протягом 2020-2021 років досить значні обсяги продукції реалізовувалися на зовнішніх ринках. Найбільшим попитом користувалося органічне пиво різних сортів та найменувань: «Диканські вечори», «Бочкове», «Ячмінний колос», «Ай-Нікола», «Altmuller». З 2641,6 тис. дал пива, яке було реалізоване підприємством у 2020 році, 59,9 тис. дал було експортовано за кордон, що склало 2,3 % від загального обсягу експорту 2020 року (рис.2.9).

Часка безалкогольних напоїв, які експортувалися на зовнішній ринок у 2020 році склала 4,5% або ж 32,3 тис. дал. Щодо квасу, то цей напій теж прийшовся до вподоби іноземному споживачу, що підтверджено обсягами експорту у 2020 році – 19,7 тис. дал, що склало 17,5 % реалізованого квасу у цьому році.

У 2021 році показники експорту за видами продукції дещо знизилися

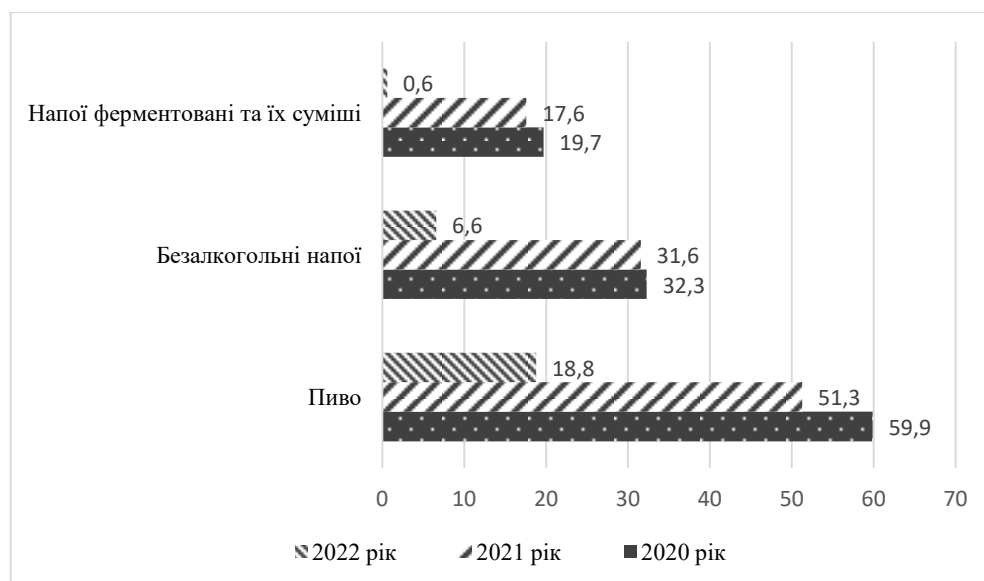


Рисунок 2.9 – Товарна структура експорту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 роки, тис. дал

Джерело: складено автором на основі [57, 58, 59].

у порівнянні з 2020 роком: часка експортованого пива у загальному обсязі реалізації зменшилася на 0,3 %, склавши 2,0%, що у натуральному виразі дорівнювало 51,3 тис. дал. Обсяг експортованих безалкогольних напоїв зменшився на 0,7 тис. дал у 2021 році і склав 31,6 тис. дал. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» продовжувала експортувати квас у обсязі 17,6 тис. дал, що у загальній товарній структурі реалізації відобразилося часткою у розмірі 14,8%.

Діяльність підприємства у 2022 році була дещо ускладненою, як на території України, так і за її межами. Обсяги експорту за усіма видами продукції зменшилися у порівнянні з 2021 роком. Зокрема, підприємство продовжувало експортувати пиво, та його частка у загальному обсязі реалізації склала лише 0,5%, коли у 2021 році

вона складала 2,0 %. У натуральному виразі, обсяги експорту пива знизилися з 51,3 тис. дал у 2021 році до 18,8 тис. дал у 2022 році. Як уже згадувалося раніше, такі показники реалізації продукції на національному та зовнішньому ринках пов'язані з початком дії воєнного стану від 24 лютого 2022 року, коли було заборонено продаж алкогольних напоїв і товариство не мало можливості здійснювати свою діяльність. З 19 березня 2022 року дозвіл було отримано, але була низка значних збоїв і проблем. Така ж тенденція до зниження обсягів реалізації характерна і для такого виду продукції як безалкогольні напої, обсяг експорту яких зменшився із 31,6 тис. дал до 6,6 тис. дал у 2022 році. Зважаючи на той факт, що квас виробляється і реалізується тільки літом, то можна говорити про втрачені можливості літнього періоду 2022 року для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що проявилось у значному зменшенні обсягів реалізованої продукції закордоном, з 17,6 тис. дал у 2021 році до 0,6 тис. дал у 2022 році [58, 59].

Таким чином, можна зробити висновок, що основною формою виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішні ринки був і залишається експорт. Тобто підприємство використовує стратегію експорту, зокрема прямий експорт без залучення посередників, через власний експортний відділ, що забезпечує ряд переваг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Переваги та недоліки експортної стратегії для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Форма	Переваги	Недоліки
Експорт	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення обсягу реалізації продукції; - потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства та його структури; - потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; - досягнення ефекту масштабу діяльності; - отримання можливості використання відмінностей і спільних характеристик вітчизняного ринку у порівнянні із закордонними 	<ul style="list-style-type: none"> - Низький рівень контролю; - недостатні знання про локальні, місцеві особливості та ринок; - потенційний негативний вплив транспорту на навколишнє середовище.

	ринкми.	
--	---------	--

Джерело: складено автором на основі [52, 6].

В процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві приймають участь наступні відділи – відділ збуту, який очолює директор по продажах; відділ матеріального та технічного забезпечення; відділ маркетингу; відділ логістики, які підпорядковуються заступнику генерального директора.

Відділ збуту займається пошуком партнерів, як вітчизняних, так і закордонних для продажу всієї готової продукції [10, с. 257].

Працівники відділу вивчають і аналізують іноземні ринки збуту та розробляють рекомендації щодо збуту продукції підприємства;

- беруть участь у підготовці та складанні контрактів по експортно-імпортних операціях;
- організовують своєчасне оформлення замовлень на поставки продукції;
- контролюють дотримання термінів поставок по імпорту сировини та матеріально-технічних ресурсів;
- підтримують зв'язки з фірмами – постачальниками сировини та матеріалів з урегулюванням всіх питань, що виникають в процесі співпраці;
- забезпечують зберігання супроводжувальної документації при виконанні операцій по імпорту;
- контролюють своєчасне та якісне оформлення відповідними структурними підрозділами документації з експорту продукції;

- забезпечують своєчасне складання документації і оплату митних послуг з метою безперешкодного проходження товаром митних кордонів;
- займаються комплектування пакету документів, які необхідні для оформлення вантажних митних декларацій при експортних поставках;
- контролюють оформлення товаротранспортні накладні і завантаження продукції;
- контролюють оформлення сертифікату походження товару;
- контролюють своєчасне виконання посвідчень якості та виконання робіт по оформленню фіто санітарного і радіологічного сертифікату в разі необхідності;
- повідомляють покупця про відвантаження вантажу [10, с. 258];
- ведуть документальний облік відвантаженої продукції з експорту;
- постійний контроль за змінами в митно-тарифному регулюванні ЗЕД України та інших держав, з якими підприємство має торгівельні відносини.

Для здійснення митного очищення при імпорті та митного оформлення товарів при експорті, підприємство користується послугами митних брокерів. Для здійснення валютних операцій, підприємство має мультивалютний рахунок у Приватбанку, через який і проводить міжнародні розрахунки.

Відділ маркетингу займається проведенням маркетингових досліджень, які є одним із важливих елементів розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Маркетингові дослідження – це процес збору й аналізу інформації з метою з'ясування ринкових можливостей і загроз, вивчення конкурентного середовища й потреб споживачів, а також вдосконалення стратегії бренду. Маркетингові дослідження допомагають ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримувати цінні інсайти про характеристики, поведінку, вподобання і настрої аудиторії. Така інформація дозволяє оптимізувати продукт і успішно позиціонувати його на ринках, як національному, так і закордонному [24, с. 124].

Послуги з транспортування вантажу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбуваються на досить високому рівні, адже підприємство співпрацює із надійними перевізниками. Найбільш часто на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовуються автомобільні перевезення зовнішньоторговельних вантажів. Транспортне

сполучення змішане. При виборі з зовнішнього ринку для виведення продукції на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовується наступна структура дослідження:

1. Аналіз продукту та цільового ринку. Визначення ключових факторів, які будуть формувати попит на продукт підприємства. Це можуть бути макроекономічні показники країни, демографічні чинники, наявність обмежуючого законодавства, імпорتنих мит та податків, насиченість ринку конкурентами та культурні особливості споживачів [35].

2. Вибір числових параметрів для кожного фактору. Без правильної методології оцифрування інформація про критерії не нестиме ту важливу інформацію, яка необхідна для ухвалення рішення про вихід на ринок.

3. Надання кожному критерію вагового коефіцієнта, який покаже важливість впливу того чи іншого фактора.

4. Складання багатофакторної моделі, яка достовірно показує найперспективніші ринки для обраної продукції.

5. Детальний аналіз ринку, що найбільш відповідає критеріям, визначеним у ході аналітичного дослідження, а також можливостям підприємства: за якою ціною та в яких обсягах можна буде просувати продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», у яких каналах вигідніше розміщувати продукт та якими методами просувати товари.

