

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Стратегія виходу вітчизняного товаровиробника на закордонний ринок»
за матеріалами ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»»**

Студента 2 курсу, 9м групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Дьякова Вероніка
Олегівна

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри світової
економіки

Саркісян Лариса
Геворгівна

Гарант освітньо-
професійної програми

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	7
1.1. Генезис дослідження стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки.....	7
1.2. Фактори, що визначають рішення про вихід ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок Африки.....	13
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	24
2.1. Особливості функціонування ринку спиртних напоїв Африки.....	24
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»	30
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «ЗЛГЗ «ЗЛАТОГОР» НА РИНОК СПИРТНИХ НАПОЇВ АФРИКИ	40
3.1. Обґрунтування альтернативних варіантів стратегії виходу компанії на ринок спиртних напоїв Африки	40
3.2. Оцінка результативності стратегії виходу компанії на ринок спиртних напоїв Африки.....	45
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації компанії вже не зосереджують свою діяльність виключно в межах внутрішнього ринку країни – у випадку потреби виходу на нові ринки збуту своєї продукції, вони стають суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності – важливої та невід'ємної сфери усіх учасників ринкових відносин.

Дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених показали, що більшість підприємств, починаючи експансію на закордонні ринки, прагнуть оволодіти власними прийомами маркетингової поведінки, часто, навіть, недооцінюючи витрати, і, не маючи чіткого уявлення про концептуальні засади потенційної діяльності. В сучасних умовах в Україні для вітчизняних підприємств ця тема є досить актуальною, оскільки безліч організацій, виходячи на міжнародний ринок, стикаються як з ситуаціями закритих дверей, так і з дуже жорсткою конкуренцією. Звісно, лише деякі з них мають можливість подолати перепони міжнародного бізнесу. Відповідно, якщо перед власниками компанії постає завдання вибору нового ринку для збуту своєї продукції та формування стратегії виходу на зарубіжний ринок, то необхідно розробити алгоритм дослідження та необхідні компоненти стратегії. Зазначене актуалізує обрану тему дослідження.

Аналіз рівня розробленості теми. Теоретичні та практичні аспекти стратегій виходу товаровиробників на закордонний ринок розкрито в працях таких науковців, як: Бойко О. О., Ковтуненко К.В., Шаптала С.Д., Ковтун Е.О, Портер М., Харчук Т. В., Шинкаренко Р. В., Бабій І. В., Ільчук П. Г., Ковінько О.М., Козак Ю.Г., Набатова О. О. Проте, незважаючи на численні наукові доробки, дослідженню стратегій виходу вітчизняних товаровиробників алкогольними напоями на закордонний ринок приділяється вкрай мало уваги, що ще раз доводить актуальність теми даної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз та систематизація теоретичних підходів, а також розробка

практичних рекомендацій щодо формування та імплементації стратегії виходу вітчизняного товаровиробника алкогольної продукції на закордонний ринок. Відповідно до зазначеної мети в статті були поставлені наступні **завдання**:

- показати генезис дослідження стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки;
- виявити фактори, що визначають рішення про вихід ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок Африки;
- проаналізувати особливості функціонування ринку спиртних напоїв Африки;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»;
- обґрунтувати альтернативні варіанти стратегії виходу компанії на ринок спиртних напоїв Африки;
- оцінити результативність стратегії виходу компанії на ринок спиртних напоїв Африки.

Об'єктом дослідження є процес вибору та розробки стратегії виходу ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на закордонний ринок. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні підходи до стратегічного управління під час виходу вітчизняних виробників алкогольних напоїв на закордонні ринки.

Методи дослідження. В роботі використано метод аналізу та синтезу для узагальнення статистичних показників, метод порівняння та моделювання при аналізі конкурентного середовища на ринку, формалізації і узагальнення для структуризації отриманих в ході дослідження результатів, системний підхід, табличний та графічний метод для наочності поданих даних.

У ході дослідження були використані законодавчі акти, що стосуються регулювання зовнішньоекономічної діяльності, наукові праці відомих вітчизняних та закордонних вчених, статті, матеріали періодичних видань, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Науково-практична новизна отриманих результатів. У ході роботи було розглянуто теоретичні підходи щодо можливих форм виходу компаній на міжнародні ринки, що дозволило здійснити припущення про пріоритетність здійснення виходу на ринок шляхом обрання стратегії експортування, а саме відкриття представництва на території Африки. Результати проведеного дослідження можна використати в подальшому розгляді стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки, а також як навчальний матеріал для студентів, які здобувають освіту за напрямками міжнародна економічна діяльність, стратегічний менеджмент, міжнародний маркетинг.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття «Стратегії виходу вітчизняного товаровиробника алкогольних напоїв на закордонний ринок» у Збірнику наукових статей студентів.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 56 сторінок, не включаючи список використаних джерел – 4 сторінки (48 найменувань). У роботі використано 12 рисунків та 21 таблицю.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Генезис дослідження стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки

Ядром сучасних міжнародних економічних відносин виступає міжнародна економічна діяльність економічних суб'єктів, насамперед підприємств. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає дане поняття наступним чином – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [25].

Згідно вказаного вище Закону до основних форм зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) відносяться: експорт та імпорт, надання суб'єктами ЗЕД послуг іноземним суб'єктам, наукова, технічна, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами ЗЕД, навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі, кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами, спільна підприємницька діяльність та інше. Суб'єктами ЗЕД є фізичні та юридичні особи, їх об'єднання, структурні одиниці іноземних суб'єктів господарювання, ін. [26].

В основі управління бізнесом будь-якого суб'єкта ЗЕД повинна лежати розробка стратегії, її адаптація до специфіки компанії і реалізація. Стратегія компанії – це комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компанії на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей [13].

З огляду на зазначене вище можемо стверджувати, що організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на

закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продажі. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу та інші умови.

У даний час існує й використовується значна кількість визначень сутності стратегії, проте всі ці визначення об'єднує розуміння стратегії як свідомої і продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі розробки й прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства як засіб його зв'язку із зовнішнім середовищем.

Зокрема, Г. Мінцбергом було надане визначення досліджуваного терміну, в якому він виокремив п'ять взаємозалежних визначень: стратегія як план; стратегія як прийом; стратегія як патерн (принцип поведінки, стійка схема дій); стратегія як позиція і як перспектива, а також деякі їхні взаємозв'язки [20].

Відповідно до визначення М. Портера, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [26].

На думку Х. Віссеми, стратегія являє собою програму, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності [3].

В економічній енциклопедії «стратегія» визначається як «узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів, систему правил і методів реалізації стратегічної концепції розвитку» [26].

А. Томпсон та А. Стрікланд розуміють стратегію як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби [35, с. 20].

Незважаючи на різноманітність визначень і трактувань стратегії, основна мета її полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечували б підприємству (організації) високу прибутковість через

задоволення суспільних потреб, тобто кінцевим результатом реалізації стратегії є розвиток організації [12].

Таким чином, дослідивши сутність стратегії, ми можемо надати власне визначення стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок: це систематичний план потенційної поведінки підприємства на зарубіжному ринку, в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища.

Загалом, порядок вибору стратегії при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності показано на рис. 1.1.

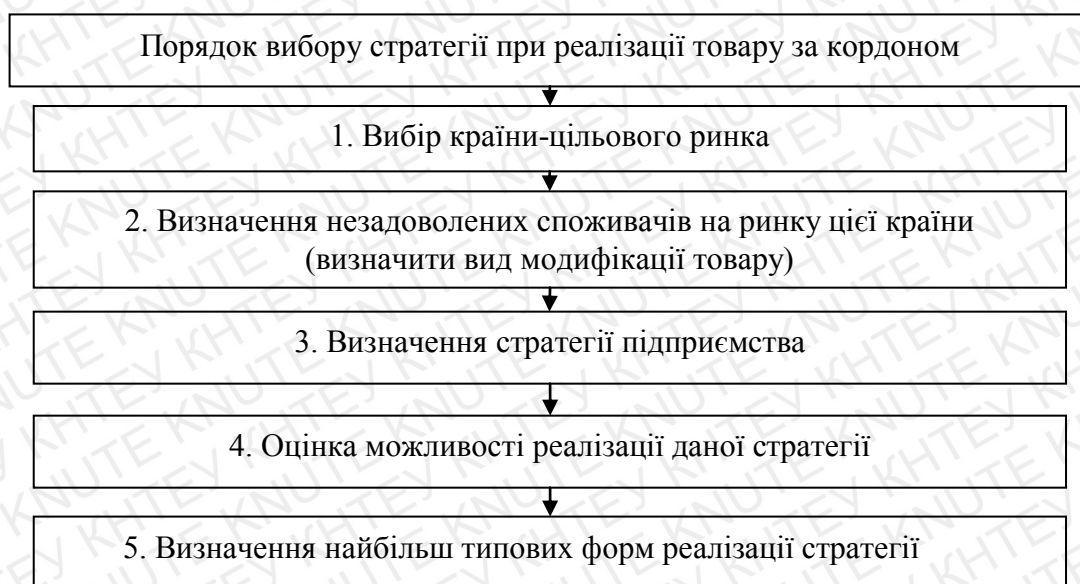


Рис. 1.1. Порядок вибору стратегії при реалізації товару за кордоном

Джерело: побудовано автором за даними [19, с. 139]

Після вибору найбільш релевантного конкурентним перевагам та потенціалу фірми зарубіжного ринку логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а отже, і стратегій виходу на нього. Зазначимо, що міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок:

- експортування;
- спільне підприємництво;
- пряме інвестування (рис. 1.2).

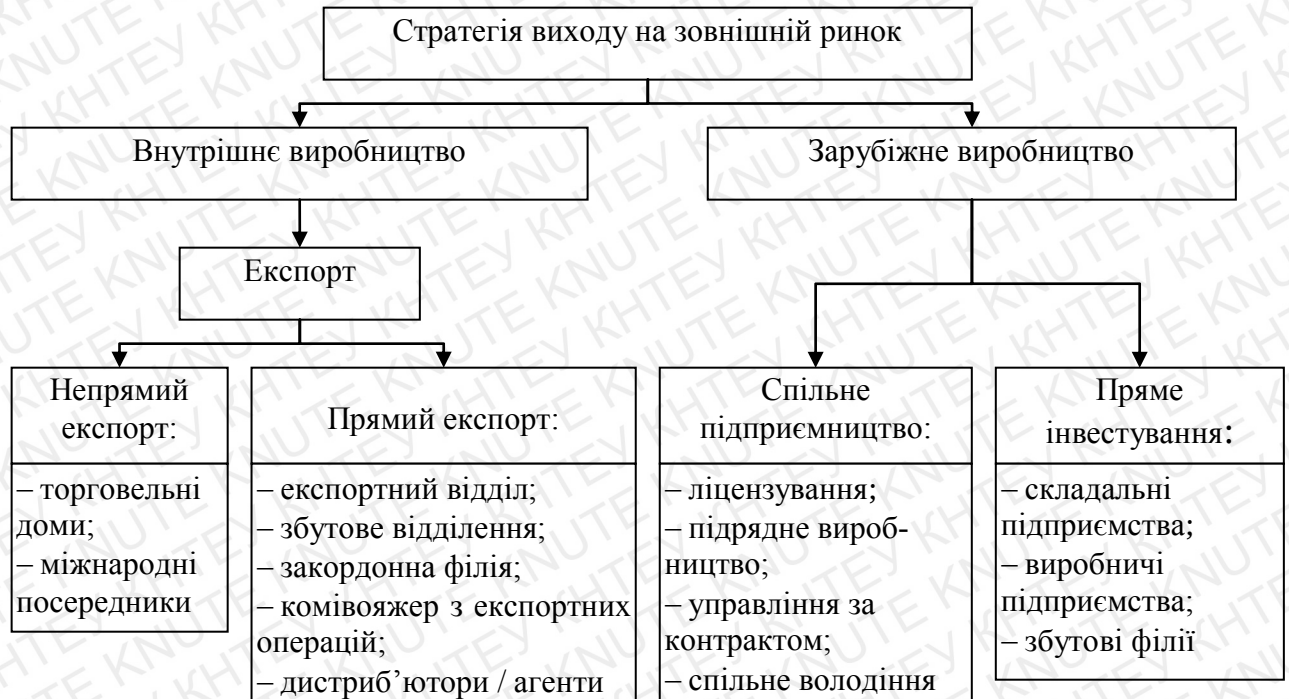


Рис. 1.2. Стратегії виходу товаровиробника алкогольної продукції на зовнішній ринок

Джерело: побудовано автором за даними [19, с. 139]

Розглянемо особливості кожної форми виходу підприємства на зарубіжні ринки та умови їх використання. Під експортом розуміється реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні. Переваги цього способу [13]:

- потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі;
- потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;
- забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Розрізняють прямий та непрямий експорт.

Прямий експорт передбачає, що виробник продає свої товари та послуги самостійно. Непрямий експорт передбачає організацію торгівлі через посередників або ж через організовані товарні ринки, тобто через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки.

Ще одним способом проникнення на зовнішній ринок є створення підприємства спільного володіння. Спільне володіння – форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно [13].

Стратегія прямого інвестування здійснюється шляхом придбання існуючого або створення нового підприємства. При цьому здійснюються прямі інвестиції з однією країни в іншу, проте капітал не завжди є єдиним внеском інвестора. Кожна із наведених стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей продукції. Водночас доцільно зіставити стратегії за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);
- причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми) [14].

Порівняльну характеристику стратегій виходу на зовнішній ринок наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стратегій виходу на міжнародний ринок

Критерій	Види стратегій		
	експорт	спільне підприємство	пряме володіння
Контроль ринку	низький	середній	високий
Гнучкість	середня	висока	низька
Ресурсні вимоги	низькі	середні	високі
Ризик	низький	середній	високий
Причетність до міжнародного маркетингу	низька	середня	висока

Джерело: власна розробка автора

Відзначимо, що компанія, яка вирішила вийти на іноземний ринок, повинна взяти до уваги існування безлічі обмежень та перешкод у міжнародній торгівлі – як у країні, на ринок якої компанія має намір вийти, так і в своїй власній. До таких обмежень належать: митні тарифи (фіскальні і протекціоністські), валютний контроль із боку держави, ряд нетарифних бар'єрів [13].

Зваживши всі аргументи при виході на ринок іншої країни, підприємство повинно вести свою діяльність за такою схемою: попередні маркетингові дослідження ринків тих країн, що можуть становити інтерес; вибір конкретного цільового ринку; розробка стратегії виходу фірми на ринок; визначення комерційної пропозиції в розрізі товарів, послуг і цін, розробка товарної, цінової, збутової й комунікативної політики фірми; підбір торговельного персоналу для реалізації експортної продукції [19].

Отже, стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок являє собою систематичний план потенційної поведінки підприємства на закордонному ринку (формування місії, довгострокових цілей, а також засобів і правил прийняття рішень для ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища). Відповідно, підприємство може використати наступні стратегії виходу на зовнішній ринок: експортування; спільне підприємництво; пряме інвестування.

1.2. Фактори, що визначають рішення про вихід ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок Африки

Золотоніський лікєро-горілочний завод «Златогор» є найстарішим підприємством лікєро-горілочної промисловості України, діє з 1896 року. Нині завод випускає понад 50 найменувань алкогольної продукції: горілку, бальзами, лікєри, гіркі та солодкі настоянки.

Загальні відомості про підприємство наведено у табл. 1.2. ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» не обмежене локальними рамками і успішно здійснює експорт до Німеччини, США, Грузії, Ізраїлю, Китаю, Росії, Молдови, Вірменії, Азербайджану, країн Балтії, Іспанії, Польщі, Канади.

