

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Експортна стратегія виробничого підприємства»

(на матеріалах ПрАТ «Оболонь», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Коротецької Ганни
Василівна

підпис

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Генералов Олександр
Валентинович

підпис

Гарант освітньої
програми
канд. екон. наук,
професор

Кудирко Людмила
Петрівна

підпис

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	6
1.1. Аналіз міжнародного і українського ринку напоїв.....	6
1.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь».....	11
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ«ОБОЛОНЬ»	15
2.1. Моніторинг діяльності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку.....	16
2.2. Аналіз експортної стратегії ПрАТ «Оболонь».....	22
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	28
3.1. Напрями оптимізації експортної стратегії ПрАТ «Оболонь».....	28
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ПрАТ «Оболонь».....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки України відбуваються глибокі зміни, обумовлені правовою, економічною та політичною нестабільністю, що провокують появу кризових явищ на вітчизняних підприємствах і внутрішньому ринку. Тому для підприємства, що розвивається, рано чи пізно настає момент, коли його починають не задовольняти характеристики вітчизняного ринку, і виникає питання виходу підприємства на зовнішні ринки, збільшення експорту продукції.

Така ситуація потребує нових підходів до планування діяльності підприємств на зовнішніх ринках. Важливе місце серед управлінських технологій, що забезпечують ефективну діяльність підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища, займає стратегічне управління.

Для виробників України нестача фінансових засобів, незадовільний стан основних засобів, невідповідність продукції міжнародним стандартам, застарілість технологій перешкоджають виходу на закордонні ринки. Але в Україні є підприємства, продукція яких є конкурентоздатною на ринку, а потенціал виробництва перевищує внутрішні потреби країни. Для реалізації власного потенціалу їм доцільно розширювати географію збуту продукції, використовуючи інструментарій стратегічного просування.

Фундаментальним та прикладним проблемам побудови стратегій просування продукції на зовнішні ринки присвячені праці провідних іноземних та вітчизняних вчених, таких, як Т.Амблер. [44], Г. Армстронг [2]., А. Войчак [10], А. Томсон [50], В. Вонг [47]; ці проблеми у своїх працях розглядають також Г.О.Бардиш [7]; Л.В.Ноздріна [25]; В.І.Яшук [25]; О.Г.Мельник [23], О.С.Кириченко [17], В.А.Верба [9]; Л.П.Батенко [8]; О.М.Гребешкова [12], А.В.Федорченко [11] та ін.

Разом з тим, питання розробки стратегії просування продукції на зовнішні ринки потребує більш глибокого аналізу.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є розробка програми заходів щодо ефективного управління розвитком експортної діяльності підприємства, яка базується на побудові ефективної експортної стратегії для нових ринків, яка буде приносити додатковий прибуток підприємству і зміцнювати його експортний потенціал.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- поглибити теоретичні положення щодо стратегічного розвитку підприємства на зовнішніх ринках;
- провести аналіз показників фінансово економічної діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснити моніторинг зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- розробити рекомендовану експортну стратегію для нових ринків;
- спрогнозувати вигоди від застосування експортної стратегії.

Об'єктом дослідження є процес формування експортної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних, організаційно-функціональних підходів щодо формування та реалізації експортної стратегії підприємства на зовнішніх ринках.

Робота виконувалася на матеріалах ПрАТ «Оболонь» – корпорації з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води, снєків, що є одним із лідерів ринку України. Київський пивзавод № 3 був побудований у 1974 році. Сьогодні до складу корпорації «Оболонь» входять: головний завод у Києві – ПРАТ «Оболонь» та дев'ять підприємств у регіонах країни.

У випускній кваліфікаційній роботі було використано такі **методи дослідження**: системний – при визначенні потенціалу розвитку експортної діяльності, абстрактно-логічний – при виборі оптимальних експортних ринків та формуванні експортної стратегії, економіко-математичний, а також систематизації та узагальнення – для виокремлення показників оцінки

ефективності та прибутковості експортних операцій, економіко-статистичний – для проведення розрахунків прибутковості запропонованих заходів з розвитку експорту, графічний – для представлення динаміки економічної діяльності підприємства, експертного аналізу – для оцінювання можливих ризиків в процесі виходу на нові ринки.

Елементи **наукової новизни** дослідження полягають у такому:

- удосконалено алгоритм розробки експортної стратегії підприємства;
- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо оцінки готовності компанії до виходу на нові ринки;

Практична значущість роботи: розроблена методика вибору експортних ринків, що сприяє зміцненню позиції і інвестиційної привабливості підприємства на зовнішніх ринках, отриманню ним додаткового прибутку; запропоновано алгоритм виходу на новий ринок, який може дати поштовх розвитку експортної діяльності компанії. Проведене оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства, показало, що підприємство може виходити на нові ринки з своєю продукцією. Внесок автора полягає в обґрунтуванні доцільності розширення до нових експортних ринків з метою одержання додаткового прибутку та частки міжнародного ринку за рахунок методики планування експортної стратегії та оцінки її ефективності.

Розроблені в роботі рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення управління бізнес-процесами експортно орієнтованого підприємства були представлені на розгляд раді директорів ПрАТ «Оболонь», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих пропозицій щодо розширення до нових ринків (довідка №__ від ____2019 року). Рекомендації оцінюються позитивно в напрямку підвищення прибутковості і частки міжнародного ринку компанії.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

1.1. Аналіз міжнародного і українського ринку напоїв

Пивобезалкогольна галузь є досить потужним складником харчової промисловості у всьому світі. Вона є однією з найбільш рентабельних галузей в національному господарстві багатьох країн і зазвичай представлена виробництвом пива, безалкогольної продукції та мінеральної води.

Світова тенденція споживання газованої води у світі свідчить про спад попиту. Натомість збільшується тенденція споживання безалкогольних напоїв і пива. Країни найбільшого споживання безалкогольних напоїв приведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Країни найбільшого споживання безалкогольних напоїв у 2018-2019 рр.

№ пор.	2018		№ пор.	2019	
	Країна	Кількість літрів на душу населення за рік		Країна	Кількість літрів на душу населення за рік
1	Мексика	170	1	Аргентина	156
2	США	153	2	США	155
3	Аргентина	132	3	Чилі	141
4	Чилі	121	4	Мексика	137
5	Панама	95	5	Уругвай	113
6	Бельгія	94	6	Бельгія	109
7	Австралія	85	7	Німеччина	98
8	Іспанія	64	8	Норвегія	97
9	Італія	60	9	Саудівська Аравія	89
10	Пд.Африка	59	10	Болівія	88

*Джерело: складено автором на основі [48]

ТОП-10 найбільших виробників безалкогольних напоїв у світі в 2018 р. зображено в табл. А. 1. Додатку А.

Під терміном «пиво» розуміють групу солодових і споріднених спиртних напоїв на зерновій основі, які отримують без перегонки, шляхом бродіння. Основою пива слугують зерна хлібних рослин (ячменю), що містять крохмаль, який спочатку перетворюють в цукор, щоб далі міг іти процес бродіння. Пиво характеризується вмістом алкоголю від 3,9 до 12% , тому відноситься до слабоалкогольних напоїв [34].

Пиво є одним із найбільш затребуваних товарів в міжнародній торгівлі продовольством. За своєю суттю розширення споживання пива в світі є гастрономічним відображенням процесу глобалізації, що веде до уніфікації способу життя населення Землі. Світове виробництво пива складає біля 2 млрд.гл.

Середньодушкове споживання пива у світі у 2018 році досягло 27,6 літра на рік. Світові лідери по цьому показнику: Чехія, Німеччина, Австрія, Естонія, Польща. Мешканці тільки цих країн випивають в середньому за рік більше 100 літрів на людину (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Топ-10 країн по обсягу споживання пива на душу населення у 2018 р.

№пор.	Країна	Споживання пива, л/рік	Усього спожито за рік
1	Чехія	143	1.5 млрд. л
2	Німеччина	110	8.9 млрд. л
3	Австрія	108	920 млн.л
4	Естонія	104	135 млн.л
5	Польща	100	3.8 млрд. л
6	Ірландія	93	430 млн.л
7	Румунія	90	1.8 млрд.л
8	Литва	8.9	260 млн.л
9	Хорватія	82	346 млн.л
10	Бельгія	81	900 млн.л

*Джерело: складено автором на основі [5]

Однією з найважливіших тенденцій в сучасній пивній галузі є винесення великих виробництв з території розвинених держав в країни, що розвиваються. В результаті цього в Азії та Латинській Америці за останні два десятиліття обсяги виробництва пива зросли в рази при одночасному скороченні виробництва в розвинених країнах Європи, Північної Америки та Австралії. ТОП-10 найбільш популярних брендів пива у світі зображено на рис. Б.1. дод. Б.

Перше місце за підсумками 2018 року займає китайське пиво «Snow», яке продовжує своє існування на світовому ринку пива. Це найбільш продаване пиво у світі, на «Snow» припадає біля 84% продаж пива в Китаї від спільного підприємства SABMiller, створеного у 2008 році (China Resources - SABMiller). Його загальна ємність складає приблизно \$ 71 млрд. доларів США. Китай ледь не вдвічі за обсягами виробництва випереджає США (24 млрд. літрів). Водночас за вартістю звареного та спожитого пива американський ринок – перший у світі, зважаючи на різницю у вартості американського та китайського пива. Третьою у світовому рейтингу країн з обсягів виробництва пива йде Бразилія. Велике населення – велике споживання пива. Це правило діє майже усюди в немусульманських країнах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

15 найбільших пивоварних компаній світу у 2018 р.

Рейтин г	Компанія	Країна	Виробництво, млн.гл	Питома вага, %
1.	AB InBev	Бельгія	399,0	20,2
2.	SABMiller (без врахування China Resources Brewery)	Велико-британія	187,4	9,5
3.	Heineken	Нідерланди	178,3	9,0
4.	Carlsberg	Данія	119,7	6,1
5.	China Resource Brewery Ltd	Китай	117,1	5,9
6.	Tsingtao Brewery Group	Китай	78,3	4,0
7.	Molson Coors	США/Канада	59,7	3,0
8.	Yanjing	Китай	57,1	2,9
9.	Kirin	Японія	49,3	2,5
10.	BGI/Groupe Caste	Франція	28,4	1,4
	Всього		698,7	35,5
	Світове виробництво пива		1973,0	100,0

*Джерело: складено автором на основі [3]

Завершують ТОП-10 найбільших виробників пива у світі Велика Британія (4,5 млрд. літрів), В'єтнам (4,3 млрд. літрів) та Іспанія (4 млрд. літрів). Польща, що донедавна швидко нарощувала виробництво дешевого пива на експорт в інші країни Євросоюзу, віті поступово зменшує виробництво і вже залишила першу десятку світових виробників [33].

Україна із 1,8 млрд. літрів посідає 24 місце у світовому рейтингу. Десять років тому обсяги були ледь не вдвічі більші (3,2 млрд. літрів), скорочення відбулося за рахунок зменшення споживання всередині країні (додаток В).

На ринку України виробляється близько 180 млн. дал пива, понад 500 найменувань. Серед продажу всіх алкогольних продуктів пиво займає перше місце і становить 46,1% в сегменті алкогольних напоїв. За 2017-18 рр. обсяги продажів в пивній категорії зросли на 20,5%. З 2016 р. ціна на пиво постійно росла: в порівнянні з 2015 р. вона збільшилася на 37%. У 2017-2018 рр. тенденція зберіглась: ціна виросла на 27%. Останній раз український ринок пива показував зростання в 2008 році із показником загального виробництва - 330 млн. дал. Після цього він почав падати, і на даний момент скоротився майже в півтора рази. Найбільше падіння в кінці 2014 - на початку 2015 року було обумовлено кризою в країні, втратою територій, проведенням АТО: все це вплинуло негативно на результати галузі. Експорт пива зменшився, оскільки Росія була одним з головних ринків збуту української продукції [5; 28]

Загалом з 2008 по 2018 рік сектор виробництва пива скоротився на 45%. 2016 рік завершився з приблизними падінням виробництва пива на 17% в порівнянні з результатами 2015 року.

За даними Pro Consulting і Державної служби статистики падіння склало 19,6%. У 2017-2018 рр. падіння пивного ринку продовжилося (рис. 1.1).

Крім того, зменшилася зовнішня торгівля через обмеження торгівлі з Росією з 2015 року. Це призвело до суттєвого скорочення експорту з 2013 по 2017 рік [5; 27]

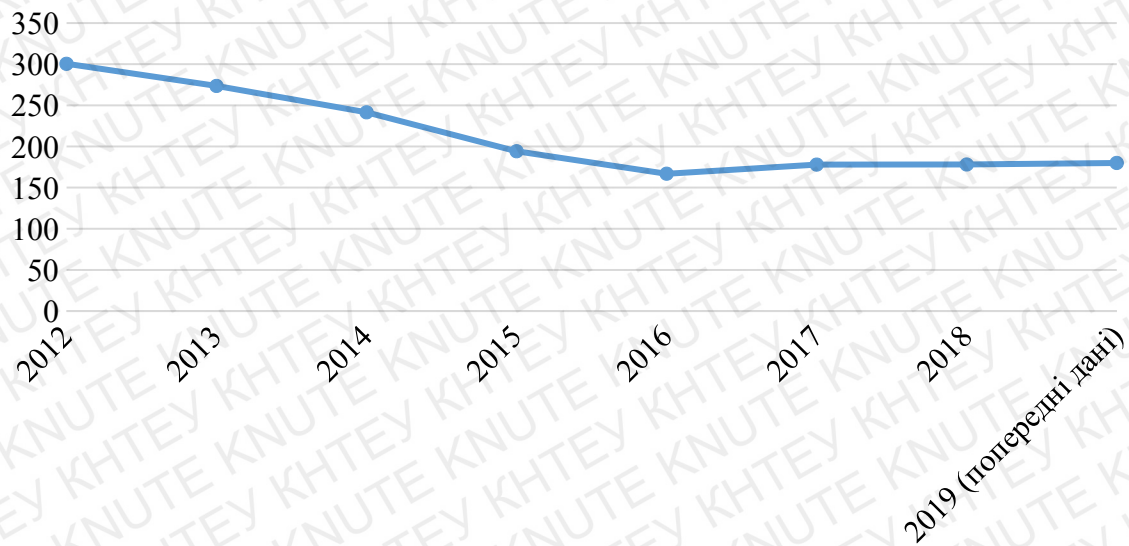


Рис. 1.1 Динаміка виробництва пива в Україні, млн дал

*Джерело: складено автором на основі [28]

Аналіз конкурентного стану пивної галузі в Україні свідчить, що ринок пива є високо консолідованим. Структура ринку олігополістична, з низьким вмістом невеликих виробників. Основними конкурентами ПРАТ «Оболонь» у пивоварній галузі України є ПрАТ «Карлсберг Україна», ПРАТ «САН Ін Бев Україна» та ТОВ «Перша приватна броварня» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Динаміка частки ринку основних гравців пивоварного ринку України у 2016-2018 роках за природними обсягами, %

Роки	Карлсберг Україна	Сан ІНБев	Оболонь	Перша приватна броварня	Ефес	Інші
2018	31,0	29,9	19,1	11,8	0,1	8,1
2017	30,2	30,0	22,0	9,5	0,3	8,1
2016	28,7	29,5	22,9	7,2	5,1	6,5

*Джерело: складено автором на основі [30]

Український пивний ринок наповнений продуктами національних компаній, імпорт займає лише 1-2% сегмента, а іноземне пиво належить до сегменту преміум-пива. У той же час споживачі останнім часом все частіше схильються до придбання іноземних пивних продуктів. Продажі імпортованих

напоїв у період з 2016 по 2018 рр. зросли з 3,7% до 4,9%. Склад провідних постачальників залишається традиційним: Бельгія, Мексика, Німеччина та Чехія [34].

Аналіз пивного ринку України за останнє десятиліття показує тенденцію як до незначного зростання та стабільності, так і, в подальшому, до значного спаду і стабілізації. Підсумки 2018 року підтверджують тренд на стабілізацію виробництва пива. Спад, який почався ще десять років тому, і різко посилюється у 2015-2016 рр., поступово перейшов в стабілізацію. За рік Україна виробляє 180 млн декалітрів солодового пива, 19 млн. з них експортує, в основному в Європу. Європейський ринок насичений і висококонкурентний. Головними постачальниками пива в ЄС є: Мексика (211 млн літрів і 52% від всього імпорту); Сербія (48 млн л., 12%); США (39 млн л., 10%); Білорусь (23 млн л., 6%); Китай (16 млн. л., 4%); Україна (11 млн л., 3%) [39]

Пиво з України експортується майже в 60 країн світу, серед яких основна частка припадає на країни СНД - 82%, зокрема, Білорусь та Молдову, а також Литву та Грузію. З 2018 року експорт українського пива почав бурхливо зростати: збільшився на 50%, в порівнянні з 2017 роком. За 2018 рік, за даними Державної фіскальної служби України, українські виробники експортували 126 545 тонн пива з солоду на \$ 35,42 млн, що на 10% більше в грошах, ніж у 2018 році (113 318 тонн на \$ 31,80 млн.) [28]

1.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Емпіричною базою дослідження, в межах випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали фінансової звітності підприємства харчової галузі України – приватного акціонерного товариства «Оболонь», зареєстрованого 29.06.1993 року, що розташовано за адресою: м. Київ, вул. Богатирська 3. Основними видами економічної діяльності підприємства є: виробництво пива (КВЕД 11.05); виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та

інших вод розлитих у пляшки (КВЕД 11.07); виробництво фруктових і овочевих соків (КВЕД 10.32).

Середньооблікова чисельність працівників 2 699 осіб. У 2018 році близько 4,8% або 254 осіб від загальної кількості працюючих на підприємствах ПрАТ «Оболонь» склали люди з особливими потребами. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною і представлена на рис. Г. 1 додатку Г.

Інтегрована система управління ISO — якість для споживача і конкурентна перевага для компанії. «Оболонь» першою у харчовій галузі отримала сертифікат системи управління якістю ISO 9000 у 1998 році. Сьогодні компанія декларує безпеку і відповідність своєї продукції до міжнародних стандартів. Компанія «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці) [13].

Що стосується обладнання, то ПрАТ «Оболонь» має у наявності: варильну систему Ziemann (Німеччина), що включає 12 варок на день по 750 гектолітрів суслу та забезпечує у 2 рази менше теплової енергії; фільтраційні установки KHS (Німеччина), що включає 950 гектолітрів пива на годин; найбільшу лінію розливу в Україні: 110 000 пляшок (0,5л) за годину [15].