Таблиця 2.5 – Основні завдання для аналізу ресурсів та можливостей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при виході на закордонні ринки

Види ресурсів та можливостей підприємства	Аналітичні завдання
Фінансові ресурси	1. Вивчення структури, складу та джерел формування капіталу. 2. Визначення вартості окремих джерел залучення капіталу. 3. Оцінка рівня фінансового ризику.
Трудові ресурси	1. Вивчення забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. 2. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів. Виробничі потужності
Виробничі потужності	1. Визначення забезпеченості підприємства виробничими потужностями. 2. Оцінка ступеня відповідності товару, що виробляється вимогам споживачів.
НДДКР	1. Відповідність товарів світовим стандартам якості. 2. Рівень технічного оснащення НДДКР. 3. Інноваційна складова у розроблених НДДКР

	товарах.
Транспортно-логістичні можливості	1. Оцінка потужності складської системи. 2. Оцінка оснащеності транспортного парку підприємств. 3. Рівень зношеності транспортного парку.
Маркетингові дослідження	1. Оцінка можливостей отримання актуальної інформації про зовнішні ринки. 2. Оцінка досвіду ведення бізнесу на ринках. 3. Оцінка налагодженості зв'язків на зовнішньому ринку.
Товарна політика	1. Адаптація товару до умов зовнішнього ринку 2. Стандартизація товару 3. Проведення адаптаційної асортиментної політики

Джерело: складено автором на основі [72].

Результати дослідження зовнішнього ринку засновуються на аналітичних розрахунках, висновках та рекомендаціях, які дозволяють формувати стратегію для успішного виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринки інших країн та розпочати пошук компаній, які можуть бути прямими клієнтами чи партнерами під час збуту продукції на ринках.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи під назвою «Дослідження діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на національному та міжнародному ринках було досліджено історію розвитку підприємства, основні результати його діяльності, які підтверджуються фінансовими показниками як на ринку України, так і за її межами.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це приватне акціонерне товариство, що функціонує на ринках пива та безалкогольних напоїв України. Підприємство здійснює свою діяльність на підставі Статуту, відповідно якого виконавчим органом управління товариства є дирекція, а основним предметом діяльності – виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду. Асортимент продукції компанії у 2023 році налічував 43 найменування пива, 21 найменування безалкогольних напоїв та 4 – квасу.

На основі дослідження річної фінансової звітності підприємства можна зробити висновки, що у 2022 році обсяги виробництва основних видів продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшилися. У 2022 році підприємство виробляло на 1564,3 т. дал більше пива у порівнянні з 2021 роком, а обсяги виробництва безалкогольних напоїв у 2022 році збільшилися не суттєво, на 2,7 т. дал у порівнянні з 2021 роком і склали – 600,8 т. дал У 2022 році було реалізовано 4 141,3 тис. дал пива, що більше на 60,0% ніж у 2021 році, коли було продано 2 587,8 тис. дал. Безалкогольних напоїв у 2022 році продано 605,3 тис. дал, що на 0,1 % більше ніж у 2021 році. Обсяг продажу квасу у 2022 році склав 9,3 тис. дал, а в 2021 році – 119,3 тис. дал, тобто відбулося зменшення обсягів продажу на 92,2%.

Вартість сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2022 році збільшилася у порівнянні з 2021 роком і склала 414399 тис. грн. Величина власного капіталу протягом 2020-2022 рр. також зростала з кожним роком, тим збільшуючи автономію підприємства. Розмір позикового за залученого капіталу зменшувався, що свідчить про значну фінансову незалежність підприємства.

У порівнянні з 2020 роком, вартість грошових коштів компанії демонструє тенденцію до зростання, що є позитивною характеристикою діяльності, адже їх величина впливає на ліквідність підприємства, а також свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства. Динаміка запасів у 2022 році по відношенню до 2021 року є досить позитивною – збільшення на 17079 тис. грн, що свідчить про виникнення певних проблем у збутовій роботі підприємства, що пов'язано з глибокою економічною кризою, яка почалася ще в 2020 році в зв'язку із пандемією COVID-19 та продовженням збройного конфлікту на сході України.

У 2022 році у порівнянні з 2021 відбулося стрімке збільшення витрат через функціонування підприємства в нестабільному середовищі що викликало різке підвищення цін на сировину, матеріали, комплектуючі, паливно-мастильні матеріали, перебої з електроенергією тощо. Ці виклики стали причиною і зростання собівартості продукції підприємства у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 205352 тис. грн, або на 89,5 %. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» успішно завершила 2022 рік із показником чистого прибутку в розмірі 81457 тис. грн, що на

60762 тис. грн більше ніж у 2021 році.

Основними ринками збуту є центральний, східний і південний регіони України. Продукція реалізується в 22 областях України, а також відправляється на експорт. До початку повномасштабного вторгнення росії на територію України продукція підприємства експортувалася у Німеччину, Ізраїль, Англію, Польщу, Білорусію, США та Канаду, Грецію, Молдову, Грузію, Іспанію та Китай. Обсяги експорту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішні ринки у 2022 році зменшилися на 80,5 тис. дал у порівнянні з 2021 роком. Частка експорту у загальному обсязі реалізації складала лише 1,6 %, продемонструвавши зменшення питомої ваги на 18,4 % порівняно із 2021 роком. У 2021 році, частка експортованої продукції у загальному обсязі реалізованих товарів складала 22 %, що було на 4,4% менше за частку експорту 2020 року, коли вона складала 26,5 %.

Таким чином, можна зробити висновок, що основною формою виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішні ринки є експорт, тобто підприємство використовує стратегію прямого експорту без залучення посередників.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК

3.1. Сучасні тенденції розвитку ринку європейського ринку пива

В умовах сьогодення ефективним є той суб'єкт господарської діяльності, який має доступ до зовнішніх ринків, що зумовлює комплекс позитивних економічних процесів на підприємстві, а саме: вдосконалення техніко-технологічного забезпечення, вихід на нові ринки сировини, науково-технічний розвиток. Але більшість вітчизняних підприємств, особливо підприємств пивоварної галузі, сконцентровані на внутрішнього споживача, що не забезпечує можливості для

повноцінного розвитку. Тому розробка пропозицій щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах пивоварної галузі є першочерговим завданням для підтримки їх конкурентоспроможності. Для виробників пивної індустрії аналіз зовнішнього ринку є одним з основних інструментів для ефективного планування господарської діяльності при виході на міжнародний ринок [12]. Особливої актуальності дослідження європейського ринку для національних виробників набуває в умовах сучасних викликів економічного, політичного та військового характеру, а також євроінтеграційного курсу України.

За даними японської пивоварної компанії Kirin, загальний обсяг споживання пива у світі становить 192,1 млрд літрів, що на 2,9 % більше, ніж 2021 року, і на 1% більше, якщо порівнювати з 2019 роком [90]. Найбільшим споживачем пива вже 20 років залишається Китай. Якщо порівнювати з 2021 роком, обсяги споживання у Китаї зросли на 2,5% і становили 42 млрд літрів, це 21,9% усього світового пивного ринку. Друге місце посідають США, де споживання скоротилося до 20,4 млрд літрів, що склало 10,6% усього споживання пива у світі. Третє місце – за Бразилією, де випили 14,9 млрд літрів пива. Мексика піднялася з п'ятого на четверте місце через зростання рівня споживання з 8,7 млрд до майже 10 млрд літрів [67].

Також до десятки країн увійшли Німеччина (7,8 млрд літрів), В'єтнам (5,3 млрд), Велика Британія (4,6 млрд), Іспанія (4,4 млрд) і Японія (4,3 млрд). Україна, яка з 2000 року входила до переліку 25 країн світу за споживанням пива, опустилася з 18-го місця у 2021 року на 27-ме у 2022 року.

За обсягом споживання пива на душу населення з 1993 року безперервно лідирує Чехія, де показник у 2022 році становив 188,5 літра на людину. Швидке зростання продемонструвала Ірландія, яка піднялася з 15-го на четверте місце у 2022 році з показником – 99,3 літра на людину [67]. Також до десятки країн входять Австрія (зберегла друге місце – 101,2 літра), Польща (піднялася з четвертого на третє місце – 99,6 літра), Литва (97,6 літра), Іспанія (95,1 літра), Німеччина (93,3 літра), Естонія (93,1 літра), Румунія (91,6 літра) і Намібія (90,8 літра) [88].

Перелік найбільших світових пивних компаній представлено на рис.3.1.



Рисунок 3.1 – Найбільші компанії по виробництву пива у світі

Джерело: складено автором на основі [89].

Країни Європейського союзу у 2022 року збільшили виробництво пива на 7% - майже до 34,3 млрд літрів. Таким чином, обсяг розливу наблизився до показника допандемійного 2019 року, який становив 34,7 млрд літрів. Виробництво пива із вмістом алкоголю менше ніж 0,5% (безалкогольне пиво) не змінилося і становило 1,6 млрд літрів. Загальний випуск пива в розрахунку на душу населення у 2022 році становив торік близько 80 літрів [61].

Основними виробниками пива в Європі залишаються Німеччина, Іспанія, Польща, Нідерланди, Італія, частка яких в загальному обсязі складає 57,1% (рис.3.2).