Таблиця 1.2

Загальні відомості про ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЗОЛОТОНІСЬКИЙ ЛІКєРО-ГОРІЛОЧНИЙ ЗАВОД ЗЛАТОГОР
2.	Скорочена назва	ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»
3.	Код ЄДРПОУ	31082518
4.	Дата реєстрації	23.01.2001 (19 років 1 місяць)
5.	Керівник	Бєвза В.Т.
6.	Розмір статутного капіталу, грн.	10 700 000,00 грн.
7.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
8.	Форма власності	Недержавна власність
9.	Види діяльності	Основний: 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв Інші: 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин
10.	Юридична адреса	19700, Черкаська обл., місто Золотоноша, ВУЛИЦЯ СІЧОВА, будинок 22
11.	Адреса WEB-сайту	https://zlatogor.ua

Джерело: розроблено автором на підставі [24]

Нині перед підприємством постало питання розширення географії експорту, тому вважаємо за доцільне розглянути процес вибору міжнародного ринку. Загалом, якщо розглядати поділ світу на певні частини, такі як Австралія і Океанія, Азія, Америка, Африка, Європа, Антарктида, то відразу зазначимо, що в деяких географічних регіонах алкогольна продукція недоцільна.

Крім того, в переважну більшість континентів ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» має налагоджені тривалі та ефективні поставки продукції, нашим завданням є розширення географічної структури експорту, тому ми обираємо Африку, як другий за площею континент після Євразії, який займає 20% суші і на якому проживає 1,2 млрд. населення. Варто також відзначити, що з усіх країн Африканського континенту ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» здійснює поставки лише до Нігерії. Отже, з 55 країн Африканського континенту ми будемо обирати країну за наступними критеріями:

- населення країни – не менше 1 млн. осіб (виключені 8 країн: Джібуті, Західна Сахара, Кабо-Верде, Коморські острови, Сан-Томе і Прінсіпі, Свазіленд, Сейшели, Екваторіальна Гвінея);

- є вихід до моря, тому що наземне транспортування досить небезпечне (виключені ще 16 країн: Буркіна-Фасо, Бурунді, Замбія, Зімбабве, Демократична Республіка Конго, Лесото, Малаві, Малі, Нігер, Руанда, Свазіленд, Уганда, Центральноафриканська республіка, Чад, Ефіопія, Південний Судан, Ботсвана);

- рівень ВВП на душу населення – не менше 1 000 \$ (виходячи із середньої ціни 1 пляшки імпортової горілки 10 \$). За цим критерієм виключені ще 12 країн: Бенін, Гамбія, Гвінея, Гвінея – Бісау, Конго, Ліберія, Мозамбік, Сінегал, Сомалі, Сьєрра-Леоне, Того, Еритрея, Мадагаскар і Танзанія);

- окремо виключені ще 4 країни: Лівія і Судан через заборону вживання алкоголю, а також Ісламська республіка Мавританія (вживання дозволено в готелях в обмежених кількостях). Маврикій виключений у зв'язку з площею країни 2 000 км. кв.

Особлива увага приділяється країнам з високим рівнем споживання алкоголю. За даними World Health Organization: Global Status Report on Alcohol and Health 2018 (дані – в літрах чистого алкоголю на душу населення) [42]:

1 місце: Нігерія 13,4 л, більше 22% – міцний алкоголь (ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» здійснює поставки до даної країни);

2 місце: Габон 11,5 л., 22% – міцний алкоголь (незначна чисельність населення);

3 місце: Намібія 9,8 л., 20% – міцний алкоголь (незначна чисельність населення);

4. місце: ПАР - 9,3 л., 16% – міцний алкоголь;

5 місце: Бурунді 7,5 л., більше 90% населення вживають домашній алкоголь;

6 місце: Кенія 3,4 л. 20% – міцний алкоголь [42].

З усіх досліджуваних країн визначимо три з найбільшим рівнем споживання алкоголю та оберемо з трьох країн одну, найбільш доцільну для експорту. Обрані країни: ПАР, Габон, Намібія. Пропонуємо порівняти дані країни за певними показниками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вибір країни для експорту алкогольної продукції

Показник	Ваговий Коефіцієнт	Країни		
		ПАР	Намібія	Габон
Торгівельні бар'єри	1,6	Низькі	Низькі	Низькі
		5	5	5
		<u>8</u>	<u>8</u>	<u>8</u>
Транспортні витрати	1,6	Низькі	Низькі	Середні
		5	5	4
		<u>8</u>	<u>8</u>	<u>6,4</u>
К-ть виробників алкогольної продукції	2	23	2	—
		1	3	4
		<u>2</u>	<u>6</u>	<u>8</u>
Ставлення до товару	1	Сприятливе	Сприятливе	Сприятливе
		5	5	5
		<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>
Населення – розмір ринку (млн. чол)	1,8	56,72	2,534	2,025
		5	2	1
		<u>9</u>	<u>3,6</u>	<u>1,8</u>
Σ	10	32	30,6	29.2

Джерело: власна розробка автора

ПАР – це один з лідерів за виробництвом вина, проте ринок міцної алкогольної продукції розвинений більш слабо, це єдина африканська країна, яка є членом G20.

Габон – країна дешевого міцного алкоголю з достатньо високим рівнем доходів населення, проте кількість населення - лише 2,025 млн. чол.

Намібія – займає 3 місце за споживанням алкогольної продукції серед країн Африки, в тому числі і міцного алкоголю, має невелику кількість населення – 2,534 млн. осіб.

Провівши всі необхідні розрахунки, можна дійти до висновку, що найсприятливішою країною для експорту алкогольної продукції є ПАР, вона характеризується великою кількістю населення та значним рівнем вживання алкоголю. Крім того, варто відзначити, що ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» вже освоїв великий ринок Нігерії, тому треба зосередитися нині на країні з вищим рівнем розвитку, значною кількістю населення, сприятливим географічним положенням та значними обсягами вживання алкоголю.

Проаналізуємо більш детально фактори, що вплинули на вибір країни експорту. Розпочнемо роботу з попередньої оцінки впливу політико-правових факторів макросередовища. Результати наведено у Додатку А. Розглянемо політико-правові фактори макросередовища ПАР:

1. Ставки податку на доходи підприємств. Ставка податку на прибуток підприємств 28%; податок з продажів – 15%, ставка соціального страхування – 2%. Прибутковий податок для фізичних осіб в Південній Африці становить 45% в 2018 [45].

2. Політичне становище ПАР стабільне. ПАР – парламентсько-президентська республіка. Президент майже у всіх своїх рішеннях по більшості питань повинен спиратися на підтримку парламенту. У ПАР діє двопалатний парламент, що складається з Національної ради провінцій (верхня палата – 90 членів) і Національної асамблеї (400 членів). Члени нижньої палати обираються за пропорційною системою голосування. Кожна провінція, незалежно від чисельності населення, посилає до Національної

ради провінцій десять членів. Вибори проходять кожні п'ять років. Уряд формується в нижній палаті, а лідер партії, що отримала в ній більшість, стає президентом.

3. Рівень корумпованості. За рівнем корумпованості ПАР займає 72 сходинку з показником 44, сприймається як більш корумпована країна [44].

4. Законодавча база в напрямку регулювання ринку алкогольної продукції – в ПАР дозволено продавати алкогольну продукцію з 21 року, заборонена реклама алкогольної продукції.

5. Показник легкості сплати податків для ПАР не на досить високому рівні – 54 місце в світі.

6. Не потрібно отримувати дозвіл на ввезення алкогольної продукції до ПАР.

7. Ставка ввізного мита алкогольну продукцію до ПАР становить 0%.

У Додатку А кожному фактору виставлено бал у відповідності до його значущості. Серед політико-правових факторів маркетингового макросередовища, які отримали максимальну у цій групі експертну оцінку, є низький показник політичного ризику та відсутність дозволів на імпорт, ставки ввізного мита. Також у таблиці запропоновані варіанти реалізації можливостей та запобігання виявлених загроз. Зокрема, ПАР позитивно відзначається середнім показником легкості ведення бізнесу та рівнем корумпованості. Вплив економічних факторів на діяльність компанії ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» зведено в Додатку Б.

1. За розмірами ВВП ПАР посідає 33 місце в світі, розмір ВВП в 2018 році становить 368,14 млрд. дол., зростання, порівняно з 2017 роком становить 5,35% [45].

2. Середньорічний темп зростання галузі становить 8-10%. Відродженню індустрії виноробства в Південній Африці в останні десятиліття і зростанню якості вин і їх міжнародного визнання сприяли такі події: впровадження в практику виноробства процесу холодної ферментації, що призвело до появи свіжих, ароматних сухих вин; система визначення

походження вин (Wine of Origin) – аналог французької системи контролю походження вин. З тих пір споживачі стали віддавати перевагу офіційно сертифікованим винам, з підтвердженням місцем походження, сортом винограду і типом вина; на кожній пляшці вина з Південної Африки знаходиться сертифікат, який підтверджує якість продукту, його походження і відповідність сорту винограду; використання дубових бочок для вин.

Досить розвинена в Південній Африці і індустрія міцних алкогольних напоїв. Яскравим прикладом успіху є деякі сорти південноафриканських брендів (найвідоміше – бренд Sydney Back), що заслужили широке міжнародне визнання.

3. Прогнозування показників попиту на сировину алкогольної продукції. Використовуючи сприятливе поєднання родючого ґрунту і клімату, більш 5.000 фермерських господарств культивують сьогодні виноградники на площі понад 100.000 гектарів землі. Виноробство обслуговують 53.000 сільськогосподарських працівників, в супутніх галузях зайнято близько 300.000 робітників. Щорічно проводиться близько 950 мільйонів літрів вина. Міцних напоїв виготовляється дещо менше [19].

4. Середовище інвестування. У 2019 році валові інвестиції в виноробство Південної Африки склали 5.000 мільйонів рандів (близько 740 млн. дол. США), при цьому частка виноробства у виробництві плодоовочевої продукції склала приблизно 30%.

5. Конкуренція. Основними типами виробників вина в ПАР є:

- приватні господарства, або Estate, які виробляють вино тільки з винограду, зібраного зі своїх власних виноградників (всього налічується 82 таких господарства). Вина приватних господарств є елітою південноафриканського виноробства і складають всього близько 10% від загального обсягу виробництва вин в Південній Африці;

- кооперативи, що виробляють вино з винограду, який вирощується на виноградниках фермерів-членів даного кооперативу (на сьогоднішній день в ПАР налічується близько 70 кооперативів).

Відповідно до системи походження вин в Південній Африці виділяється 13 виноробних регіонів. Найпрестижніші і відомі в світі південноафриканські вина виробляються на території регіонів Стелленбош і Паарл.

Основні виробники: «Distillers Corporation» – найбільший в Південній Африці алкогольний холдинг, заснований в 1945 році, володіє сьогодні кращими виноградниками і виноробними в Стелленбош і Паарл; «Neil Ellis» – найвідоміший завдяки якості вироблених вин купець в Південній Африці, який з 1989 року став виробляти і вина з власних виноградників, розташованих в прохолодній прибережній області Елгін (Elgin); «Rhebokskloof» – одна з наймолодших компаній-виробників алкогольної продукції в Південній Африці. Продукція даних виробників неодноразово завойовувала золоті медалі на найбільш престижних міжнародних конкурсах.

6. Легкість підготовки та проведення бізнесу. Загалом за показником сприятливості ведення бізнесу згідно рейтингу Doing Business 2020 країна займає 84 позицію серед 190 країн:

- за показником процесу реєстрації підприємств – 139 місце;
- за процесом отримання дозволів на будівництво – 98 місце;
- за можливістю підключення до системи електропостачання – 114 місце;
- за процесом реєстрації власності 108 місце;
- за кредитування – 80 місце;
- за захистом інвесторів - 13 місце;
- за оподаткуванням – 54 місце;
- за міжнародною торгівлею – 145 місце;
- за забезпеченням виконання договорів – 102 місце;
- за процесом ліквідації підприємств – 68 місце [46].

Отже, відповідно до даних наведених у таблиці 1.5, найбільш вагомими можливостями компанії (серед групи економічних факторів) ТОВ «ЗЛГЗ

«Златогор» на ринку ПАР є темп зростання ВВП, темп зростання галузі, середовище інвестування. Основною загрозою є наявність компаній-виробників аналогічної продукції, які є резидентами країни.

Дані про вплив демографічних факторів на діяльність компанії наведені в Додатку В. Станом на 2019 рік чисельність населення ПАР становить 58558000 осіб, відбувається його зростання на 1,35%, порівняно з 2018 роком. Народжуваність в ПАР спадає, коефіцієнт народжуваності становить 20,1/ 1000 населення. Населення ПАР є різноманітним - поєднання людей різних рас, культур, віросповідань, які говорять на різних мовах і мають різний соціальний статус. Середній вік населення Південно-Африканської Республіки становить 26,8 роки, очікувана середня тривалість життя становила 62,34 року [47].

Вікова структура населення: діти віком до 14 років – 28,43 %; молодь віком 15-24 роки – 8,52 %; дорослі віком 25-54 роки – 41,07 % ; особи передпохилого віку (55-64 роки) – 6,53 %; особи похилого віку (65 років і старіші) – 5,46 %.

В Додатку Г розглянута оцінка впливу науково-технічних факторів макросередовища. 73% дорослого населення Південної Африки у віці від 25 до 64 років здобули повну загальну середню освіту. В країні не вистачає кваліфікованої робочої сили.

Оцінка впливу культурних факторів макросередовища наведена в Додатку Д. Працівники працюють в середньому - 43,3 години на тиждень, з законодавством кількість годин на тиждень не повинна перевищувати 45 годин. Кількість понаднормових годин не може перевищувати 3 годин в день і 10 годин на тиждень, і має обговорюватися строго під час вступу на роботу. Кожен день працівник має право на відпочинок не менше 12 годин поспіль (ніч). Щотижня працівник має право на відпочинок не менше 36 годин поспіль (неділя (але день може бути узгоджений)).

Отже, основна можливість у даній групі факторів по країні може бути реалізована у довгостроковій перспективі – нагальна потреба збільшення споживання електроенергії (у результаті приросту населення).

Оцінка факторів природного макросередовища наведена в Додатку Е.

Для території характерні теплі, сонячні дні і холодні ночі. Оподи зазвичай випадають в літній період (з листопада по березень), хоча на південному заході в Кейптауні в зимовий період (з червня по серпень). Температура повітря тут залежить від висоти місцевості над рівнем моря, океанічних течій і широти. Середньомісячні температури окремих місцевостей перевищують +32 °С влітку, а іноді досягають +38 °С на півночі країни. Абсолютні максимуми температури вище +48 °С зафіксовані в провінціях Північно-Капська і Мпумаланга. Негативні температури зустрічаються в горах на великих висотах в зимовий період. У високогір'ях максимальна температура навіть влітку зазвичай не перевищує 34-35 градусів, зимової ночі може опуститися до -5 -10 градусів. Проте, все ж таки буває аномальне підвищення температури, сильні засухи, що можуть призвести до втрати врожаю винограду, цукрового очерету та ін. сировини для виготовлення алкогольної продукції. Отже, фактор непередбачуваності кліматичних умов, які у ПАР є доволі нестабільними, лежить в основі формування попиту в залежності від реагування компаніями на наслідки стихійних лих, які щорічно приносять збиток виноробній промисловості.

Далі маємо визначити вагомість кожної групи факторів макросередовища, в залежності від проаналізованого вище впливу на діяльність компанії на ринку, використовуючи шкалу з постійною сумою.