Сьогодні до складу корпорації «Оболонь» входять: головний завод у Києві – ПрАТ «Оболонь», який є найбільшим пивзаводом в Україні та дев'ять підприємств у регіонах країни: два дочірніх підприємства – ДП ПрАТ «Пивоварня Зіберта» та ДП ПрАТ «Красилівське», шість підприємств із корпоративними правами – ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ «Бершадський комбінат», ПрАТ «Дятьківці», ТОВ «Оболонь Агро», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод» і два відокремлених цехи – завод в Олександрії Кіровоградської області і солодовий завод у смт. Чемерівці в Хмельницькій області. У цілому в корпорації працює близько 7,5 тис. осіб [19].

Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь» із зазначенням виробничих потужностей пива, слабоалкогольних напоїв, безалкогольних напоїв, води представлені в таблиці Д. 1 додатку Д. Особливу увагу зосереджено на портфелі брендів кожного виду продукції.

Так, для пива головними брендами слугують Zibert, Фастівське, Оболонь, Zlata Praha, Carling, Ніке, Жигулівське, Десант, Охтирське. Для слабоалкогольних напоїв це: Джин-тонік, Ром-кола, Бренді-кола, Віскі- Вишня, Ріо. Найбільшу частку займають безалкогольні напої, до їх портфелю брендів належать: Живчик, Ситро, Лимонад, Кола Нова, Лайм, Квас Старокоївський. Найменше всього займає вода (Оболонська, Оболонська-2, Аквабаланс, Прозора, Охтирська).

Для ПрАТ «Оболонь» у своїй діяльності важливе значення має сільське господарство, а саме, корпорація виробляє: солод, снеки, пивну дробину; займається вирощуванням великої рогатої худоби, свиней. Також для заготівлі і зберігання ячменю виділено окреме товариство «Оболонь Агро». Необхідною базою є вторинна переробка, що здійснюється на Рокитнівському скляному заводі та виробничому комплексі, де здійснюють переробка ПЕТф-тари. На даному комплексі виробляють бандажну стрічку та ПЕТф-преформи. Розширена характеристика даних комплексів представлена в табл. Д.2 додатку Д.

Для чіткої організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Оболонь» необхідно проаналізувати динаміку обсяг, складу та структури балансу (активів й пасивів) підприємства на основі даних форми №1 «Баланс» ПрАТ «Оболонь» у 2014 – 2018 рр. (додаток Е)

Розширений аналіз економічного стану підприємства представлений у додатку Ж. Цей аналіз дасть змогу власнику вчасно реагувати на несприятливий вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, які заважають прибутковому функціонуванню підприємства.

Проаналізувавши динаміку обсягу та структури активів й пасивів ПрАТ «Оболонь», дослідивши основні результати господарської діяльності

підприємства, можна сказати, що за рахунок збільшення статей балансу, динаміка яких була проаналізована в даному пункті, валюта балансу збільшилася на 673 209 тис. грн. за 2014-2018 рр.. та станом на 01.01.2019 року становить – 3 948 410 тис. грн.

Відповідно до динаміки фінансових результатів діяльності ПрАТ «Оболонь» спостерігається отримання збитку протягом останніх трьох років, хоча варто відмітити, що він став меншим у 2018 році 183 625 тис. грн., порівняно з 2018 роком – 400 102 тис. грн.. В цілому негативна ситуація для підприємства пов'язана з політичною та економічною кризою, що несе за собою нестабільність та зменшення доходів підприємства.

Таким чином, оцінка показників фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності ПрАТ «Оболонь» показала, що підприємство перебуває у достатньо тривожному фінансово-економічному становищі. Зниження фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь», підвищення вартості фінансування оборотних активів в результаті підвищення ризиків позикодавців та періодичного виникнення дефіциту грошових коштів.

За досліджуваній період 2014–2018 р.р. показники рентабельності мають негативну тенденцію, оскільки спостерігається постійне зниження коефіцієнтів, що спричинено отриманням підприємством збитків у 2016 – 2018 роках і відповідно «проїданням» власного капіталу.

Є велика залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Позитивна тенденція зниження кредиторської заборгованості підприємства, але в той же час відбувається стрімке нарощення суми дебіторської заборгованості, що унеможливорює ефективне і вчасне використання вільних грошових коштів підприємством в нестабільних економічних умовах господарювання.

Висновки до розділу 1

Отже, пиво є одним із найбільш затребуваних товарів в міжнародній торгівлі продовольством. Світове виробництво пива складає біля 2 млрд.гл. Середньодушеве споживання пива у світі у 2018 році досягло 27,6 літра на рік.

Світові лідери по цьому показнику: Чехія, Німеччина, Австрія, Естонія, Польща, мешканці яких випивають в середньому за рік більше, ніж 100 літрів на людину.

Аналіз пивного ринку України за останнє десятиліття показує тенденцію до незначного зростання та стабільності. За рік Україна виробляє 180 млн декалітрів солодового пива, 19 млн. з них експортує, в основному в Європу. Європейський ринок насичений і висококонкурентний. Головними постачальниками пива в ЄС є: Мексика, США, Білорусь, Китай, Україна.

Пиво з України експортується майже в 60 країн світу, серед яких основна частка припадає на країни СНД, зокрема, Білорусь та Молдову, а також Литву та Грузію.

Емпіричною базою для проведення дослідження було ПрАТ «Оболонь», яке є лідером на ринку пивоваріння в Україні. Провівши аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства, було зауважено, що за досліджуваний період 2014–2018 р.р. показники рентабельності мають негативну тенденцію, оскільки спостерігається постійне зниження коефіцієнтів, що спричинено отриманням підприємством збитків у 2016 – 2018 роках і відповідно «проїданням» власного капіталу.

Є велика залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Позитивна тенденція зниження кредиторської заборгованості підприємства, але в той же час відбувається стрімке нарощення суми дебіторської заборгованості, що унеможливорює ефективно і вчасне використання вільних грошових коштів підприємством в нестабільних економічних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Моніторинг діяльності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку.

Наразі компанія «Оболонь» виробляє як мінімум 7 видів продукції і її портфель формують дванадцять пивних торгових марок. Номенклатура та асортимент товарної продукції ПрАТ «Оболонь» подано у додатку 3.

«Оболонь» - унікальна корпорація, що працює відразу на 5 споживчих ринках, у 2019 році увійшли також на ринок енергетичних напоїв.

Жодна інша компанія-виробник України, що працює на аналогічних і суміжних ринках FMCG-категорії (fast moving consumer goods - продукти широкого вжитку), не може зрівнятися із компанією «Оболонь» за різноманітністю свого продуктового портфеля.

Структура продуктового портфеля корпорації:

- виробництво пива – 59%;
- виробництво безалкогольних напоїв – 23%;
- виробництво мінеральної води – 15%;
- виробництво сидру – 0,04%;
- виробництво слабоалкогольних напоїв – 2% [19].

Щодо експорту продукції, то «Оболонь» першою у колишньому СРСР почала експортувати пиво за кордон. У 1989 році першими спробували смак українського пива у Великій Британії.

Сьогодні компанія експортує продукцію у більш ніж 52 країни світу. «Оболонь» – найбільший експортер пива в Україні. Основними виробниками пива в Україні є: Carlsberg Ukraine, об'єднані САН ІнБев Україна і Efes Ukraine, Оболонь, Oasis CIS. Всі дані компанії, крім «Оболонь», належать міжнародним холдингам. Її доля в експорті цього напою з України складає більше 50% в натуральному виразі.

Такий успіх на світовому ринку продукції ПрАТ «Оболонь» зумовлений високою якістю продукції та її смаковими властивостями. Проте конкуренція постійно зростає і вимагає розробку нових підходів для утримання лідерських позиції. Тому, важливим інструментом у налагодженні міжнародних бізнес відносин є участь у великих міжнародних виставках. Так, відповідно до даних періодичного видання «Вісник» корпорація «Оболонь» у 2018 році прийняла участь у таких міжнародних виставках як «SIAL China 2018» (Китай), «PLMA 2018» (Нідерланди) та «SIAL Paris 2018». Участь у таких виставках сприяла укладенню нових контрактів та, як наслідок, розширенню ринку збуту готової продукції «Оболонь» за кордон [34].

Так, для кращого розуміння масштабу експорту продукції «Оболонь», створено рисунок 2.1, де зображено динаміку експорту продукції за 2014-2018 роки.

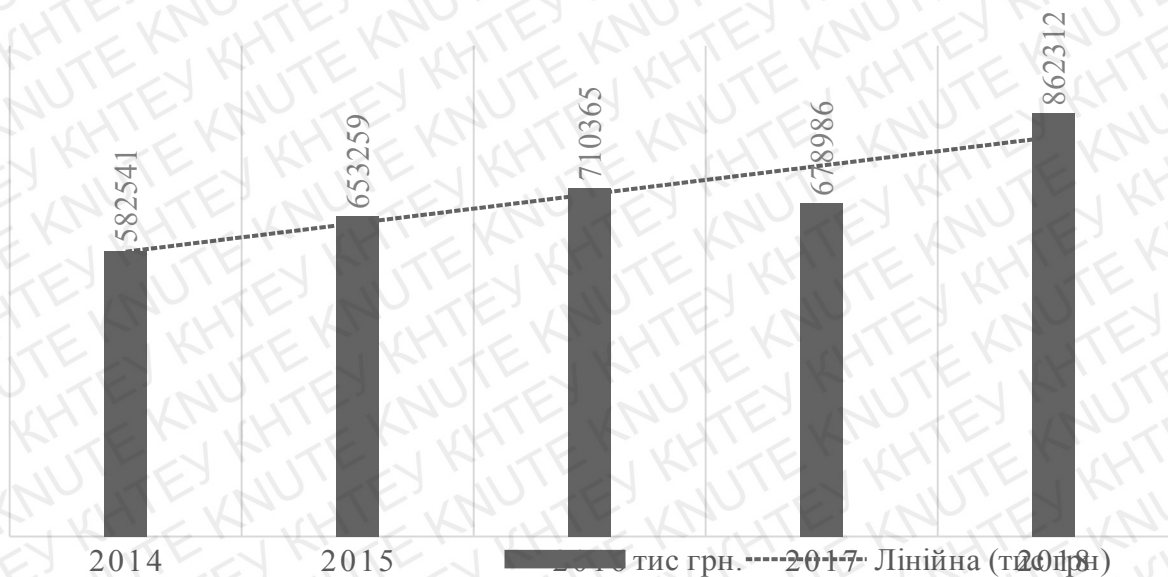


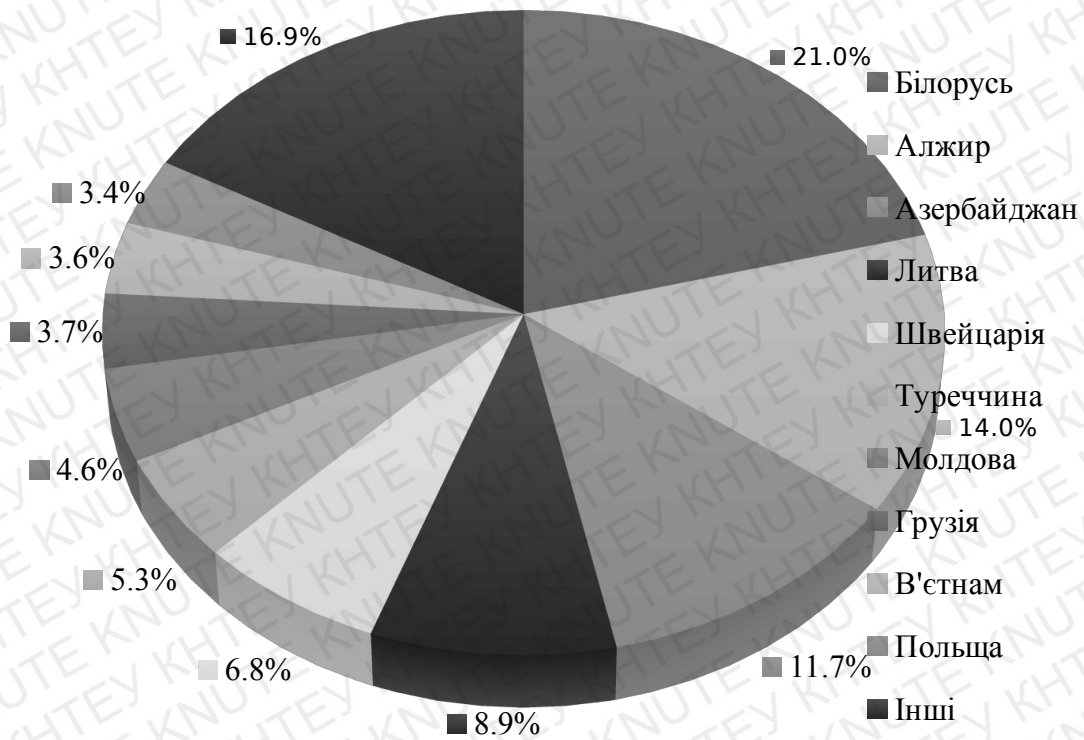
Рис.2.1. Динаміка експорту готової продукції ПрАТ «Оболонь» у 2014-2018 рр. у грошовому виразі, тис.грн.

Джерело: [29]

За даними Державної фіскальної служби України, українські виробники за 2018 рік експортували 126 545 тонн пива з солоду на \$ 35,42 млн, що на 10% вище в грошах, ніж у 2018 році - \$ 31,80 млн (113 318 тонн) [23]. У 2018 році Україна увійшла в п'ятірку найбільших експортерів пива в країни ЄС з результатом в 11 млн літрів. Це становить 3% від загального експорту пива в ЄС. Про це свідчать дані Євростату. Попит на українське пиво в світі зростає через якість продукту, дизайну і різноманітності сортів. Найбільшу популярність український продукт завоював в Молдові, Білорусі та Алжирі [49].

В 2019 році «Оболонь» вийшла на шість нових ринків Латинської Америки і Африки. У вересні «Оболонь» здійснила першу поставку пива в Чилі. За підсумками перших 8 місяців 2019 року експорт пива з України склав 17 млн дол. А основним імпортером нашого пива стала Польща. У додатку К подано інформацію щодо об'єму продажів готової продукції ПрАТ «Оболонь» та частки серед всіх експортерів пива до країн імпортерів за 2018 рік [37].

У 2018 р. ПрАТ «Оболонь» експортувала продукції на 862 312 тис.грн., найбільшими споживачами продукції ПрАТ «Оболонь» стали Білорусь – 21%, Алжир – 14%, Азербайджан - 11,7%, Литва – 8,9%, Швейцарія – 6,8%. Показники експорту готової продукції у розрізі по країнам-отримувачам подано на рис. 2.2.



Рис

2.2. Географічна структура експорту продукції ПАТ «Оболонь» по країнам-одержувачам станом на 2018 р., %

Джерело: [29]

Показники експорту готової продукції станом на 2018 р. у розрізі товарного портфелю подано на рисунку 2.3. Найбільшу частку займали: пиво – на суму 504 836 тис. грн. або 58,5% усього експорту, солод – 130 353 тис. грн., або 15,1%, пивна дробина – 110 853 тис. грн. або 12,9%, безалкогольні напої – на 106 210 тис. грн. або 12,3%, слабоалкогольні напої – 9 481 тис. грн. або 1,1%, сидр – 284 тис. грн. або 0,04%, мінеральна та питна вода – 195 тис. грн. або 0,02% усього обсягу експорту компанії.

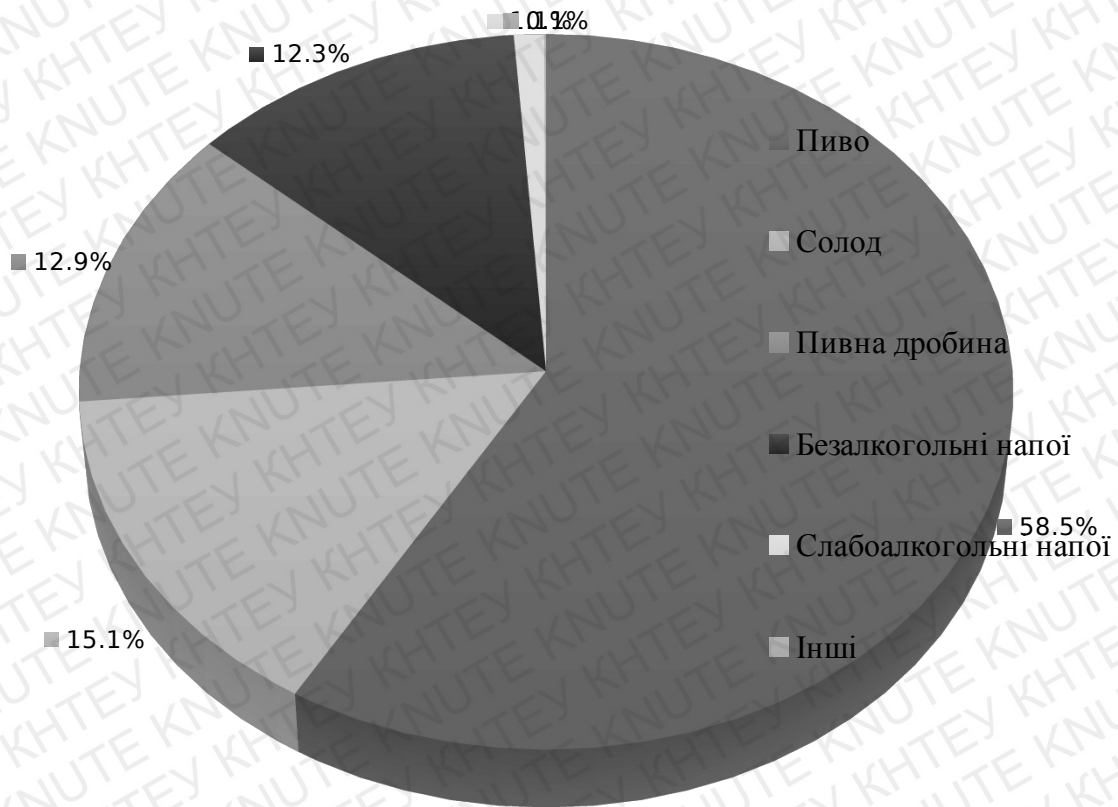


Рис.2.3. Структура експорту ПрАТ «Оболонь» за видами продукції у2018 р., %

Джерело: [29]

У 2019 р. обсяги експорту компанії зменшились. За 7 місяців 2019 р. компанія в цілому експортувала продукції на 394 945 тис.грн, що на 29,3% менше, ніж у аналогічний період 2018 р.

