

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародного менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**“Інноваційна діяльність Київського пивоварного заводу Carlsberg
Ukraine в ЗЕД”**

Студент
2 курсу 2 групи
спеціальності
073 “Менеджмент”
спеціалізації
“Менеджмент ЗЕД”

Марчука Юрія
Ігоровича

Науковий керівник,
кандидат економічних
наук, доцент

П’янкова Оксана
Василівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних
наук, професор

Серова Людмила
Петрівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Виробничо-господарська інноваційна діяльність	
“Київського пивоварного заводу Carlsberg Ukraine”.....	6
1.1 Аналіз виробничо-господарської інноваційної діяльності	
“Київського пивоварного заводу Carlsberg Ukraine”.....	6
1.2 Дослідження зовнішньоекономічної діяльності “Київського	
пивоварного заводу Carlsberg Ukraine”.....	15
1.3 Аналіз впровадження інноваційної діяльності на підприємстві	
“Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine”.....	22
Висновки до 1 розділу.....	28
РОЗДІЛ 2 Нові ринки збуту продукції «Київського пивоварного	
заводу Карлсберг Україна».....	30
2.1 Вихід «Київського пивоварного заводу» на нові експортні	
ринки.....	30
2.2 Виокремлення можливих ризиків та майбутніх вигод від	
застосування експортної стратегії щодо розширення ринку.....	40
Висновки до 2 розділу.....	42
ВИСНОВКИ.....	44
Список використаних джерел.....	45
Додатки.....	51

ВСТУП

У сучасному невизначеному бізнес-середовищі, стійкі інновації є основою розвитку компанії в конкурентному середовищі. Вони можуть посилити довгостроковий позитивний вплив інновацій, поєднуючи економічний, екологічний та соціальний вплив і створюючи кращі умови. Термін «інновація» вперше ввів до наукового словника відомий австрійський та американський учений Йозеф Шумпетер. Вчений визначив інновацію як «будь-яку можливу зміну, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених технологій, та організаційних рішень у процесах виробництва, в постачанні продукту, в маркетингових заходах, та у післяпродажному обслуговуванні».

Існує думка, що інновації мають бути рівнозначними процесу створення нових технологічних продуктів, та поширення їх на всю економіку. У довгостроковій перспективі інновації мають бути основним джерелом процвітання та результатом творчої діяльності, спрямованої на розвиток, створення та поширення нових технологій, задля конкурентоспроможної продукції. Сучасні технології, впроваджують нові форми організації управління та методи управління, що адаптуються до ринкових умов, та нової економічної структури. Отже, узагальнюючи всі погляди та методологічні підходи щодо природи інновацій, визначаються такі характеристики [18]:

- інновація є доцільною і корисною зміною в попередньому стані, якого небудь об'єкту, чи процесу;
- ця зміна повинна отримати практичне застосування, і мати корисний результат;

- предметом цих змін можуть бути вироби, технології, організація виробництва, чи управління;
- інновації вважаються найважливішим засобом реалізації цілей та розвитку суб'єкта, результатом чого є підвищення ефективності його діяльності.

В українському законодавстві інноваціями названо новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва, або соціальної сфери, тобто при визначенні інновацій акцент робиться на кінцевому результаті наукового або науково технічного процесу, що спрямований на удосконалення у тій чи іншій сфері [15].

Актуальність та практична значущість роботи полягає в тому, що на сучасному етапі розвитку світової економіки, перехід до інформаційного суспільства відбувається поступово, що вимагає впровадження інновацій у всі галузі економіки. Промислові підприємства, завжди використовували інноваційні методи виробництва, а також випускали інноваційну продукцію для послуг. За сучасних умов, інноваційна продукція стає все більш важливим елементом. Тому дедалі важливішим, стає визначення ефективних концепцій, та методів оцінки вітчизняного простору. Для ефективного впровадження сталого інноваційного розвитку, необхідно розширити базу визначень, методів та інструментів [20]. Практична значущість випускної кваліфікаційної роботи, охоплює такі результати як:

- Проведення експериментальних розрахунків, та оцінки впровадження інноваційної діяльності підприємства;

- Планування виходу підприємства на нові ринки збуту, за допомогою впровадження інноваційної діяльності;
- Алгоритм прийняття рішень, для впливу на подальший розвиток даної компанії;

Завдання дослідження Дослідити вплив впровадження інноваційної діяльності підприємства суб'єкта ЗЕД “Київський пивоварний завод Carlsberg Україна” на зовнішньо-економічну діяльність”. Ця мета вимагає вирішення багатьох взаємозалежних завдань:

- Визначити вплив впровадження інноваційної діяльності підприємства на формування конкурентоспроможності, як елемента впровадження інноваційної діяльності;
- В основному оцінити «впровадження інноваційної діяльності у пивоварній галузі України» та описати його поточну ситуацію;
- Охарактеризувати інноваційну діяльність підприємства «Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine».

Об'єктом дослідження є ознайомлення з характеристиками впровадження інноваційної діяльності, підприємством “Київський пивоварний завод Carlsberg Україна”, та як це впливає на його конкурентоспроможність на вітчизняному ринку.

Предметом дослідження є інноваційна діяльність, досліджуваного підприємства, у зовнішньоекономічній діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи як: маркетингові дослідження, та порівняльний аналіз.

Інформація про використання інформаційних технологій, програмного забезпечення до неї входять офіційні рейтинги, та бази даних вітчизняних та зарубіжних підприємств, монографії, статті, опубліковані в журналах

вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні ресурси Інтернету, зокрема сайт компанії, та фінансові звіти компанії.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у тому, що результати та розроблені пропозиції щодо впровадження інноваційної діяльності, можуть бути використані у практичній діяльності підприємства суб'єкта ЗЕД «Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine»

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено наукову статтю на тему «Впровадження інноваційної діяльності підприємства суб'єкта ЗЕД «Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine»», яку опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, із списку використаних джерел з 27 найменувань, та додатків. Загальний обсяг роботи становить 43 сторінок, робота містить 9 таблиць, та 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1. Виробничо-господарська інноваційна діяльність «Київського пивоварного заводу Carlsberg Ukraine»

1.1 Аналіз виробничо-господарської інноваційної діяльності «Київського пивоварного заводу Carlsberg Ukraine»

«Київська пивоварня Карлсберг» розпочала свою роботу у 2004 році, і на даний момент є найсучаснішою пивоварнею в Україні. Вона втілює в собі найпередовіші пивоварні технології та архітектурні інновації.

Пивоварня має новітнє обладнання для пивної промисловості, виробництва

Бельгії, Німеччини та Швейцарії. При побудові самого технологічного процесу, було враховано новітні технології в енергозбереженні, медичному обслуговуванні та екології. Перевага «Київської броварні» полягає в зручності та функціональному плануванні закладу. Компанія «Carlsberg Ukraine» є частиною «Carlsberg Group», однієї з провідних пивоварних груп у світі, з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Бренд “Carlsberg” є одним із найвідоміших пивних брендів у світі, а такі бренди пива, як Baltika і Tuborg, входять до числа найбільш найпопулярніших пивних брендів у Європі. З моменту заснування в 1847 році, група стабільно працює і здійснює позитивний внесок в розвиток суспільства на всіх своїх ринках. У Carlsberg Group працюють понад 40 000 осіб, а продукція групи продається на більш ніж 150 ринках світу. “Carlsberg Group” - є одним із найбільших данських інвесторів, на території України. [1]

Компанія виробляє алкогольні та безалкогольні напої, під такими відомими брендами: Львівське, Карлсберг, Арсенал, Балтика, Квас Тарас, Хмільне, Seth & Riley's Garage, Somersby, Kronenbourg 1664, Grimbergen та ін. За даними видання «prozahid.com», компанія «Carlsberg Ukraine» 28 вересня 2021 року отримала відзнаку у рейтингу «найкращий платник податків України 2020 року» у номінації «Галузі переробної промисловості» у категорії найбільших компаній. [1] “Carlsberg Group” є одним із найбільших іноземних інвесторів та роботодавців в Україні. Штаб-квартира компанії, знаходиться у Копенгагені (Данія) [3].

«Київський пивоварний завод Карлсберг Україна» характеризується лінійною системою організації з чітко визначеним вертикальним типом приналежності, де керівник безпосередньо делегує завданнями підлеглих.