Таблиця 1.4

Зведена таблиця зважених оцінок факторів середовища ПАР

№ п/п	Фактори	Важливість факторів	Зважена оцінка
Загрози			
1.	Політико-правові	20	280
2.	Економічні	25	150
3.	Демографічні	10	30

Продовження табл.1.4

№ п/п	Фактори	Важливість факторів	Зважена оцінка
4.	Науково-технічні	15	45
5.	Культурні	10	40
6.	Природні	20	100
	Всього	100	
Можливості			
1.	Політико-правові	20	820
2.	Економічні	25	1200
3.	Демографічні	10	80
4.	Науково-технічні	15	135
5.	Культурні	10	90
6.	Природні	20	140
	Всього	100	

Джерело: власна розробка автора

Аналіз факторів макромаркетингового середовища дав змогу зрозуміти, що можливості компанії за своїми кількісними та якісними параметрами (експертна бальна оцінка з урахуванням вагового коефіцієнту) перевищують наявні загрози на ринку алкогольної продукції ПАР, що, в свою чергу, підтверджує доцільність виходу на ринок цієї країни.

Висновки до розділу 1

Таким чином, проведене дослідження надало змогу зробити наступні висновки.

1. Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продажі. Існує три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: експортування; спільне підприємництво; пряме інвестування.

Було встановлено, що, розробляючи стратегію виходу на ринок іншої країни, підприємство повинно вести свою діяльність за наступними етапами: попередні маркетингові дослідження ринків тих країн, що можуть становити інтерес; вибір конкретного цільового ринку; розробка стратегії виходу фірми на ринок; визначення комерційної пропозиції в розрізі товарів, послуг і цін,

розробка товарної, цінової, збутової й комунікативної політики фірми; підбір торговельного персоналу для реалізації експортної продукції.

2.ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» – найстаріше підприємство лікєро-горілочної промисловості України, воно не обмежене локальними рамками і успішно здійснює експорт до Німеччини, США, Грузії, Ізраїлю, Китаю, Росії, Молдови, Вірменії, Азербайджану, країн Балтії, Іспанії, Польщі, Канади.

З метою розширення географічної структури експорту, доцільно обрати Африканський континент. З усіх досліджуваних країн даного континенту, було обрано три країни з найбільшим рівнем споживання алкоголю. Зробивши всі необхідні розрахунки, можна зробити висновок, що найсприятливішою країною для експорту алкогольної продукції є ПАР, вона характеризується великою кількістю населення та значним рівнем вживання алкоголю. Крім того, варто відзначити, що ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» вже освоїв великий ринок Нігерії, тому варто зосередитися нині на країні з вищим рівнем розвитку, значною кількістю населення, сприятливим географічним положенням та значними обсягами вживання алкоголю.

Аналіз факторів макромаркетингового середовища надав можливість зрозуміти, що можливості компанії за своїми кількісними та якісними параметрами (експертна бальна оцінка з урахуванням вагового коефіцієнту) перевищують наявні загрози на ринку алкогольної продукції ПАР, що, в свою чергу, підтверджує доцільність виходу на ринок цієї країни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Особливості функціонування ринку спиртних напоїв Африки

Всесвітня організація охорони здоров'я щорічно публікує доповіді про рівень вживання алкоголю на душу населення в різних країнах світу. На подив багатьох, протягом останніх років в рейтингу найбільш питущих країн світу лідирують африканські держави: Нігерія, Габон, Намібія (табл. 2.1). І це, незважаючи на те, що більшість громадян цих країн сповідують іслам, який забороняє алкоголь. Пристрасть до міцних напоїв характерна і для інших країн континенту. Експерти стверджують, що Африка зіткнулася з значною проблемою: алкоголізм вразив практично всі соціальні та вікові групи. Причина – доступність алкогольних напоїв як промислового, так і домашнього виробництва.

Таблиця 2.1

Місце країн Африки в рейтингу країн світу за обсягом споживання алкоголю

Місце	Країна	Обсяг споживання, літрів чистого етилового спирту на душу населення
5	Нігерія	13,4
20	Габон	11,5
44	Намібія	9,8
47	Уганда	9,5
49	Танзанія	9,4
52	ПАР	9,3
55	Руанда	9,0
62	Кот-д'Івуар	8,4
78	Бурунді	7,5
129	Кенія	3,4

Джерело: розроблено автором на підставі[42]

Таким чином, найбільшу кількість алкоголю, а саме 13,4 л/на душу населення споживають в Нігерії (5 місце у світі), друге місце посідає Габон з обсягами споживання – 11,5 л/на душу населення (20 місце в світі), на

третьому місці розташована Намібія – 9,8 л/на душу населення (44 місце в світовому рейтингу) [42].

Варто зазначити, що алкоголь здавна відігравав активну роль в історії Африки як ритуальний артефакт, економічний товар і соціальний маркер. Ряд сортів пива варилися з сорго і просо в Західній Африці (dolo або pito) і в Південній Африці (utshwala), а в Східній Африці виготовляли бананове пиво. Пальмове вино з маслової і рафійної пальм було важливим ритуальним і соціальним напоєм в Західній Африці, подібно використанню вина з кокосових горіхів в Східній Африці.

Поява в Африці європейських алкогольних напоїв датується початком Атлантичної торгівлі в XV ст. і сприяло посиленню традицій ритуального і соціального використання алкоголю. Примітно, що європейський очищений алкоголь мав тривалий термін зберігання, і ця якість посилила його значення як економічного продукту, навіть посиливши використання європейського джина, як валюти в південній Нігерії в дев'ятнадцятому ст. [38].

Поява ісламу в Північній Африці в VII ст. і його подальше поширення в Західний Судан і на Східноафриканське узбережжя зменшило значення алкоголю в цих областях, внаслідок ісламської заборони на алкоголь.

Якщо говорити про смаки африканців, то варто відзначити наступне – в країнах Африки користується популярністю бананове і інше недороге пиво, а також фруктовий самогон. Зокрема, в ПАР самогон з персиків називається «мампоером» [48]. Міцні спиртні напої в Африці часто використовуються, як основа для коктейлів або ж розбавляються водою. Виноробство найбільш розвинене в ПАР. Причому мова йде про тисячі різних сортів вин, багато з яких вважаються елітними. Таким чином, перспективи зростання ринку алкоголю в Африці є, але цьому процесу поки закономірно заважають систематичні політичні та військові кризи в більшості африканських країн.

У Танзанії, Кот-д'Івуарі, Камеруні, Сенегалі, Руанді, Малаві і деяких інших країнах величезною популярністю користуються «пакетики»: алкоголь, розлитий в пластикові ємності об'ємом від 50 до 200 мілілітрів.

«Пакетик» коштує с копійки навіть за африканськими мірками – приблизно 15 євроцентів [39]. Це називається «стаканом для бідних». Але купують їх не тільки незаможні. Популярність цього продукту така, що часто за обсягами продажу він випереджає питну воду. Значну частину покупців становлять школярі та студенти.

Вважаємо за доцільне проаналізувати динаміку експорту алкогольної продукції в розрізі основних країн-експортерів Африки (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка експорту алкогольної продукції в розрізі основних країн-експортерів Африки, тис. дол. США

Країна	Роки					Відхилення 2018/2014	
	2014	2015	2016	2017	2018	+-, тис. дол. США	%
ПАР	1 131 032	999 440	907 444	1 018 502	1 092 896	-38 136	96,63
Намібія	112 302	79 712	62 842	82 268	73 144	-39 158	65,13
Кенія	35 236	32 437	36 181	34 782	34 388	-848	97,59
Уганда	21 905	17 245	16 925	18 345	19 663	-2 242	89,76
Танзанія	3 794	2 466	5 368	3 830	4 679	885	123,33
Інші країни	128 008	121 136	15 523	107 547	129 890	1 882	101,47
Разом	1432277	1252436	1188283	1265274	1354660	-77 617	94,58

Джерело: розроблено автором на підставі [43]

Як видно з табл.2.2, обсяги експорту алкогольної продукції за досліджуваний період скоротилися на 77617 тис.дол. або ж 5,42%, хоча, порівняно з попереднім роком – спостерігається їх зростання. Зріс експорт алкоголю з Танзанії – на 23,33%, та з інших країн – на 1,47%, всі інші країни скоротили обсяги експорту. Особливо значним скороченням експорту алкоголю характеризується Намібія – за досліджуваний період він скоротився на 34,87%.

Найбільшим експортером алкогольної продукції в 2018 році є ПАР – 80,68% (рис. 2.1).

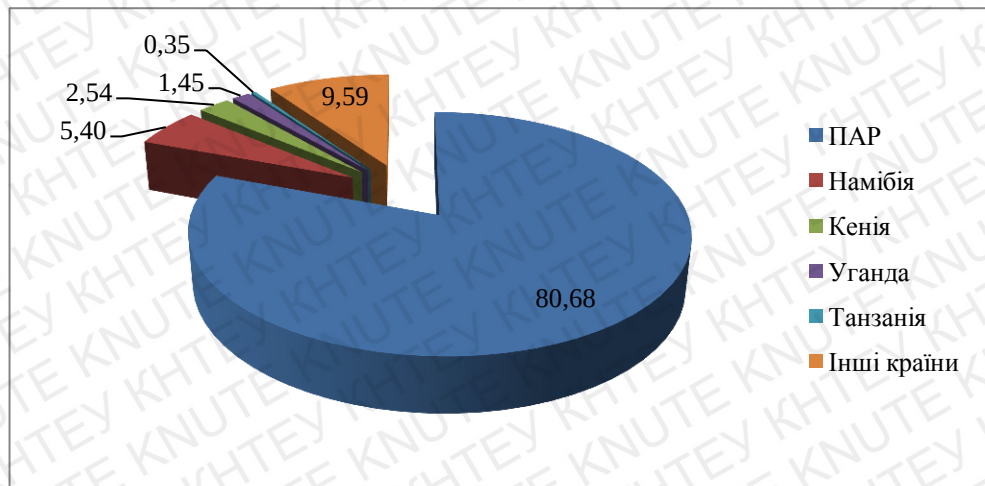


Рис. 2.1. Структура експорту алкогольної продукції країн Африки в 2018 році, %

Джерело: розроблено автором на підставі [43]

5,4% в експорті алкоголю в 2018 році належить Намібії та 9,59% – іншим країнам континенту.

Проаналізуємо динаміку імпорту алкогольної продукції в розрізі основних країн-експортерів Африки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка імпорту алкогольної продукції в розрізі основних країн-імпортерів Африки, тис. дол. США

Країна	Роки					Відхилення 2018/2014	
	2014	2015	2016	2017	2018	+-, тис. дол. США	%
ПАР	464173,9	391586,1	349108,6	410728	520852,1	56678,2	112,21
Намібія	168387,7	139952	110854,1	125314,7	118965,3	-49422,4	70,65
Кенія	44608,77	41484,49	37174,97	62482,61	80696,74	36087,97	180,90
Уганда	44302,3	33051,8	29359,05	22075,07	27726,56	-16575,74	62,58
Танзанія	28586,26	22372,17	28111,3	28089,12	25956,79	-2629,47	90,80
Інші країни	2005538,07	1494394	1316518,98	1359369,5	1479415,51	-526122,56	73,77
Разом	2755597	2122841	1871127	2008059	2253613	-501984	81,78

Джерело: розроблено автором на підставі [43]

Як видно з табл.2.3, імпорт алкогольної продукції скоротився в 2018 році, порівняно з 2014 роком на 501984 тис. дол. або ж на 18,22%, однак

порівняно з 2017 роком зростав. Обсяги імпорту зросли в таких напрямках: ПАР – 12,21%, Кенія – 80,9%; в інші країни відбулося скорочення імпорту за досліджуваний період.

Структура імпорту алкогольної продукції країн Африки в 2018 році показана на рис. 2.2.

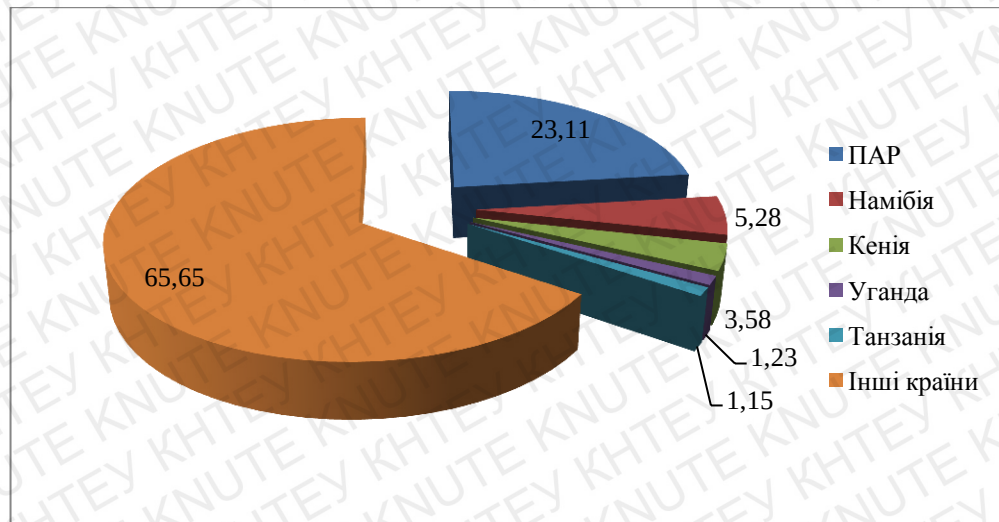


Рис. 2.2. Структура імпорту алкогольної продукції країн Африки в 2018 році, %

Джерело: розроблено автором на підставі [43]

Найбільшим імпортером є ПАР – 23,11% в загальному імпорті та Намібія – 5,28%, частка імпорту до інших країн складала 65,65%.

Оскільки нами розглядається ринок Африки з метою імпорту вітчизняної алкогольної продукції, вважаємо за доцільне проаналізувати обсяги імпорту України до країн Африки в розрізі найбільш популярних алкогольних напоїв.

Зокрема, відзначимо, що великою популярністю серед африканських країн користується українське пиво, динаміка його експорту до країн Африки наведена в табл. 2.4, зазначимо, що імпорт пива з досліджуваних країн не здійснювався.

Отже, найбільший обсяг експорту пива в 2019 році спостерігається до Уганди на суму 142,6 тис. дол. США (262800 л), ПАР – 172788 л на суму 77,3 тис. дол. США та Малі – 88800 л на суму 52,5 тис. дол. США.

Таблиця 2.4

Динаміка експорту вітчизняного пива до країн Африканського континенту в 2019 році

Країна	Експорт		
	Одиниці виміру	Кількість	Вартість, тис. дол. США
Бурунді	кг	33722,8	12,3
	л	27036,0	
Кенія	кг	27330,3	11,1
	л	26280,0	
Малі	кг	94838,4	52,5
	л	88800,0	
ПАР	кг	179843,5	77,3
	л	172788,0	
Танзанія	кг	27353,1	17,3
	л	26280,0	
Уганда	кг	273531,0	142,6
	л	262800,0	

Джерело: розроблено автором на підставі [8]

Експорт вина в 2019 році здійснювався в основному до Нігерії на суму 330,9 тис. дол. США або ж 154224 л, імпорт вина відбувався з ПАР на суму 1862,5 тис. дол. США або ж 578815,5 л.

Динаміка експорту горілки до країн Африканського континенту в 2019 році наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка експорту горілки до країн Африканського континенту в 2019 році

Країна	Експорт		
	Одиниці виміру	Кількість	Вартість, тис. дол. США
Кенія	Кг	44643,3	36,5
	л 100% спирту	9569,7	
Нігерія	Кг	57069,4	238,7
	л 100% спирту	12297,8	
ПАР	Кг	41022,8	41,5
	л 100% спирту	9844,8	
Танзанія	Кг	28516,1	27,5
	л 100% спирту	6498,2	

Джерело: розроблено автором на підставі [8]

Найбільше з України було відправлено горілки до Нігерії на суму 238,7 тис. дол. США або ж 12297,8 л 100% спирту, Кенії на суму 36,5 тис.