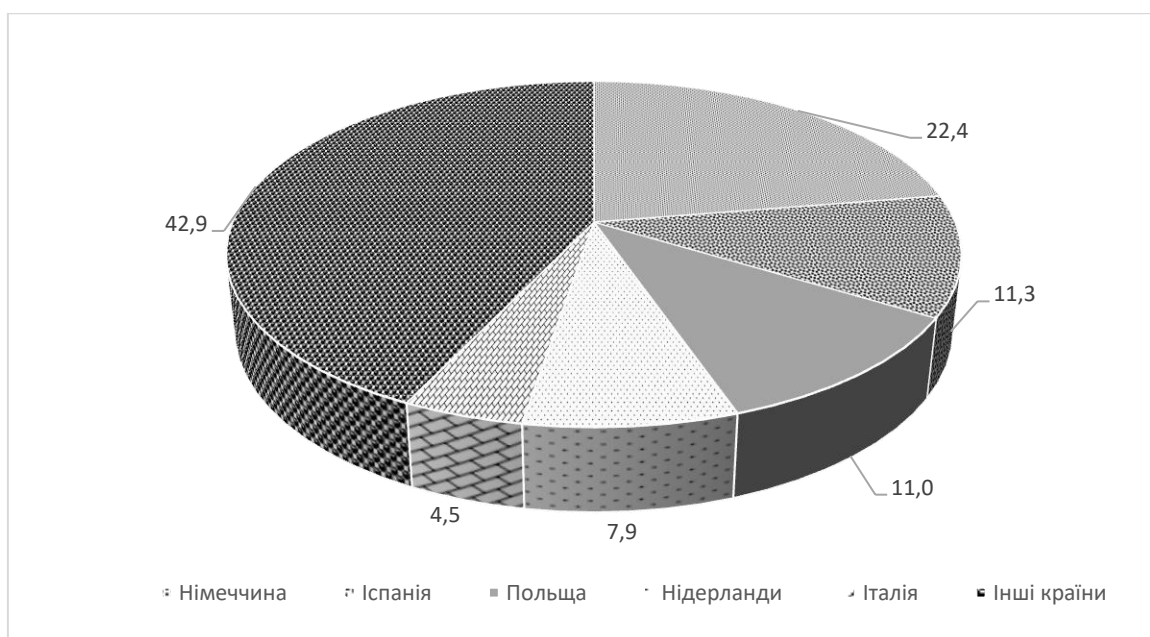


Рисунок 3.2 – Географічна структура виробництва пива в Європі у 2022 році, у %.
Джерело: складено автором на основі [17].

Часка Німеччини у загальному обсязі виробництва пива у 2022 році була понад 22% або 7,6 млрд літрів пива, що містить алкоголь [40]. Далі йдуть Іспанія (3,9 млрд літрів, або понад 11%), Польща (3,7 млрд літрів, або 11%), а також Нідерланди (2,6 млрд літрів, або майже 8%) та Італія – 4,5% [17].

Варто відзначити, що в Італії на 11,4% скоротився обсяг споживання пива, до 18,78 млн гектолітрів [7]. Експортні поставки скоротилися на 4,8%, до 3,3 млн гектолітрів, а основними покупцями італійського пива стали Об'єднане Королівство (47,3%), США (7,3%) і Австралія (7%). Імпорт пива в Італію знизився на 15%.

Продажі пива в роздрібних магазинах виросли на 4%, проте в барах і кафе вони скоротилися на 35%. Таким великим маркам, як Birra Peroni і Nastro Azzuro, вдалося перерозподілити продажі, однак малі виробники, яких в країні більше 800, втратили до 70% обсягу виробництва і обороту. Якщо до пандемії 36% пива в Італії випивали в барах і кафе, то за підсумками 2022 року ця частка скоротилася до 27% [17].

При цьому основним експортером пива з Європи продовжують залишатися Нідерланди, які 2022 року поставили за межі країни, включно з державами Євросоюзу, 2,6 млрд літрів, продемонструвавши зростання обсягів експорту на 0,7

млрд літрів порівняно з попереднім роком. Це становить 27% усього обсягу експортних продажів ЄС. Друге місце посіла Бельгія, експорт пива якої склав 1,6 млрд літрів з часкою у 17%, третьою за обсягами експортних поставок була Німеччина – 1,5 млрд літрів, частка –16%. До п'ятірки лідерів увійшли також Чехія (0,6 млрд літрів, 6%) та Ірландія (0,4 млрд літрів, 5%) [90]. Основними напрямками для експорту пива за межами ЄС стали Велика Британія (860 млн літрів, 21%) і США (716 млн літрів, 18%), а також Китай (349 млн літрів, 9%), Росія (271 млн літрів, 7%), Канада (155 млн літрів, 4%).

Найбільшим імпортером пива в Євросоюзі залишилася Франція, яка закупила 0,9 млрд літрів пива у членів союзу та інших держав, що становить 17% загального обсягу. Далі йдуть Італія – понад 0,7 млрд літрів, або 14%, Німеччина – трохи менше ніж 0,7 млрд літрів, 12%, Нідерланди – 0,6 млрд літрів, 11%, та Іспанія – 0,5 млрд літрів, 10%. Найбільш значні обсяги пива до країн ЄС (без урахування членів союзу) імпортувала Британія – 290 млн літрів, або 57% усіх поставок. Також було ввезено 99 млн літрів мексиканського пива (19%), 40 млн сербського (8%), 15 млн літрів українського пива (3%) і 11 млн літрів китайського (2%) [88].

На другому місці за обсягами виробництва – компанія Heineken. На власника брендів Heineken, Affligem, Cruzcampo, Sol, Tecate та Sagres припадає 12,2% світового об'єму пива [89].

Щодо України, то у січні-вересні 2023 року виробництво пива склало 93,5 млн дал. Протягом січня-вересня 2023 року Україна експортувала 46,73 тис. тонн пива із солоду на суму 19,43 млн дол. США [21].

Українське пиво експортувалося переважно у Молдову – 6,41 млн дол. США (33,01%), Китай – 3,42 млн дол. США (17,59%) та Литву – 2,37 млн дол. США (12,22%). Разом зазначені країни забезпечили Україні 62,82% виручки від експорту пива [21].

У 2022 році експортовано 48,84 тис. тонн пива на суму 17,95 млн дол. США, в 2021 році – 121,59 тис. тонн на суму 42,43 млн дол. США, в 2020 році – 143,92 тис. тонн на суму 44,96 млн. дол. США. Середня ціна 1 кг експортованого пива за 9

місяців 2023 року склала 0,42 дол. США, у 2022 році – 0,37 дол. США, у 2021 році – 0,35 дол. США та у 2020 році – 0,31 дол. США.

Основні тенденції розвитку ринку пива в Україні у 2023 році – це відновлення виробництва та налагодження нових ланцюгів поставок та збуту, відкриття ринків європейських країн, експорт в які є найбільш простий, вигідний та можливий в умовах сьогодення.

Дослідження ринку пива в ЄС показало, що на його просторах функціонують такі найбільші компанії-виробники, як: «Живець» (Польща) – 87 283 млн дал, «Oettinger» (Німеччина) – 80 730,7 млн дал, «Krombacher» (Німеччина) – 104 756,5 млн дал, «Browar Janáček» (Чехія) – 16 357,1 млн дал. [5]. Разом ці підприємства виробляють 289 127,3 млн дал, що становить 94,8% річного обсягу європейського ринку. Інші невеликі підприємства виробляють 5,2% (15 872,7 млн дал) ринку європейської пивоварної галузі. Тому в аспекті Полтавського регіону та міста Полтава перспективним є просування на європейський ринок продукції харчової промисловості, зокрема основного підприємства броварної галузі Полтавського регіону ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», обсяг виробництва експорту якого у 2021 році вже становив 100,5 тис. дал. пива, безалкогольних напоїв та квасу.

Щодо експертних можливостей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», то вони оцінюються як високі, виходячи з відгуків споживачів різних країн. Головними конкурентами підприємства, продукція яких представлена на європейському ринку, є: «Живець» (Польща), «Тиське» (Польща), «Oettinger» (Німеччина), «Krombacher» (Німеччина), «Browar Janáček» (Чехія). Аналіз конкурентоспроможності зазначених виробників пива та ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлений у табл. 3.1.

Таблиця 2.5 – Оцінка позицій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейському ринку

Критерій	Од. виміру	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (Україна)	«Живець» (Польща)	«Тиське» (Польща)	«Oettinger» (Німеччина)	«Krombacher» (Німеччина)	«Browar Janáček» (Чехія)
Потужність заводу	млн/дал.	6	125	104,5	150	7	32

Кількість торгових марок	шт.	42	19	10	10	12	7
Середня ціна 0,5 л. по країні	дол. США	1,76	4,37	4,37	4,84	4,84	2,49
Термін реалізації	діб	30-120	30-120	180	180	5-180	90-180
Якість продукції	бал	1	1	0	0	1	1
Частка ринку	%	0,04	28,6	26,5	34,3	1	5,4

Джерело: складено автором на основі [5, 92].

Порівняльний аналіз даних різних компаній проводився за такими критеріями, як потужність заводу, кількість торгових марок, середня ціна на продукцію, термін реалізації, якість продукції і частка ринку. Дані таблиці свідчать, що порівняно з європейськими конкурентами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за потужністю знаходиться на останньому місці, оскільки вона становить лише 6 млн. дал. Це пояснюється тим, що воно є невеликим самостійним підприємством, тоді як «Живець» (Польща), «Тиське» (Польща), «Oettinger» (Німеччина), «Krombacher» (Німеччина), «Browar Janáček» (Чехія) мають по 2–3 філії на європейських територіях.

За кількістю торгових марок підприємство знаходиться на високому рівні, тому що політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямована на задоволення смаків усіх споживачів. Підприємство випускає світле, темне, міцне, живе пиво. Кожен із цих видів має свій особливий, оригінальний, гармонійний смак та аромат, є справжнім джерелом бадьорості та насолоди. Щорічно оновлюється асортимент продукції. Для того, щоб зрозуміти на скільки конкурентоспроможною буде продукція підприємства на європейському ринку, необхідно проаналізувати цінову політику компаній та визначити середню ціну [5].

Для визначення середньої ціни було проведено маркетингове дослідження цін на пиво у містах Варшава (Польща), Прага (Чехія), Дрезден (Німеччина). Продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є найдешевшою на ринку пива Європи, хоча собівартість продукції щороку збільшується, оскільки пиво вариться з натуральних компонентів, що є досить затратним, та з малою часткою ринку [92].