Показники експорту готової продукції ПрАТ «Оболонь» по країнам-одержувачам за січень-липень 2019 р. у порівнянні з аналогічним періодом 2018 р. наведено у додатку Л. Очевидно, що найбільшими імпортерами пива ПрАТ «Оболонь» станом на січень-липень 2019 року є Білорусь –36,2% всього експорту, Алжир – 11,9% і Литва – 9,1%, а новими ринками стали Тайвань – 1,7% і Індія –0,7%. Не дивлячись на це, вдвічі зріс експорт українського пива в такі країни як Польща (+ 42%), Ізраїль (+ 2,7%) і Китай (+46,8%), а також у Нову Зеландію (+79,3%). У 2,6 разів зріс експорт пива у ОАЕ і в 3,1 рази в Ірак.

Аналіз структури експорту готової продукції по країнам-одержувачам у 2019 р. говорить, що найбільшим покупцем залишилась Білорусь - 36,2% у

структурі експорту на суму 142 839 тис. грн. (+33,9% до минулого року). В Алжир було відвантажено продукції на суму 46 858 тис. грн. (або 11,9%), що на 43% менше, ніж за аналогічний період минулого року. У Литву було експортовано товару на суму 35830 тис. грн. (або 9,1%), що на 28,2% менше, ніж у 2018 р. У Польщу було відвантажено товару на суму 26989 тис. грн. (6,8%), що на 42% більше, ніж у попередньому році. В Молдову відвантажено продукції на 21977 тис. грн. (5,6%), що на 19,8 менше минулого року.

Таким чином, можна зазначити, що за січень-липень поточного року експорт продукції збільшився тільки по окремим країнам. Це Білорусь – приріст 33,9%, а також «інші країни». «Прориву» не відбулося.

Необхідно, також, зазначити, що лідером серед експорту продукції ПрАТ «Оболонь» залишається пиво –301 996 тис. грн (76,5%). Зменшилися обсяги експорту пивної дробини – за січень-липень 2019 року показник експорту становить 50 335 тис. грн. (12,7%). Експорт безалкогольних напоїв становить 29 334 тис. грн. (7,4%), солоду – 11 985 тис. грн (3,0%), слабоалкогольних напоїв – 1 035 тис. грн (0,3%), мінеральної та питної води – 31 тис. грн. (> 0,1%). Збільшився обсяг експорту сидру до 259 тис. грн (0,1%).

Зобразимо графічно структуру експорту готової продукції ПрАТ «Оболонь» за видами (рис. 2.5). З приведених вище даних видно, що ПрАТ «Оболонь» є активним учасником ринку пивоварної продукції. В експорті продукції, звісно, переважає саме пиво, але, крім цього, великою популярністю користуються така продукція як – пивна дробина, безалкогольні напої, солод, слабоалкогольні напої тощо (рис. 2.4).

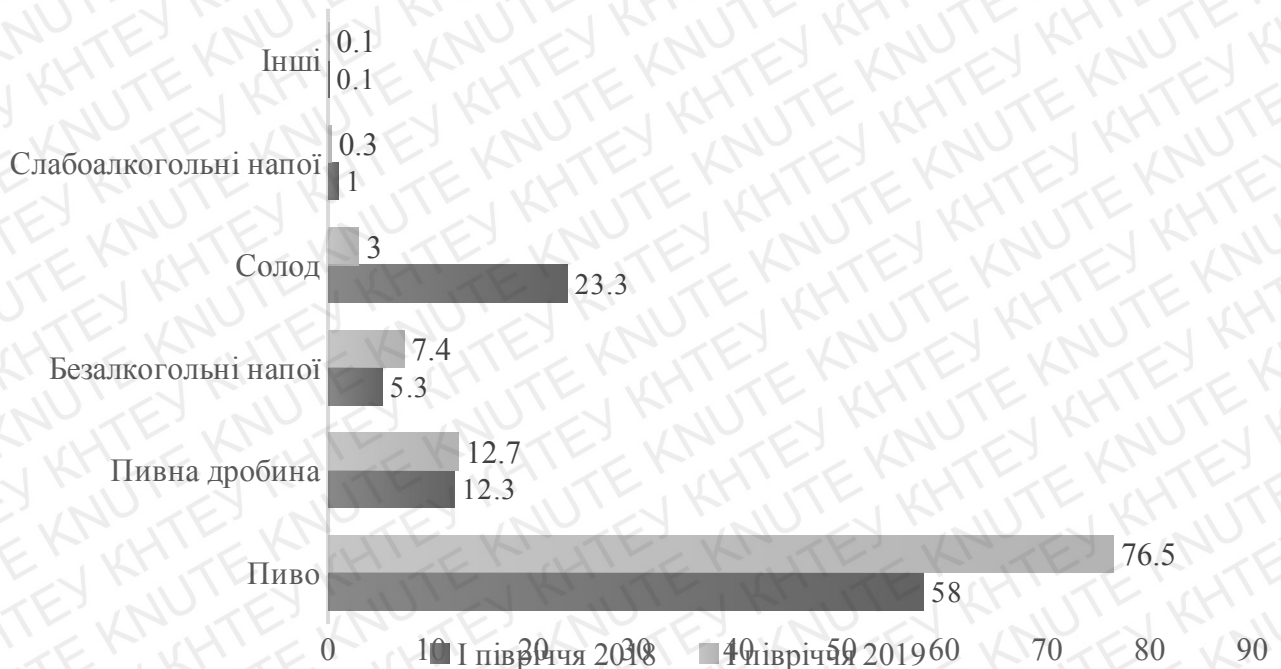


Рис. 2.4. Структура експорту готової продукції ПрАТ «Оболонь» за видами, тис.грн., %

Джерело: [29]

Очевидно, що можливість збільшення експорту українського пива в країни Латинської Америки і Африки існує. Найбільше українського пива в 2018 р. узяли: Алжир – на 120 698 тис.грн., Чілі – на 20 714 тис.грн., Ангола – 8835 тис.грн., Ліван – на 7 940 тис.грн., Китай – на 8 040 тис.грн., Іран – на 4 357 тис.грн. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники експорту пива ПрАТ «Оболонь» по окремим країнам-одержувачам за видами станом на 2014-2018 р.

Країна	Обсяги, тис. грн.				
	2014	2015	2016	2017	2018
Алжир	112 325	143 258	172 156	163 739	120 698
Чілі	14 259	20 556	28 256	32 214	20 715
Ангола	9 593	13 083	12 583	10 355	8 835
Ліван	4 053	6 024	7 503	8 250	7 940

Китай	-	-	4 025	5 893	8 040
Іран	3 751	3 025	3 896	4 520	2 516
Ірак	-	-	985	1 023	1 751
Тайвань, провінція Китаю	-	-	-	-	1 069
Лівія	219	268	366	405	204

**Джерело: складено автором на основі [29]*

Розглядаючи дані, приведені в табл. 2.1, можна зробити висновок, що країни Африки та Латинської Америки є довгостроковими клієнтами ПрАТ «Оболонь», адже в цих країнах достатньо високий рівень споживання пива, і як такого виробництва в них немає.

2.2. Аналіз експортної стратегії ПрАТ «Оболонь»

Повна схема організаційної структури управління (далі – ОСУ) ПрАТ «Оболонь» приведена в додатку Г. Приведемо фрагмент ОСУ з управління зовнішньоекономічною діяльністю на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю на ПрАТ «Оболонь» [дод. Г].

**Джерело: складено автором на основі [29]*

Експортний відділ підпорядковується директору із зовнішньоекономічних питань і самостійно вирішує всі питання, пов'язані з експортом товарів. Функціонує в достатньо автономному режимі. Побудований по територіальному принципу (сектори спеціальних експортних відділів закріплюються за конкретними країнами (групами країн) і виконують усі види робіт, пов'язаних з експортною діяльністю, незалежно від номенклатури товару).

У ПрАТ «Оболонь» створено декілька відділів, які займаються збутом продукції на різні ринки – це департамент продаж, відділ експорту та комерційний відділ. У департаменті продаж працюють регіональні менеджери ПрАТ «Оболонь», які координують процес розподілу продукції по Україні. Організацією збуту продукції за кордон займається відділ експорту. Комерційний відділ працює на промисловому ринку, торгуючи зерновими відходами та пивною дробиною.

Проаналізуємо канали розподілу (тобто сукупність юридичних або фізичних осіб, які приймають участь у процесі розподілу товарів на однорідні клієнтурні ринки) компанії «Оболонь». Для зручності проведення аналізу пропонуємо наступні позначення каналів розподілу:

- якщо канал направлений на промислові ринки, на початку його назви будемо писати букву «B» від англ, «business» - бізнес, якщо на споживчі ринки - букву «C» від англ, «consumer» - споживач;

- канали 0-го рівня позначимо буквою «Z» від англ, «zero» - нуль, канали 1-го рівня - буквою «R» від англ, «retail» - роздрібна торгівля, канали 2-го рівня - буквою «D» від англ, «distributor» - дистриб'ютор, якщо дистриб'ютор ексклюзивний (exclusive Distributor), назвемо його «DE», канал 3-го рівня – закордонні ексклюзивні дистриб'ютори (abroad exclusive Distributor) - «ADE».

При проведенні досліджень було з'ясовано, що каналом нульового рівня «B1Z» через комерційний відділ доставляється продукція на промисловий ринок B1. У сфері торгівлі on trade продається як штучна продукція, так і продукція в кетах через канал розподілу «C1HoReCa» [42].

Підприємство продає свою продукцію кінцевому споживачу в Україні через фірмові магазини у Києві та Фастові (канал нульового рівня «С2Z») для споживачів Північного регіону (С2), у Бершаді та Олександрії (ÆBZ) в Центральному регіоні (С3), у Красилові та Староконстантинові («С4Z») у Західному регіоні (С4), в Охтирці (ÆSZ) у Північному регіоні (С5).

Так як фірмові магазини розташовані поблизу виробничих потужностей корпорації, то продукція безпосередньо з виробництва потрапляє до споживачів.

Регіональні менеджери ПрАТ «Оболонь», зі своїми командами, продають продукцію каналом розподілу першого рівня роздрібним мережам в Україні із розподільчих складів при підприємстві та його підрозділах. Підприємство співпрацює тільки з великими мережами, а дрібний рітейл купує продукцію у дистриб'юторів. Канали розподілу С2Я, С3Я, С4Я, С5Я, С6Я у регіонах представлені національними роздрібними мережами: «МЕТРО Кеш&Керрі Україна», «Ашан», «Fozzy Group», «Квіза-Трейд», «Фуршет», «Епіцентр».

Департамент продаж ПрАТ «Оболонь» співпрацює з незалежними дистриб'юторам, при цьому використовуються канали розподілу 2-го рівня «С2D», ÆBD», «С4D», «С5D» та «С6D».

Підприємство має свою частку в портфелі багатьох дистриб'юторських компаній. Дистриб'ютори ПрАТ «Оболонь» займаються торгівлею напоями, надають свої склади, транспорт, фінансують дебіторську заборгованість роздрібних точок.

Крім цього, вони доставляють продукцію в роздрібні точки протягом 24-х годин від часу отримання замовлення. У цих каналах кожен з посередників обслуговує певний регіон, зазначений у договорі. Компанія працює з ТОВ «Ратушенко», ТД «Юкас», СП «Київ-Захід», ТОВ «ОПРЕМА-ЛЬВІВ ПС», ЧФ «Парус», ТОВ «ТД «Марс» та інші. Загальна кількість роздрібних магазинів в Україні, які обслуговуються оптовиками, сягає близько 21 тисячі і потроху збільшується з кожним роком.

Також підприємство надає виключні права на продаж своєї продукції у певному регіоні ексклюзивним дистриб'юторам. Поки що тільки ці два регіони мають ексклюзивних представників ТМ «Оболонь». Північний регіон представлений ТОВ "Північ Центр ЛТД" і ПП «Оболонь-Чернігів» (канал «С2DE»), а Центральний регіон - ТОВ «Кашкан логістик» (канал «С3DE»), Ведеться робота з розширення каналів цього типу в інших регіонах.

Для збуту продукції на закордонні ринки (С7) ПАТ «Оболонь» застосовує канали розподілу «С7ADE», які містять у собі трьох посередників. В кожній країні компанія вибирає дистриб'юторів, яким надає ексклюзивні права на збут своєї продукції: «Obolon Polska» (Польща), ТОВ «Арамис и К», ІУП «Оболонь-Русь» (Білорусь), «Алко Прага» (Чехія), СП «Оболонь-Аурелія» і «Шериф» (Молдова і Придністров'я). Цими каналами продається пиво та безалкогольні напої. Це зумовлено тим, що дана продукція має високі стандарти якості і може конкурувати з продукцією інших країн [16].

Експортна стратегія ПАТ «Оболонь» направлена на розбудову довготривалих партнерських відносин із дистриб'юторами. Підприємство не прагне будь-якою ціною здійснити разову поставку і поставити ще одну точку на карті світу. Стратегічна мета компанії сьогодні – стабільні поставки і міцне партнерство [14].

«Оболонь» ставить перед собою стратегічні цілі збільшити обсяг поставок на 10%. Також планується збільшити обсяг експортних поставок із дочірніх підприємств компанії, а саме ДП «Пивоварня Зіберта» (пиво) та ДП «Красилівське» (безалкогольні напої та мінеральна вода).

Таким чином, у ПАТ «Оболонь» спостерігається потенціал до розширення експорту безалкогольних і слабоалкогольних напоїв за рахунок виходу на нові ринки.

Для просування своєї продукції на ринки ЄС підприємство активно використовує різні підходи та методи впливу. Серед них:

— Адаптація продуктів для потреб нових ринків. Наприклад, відповідність вимогам прийнятих стандартів якості, наявність у напоях

поживних речовин та мінералів, які стають конкурентною перевагою для покупців.

— Зміна дизайну продукції. Європейців, наприклад, більше приваблюють яскраві етикетки з переважаючими насиченими відтінками кольорів.

— Побудова PR-компанії для комунікації зі споживачем. Створення регіональних сайтів та сторінок у соціальних мережах. Регулярне інформування споживачів про новинки та акції.

— Соціальна та екологічна відповідальність. Купуючи продукцію бренду споживачі вірять, що роблять свій вклад в покращення навколишнього середовища.

Аналізуючи обсяги продажу продукції ПрАТ «Оболонь» за останні 10 років, можна зробити висновки, що відбулося збільшення частки ритейлу, дистриб'юції та закордонних каналів розподілу, зросла частка збуту на промисловому ринку, продажі в сегменті HoReCa, фірмова торгівля та канали ексклюзивної дистриб'юції. Продажі на ринках Росії і Білорусі після 2015 р. зменшилися, в наслідок прийняття урядами Росії та Білорусі протекціоністських законодавчих актів. В результаті ПрАТ «Оболонь» змушена була підняти ціни на свою продукцію і, як наслідок, втратила частину ринків цих країн.

Експорт пива в Білорусь в останні роки відновився, є стабільним і зростаючим. Компанія «Оболонь-Русь» вже більше 18 років є офіційним представником ПрАТ «Оболонь» в Республіці Білорусь. Доля «Оболоні» на ринку Білорусі перевищує 5%.

У 2018 р. було підписано договір про ліцензійне виробництво українського бренду «Десант» на потужностях ЗАТ «Брестское пиво». На даний момент випущено вже більше 200 тис. декалітрів.

У 2018 р. компанія «Оболонь» почала випуск нового сорту світлого пива «Wild Duck» для Чілі. Перед цим «Оболонь» випустила нові сорти пива для Алжира: «Zhygulivske Export» і крафтовий «Scottish Ale».

Отже, для кожного підприємства, що розвивається, настає момент, коли не задовольняють характеристики внутрішнього ринку і виникає питання виходу на зовнішні ринки. В реаліях ринку пива та безалкогольних напоїв, для українських виробників це питання набуло актуальності через обмеження експорту з боку Російської Федерації.

Висновки до розділу 2

Аналіз експорту готової прожукції ПрАТ «Оболонь» вказує на те, що обсяги експорту скоротилися за 2014-2017 рр, та у 2018 році з'явилася тенденція до їх зростання. Величезні потужності корпорації змушують топ-менеджмент визначати нову стратегію на розширення ринку збуту.

Використання на нових ринках локальної стратегії просування продукції зазвичай не є ефективним, ринки інших країн, вимагають адаптованих до місцевих традицій і цінностей спеціальних сортів пива і відповідних стратегій.

ПрАТ «Оболонь» для виходу на зовнішні ринки буде раціонально використовувати успішно випробовану іншими гравцями ринку стратегію сегментної концентрації на нішевих продуктах. У рамках цієї стратегії цільовою групою продуктів буде серія пивних напоїв. Для реалізації стратегії і просування продукту буде застосовано такі рівні адаптації, як зміна етикетки на більш яскраву, фінансування окремої рекламної кампанії, а також інформування потенційної аудиторії через місцеві ЗМІ.

Для збуту продукції на закордонні ринки (С7) ПрАТ «Оболонь» застосовує трьохрівневі канали розподілу, які містять у собі трьох посередників. Цими каналами продається пиво та безалкогольні напої. Це зумовлено тим, що дана продукція має високі стандарти якості і може конкурувати з продукцією інших країн.

Експортна стратегія ПрАТ «Оболонь» направлена на розбудову довготривалих партнерських відносин із дистриб'юторами. «Оболонь» ставить

перед собою стратегічні цілі збільшити обсяг поставок на 10%, в т.ч. із дочірніх підприємств компанії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Напрями оптимізації експортної стратегії ПрАТ «Оболонь»

Для посилення ефективності експорту ПрАТ «Оболонь» використаємо методику формування загальної експортної стратегії компанії по країнах на основі матричного способу експортного стратегічного управління, який поєднує два аспекти: привабливість країни для експорту і положення підприємства в ній.

Запропонований алгоритм вироблення (уточнення) експортної стратегії ПрАТ «Оболонь» представлений на рис.3.1.