Станом на 2021 рік, загальна кількість працівників на підприємстві, становить більше 400 осіб. Основним елементом управління є Генеральний Директор, а далі за ієрархічною ланкою іде його заступник, який контролює процес виробництва у виробничому цеху. Корпоративна діяльність компанії, здається неможливою без цінностей компанії, що забезпечують побудову міцного взаємозв'язку, між корпоративною діяльністю, та внутрішнім і зовнішнім середовищем управління. Компанія «Carlsberg» має відомий девіз: «Варимо пиво, для кращого сьогодні і завтра» [3].

За даними 2020 року, частка пивної продукції “Carlsberg” на ринку України становить 30,3%, а частка квасу більше 40%, і вони займають лідируючі позиції на ринку (інформація незалежної роздрібно-аудиторської компанії Nielsen). «Київський пивоварний завод Карлсберг Україна» має у своєму складі найвідоміші бренди пива, серед українських брендів – «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Жигулі Запорізький Розлив», «Robert Doms» та. Іноземні бренди: Zatecky Gus, Carlsberg, Harp, Warsteiner, Killkeny, König Ludwig, Tuborg, Grimbergen, а також інші безалкогольні напої: ТМ «Розмайський ліс», «Квас Тарас», Somersby. «Київський пивоварний завод Карлсберг Україна» - офіційно зареєстрований в Україні, має самостійну власність, має поточні валютні рахунки в банках України, та інших країнах, також має зведені самостійні баланси. “Carlsberg Ukraine” - це окрема торгова марка, тобто має право використовувати окрему торгову марку, для маркування своєї продукції. Також на ньому є печатка з офіційною назвою компанії українською мовою. «Київський пивоварний завод Карлсберг Україна» реагує на зміну кон'юнктури ринку, розширюючи сферу діяльності в галузі, створюючи та підтримуючи системи безпечної діяльності, та мінімізуючи наявні ризики. Із підвищенням гнучкості, важливим аспектом підвищення потенціалу інноваційної

конкурентоспроможності, є врахування внутрішніх компонентів підприємства, особливо аналіз існуючої системи управління, яка являє собою сукупність взаємозалежних елементів управління [3].

Необхідним етапом вивчення виробничо-господарської діяльності підприємства, та його конкурентоспроможного потенціалу, є його фінансовий аналіз та аналіз управління. Аналіз фінансової діяльності - засіб вивчення фінансового механізму підприємства, процесу формування та використання фінансових ресурсів для здійснення діяльності. Аналіз фінансових результатів даного підприємства, за 2021 рік, ми можемо побачити у *Таблиці 1, 2*, в прикріплених додатках, у кінці роботи, ми можемо проаналізувати діяльність даного підприємства, за 5-річний період.

У сучасних ринкових умовах, здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні фактори, та впроваджувати інновації у виробництві, є головною умовою здатності підприємства продовжити своє існування, та бути конкурентноспроможним [26].

Ефективність виробництва та господарська діяльність підприємства, значною мірою залежать від його рентабельності, тобто рівня прибутку, отриманого від одиниці, вкладеного у виробництво капіталу (*Таблиці 1.1, 1.2, 1.3*) Діяльність підприємства визначається багатьма складними процесами, пов'язаними з кругообігом капіталу (фінансування, інвестиції в оборотні та необоротні активи, використання активів у виробництві, та збуті). [6].

Таблиця 1.1 – Показники платоспроможності компанії «Карлсберг»

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт автономії	Власний капітал Активи підприємства	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	власний оборотний капітал власний капітал	0,88	0,50	0,50	0,23	0,23
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	власні оборотні засоби матеріальні оборотні активи	0,24	0,06	0,06	0,01	0,01
Коефіцієнт фінансування	залучений капітал власний капітал	26,78	26,18	26,18	19,87	19,87

Джерело: Розраховано на базі даних компанії «Карлсберг»

Таблиця 1.2 – Показники ліквідності компанії «Карлсберг»

Коефіцієнт	Формула	2016/17	2018	2019/20
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи, поточні зобов'язання	1,2	0,8	0,9

Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи, поточні зобов'язання	0,9	0,3	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти, поточні зобов'язання	0,0	0,0	0,0
Чистий оборотний капітал(тис. грн.)	Поточні активи- поточні зобов'язання	1101,6	-466,7	-153,9

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності
«Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна»

Таблиця 1.3 – Показники рентабельності компанії «Карлсберг»

Показники:	Розрахунок:	Рік				
		2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт рентабельності активів	Прибуток активи	0,0036	0,036	0,038	0,14	0,16
Коефіцієнт рентабельності	чистий прибуток	0,1	0,094	0,01	0,05	0,09
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток Чиста виручка	0,01	0,034	0,05	0,02	0,02

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності
«Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна»*

Важливими показниками «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна» є загальні показники підприємства, та показники використання виробничих матеріалів. Загалом фінансовий стан підприємства можна вважати у хорошому стані, що свідчить про його конкурентоспроможність. Зростання собівартості реалізації також можна пояснити збільшенням обсягу реалізації. Якщо брати до уваги показник чистого прибутку, то у 2020 році він знизився, порівняно з аналогічним періодом у 2019 році, на 198 тис. грн, через непропорційне зростання собівартості продукції, а також у зв'язку із пандемією коронавірусу (Таблиця 1.1.4). З огляду на загальну продуктивність операційної системи, яка є на високому рівні, варто спостерігати покращення показників підприємства у 2022-25 році.

Таблиця 1.4 – Інформація про обсяги виручки, основних видів продукції підприємства, за 5-річний період.

Стаття	Рік	Всього виручки (тис. грн). Чистий фінансовий результат, прибуток підприємства.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2017	1005025
	2016	1005025
	2015	213424

Продовження Табл. 1.4

2018	1086424
2019	1632730

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності
«Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна»*

У додатках прикріплених до даної праці, ми зможемо більш детально розглянути, фінансові результати підприємства, які викладені в таблицях, за п'ятирічний період діяльності підприємства.

Слід зазначити, що виробнича система працює не на повну потужність, а приблизно на 50%, завантаженість обладнання постійно недостатнє, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства, а ресурси використовуються не максимально ефективно. У переважній більшості Європейських країн, показники споживання пива, дещо вищі ніж в Україні, у зв'язку із вищими доходами населення [3].

Щоб закріпити тенденцію сталого економічного розвитку, компанії необхідно інтегрувати інновації. Компанії потрібно попрацювати над створенням нових продуктів, та вдосконаленням існуючих, удосконалювати технологічні основи, та системи організації праці [7].

Якісний управлінський персонал, який якісно впроваджує інноваційну політику, може створити конкурентоспроможну продукцію для будь-якої компанії. На підприємстві «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна» працює високопрофесійний персонал [27].

Дослідження організаційної структури, та управлінських компонентів системи інноваційного потенціалу, дозволить підвищити ефективність корпоративної організаційної структури, організаційну культуру, якість комунікації, низку корпоративних цілей і стратегій [8].

Маркетинговий потенціал «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна» це набір інструментів компанії для здійснення маркетингової діяльності. Маркетингові функції «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна» виконують менеджери з продажу, торгові представники та їх менеджери, а також деякі логісти та генеральні директори.

Основними функціями корпоративної маркетингової діяльності «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна» є:

- Аналіз і прогноз ринку збуту;
- Аналіз галузевої конкуренції, попиту та цінової політики;
- Оцінка конкурентоспроможності продукції;
- Виконувати рекламні дії [3].

З метою безперервного вивчення змін ринкового середовища, та появи інновацій, менеджери технічних процесів «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна» систематично проводять маркетинговий моніторинг. Постійно аналізуючи конкуренцію в коливаннях цін, і контролюють поведінку конкурентів (виробництво і продаж нової продукції, організація збуту, ціноутворення, бізнес-політика.

Основними завданнями корпоративної маркетингової діяльності є збір, обробка та зберігання інформації, підготовка даних для прийняття управлінських рішень, формування попиту та стимулювання збуту [9].

1.2 Дослідження зовнішньоекономічної діяльності “Київського пивоварного заводу Carlsberg Ukraine”

“Київська пивоварня Carlsberg” - підприємство зайняте у сфері виробництва пивної продукції. Вона входить до складу “Carlsberg Group”, одного з найбільших виробників пива в Європі. За внутрішньою інформацією компанії, “Київська Пивоварня Карлсберг” є однією із найсучасніших пивоварень у Східній Європі. На «Київській Пивоварні» впроваджені система менеджменту якості ISO 9001:2008.

За результатами аудиту «Київська Пивоварня Карлсберг» є першою у Східній Європі, та четвертою у Групі Carlsberg яка отримала сертифікат «Харчової безпеки із високими вимогами» FSSC 22000:2011.