Наступною конкурентною перевагою компаній у пивній галузі є термін реалізації. На першому місці за терміном реалізації розмістився «Krombacher» (Німеччина) з мінімальним терміном реалізації 5 діб. Чим менший термін реалізації, тим краще, тому що це впливає на смакові якості. Далі йде ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» із терміном 30 діб, який має пиво «Бочкове живе».

На конкурентоспроможність підприємства, безумовно, впливає якість продукції. Шкала експертної оцінки коливається від 0 до 1, так було оцінено якість продукції комісією цього підприємства та споживачами. Тобто якщо виробник використовує домішки, замінники, то якість його продукції оцінено в 0 балів, якщо під час виробництва пива використовували лише натуральні складники, то в 1 бал. За якістю пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним із кращих в Україні та займає посередню позицію на європейському ринку.

Щодо частки ринку, то ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає 0,04% європейського ринку. Але в тому, що воно невелике і займає малу частку ринку, є і позитивний бік, тому що малим підприємством легше керувати, воно більш контрольоване і гнучке в зовнішньому середовищі [5].

За останні декілька років у алкогольній галузі сформувалися кілька ключових тенденцій, що нині зберігають свою актуальність. На їх формування істотно вплинули пандемія SARS-CoV-2 та всі економічні та соціальні обмеження, що були з нею пов'язані, а також повномасштабне вторгнення російських військ в Україну. Основними тенденціями розвитку європейського ринку алкогольної продукції, в тому числі пива, що сформувалися під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, є наступні:

- споживання алкогольних напоїв преміум-сегменту та підвищення рівня усвідомленості споживачів. Один із загальних трендів, що притаманний як вітчизняному, так і світовому ринку. Причиною є те, що люди почали надавати перевагу не кількості алкогольних напоїв, а якості та новим смаковим враженням. Підтвердженням є стрімке зростання преміум-сегменту у 2021 році на рівні 40 % порівняно з 2020 роком;

– діджиталізація. За даними аналітиків The International Wine and Spirits Research (IWSR) [42], у 2020 р. рівень електронної комерції в алкогольній галузі збільшився майже на 43 %, що на 31 % більше, ніж у 2019 році. Вони також прогнозують, що до 2025 року рівень електронної торгівлі буде становити 6 % від рівня усієї роздрібною торгівлі. Тенденція до онлайн-купівлі вже не обмежується лише окремими сегментами, саме тому алкогольні напої не є винятком;

– новий рівень домашнього споживання. Суттєві обмеження, що були введені на протидію розповсюдженню пандемії SARS-CoV-2, вплинули майже на всі сфери життєдіяльності людини у всьому світі. В першу чергу це стосувалося зміни робочого режиму, що переважно проходив віддалено, а також способу життя в цілому, що переорієнтував людей від місць скупчення на більш домашні умови. Це і стало початком нового тренду – преміальне споживання алкогольних напоїв та їх міксування вже не потребувало відвідування закладів ресторанного господарства. Водночас збільшення рівня діджиталізації забезпечувало доступність будь-яких видів напоїв у домашній обстановці [81];

– зміна смаків та бажання нового. Різноманіття алкогольної продукції надає змогу споживачам не обмежуватися лише якимись окремими варіантами напоїв. Саме це стимулює виробників до розширення асортименту продукції, що виробляється. Аналітики IWSR у своєму дослідженні [42]. виявили підвищення інтересу до крафтового пива, японського віскі та міцних зельтерів вина.

– серед інших тенденцій варто також підкреслити підтримку світовими брендами різних еко-ініціатив: відмова від пластику, переробка відходів та соціальна відповідальність бізнесу [18, с.105].

3.2. Шляхи покращення стратегії виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринки країн Європи

Для розробки стратегії виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринки країн Європи, необхідно проаналізувати зовнішнє середовище та дослідити макросередовище підприємства (табл. 3.2), охарактеризувати сильні та слабкі сторони (табл. 3.3).

Таблиця 3.2 – Аналіз макросередовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Загрози 1	Можливості 2
Економічне середовище:	
<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення інфляції спричинить падіння попиту. – Негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми. – Підвищення облікової ставки, що спричинить підвищення банківського %. 	<ul style="list-style-type: none"> – Економічна підтримка галузі (податкові пільги) – Інвестиції у галузь
Політичне середовище:	
<ul style="list-style-type: none"> – Нестабільність уряду, що приведе до нестабільності у законодавстві – Державна політика приватизації Зниження рівня економічної свободи 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення рівня протекціонізму Уряд як замовник продукції
Географічне середовище:	
<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток монополій 	<ul style="list-style-type: none"> – Виникнення нових галузей або розвиток вже наявних галузей
Соціально-культурне середовище:	
<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення вимог споживачів до технологічності продукції – Підвищення вимог до науково-технічного рівня виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> – Розроблення нових технологій – Збільшення фінансування урядом науково-дослідних інститутів
Тенденції ресурсного забезпечення:	
<ul style="list-style-type: none"> – Закінчення ресурсного запасу країни – Скорочення імпорту чи підвищення цін на імпортовану сировину 	<ul style="list-style-type: none"> – Відкриття нових джерел природних ресурсів на Україні та їх розроблення – Збільшення імпорту чи зниження цін на імпортовану сировину
Демографічні тенденції:	
<ul style="list-style-type: none"> – Зменшення кількості потенційних споживачів. – Зменшення наявної потенційної кількості робочої сили. – Зниження кваліфікації робочої сили 	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення кількості потенційних споживачів. – Збільшення наявної потенційної кількості робочої сили . – Підвищення кваліфікації робочої сили
Міжнародне середовище:	
<ul style="list-style-type: none"> – Валютний курс – Укладання митних угод із іншими країнами може привести до посилення конкуренції на ринку через імпорт конкурентоспроможних товарів 	<ul style="list-style-type: none"> – Зміцнення економічного становища приведе до привабливості експорту – Митні союзи із найближчим зарубіжжям приведуть до можливості експортувати товари

Джерело: складено автором на основі [5].

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також урахування компонентів внутрішнього середовища дає змогу рекомендувати такі управлінські

дії стратегічного характеру: продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів.

Таблиця 3.3 – Характеристика сильних та слабких сторін ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сфера діяльності	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
Маркетинг, продукція, бренди	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліується необгрунтована, невдала диверсифікація
Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності (нова 110-тисячна лінія розливу пива, нові ЦКТ); можливість економити на масштабах виробництва.	Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії», не розроблена ресурсозберігаюча стратегія
Фінанси	Висока рентабельність, прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат	
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління, ефективні засоби контролю, творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу	
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Джерело: складено автором на основі [5].

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно проводити дії щодо суворого добору та розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом; продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками.

Виходячи із попередньо викладеної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», було сформовано сильні та слабкі сторони діяльності, можливості та потенціал і згруповано їх у матрицю можливостей та загроз (для SWOT-аналізу) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Характеристика зовнішніх можливостей та загроз для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Потенційні зовнішні можливості, О	Потенційні зовнішні загрози, Т
<ul style="list-style-type: none"> – зростання доходів населення; – обслуговування нових додаткових груп споживачів; – входження у нові сегменти ринку; – розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; – обґрунтоване законодавство. 	<ul style="list-style-type: none"> – інфляція; – зниження рівня доходів населення; – зростання тиску конкурентів; – зміни в потребах і смаках споживачів; – уповільнений темп зростання ринку

Джерело: складено автором на основі [5].

На основі аналізу, представленого в попередніх таблицях, було побудовано матрицю SWOT-аналізу (табл.3,5). SWOT-аналіз являє собою ефективний метод ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін і розпізнавання зовнішніх можливостей і загроз. SWOT-аналіз показує, яким чином краще застосувати власні сили і зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та усуваючи загрози. Таким чином, SWOT-аналіз зазвичай використовується для виявлення найбільш важливих внутрішніх і зовнішніх факторів, що мають значення для розвитку.

Для підприємств здатність адаптувати внутрішню поведінку відповідно до інформації з навколишнього середовища є постійною необхідністю для виживання і розвитку, тому що вони залежать, в значній мірі, від відносин, які існують у навколишньому середовищі, більшість яких знаходиться поза їх контролем. Системний підхід у визначенні взаємодій між внутрішніми процесами в суб'єкті і його середовищем є функцією стратегічного управління.

Таблиця 3.5 – SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)

Можливості, О	Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може розширити виробництво	На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хвороби великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також, використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці
Загрози, Т	Маючи високу прибутковість, фірма може знешкодити загрозу інфляції і зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам у потребах та смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів	Компанія може спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистояння атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, стежити за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію Також ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків і потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку

Джерело: складено автором на основі [5].

Таким чином, проведена оцінка розвитку ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейському ринку показала, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає п'яте місце серед перелічених європейських конкурентів. До найбільш важливих конкурентних переваг підприємства можна віднести якість продукції, термін реалізації, кількість торгових марок та найнижча ціна. Слабкими сторонами цього підприємства є невелика потужність заводу та мала частка ринку. Щоб утриматися на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності, підприємству необхідно покращити ці показники.

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та виявлення резервів підвищення рівня розвитку, підприємству запропоновано вийти на новий сегмент ринку – Польщу, на якому вже представлене пиво цього виробника під торговою маркою «Rigas».

Для прийняття рішення необхідно провести аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства, а також виділити основні стратегії виходу на новий ринок.

Асортимент та коротка характеристика пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Основні параметри якості основних видів продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Параметр	Од. виміру	«Rigas»	«Бочкове»	«Ячмінний колос»	«Жигулівське»	«Діжка розливного»	«Диканські вечори»
Обсяг	л	Скло 0,5 ПЕТ 1,5 Банка 0,5	ПЕТ 1,5	Скло 0,5 ПЕТ 1,5 Банка 0,5	Скло 0,5 ПЕТ 1,5	Скло 0,5 ПЕТ 1,5 Банка 0,5	Скло 0,5 ПЕТ 1,5 Банка 0,5
Строк придатності	місяць	6	3	1	4	6	6
Об'ємна частка алкоголю	%	не менше 4	не менше 3,7	не менше 4,8	не менше 7	не менше 8	не менше 4,2
Часка сухих речовин у вихідному суслі	%	11,5	11,0	11,8	17,5	20	11
Рекомендована температура споживання	С	12	11	10	12	14	13
Вартісна характеристика скло 0,5	грн	26	26	25	25	27	29

Джерело: складено автором на основі [5, 52].