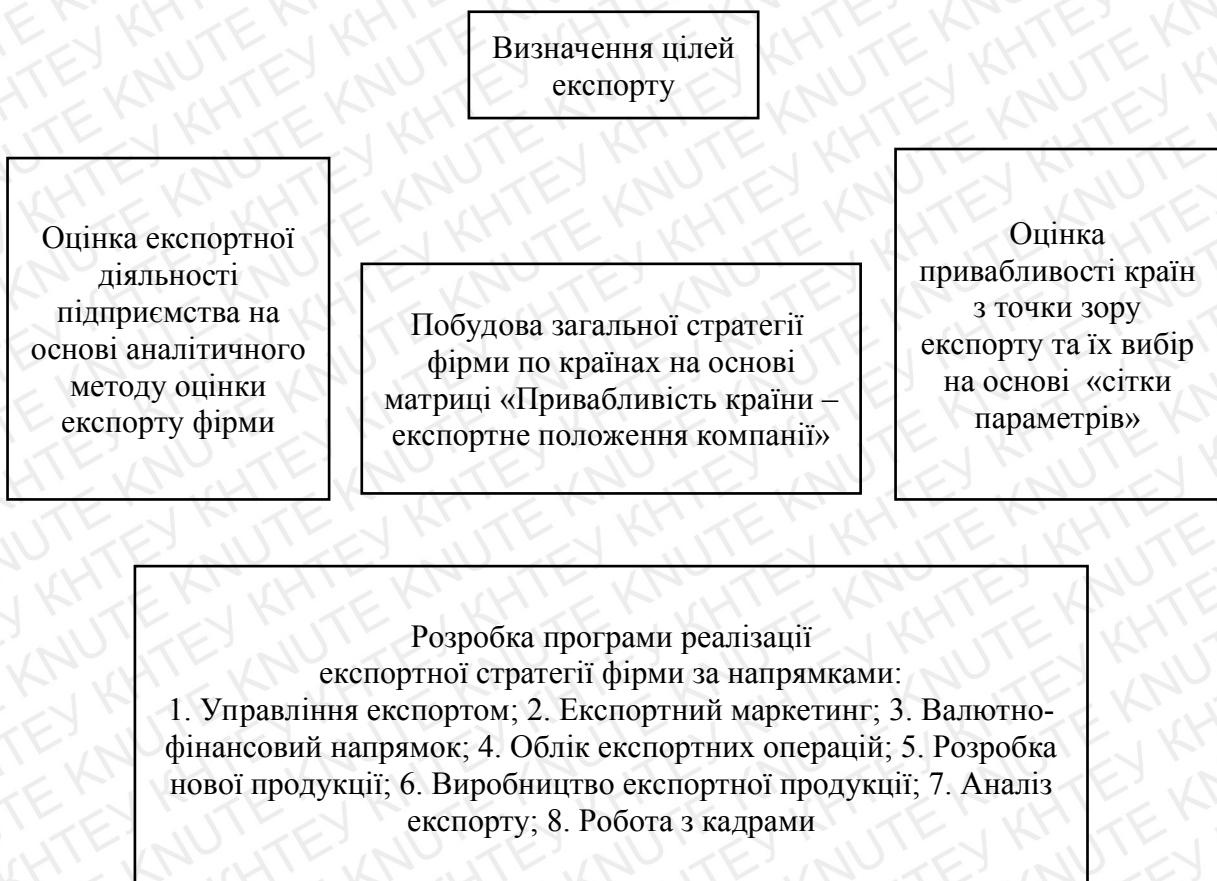


Рис.3.1. Алгоритм вироблення експортної стратегії фірми

**Джерело: складено автором на основі [1]*

Згідно проведеного аналізу в розділі 2.1 показників експорту, ринок США, Канади, Австралії та Нової Зеландії доречно відсіяти через незручне географічне розташування. Компанія ПрАТ «Оболонь» зосереджена на здійсненні поставок з використанням оптимальних логістичних шляхів з низькими витратами. Одним із потенційно привабливих регіонів для багатьох українських експортерів є ринок Африки.

За останніми тенденціями зростання населення, урбанізація та економічне зростання роблять Африку дуже привабливим ринком, зокрема для світових виробників пива. До 2025 року населення Африки може скласти одну п'яту частину від світового [6].

Африка привертає потенціалом і низькою конкуренцією. Вона вважається найбільш швидкозростаючим пивним ринком в світі. Так, наприклад, за підсумками 2018 року зростання ВВП Африки склало 2322 млрд дол. Протягом більше 20 років майже третина країн Африки на південь від Сахари демонструють зростання ВВП на рівні 5% щорічно, і потенціал їх розвитку залишається колосальним (табл. 3.1) [21].

За даними аналізу Canadean очікується, що африканський ринок в найближчі п'ять років буде зростати швидше, ніж будь-який інший. На це впливають урбанізація; швидке зростання чисельності населення і його доходів [22]

Наприклад, Нігерія до 2050 року, за прогнозами ООН, стане третьою країною за чисельністю населення в світі. В цілому на Африканському континенті до 2050 року буде більше дорослих працюючих (і, відповідно, питущих) людей, ніж в інших частинах світу [32]

Одним з найбільших пивоварних підприємств в Африці є «BGI» («Brasseries et Glacieres Internationales»). В даний час фірма здійснює керівництво 25 пивоварнями, розташованими в 14-ти країнах континенту: Камеруні, Габоні, Нігерії, Беніні, Сенегалі, Заїрі, Тунісі та ін. Найвідомішими марками пива від компанії «BGI» вважаються сорти «33», «Export», «Flag»,

«Beaufort», «La Stakelle». Крім того, «BGI» виробляє ще й кілька сортів за ліцензією, в тому числі: «Guinness», «Tuborg», «Carlsberg», «Nutzig» і «Amstel».

Таблиця 3.1

Загальні відомості про країни Африки станом на 2018 р.

Показники	Єгипет	Лівія	Марокко	Алжир	Туніс
Валовий внутрішній продукт (ВВП), млрд. дол. США	3685	33,31	110,71	175,49	39,88
ВВП на душу населення, млрд дол США	3514,49	4643	3177	3844	3710
Населення, осіб. у тому числі:	96 601 146	6 276 235	35 568 000	41 605 424	11 609 704
- чоловіки	48503545	161 076 17	17 426 152	20 997 661	5 802 500
- жінки	48097601	3 115 159	18 141 848	20 607 763	5 807 204
Вікова група, 15-64 роки, осіб. У тому числі:	60660690	3 933 693	23 499 778	29 363 445	8 020 308
- чоловіки	30821562	2 020 508	11 499 846	14 808 203	3 961 027
- жінки	29839128	1 913 185	11 999 932	14 555 242	4 059 281
Обсяги експорту, млрд дол США	22,4	8,78	22,6	29,9	12,9
Обсяги імпорту, млрд дол США	57,7	11,4	41,5	47,0	18,8
Відстань від України, км	2 269,01	2 415,84	3 525,46	2 661,39	2 529,56

*Джерело: складено автором на основі [15]

Оскільки, африканський ринок незрілий, конкуренція на ньому низька, виходити з продуктами, які користуються попитом в світі, буде набагато легше, тому доцільно впровадити проект експорту готової продукції ПрАТ «Оболонь» до країн Африки.

Перед виходом на новий ринок, компанія ПрАТ «Оболонь» зосереджена на наступних завданнях (табл. 3.2).

Маркетингові дослідження показують загальний стан пивоварного ринку Африки цілком привабливим, через середню ціну, унікальність сезонності, поточного стану та майбутні перспективи (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Завдання підприємства перед розширенням експортних ринків Африки

№ пор	Задача	Критерій її рішення
1.	Вихід на нові ринки	Продаж готової продукції у вибрані країни, проведення маркетингових досліджень
2	Наростити частку міжнародного ринку пива в об'ємах (Volume share)	Збільшення обсягів: проведення промо-кампаній, встановлення акцій, проведення маркетингових програм
3	Наростити частку міжнародного ринку пива в грошовому еквіваленті (Value share)	Встановлення конкуренто-спроможної ціни на продукт, проведення рекламних Кампаній
4	Подальше створення збутового підрозділу на цільовому зовнішньому ринку	Інвестування
5	Подальше створення виробничих потужностей на зовнішньому ринку	Інвестування

**Джерело: складено автором*

Основні маркетингові заходи, які можуть застосовуватись для пробного експорту: промо-акції; знижки; спонсорство; застосування додаткових місць продажу (ДМП); реклама продукції на POS-матеріалах.

Таблиця 3.3

Результати маркетингових кабінетних досліджень пивоварного ринку в країнах Африки

Показник	Значення
Динаміка об'ємів продажу	35,90%
Ціна, 550 мл	0,84\$
Цільова аудиторія за цінами	2-3 \$
Акцизний збір	10%
Кількість літрів алкоголю на рік	до 70 л
Наявність циклічності (сезонності) на ринку продукції/послуги	Пиво в Африці не є сезонним продуктом. В Африці наявна постійна висока температура.
Якісний опис поточного стану	Африка привертає потенціалом і низькою конкуренцією. Вона вважається найбільш швидкозростаючим пивним ринком в світі.
Релігія	Іслам
Глобальні перспективи	Протягом 20 років майже третина країн Африки на південь від Сахари демонструють зростання ВВП на рівні 5% щорічно, і потенціал їх розвитку залишається значним.

Продовження табл. 3.3

	Оскільки, африканський ринок незрілий, конкуренція на ньому низька, виходити з продуктами, які користуються попитом в світі, буде набагато легше. Зокрема, більша частина населення є мусульманами, яка віддає перевагу безалкогольному пиву або ледь алкогольному, інша частина населення вподобає крафтове пиво. Цікавим є той факт, що африканці найменше вподобають своє пиво і щонайбільше віддають перевагу імпортному.
--	---

**Джерело: складено автором на основі [6, 21, 26]*

Зокрема, при застосуванні маркетингових заходів можуть очікуватись наступні результати збільшення обсягів продажів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стандартні статистичні дані, на які спирається компанія при прогнозуванні ефективності продажів на міжнародних ринках

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

**Джерело: складено автором на основі [29]*

Таким чином, виходячи із представлених вище результатів дослідження, пропонується інвестиційний проект, який буде спрямований на розширення ринків експорту компанією ПрАТ «Оболонь» до країн Африки (табл. 3.5).

Розширення ринку експорту до країн Африки значно покращить такі ключові аспекти роботи компанії: збільшення обсягів ринку пива; відсутність простоювання заводів у Києві та регіонах; збільшення додаткових робочих місць; підвищення попиту; збільшення обсягу продажу продукції компанії; збільшення прибутку; популярність та лояльність підприємства серед нових споживачів.

Концепція проєкту з розширення ринків експорту до країн Африки

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

**Джерело: складено автором*

Вагомим аргументом впровадження даного проєкту є збільшення операційного прибутку компанії завдяки зусиллям всіх трьох регіонів. В Азії, наприклад, триває органічне зростання чистої виручки, завдяки сильному ціноутворенню. Проте в Східній Європі, незважаючи на складну ринкову ситуацію і падіння курсу валют, показники займають гідні позиції.

Тож, зважаючи на сучасні тенденції на світовому ринку напоїв, найпривабливішим регіоном для експорту готової продукції ПрАТ «Оболонь» є ринок країн Африки.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ПрАТ «Оболонь»

Виходячи з запропонованої вище концепції розширення ринку збуту готової продукції ПрАТ «Оболонь», автором проведено розрахунок основних витрат на реалізацію проєкту. Дані взяті з офіційного сайту ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.6

Основні статті витрат проєкту з розширення ринку збуту ПрАТ «Оболонь» до країн Африки

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

*Джерело: складено автором на основі [29]

На основі розробленого життєвого циклу проєкту (табл. 3.7), визначимо чисельність учасників проєкту і сформуємо таблицю із зазначенням статусу їх участі (табл. 3.8).

Таблиця 3.7

Рекомендований алгоритм реалізації проєкту в розрізі етапів життєвого циклу

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
Початок фази	Затвердження проєкту	Формування вимог та розробка стратегії	Вихід на ринки Африки	Проведення завершальних робіт
Перелік основних робіт	1. Визначення цілей проєкту 2. Визначення сегментації ринку 3. Вибір продукції, яка зможе задовольнити потреби споживачів	1. Визначення й аналіз видів робіт, необхідних для реалізації проєкту 2. Складання генерального плану проєкту	1. Розробка експортної стратегії 2. Розробка комплексу маркетингу 3. Формування стратегії управління	1. Підготовка звіту про реакцію ринку та споживачів 2. Підготовка загального звіту

Продовження табл.3.7

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
Перелік основних робіт	4. Аналіз каналів збуту 5. Виявлення можливостей PR-у та реклами на ринку 6. Виявлення потенційних ризиків	3. Визначення необхідних ресурсів та їх розподіл 4. Складання попереднього ТЕО 5. Формування команди 6. Розробка і узгодження проєктно-кошторисної документації	ризики 4. Пошук інвесторів та партнерів 5. Переговори та укладання контрактів 6. Контроль поточного стану проєкту	
Ключові Віхи	Затвердження Проєкту	Затвердження плану проєкту	Підписання контрактів та проведення переговорів	Звіт про досягнення цілей проєкту
Складності	Ретельність вивчення та аналіз впровадження проєкту	Несумісність даних	Наявність розбіжностей між замовниками та постачальниками	Перегляд концепції просування бренду
Закінчення фази	Затвердження проєкту виконано	Затвердження вимог та стратегії	Експорт зроблено	Проєкт завершено

*Джерело: складено автором

Також, відповідно до відомості нарахування заробітної плати на підприємстві, визначимо оплату праці учасників проєкту за годину.

Таблиця 3.8

Учасники проєкту та їх заробітна плата

Етапи реалізації проєкту	Учасники проєкту	Статус	З/п за год, грн.
Організація проєкту	Керівник проєкту (2)	внутрішній	105
	Ініціатор	внутрішній	60
	Менеджер ЗЕД	внутрішній	68
	Маркетолог (5)	внутрішній	50
	Проєктувальник (2)	зовнішній	51
	Юрист	внутрішній	58

Етапи реалізації проекту	Учасники проекту	Статус	З/п за год, грн.
Формування вимог та розробка стратегії	Керівник проекту	внутрішній	105
	Менеджер ЗЕД (2)	внутрішній	68
	Проектувальник	зовнішній	51
	Маркетолог (2)	внутрішній	50
Ввід в експлуатацію	Спеціаліст із документообігу	внутрішній	60
	Менеджер з продажу	внутрішній	60
	Менеджер ЗЕД	внутрішній	68
Проведення завершальних робіт	Менеджер ЗЕД (2)	внутрішній	68
	Маркетолог	внутрішній	50
	Керівник проекту	внутрішній	105

**Джерело: складено автором на основі [29]*

Відповідно до наведених вище даних, розрахуємо показники витрат по кожному етапу робіт проекту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Витрати відповідно кожному етапу проекту

Етап робіт	Заробітна плата, грн	Мат. та комплек-туючі	Витрати на роботи сторонніх організацій	Фіксовані витрати	Всього
Затвердження проекту	94 888,00	-	15 488,00	-	110 376,0
Формування вимог, розробка стратегії	40 528,00	19 590,00	9 792,00	-	69 910,0
Вихід на ринки Африки	112 848,00	19 680,00	-	3658900,0	3791428,0
Проведення заверш. робіт	17832,00	90,00	-	-	17 922,0
Всього, грн	266 096, 00	9 360,00	25 280,00	3658900,0	3989636,0

**Джерело: складено автором на основі [29]*

Оскільки проект є інноваційним та потребує додаткових інвестицій, то для розрахунку основних показників ефективності проекту з розширення ринків експорту до країн Африки доцільно скласти табл. 3.10, в якій представлені вихідні дані.

**Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності
проєкту**

Показники	Значення, грн
1. Вартість проєкту (витрати по проєкту), в т.ч.	3 989 636,00
ЕВІТДА (= дохід- змінні затрати-постійні затрати)	1 004 864,00
Рентабельність по ЕВІТДА, %	827%
2. Грошові потоки по місяцях, грн.:	
в 1 міс	1 250 000
в 2 міс	2 200 650
в 3 міс	4 250 600
в 4 міс	9 770 300
3. Ставка дисконту, %	30
4. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	4

**Джерело: складено автором на основі [29]*

Наступним етапом є аналіз ефективності запропонованого проєкту. Для цього розрахуємо такі показники: NPV, IRR, PP.

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

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IC \quad (3.1)$$

де IC — первісні інвестиції;

CF_t — грошові потоки відповідного року;

t — кількість періодів ($t = 1, 2, \dots, n$), у яких визначені грошові потоки;

i — ставка дисконту.

Якщо значення NPV за заданої норми дисконту додатне ($NPV > 0$), можна вважати проєкт ефективним і розглядати питання щодо його прийняття чи подальший аналіз.

Результати розрахунків представлені у табл. 3.11.

Оцінка ефективності проєкту

Показники	Роки					Сума
	0	1	2	3	4	
Інвестиції	1 500 000		-500 000		-500 000	2 500 000
Доходи		1 250 000	2 700 650	4250600	10270300	18471550
Д-І	-1 500 000	1 250 000	2 200 650	4250 600	9 770 300	15971 550
Ставка дисконтуванн	1	0,769	0,592	0,455	0,350	
NPV	-1500000	961 250	1302784,8	1934 023	3 069 605	5767662,8
Дисконтований операційний грошовий потік		961 250	1302784,8	1934 023	3 069 605	4717662,8
Дисконтований інвестиційний грошовий поті						2 500 000
IRR						83%
PI						2,30
DROI						1,30
DPP						3,60
BCR						11,90

*Джерело: складено автором на основі [29]

Таким чином, значення NPV за норми дисконту 30% (в табл. 3.11) буде позитивним у перший рік реалізації проєкту.

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

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IC} \quad (3.2)$$

Проєкт приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проєкт є ні прибутковим, ні збитковим.

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

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

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

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

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

Оскільки $DROI > 0$ – проєкт інвестування приймається.

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

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

$$DPP = t + \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}}, \text{ де}$$

t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

KPV_t – кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у t+1 році, грн.

$$DPP = 1 + 2\,500\,000 / 961\,250 = 3,60 \text{ років або 3 роки та 2 місяця}$$

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

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} = \frac{3773166}{44873089} = 11,9\% \quad \dots(3.5)$$

де B_t – вигоди проєкту в рік t, C_t - витрати проєкту у рік t,

Результати розрахунків представлені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Показники економічної ефективності проєкту

Найменування показника ефективності	Значення
Середньорічна доходність	4 717 662,8
NPV	5 767 662, 8
IRR	83%
PP (Строк окупності)	3,36 років
Чистий прибуток	628 251,50

*Джерело: складено автором на основі [29]

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

Фінансуватись проєкт буде в перший рік інвестором, наступні роки – прибутком (табл. 3.17). Проєкт не потребує позикових коштів у вигляді кредитів від банківських устав, отже фінансові ризики по проєкту мінімальні.

Таблиця 3.13

Структура видатків на фінансування проєкту, грн

Джерело	Стаття видатків	Обсяг фінансування
Власні	Прибуток	628 251,50
Залучені	Внески інвестора	20 000 000,00
Всього:		20 628 251,50

**Джерело: складено автором на основі [29]*

Даний проєкт доцільно фінансувати, оскільки BCR є більшим одиниці. Отримані результати розрахунків свідчать про доцільність реалізації проєкту.

Тобто, стратегія експорту – довгостроковий план діяльності фірми, пов'язаний з вивезенням товарів, послуг, робіт, капіталу за кордон іноземному контрагенту, що включає набір засобів і методів, які будуть використані фірмою для досягнення поставлених цілей експорту.

Стратегії функціонування на міжнародних ринках включають: стратегію прямого експорту, стратегію непрямого експорту, стратегію виробництва за кордоном, комбіновані стратегії.