До основних конкурентів компанії на вітчизняному ринку належать: ПАТ «Сан-ІнБев Україна», «компанія Оболонь», «Перша Приватна Броварня» та інші. Кожен із конкурентів компанії вже має налагоджену споживчу аудиторію, та ту чи іншу частку ринку залежно від регіону. Різні конкуренти мають різні цілі, слабкі сторони та переваги, які не слід ігнорувати, адже необхідно сформулювати стратегію контролю над кожним конкурентом, інакше це може призвести до несподіваного результату, перерозподілу ринку без переваги ПАТ «Карлсберг Україна» [5].

До основного конкурента компанії, належить ПАТ «Сан-ІнБев Україна» яке входить до п'ятірки найпотужніших виробників споживчих

товарів. Компанія має у своєму складі понад 200 брендів пива, серед яких: світові бренди пива, такі як: Budweiser, Stella Artois, Corona Extra, Beck's, Leffe, Hoegaarden та ін.

Табл.1.5

Основні виробники у пивоварній галузі України)

Основні виробники пива України у період: 2015-2020 рр. (частка продукції на ринку в процентах,%)			
Гравець ринку	2015- 2017 рр	2018 р.	2019- 2020 рр.

Продовження Таблиці 1.5

“Sun InBev”	36%	30%	29%
“Оболонь”	29%	29%	28%
«Carlsberg Ukraine»	28%	32.5%	30.3%
“Перша приватна броварня”	3%	4%	6%
Інші виробники	4%	4,5%	6,7%

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства “Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine”.

Якщо брати правову базу, то в Законі України про «Зовнішньоекономічну діяльність» передбачено таке визначення: експорт (експорт товарів) – це товари, що реалізуються в Україні суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, для іноземних суб'єктів господарювання. Ці товари вивозяться через митний кордон України, у тому числі реекспортуються.[22]

Сьогодні компанія «Carlsberg Ukraine» є лідером на ринку пива України, але на експортному, вона частково поступається конкуренту, компанії «Оболонь». Згідно даним аналітичної компанії Nielsen, у 2018 році компанія «Carlsberg Ukraine» офіційно зайняла перше місце на ринку пива в Україні, з часткою ринку 32,5%. Таким чином, компанія «Carlsberg Ukraine» вперше у своїй історії, стала офіційним лідером ринку пива в Україні. За підсумками 2020 року, частка ринку «Carlsberg Ukraine» складає 30,3% в натуральному вираженні. Сидр Somersby, та Квас Тарас продовжують займати лідерські позиції в своїх продуктових категоріях, а бренд «Львівське» вперше в своїй історії офіційно став номером один, на вітчизняному ринку. [5] Таким чином, компанія «Carlsberg Ukraine» продовжує займати лідерські позиції. (таблиця 3).

У забезпеченні споживчого попиту, «Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine» виготовляє також безалкогольні напої, які є також конкурентоспроможним продуктом на ринку, а потенціал і реальна ємність ринку цільової аудиторії українських споживачів дуже великі. Існуючі конкуренти, які виробляють також цю продукцію, можуть значно ускладнити можливості ПАТ «Карлсберг Україна», та зміцнити свої позиції в даній галузі [4].

За підсумками 2020 року, «Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine» витратив на інновації 339 121 тис. грн (витрати на маркетингові інновації), та 5 141 грн (у напрямку зв'язків із громадськістю). [2]

«Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine» адаптується до попиту ринку. Розглядаючи галузь, в якій працює компанія, «Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine» можна відзначити за низку інновацій, які впроваджує компанія у свою діяльність, а саме:

- План навчання та навчання персоналу;
- Інноваційна інформаційна система управління підприємством;
- Інноваційний маркетинг;
- Інноваційний конфігуратор;
- Спеціальні виставки та покази;
- Інноваційна CRM-система для взаємодії з клієнтами;
- Інноваційне програмне забезпечення для швидкої обробки інформації[5].

Все це може підвищити інноваційну конкурентоспроможність «Київського пивоварного заводу Carlsberg Ukraine» вже у найближчому часі, та надати йому певну перевагу над конкурентами.

Сьогодні, щоб боротися з конкурентами та утримувати свої позиції на ринку, компанії-конкуренти «Київського пивоварного заводу Carlsberg Ukraine» виводять на ринок нові марки пива, у тому числі власні бренди фірмової пивної продукції, виробленої або експортованої з інших країн.

Компанії-конкуренти, відкривають нові фірмові магазини. Проводять успішні креативні рекламні кампанії, та не залишають споживачів байдужими. Підвищення якості власної продукції та переобладнання, допомагає компаніям конкурувати на вітчизняному ринку.

Однак слабкі сторони у них все ж є, якість продукції недостатньо висока, вузька товарна група, а ринок збуту є не надто великий [8].

Загалом у 2021 році частка ринку пивних компаній змінюється через перехід ринку на високоякісне пиво. Таким чином, позиції компаній, що орієнтуються на більш масові сегменти ринку, значно ослаблені. У загальній структурі експорту компанії найменшу частку займають мінеральна вода та безалкогольні напої – 3%, а пивна продукція – 97%. [5]

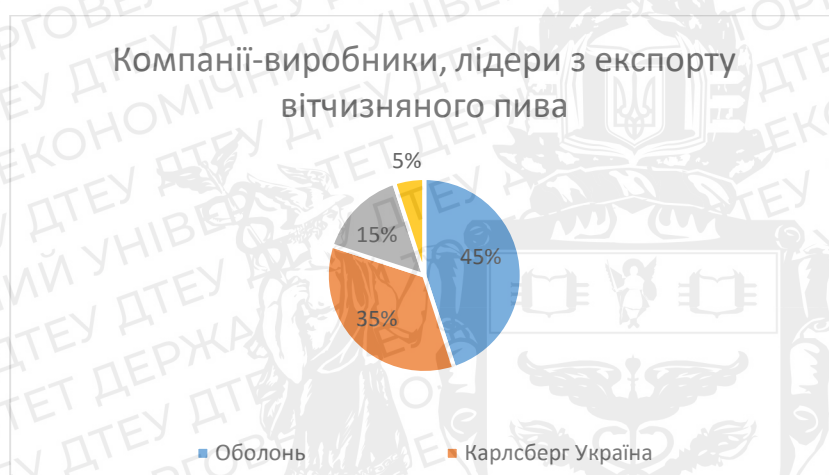
Реорганізація інноваційної діяльності, на «Київському пивоварному заводі Carlsberg Ukraine» включає наступні заходи:

1. Поглиблене та всебічне дослідження ринку маркетингової діяльності компанії.
2. Використання сучасних методів фінансового менеджменту, для пояснення фінансових функцій у підприємницькій, інвестиційній та фінансовій діяльності.
3. Усунення технічних дефектів (Придбання необхідного обладнання в оптимальній кількості).
4. «Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine» запровадив найбільш гнучку систему ціноутворення, для задоволення попиту ринку [11].

Українське пиво експортується у майже 60 країн світу, з яких основна частка припадає на східноєвропейські держави: 8%, особливо в Білорусь та Молдову. З 2018 по 2020 рік, лідером по імпорту пива продукції Carlsberg, стала Білорусь, а Польща скоротила імпорт даного виробника, у зв'язку з високою конкуренцією у ЄС. У 2020 році, найбільшим споживачем українського пива стала Молдова. Литва показала збільшення експорту. Литва збільшила імпорт української продукції з 8% до 15%. Грузія та Ізраїль, входять також до п'ятірки лідерів. У призмі експорту вітчизняного

пива, лідером є виробник ПАТ «Оболонь», який у першому півріччі 2020 року склав 45% від загального експорту. У 2020 році частка експорту компанії збільшилася на 10%. «Карлсберг Україна» посідає друге місце з часткою 35%. Третє місце займає «SUN InBev Ukraine» з часткою 15% [5].

Компанії-виробники, лідери з експорту вітчизняного пива



Джерело: Розраховано автором

Механізми здійснення експортної діяльності – це способи внутрішньо системного міжрівневого перетворення або трансформація певних зовнішньоекономічних відносин, а саме експортно-імпортних операцій, що виникають у процесі розвитку зовнішньоекономічних відносин між вітчизняними підприємствами і закордонними покупцями. Цей механізм охоплює: суб'єкти, об'єкти, «дерево цілей», суб'єктів експортно імпортних створення позитивного іміджу підприємства на вітчизняному ринку розширення ринків збуту з метою збільшення очікуваної норми доходу перерозподіл ринку, який змушує підприємство здійснювати пошук нових партнерів за межами локального ринку місткість ринку, яка не дозволяє реалізовувати усі вироблені активи переорієнтація на експортну діяльність у зв'язку з більшою прибутковістю

реструктуризація підприємства операцій, систему способів та інструментів реалізації цілей, моніторинг, діагностику, оцінку досягнутих результатів і корекцію окремих механізмів експортної діяльності. Ще до початку роботи над планами та організацією експортної діяльності підприємству дуже важливо володіти інформацією з таких питань:

- які саме форми зовнішньоекономічної діяльності слід обрати;
- в яких умовах слід здійснювати експортну діяльність;
- що і коли експортувати;
- які ресурси має підприємство для експортної діяльності;
- якою повинна бути структура управління експортом;
- якого результату очікують від експорту (приблизний розмір прибутку, рентабельність, розміри розширення збуту, валютна виручка)[18].