дол. США, ПАР – на суму 41,5 тис. дол. США та Танзанії на суму 27,5 тис. дол. США.

Отже, проаналізувавши особливості ринку алкогольної продукції Африки, можемо відзначити, що в українських компаній є значні перспективи розвитку співпраці з країнами досліджуваного континенту.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»

Основні результати виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства наведені у табл.2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор», тис. грн.

Показник	Роки					відх.2019-2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	абс.	відн.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	105061	122360	165733	183595	190759	85698	181,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	99235	121911	136509	164918	180319	81084	181,71
Валовий прибуток	5826	449	29224	18677	10440	4614	179,20
Чистий прибуток	-8965	-14190	12599	6658	-7281	1684	81,22

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності компанії

Таким чином, чистий дохід ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» впродовж досліджуваних років постійно зростає, зокрема в 2019 році порівняно з 2015 роком він зріс на 85698 тис. грн. або ж на 81,57%. В той же час зросла і собівартість реалізації на 81,71% за період з 2015 по 2019 роки, або ж на 81084 тис. грн.

Валовий прибуток впродовж аналізу зріс на 79,2% або ж на 4614 тис. грн., проте, якщо порівняти 2019 рік з 2018 спостерігається його скорочення на 8237 тис. грн. або ж на 44,07%, що є негативною тенденцією в діяльності товариства. Такі зміни у показниках діяльності ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»

передвизначили скорочення чистого прибутку підприємства, а у 2015-2016 рр. та у 2019 р. отримання збитку у розмірі 8965, 14190 та 7281 тис. грн. відповідно.

Проаналізувавши основні показники діяльності ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» перейдемо до аналізу його зовнішньоекономічної діяльності. Для початку проаналізуємо обсяги експорту ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» за товарними групами за 2017 – 2019 роки – табл.2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка експорту продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»
за 2015 – 2019 рр., тис.грн.**

Товарні групи	Роки					Відхилення 2019/2018		Відхилення 2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	абс., грн.	відносна, %	абс., грн.	відносна, %
Горілка	32500	49800	54236	60254	64485	4231	107,02	31985	198,42
Бальзами	4562	5156	5896	6200	7256	1056	117,03	2694	159,05
Наливки	5685	6758	7020	7800	8861	1061	113,60	3176	155,87
Міцні напої	22400	30451	35400	38400	49906	11506	129,96	27506	222,79
Разом	65147	92165	102552	112654	130508	17854	115,85	65361	200,33

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»

Аналіз обсягів експорту ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» за товарними групами за 2015-2019 роки показав абсолютне зростання по всіх товарних групах (рис. 2.3). Зазначимо, що основними брендами досліджуваного товариства є: «Status», «The Highland Fox», «Happy Leaf», «Спелая», «Горілочка», «Чекушка», «Давній рецепт», «Златогор».

Загалом, в 2019 році було експортовано до інших країн алкогольної продукції на суму 130508 тис. грн, що більше на 15,85%, ніж в попередньому році та більш ніж у два рази, ніж в 2015 році.

При цьому, найбільшим темпами зростає експорт міцних напоїв – в 2019 році порівняно з 2018 роком зростання становило 29,96%, а за період аналізу – 122,79%. Найбільше експортувалося горілки в 2019 році обсяг

експорту становив 64485 тис. грн., на другому місці за обсягами експорту перебувають міцні напої – 49906 тис. грн.

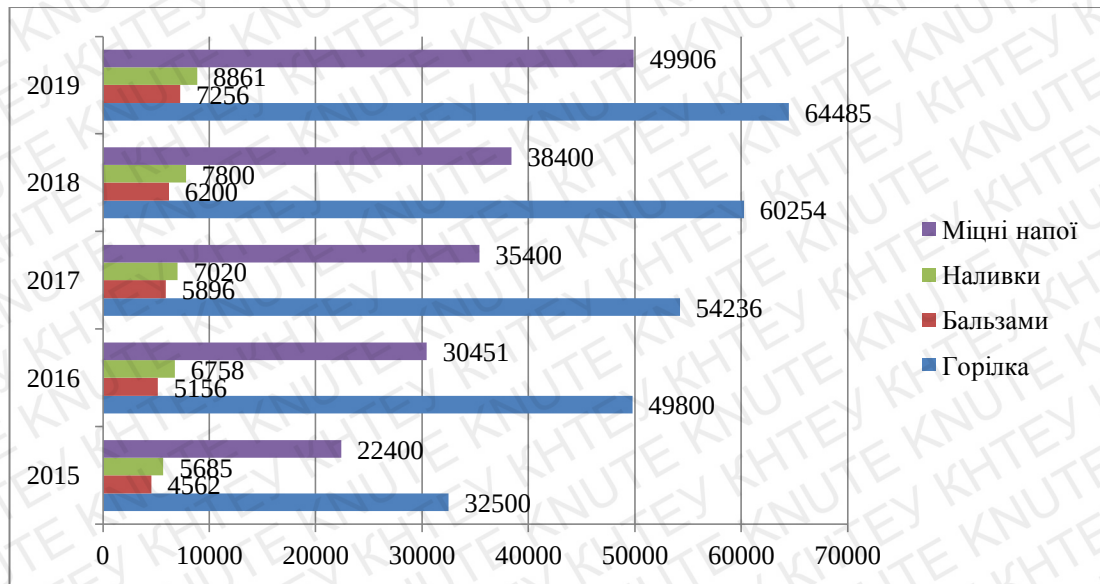


Рис. 2.3. Динаміка експорту продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» за 2015 – 2019 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»

Обсяг поставок бальзамів зріс на 2694 тис. грн. або 59,05% за період аналізу, обсяг експорту наливок зріс на 3176 тис. грн. або ж на 55,87%. Загалом можна сказати, що експортна діяльність підприємства розвивається значними темпами, воно виходить на нові ринки збуту та завойовує прихильність закордонних споживачів.

Структура експорту продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» за товарними групами в 2015-2019 році наведена в табл. 2.8 та на рис. 2.4.

Таблиця 2.8

Структура експорту продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» за 2015 – 2019 рр., %

Товарні групи	Роки					Відхилення	
	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2018 в.п.	2019/2015 в.п.
Горілка	49,89	54,03	52,89	53,49	49,41	-4,08	-0,48
Бальзами	7,00	5,59	5,75	5,50	5,56	0,06	-1,44
Наливки	8,73	7,33	6,85	6,92	6,79	-0,13	-1,94
Міцні напої	34,38	33,04	34,52	34,09	38,24	4,15	3,86
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»

Отже, найбільшу частку в структурі експорту ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» займає горілка – 49,41% в 2019 році, порівняно з 2018 роком спостерігається незначне скорочення її частки, а саме на 4,08 в.п., порівняно з 2015 роком скорочення становило 0,48 в.п.

Міцні напої в структурі експорту в 2019 році займають 38,24%, їх частка зросла на 4,15 в.п., порівняно з 2018 роком та на 3,86 в.п., порівняно з 2015 роком.

Найменшу частку в структурі експорту ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» займають бальзами та наливки – 5,56% та 6,79% відповідно в 2019 році, частка обох видів алкогольної продукції скорочується в 2019 році.

Для наочності даних наведемо динаміку структури експорту продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» за 2015-2019 рр. (рис. 2.4).

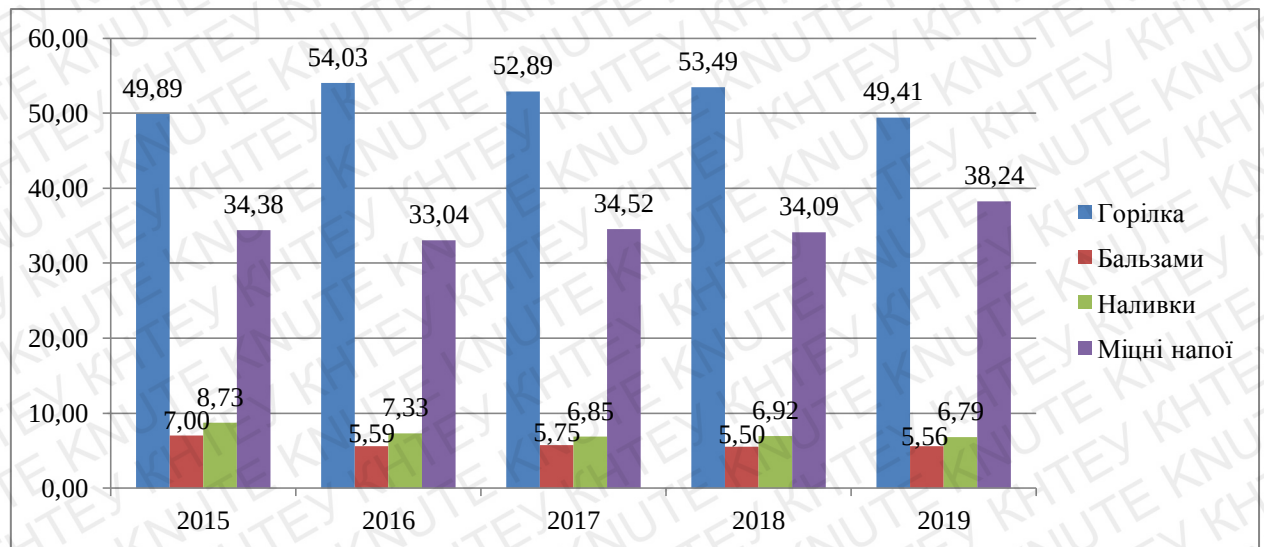


Рис. 2.4. Динаміка структури експорту продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» за 2015-2019 рр.,%

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»

Зокрема, структура експорту алкогольної продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» в 2019 році представлена на рис. 2.5.

Найбільше 49,41% поставляється на експорт горілки, найменше 5,56% – бальзамів. Нині ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» успішно експортує свою продукцію в більш, ніж 15 країн світу. Запорукою успіху підприємства є не лише

модернізація виробничих процесів та впровадження енергозберігаючих технологій, а й стабільний колектив.

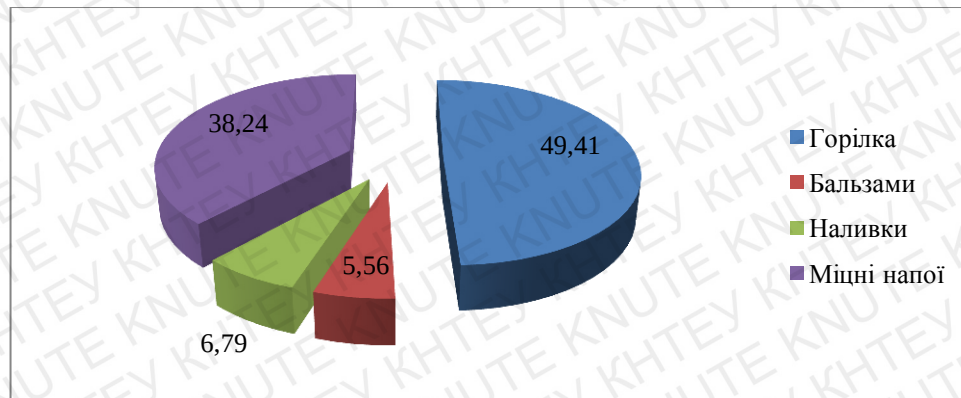


Рис. 2.5. Структура експорту алкогольної продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» в 2019 році, %

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»

Географічна структура експорту подана в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Географічна структура сукупного експорту продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» за 2015 – 2019 рр., %

Країна	Роки					Відхилення 2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	+-	%
Німеччина	7652,1	9246,1	10256,1	11451,2	15461,2	7809,1	202,05
США	5265,3	8226,3	9254,2	10660	13400	8134,7	254,50
Грузія	3658,7	6534,1	7800,9	8874,1	8956,1	5297,4	244,79
Ізраїль	5256,8	7862,5	8200,6	9400,6	10500	5243,2	199,74
Китай	4455,1	5941,2	7456,4	8456,2	9875,6	5420,5	221,67
Росія	3875,9	3524,3	2914,5	2045,1	3041,6	-834,3	78,47
Молдова	1141,9	1329,8	1897,8	2584,6	3256,8	2114,9	285,21
Вірменія	1562,4	2913,7	3045,1	3856,3	4256,3	2693,9	272,42
Азербайджан	1854,6	2689,3	3256,9	4896,7	5896,7	4042,1	317,95
країни Балтії	4200	6293,9	6897,1	7555,1	8698,4	4498,4	207,10
Іспанія	2546,3	3513,7	4022,1	5013,8	7852,3	5306	308,38
Польща	10987,5	14456,3	16225,3	17139,8	19080,4	8092,9	173,66
Канада	5251,2	7653,2	8200	9291,4	10112,3	4861,1	192,57
Інші країни	7439,2	11980,6	13125,1	11429,1	10120,3	2681,1	136,04
Разом	65147	92165	102552	112654	130508	65361	200,33

Джерело: складено за даними підприємства

Складена за даними підприємства таблиця показує, що найбільше підприємство експортує продукцію до Польщі, Німеччини та США.

Отже, як видно з табл.2.8, сукупний експорт продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» зростає по всіх напрямках за досліджуваний період, крім експорту алкогольної продукції до Росії – тут ми спостерігаємо скорочення на 21,53% в 2019 році, порівняно з 2015 роком. Найбільшими темпами зросли поставки до Азербайджану – дещо більш як у два рази, Іспанії – у два рази. Загалом варто відзначити, що ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» значно наростило обсяги експорту в 2019 році, порівняно з 2015 роком.

Візуально динаміку експорту продукції в розрізі країн-імпортерів ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» за 2015 – 2019 рр. показано на рис.2.6.

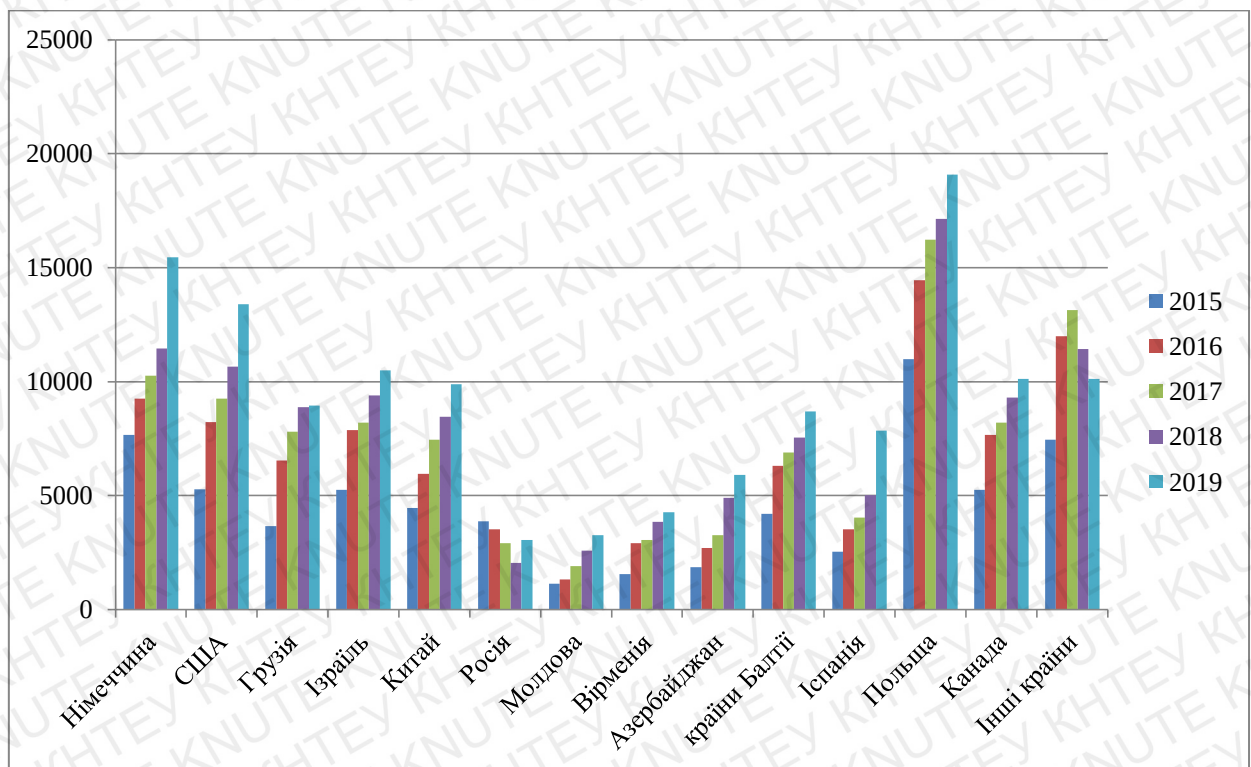


Рис. 2.6. Динаміка експорту продукції в розрізі країн-імпортерів ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» за 2015 – 2019 рр., тис.грн.