На основі даних таблиці 3.6, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна виходити на ринок Польщі з пивом «Діжка розливного», «Диканські вечори», «Ячмінний колос», «Жигулівське» та «Бочкове». Тобто порівняльна характеристика зазначених видів пива та пива «Rigas» дають змогу зробити висновок, що вони подібні з своїми параметрами і можуть прийтися до вподоби європейському споживачеві.

Також варто звернути увагу, що більшість видів пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розливається не тільки у скляні пляшки ємністю 0,5 л. чи ПЕТ пляшки ємністю 1,5 л., а й у алюмінієві банки ємністю 0,5 л. Частка банкового пива на ринку України щороку зростає, а споживач все частіше обирає саме цей формат за його переваги. На ринку Європи, банковий формат – чи не основний для споживача.

Процес запуску банкового пива прискорився, коли внаслідок повномасштабного вторгнення армії РФ в Україну у Гостомелі та в Пісківці на Київщині зупинились два заводи з виробництва скляних пляшок. Після цього ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» прийняло остаточне рішення додатково інвестувати у випуск пива в банках [37].

Алюмінієва банка як тара і для пивоварні, і для шанувальників пива дає три ключові переваги: якість напою, вага упаковки, екологічність. Краще за іншу тару вона захищає пиво від трьох шкідливих факторів: сонячного світла, тепла і зайвого кисню. Світлонепроникна алюмінієва банка оберігає колір та смак пива від сонячних променів і їх тепла. Завдяки надійнішій герметичності додатковий кисень у банку не проникає, а процес розливу залишає між напоєм і тарою значно менший простір, ніж у скляних і ПЕТ пляшках. Тому банкове пиво повільніше окислюється і довше залишається свіжим. Банка береже й унікальний смак пива. Він досягається завдяки класичній технології виробництва пива з роздільним бродінням та тривалим доброджуванням. А ще банка – найлегша тара. Порожня об'ємом 0,5 літра в 15 разів легша за півлітрову скляну пляшку, тобто зменшення ваги тари збільшує можливості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як орієнтованого на споживача виробника: за один рейс вантажівка привезе у магазини більше банкового пива, ніж це було б із пляшковим. Оптимізація перевезень дозволяє постачати справжнє пиво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у найвіддаленіші куточки України та Європи не тільки в більших обсягах, а й частіше [37].

Банкове пиво більшість броварень Європи і майже всі у США випускають і тому, що пивні банки – найбільш перероблювана тара на Землі. Банку з-під пива можна здати, а за 2 місяці купити пиво, банка якого зроблена зі зданої. Тому банкове пиво – це ще й цивілізаційний вибір екологічно свідомого споживача.

У контексті євроінтеграційних процесів напрямом підвищення ефективності управління розвитком ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є саме вдосконалення корпоративної стратегії, що передбачає вдосконалення стратегії щодо кожного виду продукції підприємства. Після того як визначена загальна ідея розвитку підприємства, доцільно побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно описати всі проблеми та переваги, які має ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво», і вказати найбільш загальні рішення для них. Потім ці рішення деталізуються за функціональними напрямками (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Набір функціональних стратегій розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сегмент	Характеристика	Стратегія
Виробництво	Забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, високої якості проведення подальшого вдосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці	Стратегія підвищення якості продукції. Стратегія диференціації. Стратегія розвитку інновацій
Маркетинг	Подальше вдосконалення та посилення маркетингової політики, збільшення потужності маркетингової збутової політики, розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки; вдосконалення маркетингових комунікацій	Стратегія розширення ринків збуту Стратегія інтеграції. Комунікаційна стратегія
Фінанси	Дотримання курсу стабільності основних фінансових показників і поступове збільшення прибутку і рентабельності	Стратегія стабілізації. Стратегія підвищення прибутку
Кадри	Забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження більш досконалої системи стимулювання праці	Кадрова стратегія. Стратегія нарощення інтелектуального і інноваційного потенціалу
Організаційна структура	Провести роботу щодо створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких приведе до задоволення потреб кожного працівника	Стратегія корпоративної єдності

Джерело: складено автором на основі [5].

Взагалі, маленькому українському бренду доволі важко виходити на нові іноземні ринки, вони зазвичай вже сформовані і насичені продукцією місцевих виробників. Також на пересторозі може стати законодавство країни-імпортера. Наприклад, в Норвегії будь-який алкоголь міцністю понад 4,7% може продаватися лише у державних маркетах [22]. У виході на нові експортні ринки одним з ключових факторів є належна інформаційна підтримка. Запорукою успіху є можливість доповнити свій продукт інформацією про ідеологію бренду, його історію та додатковими рекомендаціями. Для цього потрібні кошти на рекламу і просування товару за кордоном.

Стратегія просування пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за кордоном в умовах обмеженого бюджету має ґрунтуватися на трьох наступних елементах: не нехтувати

контактами з учасниками іноземного ринку. Перед початком повноцінних поставок пива в іноземні країни слід налагодити співпрацю з місцевими виробниками і торгівельними мережами, приймати участь в подіях і публічних заходах, співпрацювати з локальними ЗМІ. Презентацію власної продукції варто проводити на фестивалях, виставках та конкурсах, які проходять щороку в Іспанії, Німеччині і Латвії [22].

Окрім участі в заходах, для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливо підтримувати контакт з Торгово-промисловою палатою України, USAID – незалежне агентство федерального уряду США, Офісом просування експорту та іншими пивоварами, які теж можуть допомогти вийти на новий ринок. Помічним інструментом при виході на європейський ринок може стати співпраця з відомими місцевими брендами, як наприклад, створення спільного підприємства з європейським підприємством, яке також займається виробництвом пива, для організації експортного збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейські ринки. Таким підприємством може стати голландський концерн «Heineken».

В даний час компанія «Heineken» є другим, після «Anheuser-Busch», виробником пива в світі. Володіє акціями приблизно 30-ти пивоварних заводів в Африці, їй повністю належить «Brasseries Heineken» у Франції (25% споживання пива в цій країні), має великі філії в Іспанії, Італії, Великобританії, Греції та інших країнах. Фірма також успішно працює в Китаї та Сінгапурі [23].

Пиво «Heineken» продається зараз більш ніж в 170 країнах світу. Адже «Heineken» – пиво високої якості. Асортимент його дуже різноманітний, і для кожного споживача можна підшукати щось особливе, на будь-який смак: «Heineken Oud Bruin», «Heineken Bok», «Speciale Export», «Amstel», «Murphy's», «Affligem», безалкогольне пиво «Buckler», «Pilsener», «Maltezer», «Donker», «Bockbier», а також біле пиво під назвою «Wieckse Witte» [89].

Компанія «Heineken» володіє заводами в Харкові, Одесі, Запоріжжі, Тернополі, Конотопі, Новотроїцькому та Білій Церкві.

Крім того, голландський концерн «Heineken» досить активно використовує онлайн-продаж пива, що є однією з останніх тенденцій розвитку світового ринку

пива. Наприклад, у третьому кварталі 2022 року компанія «Heineken» повідомила, що за перші дев'ять місяців 2022 року вона більш ніж подвоїла продаж пива онлайн.

Спільне підприємство можна створити з ініціативи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з голландським концерном «Heineken», що передбачає розміщення на базі українських активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Такий союз матиме власні переваги (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Очікувані переваги створення спільного підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з голландським концерном «Heineken»

Ознака синергізму	Перевага
1. Поєднання збутових потенціалів (сфера маркетингу).	Розширення обсягів збуту, економія на комерційних витратах.
2. Поєднання техніко-технологічних потенціалів (сфера виробництва).	Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.
3. Поєднання науково-дослідницьких потенціалів (сфера НДДКР).	Прискорення інноваційних процесів.
4. Поєднання кадрових потенціалів (сфера трудових відносин.)	Підвищення продуктивності праці.
5. Поєднання каналів матеріально-технічного забезпечення.	Удосконалення техніко-технологічної бази.
6. Поєднання фінансових потенціалів (спільне інвестування).	Розподіл інвестиційних ризиків; досягнення валютної самоокупності.
7. Поєднання управлінських потенціалів.	Підвищення якості та оперативності управлінських рішень; обопільний контроль за виконанням прийнятих рішень.

Джерело: складено автором на основі [5].

Фактично основна мета створення спільного підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та голландським концерном «Heineken» полягає у тому, щоб замкнути та оптимізувати ланцюг «виробництво – експортний збут». Вся продукція, вироблена в межах створеного спільного підприємства на додаткових виробничих потужностях, буде експортуватися на європейський ринок; домогтися мінімізації собівартості продукції; забезпечити перехід до програм тотального управління якістю за рахунок тестування вихідної сировини та матеріалів, забезпечити їх високу якість.

Однією з основних переваг створення спільного підприємства для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є використання спільних каналів збуту продукції на європейських ринках країн (це канали збуту голландського концерну «Heineken»), що дасть змогу налагодити ефективну систему збуту майже в усіх

європейських країнах). Структурна схема системи збуту продукції спільного підприємства наведена на рисунку 3.3.