З огляду на розвиток вітчизняного ринку, та постійну увагу до споживачів, які постійно потребують інновацій, «Карлсберг Україна» демонструє досить високі інноваційні показники, що відповідають за якість та кількість технологічних інновацій. З модернізацією та оптимізацією виробництва, впровадженням нових ліцензійних марок пива, та безалкогольних напоїв, а також впровадженням найсучасніших маркетингових, технологічних та управлінських планів [5].

Тому, ми пропонуємо даному підприємству у 2022 році, спланувати ряд продуктових інновацій, з метою збільшення продажів для збереження частки інноваційної продукції компанії на ринку.

1.3 Аналіз впровадження інноваційної діяльності на підприємстві “Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine”

Компанія «Carlsberg Group» має власну стратегію розвитку компанії, яка називається Стратегія SAIL '22. Вона була запущена у березні 2016 р. для того, щоб підсилити ключові напрямки бізнесу, створити умови для зростання компанії в заданих напрямках і принести більше прибутку нашим акціонерам. Місія стратегії SAIL '22 полягає в тому, щоб досягти статусу найбільш Успішної, найбільш Професійної та найбільш Привабливої пивоварної компанії на обраних нами ринках. Стратегія “SAIL 22” зосереджена на трьох ключових пріоритетах: «Зміцнення основних брендів», «Стійке зростання» та «Створення культури переможців». Компанія обрала саме ці напрямки, адже їх розвиток дозволить забезпечити посилене зростання вартості для акціонерів компанії.

Компанія «Carlsberg Group» розробила стратегію “SAIL'22” на базі багаторічного досвіду роботи компанії на світових ринках, та широкого обсягу накопичених знань, адже компанія прагне підтримувати корпоративну культуру командної роботи, та забезпечити швидку реалізацію своїх амбітних цілей. Дана стратегія триває вже 5 рік, і наразі її результати підтверджують впевненість компанії, що SAIL'22 і надалі допомагатиме компанії підвищувати доходи та чистий прибуток компанії [12].

Також зазначимо, що компанія заснувала програму «Ціль 4 Нулі: Спільними зусиллями для створення майбутнього». «Carlsberg Ukraine» увійшла до «ТОП-20 екологічного плану підприємства», описаного журналом «Сила грошей». Засновники рейтингу врахували не лише обсяг екологічних інвестицій, а й важливість даних проектів для захисту здоров'я українців та покращення екологічних умов в країні загалом.

Як частина «Carlsberg Group “Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine”» керується своєю відповідальною стратегією розвитку: «Цілі 4 Нуль: Працюємо разом, щоб створити майбутнє». Цей план був запущений у 2017 році і він включає чотири основні цілі: «нульовий слід вуглецю», «нульові втрати води», «нуль безвідповідального споживання» та «нуль аварій». Він був розроблений у співпраці з провідними світовими експертами. Цілі програми засновані на наукових методах, і призначені для функціонування в рамках цілей сталого розвитку ООН.

В Україні мета програми «4 нулі» – це план спільної роботи на майбутнє, встановлюючи новий галузевий стандарт сталого розвитку.

В Україні ціль 4 нулі, це план роботи разом на майбутнє, який встановлює новий галузевий стандарт сталого розвитку. Компанія щодня прагне зробити виробництво максимально екологічним, і захистити якомога більше природних ресурсів. “Київський пивоварний завод Carlsberg Ukraine” є найбільш енергоефективним заводом в Україні [12].

Для зменшення споживання електроенергії та природного газу, компанія використовує альтернативні джерела енергії - пару та біогаз. За підсумками 2018 року майже 11% природного газу було замінено на біогаз. «Carlsberg Ukraine» особливо дбайливо ставиться до водозбереження, що робить компанію однією з найефективніших компаній з водозбереження в «Carlsberg Group».

Повторне використання скляних пляшок Carlsberg, допомагає зменшити викиди вуглекислого газу, зберегти природні ресурси та зменшити темпи зростання сміттєзвалищ.

У 2018 році більше 130 мільйонів скляних пляшок, було використано повторно. На це припадає приблизно 45% вторинних продажів склотарного пива.

Рік за роком «Carlsberg», який працює на більш ніж 150 ринках по всьому світу, демонструє прогрес, досягнутий у досягненні «Цілей сталого розвитку», таким чином демонструючи важливу інформацію про те, що компанії можуть відігравати ключову роль у вирішенні глобальних проблем. Зміна клімату, обмежене постачання питної води, бідність та інші проблеми. Компанія поставила перед собою дуже амбітні цілі, але тільки ці цілі можуть створювати унікальні екологічні інновації, які зараз так необхідні нашій країні та всьому світу [3].

«Екологічний проект ТОП-20» був присвячений відзначенню для найкращих екологічних проектів, які були реалізовані вітчизняними та іноземними компаніями в Україні. Перемогу в ньому здобула компанія «Карлсберг Україна». Важливим критерієм відбору для участі, була наявність реалізованих та запланованих екологічних проектів, і не тільки великих інвестицій, але й важливих для здоров'я громадян України проектів. Покращення екологічної ситуації країни, та підвищення її технологічного потенціалу. Даний рейтинг був складений на основі загальнодоступних даних про діяльність компанії у 2020 році.

11 жовтня 2019 року в Копенгагені відбувся всесвітній саміт «C40» з екологічної стабільності. «Carlsberg Group» повідомила про свої досягнення у виробництві першої у світі «паперової» пивної пляшки, з 100% екологічно чистого деревного волокна. «Carlsberg» випустила два нових прототипи першої партії «паперових» пивних пляшок. Обидва виготовлені з екологічно чистого деревного волокна, яке повністю підлягає переробці, та має внутрішній бар'єр, що дозволяє зберігати пиво в пляшках. В одному прототипі використовується тонкий бар'єр з переробленої полімерної плівки ПЕТ, а в іншому — бар'єр з полімерної біопластичної плівки ПЕФ. Ці прототипи є проміжним кроком, до кінцевої мети - повної біопляшки без полімеру. Але також ще потрібно протестувати бар'єрну технологію.

Тестування бар'єру на основі полімерів, допоможе дослідити та розробити пляшку, яка не тільки підлягає переробці, але й не містить полімерів.

Компанія завжди прагнула до кращих та екологічно чистих рішень, для упаковки. Іноді це означало повне переосмислення того, як це робиться, а саме вихід за рамки існуючих технологій та подолання технічних труднощів», - прокоментувала Міріам Шінглтон, віце-президент з розвитку групи «Carlsberg Group»[13] .

У 2015 році компанія разом зі своїм партнером, експертом в галузі інновацій, розпочала проект з розробки екологічно чистих пляшок з деревного волокна, завдяки яким було створено компанію з виробництва паперових пляшок «Paboco».

Пізніше інші провідні компанії світу вирішили приєднатися до Carlsberg. Інноваційне прагнення Carlsberg створити екологічну упаковку, не є новим.

У 2018 році данська пивоварня запустила ряд інновацій у сфері упаковки: перероблена термоусадочна плівка; екологічні чорнила для написів етикеток; Snap Pack, який використовує спеціальний клей замість плівки.

Покращення упаковки «Carlsberg є частиною її багаторічного шляху до вдосконалення та інновацій, включно з розвитком наукових революційних винаходів, таких як чисті дріжджі і шкала pH.

Вже кілька років поспіль «Carlsberg Ukraine» підтримує громадських активістів, які пропагують збір сміття в Україні.

З 2020 року громадська організація «Зелена Україна» прагне розвивати екологічну свідомість громадян, та надавати українцям

систематичні поради як позбутися побутових відходів, тим самим зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище.

«Співпраця» між ГО «Зелена Україна» та «Carlsberg of Ukraine» триває досі. Частину коштів компанія спрямує на ремонт першого в Україні громадського сортувального приміщення. Пізніше будуть розроблені навчальні плакати та інструкції.