Як говорять проведені дослідження, найбільш перспективними є ринки країн Азії, Латинської Америки і Африки, в той час як ринок ЄС є насиченим і високо конкурентним. Варто відзначити, що, в цілому, в регіоні Латинської Америки ринок характеризується переважною часткою місцевих виробників. В багатьох країнах регіону (Аргентині, Бразилії, Гватемалі, Сальвадорі, Колумбії, Кубі, Мексиці, Уругваї та ін.) є такі відомі торговельні мережі, як Walmart, Carrefour, Jumbo та ін., де вже представлена продукція конкурентів (наприклад, Carlsberg Group «Балтика»).

Як бачимо, проєкт виходу на ринки Африки має позитивну середньорічну дохідність, чисту теперешню вартість, а також чистий прибуток. Загальний строк окупності проєкту 3,36 років при оцінюванні тривалості проєкту в 5 років. Проведемо SWOT-аналіз середовища підприємства, для більш точної оцінки ризиків проєкту (додаток Н).

З результатами трендового аналізу отримаємо розрахункові та прогнозні значення показників діяльності корпорації «Оболонь» на 2019-2021 роки (табл.3.14).

Таблиця 3.14

Розрахункові та прогнозні значення фінансових показників діяльності підприємства

Показники	Обсяг, тис. грн.				Ланцюговий темп росту (%) 2021 р. до 2018 р.
	Фактичні дані	Попередні дані	Прогнозні дані	Прогнозні дані	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3524945	3541080	3557288	3573570,807	1,01
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2378936	2397344	2415895	2434588,637	1,02
Валовий прибуток	1146009	1143736	1141394	1138982,17	0,99
Інші операційні доходи	504984	512636,4	520404,7	1028290,798	
Адміністративні витрати	213263	219630,1	219630,1	219630,054	2,04
Витрати на збут	833385	2171226	2171226	2171225,621	1,03
Інші операційні витрати	409965	386598,4	364563,7	343784,8161	2,61
Фінансові результати від операційної діяльності:					
- прибуток (збиток))	194380	-1121082	-1093621	-567367,524	0,84
Дохід від участі в капіталі	6160	5509,515	4927,719	4407,360622	
Інші фінансові доходи	67076	175510,5	459239,4	1201641,908	0,72
Інші доходи	222156	318538,4	456736,4	654891,6019	17,91
Фінансові витрати	309935	358039,5	413610,2	477805,9574	2,95
Втрати від участі в капіталі	9735	17538,22	31596,23	56922,61919	1,54
Інші витрати	353727	2986564	25215948	212901564,7	5,85
Фінансові результати до оподаткування:		0	0	0	601,88
- прибуток	-183625	-50446,9	-13859,1	-3807,48866	0,2
Чистий фінансовий результат:		0	0	0	
- прибуток	-183625	-35698,2	-6940	-1349,19189	1360,1

**Джерело: розраховано автором за даними звітності в дод.Ж*

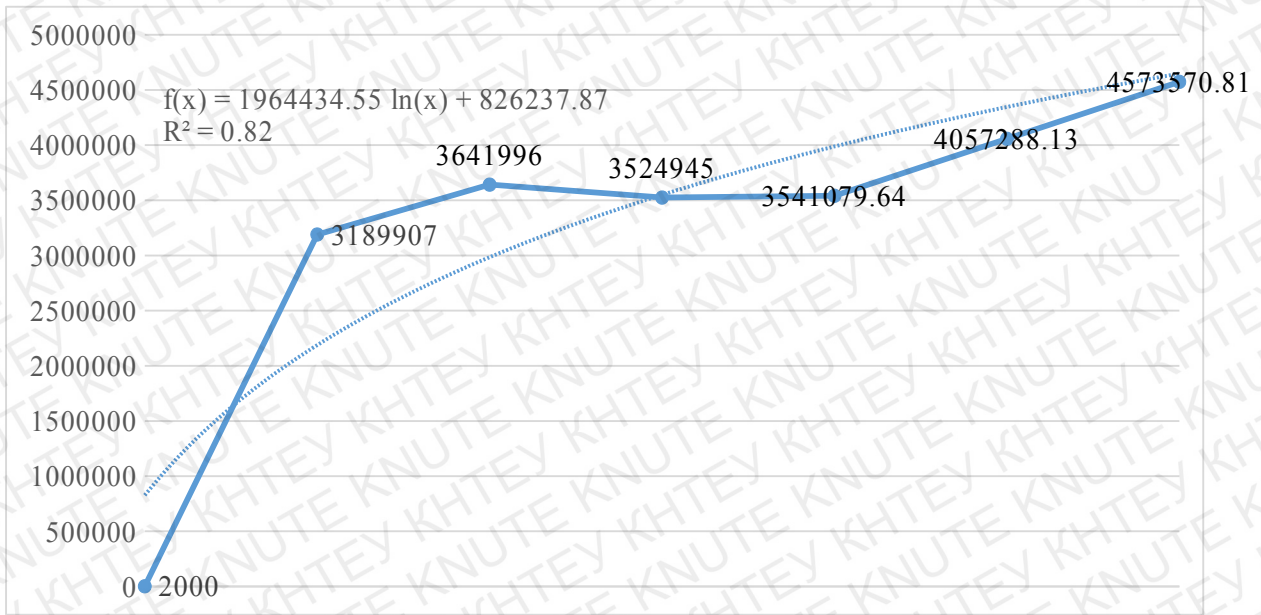


Рис. 3.2. Прогнозування чистого доходу ПрАТ «Оболонь» за результатами трендового аналізу (без реалізації проєкту)

**Джерело: розраховано автором*

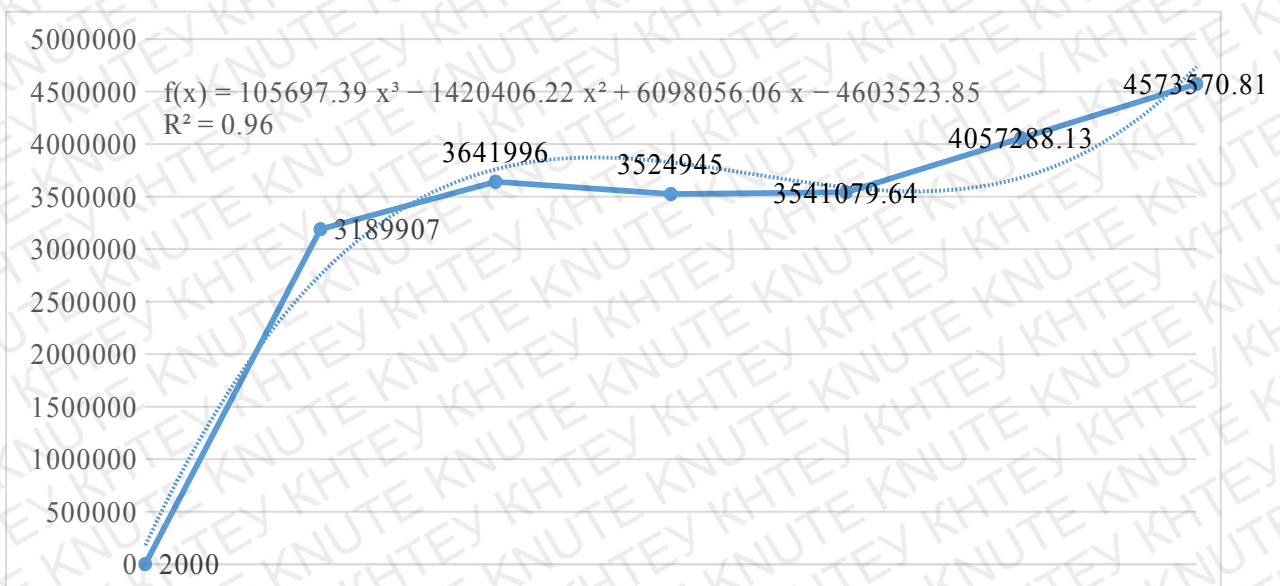


Рис. 3.3. Прогнозування чистого доходу ПрАТ «Оболонь» за результатами трендового аналізу (за умови реалізації проєкту)

**Джерело: розраховано автором*

Як видно з даних табл. 3.14, за умови збереження адміністративних витрат та витрат на збут, підприємств зможе вже в 2019 році зменшити майже

втричі чистий збиток, а в прогнозованому 2021 році він зменшиться в майже в 14 разів, що суттєво підвищить ефективність діяльності підприємства та можливості здійснення експортної діяльності.

Основними статтями витрат при реалізації даного проєкту є такі, як: замовлення маркетингових досліджень; створення складального підрозділу; розробка POS-матеріалів та брендуння торгових точок каналів традиційної та сучасної торгівлі.

Висновки після розділу 3

Із проведених дослідження, можна зробити висновок, що найбільш перспективними є ринки країн Азії, Латинської Америки і Африки, в той час як ринок ЄС є насиченим і високо конкурентним.

Оскільки, африканський ринок незрілий, конкуренція на ньому низька, виходити з продуктами, які користуються попитом в світі, буде набагато легше, тому доцільно впровадити проєкт експорту готової продукції ПрАТ «Оболонь» до країн Африки.

Розширення ринку експорту до країн Африки значно покращить такі ключові аспекти роботи компанії: збільшення обсягів ринку пива; відсутність простоювання заводів у Києві та регіонах; збільшення додаткових робочих місць; підвищення попиту; збільшення обсягу продажу продукції компанії; збільшення прибутку; популярність та лояльність підприємства серед нових споживачів.

Було запропоновано проєкт, який передбачає позитивну середньорічну дохідність, чисту теперішню вартість, а також чистий прибуток. Загальний строк окупності проєкту 3,36 років при оцінюванні тривалості проєкту в 5 років.

Фінансуватись проєкт буде в перший рік інвестором, наступні роки – прибутком. Проєкт не потребує позикових коштів у вигляді кредитів від банківських устав, отже фінансові ризики по проєкту мінімальні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підводячи підсумки даної випускної кваліфікаційної роботи, можна зробити узагальнення, що корпорація «Оболонь» – найбільший вітчизняний виробник напоїв. Частка корпорації «Оболонь» на ринку пива в Україні становить 24,5%, а в експорті українського пива – сягає більше 50%. У структурі виробництва корпорації найбільшу частку займає пиво.

Український ринок насичений виробниками пива та безалкогольних напоїв. Таке явище змушує виробників пивоварної галузі та виробництва безалкогольних напоїв знаходити вихід на ринки інших країн, перш за все на ринки країн СНД. Велика частка експорту готової продукції ПрАТ «Оболонь» припадає Білорусь, Алжир, Азербайджан та Литву.

В ході дослідження теоретичних і методичних засад щодо ефективного управління розвитком експортної діяльності підприємства, ми з'ясували, що:

1. Стратегічний розвитку підприємства на зовнішніх ринках, за сучасних умов перенасичення ринку в Україні, великої кількості конкурентів та зміною попиту на товари співвітчизників, є необхідною умовою для утримання передових позицій на ринку та максимізації прибутку. Таким чином, автором визначено, що стратегія підприємства є визначенням місця та ролі підприємства на ринку, а стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану. Воно базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах у різних сферах розвитку;

2. Провели аналіз показників фінансово економічної діяльності підприємства, в ході чого було виявлено, що за 2014-2018 роки ПрАТ «Оболонь» має сталі показники. Це, безумовно, позитивна тенденція, яка свідчить про ефективну політику залучення та використання позикових коштів, вчасне реагування на негативні зовнішні явища. Таким чином, ПрАТ «Оболонь» притримуються стратегії розширення експортного ринку та збільшення частки готової продукції на зовнішньому ринку, адже

споживання пива ба безалкогольної продукції в межах України суттєво скоротилося. Причинами скорочення внутрішнього споживання обсягу готової продукції «Оболонь» було визначено такі:

- складна макроекономічна ситуація в країні, тривала економічна криза;
- зростання кількості конкурентів;
- втрата частини ринків збуту;
- девальвація національної валюти, інфляція;
- значне підвищення цін на сировину, що використовується в виробництві пива;
- зниження купівельної спроможності населення;
- зміни у потребах і смаках споживачів;
- неоднозначність положень законодавчої бази України.

3. Провели моніторинг зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь», в ході якого було виявлено, що досліджуване підприємство займає передові позиції в експорті пива та безалкогольних товарів серед усіх заводів-виробників в Україні. Найбільшими імпортерами продукції «Оболонь» станом на січень-липень 2019 року є Білорусь, Алжир, Азербайджан та Литва. Притримуючись стратегій зовнішньоекономічного розвитку корпорація «Оболонь» вийшла на нові ринки збуту у Латинській Америці та Африці у 2019 році. Стосовно структури експорту готової продукції «Оболонь», то найбільшим попитом на світовому ринку користуються такі товари, як пиво, солод, пивна дробина та слабоалкогольні напої.

Для збуту продукції на закордонні ринки (С7) ПрАТ «Оболонь» застосовує трьохрівневі канали розподілу, які містять у собі трьох посередників.

4. Розробили рекомендовану експортну стратегію для нових ринків, згідно якої потенційно привабливим регіоном для експорту готової продукції «Оболонь» є ринок Африки.

Запропонована експортна стратегія передбачає такі напрямки реалізації: управління експортом; експортний маркетинг; валютно-фінансовий напрямок;

облік експортних операцій; розробка нової продукції; виробництво експортної продукції; аналіз експорту; робота з кадрами.

Було розраховано показники витрат та очікуваної окупності проєкту, згідно яких проєкт виходу на ринки Африки має позитивну середньорічну дохідність, чистий прибуток. Загальний строк окупності проєкту 3,36 років при оцінюванні тривалості проєкту в 5 років.

5. Спрогнозували вигоди від застосування експортної стратегії:

- ✓ збільшення обсягів ринку пива;
- ✓ збільшення додаткових робочих місць;
- ✓ підвищення попиту;
- ✓ збільшення обсягу продажу продукції компанії;
- ✓ збільшення прибутку;
- ✓ збільшення відсотків по дивідендам;
- ✓ популярність та лояльність підприємства серед нових споживачів

Таким чином, експорт товарів промислових підприємств України є однією з основних і вирішальних форм механізму їх включення в світове господарство і оздоровлення вітчизняної економіки. Самим виробникам залишається лише шукати нові ринки збуту, працювати над зниженням собівартості продукції та усіяко привертати до себе увагу споживачів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.М., Мілева М.Д. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств / І.М. Агеєва, М.Д. Мілева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuiv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekhp/2009_3/st6.pdf
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг: заг.курс. - [5е вид.]. – К.: Вільямс, 2001. – 712 с.
3. Аналіз ринку пива України. 2018 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу – <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-ukrainy-2018-god>
4. Аналітика Nielsen: Як розвивається український ринок безалкогольних напоїв [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/nielsen-rynok-bezalkogolnyh-napitkov/>
5. Аналітика компанії Pro-Consulting про дослідження ринку солодких газованих напоїв України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://pro-capital.ua/ua/press_center/groupevents/view/231/
6. Африканські перспективи України [Електронний ресурс] / ред. Uteka.ua // Ділові новини. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-afrikanskie-perspektivy-ukrainy-zachem-eksportirovat-tovary-na-chernyj-kontinent>
7. Бардиш Г. О. Проектний аналіз : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Г. О. Бардиш; Нац. банк України, Львів. банк. ін-т. - Л., 2004. - 415 с. - укр.
8. Батенко Л. П. Сучасний стан проектного управління в транснаціональних компаніях: глобальний і локальний ракурси / Л. П. Батенко, О. Ю. Діброва // Стратегія економічного розвитку України. - 2014. - № 32. - С. 83-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_32_13
9. Верба В. А. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства / В. А. Верба, С. В. Яковенко // Стратегія

економічного розвитку України. - 2014. - № 32. - С. 164-176. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_32_23

10. Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент[Текст]//: Підручник. — К.: КНЕУ, 2008.

11. Войчак, А.В.Маркетингові дослідження : підручник [Текст]// А. В.Войчак, А.В. Федорченко; [ред. А. В.Войчак] ; Державний вищий навчальний заклад “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”. –К.: КНЕУ, 2007. –408 с.

12. Гребешкова О. М. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості / О. М. Гребешкова, О. Г. Малярчук // Бізнес Інформ. - 2014. - № 7. - С. 321-326. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_57

13. ДСТУ ISO 9001:2009 – Система управління якістю. Вимоги [Електронний ресурс] – Режим доступу – http://www.plitka.kharkov.ua/certs/433_iso9001.pdf

14. Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі 2018–2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=48d2e8ec-f2d4-492a-a7d8-c8a1dfcc30e0&title=EksportnaStrategiiaUkrainiDorozhniaKartaStrategichnogoRozvitkuTorgivli2018-2021>

15. Звіт зі сталого розвитку корпорації «ОБОЛОНЬ» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://report.obolon.ua/>

16. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2016 році. Статистичний збірник. – К., 2017. – 155 с

17. Кириченко О. С. Класифікація факторів загроз та небезпек за етапами здійснення інноваційної діяльності підприємства / О. С. Кириченко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2016. - № 59. - С. 179-182. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2016_59_44

18. Ковтун Е. Планування ЗЕД на підприємствах малого та середнього бізнесу / Е. Ковтун, Т. Малашевська // Тернопільський інститут АПВ НААН

Інтернетконференції: електрон. наук. фахове вид. URL:
http://conftiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_2010/14_planuvannja_zed_na_pidpriemstvakh_malogo_ta_seredno_go_biznesu/1-1-0-18.

19. Компанія «Оболонь». Вісник [Електронний ресурс] / Компанія "Оболонь". – 2018. – Режим доступу до ресурсу:
<https://issuu.com/obolon/docs/> 2018.

20. Коротецька Г. Експортна стратегія виробничого підприємства с115-118.//Міжнародна економіка: зб. наук. ст. студ. ден. форми навч. / відп. ред. Т.М. Мельник. – Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. ун-т, 2019. – Ч.2.

21. ЛІГАБізнесІнформ. інформаційне агентство. URL:
<http://biz.liga.net/ekonomika/prodovolstvie/novosti/3482988-v-gfs-nazvali-krupneyshikh-importerovpiva-v-ukrainu.htm>

22. Ляшенко В.І.. Ринки малих розвинутих країн Африки: Оцінка маркетингових перспектив для традиційного експорту з України [Електронний ресурс] / В.І.Ляшенко, Н.В.Осадча, О.В.Галясівська // Вісник економічної науки України. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:
<https://cyberleninka.ru/article/n/rinki-malih-rozvinutih-krayin-afriki-otsinka-marketingovih-perspektiv-dlya-traditsiynogo-eksportu-z-ukrayini/viewer>.

23. Мельник О.Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства / О.Г. Мельник, М.Я. Нагірна // Інноваційна економіка. – 2014. – №5. – С. 63-66.

24. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу – <https://www.minfin.gov.ua/>

25. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с

26. Основні тренди світового ринку пива. URL:
<http://beercomments.com.ua/?p=25262>

27. Офіційний портал [Електронний ресурс] // Державна фіскальна служба України – Режим доступу до ресурсу: <http://sfs.gov.ua/>

28. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу – <http://www.ukrstat.gov.ua/>
29. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.obolon.ua>.
30. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «УКРПИВО». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrpivo.com/>
31. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / Е.Ф.Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.
32. Просвирина А. Маркетингове дослідження ринку пива України в 2016 році / А. Просвирина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-gynkariva-v-ukraine-2016-g.html>.
33. Пивоміка: Хто найбільше пива варить у світі? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://galba.com.ua/blog/pyvonomika-khto-naibilshe-pyva-varyt-u-sviti/>
34. Пивний ринок України: підсумки 2018 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/pivnoy-gynok-ukrainy-itogi-2018.html>
35. Петухова О.М. Аналіз та перспективи роз-витку пивоварної галузі України / О.М. Петухова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4373>.
36. Саркісян Л. Г. Особливості розширення зовнішньоекономічних зв'язків України в контексті глобалізації / Саркісян Л. Г., Ю.А. Іщук // Економіка і організація управління. – 2016. - №4. – С. 245-253.
37. Статистика зовнішнього сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=19208314>.
38. Трансформація міжнародних економічних відносин в епоху глобалізації : [кол. монографія] / За ред.А.П. Голикова, О.А. Довгаль. – Х. : ХНУ, 2016. – 316 с.

39. Україна потрапила до ТОП-6 постачальників пива до Європи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.segodnya.ua/ua/economics/business/ukraina-popala-v-top-6-postavshchikov-piva-v-evropu-1160825.html>

40. Українському бізнесу по пунктам розповіли, як реально завоювати арабоафриканські ринки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrpress.info>

41. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок / Актуальні проблеми економіки № 8(98), 2018. – С. 12–16.

42. Холопов К.В. Напрямки розвитку та регулятори вітчизняного ринку міжнародних і національних транспортно-експедиторських послуг / К.В. Холопов // Вісник транспорту. - 2013. - №7. - С. 25-30.

43. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi> – Назва з екрану.

44. Амблер Т. Практический маркетинг /Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

45. Barney J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J. Barney – Addison Wesley Publishing, 1997. – 372 p.

46. Beer market of Ukraine: big three losing weight / Ринок пива України: велика трійка стала меншою. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.pivnoe-delo.info/2018/02/03/rynok-piva-ukrainy-bolshaya-trojka-stala-menshe/>

47. Boston Consulting Group, Perspectives on Experience. Boston, Mass.: The Boston Consulting Group, 1972.

48. Countries With The Highest Levels Of Soft Drink Consumption [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.worldatlas.com/articles/countries-with-the-highest-levels-of-soft-drink-consumption.html>

49. Statistics by theme [Электронный ресурс] // Eurostat – Режим доступа до ресурсу: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/browse-statistics-by-theme>.

50. Thompson A. J., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 3 ed. Plano. Tex.: Business Publications, 1984.

51. Top 15 Soft Drinks [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://thestorewpp.tv/brandz2017/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1.

ТОП-10 найбільших виробників безалкогольних напоїв за 2018 р.

№ пор.	2018		№ пор.	2018	
	Назва компанії	Географія основного бізнесу		Назва компанії	Географія основного бізнесу
1	The Coca-Cola Company	Світовий ринок	1	The Coca-Cola Company	Світовий ринок
2	PepsiCo Inc	Світовий ринок	2	PepsiCo Inc	Світовий ринок
3	Group Danone	Світовий ринок	3	Dr Pepper Shapple Group	Ринок Пн. Америки
4	Nestle SA	Світовий ринок	4	Nestle SA	Світовий ринок
5	Tingyi Holding Corp	Ринок Китаю	5	Suntory Holding Ltd	Ринок Азії
6	Dr Pepper Shapple Group	Ринок Пн. Америки	6	Group Danone	Світовий ринок
7	Suntory Holding Ltd	Ринок Азії	7	Red Bull GmbH	Світовий ринок
8	Hangzhou Wahaha Group	Ринок Китаю	8	Tingyi Holding Corp	Ринок Китаю
9	Uni-President Enterprises Corp	Ринок Китаю	9	Asahi Breweries Ltd	Ринок Японії
10	Aje Group	Ринок Пд. Америки	10	Kirin Holdings Ltd.	Ринок Японії та Пн. Америки

*Джерело: складено автором за даними [51]

Додаток Б

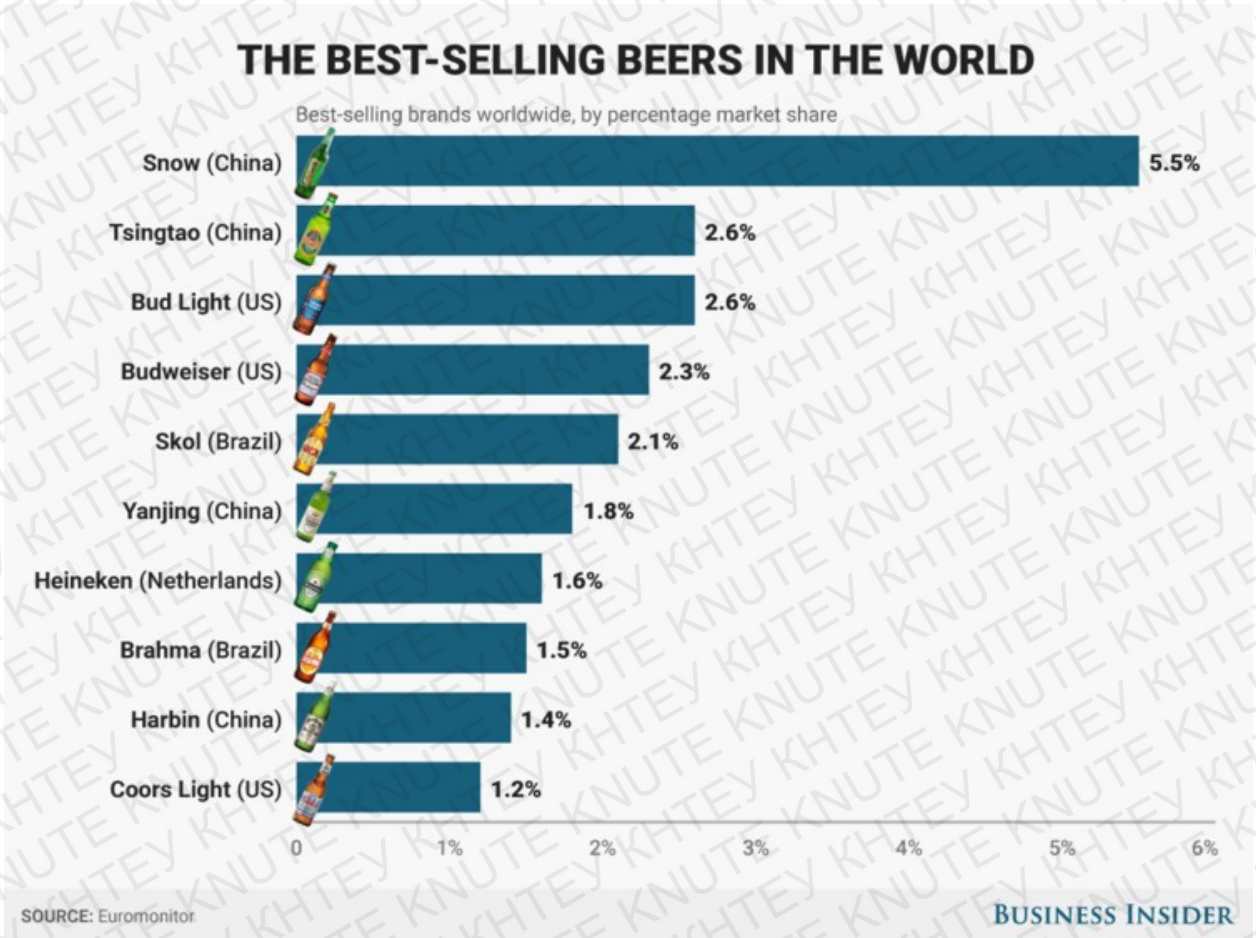


Рис.Б.1. Найбільш вживані бренди пива у світі за статистикою продажів, %. [33]

Додаток В

2017 Ranking	2016 Ranking	Country	2017			2016	
			Total Consumption (thousand kl)	Global Market Share	Growth Rate 2016-2017	Total Consumption (thousand kl)	Global Market Share
1	1	China	40,143	21.5%	-3.9%	41,772	22.3%
2	2	United States	23,956	12.8%	-1.2%	24,245	13.0%
3	3	Brazil	12,565	6.7%	-0.7%	12,654	6.8%
4	6	Mexico	8,532	4.6%	6.8%	7,988	4.3%
5	4	Germany	8,218	4.4%	-2.3%	8,412	4.5%
6	5	Russia	8,008	4.3%	-4.7%	8,405	4.5%
7	7	Japan	5,116	2.7%	-2.6%	5,251	2.8%
8	8	United Kingdom	4,405	2.4%	0.7%	4,373	2.3%
9	9	Vietnam	4,356	2.3%	5.8%	4,117	2.2%
10	10	Spain	4,050	2.2%	3.6%	3,909	2.1%
11	11	Poland	3,798	2.0%	-2.4%	3,892	2.1%
12	12	South Africa	3,322	1.8%	5.6%	3,145	1.7%
13	13	India	2,620	1.4%	-3.0%	2,701	1.4%
14	14	Colombia	2,283	1.2%	-3.1%	2,357	1.3%
15	15	South Korea	2,280	1.2%	5.6%	2,160	1.2%
16	19	Thailand	2,212	1.2%	15.8%	1,910	1.0%
17	17	France	2,126	1.1%	3.1%	2,061	1.1%
18	16	Canada	2,070	1.1%	-1.1%	2,093	1.1%
19	24	Philippines	1,980	1.1%	13.8%	1,740	0.9%
20	18	Czech Republic	1,941	1.0%	-0.9%	1,959	1.0%
21	21	Argentina	1,875	1.0%	5.5%	1,778	1.0%
22	20	Romania	1,875	1.0%	2.7%	1,826	1.0%
23	22	Italy	1,826	1.0%	4.7%	1,745	0.9%
24	23	Ukraine	1,821	1.0%	4.5%	1,743	0.9%
25	25	Australia	1,744	0.9%	0.5%	1,735	0.9%

Рис. В. 1. Виробництво пива по країнах світу у 2017-2018 рр. [33]

Рис. Г.1. Схема організаційної структури управління ПрАТ «Оболонь» [28]

Додаток Д

Таблиця Д.1.

Характеристика виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь» у 2018 році [28]

№ пор.	Вид продукції	Завод	Організаційно-правова форма	Місце розташування потужностей	Кількість, тис. дал	Портфель брендів
1	Пиво	Пивоварня Зіберта	Дочірнє підприємство	м. Фастів, Київська область	5 735	Zibert, Фастівське, Оболонь, Zlata Praha
		Головне підприємство	Приватне акціонерне товариство	м. Київ	53 700	Carling, Nike, Zlata Praha, Оболонь, Жигулівське, Десант
		Охтирський пивоварний завод	Приватне акціонерне товариство	м. Охтирка, Сумська область	590	Охтирське
2	Слабоалкогольні напої	Оболонь Красилівське	Дочірнє підприємство	м. Красилів, Хмельницька область	720	Джин-тонік, Ром-кола, Бренді-кола, Віскі-вишня
		Бершадський комбінат	Приватне акціонерне товариство	м. Бершадь, Вінницька область	405	Джин-тонік, Ром-кола, Бренді-кола, Віскі-вишня, Ріо
		Виробничий комплекс	Віддалений цех	м. Олександрія, Кіровоградська область	1 190	Джин-тонік, Ром-кола, Бренді-кола, Віскі-вишня, Ріо
3	Безалкогольні напої	Оболонь Красилівське	Дочірнє підприємство	м. Красилів, Хмельницька область	5 940	Живчик, Ситро, Лимонад, Кола Нова, Лайм, Квас Старокоївський
		Пивоварня Зіберта	Дочірнє підприємство	м. Фастів, Київська область	1 247	Ситро, Лимонад, Кола Нова, Лайм, Квас Старокоївський
		Головне підприємство	Приватне акціонерне товариство	м. Київ	15 000	Живчик, Ситро, Лимонад, Кола Нова, Лайм
		Бершадський комбінат	Приватне акціонерне товариство	м. Бершадь, Вінницька область	192	Ситро, Лимонад
		Охтирський пивоварний завод	Приватне акціонерне товариство	м. Охтирка, Сумська область	862	Живчик, Ситро, Лимонад
		Виробничий комплекс	Віддалений цех	м. Олександрія, Кіровоградська область	3 140	Живчик, Ситро, Лимонад, Кола Нова, Лайм, Квас Старокоївський
4	Вода	Оболонь Красилівське	Дочірнє підприємство	м. Красилів, Хмельницька область	1 980	Прозора, Оболонська-2
		Головне підприємство	Приватне акціонерне товариство	м. Київ	4 600	Оболонська, Аквабаланс, Оболонська-2

		Охтирський пивоварний завод	Приватне акціонерне товариство	м. Охтирка, Сумська область	358	Охтирська
--	--	-----------------------------	--------------------------------	-----------------------------	-----	-----------

Таблиця Д.2

Вид продукції	Завод	Організаційно-правова форма	Місце розташування	Кількість, од.виміру	Діяльність
Сільське господарства	Дяtkівці	Приватне акціонерне товариство	м. Коломия, Івано-Франківська область	252,60 тонн	Виробництво снєків
	Солодовий завод	Віддалений цех	смт.Чемерівц , Хмельницька область	86,58 тис.тонн	Виробництво солоду
	Головне підприємство	Приватне акціонерне товариство	м. Київ	18,00 тис.тонн	Виробництво пивної дробини
	Оболонь Агро	Товариство з обмеженою відповідальністю	смт.Чемерівці, Хмельницька область	27,20 тис.тонн	Заготівля і зберігання ячменю
				1 472,00 голів	Вирощування великої рогатої худоби
				5 011,00 голів	Вирощування свиней
	Охтирський пивоварний завод	Приватне акціонерне товариство	м. Охтирка, Сумська область	1,09 тонн	Виробництво солоду
Вторинної переробки	Рокитнівський скляний завод	Приватне акціонерне товариство	смт. Рокитне, Рівненська область	бут	Переробка скляних бутілок
	Виробничий комплекс	Віддалений цех	м.Олександрія , Кіровоградська область	630,30 тонн	Переробка ПЕТф-гари
				661,90 тонн	Виробництво бандажної стрічки
				154,20 млн.шт	Виробництво ПЕТф-преформ

Характеристика сільського господарства та вторинної переробки на ПрАТ «Оболонь» [28]

Додаток Е

Таблиця Е.1

Ретроспектива балансових звітів ПрАТ «Оболонь» у 2013-2018 р.р. [28]

Актив	Код рядка	На 01.01.13	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	На 01.01.19
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи:	1000	10292	10700	15858	24720	36191	31005	22345
- первісна вартість	1001	34404	38432	47102	60262	77190	80415	80568
- накопичена амортизація	1002	24112	27732	31244	35542	40999	49410	58223
Незавершені капітальні інвестиції	1005	183387	113772	142490	39887	44188	31946	46493
Основні засоби:	1010	1864468	1897297	1906459	2022293	1616822	1513961	2906500
- первісна вартість	1011	3465257	3714098	3922001	4242443	3632229	3691299	5239376
- знос	1012	1600789	1816801	2016542	2220160	2016407	2177338	2332876
Довгострокові біологічні активи	1020	1183	1652	2459	3319			
Довгострокові фін. інвестиції:								
- які облік-ся за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	42230	54537	57028	66651	75319	87349	84868
- інші фінансові інвестиції	1035	10748	9761	9714	8713	60828	60828	60828
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	427	253	178	110	69	18	14
Відстрочені податкові активи	1045	8182	1741	2221	1782	1686	1686	17293
Усього за розділом I	1095	2120917	2089713	2136407	2167475	1835103	1726793	3138341
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	580158	693507	762532	739892	690955	898730	895375
Поточні біологічні активи	1110	16178	16424	23297	10413			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	265041	421972	425901	368802	273798	429237	407752
Дебіторська заборгованість за рахунками:								
- з бюджетом	1135	9556	6804	6468	33788	28225	11865	13198
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	69693	69142	75658	94596	146349	92397	51498
Гроші та їх еквіваленти:	1165	49576	75453	137599	224970	182162	43198	9776
Витрати майбутніх періодів	1170	4449	2217	2181	5492	4544	2952	3225
Інші оборотні активи	1190	34768	25134	25689	16321	10054	4171	19198
Усього за розділом II	1195	1029419	1310353	1459325	1494274	1336087	1482550	1549136
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи	1200							

вибуття								
Баланс	1300	3150336	3400066	3595732	3661749	3171190	3209343	4687477

Продовження табл. Е.1

Пасив	На 01.01.1 3	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	На 01.01.19	На 01.01.13
I. Власний капітал								
Зареєстрований капітал	1400	32513	32513	32513	32513	32513	32513	32513
Капітал у дооцінках	1405	33729	33123	33657	33255	29558	30620	1513770
Додатковий капітал	1410							
Резервний капітал	1415	8133	8133	8133	8133	8128	8128	8128
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	743230	844778	1029157	1249264	398720	37931	213931
Усього за розділом I	1495	817605	918547	1103460	1323165	468919	33330	1340480
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Відстрочені податкові зобов'язання	1500							
Довгострокові кредити банків	1510	1167146	718800	951411	893774	801436	87464	344219
Інші довгострокові зобов'язання	1515							
Довгострокові забезпечення	1520					1599	2673	3611
Цільове фінансування	1525			12027				
Усього за розділом II	1595	1167146	718800	963438	893774	803035	90137	347830
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	1600	195091	250417	213370	380315	719087	333664	1916055
Поточна кредиторська заборгованість								
за довгострокових зобов'язаннями	1610	336907	694329	333956	296075	350131	1766355	6400
За товари, роботи, послуги	1615	468256	578415	704847	513846	616598	756156	660547
За розрахунками з бюджетом	1620	47627	73528	50064	63700	64389	88808	99741
За розрахунками зі страхування	1625	6165	4754	7323	8007	5831	2448	3390
За розрахунками з оплати праці	1630		13348	14886	16015	12772	7346	13777
За одержаними авансами	1635							59834
Із внутрішніх розрахунків	1645							47527
Інші поточні зобов'язання	1690	98150	147928	204388	166852	130428	131099	191896
Усього за розділом III	1695	1165585	1762719	1528834	1444810	1899236	3085876	2999167
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700							