Джерело: складено за даними підприємства

Вважаємо за доцільне також навести географічну структуру експорту ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» в 2019 р. (рис. 2.7). Отже, в 2019 році найбільше було експортовано алкогольної продукції до Польщі – 14,62%, Німеччини – 11,85% та США – 10,27%.

ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» використовує прямий експорт, який передбачає, що товариство продає свої товари самостійно через експортний відділ, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордон та організація збору необхідної інформації про ринок

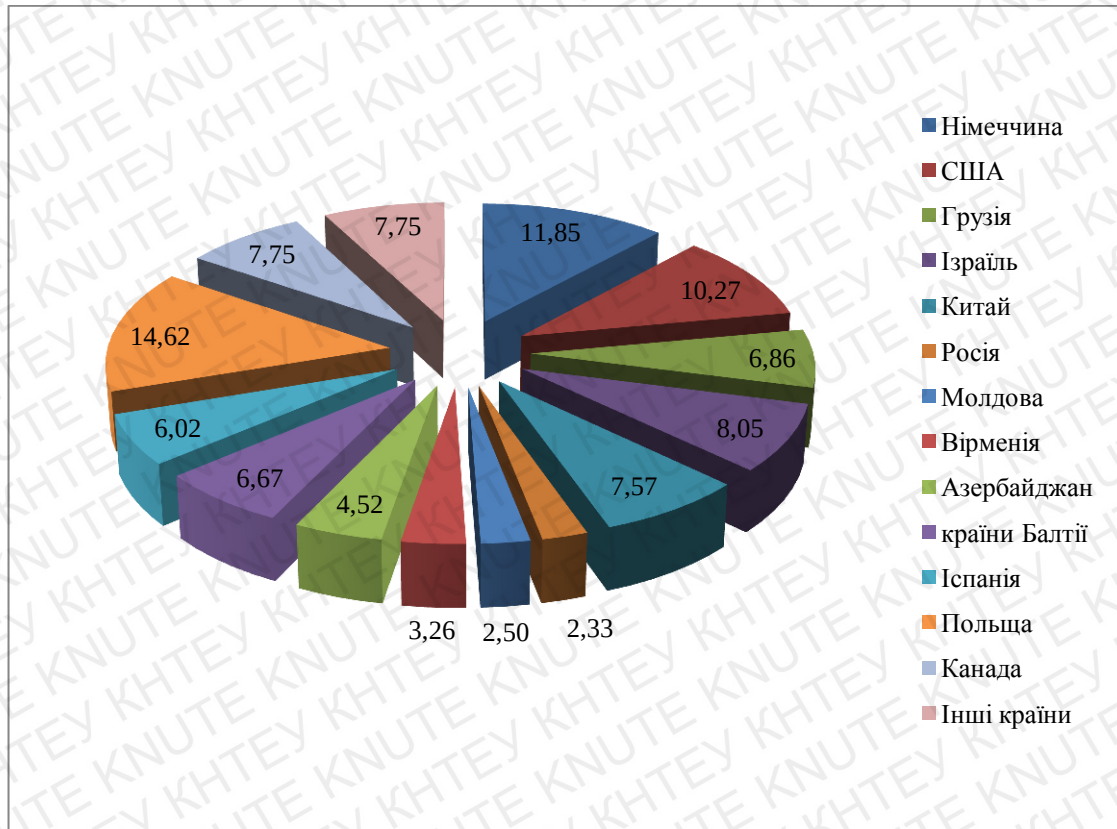


Рис. 2.7. Географічна структура експорту ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» в 2019 р., %

Джерело: складено за даними підприємства

Ефективність експортних операцій підприємства розраховується шляхом знаходження співвідношення результатів від проведення різних операцій та витрат, пов'язаних з їх здійсненням – формула (2.1) [35].

$$E = \frac{П_{експорт}}{В_{експорт}} \quad (2.1)$$

Е - критерій ефективності експортних операцій;

П_{експорт} – прибуток від здійснення експортних операцій;

В_{експорт} – витрати на здійснення експортних операцій.

Таблиця 2.10

**Основні показники для аналізу ефективності експортної діяльності
ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» протягом 2015-2019 рр.**

№ за/п	Показники експортної діяльності підприємства	За аналізований період				
		2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.
1	Контрактна вартість експортних товарів, тис. грн.	65147	92165	102552	112654	130508
2	Собівартість експортних товарів, тис. грн.	38574,6	47522,6	54238,9	62913,7	61329,4
3	Транспортні витрати, тис. грн.	2564,5	3569,8	4856,1	5100,0	5356,3
4	Вантажно-розвантажувальні витрати, тис. грн.	1021,3	1452,6	1625,7	1799,3	1800,0
5	Складські витрати, тис. грн.	1012,2	1112,3	1236,6	1322,3	1420,0
6	Експедиторські витрати, тис. грн.	756,2	863,3	956,2	1021,0	1013,3
7	Страхові витрати, тис. грн.	654,2	845,6	948,7	1000,0	1129,7
8	Інші витрати, тис. грн.	356,0	564,2	640,3	700,9	829,1
9	Фінансовий результат (прибуток) від експортної діяльності (контрактна вартість – Витрати за контрактом)	20208	36234,6	38049,5	38796,8	49630,2

Отже, обчислимо ефективність експортної діяльності підприємства та результати занесемо до табл. 2.10.

Таблиця 2.11

**Похідні показники ефективності експортної діяльності ТОВ «ЗЛГЗ
«Златогор» протягом 2015-2019 рр.**

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Виручка від експорту товару, тис. грн.	65147	92165	102552	112654	130508
Загальна сума витрат, тис. грн.	44939	55930,4	64502,5	73857,2	80877,8
Ефективність експорту	1,45	1,65	1,59	1,53	1,61

Складена таблиця показує, що експортна діяльність ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» є ефективною та з року в рік її ефективність зростає. Зокрема, найбільш ефективним експорт був в 2016 році – 1,65; у 2019 році ефективність експортної діяльності склала 1,61.

Отже, в цілому експортна діяльність товариства ефективна, сума експорту у абсолютному вираженні постійно зростає. Ефективність експорту підтримується економією витрат на експортні операції та забезпечується ефективним їх управлінням.

Таким чином, ми можемо говорити про ефективну зовнішньоекономічну діяльність підприємства, оскільки бачимо зростання експорту в динаміці. Основним напрямком зовнішньоекономічної діяльності підприємства є розвиток і поглиблення торгово-економічного співробітництва з країнами Африки. Маючи постійних клієнтів, ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» намагається знаходити нових покупців задля розширення збуту для своєї продукції. При продажу на зовнішньому ринку використовуються договірні ціни, які передбачають індивідуальний підхід до кожного імпортера.

Висновки до розділу 2

1. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, найбільшу кількість алкоголю, а саме 13,4 л/на душу населення споживають в Нігерії (5 місце у світі), друге місце посідає Габон з обсягами споживання -11,5 л/на душу населення (20 місце в світі), на третьому місці знаходиться Намібія – 9,8 л/на душу населення (44 місце в світовому рейтингу).

Обсяги експорту алкогольної продукції за досліджуваний період скоротилися на 5,42%, хоча, порівняно з попереднім роком – спостерігається їх зростання. Найбільшим експортером алкогольної продукції є ПАР – 80,68%. Імпорт алкогольної продукції скоротився за період аналізу на 18,22%, однак порівняно з 2017 роком зростає. Обсяги імпорту зросли в таких напрямках: ПАР – 12,21%, Кенія – 80,9%; в інші країни відбулося скорочення імпорту за досліджуваний період. Найбільшими імпортерами є ПАР, Намібія.

2. Аналіз основних показників діяльності товариства показав зростання доходу досліджуваного підприємства, зростання собівартості та зростання валового прибутку, проте в 2019 році ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» є збитковим.

Аналіз обсягів експорту ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» показав абсолютне зростання по всім товарним групам. Основними брендами досліджуваного товариства є: Status, The Highland Fox, Happy Leaf, Спелая, Горілочка, Чекушка, Давній рецепт, Златогор. Найбільше поставляється на експорт горілки, найменше - бальзамів.

Нині ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» успішно експортує свою продукцію в більш, ніж 15 країн світу. Запорукою успіху підприємства є не лише модернізація виробничих процесів та впровадження енергозберігаючих технологій, а й стабільний колектив. Найбільше підприємство експортує продукцію до Польщі, Німеччини та США.

ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» використовує прямий експорт, який передбачає, що товариство продає свої товари самостійно через експортний відділ, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордон та організація збору необхідної інформації про ринок. Експортна діяльність ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» є ефективною та з року в рік її ефективність зростає. Ефективність експорту підтримується економією витрат на експортні операції та забезпечується ефективним їх управлінням.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «ЗЛГЗ «ЗЛАТОГОР» НА РИНОК СПИРТНИХ НАПОЇВ АФРИКИ

3.1. Обґрунтування альтернативних варіантів стратегії виходу компанії на ринок спиртних напоїв Африки

Формування стратегічного набору підприємства передбачає вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в так званих альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах.

Оскільки ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» планує виходити на ринок алкогольних напоїв Африки і є конкурентоспроможним, що було підтверджено попередніми розрахунками, необхідно розглянути відповідні стратегічні альтернативи.

Кожна із наведених стратегій виходу ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей продукції. Водночас доцільно зіставити стратегії за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);
- причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь

використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми) [36].

Основні переваги і недоліки стратегій виходу товариства на зовнішній ринок представлено в додатку 3. З огляду на це, керівництво компанії мусить вирішити, які з зазначених критеріїв є пріоритетними при виході на ринок алкогольної продукції Африки. Для цього спочатку визначається вид стратегії міжнародного бізнесу, а потім в межах цього виду формується список конкурентних стратегій, з якого вибирається найбільш прийнятна.

На наступному етапі потрібно оцінити стратегію та визначити, чи відповідає вона запланованим показникам. Якщо так – запроваджувати її на функціональних рівнях підприємства та проводити постійний контроль за її виконанням для забезпечення найвищого результату. Але, якщо в процесі оцінки виявиться, що обрана стратегія не відповідає запланованим показникам, – зі списку конкурентних стратегій треба обрати найбільш прийнятну та оцінити її.

Здійснимо оцінку стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок за допомогою табл.3.1.

Таблиця 3.1

**Оцінка стратегії експортування ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»
на ринок спиртних напоїв Африки**

Критерії	ВК	Діапазон оцінок			Поточні оцінки		Перспективні оцінки	
		н 0-3,3	с 3,4-6,6	в 6,7-10	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка
Контроль ринку	0,3	високий	середній	низький	8	2,4	9	2,7
Гнучкість	0,25	низька	середня	висока	5	1,25	6	1,5
Ресурсні вимоги	0,2	високі	середні	низькі	9	1,8	10	2,0
Ризик	0,15	високий	середній	низький	9	1,35	10	1,5
Причетність до міжнародного маркетингу	0,1	висока	середня	низька	8	0,8	9	0,9
Підсумок	1					7,6		8,6

Джерело: складено автором на основі табл. 1.1

Отже, в даному випадку ми маємо низький контроль ринку, що є вигідним для ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор», середню гнучкість, низькі ресурсні вимоги, низький ризик та низьку причетність до міжнародного маркетингу. Всі розглянуті фактори будуть сприяти ефективному функціонуванню дослідженого підприємства на зарубіжному ринку.

Аналогічно наведеній вище таблиці оцінимо стратегію спільного підприємництва при виході ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок Африки (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка стратегії спільного підприємництва ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок спиртних напоїв Африки

Критерії	ВК	Діапазон оцінок			Поточні оцінки		Перспективні оцінки	
		н 0-3,3	с 3,4-6,6	в 6,7-10	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка
Контроль ринку	0,3	високий	середній	низький	4	1,2	5	1,5
Гнучкість	0,25	низька	середня	висока	7	1,75	8	2,0
Ресурсні вимоги	0,2	високі	середні	низькі	5	1,0	6	1,2
Ризик	0,15	високий	середній	низький	5	0,75	6	0,9
Причетність до міжнародного маркетингу	0,1	висока	середня	низька	5	0,5	6	0,6
Підсумок	1					5,2		6,2

Джерело: складено автором на основі табл.1.1

В даному випадку ми вже маємо середній контроль ринку, тобто навіть на даному етапі стає зрозумілим, що попередня стратегія є більш вигідною, ніж дана. Крім того, ми маємо високу гнучкість, середні ресурсні вимоги, середній ризик та середню причетність до міжнародного маркетингу. Дана стратегія менш ефективна за попередню.

І, нарешті, наведемо оцінку стратегії прямого інвестування ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» при виході на ринок спиртних напоїв Африки. Згідно наведеної

таблиці, ми бачимо, високий контроль ринку, що є не вигідним фактором для компанії ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор», низьку гнучкість, високі ресурсні вимоги, високий ризик та високу причетність до міжнародного маркетингу.

Таблиця 3.3

Оцінка стратегії прямого інвестування ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок спиртних напоїв Африки

Критерії	ВК	Діапазон оцінок			Поточні оцінки		Перспективні оцінки	
		н 0-3,3	с 3,4-6,6	в 6,7-10	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка
Контроль ринку	0,3	високий	середній	низький	2	0,6	3	0,9
Гнучкість	0,25	низька	середня	висока	2	0,5	3	0,75
Ресурсні вимоги	0,2	високі	середні	низькі	2	0,4	3	0,6
Ризик	0,15	високий	середній	низький	2	0,3	3	0,45
Причетність до міжнародного маркетингу	0,1	висока	середня	низька	2	0,2	3	0,3
Підсумок	1					2,0		3,0

Джерело: складено автором на основі табл.1.1

Отже, проведений аналіз за допомогою коефіцієнтів вагомості надав змогу зробити висновок, що найбільш ефективною стратегією виходу ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок спиртних напоїв Африки буде стратегія експортування, тобто за всіма критеріями вона найкраща для діяльності української компанії на зарубіжному ринку.

Після впровадження обраної стратегії необхідний постійний контроль за поточною ситуацією внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення своєчасного реагування на будь-яку зміну з метою адаптації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності до нових умов господарювання.

З огляду на особливості функціонування компанії ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» з урахуванням характеристики стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки керівництву варто відмовитись від стратегій спільного

підприємництва і прямого інвестування.

Стратегія спільного підприємництва ґрунтується на поєднанні зусиль інвестора з ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності (СПД) формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються відповідні потужності.