Співпраця з громадськими організаціями надихнула «Carlsberg Ukraine» на впровадження екологічних ініціатив у своїх офісах. Це включає навчальні семінари щодо сортування та сортування офісного сміття [14].

25 вересня 2020 року відбувся перший віртуальний конкурс на підтримку «цілей сталого розвитку ООН». Бренд «Балтика 0» став освіжаючим партнером цієї події, пропагуючи м'яке та відповідальне споживання.

Мета конкурсу - привернути увагу громадськості, та підтримати збір коштів, на освітню програму молодих українських підприємців у рамках «Цілей сталого розвитку ООН». Організатори заходу запросили українські компанії, та увесь відповідний персонал зробити вагомий внесок у майбутнє країни, та взяти участь у розробці програм інноваційної, та підприємницької освіти, для української молоді. Десять учасників естафетної гонки, отримують щомісячний запас «Балтики 0».

Нуль без відповідального споживання є однією із стратегічних цілей сталого розвитку Carlsberg Ukraine. Програма «Ціль 4 Нулі: працюємо разом, щоб створити майбутнє», яка базується на цілі сталого розвитку ООН № 3: Здорове тіло та благополуччя, та має на меті заохочувати відповідальне споживання пива. Тому компанія продовжує розширювати асортимент безалкогольної продукції, щоб у споживачів завжди був інший вибір. Бренд «Балтика Нуль» є лідером, у сфері безалкогольних напоїв,

чудовий спосіб підкріпитися після занять спортом, взірць відповідального споживання.

Внутрішній фонд «Carlsberg Ukraine» сьогодні виділяє 3 мільйони гривень на боротьбу з пандемією коронавірусу, яка щороку підтримує науковий розвиток України.

Компанією було придбано три апарати штучної вентиляції легень, та вісім генераторів кисню для Запоріжжя, та лікарень області, за кошти українського наукового проекту «Carlsberg Fund».

З моменту свого заснування «Carlsberg» був відданий глобальній науці. Щорічний конкурс, мільйонне фінансування - все це для підтримки майбутніх наукових сенсацій.

Вже два роки поспіль компанія проводить конкурси наукових проектів, для українських вітчизняних вчених. На кращі ініціативи компанія щорічно виділяє понад 1 мільйон гривень. Проте цього року перед людством постала глобальна проблема, яка потребує вирішення тут і зараз. Щоб підтримати українських лікарів, компанія «Carlsberg» скасувала багато проектів. На боротьбу з пандемією спрямовуються всі кошти грантів та організацій заходів. [3].

«Carlsberg» завжди підтримував суспільство, в кризових ситуаціях. Так було з моменту створення першої пивоварні «Carlsberg». Після спалаху епідемії холери в 19 столітті засновник Я.К. Якобсон почав будувати водопровід у Копенгагені. Після руйнівної пожежі він також відновив музей замку Фредеріксборг, важливу пам'ятку Данії. Таких прикладів є багато. Але головне те, що він не залишив позаду, свою філософію: робити світ кращим, і прагнути до досконалості. Бренд «Carlsberg» дотримується цієї філософії та бере на себе соціальну відповідальність [3]. Компанія щороку виділяє кошти на реалізацію наукоємних проектів серед українських вчених

для підтримки наукового розвитку в Україні. Зіткнувшись із пандемією у 2020 році, компанія зрозуміла, що потрібно негайно вжити заходів, тому виділила кошти на закупівлю необхідного обладнання та засобів захисту для вітчизняних медичних закладів. Наступного року компанія знову підтримуватиме найкращі наукові ідеї українців. Ми переконані, що тільки разом ми зможемо мати краще завтра.

Слід зазначити, що “Carlsberg Ukraine” закупила близько 8 тис. захисних медичних костюмів для українських лікарень, та передала їм безалкогольну продукцію.

Завдяки співпраці з такими експертними організаціями, як WWF, Corporate Social Responsibility (BSR) і Carbon Fund, компанія тепер має більш детальне розуміння наслідків своєї діяльності. Підготовча робота компанії з цими організаціями у 2020 році заклала міцну основу, для досягнення нової довгострокової мети – відповідального розвитку.

“Carlsberg Group” прагне зробити свій внесок у відповідальний розвиток суспільства. Його стратегія полягає у скороченні викидів вуглецю, відповідно до Паризької кліматичної угоди, що відповідає цілям сталого розвитку ООН [15].

При формуванні власної програми компанії «Together Towards ZERO», компанія орієнтується на створення умов, для максимально екологічного виробництва, і повністю відповідальною ланцюжка постачання і збуту.

Висновок до 1 Розділу:

Узагальнюючи проаналізовані показники, та їх вплив на господарську діяльність, можна зробити висновок, що фінансовий стан «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна» є задовільним. Фінансово-економічні показники у 2020 році продемонстрували тенденцію до зниження. Цей висновок можна підтвердити скороченням чистого прибутку з 2019 по 2020 рік на 198 тис. грн.

Підвищення ефективності використання власного капіталу, є ознакою підвищеного попиту на послуги, що надаються підприємством, тому відбувається процес розширення кількості реалізації продукції, а водночас зниження рентабельності власного фінансування. джерел, що призводить до погіршення інвестиційної привабливості [17].

Коефіцієнт ефективності власного капіталу підприємства має хвилеподібну динамічну характеристику, зокрема погіршення цього показника у 2020 році, свідчить про зниження продуктивності господарської діяльності «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна».

За результатами аналізу фінансово-економічних показників «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна» встановлено, що рівень платоспроможності компанії в останні роки характеризується ослабленими позиціями, що безумовно матиме певні негативні наслідки, в основному через малий коефіцієнт власного капіталу, та високу залежність, за рахунок зовнішніх джерел. Тому нами рекомендується сформулювати заходи, для стабілізації свого фінансово-економічного стану.

Сьогодні необхідними заходами для «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна» є

- 1) Підвищення інвестиційної привабливості
- 2) Максимізація оборотних коштів

РОЗДІЛ 2

Нові ринки збуту продукції «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна»

2.1 Вихід «Київського пивоварного заводу» на нові експортні ринки

Завдяки експортним та ліцензійним угодам, «Carlsberg Group» працює на більш ніж 100 ринках по всьому світу, закріплюючи міцні ринкові позиції на цих ринках, завдяки динамічному партнерству та видатному обізнанню ринку. Крім того, «Carlsberg Group» управляє компаніями, у сферах туризму.

Компанія також відповідає за розвиток нових бізнесів шляхом інтеграції нових ліцензій та/або експортних компаній і в містах, де Carlsberg Group не існує або майже не існує [5].

Важливим аспектом виходу на нові ринки збуту, для компанії «Київський пивоварний завод Карлсберг Україна», є визначення конкретних цілей.

Такими цілями можуть бути:

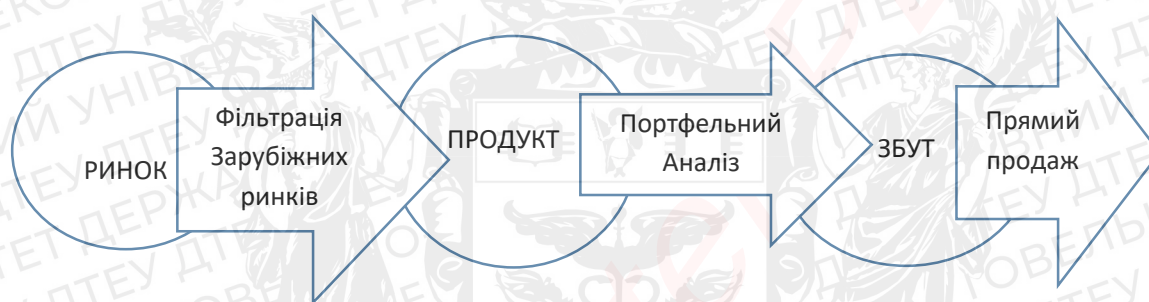
- Розширення виробництва;
- Збільшення прибутку за рахунок освоєння нових ринків;
- Збільшення валютних ресурсів підприємства;

Визначені цілі компанії складають основу для формування стратегії експорту, яка дозволить підприємству правильно спланувати систему критеріїв, пріоритетів та сценаріїв розвитку експортної діяльності підприємства [18].

Зокрема фільтрація зарубіжних ринків може здійснюватися за моделлю «чотирьох фільтрів», яка була вперше запропонована Р.

Волвурдом. [19] Вона надає можливість з великої кількості країн вибрати декілька найбільш перспективних не лише з погляду загального ринкового потенціалу, але і конкретних особливостей фірми, а також цілей її закордонної діяльності (рис. 2).