Баланс	1900	3150336	3400066	3595732	3661749	3171190	3209343	4687477
--------	------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Таблиця Е.2

Ретроспектива аналітичних балансових звітів ПрАТ «Оболонь» станом на 2013-2018 рр. [28]

Актив	Код рядка	на 31.12. 2013 р.	на 31.12. 2014 р.	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	на 31.12. 2018 р.
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	1000	10496	13279	20289	30455,5	33598	26675
- первісна вартість	1001	36418	42767	53682	68726	78802,5	80491,5
- накопичена амортизація	1002	25922	29488	33393	38270,5	45204,5	53816,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	148579,5	128131	91188,5	42037,5	38067	39219,5
Основні засоби:	1010	1880882,5	1901878	1964376	1819557,5	1565391,5	2210230,5
- первісна вартість	1011	3589677,5	3818049,5	4082222	3937336	3661764	4465337,5
- знос	1012	1708795	1916171,5	2117846	2117778,5	2096372,5	2255107
Інвестиційна нерухомість	1015						
Довгострокові біологічні активи	1020	1417,5	2055,5	2889	1659,5		
Довгострокові фінансові інвестиції:							
- які облік-ся за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	48383,5	55782,5	61839,5	70985	81334	86108,5
- інші фінансові інвестиції	1035	10254,5	9737,5	9213,5	34770,5	60828	60828
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	340	215,5	144	89,5	43,5	16
Відстрочені податкові активи	1045	4961,5	1981	2001,5	1734	1686	9489,5
Інші необоротні активи	1090						
Усього за розділом I	1095	2105315	2113060	2151941	2001289	1780948	2432567
II. Оборотні активи							
Запаси	1100	636832,5	728019,5	751212	715423,5	794842,5	897052,5
Поточні біологічні активи	1110	16301	19860,5	16855	5206,5		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	343656,5	423936,5	397351,5	321300	351517,5	418494,5
Дебіторська заборгованість за рахунками:							
- за виданими авансами	1130						
- з бюджетом	1135	8180	6636	20138	31006,5	20045	12531,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	69417,5	72400	85127	120472,5	119373	71947,5
Поточні фінансові інвестиції	1160						
Гроші та їх еквіваленти:	1165	62514,5	106526	181284,5	203566	112680	26487
Витрати майбутніх періодів	1170	3333	2199	3836,5	5018	3748	3088,5
Інші оборотні активи	1190	29951	25411,5	21005	13187,5	7112,5	11684,5
Усього за розділом II	1195	1170186	1384839	1476799,5	1415180,5	1409318,5	1515843
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200						
Баланс	1300	3275201	3497899	3628740,5	3416469,5	3190266,5	3948410

Продовження таблиці Е.2

Пасив	Код рядка	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
I. Власний капітал							
Зареєстрований капітал	1400	32513	32513	32513	32513	32513	32513
Капітал у дооцінках	1405	33426	33390	33456	31406,5	30089	772195
Додатковий капітал	1410						
Резервний капітал	1415	8133	8133	8133	8130,5	8128	8128
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	794004	936967,5	1139210,5	823992	218325,5	125931
Неоплачений капітал	1425						
Вилучений капітал	1430						
Усього за розділом I	1495	868076	1011003,5	1213312,5	896042	251124,5	686905
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	1500						
Довгострокові кредити банків	1510	942973	835105,5	922592,5	847605	444450	215841,5
Інші довгострокові зобов'язання	1515						
Довгострокові забезпечення	1520				799,5	2136	3142
Цільове фінансування	1525		6013,5	6013,5			
Усього за розділом II	1595	942973	841119	928606	848404,5	446586	218983,5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	1600	222754	231893,5	296842,5	549701	526375,5	1124859,5
Поточна кредиторська заборгованість за довгострокових зобов'язаннями	1610	515618	514142,5	315015,5	323103	1058243	886377,5
товари, роботи, послуги	1615	523335,5	641631	609346,5	565222	686377	708351,5
розрахунками з бюджетом	1620	60577,5	61796	56882	64044,5	76598,5	94274,5
у тому числі з податку на прибуток	1621						
розрахунками зі страхування	1625	5459,5	6038,5	7665	6919	4139,5	2919
розрахунками з оплати праці	1630	13368,5	14117	15450,5	14393,5	10059	10561,5
За одержаними авансами	1635						29917
Із внутрішніх розрахунків	1645						23763,5
Інші поточні зобов'язання	1690	123039	176158	185620	148640	130763,5	161497,5
Усього за розділом III	1695	1464152	1645776,5	1486822	1672023	2492556	3042521,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700						

Баланс	1900	3275201	3497899	3628740,5	3416469,5	3190266,5	3948410
---------------	-------------	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------	----------------



Таблиця Ж.2.

Динаміка обсягу та складу капіталу ПрАТ «Оболонь» у 2014 – 2018 р.р. [28]

Пасив	Код рядка	Обсяг, тис. грн.						Базисний темп росту (%) 2018 р. до 2013 р.
		На 31.12.2013 р.	На 31.12.2014 р.	На 31.12.2015 р.	На 31.12.2016 р.	На 31.12.2017 р.	На 31.12.2018 р.	
I. Власний капітал								
Зареєстрований капітал	1400	32513	32513	32513	32513	32513	32513	100
Капітал у дооцінках	1405	33426	33390	33456	31406,5	30089	772195	2310,16
Резервний капітал	1415	8133	8133	8133	8130,5	8128	8128	99,94
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	794004	936967,5	1139210,5	823992	218325,5	125931	15,86
Усього за розділом I	1495	868076	1011003,5	1213312,5	896042	251124,5	686905	79,13
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Довгострокові кредити банків	1510	942973	835105,5	922592,5	847605	444450	215841,5	22,89
Довгострокові забезпечення	1520				799,5	2136	3142	
Цільове фінансування	1525		6013,5	6013,5				
Усього за розділом II	1595	942973	841119	928606	848404,5	446586	218983,5	23,22
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	1600	222754	231893,5	296842,5	549701	526375,5	1124859,5	504,98
Поточна кредиторська заборгованість:								
за довгострокових зобов'язаннями	1610	515618	514142,5	315015,5	323103	1058243	886377,5	171,91
товари, роботи, послуги	1615	523335,5	641631	609346,5	565222	686377	708351,5	135,35
розрахунками з бюджетом	1620	60577,5	61796	56882	64044,5	76598,5	94274,5	155,63
розрахунками зі страхування	1625	5459,5	6038,5	7665	6919	4139,5	2919	53,47
розрахунками з оплати праці	1630	13368,5	14117	15450,5	14393,5	10059	10561,5	79
За одержаними авансами	1635						29917	0
Із внутрішніх розрахунків	1645						23763,5	0
Інші поточні зобов'язання	1690	123039	176158	185620	148640	130763,5	161497,5	131,26
Усього за розділом III	1695	1464152	1645776,5	1486822	1672023	2492556	3042521,5	207,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття								
Баланс	1900	3275201	3497899	3628740,5	3416469,5	3190266,5	3948410	120,55

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства у 2016 – 2018
рр., тис.грн [28]**

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	за 2017-2016 рр.	за 2018-2017 рр.	за 2017-2016 рр.	за 2018-2017 рр.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3522605	3322833.5	3714734.8	391901.3	192129.8	11.8	5.5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4009779	3799550	4063550.8	264000.8	53771.8	6.9	1.3
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	1054677.3	592548.8	613911.3	21362.5	-440766	3.6	-41.8
Реалізовано продукції, тис. грн.	3189907	3641996	3524945	-117051	335038	-3.2	10.5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2028728	2388394	2378936	-9458	350208	-0.4	17.3
Матеріальні витрати, тис. грн.	1763509	2496994	2105266	-391728	341757	-15.7	19.4
Витрати на оплату праці, тис. грн.	297351	297183	316144	18961	18793	6.4	6.3
Чисельність працюючих, чол.	3329	3192	2699	-493	-630	-15.4	-18.9
Чистий прибуток, тис. грн.	-575051	-400102	-183625	216477	391426	-54.1	-68.1
Фондовіддача	0.8	1.0	0.9	-0.1	0.1	-9.5	9.0
Фондомісткість	1.3	1.0	1.2	0.1	-0.1	10.5	-8.3
Фондоозброєність	1215.5	1200.9	1519.7	318.8	304.2	26.5	25.0
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	958.2	1141.0	1306.0	165.0	347.8	14.5	36.3
Матеріаломісткість продукції, %	56.9	72.5	62.2	-10.3	5.3	-14.2	9.3
Середня заробітна плата, грн.	7443.5	7758.5	9761.1	2002.6	2317.7	25.8	31.1
Рентабельність продукції, %	-28.3	-16.8	-7.7	9.0	20.6	-53.9	-72.8
Рентабельність активів, %	-16.3	-12.0	-4.9	7.1	11.4	-58.9	-69.7
Рентабельність власного капіталу, %	-54.5	-67.5	-29.9	37.6	24.6	-55.7	-45.1

Показники	Код рядка	Обсяг, тис. грн.						Ланцюговий темп росту (%) 2018 р. до 2013 р.
		2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3577451	4075269	3877633	3189907	3641996	3524945	96,79
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2358815	2501809	2402775	2028728	2388394	2378936	99,6
Валовий:								
- прибуток	2090	1218636	1573460	1474858	1161179	1253602	1146009	91,42
- збиток	2095							
Інші операційні доходи	2120	775681	309794	526399	442476	474740	504984	106,37

Адміністративні витрати	2130	190455	208730	221135	189329	178381	213263	119,55
Витрати на збут	2150	789986	86084	856034	847429	848865	833385	98,18
Інші операційні витрати	2180	758698	383084	553102	393263	358335	409965	114,41
Фінансові результати від операційної діяльності:								
- прибуток	2190	255178	430586	370986	173634	342761	194380	56,71
- збиток	2195							
Дохід від участі в капіталі	2200	17816	16500	15 214	8 319	13476	6160	45,71
Інші фінансові доходи	2220	1595	3767	23065	55105	63823	67076	105,1
Інші доходи	2240	198005	69027	65061	196975	467981	222156	47,47
Фінансові витрати	2250	161996	177732	194981	195268	306245	309935	101,2
Втрати від участі в капіталі	2255	5537	14986	6 715	11 814	2508	9735	388,16
Інші витрати	2270	124814	30473	20188	802002	979390	353727	36,12
Фінансові результати до оподаткування:								
- прибуток	2290	180247	296689	252442				
- збиток	2295				575 051	400102	183625	45,89
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	61746	72811	57133	103509,2			
Чистий фінансовий результат:								
- прибуток	2350	118501	223878	195309				
- збиток	2355				575051	400102	183625	45,89
Операційні витрати	2550	3569563	3658153	3518087	3101011	3427048	3386270	94,87

Динаміка основних показників господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2014-2018 р.р. [28]

Аналіз динаміки та структури доходів ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 роки [28]

Вид доходу	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення частки, %	
	2016	2017	2018	7 pp.2018 від	6 pp.2018 від	7 pp.2018 від	6 pp.2018 від	2016	2017	2018	7 pp.2018 від	6 pp.2018 від
Чистий дохід	3189907	3641996	3524945	-117051	335038	-3.2	10.5	81.9	78.1	81.5	3.4	-0.4
Інші операційні доходи	442476	474740	504984	30244	62508	6.4	14.1	11.4	10.2	11.7	1.5	0.3
Доход від участі в капіталі	8319	13476	386380	-7316	-2159	-54.3	-26.0	0.2	0.3	0.1	-0.1	-0.1
Інші фінансові доходи	55105	63823	67076	3253	11971	5.1	21.7	1.4	1.4	1.6	0.2	0.1
Інші доходи	196975	467981	222156	-245825	25181	-52.5	12.8	5.1	10.0	5.1	-4.9	0.1
Всього доходи	3892782	4662017	4325321	-336695	432539	-7.2	11.1	x	x	x	x	x

Аналіз динаміки та структури витрат ПрАТ «Оболонь» за 2016-2018 роки [28]

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення частки, %	
	2016	2017	2018	7 pp.2018 від	6 pp.2018 від	7 pp.2018 від	6 pp.2018 від	2016	2017	2018	7 pp.2018 від	6 pp.2018 від
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2028728	2388394	2378936	-9458	350208	-0.4	17.3	45.4	47.2	55.1	7.9	9.7
Адміністративні витрати	189329	178381	21263	-157118	-168066	-88.1	-88.8	4.2	3.5	0.5	-3.0	-3.7
Витрати на збут	847429	848865	833385	-15480	-14044	-1.8	-1.7	19.0	16.8	19.3	2.5	0.3
Інші операційні витрати	393263	358335	409965	51630	16702	14.4	4.2	8.8	7.1	9.5	2.4	0.7
Фінансові витрати	195268	306245	309935	3690	114667	1.2	58.7	4.4	6.0	7.2	1.1	2.8
Втрати від участі в капіталі	11814	2508	9735	7227	-2079	288.2	-17.6	0.3	0.05	0.2	0.2	-0.04
Інші витрати	802002	979390	353727	-625663	-448275	-63.9	-55.9	18.0	19.3	8.2	-11.2	-9.8
Всього витрати	4467833	5062118	4316946	-745172	-150887	-14.7	-3.4	x	x	x	x	x

Аналіз динаміки та структури операційних витрат ПрАТ "Оболонь" за 2016-2018 роки [28]

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення частки, %	
	2016	2017	2018	2018 від 2017 рр.	2018 від 2016 рр.	2018 від 2017 рр.	2018 від 2016 рр.	2016	2017	2018	2018 від 2017 рр.	2018 від 2016 рр.
Матеріальні витрати	1763509	2496994	2105266	-391728	341757	-15,7	19,4	56,9	72,5	62,2	-10,3	5,3
Витрати на оплату праці	297351	297183	316144	18961	18793	6,4	6,3	9,6	8,6	9,3	0,7	-0,3
Витрати на соціальне страхування	105337	98624	67027	-31597	-38310	-32,0	-36,4	3,4	2,9	2,0	-0,9	-1,4
Амортизація	176696	175062	186618	11556	9922	6,6	5,6	5,7	5,1	5,5	0,4	-0,2
Інші витрати	758118	377185	711215	334030	-46903	88,6	-6,2	24,4	10,9	21,0	10,1	-3,4
Всього витрат	3101011	3445048	3386270	-58778	285259	-1,7	9,2	x	x	x	x	x

Таблиця Ж.9

Показники	На 01.01.13	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	На 01.01.19	Базисний темп приросту (%) 2018 р.
Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності	0,04	0,04	0,09	0,16	0,10	0,01	0,01	23,51
Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	0,88	0,74	0,95	1,03	0,70	0,48	0,52	58,48
Проміжний коефіцієнт покриття	0,37	0,34	0,44	0,51	0,34	0,19	0,22	58,67
Рівень операційної платоспроможності	21,26	6,72	9,54	9,29	19,22	4,18	0,93	0,04

Динаміка показників-індикаторів ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Оболонь» у 2013 – 2018 р.р. [28]

**Динаміка оціночних показників - індикаторів фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»
у 2013 – 2018 рр.[28]**

Показники	На 01.01.13	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	На 01.01.19	Базисний темп росту (%) 2018 р. до 2013 р.
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-1,27	-0,89	-0,71	-0,57	-1,02	-1,14	-1,16	91,67
Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності)	0,26	0,27	0,31	0,36	0,15	0,01	0,29	110,19
Коефіцієнт заборгованості	0,74	0,73	0,69	0,64	0,85	0,99	0,71	96,43
Коефіцієнт фінансового важелю	0,35	0,37	0,44	0,57	0,17	0,01	0,40	114,27
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,59	-1,28	-0,94	-0,64	-2,91	-5,81	-1,34	84,14
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,84	1,64	1,93	1,55	1,85	1,85	2,05	111,49

Таблиця Ж.11

**Оцінка типу поточної фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 01.01.2013 –
01.01.2018 рр. [28]**

Показники	На 01.01.13	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18	На 01.01.19	Базисний темп росту (%) 2018 р. до 2013 р.
Чистий оборотний капітал (ЧОК)	-136166	-452366	-81536	49464	-564748	-1605999	-1453642	1067,5
Запаси та витрати (ЗВ)	600785	712148	788010	755797	695499	901682	898600	149,6
Нормальні джерела	864088	1070795	1170637	1239700	1121068	1250176	1129360	130,7

фінансування (НДФЗ)								
Тип поточної фінансової стійкості	2	2	2	2	2	2	2	-

Таблиця Ж.12

**Динаміка показників-індикаторів ділової активності ПрАТ «Оболонь»
у 2014 – 2018 рр. [28]**

Показник	2013 р.	2014 р.	2015р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Базисний темп росту (%) 2018 р. до 2013 р.
Оборотність оборотних активів, рази	3	3	3	2	3	2	76,06
Оборотність запасів, рази	4	3	3	3	3	3	73,42
Оборотність дебіторської заборгованості, рази	10	9	9	10	10	8	80,91
Тривалість операційного циклу, дні	136	147	154	166	157	181	132,94
Оборотність кредиторської заборгованості, рази	5	4	4	4	3	3	74,51
Тривалість фінансового циклу, дні	55	53	62	64	52	72	131,08

Таблиця Ж.13

**Динаміка показників-індикаторів рентабельності ПрАТ «Оболонь»
у 2014 – 2018 рр. [28]**

№ пор	Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Базисний темп росту (%) 2018 р. до 2013 р.
1	Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу	0,14	0,22	0,16	-0,64	-1,59	-0,27	-195,83
2	Звичайна рентабельність (збитковість) власного капіталу (до оподаткування)	0,21	0,29	0,21	-0,64	-1,59	-0,27	-128,74
3	Рівень втрати власного капіталу	-	-	-	-0,92	-0,87	-0,18	-
4	Рентабельність активів	0,04	0,06	0,05	-0,17	-0,13	-0,05	-128,54
5	Рентабельність обороту (продаж)	0,07	0,31	0,10	0,04	0,06	0,03	42,33
6	Рентабельність операційних витрат	0,07	0,12	0,11	0,06	0,10	0,06	80,29
7	Коефіцієнт покриття грошовим потоком	0,11	0,16	0,15	-0,31	-0,14	-0,05	-49,42

Таблиця Ж.14

Аналіз динаміки та структури доходів ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 роки [28]

Вид доходу	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Частка у підсумку за рік, %			Відхилення частки, %	
	2016	2017	2018	7 pp.2018 від 7 pp.2017	6 pp.2018 від 6 pp.2017	7 pp.2018 від 7 pp.2017	6 pp.2018 від 6 pp.2017	2016	2017	2018	7 pp.2018 від 7 pp.2017	6 pp.2018 від 6 pp.2017
Чистий дохід	3189907	3641996	3524945	-117051	335038	-3.2	10.5	81.9	78.1	81.5	3.4	-0.4
Інші операційні доходи	442476	474740	504984	30244	62508	6.4	14.1	11.4	10.2	11.7	1.5	0.3
Доход від участі в капіталі	8319	13476	386380	-7316	-2159	-54.3	-26.0	0.2	0.3	0.1	-0.1	-0.1
Інші фінансові доходи	55105	63823	67076	3253	11971	5.1	21.7	1.4	1.4	1.6	0.2	0.1
Інші доходи	196975	467981	222156	-245825	25181	-52.5	12.8	5.1	10.0	5.1	-4.9	0.1
Всього доходи	3892782	4662017	4325321	-336695	432539	-7.2	11.1	x	x	x	x	X

Таблиця Ж.15

Аналіз динаміки та структури витрат ПрАТ "Оболонь" за 2016-2018 роки [28]

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення частки, %	
	2016	2017	2018	2018 від 2017 pp.	2018 від 2016 pp.	2018 від 2017 pp.	2018 від 2016 pp.	2016	2017	2018	2018 від 2017 pp.	2018 від 2016 pp.
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2028728	2388394	2378936	-9458	350208	-0,4	17,3	45,4	47,2	55,1	7,9	9,7
Адміністративні витрати	189329	178381	21263	-157118	-168066	-88,1	-88,8	4,2	3,5	0,5	-3,0	-3,7
Витрати на збут	847429	848865	833385	-15480	-14044	-1,8	-1,7	19,0	16,8	19,3	2,5	0,3
Інші операційні витрати	393263	358335	409965	51630	16702	14,4	4,2	8,8	7,1	9,5	2,4	0,7
Фінансові витрати	195268	306245	309935	3690	114667	1,2	58,7	4,4	6,0	7,2	1,1	2,8
Втрати від участі в капіталі	11814	2508	9735	7227	-2079	288,2	-17,6	0,3	0,05	0,2	0,2	-0,04
Інші витрати	802002	979390	353727	-625663	-448275	-63,9	-55,9	18,0	19,3	8,2	-11,2	-9,8
Всього витрати	4467833	5062118	4316946	-745172	-150887	-14,7	-3,4	x	x	x	x	x

Таблиця Ж.16.