Спільне підприємництво як спосіб виходу на зарубіжні ринки потребує значних ресурсних вкладень, а вихід зі складу спільного підприємства передбачає досить складну процедуру. Крім того є ризик конфлікту інтересів партнерів. Ресурсні можливості компанії ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» недостатні для створення спільного підприємства на території Африки.

Пряме інвестування також передбачає значні вкладення коштів та інших ресурсів, крім того можуть виникати труднощі, пов'язані з реєстрацією, організацією виробництва і його налагодженням. Керівництво компанії не має на меті захоплення значної частини ринку і не прагне контролю над ним.

Таким чином, вважаємо за доцільне розглядати групу стратегій експортування як один з найбільш прийнятних варіантів виходу ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на африканський ринок.

3.2. Оцінка результативності стратегії виходу компанії на ринок спиртних напоїв Африки

Реалізація проекту щодо виходу ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на зарубіжний ринок передбачає зміни в структурі витрат і реалізації продукції, тому одним з напрямів оцінки є аналіз беззбитковості проектів. Він має на меті визначення обсягу продукції, для якого обсяг виручки від продажів дорівнює витратам. Аналіз беззбитковості проекту – це дослідження зв'язку обсягу виробництва, собівартості продукції та прибутку при зміні цих показників у процесі виробництва [4].

Згідно проекту, ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» планує реалізацію горілки, як найбільш популярного спиртного напою в ПАР:

- Горілка «Зіркова» 0,5 л з фактичною концентрацією спирту 40% в пляшках місткістю 0,75 л (7200 пл.), вага 21876,2 кг.
- Горілка «Петрус» з фактичною концентрацією спирту 37,5% в пляшках місткістю 0,35 л (15480 пл.), вага 20507,72 кг.
- Горілка «Статус оригінальний» з фактичною концентрацією спирту 40% в пляшках місткістю 0,5 л (1500 пл.), вага 10125 кг.

Розрахунок точки беззбитковості проводиться за наступною формулою [37]:

$$ТБ = \frac{FC}{(P - AVC)}, \quad (3.1)$$

де: ТБ – точка беззбитковості, фізичних одиниць;

FC – постійні витрати;

P – ціна одиниці продукції;

AVC – середні змінні витрати.

Розрахунок точки беззбитковості для продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» загалом та у розрізі окремих видів продукції наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок точки беззбитковості для продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»

№ з/п	Показник	види продукції			Разом
		Горілка «Зіркова»	Горілка «Петрус»	Горілка «Статус оригінальний»	
1.	Плановий обсяг реалізації, л 100% спирту	4424,40	4187,25	2160,00	10771,65
2.	Ціна реалізації, дол. США / л 100% спирту	198,79	111,19	189,52	499,50
3.	Плановий дохід від реалізації, дол. США	879509,36	465574,15	409373,05	1754456,56
4.	Змінні витрати на 1 л 100% спирту, дол. США	151,01	80,06	143,51	374,58
5.	Валовий прибуток, дол. США	211380,72	130342,92	99391,45	441115,09
6.	Постійні витрати, дол. США	35000	35000	35000	105000
7.	Чистий прибуток, дол. США	176380,72	95342,92	64391,45	336115,09
8.	Точка беззбитковості:				
	– натуральних одиниць, л.100% спирту*	733	1124	761	2618
	– грошових одиниць, дол. США	145713,07	124977,56	144224,72	414915,35

* Примітка – розрахункові значення округлено до цілих значень у більшу сторону

Джерело: складено автором з використанням даних ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»

Отже, як бачимо з результатів розрахунків табл. 3.4, в заданих умовах для отримання прибутку ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» необхідно реалізувати щонайменше 2618 л 100% спирту, зокрема: 733 л 100% спирту горілки «Зіркова», 1124 л 100% спирту горілки «Петрус» та 761 л 100% спирту горілки «Статус оригінальний». Компанія отримає 1,755 млн. дол. США доходу, у т.ч. 336,115 тис. дол. США чистого прибутку.

Точка беззбитковості може бути зображена за допомогою графіка. Побудова графіка здійснюється на підставі відповідних розрахунків. Графік беззбитковості для реалізації горілки «Зіркова» наведено на рис. 3.1.

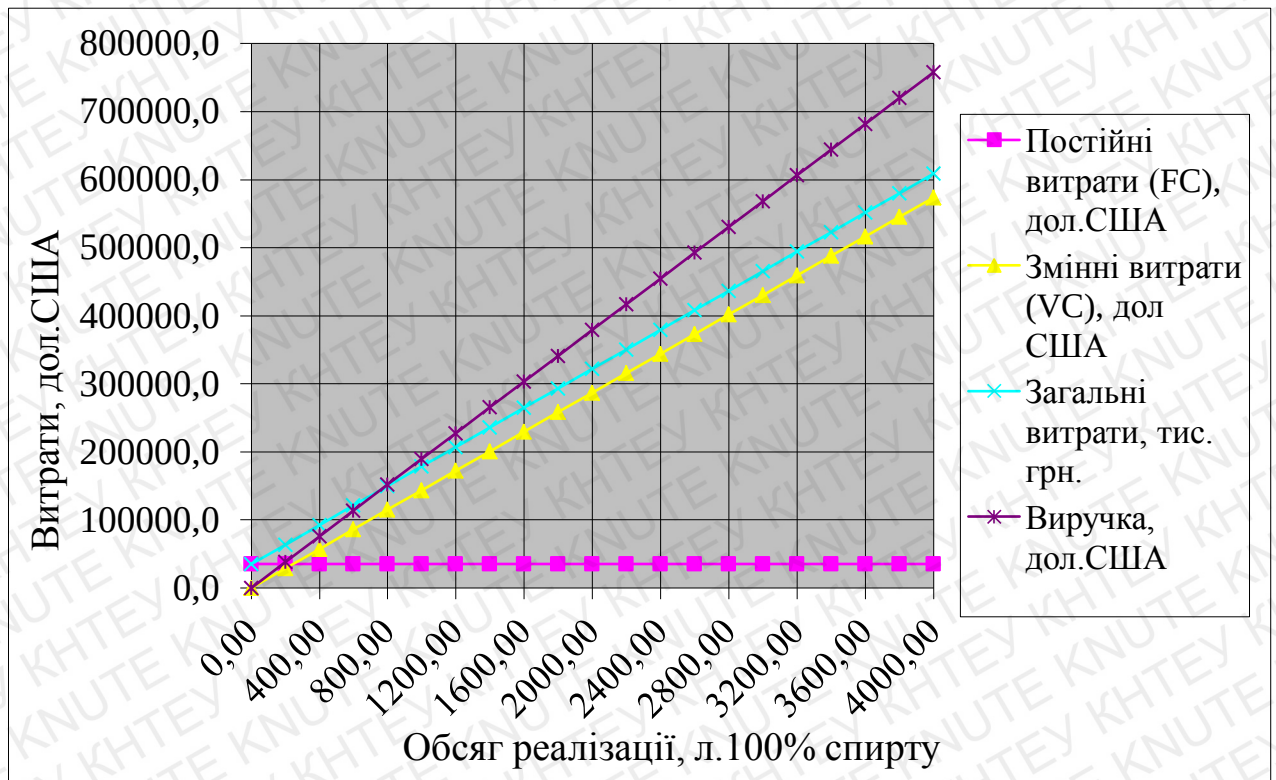


Рис. 3.1. Графік беззбитковості реалізації горілки «Зіркова»

Джерело: побудовано автором з використанням даних табл.3.4.

Отже, як бачимо з результатів розрахунків табл. 3.4 і рис. 3.1 (точка перетину прямих «Загальні витрати» і «Виручка»), точка беззбитковості для реалізації горілки «Зіркова» складає 733 л 100% спирту за рік, або 145713,07 дол. США. Це означає, що в запланованих умовах дохід, отриманий нижче вказаної суми буде приносити компанії збитки. Плановий обсяг реалізації – 4424,4 л. 100% спирту – перевищує точку беззбитковості в шість разів.

Розглянемо тепер графік беззбитковості реалізації горілки «Петрус» (рис. 3.2).

Як бачимо з результатів розрахунків табл. 3.4 і рис. 3.2 (точка перетину прямих «Загальні витрати» і «Виручка»), точка беззбитковості для реалізації горілки «Петрус» складає 1124 л 100% спирту за рік, або 124977,56 дол. США.

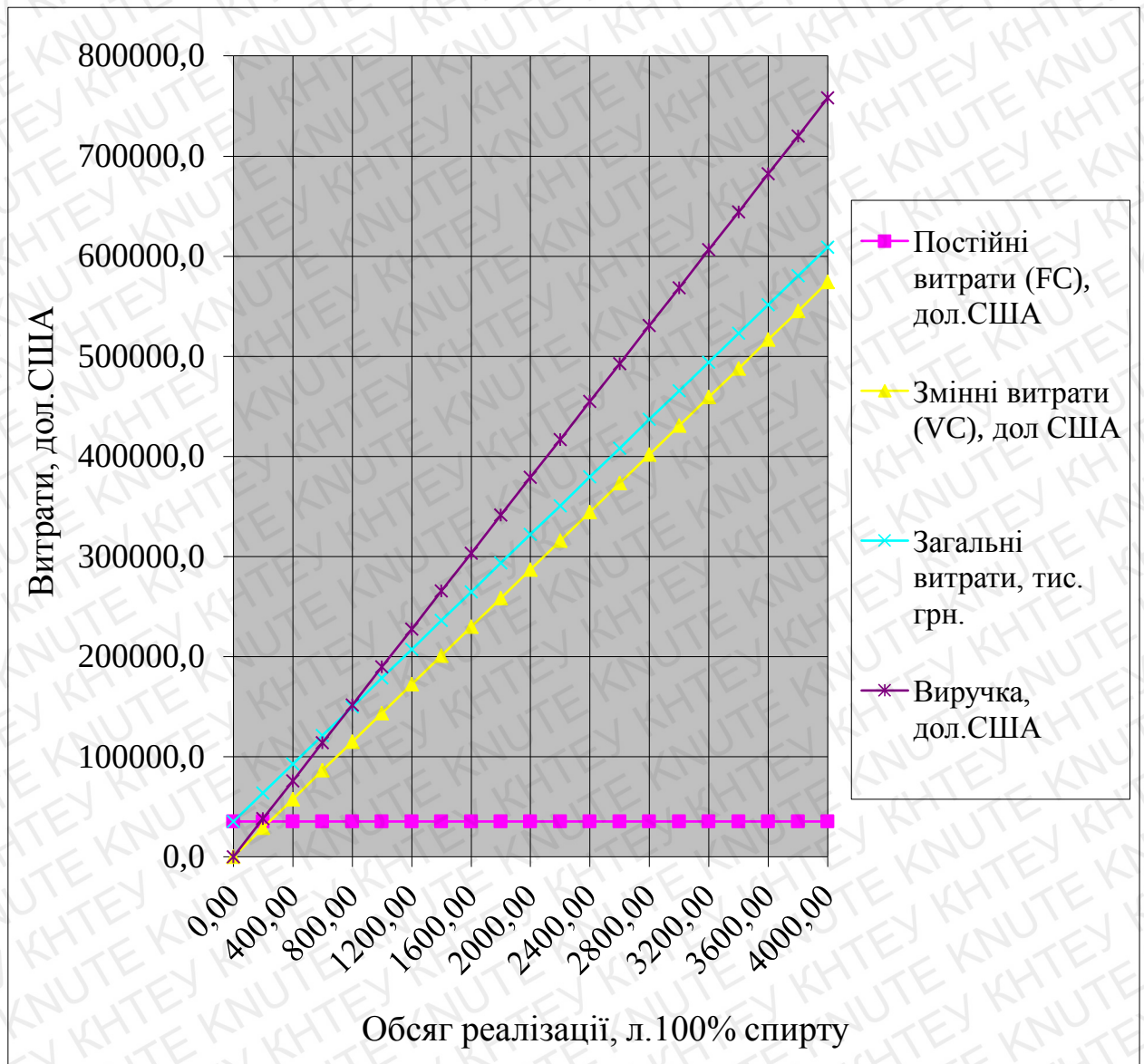


Рис. 3.2. Графік беззбитковості реалізації горілки «Петрус»

Джерело: побудовано автором з використанням даних табл.3.4.

Відповідно, графік беззбитковості реалізації горілки «Статус оригінальний» буде мати наступний вигляд (рис. 3.3).

Як бачимо з його результатів точка беззбитковості для реалізації горілки «Статус оригінальний» складає 761 л 100% спирту за рік, або 144224,72 дол. США, що відповідає отриманим раніше результатам.

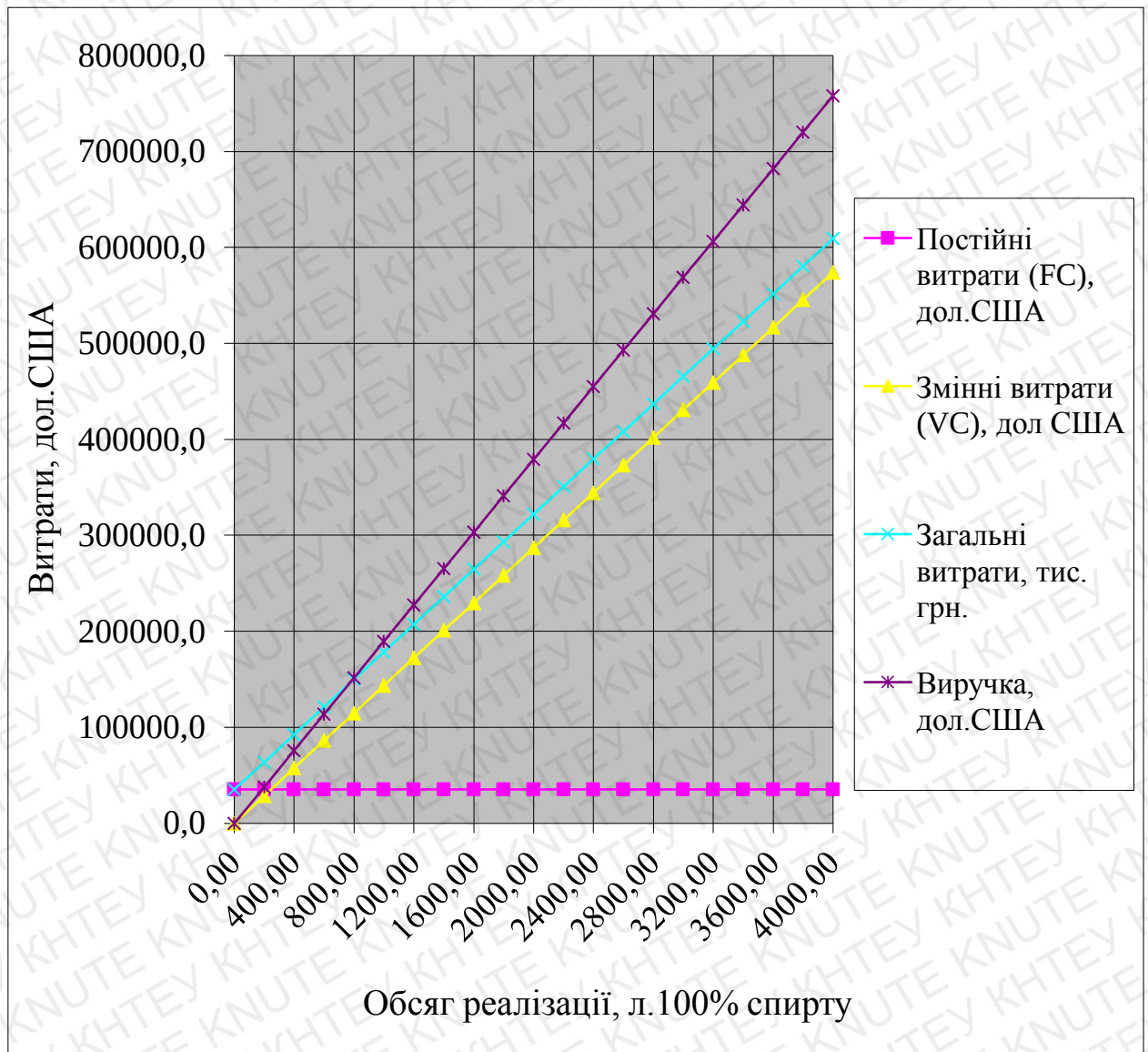


Рис. 3.3. Графік беззбитковості реалізації горілки «Статус оригінальний»

Джерело: побудовано автором з використанням даних табл.3.4.