Рис. 2. Складові стратегії експорту



Джерело: [19]

Одним із потенційно привабливих регіонів для багатьох українських експортерів є ринок Африки. Згідно моделі «чотирьох фільтрів» найбільш реальною країною для прямого експорту пива є Марокко, Єгипет та Лівія [5].

Згідно проведеного аналізу, ринок США, Канади, Австралії та Нової Зеландії доречно відсіяти, через незручне географічне розташування. «Київський пивоварний завод Карлсберг Україна» зосереджений вийти на ринки Африки, використовуючи оптимальні логістичні шляхи, з низькими витратами.

За останніми тенденціями зростання населення, урбанізація та економічне зростання роблять Африку вкрай привабливим ринком, зокрема для світових виробників пива. До 2025 року населення Африки може скласти одну п'яту частину від світового. Цікавим є те, що розвиток світового пивного ринку в 2020-2025 роках визначатимуть чотири тенденції розвитку пивного ринку: збільшення популярності пива в Африці, консолідація ринку, смакову різноманітність, і зростання попиту на слабоалкогольне пиво.

Африка привертає потенціалом, і низькою конкуренцією. Вона вважається найбільш швидкозростаючим пивним ринком в світі. Так, наприклад, за підсумками 2020 року, зростання ВВП Африки склало 2322 млрд дол. Протягом 20 років, майже третина країн Африки на південь від Сахари, демонструють зростання ВВП на рівні 5% щорічно, і потенціал їх розвитку залишається колосальним [5]. Оскільки, африканський ринок є незрілий, конкуренція на ньому є досить низька, і виходити з продуктами на ринок, які користуються попитом в світі, буде набагато легше. Звернемось до детальної концепції проекту (табл. 2.1.1)

Табл 2.1

Концепція проекту з розширення ринків експорту до країн Африки

1. Причини ініціалізації проекту

- збільшення обсягів ринку пива;
- збільшення прибутку.

Прордовження Табл 2.1

2. Мета проекту Розширення ринку експорту продукції до країн Африки Часові обмеження: не більше 5 років. Фінансові обмеження: 10 млн. грн
3. Очікувані вигоди проекту - збільшення обсягів ринку пива; - збільшення додаткових робочих місць; - підвищення попиту; - популярність та лояльність підприємства серед нових споживачів.

Джерело: Розраховано автором.

Пивна продукція, є не тільки важливою частиною гарного відпочинку, але й важливою частиною повсякденного життя. Зазвичай африканці п'ють багато пива, і канадські аналітики прогнозують, що африканський ринок буде рости швидше, ніж будь-який інший ринок у найближчі п'ять років. Урбанізація та швидке зростання населення та доходів сприяють цьому. Наприклад, за прогнозами ООН, до 2050 року Нігерія стане третьою за чисельністю населення країною у світі. Загалом, до 2050 року на африканському континенті буде більше дорослих працівників (і тих, хто п'є), ніж у решті світу [20].

За прогнозами аналітиків, з 2022 по 2027 рік споживання пива в Африці буде зростати зі швидкістю 5% на рік. Це швидше, ніж у Азії, Близькому Сході та Північній Африці (по 3%), і набагато швидше, ніж на старих ринках Західної Європи та Північної Америки (1% або менше). Переважна більшість пива, що споживається в Африці, монополізована чотирма світовими компаніями: SABMiller, Heineken, Castel і Diageo. Розглянемо бренд «Guinness», який імпортується в Україну ПАТ

«Карлсберг Україна». Саме завдяки цьому бренду Африка обігнала Ірландію в 2007 році, і стала другим за величиною ринком даної компанії. В Єгипті протягом тривалого часу, пиво було дуже важко виготовляти, тому там немає традицій виробництва пива, і немає бажання їх розвивати. Тим більше, що пиво це алкогольний напій, а алкоголь є табу в мусульманських країнах. Але останнім часом, любителі пива відчули певне покращення в африканських країнах. Єгиптяни вивчають і запрошують найкращих виробників з усього світу, особливо з Європи. Якщо раніше в Африці скрізь був один бренд «Стелла Артуа», то зараз їхня кількість оцінюється десятками. Виробництво пива власної марки, це своєрідна гордість для будь-якої країни, адже існує багато технік виробництва п'яного пива, і кожна марка має свій смак і шанувальників. Сьогодні двома найбільшими виробниками пива в Африці є Нігерія та Південна Африка. У Нігерії налічується близько 30 пивоварень, найбільша з яких Golden Cruinea Breweries. Проте національна пивна промисловість постійно перебуває під впливом міжнародних концернів, таких як Castells, Henninger та Heineken. Останній особливо активний у Бурунді, Марокко та Анголі. Відмінною рисою Південної Африки та Зімбабве є існування двох пивних світів. Одна країна виробляє світле німецьке пиво, а інша спеціально розроблене для місцевих жителів пиво «Кафір». «Кафір» — одне з рідкісних традиційних сортів пива, вироблене на заводі з сучасним обладнанням, за передовими технологіями [5].

Таблиця 2.2

Маркетингові дослідження країн Африки

Показник	Значення
Динаміка об'ємів продажів	35,90%
Ціна 550мл	0,84\$
Цільова аудиторія за цінами	2-3\$
Акцизний збір	10 %
Кількість літрів алкоголю на рік	До 70 літрів

Продовження таблиці 2.2

Релігія	Іслам
Глобальні перспективи	Протягом 20 років майже третина країн Африки на південь від Сахари демонструють зростання ВВП на рівні 5% щорічно, і потенціал їх розвитку залишається значним. Оскільки, африканський ринок незрілий, конкуренція на ньому низька, виходити з продуктами, які користуються попитом в світі, буде набагато легше.

Джерело: Розраховано автором.

Наступним кроком у формуванні стратегії розвитку експорту нашої компанії є визначення портфеля брендів, придатних для виходу на невідомі ринки.

На основі дослідження ринку було прийнято рішення зосередитися на таких брендових портфелях, а саме:

- а) Продуктовий портфель 1: ТМ «Львівське 1715», ТМ «Львів Роберт Домс Мюнхен», ТМ «Львів безалкогольний», ТМ «Somersby Яблоко», ТМ «Carlsberg», ТМ «Балтика 7»;
- б) Продуктовий портфель 2: ТМ «Львівське Світле», ТМ «Львівське 1715», «Роберт Домс Віденський», ТМ «Somersby Чорниця», ТМ «Львівське безалкогольне»;
- в) Продуктовий портфель 3: ТМ «Арсенал», ТМ «Львівське Світле», ТМ «Львівське Портер», ТМ «Львівське Роберт. Домс» Бельгія», ТМ «Львів Роберт Домс Мюнхен», «Балтика 0».

Для вибору відповідної та ефективної комбінації брендів, які можуть принести додатковий прибуток новому ринку, рекомендується використовувати метод прийняття рішень, що включає певні критерії [21].

Критерії прийняття рішень — це функції, які виражають переваги осіб, які приймають рішення, і визначають правила вибору прийнятних або оптимальних рішень. Будь-яке рішення про неповну інформацію приймається з урахуванням кількісних характеристик обставин, за яких було прийнято рішення. Критерії можна використовувати по черзі, після розрахунку їх значень деякі остаточні рішення мають бути випадковим чином розподілені між кількома варіантами. Таким чином, з одного боку, вони можуть краще проникнути у всі внутрішні проблеми, а з іншого — послабити вплив суб'єктивних факторів. Метод прийняття рішень за невизначених умов передбачає використання наступних стандартів:

1) *Стандарт Вальда* – песимістичний стандарт, який змушує осіб, які приймають рішення, вживати дуже обережних дій, тому слід використовувати його в конкретних ситуаціях, щоб гарантувати собі успіх, за будь-яких умов. Стандарт Вальда забезпечує максимізацію мінімального виграшу або аналогічну мінімізацію максимальної втрати (втрати), яка може виникнути при реалізації однієї з цих стратегій. Цей стандарт орієнтує тих, хто приймає рішення, дотримуватися надзвичайно обережної поведінки. Вибір такої поведінки, залежить від ставлення гравця до ризику. Стандарт Вальда використовується в ситуаціях, коли необхідно забезпечити успіх у будь-якій ситуації.

2) *Дикий стандарт* – стандарт мінімального ризику. Цей критерій буде використовуватися, коли є ситуації, коли неконтрольовані фактори діють більш приємним чином, ніж оптимальне розташування уваги особи, яка приймає рішення. Наприклад, порівняно з прогнозами погодні умови кращі, за прогнози або зменшується ринкова конкуренція. За цих умов необхідно визначити можливе відхилення отриманого результату, від його оптимального значення.