**Аналіз динаміки та структури операційних витрат ПрАТ
«Оболонь» за 2016-2018 роки [28]**

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення частки, %	
	2016	2017	2018	2018 від 2017	2018 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016	2016	2017	2018	2018 від 2017	2018 від 2016
Матеріальні витрати	1763509	2496994	2105266	-391728	341757	-15.7	19.4	56.9	72.5	62.2	-10.3	5.3
Витрати на оплату праці	297351	297183	316144	18961	18793	6.4	6.3	9.6	8.6	9.3	0.7	-0.3
Витрати на соціальне страхування	105337	98624	67027	-31597	-38310	-32.0	-36.4	3.4	2.9	2.0	-0.9	-1.4
Амортизація	176696	175062	186618	11556	9922	6.6	5.6	5.7	5.1	5.5	0.4	-0.2
Інші витрати	758118	377185	711215	334030	-46903	88.6	-6.2	24.4	10.9	21.0	10.1	-3.4
Всього витрат	3101011	3445048	3386270	-58778	285259	-1.7	9.2	x	x	x	x	x

Таблиця Ж.17

**Динаміка показників-індикаторів ліквідності та платоспроможності
ПрАТ «Оболонь» у 2013 – 2018 рр. [28]**

Показники	01.01.2013На	01.01.2014На	01.01.2015На	01.01.2016На	01.01.2017На	01.01.2018На	На 01.01.2019	Базисний темп росту (%) 2018 р. до 2013 р.
Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності	0,04	0,04	0,09	0,16	0,10	0,01	0,01	23,51
Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	0,88	0,74	0,95	1,03	0,70	0,48	0,52	58,48
Проміжний коефіцієнт покриття	0,37	0,34	0,44	0,51	0,34	0,19	0,22	58,67
Рівень операційної платоспроможності	21,26	6,72	9,54	9,29	19,22	4,18	0,93	0,04

**Динаміка показників-індикаторів ділової активності ПрАТ «Оболонь»
у 2014 – 2018 рр. [28]**

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Базисний темп росту (%) 2018 р. до 2013 р.
Оборотність оборотних активів, рази	3	3	3	2	3	2	76,06
Оборотність запасів, рази	4	3	3	3	3	3	73,42
Оборотність дебіторської заборгованості, рази	10	9	9	10	10	8	80,91
Тривалість операційного циклу, дні	136	147	154	166	157	181	132,94
Оборотність кредиторської заборгованості, рази	5	4	4	4	3	3	74,51
Тривалість фінансового циклу, дні	55	53	62	64	52	72	131,08

**Динаміка показників-індикаторів рентабельності ПрАТ «Оболонь»
у 2014 – 2018 рр. [28]**

№ пор.	Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Базисний темп росту (%) 2018 р. до 2013 р.
1	Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу	0,14	0,22	0,16	-0,64	-1,59	-0,27	-195,83
2	Звичайна рентабельність (збитковість) власного капіталу (до оподаткування)	0,21	0,29	0,21	-0,64	-1,59	-0,27	-128,74
3	Рівень втрати власного капіталу	-	-	-	-0,92	-0,87	-0,18	-
4	Рентабельність активів	0,04	0,06	0,05	-0,17	-0,13	-0,05	-128,54
5	Рентабельність обороту (продаж)	0,07	0,31	0,10	-0,04	-0,06	-0,03	-42,33
6	Рентабельність операційних витрат	0,07	0,12	0,11	-0,06	-0,10	-0,06	-80,29
7	Коефіцієнт покриття грошовим потоком	0,11	0,16	0,15	-0,31	-0,14	-0,05	-49,42

Додаток 3

Таблиця 3.1

Перелік номенклатури та асортименту товарної продукції ПрАТ
«Оболонь» [28]

№ з/п	Торгова марка	Асортимент
I. Пиво:		
1	«Оболонь»	Оболонь Світле, Оболонь Солодове, Оболонь Нефільтроване, Оболонь Трофейне, Оболонь Безалкогольне
2	«Nike»	hike premium, hike-chill, hike alcohol-free
3	«BeerMix»	BeerMix Вишня, BeerMix Лимон, BeerMix Малина, BeerMix Гранат, BeerMix Кавун
4	«Зіберт»	Zibert Світле, Zibert Weissbier
5	«Carling»	
6	«Zlata Praha»	Zlata Praha, Zlata Praha Cerne
7	«Жигулівське»	
8	«Десант»	
9	«Hadmix»	Hadmix Citrus, Hardmix Lemon+Ginger
10	«Piwny kubek»	
11	«Южанка»	
12	«Охтирське»	Охтирське світле, Охтирське козацьке, Рідний Шубін Світле
II. Сидр:		
1	«Ciber»	Ciber, Ciber Квіти бузини, Ciber Журавлина
2	«Sharm»	Sharm, Sharm Персик
III. Слабоалкогольні напої		
1	«Оболонь»	«Водка Лайм», «Ром-кола», «Бренді-кола», «Джин-тонік», «Віскі Вишня», «Rio» (Rio Піна Колада, Rio де Мохіто, Rio Маргарита)
IV. Безалкогольні напої:		
1	«Живчик»	Живчик Яблуко, Живчик Яблуко негазований, Живчик Лимон, Живчик Груша, Живчик Вишня, Живчик Апельсин, Живчик Апельсин негазований)
2	«Квас Старокиївський»	Старокиївський, Старокиївський Білий, Старокиївський Темний
3	«Оболонь»	Лимонад, Ситро, Тархун, Байкал
4	«Smart Cola»	
V. Мінеральні та питні води:		
1	«Оболонська»	Оболонська, Оболонська слабогазована, Оболонська-2, Оболонська-2 негазована, Оболонська плюс лимон, Оболонська з лимоном і апельсином
2	«Прозора»	Прозора сильногазована, Прозора негазована
3	«Аквабаланс»	
4	«Охтирська»	
5	«Збручанська»	
6	«Кремінка»	
VI. Снеки:		
1	Сухарики	«Оболонські» зі смаком барбекю, «Оболонські» зі

	«Оболонські»	смаком холодцю та хрону, «Оболонські» зі смаком червоної ікри, «Оболонські» зі смаком бекону
2	«Bulba Grenki»	«Bulba Grenki» зі смаком копчених ковбасок, «Bulba Grenki» зі смаком холодцю з хроном, «Bulba Grenki» зі смаком бекону
VI	Промислові товари:	
I.		
1		Солод
2		Пивна дробина
3		Бандажна стрічка
4		ПЕТ-преформа
5		Ящик

Додаток К

Таблиця К.1

Показники експорту готової продукції ПрАТ «Оболонь» по країнам-
одержувачам, 2018 р., тис. грн., %

№	Країна	Об'єм	Частка, %
1	Білорусь	180 726	21,0%
2	Алжир	120 698	14,0%
3	Азербайджан	100 841	11,7%
4	Литва	77 005	8,9%
5	Швейцарія	58 847	6,8%
6	Туреччина	45 370	5,3%
7	Молдова	40 006	4,6%
8	Грузія	32 194	3,7%
9	В'єтнам	31 306	3,6%
10	Польща	29 273	3,4%
11	Ізраїль	22 974	2,7%
12	Чілі	20 715	2,4%
13	Словаччина	14 172	1,6%
14	Ангола	8 835	1,0%
15	Ліван	8 484	1,0%
16	Китай	8 040	0,9%
17	Німеччина	6 108	0,7%
18	Буркіна-Фасо	5 198	0,6%
19	Латвія	4 911	0,6%
20	Естонія	4 621	0,5%
21	Інші	41 989	4,9%
Всього		862 312	100,0%

Додаток Л

**Показники експорту продукції ПрАТ «Оболонь» по країна одержувачам
у 2018-2019 рр.**

№	Країна	Об'єм		Зміна обсягу (січ-лип. 2019 р./січ- лип 2018 р.), %	Частка, %		Зміна частки , %
		січ-лип 2019 р.	січ-лип 2018 р.		січ-лип 2019 р.	січ-лип 2018 р.	
1	Білорусь	142 839	106 679	+33,9%	36,2%	19,1%	17,1
2	Алжир	46 858	82 272	-43,0%	11,9%	14,7%	-2,9
3	Литва	35 830	49 909	-28,2%	9,1%	8,9%	0,1
4	Польща	26 989	19 008	42,0%	6,8%	3,4%	3,4
5	Молдова	21 977	27 330	-19,6%	5,6%	4,9%	0,7
6	Швейцарія	21 543	40 604	-46,9%	5,5%	7,3%	-1,8
7	Туреччина	20 754	27 369	-24,2%	5,3%	4,9%	0,4
8	Ізраїль	13 761	13 401	+2,7%	3,5%	2,4%	1,1
9	Китай	9 752	6 645	+46,8%	2,5%	1,2%	1,3
10	Тайвань,	6 901	0	-	1,7%	0,0%	1,7
11	Грузія	4 731	30 243	-84,4%	1,2%	5,4%	-4,2
12	В'єтнам	4 714	31 306	-84,9%	1,2%	5,6%	-4,4
13	Ірак	4 281	1 371	+212,6	1,1%	0,2%	0,8
14	Німеччина	4 057	4 294	-5,5%	1,0%	0,8%	0,3
15	О.А.Емірати	3 693	1 430	+158,3	0,9%	0,3%	0,7
16	Ліван	3 218	6 632	-51,5%	0,8%	1,2%	-0,4
17	Чілі	3 058	15 289	-80,0%	0,8%	2,7%	-2,0
18	Латвія	2 889	3 278	-11,9%	0,7%	0,6%	0,1
19	Індія	2 672	0	-	0,7%	0,0%	0,7
20	Нова Зеландія	2 404	1 341	79,3%	0,6%	0,2%	0,4
	Інші	12 024	90 050	-86,6%	3,0%	16,1%	-13,1
	Всього	394 945	558 450	-29,3%	100,0%	100,0%	

Додаток М

Таблиця М.1

**Показники експорту готової продукції ПрАТ «Оболонь» по окремих
країнам-одержувачам за видами,
за січень-липень 2018-2019 рр., тис.грн.**

Країна	Вид продукції	Об'єм		Зміна (січ-лип 2019 р./січ-лип 2018 р.), %	Частка, %		Зміна частки
		січ-лип 2019 р.	січ-лип 2018 р.		січ-лип 2019 р.	січ-лип 2018 р.	
Алжир		46 858	82 272	-43,0%	100,0%	100,0%	0,0
	Пиво	46 858	82 272	-43,0%	100,0%	100,0%	0,0
Китай		9 752	6 645	46,8%	100,0%	100,0%	0,0
	Пиво	9 752	6 645	46,8%	100,0%	100,0%	0,0
Тайвань, провінція Китаю		6 901	0	-	100,0%	0,0%	-
	Пиво	6 901	0	-	100,0%	0,0%	-
Ліван		3 218	6 632	-51,5%	100,0%	100,0%	0,0
	Пиво	3 218	6 089	-47,2%	100,0%	91,8%	8,2
	Пивна дробина	0	543	-	0,0%	8,2%	-8,2
Чілі		3 058	15 289	-80,0%	100,0%	100,0%	0,0
	Пиво	3 058	15 289	-80,0%	100,0%	100,0%	0,0
Ірак		4 281	1 371	x 3,1	100,0%	100,0%	0,0
	Пиво	4 281	1 371	x 3,1	100,0%	100,0%	0,0
Лівія		0	204	-	0,0%	100,0%	-
	Пиво	0	204	-	0,0%	100,0%	-
Іран		0	4 357	-	0,0%	100,0%	-
	Солод	0	1 841	-	0,0%	42,3%	-
	Пиво	0	2 516	-	0,0%	57,7%	-
Ангола		0	8 835	-	0,0%	100,0%	-
	Солод	0	8 835	-	0,0%	100,0%	-

Додаток Н

Таблиця Н.1

Характеристика сильних та слабких сторін ПрАТ «Оболонь»

Сфера діяльності	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2	3
Маркетинг, продукція, бренди	Стійкі ринкові позиції; постійне дослідження та аналіз стану ринку, позиції підприємства та ключових конкурентів, потреб споживачів; диференціація продукції; підтримка іміджу компанії, досвід експорту продукції до 52 країн світу, посилення експортних позицій.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; незначні втрати внутрішнього ринку, відзначається необґрунтована, невдала диверсифікація
Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності (110-тисячна лінія розливу пива, нові ЦКТ); впроваджені в виробництво нові формати ПЕТ- пляшок з об'ємом 1,5л, 2,4л, 1,1л, 1,5л., встановили обладнання для виробництва преформ вагою 29г, 37,5г, 39,5г, 43,5г., реставрація преміксів (обладнання для охолодження напоїв), встановлено маніпулятор компанії «TAWI», оптимізація упаковок та рецептур, запуск нових «SKU» (Stock Keeping Unit) розроблена ресурсозберігаюча стратегія, можливість економити на масштабах виробництва.	Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії»;
Фінанси	Висока рентабельність та прибутковість: достатні фінансові ресурси; зростання прибутковості експорту, можливість зниження витрат, вдосконалено поточну 13-тижневу модель прогнозування отримання і витрат грошей, оптимізація класифікаторів платежів і посилення регламенту витрат.	Не стабільні фінансові показники
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління; ефективні засоби контролю; творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	Не проявляються в даній сфері діяльності ПрАТ «Оболонь»
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки кадрів; можливість підвищення кваліфікації, досвід діяльності, корпоративна соціальна відповідальність.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці

*Джерело: розроблено автором

Загальні зовнішні можливості та загрози для ПАТ «Оболонь»

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 ринки і нові сегменти існуючого ринку; • Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; • Обґрунтоване законодавство. 	<ul style="list-style-type: none"> • Інфляція; • Зниження рівня доходів громадян; • Зростання тиску конкурентів; • Зміни у потребах і смаках споживачів; • Уповільнений темп зростання ринку. • Необґрунтоване законодавство

*Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.3

Матриця SWOT для ПрАТ «Оболонь»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливі сті (О)	Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ПрАТ «Оболонь» може ввійти у	На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових груп
Загрози (Т)	Маючи високу рентабельність і прибутковість фірма може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення. Завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах і смаках споживачів, з	Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації,

*Джерело: сформовано автором

Таблиця Н.4

Аналіз конкурентних сил за М. Портером
(оцінка ведеться по 10-ти бальній шкалі)

Фактори	Вагомість критерію, k	«Оболонь»	
		Експ. Оц., b	Рівень, (k*b)
1. Загроза появи нових конкурентів			

1.1	Труднощі виходу на ринок	0.02	3	0.06
1.2	Стратегії ринкових лідерів	0.04	6	0.24
1.3	Доступ до каналів розподілу	0.03	4	0.12
1.4	Галузеві переваги	0.05	9	0.45
1.5	Державні заходи і політика	0.06	2	0.12
	Разом	0.2	24	0.99
2.	Ринкова влада постачальників			
2.1	Унікальність каналу постачання	0.08	2	0.16
2.2	Значимість покупця	0.03	3	0.09
2.3	Відсутність замінників товарів	0.05	1	0.05
2.4	Домінування декількох постачальників	0.02	4	0.08
2.5	Висока диференціація постачальників	0.04	9	0.36
2.6	Можливість прямої інтеграції постачальника з виробником	0.03	8	0.24
	Разом	0.25	27	0.98
3.	Ринкова влада покупців			
3.1	Значимість товару для покупця	0.06	6	0.36
3.2	Стандартизація товарів	0.04	9	0.36
3.3	Висока цінова еластичність попиту	0.03	3	0.09
3.4	рівень інформованості споживача	0.04	7	0.28
3.5	великі обсяги закупівель обмеженою кількістю покупців	0.03	2	0.06
	Разом	0.2	27	1.15
4.	Загроза появи товарів-замінників			
4.1	Цінова конкуренція	0.03	1	0.03
4.2	собівартість переключення	0.01	3	0.03
4.3	Якість товару	0.02	5	0.1
4.4	Доступність товарів-замінників	0.02	2	0.04
4.5	Глибина асортименту товарів-замінників	0.02	1	0.02
	Разом	0.1	12	0.22
5.	Суперництво між існуючими компаніями в галузі (25%)			
5.1	Кількість і потужність учасників ринку	0.07	10	0.7
5.2	Зростання попиту на товари	0.02	8	0.16
5.3	Ступінь стандартизації товарів	0.05	9	0.45
5.4	Собівартість «переключення»	0.03	10	0.3
5.5	Уніфікованість сервісних послуг	0.01	8	0.08
5.6	Бар'єри виходу з ринку	0.05	9	0.45
5.7	Стратегії конкурентів	0.02	2	0.04
	Разом	0.25	56	2.18

* Джерело: сформовано автором