Для визначення впливу на прибуток можливого зниження обсягу реалізації продукції можна використати запас міцності. Запас міцності – це величина, яку фактичний обсяг реалізації перевищує критичний обсяг реалізації. Він відображає граничну величину можливого зниження обсягу продажу без ризику зазнати збитків.

Показник визначається за формулою [37]:

$$ЗМ = ОР - ТБ, \quad (3.2)$$

де: ЗМ – запас міцності;

ОР – обсяг реалізації;

ТБ – точка беззбитковості.

Відповідно розрахунок запасу міцності за видами горілки компанії ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» наведено у табл. 3.5. Отже, як бачимо з розрахунку табл. 3.5, у грошових одиницях найбільший запас міцності має горілка «Зіркова» – 733,8 тис. дол. США. Сумарний запас міцності – більше мільйона дол., а саме 1,339 млн. дол., дозволяє керівництву компанії отримувати прибутки навіть за умови істотних коливань попиту на її продукцію.

Таблиця 3.5

Розрахунок запасу міцності за видами продукції ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор»

№ з/п	Показник	види продукції			Разом
		Горілка «Зіркова»	Горілка «Петрус»	Горілка «Статус оригінальний»	
1.	Плановий обсяг реалізації, л.100%спирту	4424,40	4187,25	2160,00	10771,65
2.	Плановий дохід від реалізації, дол. США	879509,36	465574,15	409373,05	1754456,56
3.	Загальні витрати, дол. США	703128,64	370231,24	344981,6	1418341,48
4.	Точка беззбитковості:				
	– натуральних одиниць, л.100%спирту	733	1124	761	2618
	– грошових одиниць, дол. США	145713,07	124977,56	144224,72	414915,35
5.	Запас міцності:				
	– натуральних одиниць, л.100% спирту	3691	3063	1399	4462
	– грошових одиниць, дол. США	733796,29	340596,39	265148,33	1339541,00

Джерело: складено автором з використанням даних табл.3.4.

Отже, в процесі дослідження було виділено дві найбільш прийнятні стратегічні альтернативи для виходу компанії ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок Африки:

- прямий експорт (відкриття представництва на території Африки) – проект А. Однак він передбачає одноразові витрати на формування представництва в цій країні;
- непрямий експорт (через посередника в Африці без відкриття представництва) – проект Б. Передбачає виплату щомісячної комісії посереднику за виконану роботу.

Використання критеріїв ефективності проектів допомагає аналітикові прийняти, схвалити або змінити проект. Вибір конкретного критерію для висновку про ефективність проекту залежить від певних чинників – наявної ринкової перспективи, існування обмежень на ресурси для фінансування проекту, коливань грошових потоків та можливості одержання прибутку. Хоча деякі критерії добре відомі й широко застосовуються, для аналітика вкрай важливо бути ознайомленим з можливими варіантами вибору, щоб обрати комбінацію, яка найбільш підходить для проекту.

Одним з найпоширеніших критеріїв визначення ефективності проекту є розмір його чистої приведеної вартості (NPV). Розрахунок NPV проводиться за такими формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t - B_t}{(1+i)^t}, \quad (3.3)$$

або

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.4)$$

де: B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати на проект у рік t ,

i – ставка дисконту;

n – тривалість (строк життя) проекту.

Проведемо розрахунок NPV для проектів А і Б (табл. 3.5) за вихідними умовами їх реалізації. При цьому враховуватимемо, що:

– протягом першого та другого років реалізації проектів запланований обсяг продажу продукції складатиме: горілка «Зіркова» – 4424,4 л.100% спирту; горілка «Петрус» – 4187,25 л.100% спирту; горілка «Статус оригінальний» 2160,0 л 100% спирт;

– протягом третього та четвертого років реалізації проектів запланований обсяг продажу продукції складатиме: горілка «Зіркова» – 5530,5 л.100% спирту; горілка «Петрус» – 5234,1 л.100% спирту; горілка «Статус оригінальний» 2700,0 л 100% спирту.

– при визначенні NPV для проекту Б розміри загальних витрат збільшені на виплати комісії посереднику за виконану роботу у межах 0,5% від обсягів виручки від реалізації.

Таблиця 3.6

Розрахунок порівняння проектів А та Б за критерієм NPV

Рік (t)	Витрати (B _t)	Вигоди (C _t)	Чисті вигоди (C _t -B _t)	Коефіцієнт дисконтування, $1/(1+i)^t$ при 10%	Чисті вигоди, C _t -B _t при 10%	Коефіцієнт дисконтування, $1/(1+i)^t$ при 15%	Чисті вигоди, C _t -B _t при 15%
<i>Проект А</i>							
0	144500,0	0,0	-144500,0	1,000	-14450,0	1,000	-14450,0
1	1418341,48	1754456,56	336115,08	0,909	305528,6077	0,87	292420,12
2	1418341,48	1754456,56	336115,08	0,826	277631,0561	0,756	254103
3	1746679,86	2193091,68	446411,82	0,751	335255,2768	0,658	293738,978
4	1746679,86	2193091,68	446411,82	0,683	304899,2731	0,572	255347,561
NPV					1078814,21		951109,659
<i>Проект Б</i>							
0	0,0	0,0	0,0	1,000	0,0	1,000	0,0
1	1489258,55	1754456,56	265198,01	0,909	241064,9911	0,87	230722,269
2	1489258,55	1754456,56	265198,01	0,826	219053,5563	0,756	200489,696
3	1834013,85	2193091,68	359077,83	0,751	269667,4503	0,658	236273,212
4	1834013,85	2193091,68	359077,83	0,683	245250,1579	0,572	205392,519
NPV					975036,156		872877,695

Джерело: складено автором з використанням даних табл. 3.4. та табл. 3.5.

При цьому для проекту А чиста приведена вартість NPV при ставці дисконтування 10% становить 1078,81 тис. дол. США, а при ставці 15% – 951,12 тис. дол. США, тоді як для проекту Б – відповідно та 975,036 тис. дол. США. та 872,877 тис. дол. США. Таким чином, перевагу у виборі варто

надати проекту А, оскільки чиста приведена вартість проекту А є більшою порівняно з проектом А.

Висновки до розділу 3

Отже, проведене дослідження надало змогу зробити наступні висновки.

1. Найбільш ефективною стратегією виходу ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок спиртних напоїв Африки є стратегія експортування, за всіма критеріями вона найкраща для діяльності української компанії на зарубіжному ринку.

Було запропоновано до реалізації три види горілки, як найбільш популярного напою на ринку Африки, зокрема точка беззбитковості для реалізації горілки: «Зіркова» складає 733 л 100% спирту за рік, або 145713,07 дол. США; горілки «Петрус» – 1124 л 100% спирту за рік, або 124977,56 дол. США.; горілки «Статус оригінальний» – 761 л 100% спирту за рік, або 144224,72 дол. США,

Сумарний запас міцності становить більше мільйона доларів США дозволяє керівництву компанії отримувати прибутки навіть за умови істотних коливань попиту на її продукцію.

2. В процесі дослідження було виділено дві найбільш прийнятні стратегічні альтернативи для виходу компанії ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок Африки: прямий експорт (відкриття представництва на території Африки) та непрямий експорт (через посередника в Африці без відкриття представництва).

Проведені розрахунки довели, що для ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» більш ефективним буде відкриття представництва на території ПАР.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, проведене дослідження стратегії виходу вітчизняного товаровиробника на закордонний ринок надало можливість зробити наступні висновки.

1. Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продажі.

Було встановлено, що стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок являє собою систематичний план потенційної поведінки підприємства на зарубіжному ринку, в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища.

Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: експортування; спільне підприємництво; пряме інвестування. Під експортом розуміється реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні. Спільне володіння – форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно. Стратегія прямого інвестування здійснюється шляхом придбання існуючого або створення нового підприємства.

Зваживши всі аргументи при виході на ринок іншої країни, підприємство повинно вести свою діяльність за такою схемою: попередні маркетингові дослідження ринків тих країн, що можуть становити інтерес; вибір конкретного цільового ринку; розробка стратегії виходу фірми на ринок; визначення комерційної пропозиції в розрізі товарів, послуг і цін,

розробка товарної, цінової, збутової й комунікативної політики фірми; підбір торговельного персоналу для реалізації експортної продукції.

Особливості вибору стратегії виходу вітчизняного товаровиробника на закордонний ринок були досліджені на прикладі ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» - найстарішого підприємства лікєро-горілочної промисловості України, яке не обмежене локальними рамками і успішно здійснює експорт до Німеччини, США, Грузії, Ізраїлю, Китаю, Росії, Молдови, Вірменії, Азербайджану, країн Балтії, Іспанії, Польщі, Канади.

2.3 метою розширення географічної структури експорту, було обрано Африканський континент. З усіх досліджуваних країн даного континенту, було обрано три країни з найбільшим рівнем споживання алкоголю. Зробивши всі необхідні розрахунки, було зроблено висновок, що найсприятливішою країною для експорту алкогольної продукції є ПАР, вона характеризується великою кількістю населення та значним рівнем вживання алкоголю. Крім того, варто відзначити, що ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» вже освоїв великий ринок Нігерії, тому треба зосередитися нині на країні з вищим рівнем розвитку, значною кількістю населення, сприятливим географічним положенням та значними обсягами вживання алкоголю.

Аналіз факторів макромаркетингового середовища дав змогу зрозуміти, що можливості компанії за своїми кількісними та якісними параметрами (експертна бальна оцінка з урахуванням вагового коефіцієнту) перевищують наявні загрози на ринку алкогольної продукції ПАР, що, в свою чергу, підтверджує доцільність виходу на ринок цієї країни.

3.3а даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, найбільшу кількість алкоголю, а саме 13,4 л/на душу населення споживають в Нігерії (5 місце у світі), друге місце посідає Габон з обсягами споживання 11,5 л/на душу населення (20 місце в світі), замикає трійку Намібія – 9,8 л/на душу населення (44 місце в світовому рейтингу).

Обсяги експорту алкогольної продукції за досліджуваний період скоротилися на 5,42%, хоча, порівняно з попереднім роком – спостерігається

їх зростання. Найбільшим експортером алкогольної продукції є ПАР – 80,68%. Імпорт алкогольної продукції скоротився за період аналізу на 18,22%, однак порівняно з 2017 роком зростає. Обсяги імпорту зросли в таких напрямках: ПАР – 12,21%, Кенія – 80,9%; в інші країни відбулося скорочення імпорту за досліджуваний період. Найбільшими імпортерами є ПАР, Намібія.

4. Аналіз основних показників діяльності товариства показав зростання доходу досліджуваного підприємства, зростання собівартості та зростання валового прибутку, проте в 2019 році ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» є збитковим.

Аналіз обсягів експорту ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» показав абсолютне зростання по всім товарним групам. Основними брендами досліджуваного товариства є: Status, The Highland Fox, Happy Leaf, Спелая, Горілочка, Чекушка, Давній рецепт, Златогор. Найбільше поставляється на експорт горілки, найменше - бальзамів.

Нині ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» успішно експортує свою продукцію в більш, ніж 15 країн світу. Запорукою успіху підприємства є не лише модернізація виробничих процесів та впровадження енергозберігаючих технологій, а й стабільний колектив. Найбільше підприємство експортує продукцію до Польщі, Німеччини та США.

ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» використовує прямий експорт, який передбачає, що товариство продає свої товари самостійно через експортний відділ, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордон та організація збору необхідної інформації про ринок. Експортна діяльність ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» є ефективною та з року в рік її ефективність зростає. Ефективність експорту підтримується економією витрат на експортні операції та забезпечується ефективним їх управлінням.

5. Було встановлено, що найбільш ефективною стратегією виходу ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок спиртних напоїв Африки є стратегія експортування, за всіма критеріями вона найкраща для діяльності української компанії на зарубіжному ринку.

Було запропоновано до реалізації три види горілки, як найбільш популярного напою на ринку Африки, зокрема точка беззбитковості для реалізації горілки: «Зіркова» складає 733 л 100% спирту за рік, або 145713,07 дол. США; горілки «Петрус» – 1124 л 100% спирту за рік, або 124977,56 дол. США.; горілки «Статус оригінальний» – 761 л 100% спирту за рік, або 144224,72 дол. США. Сумарний запас міцності становить більше мільйона доларів США дозволяє керівництву компанії отримувати прибутки навіть за умови істотних коливань попиту на продукцію.

6.В процесі дослідження було виділено дві найбільш прийнятні стратегічні альтернативи для виходу компанії ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» на ринок Африки: прямий експорт (відкриття представництва на території Африки) та непрямий експорт (через посередника в Африці без відкриття представництва). Проведені розрахунки довели, що для ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» більш ефективним буде відкриття представництва на території Африки. В випадку дотримання запропонованої стратегії підприємство отримає прибутки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: теорія, методи, практика : монографія / І. В. Бабій - Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-3», 2018 - 343 с.
2. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки / О. О. Бойко // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 7. - С. 31-40.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент : пер. с англ. / Х. Виссема. – М. : Финпресс, 2010. – 272 с.
4. Гаркавий В.В. Оцінка можливостей виходу української компанії на міжнародний ринок / В. В. Гаркавий // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddau_2011_2_47
5. Гребельник О.П. Митна справа: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 472 с.
6. Гвоздецька І. В. Особливості виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки / І. В. Гвоздецька, Т. Є. Ніч // Маркетингові інновації в економіці і бізнесі : монографія / за заг. ред. С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст – 2», 2013. – С. 68-77.
7. Двуліт З. П. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньої економічної діяльності підприємств / З. П. Двуліт, В. О. Педос // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 18. – С. 196-200.
8. Державна фіскальна служба України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/>
9. Ільчук П. Г. Типологія форм проникнення та присутності підприємства на закордонних ринках у межах формування та реалізації маркетингової стратегії інтернаціоналізації // П.Г.Ільчук //Проблеми економіки. - 2014. - № 4. - С. 275–281.
10. Івашків І. Аналіз основних етапів з прийняття рішень по виходу

- організації на зовнішні ринки / І. Івашків // Галицький економічний вісник. - 2013. - № 4. - С. 222-228.
- 11.Ковінько О.М. Міжнародна маркетингова стратегія як інструмент виходу на зовнішні ринки ТОВ «Барлінек Інвест» / О.М. Ковінько, Т.І. Дмитрієва // Східна Європа: економіка, бізнес та управління: електроннонаукове фахове видання, 2016. №5 (05). С. 17–20.
- 12.Козак Ю.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – Київ-Катовіце: Центр учбової літератури, 2016. – 289 с.
- 13.Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.П. Кісь; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2015. - 21 с.
- 14.Канівець О. Стратегія виходу підприємства на міжнародні ринки збуту / О.Канівець. - Економіка. - 2011. - №2 (109). - С. 43-47
- 15.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2016. – 464 с.
- 16.Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування / С. Конєв // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(3). - С. 297-300.
- 17.Ковтун Е.О.Фактори впливу на формування стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки. /Е.О. Ковтун, // Науковий журнал. «Молодий вчений». М.Херсон – 2017. - №4 (44). – Ч. V. - С. 669-673
- 18.Коровіна К.О.Стратегія виходу українських підприємств на зовнішні ринки / К.О. Коровіна. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1925/>
- 19.Ликбез для экспортеров. Экспорт в Африку: в чем шансы и риски для украинских компаний. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.liga.net/uaexport/all/article/eksport-v-afriku-v-chem-riski-i-vozmojnosti-dlya-ukrainskiy-kompan>
- 20.Минцберг Г. Школы стратегий. / Г.Минцберг, Б.Альстренд, Д.Лемпел. – СПб.: Питер, 2014. – 336 с.