3) *Критерій Гурвіца* - цей критерій дає можливість робити вибір і не керуватися крайнім песимізмом [21].

Для виходу на експорт «Київського пивоварного заводу», нам слід розглянути ринки пива, в потенційних країнах Африки. (табл.2.1.3)

Таблиця 2.3

Потенційні країни Африки для експорту пива

Країна	Бренд	Суббренд	Ринок пива в Африці
Єгипет	Stella	-світле -експортне -преміум	Майже вся пивоварна промисловість Єгипту монополізовано компанією Heineken. Всі найпопулярніші бренди належать саме Heineken. Бренд номер N1 в Єгипті – «Stella». Пиво Стелла випускає компанія "Al Ahram Beverages Company". Це компанія з багатогою історією, заснована в 1897 році в місті Гіза. В Єгипті споживання алкоголю невисоке, а доходи від виробництва алкогольних напоїв невеликі.

Продовження Таблиці 2.3 Потенційні країни Африки для експорту пива

Джерело: (Розраховано автором)

Відповідно ми можемо прийти до висновку, що лише одна країна має на своєму ринку декілька пивних компаній. Однак навіть при досить широкому виборі пива, на африканському ринку, споживачам більше подобаються європейські бренди пива.

При виході на експорт, важливо визначити основні маркетингові заходи, за допомогою яких, наша компанія може досягти позитивного результату:

- Акції;
- Знижка;
- Спонсорство;
- Додаткові місця продажу;
- Просування продукції на POS-матеріалах [22].

Виходячи з наведених результатів дослідження, запропонований інвестиційний проєкт для «Київського пивоварного заводу Карлсберг Україна», що має на меті експорт на ринки країн Африки, що має досить позитивний ефект.

Розширення продукції на ринки Африки, значно покращить наступні аспекти роботи нашого підприємства:

- Збільшення кількості ринків збуту;
- Пивоварний завод, не буде мати простоїв;
- Збільшить додаткову роботу;
- Збільшення попиту;
- Збільшення продажів продукції компанії;
- Збільшення прибутку;
- Помітність і лояльність компанії серед нових споживачів.

Компанія «Carlsberg Ukraine», має намір вивести бренд пива «Львівське», на міжнародний ринок, щоб досягти кращих результатів, у своїй експортній діяльності. Бренд «Львівське 1715» - світле пиво, бездоганної якості, заснованої на трьохсот літніх традиціях, та на давніх таємницях львівських броварів, є топовим брендом компанії. Львівське пиво є частиною української історії та культури, і воно стало справжньою національною гордістю. Це перший бренд «Carlsberg» в Україні. «Львівське пиво» - одне з найстаріших брендів пива в Україні. [6] Аналізуючи

інноваційну діяльність «Київського пивоварного заводу Carlsberg Ukraine» в рамках підвищення інноваційної діяльності, можна зробити висновок, що компанія приймає стратегію «участі» (забезпечення комплексу дій, активне просування високотехнологічної продукції та стимулювання попиту), безпосередньо від клієнтів. Вибрана стратегія є правильним рішенням, вона може принести прибуток, довіру та любов споживачів, але компанії потрібні більш глобальні інновації, та більш значні зміни в загальній роботі системи, що значно підвищить ефективність, та підвищить конкурентоспроможність компанії, що допоможе їй заощадити більше грошей [5].

Важливими показниками підприємства є комплексний показник підприємства, та таблиця показників використання виробничих матеріалів. Загалом, фінансовий стан компанії є задовільний, що свідчить про те, що компанія є конкурентоспроможною. Проте 2020 р. характеризувався невеликим зниженням низки економічних показників, у порівнянні з аналогічним періодом у 2019 році. Це було пов'язано зі суттєвим зростанням собівартості продукції, а також епідемією коронавірусу, що призвело до зростання чистих витрат. Враховуючи загальну продуктивність операційної системи, компанії слід очікувати покращення своїх фінансових показників у період 2022-2025 рр. [2]

Проаналізувавши ці показники, слід зазначити, що виробнича система працює не на повну потужність, а обладнання перебуває під низьким навантаженням, що відповідно негативно впливає на інноваційну конкурентоспроможність підприємства, а ресурси використовуються не максимально ефективно.

Щоб закріпити тенденцію сталого економічного розвитку, даному підприємству необхідно інтегрувати інновації. Створення нових продуктів і вдосконалення існуючих, удосконалення технічної основи та системи

організації праці, впровадження сучасної системи управління підприємством, дозволять будь-якій компанії створити конкурентний продукт. [16]

Якщо взяти за об'єкт дослідження «Київський пивоварний завод Карлсберг Україна», якому потрібно відкривати нові ринки збуту, то насправді ринок Африки є найперспективнішим.

2.2 Виокремлення можливих ризиків та майбутніх вигод від застосування експортної стратегії щодо розширення ринку

Коли менеджер компанії вирішує зміст портфеля бренду, щоб працювати на внутрішньому ринку, або виходити на міжнародний ринок, він повинен на початку, розглянути фінансову ефективність даних брендів. Щоб задовольнити потреби споживачів, та принести прибуток компанії, даний портфель бренду, повинен бути ефективним та рентабельним [23].

Основну частку продажів компанії (60,32%) складають три бренди, а саме: «Львівське 1715», «Львівське Світле» та «Robert Doms Бельгійський».

Однак найменший дохід для підприємства «Київська пивоварня Carlsberg Ukraine» приносять бренди: «Львівське Міцне» та «Роберт Домс Віденський».

Дивлячись на найближчі до українського кордону країни Африки (таблиця 2,4), ми бачимо, що ці країни дуже привабливі для імпорту пивної продукції, особливо Єгипет та Алжир, за показниками ВВП, населення та імпорту.

Таблиця 2.4

Економічні показники країн Африки

Показник	Єгипет	Лівія	Марокко	Алжир	Туніс
ВВП, млрд. дол. (2020)	363,1	25,42	112,9	145,2	39,24
ВВП на душу населення, млрд дол (2020)	3547,87	3 699,23	3 009,25	3 310,39	3 319,82
Населення (2020) Млн.Чол	102,3	6,2	35 ,5	41 ,6	11 ,6
чоловіки	48503545	3 161 076	17 426 152	20 997 661	5 802 500
жінки	48097601	3 115 159	18 141 848	20 607 763	5 807 204
Вікова група, 1564 роки (2020)	60660690	3 933 693	23 499 778	29 363 445	8 020 308
Чоловіки	30821562	2 020 508	11 499 846	14 808 203	3 961 027
Жінки	29839128	1 913 185	11 999 932	14 555 242	4 059 281
Обсяги експорту, млрд дол (2020)	22,4	8,78	22,6	29,9	12,9
Обсяги імпорту (2020), млрд дол	57,7	11,4	41,5	47,0	18,8
Відстань від України, км	2 269,01	2 415,84	3 525,46	2 661,39	2 529,56

Джерело: Розраховано автором

У майбутньому, після формування ефективного портфоліо пивних брендів, продукція «Київської пивоварні Carlsberg Ukraine», а саме такі бренди: «Львівське 1715», «Львівське Світле», та «Роберт Домс», принесуть найкращі результати, на експортному ринку у Африці.

Ефективність проекту, це така категорія, яка відображає відповідність проекту його цілям, та інтересам його учасників.

Ефективність проекту в цілому оцінюється з метою визначення потенційної привабливості проекту для всіх можливих учасників і пошуку джерел фінансування [24].

«Карлсберг Груп» - це один із найбільших датських інвесторів на території України, тож основним інвестором для реалізації даного проекту буде «Карлсберг Груп», штаб – квартира якої знаходиться в Копенгагені та який, станом на 2020 рік, володіє 95% статутного капіталу товариства.

Висновок до розділу 2

Згідно з дослідженням ринку, на основі останніх фактів і потенційних ринків, одним із потенційно привабливих ринків, є Північ Африки, а саме: Алжир, Єгипет, Марокко, та Лівія. На півдні Африканська компанія може бути не зацікавлена, тому що компанія повинна зосередитися на створенні найбільш ефективного і найдешевшого методу логістики для доставки продукції.

Як зазначалося в першій частині, ефективність експорту також залежить від ефективного формування портфеля бренду. Бренд «Львівське», є українським найстарішим пивом, яке експортується майже в усі країни Європи та Азії, і воно найкраще підійде для нового ринку Африки.

Бренд «Львівське» користується попитом у перелічених країнах, а особливо на українському ринку. Бренд «Львівське» приносить основні прибутки для «Київської пивоварні Carlsberg Ukraine».