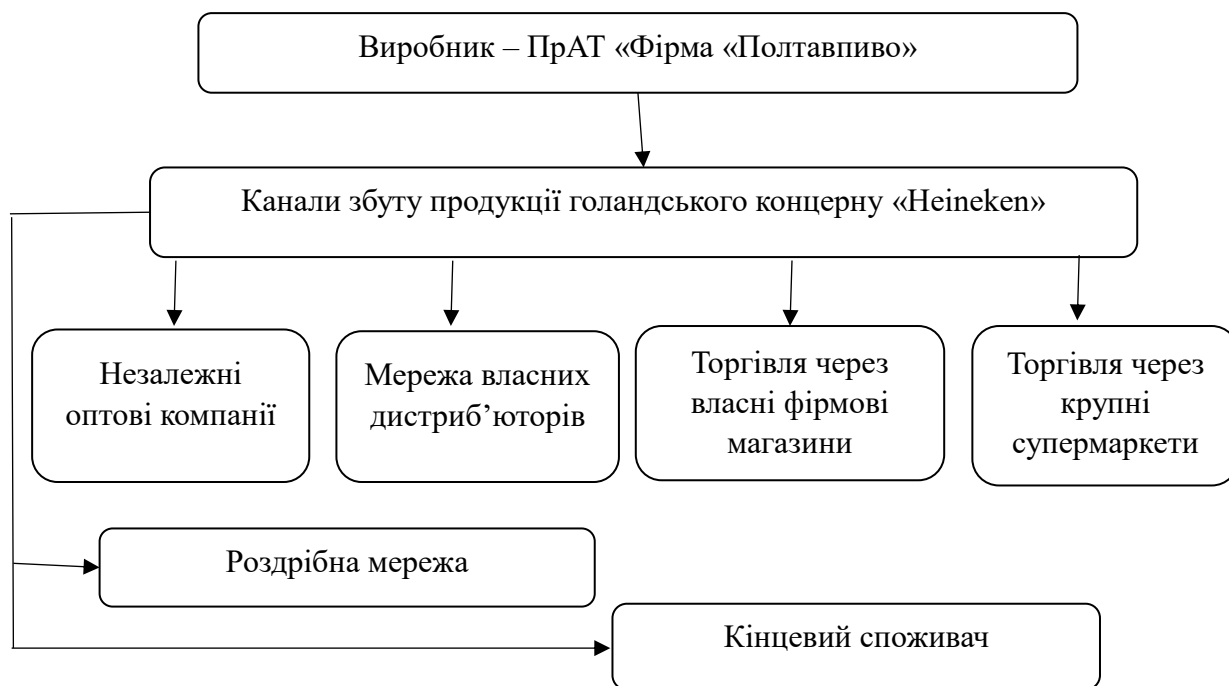


Рисунок 3.3 – Структурна схема системи збуту продукції спільного підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та голландського концерну «Heineken»

Джерело: складено автором на основі [5].

Основну частину експортного збуту продукції спільного підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та голландського концерну «Heineken» планується здійснювати через мережу власних дистриб'юторів концерну, далі за обсягами продажів ітимуть незалежні оптові компанії; значно менші обсяги збуту забезпечуватиме фірмова торгівля через магазини, які належать голландському концерну «Heineken», та пряма робота з найбільш крупними супермаркетами на європейських ринках.

Таким чином, основними цілями створення спільного підприємства для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» з голландським концерном «Heineken» є можливість нарощування обсягів діяльності за рахунок організації експорту на перспективний європейський ринок.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі «Перспективи виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейський ринок» досліджено сучасні тенденції розвитку європейського ринку та проведено порівняльний аналіз продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та європейських виробників; обґрунтовано шляхи покращення стратегії виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринки країн Європи.

Вивчено тенденції розвитку європейського ринку пива, які свідчать про те, що загальний обсяг споживання пива у світі щороку збільшується і становить 192,1 млрд літрів. До десятки країн за обсягом споживання пива на душу населення увійшли Німеччина, Велика Британія, Іспанія, Чехія, Ірландія, Австрія, Польща, Литва. Країни Європейського союзу у 2022 року збільшили виробництво пива на 7%, тобто до 34,3 млрд літрів.

Основними виробниками пива в Європі залишаються Німеччина, Іспанія, Польща, Нідерланди, Італія, частка яких в загальному обсязі складає 57,1%. При цьому основним експортером пива з Європи продовжують залишатися Нідерланди, із часткою у 27% усього обсягу експортних продажів ЄС. Друге місце посіла Бельгія, з часткою у 17%, третьою була Німеччина, частка –16%. До п'ятірки лідерів увійшли також Чехія та Ірландія. Основними напрямками для експорту пива за межами ЄС стали Велика Британія і США, а також Китай і Канада.

Дослідження ринку пива в Європейському Союзі вказує на наявність провідних компаній-виробників, таких як «Живець» у Польщі, «Oettinger» та «Krombacher» з Німеччини, «Browar Janáček» у Чехії. Було проведено порівняльний аналіз основних видів пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та європейських виробників, який продемонстрував, що європейський ринок є досить привабливим для вітчизняних виробників, а продукція досить конкурентоспроможна.

Визначено, що розвиток ринку алкогольних напоїв, зокрема пива, визначається рядом ключових тенденцій, що виникли під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів: світове виробництво пива переживає закінчення періоду відновлення після кризи, пов'язаної з пандемією; підвищення рівня усвідомленості споживачів та

покращення якості алкогольних напоїв призводить до зростання популярності преміального сегменту, зростання якого у 2021 році становило 40%; зростання електронної комерції в алкогольній галузі підтримується тенденцією до онлайн-купівель, що стає все більш популярним, включаючи алкогольні напої; зміна умов життя, спричинена обмеженнями пандемії, призвела до збільшення домашнього споживання алкогольних напоїв, підтриманого ростом діджиталізації; різноманіття алкогольних продуктів стимулює виробників до розширення асортименту, враховуючи попит на крафтове пиво; світові бренди демонструють підтримку еко-ініціатив, включаючи відмову від пластику, переробку відходів та соціальну відповідальність бізнесу.

Для розробки стратегії виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринки країн Європи, було побудовано матрицю SWOT-аналізу підприємства, яка дозволила визначити сильні та злібкі сторони, а також можливості і загрози. Виходячи з проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та виявлення резервів підвищення рівня розвитку, підприємству запропоновано вийти на новий сегмент ринку – Польщу з різними товарними позиціями або створити спільне підприємство з європейським підприємством, яке також займається виробництвом пива, для організації експортного збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейські ринки. Таким підприємством може стати голландський концерн «Heineken». Компанія «Heineken» є другим, після «Anheuser-Busch», виробником пива в світі. Основною метою створення спільного підприємства є налагодження ефективної системи збуту майже в усіх європейських країнах через використання каналів збуту голландського концерну «Heineken; мінімізація собівартості продукції; забезпечення управління якістю за рахунок тестування вихідної сировини та матеріалів тощо.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Стратегія виходу фірми на зовнішній ринок» дозволило провести обґрунтування теоретичних та практичних аспектів, що стосуються розробки та реалізації стратегії при виході на зовнішній ринок ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та узагальнити наступні висновки:

У умовах глобалізації сучасної економіки виявлено, що багато компаній прагнуть розширити свою присутність на зовнішніх ринках, щоб утримувати провідні позиції у своїй галузі. Вибір стратегії виходу фірми на зовнішні ринки залежить від кількох факторів, таких як вартість, рівень ризику і рівень контролю над процесом. Основними мотивами виходу на міжнародний ринок є можливість отримання вищого доходу, економія витрат через збільшення обсягів продажів, зменшення ризиків завдяки зменшенню залежності від внутрішнього ринку та відповідь на вимоги клієнтів за кордоном.

У світовій практиці виділяють три основні стратегічні напрями виходу на зовнішній ринок: експорт, спільна підприємницька діяльність та прямі іноземні інвестиції. Експорт включає виробництво товарів на внутрішньому ринку і їх продаж на зовнішніх ринках. Підприємство може зберігати частину функцій по продажах, а інші делегувати посередникам на міжнародних ринках, визначаючи рівень відповідальності та ризиків.

Існують три основні напрями експортної діяльності: прямий, непрямий і спільний експорт. Експорт має переваги в мінімізації ризиків і витрат, але недоліками є обмежений контроль над торговими посередниками у цільовій країні.

Спільна підприємницька діяльність є формою роботи на зовнішніх ринках, яка передбачає часткове володіння підприємством, що діє на міжнародному ринку, та поділ відповідальності і контролю. У цьому випадку основне підприємство передає певні знання, досвід, навички та ресурси посереднику, отримуючи в обмін гарантію виконання стратегії та певний рівень продажів.

Інвестиційний підхід до розширення бізнесу передбачає повний контроль над підприємством на цільовому зовнішньому ринку, що може бути реалізовано через створення філіалу або повністю незалежного підприємства.

Вихі підприємства на міжнародний ринок завжди пов'язаний зі значними ризиками і вимагає врахування відмінностей в культурних, економічних, політичних та правових умовах, а також повної відповідності вимогам щодо якості продукції, упаковки, маркування.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» є підприємством, основним напрямком діяльності якого є виробництво та реалізація пива, безалкогольних напоїв і солоду. У 2023 році асортимент продукції компанії нараховував 43 види пива, 21 вид безалкогольних напоїв та 4 види квасу.

На основі дослідження річної фінансової звітності підприємства можна зробити висновки, що у 2022 році обсяги виробництва основних видів продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшилися. Підприємство виробляло на 1564,3 т. дал більше пива у порівнянні з 2021 роком, та безалкогольних напоїв – на 2,7 т. дал у порівнянні з 2021 роком. У 2022 році було реалізовано 4 141,3 тис. дал пива, що більше на 60,0% ніж у 2021 році, коли було продано 2 587,8 тис. дал. Безалкогольних напоїв у 2022 році продано 605,3 тис. дал, що на 0,1 % більше ніж у 2021 році. Обсяг продажу квасу у 2022 році склав 9,3 тис. дал, а в 2021 році – 119,3 тис. дал, тобто відбулося зменшення обсягів продажу на 92,2%.