- 21.Мамонтенко Н.С. Виклики інтернаціоналізації підприємства: від прийняття рішення до розробки стратегії / Н. С. Мамонтенко, К. В. Бабенко // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 11. - С. 154-158.
- 22.Набатова О. О. Стратегії інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу в Україні / О. О. Набатова // Економічна теорія та право. – 2017. – № 3. – С. 21–33.
- 23.Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 24.Офіційний сайт ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zlatogor.ua>
- 25.Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
- 26.Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер. – К. : Основи, 2016. – 392 с.
- 27.Пугачевська К.Й. Особливості просування товарів на міжнародні ринки / К.Й.Пугачевська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – вип.1(24). – С.132-137.
- 28.Портер М. Стратегія конкуренції / М.Портер. - пер. з англ. – К.: АРД, 2018.– 387 с.
- 29.Портер М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. – 6-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 453 с.
- 30.Ринок алкогольної продукції. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii>
- 31.Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 292 с.
- 32.Сапрун Г. Г. Дослідження особливостей та мотивації виходу торговельного підприємства на світові ринки // Scientific horizons – 2016:

- Materials of the XII International scientific and practical conference, 30.09-07.10.2016. – Sheffield: Science and education LTD. - Volume 2. - P.13-22.
- 33.Середа Н.М. Зовнішньоекономічні позиції конкурентної боротьби підприємств під час виходу на зовнішні ринки / Н.М.Середа // Світове господарство та МЕН. – 2018. - вип.22. – С.28-32.
- 34.Топ-10 країн, де вживають найбільше алкоголю. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/news/20204327-top-10-krayin-de-vzhivayut-najbilshe-alkogolyu>
- 35.Томсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 14-е изд. – М.: Вильямс, 2016. – 928 с.
- 36.Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок / Т.В.Харчук // Актуальні проблеми економіки. - № 8(98). - 2018. – С. 12–16.
- 37.Шинкаренко Р. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки / Р. В. Шинкаренко, В. В. Семенець // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 12. – С. 19-24.
- 38.Шаптала С.Д. Аналіз стратегій виходу на міжнародні ринки для українських підприємств / С.Д. Шаптала // 2-га міжнародна науково-практична конференція «Глобальні проблеми економіки та фінансів.- 2015. - С.136-138.
- 39.Bezant D. Tales of Soft Money — Nigerian Gin— [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://medium.com/@bdratings/tales-of-soft-money-nigerian-gin-c079d9d4b3ed>.
- 40.Statistics MRC. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.strategymrc.com>
- 41.Global Trends Report от IWSR. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.strategymrc.com>
- 42.Global status report on alcohol and health 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/en/

- 43.Unctad. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>
- 44.Transparency International. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://transparency.org>
- 45.IMF: World Economic Outlook – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://knoema.ru/IMFWEO2019Oct/imf-world-economic-outlook-weo-october>
- 46.Doing business 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>
- 47.WorldCat. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.worldcat.org>
- 48.Moonshine by country [Электронный ресурс] // Wikipedia – Режим доступа
до ресурсу: https://en.wikipedia.org/wiki/Moonshine_by_country.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка впливу політико-правових факторів макросередовища

№	Фактори	Експертна бальна оцінка	Варіант розв'язку проблеми та реалізації можливості	Загроза /мож- ливість
1.	Податок на прибуток			
	ПАР– до 28%	6	Оскільки в Україні підприємства сплачують 18% податку, тому потрібно підвищити ціни, щоб отримати запланований прибуток	Загроза
2.	Політичний ризик			
	ПАР – низький рівень ризику	9	так як рівень ризиків низький, ймовірність передбачуваних змін мінімальна	Можливість
3.	Корумпованість			
	ПАР (72 місце у рейтингу корумпованості)	8	Сприймається як більш корумпована країна; бізнес-середовище для ведення діяльності середньої сприятливості	Можливість
4.	Законодавча база			
	ПАР – законодавча база в певних провінціях має певні відмінності	5	Заборонена реклама алкогольної продукції, дозволено вживання – від 21 р.	Загроза
5.	Легкість сплати податків			
	ПАР (54 місце в світі)	7	Умови для ведення бізнесу середньої сприятливості	Можливість
6.	Дозвіл на імпорт			
	ПАР – дозвіл не потрібен	8	Мінімізація витрат часу на збір та оформлення документів для здійснення імпорту	Можливість
7.	Ставка ввізного мита			
	ПАР- 0%	10	Можливість мінімізації витрат компанії	Можливість

Додаток Б**Оцінка впливу економічних факторів макро-середовища**

№	Фактор	Експертна бальна оцінка	Варіант розв'язку проблеми та реалізації можливості	Загроза/ можливі ість
1.	Темп зростання ВВП			
	ПАР	9	Прогнози подальшого зростання помірні, ВВП зростає протягом останніх років, країна займає 33 місце в світі за обсягом ВВП	Можливість
2.	Середньорічний темп зростання галузі			
	ПАР– 8-10%	9	Гарні темпи зростання галузі, що дозволяє спланувати в подальшому більші обсяги поставок	Можливість
3.	Прогнозування показників попиту на сировину алкогольної продукції			
	ПАР – складнощів немає	7	Не потрібно витрачати кошти на додаткові дослідження	Можливість
4.	Середовище інвестування			
	ПАР – 1 місце	8	Мінімізація ризиків при здійсненні діяльності	Можливість
5.	Конкуренція			
	ПАР – значна кількість конкурентів	6	Потрібно постачати якісну продукцію, а також розглядати поставки в провінції, де немає концентрації конкурентів	Загроза
6.	Легкість підготовки та проведення бізнесу			
	ПАР 84 місце станом на 01.01.2020 Doing Business 2020	7	Середній показник ведення легкості бізнесу, як один з плюсів для виходу компанії на ринок	Можливість
7. Попит на новий асортимент алкогольної продукції				
	ПАР. Попит на новинки в галузі виготовлення алкоголю зростає	8	Експорт тільки якісного алкоголю	Можливість

Додаток В**Оцінка впливу демографічних факторів макросередовища**

№	Фактори	Експерт на бальна оцінка	Варіант розв'язку проблеми та реалізації можливості	Загроза/м ожливість
1.	Кількість населення			
	ПАР. Планується збільшення населення на 19,72% до 2100 року до 66,8 млн.осіб	8	Поступове збільшення алкогольної продукції на ринку	Можливіс ть
2.	Старіння нації			
	ПАР	3	Зменшує попит на ринку, негативно впливаючи на діяльність	Загроза

Оцінка впливу науково-технічних факторів макросередовища

№	Фактори	Експертна бальна оцінка	Варіант розв'язку проблеми та реалізації можливості	Загроза/м ожливість
1.	Кваліфікований персонал			
	ПАР – нестача кваліфікованої робочої сили в галузі, залучення до роботи іммігрантів	3	Керівництво країни зацікавлене у підвищенні кваліфікації кадрів, навіть дуже раді будуть іммігрантам	Загроза
2.	Асигнування на науково-дослідні роботи			
	Розробка нових видів алкогольної продукції	9	Значні інвестиції в галузь дозволяють проводити дослідження та розробки	Можливіс ть

Оцінка впливу культурних факторів макросередовища

№	Фактори	Експертна бальна оцінка	Варіант розв'язку проблеми та реалізації можливості	Загроза/можливість
1.	Тривалість робочого дня			
	в ПАР з 8:00 до 18:00	4	Підлашування під даний графік робіт	Загроза
2.	Довіра до національного виробника			
	ПАР	9	Не надто висока, головне ціна і якість	Можливість

Оцінка впливу факторів природного макросередовища

№	Фактори	Експертна бальна оцінка	Варіант розв'язку проблеми та реалізації можливості	Загроза/мо жливість
1.	Стихійні лиха			
	В ПАР дуже родючий ґрунт, проте сильні засухи, аномальні підвищення температури поверхневого шару води	5	Частіше за все компанії-виробники можуть нести збитки, пов'язані з несприятливими природними умовами	Загроза
2.	Температура повітря			
	Клімат ПАР різноманітний (зимові температури до мінус 10 досягають, а влітку досить спекотно – в деяких регіонах – до +35 градусів).	7	Проаналізувати, в які з регіонів вигідніше постачати алкоголь	Можливість

Додаток Є

Агрегований баланс ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» за 2015-2019 рр. (станом на кінець року)

Актив	Код рядка	2015	2016	2017	2018	2019
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	399	427	536	633	1497
Основні засоби:	1010	35263	31502	23735	16509	15650
первісна вартість	1011	77725	80933	77842	81138	84842
знос	1012	42462	49431	54107	64629	69192
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0	0
знос	1017	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1775	1775	1775	1910	1910
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	37437	33704	26046	19052	19057
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	28532	21978	22115	36852	22299
Виробничі запаси	1101	10014	6577	9194	10039	9333
Незавершене виробництво	1102	329	1174	800	961	553
Готова продукція	1103	18179	14217	12118	25849	12409
Товари	1104	10	10	3	3	4

Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6401	4365	10406	9922	8762
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0	0	0
з бюджетом	1135	989	1084	738	2299	3554
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	278	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	63	72	67	69	65
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	105	61	138	50	66
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3693	835	3915	109	4048
Готівка	1166	18	16	10	15	10
Рахунки в банках	1167	0	0	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	9	4	4	21	17
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	1195	39792	28399	37383	49322	38811
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0
Баланс	1300	77229	62103	63429	68374	57868
Пасив	Код рядка	2013	2014		2015	2017
1	2	3	4			
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6890	6890	6890	6890	6890
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0	0

Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	7298	7298	1678	1678	1678
Емісійний дохід	1411	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	1723	1723	1723	1723	1723
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	49024	34304	43528	46060	38779
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	64935	50215	53819	56351	49070
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	2389	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1000	1000	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1000	1000	2389	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська	1610	0	0	0	0	0

заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями						
за товари, роботи, послуги	1615	8531	8195	4923	9447	7170
за розрахунками з бюджетом	1620	674	602	290	299	255
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	710	761	838	789	225
за розрахунками з оплати праці	1630	1379	1330	1170	1488	1103
за одержаними авансами	1635	0	0	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0	0	45
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0	0	0	0
Усього за розділом III	1695	11294	10888	7221	12023	8798
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0
Баланс	1900	77229	62103	63429	68374	57868

Додаток Ж

Агрегований звіт про фінансові результати ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» (Звіт про сукупний дохід) за 2015-2019 рр.

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105061	122360	165733	183595	190759
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(99235)	(121911)	(136509)	(164918)	(180319)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	5826	449	29224	18677	10440
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0	0	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	(7675)	(10103)	(0)	(0)	(0)
Витрати на збут	2150	(803)	(685)	(9065)	(7601)	(6649)
Інші операційні витрати	2180	(0)	(0)	(1149)	(1220)	(1738)

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	(0)	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(2652)	(10339)	19010	9856	2053
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	(0)	(0)	(0)
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0	0	0
Інші доходи	2240	380	638	0	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	1234	1765	2302
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(6351)	(4489)	(0)	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	(7645)	(3447)	(11636)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(8623)	(14190)	12599	8174	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0	(0)	(0)	(7281)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	-1516	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(8623)	(14190)	12599	6658	(7281)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2013	2014	2015	2016	2017
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0	0	0

Інший сукупний дохід	2445	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-8623	-14190	12599	6658	-7281

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	77271	96854	68552	136643	153519
Витрати на оплату праці	2505	17201	18726	19645	18669	22299
Відрахування на соціальні заходи	2510	6554	7135	7485	7113	4906
Амортизація	2515	6134	6969	8090	10552	4563
Інші операційні витрати	2520	553	3015	42951	762	3419
Разом	2550	107713	132699	146723	173739	188706

Основні переваги і недоліки моделей виходу підприємства
на зовнішній ринок

Модель	Основні переваги	Недоліки, загрози, вимоги
А	1	2
Прямий експорт	– безпосередні контакти зі споживачем; – можливість швидше пристосуватися до вимог ринку; – повний контроль за маркетингом	– необхідність мати кваліфікований персонал експортної служби; – менший контроль за логістикою ніж у разі інвестування
Непрямий експорт	– прискорення виходу на ринок; – маркетингова компетентність посередників	– збут стандартних промислових та споживчих товарів; – відсутність контакту зі споживачами; – маркетингова залежність від посередника
Ліцензування	– мінімальний політичний ризик; – можливість проникнення на протекціоністські ринки	– неможливість контролювати виробництво та маркетинг ліцензованого товару; – перетворення ліцензіата в конкурента; – нижча прибутковість порівняно з прямим експортом та інвестуванням; – комерційний ризик
Франчайзинг	– швидкість виходу на ринок; – надійність захисту торговельної марки; – можливість одночасного виходу на декілька ринків; – відсутність або мінімальність витрат; – мінімальний політичний ризик	– складність пошуку надійного партнера; – обмежена прибутковість; – недостатній контроль; – можливість створення конкурента; – неможливість використання інших моделей у цій країні на час дії угоди
Управління за контрактом	– передінвестиційна стадія виходу на ринок; – можливість встановлення певного управлінського контролю над зарубіжним місцевим підприємством; – набуття маркетингового досвіду	– обмежена прибутковість; – обмеження на маркетинг товару; – тимчасовість; – залежність від стратегії партнера

А	1	2
Технічна допомога	– мінімальний політичний ризик; – довготерміновість	– пріоритет замовника; – відповідальність за кожну стадію контракту; – присутність на ринку обмежена термінами контракту
Угода “під ключ”	– довготерміновість; – гарантії сторони, що приймає; – прибутковість; – можливість вертикального та горизонтального інтегрування	– великі ресурсні вимоги; – необхідність мати та підтверджувати позитивний бізнес-імідж; – багатоаспектність контракту та складність переговорного процесу
Підрядне виробництво	– відносно невеликі фінансові та управлінські ресурси; – швидкий вихід на ринок; – уникнення проблем з місцевою власністю; – контроль над маркетингом; – ефективність застосування на маленьких та протекціоністських ринках	– складність вибору місцевого партнера; – необхідність, як правило, надання технічної допомоги; – можливість створення конкурента на майбутнє
Спільне виробництво	– мінімальний ризик виходу на ринок; – довготерміновість зв’язків	– залежність від партнера; – обмежений контроль виробництва та маркетингу
Пряме інвестування	– економія за рахунок витрат на виробництво та доставку; – збільшення обсягу реалізації, якщо встановлена імпортна квота або обмежені виробничі потужності вдома; – маркетингові переваги (адаптація товару, контроль за розподілом, гнучке просування, цінові маневри, післяпродажний сервіс, знання конкурентного середовища, імідж місцевої компанії)	– збільшення витрат на маркетинг – високі ресурсні вимоги; – вищий ризик втрат внаслідок високих ресурсних вкладень; – необхідність стратегічного планування; – значні витрати на маркетингові дослідження; – тривалий період окупності; – складність деінвестування у разі провалу або зміни стратегії