Після відповідних розрахунків можна спрогнозувати майбутню ефективність виходу підприємства, на ринок Африки. Проект із виявленням пов'язаних ризиків, є фінансово ефективним, та зручним для «Київської пивоварні Carlsberg Ukraine».

ВИСНОВКИ

У теперішній час, для вітчизняних підприємств, так і для країни загалом, впровадження інноваційної діяльності відіграє дуже важливу роль у прискоренні соціально-економічного розвитку суспільства. У цьому випадку підприємство може отримати додатковий прибуток, залучаючи нових клієнтів, та збільшуючи продажі власної продукції. Сьогодні наша країна потребує компанії, які можуть приносити прибуток державі, вона зацікавлена в експортній діяльності вітчизняних компаній, які відповідно будуть приносити прибуток для нашої держави [26].

Розвиток та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, неможливе без встановлення цілей імпорту та експорту. Проведене нами дослідження вітчизняного ринку пива, щодо впровадження інноваційної діяльності, може позитивно вплинути на розвиток зовнішньоекономічної діяльності, та ефективності експортної діяльності досліджуваного нами підприємства.

Визначення правильності факторів, що впливають на виконання фінансового плану підприємства, може мінімізувати або максимізувати можливість ризиків, у процесі зовнішньоекономічної діяльності, відповідно це може бути виражено у таких формах, як негативні наслідки. Ці фактори можуть опосередковано впливати на підприємство. Тобто на поточну, чи на

майбутню ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. При цьому вони можуть зменшити або збільшити витрати зовнішньої торгівлі, або загальної виручки [11].

Сучасна економічна ситуація пов'язана з активним розвитком ринкових відносин, які вимагають нових методів бізнес-планування підприємства, особливо тих, які працюють на зовнішніх ринках. Створений нами план, щодо впровадження інноваційної діяльності, ціною ефективного формування портфеля брендів, сприятиме додатковому прибутку для «Київської пивоварні Carlsberg Ukraine».

Для підприємства, яке впроваджує інноваційну діяльність, ефективність зовнішньоекономічної діяльності, дуже важливий процес. Підприємству потрібно використовувати різні методи, принципи і коефіцієнти для оцінки ефективності, рентабельності та реалізації продукції експортних операцій з урахуванням курсу іноземної валюти на певну дату. Віддачу експортних операцій, характеризують також внутрішні результати компанії, що є ефективним показником для зовнішньоторговельних операцій [27].

Важливим показником «Київської пивоварні Carlsberg Ukraine» є частка продукції на ринку України, яка продовжує зростати щомісяця і щороку, у порівнянні з попередніми роками. Дана статистика показує, що компанія має споживачів як на місцевих, так і нових ринках. Перевага пріоритетних інвестицій у підприємство, сприятиме подальшому розвитку підприємства.

За підсумками фінансових результатів 2020 року, «Київський пивоварний завод» займає третє місце в «Карлсберг Груп», а компанія «Карлсберг Україна» перше місце у Східній Європі. «Київська пивоварня Carlsberg Ukraine» має великі можливості для підвищення свого

експортного потенціалу, серед яких це експорт на нові ринки. Африка є привабливим привабливим ринком, і вона привертає увагу найменшою відстанню, до кордонів України серед інших потенційних країн [3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт компанії Карлсберг: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/stor-ya/carlsberg-ukraine/>
2. Офіційний сайт компанії Карлсберг: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/akts-oneram/zagal-na-nformaf>
3. Офіційний сайт компанії Карлсберг: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/v-ta-mo-v-carlsberg-ukraine/>
4. Офіційний сайт аналітичної компанії «pro-consulting.ua»
<https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-mineralnoj-vody-v-stekle-v-gorodah-ukrainy-2018-god>
5. Офіційний сайт Української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Укрпиво». URL:
<http://ukrpivo.com/>
6. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2003. № 12. С. 12-17.
7. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. Галицький економічний вісник. 2005. №1. С. 29-34

8. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових/ Видавництво Львівської політехніки. URL: <http://vlp.com.ua/files/>.
9. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
10. Єфімова С. А. Управління інноваційним потенціалом підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2014. № 9. С. 98-101.
11. Жегус О. В. Чинники ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства. Проблеми економіки. 2014. №2. С. 8-11.
12. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
13. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
14. Іванілова О. А. Методологічні підходи до підвищення ефективності виробництва на інноваційній основі. Ефективна економіка. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=667>.
15. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД

Університетська книга, 2010. 334 с.

16. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред.

П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

17. Подольчак Н.Ю., Блинда Ю.О. Інноваційний розвиток як елемент економічної безпеки підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 4 (20). С. 6-11.

URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>.

18. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економічний вісник. 2009. №3 С. 34-42.

19. Калініченко Л. Л. Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 30. 2010. С. 107-112.

20. Карюк В. І. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. №5(131). С.176-182.

21. Корнух О. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 12. С. 3–10.

22. Кулик А. О. Управління інноваційною конкурентоспроможністю підприємств. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2011. № 37. С. 201-210.

23. Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці НУХТ. 2012. № 43. С. 57-61

24. Лященко О. В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2010. №2(20). С. 176-180.
25. Матросова В. О. Сучасні теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. №66. С. 86-95
26. Овечкіна О. А. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів. Економічний вісник Донбасу. 2007. № 4. С. 130 - 139.
27. Сидорчук І. П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. Економіка і регіон. 2014. № 2 (45). ПолтНТУ. С. 97-101.

ДОДАТКИ

Додаток 1 – Звіт про фінансові результати (за 2019 р.)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7500928	5968342
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4235986)	(3479625)
Валовий:			
прибуток	2090	3264942	2488717
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	475630	50463
Адміністративні витрати	2130	(290112)	(218413)
Витрати на збут	2150	(1542806)	(1111782)
Інші операційні витрати	2180	(7881)	(39919)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1899773	1169066
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220		131628
Інші доходи	2240	16851	46475
Фінансові витрати	2250	(10477)	(1601)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)

Інші витрати	2270	(24603)	(2059)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2005014	1343509
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-372284	-257085
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1632730	1086424
Збиток	2355	(--)	(--)

Додаток 2 – Звіт про фінансові результати (за 2018 р.)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6012007	5100881
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3479625)	(3026140)
Валовий: прибуток	2090	2532382	2074741
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	50463	61902
Адміністративні витрати	2130	(218413)	(199769)
Витрати на збут	2150	(1155447)	(973691)
Інші операційні витрати	2180	(39919)	(18942)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1169066	944241
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	131628	259772
Інші доходи	2240	46475	28867
Фінансові витрати	2250	(1601)	(1359)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)

Інші витрати	2270	(2059)	(2967)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1343509	1228554
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-257085	-223529
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1086424	1005025
збиток	2355	(--)	(--)

Додаток 3 – Звіт про фінансові результати (за 2017 р.)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5100881	4580156
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3026140)	(2925530)
Валовий: прибуток	2090	2074741	1654626
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	61902	43761
Адміністративні витрати	2130	(199769)	(155530)
Витрати на збут	2150	(973691)	(896813)
Інші операційні витрати	2180	(18942)	(6357)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	944241	639687
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	259772	442666
Інші доходи	2240	28867	43788
Фінансові витрати	2250	(1359)	(1910)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(2967)	(40996)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1228554	1083235
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-223529	-157538

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1005025	925697
збиток	2355	(--)	(--)

Додаток 4 – Звіт про фінансові результати (за 2016 р.)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5100881	4580156
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3026140)	(2925530)
Валовий: прибуток	2090	2074741	1654626
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	61902	43761
Адміністративні витрати	2130	(199769)	(155530)
Витрати на збут	2150	(973691)	(896813)
Інші операційні витрати	2180	(18942)	(6357)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	944241	639687
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	259772	442666
Інші доходи	2240	28867	43788
Фінансові витрати	2250	(1359)	(1910)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(2967)	(40996)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1228554	1083235
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-223529	-157538
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1005025	925697
збиток	2355	(--)	(--)

Додаток 5 – Звіт про фінансові результати (за 2015 р.)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	517965	406587
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(410668)	(287897)
Валовий: прибуток	2090	107297	118690
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	8981	10422
Адміністративні витрати	2130	(32998)	(52169)
Витрати на збут	2150	(168504)	(141377)
Інші операційні витрати	2180	(1011)	(573)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	--	--
збиток	2195	(86235)	(65007)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	337869	213590
Інші доходи	2240	13232	1147
Фінансові витрати	2250	(139)	(136)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3742)	(3146)

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	260985	146448
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-47561	-26361
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	213424	120087
збиток	2355	(--)	(--)