Вартість сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2022 році збільшилася у порівнянні з 2021 роком і склала 414399 тис. грн. Величина власного капіталу протягом 2020-2022 рр. також зростала з кожним роком, тим самим збільшуючи автономію підприємства. Розмір позикового за залученого капіталу зменшувався, що свідчить про значну фінансову незалежність підприємства.

У порівнянні з 2020 роком, вартість грошових коштів компанії демонструє тенденцію до зростання, що є позитивною характеристикою діяльності, адже їх величина впливає на ліквідність підприємства, а також свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства. Обсяги запасів у 2022 році по відношенню до 2021

збільшилися, що свідчить про виникнення певних проблем у збутовій роботі підприємства, що пов'язано з глибокою економічною кризою, яка почалася ще в 2020 році в зв'язку із пандемією COVID-19 та продовженням збройного конфлікту на сході України.

У 2022 році у порівнянні з 2021 відбулося стрімке збільшення витрат через функціонування підприємства в нестабільному середовищі що викликало різке підвищення цін на сировину, матеріали, комплектуючі, паливно-мастильні матеріали, перебої з електроенергією тощо. Ці виклики стали причиною і зростання собівартості продукції підприємства у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 205352 тис. грн, або на 89,5 %. Незважаючи на всі виклики 2022 року, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» успішно закрила рік із показником чистого прибутку в розмірі 81457 тис. грн, що на 60762 тис. грн більше ніж у 2021 році.

Основними ринками збуту є центральний, східний і південний регіони України. Продукція реалізується в 22 областях України, а також відправляється на експорт. До початку повномасштабного вторгнення росії на територію України продукція підприємства експортувалася у Німеччину, Ізраїль, Англію, Польщу, Білорусію, США та Канаду, Грецію, Молдову, Грузію, Іспанію та Китай. Обсяги експорту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішні ринки у 2022 році зменшилися на 80,5 тис. дал у порівнянні з 2021 роком. Частка експорту у загальному обсязі реалізації складала лише 1,6 %, продемонструвавши зменшення питомої ваги на 18,4 % порівняно із 2021 роком.

Таким чином, можна зробити висновок, що основною формою виходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішні ринки є експорт, тобто підприємство використовує стратегію прямого експорту без залучення посередників.

У рамках дослідження проаналізовано тенденції розвитку європейського ринку пива, вказуючи на постійне збільшення загального обсягу споживання пива у світі, що досягає 192,1 млрд літрів щороку. Серед десяти країн з найвищим обсягом споживання пива на душу населення представлені: Німеччина, Велика Британія, Іспанія, Чехія, Ірландія, Австрія, Польща та Литва.

Основними виробниками пива в Європі залишаються Німеччина, Іспанія, Польща, Нідерланди та Італія, які в сумі складають 57,1% від усього обсягу виробництва. Нідерланди залишаються головним експортером пива з Європи, здійснюючи 27% усього обсягу експортних продажів ЄС, за ними йдуть Бельгія (17%) і Німеччина (16%). Чехія та Ірландія також увійшли до п'ятірки лідерів. Основними напрямками експорту пива за межі ЄС є Велика Британія, США, Китай та Канада.

На європейському наявні провідні компанії-виробники пива, такі як «Живець» в Польщі, «Oettinger» та «Krombacher» з Німеччини, та «Browar Janáček» у Чехії. Здійснено порівняльний аналіз основних видів пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та європейських виробників, відзначаючи привабливість європейського ринку для вітчизняних виробників і конкурентоспроможність їхньої продукції.

Визначено, що розвиток європейського ринку алкогольних напоїв, зокрема пива, визначається кількома ключовими тенденціями, які виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Серед них закінчення періоду відновлення світового виробництва пива після пандемії, підвищення рівня усвідомленості споживачів, зростання популярності преміального сегменту та електронної комерції в алкогольній галузі. Також відзначено збільшення домашнього споживання алкогольних напоїв у зв'язку з обмеженнями пандемії та інтенсивними процесами діджиталізації і підтримку еко-ініціатив бізнесом.

Для розробки стратегії виходу на європейські ринки було використано SWOT-аналіз підприємства, що дозволило визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози. У зв'язку з цим пропонується ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вийти на новий сегмент ринку Польщі з різними товарними позиціями, або створити спільне підприємство з європейським виробником пива, зокрема голландським концерном «Heineken». Створення спільного підприємства має на меті налагодження ефективної системи збуту продукції в усіх європейських країнах, мінімізацію собівартості та забезпечення якісного управління виробництвом та збутом продукції.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаркова А. В., Кашеєва В. Ю. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 78–83.
2. Баула О.В. Особливості формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. Матеріали ІХ-а міжнародної науково-практичної конференції «Наукові дослідження та розвиток». – Том 7. Економіка : Софія, ООД. 2018. С. 64–68.
3. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. *Актуальні проблеми економіки*. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2016_7_6.pdf (дата звернення: 26.05.2023).
4. Болквадзе Н. І., Лібич І. С. Стратегії виходу підприємств аграрного сектору на зовнішні ринки. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1255>. (дата звернення: 25.05.2023).
5. Валявський С.М., Скриль В.В. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції. *Східна Європа: Економіка, бізнес управління*. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/3989> (дата звернення: 10.10.2023).
6. Васюк Т. Сучасні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств. *«Ефективність державного управління»*. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S

21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efdu_2014_41_40
(дата звернення: 10.06.2023).

7. Виробництво пива в Італії скоротилося на 8,4%
URL: <http://beertechdrinks.com/vyrobnytstvo-pyva-v-italiyi-v-2022-rotsi-skorotylosya-na-8-4/> (дата звернення: 12.10.2023).

8. Гвоздецька І.В. Спонукальні мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок. Вісник Хмельницького національного університету. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/153-155.pdf (дата звернення: 15.09.2023).

9. Гончар І. А. Характер формування зовнішньої торгівлі України: статистична оцінка. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=su_2013_2_5 (дата звернення: 13.10.2023).

10. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Університет ДФС України. Ірпінь, 2019. 410 с.

11. Гребінчук О.М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління машинобудівних підприємств. *Економічні науки*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=349>. (дата звернення: 22.08.2023).

12. Данкевич В.Є., Пивовар П.Є., Данкевич Є.М. Вплив лібералізації світової торгівлі на розвиток вітчизняних підприємств пивоварної галузі. *Проблеми економіки*. 2020. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-59_67.pdf (дата звернення: 13.10.2023).

13. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://p-for.com/book_212 (дата звернення: 22.08.2023).

14. Державна служба статистики України. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/tsztt/tsztt_u/arh_tsztt2022_u.html (дата звернення: 20.11.2023)

15. Дергачова В.В. Формування конкурентних переваг підприємств в умовах різновекторної інтеграційної спрямованості. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukri_2013_10_15. (дата звернення: 09.09.2023).

16. Двудіт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 196–200.

17. Євросоюз збільшив випуск пива на 7% URL: <https://www.fixygen.ua/news/20230807/evrosoyuz-zbilshiv.html> (дата звернення: 22.10.2023).

18. Зайченко К.С., Болховська А.П. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 101-109.

19. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 20.09.2023).

20. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 05.08.2023).

21. За 9 місяців 2023 експортовано 46,7 тис. т пива. Скільки-скільки? URL: <https://skilky-skilky.info/za-9-misiatsiv-2023-eksportovano-46-7-tys-t-pyva/> (дата звернення: 15.10.2023).

22. З Дніпра до Норвегії та Нідерландів. Як українська крафтова броварня MOVA змогла успішно вийти на європейські ринки URL: <https://delo.ua/business/z-dnipra-do-norvegiyi-ta-niderlandiv-yak-ukrayinska-kraftova-brovarnya-mova-zmogla-uspisno-viiti-na-jevropeiski-rinki-426582/> (дата звернення: 15.10.2023)

23. Історія голландського пива Heinen. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/istorija-gollandskogo-piva-heineken.html> (дата звернення: 15.10.2023).

24. Каліна І. І., Коченко К. А. Формування стратегії розвитку бренда міжнародної компанії у сфері харчової промисловості. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2014. Вип. 38. С. 118–128.
25. Карпов О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/26272> (дата звернення: 12.08.2023).
26. Кирилов Ю. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектора економіки України в умовах глобалізації : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 420 с.
27. Ключник А. В., Терешкова М. Ю. Мотиви і способи виходу аграрних підприємств на зовнішній ринок. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53584/6/Afanasiev_Ekonomika_pidpriemstv_mashynobuduvannia.pdf. (дата звернення: 15.08.2023).
28. Козлова Н. А. Інструменти smm – маркетинг як драйвери просування суб'єктів сфери horeca в умовах скорочення бюджетів. Інновації, технології, наука. Збірник статей міжнародної науково-практичної конференції: у 4 частинах. 2019. С. 121–129.
29. Кокоріна В.І. Основні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економічний простір*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 12.08.2023).
30. Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. *Економічний аналіз*. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? (дата звернення: 17.08.2023).
31. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Діалектика.2020. 800 с.
32. Кравчук Н. Я. Дивергенція глобального розвитку: сучасна парадигма формування геофінансового простору. Київ : Знання, 2020. 782 с.
33. Крамар І. Вихід на закордонні ринки як спосіб забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах глобалізації. *Економіка та управління*

підприємствами. 2017. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? (дата звернення: 17.08.2023).

34. Куртіна І.О., Добрянська В.В. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. №7 (10). С. 38–40.

35. Левківський В.М. Теоретичні засади формування та розвитку міжнародної економічної інтеграції. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_ (дата звернення: 12.08.2023).

36. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77994/44-Lipuch.pdf?se> (дата звернення: 15.08.2023).

37. Малі «транснаціональні»: як українські компанії підкорюють Європу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2649692-mali-transnacionalni-ak-ukrainski-kompanii-pidkoruut-evropu.html>. (дата звернення: 10.10.2023).

38. Максимова Т. Г., Шевчук О. А. Моніторинг розвитку приватно-державного партнерства у сфері вищої освіти. Проблеми економіки та управління у торгівлі та промисловості. 2018. С. 26-36.

39. Мирошніченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки Європейського Союзу. URL: <http://blog.vlasnasprava.info/wp-content/uploads/Інтернаціоналізація%20бізнесу%20.pdf>. (дата звернення: 17.10.2023).

40. Німеччина – найбільший виробник пива в ЄС, Україна експортувала 19 млн літрів. Європейська правда. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2019/08/2/7099208/> (дата звернення: 13.11.2023).

41. Олійник О.В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4 (102). С. 50–60. doi: 10.26642/ema-2022-4(102)-50-60.

42. Основні тренди в пивоваріння в 2023 році за прогнозами IWSR. *Hanoi & Пиво. Технології та Інновації*. URL: <https://techdrinks.info/osnovni-trendy-v-pyvovarinni-v-2023-rotsi-za-prognozamy-iwsr/> (дата звернення: 12.11.2023).

43. Колісніченко О. Почали менше пити? Як війна змінила алкогольні звички українців та ринок. URL: <http://surl.li/hejfd> (дата звернення: 12.11.2023)

44. Паршевлюк В. Журналіст змінив професію і день попрацював на заводі «Полтавпиво», який сьогодні відправляє продукцію до США, Німеччини, Ізраїлю та Канади. URL: <https://www.0532.ua/news/3083675/zurnalist-zminiv-profesiu-i-den-porpracuvav-na-zavodi-poltavpivo-akij-sogodni-vidpravlae-produkciu-do-ssa-nimeccini-izrailu-ta-kanadi-foto-video> (дата звернення: 10.09.2023).

45. Пенська І. О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2017. № 2. С. 5–14.

46. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання зі спеціальностей 073 – Менеджмент та 281 – Публічне управління та адміністрування) / С. І. Плотницька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 47 с.

47. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (дата звернення: 05.10.2023).

48. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195637> (дата звернення: 15.08.2023).

49. «Полтавпиво» у 2022 році наростило чистий прибуток майже в 4 рази. *Business news from Ukraine*. URL: <https://open4business.com.ua/2022-roku-poltavpyvo-narostylo-chystyj-prybutok-majzhe-v-4-razy-do-81-mln-grn/> (дата звернення: 12.09.2023).

50. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального : Закон України від

11.07.1996 № 481/95-ВР. Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2023).

51. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 13.09.2001 № 771/97-ВР. Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.10.2023).

52. Про компанію ПрАТ «Фірма Полтавпиво». Офіційний сайт. URL: <https://www.poltavpivo.com/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 15.09.2023).

53. Рейтинг топ-10 брендів пива 2023. URL: <https://uba.top/beer-rating/> (дата звернення: 20.10.2023)

54. Ринок пива в Україні: тези з доповіді Ельміри Гулуєвої. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tezisy-iz-doklada-vedushego-analitika-pro-consulting-elmiry-guluevoj> (дата звернення: 12.10.2023).

55. Ринок пива України 2021. *Пивне діло*. Міжнародний аналітичний журнал. URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/10/16/rynok-piva-ukrainy-2021/> (дата звернення: 18.10.2023)

56. Ринок алкогольної продукції / Рейтинг. – 2019 URL: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/> (дата звернення: 22.10.2023).

57. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», офіційний веб-сайт. URL: <https://www.poltavpivo.com/wp-content/uploads/2021/05/godovaya-informacziya-emitenta-czennyh-bumag-za-2020-god-1.pdf> (дата звернення 16.09.2023)

58. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», офіційний веб-сайт. URL <https://www.poltavpivo.com/shareholders/richna-informacziya-emitenta-czinnih-paperv-za-2021-rik/> (дата звернення 16.09.2023)

59. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», офіційний веб-сайт. URL:

<https://www.poltavpivo.com/shareholders/richna-informacziya-emitenta-czinnih-paperiv-za-2022-rik/> (дата звернення 16.09.2023)

60. Самошкіна І.Д., Гриб Є.С. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств пивоварної галузі в Україні. 2020. URL: <http://surl.li/cdwhl> (дата звернення: 20.10.2023)

61. Статистичне управління ЄС. <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/06/2/7099208/> (дата звернення: 10.10.2023)

62. Статут ПрАТ «Фірма Полтавпиво». Офіційний сайт. URL: Про компанію ПрАТ «Фірма Полтавпиво». Офіційний сайт. URL: <https://www.poltavpivo.com/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 12.10.2023).

63. Стратегії проникнення на зовнішні ринки. URL: <http://ebib.pp.ua/strategii-proniknoveniya-vneshnie-5044.html> (дата звернення: 20.08.2023).

64. Сорочинський Ю. Споживання міцного алкоголю в Україні: динаміка з початку війни та стан справ сьогодні. URL: <https://blog.liga.net/user/yusorochynskiyi/article/49540>. (дата звернення: 17.10.2023).

65. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. *Ефективна економіка*. Електронний журнал. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1845> (дата звернення: 12.08.2023).

66. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3355> (дата звернення: 12.09.2023).

67. У яких країнах споживають найбільше пива? URL: <https://techdrinks.info/u-yakuh-krayinah-spozhyvayut-najbilshe-pyuva/> (дата звернення: 17.10.2023).

68. Форми виходу підприємств на зовнішні ринки. URL: http://pidruchniki.com/1707090453866/ekonomika/formi_vihodu_pidpriyemstv_zovnishni_rinki. (дата звернення: 22.08.2023).

69. Франко Л. С. Роль Цифрової трансформації інновацій у підвищенні конкурентоспроможності України: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1636> (дата звернення: 20.10.2023).

70. Франко Л.С. Діджиталізація бізнесу як сучасний світовий тренд. Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 1-28 лютого 2023 рік) Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. Харків. 2023. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/3155/2996> (дата звернення: 20.10.2023).

71. Хаєцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. Економіка та управління АПК. 2018. № 2 (140). С. 122–131.

72. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8(98). С. 12–16.

73. Хринюк О.С., Ганіч С.С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447> (дата звернення: 20.08.2023).

74. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Тернопіль, 2017.137 с.

75. Цибуленко М.О., Дунська А.Р. Організаційно-економічні аспекти здійснення ЗЕД на підприємствах України під час кризи. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/73394/68771> (дата звернення: 22.08.2023).

76. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 17.08.2023).

77. Шамота Г. М. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економічний форум*. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal> 6060 (дата звернення: 12.08.2023).

78. Шинкаренко Р.В., Семенець В.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2018. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHinkarenko-R.V.-Semenets-V.V..pdf>. (дата звернення: 22.08.2023).
79. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/381/2.pdf>. (дата звернення: 17.08.2023).
80. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.
81. Яремко З. Сучасні тенденції функціонування світового ринку пива. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27362/1/%D0%AF%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення: 18.10.2023).
82. Babii I. Features of a strategy formation of foreign economic activity of industrial enterprises. *Eastern Europe: economy, business and administration*. 2016. № 2. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal_eng/2_2016/24.pdf (the date of application: 08.08 2023).
83. Grozdanovska V., Jankulovski N., Bojkovska K. International Business and Trade. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*. 2017. 31(3):105-114. URL: https://www.researchgate.net/publication/329487447_International_Business_and_Trade (the date of application: 08.08 2023).
84. Kravchenko I. Management of the export potential of the Ukrainian enterprises in the context of entrance to the European market. *Central European Journal of Management*. URL: <https://journals.muni.cz/cejm/article/view/3375> (the date of application: 08.10 2023).
85. Key Trends Driving the Global Beverage Alcohol Industry in 2022 / The International Wine and Spirits Research. URL: <https://www.theiwsr.com/key-trends-driving-the-global-beveragealcohol-industry-in-2022/> (the date of application: 08.10 2023).

86. Lukava L., Franko L. Theoretical foundations of an enterprises entry into the foreign market. «New Trends in Science and Technology: Global Challenges»: The 53th International scientific and practical conference, » (June 5- 6, 2023) Myśl Naukowa, Poland, Warsaw. 2023. P. 31-33.
87. Stankiewicz-Mróz A., Perederii V. Foreign economic activity of enterprises. Lodz. 2018. 147 p. URL: http://repozytorium.p.lodz.pl/bitstream/handle/11652/1944/Foreign_econ_activ_Stankiewicz_Mroz_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y (the date of application: 22.09.2023).
88. The International Wine and Spirits Research (IWSR). URL: <https://www.theiwsr.com/global-trends-report/> (the date of application: 22.10.2023).
89. The World's Largest Brewing Conglomerates. Statista. URL: <https://www.statista.com/chart/25485/the-worlds-largest-beer-brewing-companies/>(the date of application: 25.10.2023).
90. The Beer, Wine and Spirits Summit. URL: <https://beernet.com/highlights-from-the-beer-wine-and-spirits-summit> (the date of application: 22.10.2023).
91. The price of a beer around the world. URL: <https://www.visualcapitalist.com/how-much-does-a-beer-cost-in-your-country/> (the date of application: 25.10.2023).
92. World beer Index 2021. URL: <https://www.visualcapitalist.com/how-much-does-a-beer-cost-in-your-country/>(the date of application: 25.10.2023).
93. Zahurska-Antoniuk V.F. Безпекові виклики у геополітичному стані сучасного світу як наслідок пандемії COVID-19 / V.F. Zahurska-Antoniuk, D.O. Grytsyshen // Економіка, управління та адміністрування. – 2020. – № 3 (93). – С. 63–69. doi: 10.26642/ema-2020-3(93)-63-69. (the date of application: 22.10.2023).

