

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Міжнародної економіки і менеджменту

(назва факультету / навчально-наукового інституту)

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Міжнародний бізнес
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Форма навчання: денна
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Конкурентоспроможність національних підприємств на міжнародному
ринку (на прикладі ПрАТ «Оболонь»)»

(назва теми)

здобувача: Пилипів Божени Русланівни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: д.е.н, професор Білошапка В.А.

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет Міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Міжнародний бізнес»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

(підпис) О.О. Євдоченко
(ініціали, прізвище)
«_____» _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) М.О. Бурмака
(ініціали, прізвище)
«_____» _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Пилипів Божени Русланівни

(прізвище, ім'я, по батькові)
_____ денної _____ форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: **«Конкурентоспроможність національних підприємств на міжнародному ринку
(на прикладі ПрАТ «Оболонь»)»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 14 » лютого __ 2023 р. № 284-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Аналіз тенденцій та проблем конкурентоспроможності ПрАТ “Оболонь” на українському та міжнародних ринках
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 3	Напрямки підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ “Оболонь”
<i>(назва розділу)</i>	
Об’єкт дослідження:	процеси управління конкурентоспроможністю українських підприємств на міжнародному ринку
Предмет дослідження:	умови та фактори конкурентоспроможності національних підприємств на міжнародному ринку.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка пропозицій щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 систематизувати ключові теоретико-методичні положення стратегічного управління у міжнародному бізнесі, зокрема типи та способи формування міжнародних стратегій, а також інструментарій управління диверсифікацією.

У розділі 2 – проаналізувати тенденції та проблеми результативності ПрАТ “Оболонь” на українському та міжнародному ринках

У розділі 3 – запропонувати та обґрунтувати варіанти підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ “Оболонь”

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Білошапка В.А.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 20__ р.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Пилипів Б.Р.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 66 сторінок, 13 таблиць, 11 рисунків, перелік джерел посилання з 70 найменувань, 5 додатків.

«Конкурентоспроможність національних підприємств на міжнародному ринку (на прикладі ПрАТ «Оболонь»)»

(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є умови та фактори конкурентоспроможності національних підприємств на міжнародному ринку.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка пропозицій щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення даної мети слід виконати такі завдання:

- дослідити конкурентні стратегії підприємств у міжнародному бізнесі.
- розглянути принципи і методи управління диверсифікацією у міжнародному бізнесі.
- проаналізувати тенденції та пріоритети розвитку ПрАТ «Оболонь» на українському ринку пива.
- здійснити аналіз динаміки міжнародної результативності ПрАТ «Оболонь».
- обґрунтувати основні елементи стратегії виходу ПрАТ «Оболонь» на ринок Румунії.
- визначити можливості диверсифікації діяльності ПрАТ «Оболонь» .

Практичне значення отриманих результатів. Результати викладені у даній кваліфікаційній роботі носять практичну цінність. Проведене дослідження на даних реально діючого підприємства, усі запропоновані пропозиції є актуальними та можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Оболонь». Наведені у роботі

розрахунки підтверджують їх ефективність та доцільність впровадження у діяльність ПрАТ «Оболонь».

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, диверсифікація, експортна діяльність, безвідходне виробництво, міжнародний ринок, міжнародна результативність, інновації.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Пилипів Б.Р.

на тему **Конкурентоспроможність національних підприємств на міжнародному ринку (на прикладі ПрАТ «Оболонь»)**

(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): 10 балів
 2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): 9 балів
 3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): 14 балів
 4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): 14 балів
 5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 балів): 10 балів
 6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): 10 балів
 7. Позитивні сторони дипломної роботи: спроба автора конкретизувати та обґрунтувати деякі рекомендації на рівні проектів управлінських рішень
 8. Недоліки роботи: є деякі резерви у стилістиці викладання та структуруванні матеріалу
- Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 67 балів

Допущення КБР до захисту перед ЕК: робота заслуговує на позитивну оцінку та може бути допущена до захисту перед ДЕК.

Науковий керівник _____ д.е.н, професор Білошопка В.А.

“_15_” ____ травня ____ 2023 р.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Пилипів Божена Русланівна

Тема «Конкурентоспроможність національних підприємств на міжнародному ринку (на прикладі ПрАТ «Оболонь»)»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Тема конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку є актуальною, оскільки торкається економічного зростання та розвитку України в цілому. Україна, будучи країною, що розвивається, стикається з низкою викликів у конкуренції з уже визнаними гравцями на міжнародному ринку. Однак за допомогою правильних стратегій і політики українські підприємства можуть подолати ці перепони та стати більш конкурентоспроможними. Досить актуальним вбачається вивчення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку та дослідження факторів, які сприяють або перешкоджають їхньому успіху.

Якість проведення дослідження

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що студентка добре володіє необхідними знаннями та відповідними навичками для прийняття обґрунтованих стратегічних та організаційних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Загалом, представлена кваліфікаційна робота виконана на високому рівні, добре структурована, логічно побудована, якісно оформлена та має закінчений вигляд. Результати викладені у даній кваліфікаційній роботі носять практичну цінність. Проведене дослідження на даних реально діючого підприємства, усі запропоновані пропозиції є актуальними та можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Оболонь». Наведені у роботі розрахунки підтверджують їх ефективність та доцільність впровадження у діяльність ПрАТ «Оболонь». Кваліфікаційна робота виконана відповідно до умов і стандартів дипломної роботи та може бути допущена до захисту.

Зауваження

У кваліфікаційній роботі суттєвих недоліків не виявлено.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Викладені у даній кваліфікаційній роботі теоретичні положення обраної теми дослідження, а також надані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є актуальними та можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Оболонь», оскільки проведені розрахунки свідчать про їх економічну ефективність.

Провідний науковий співробітник
сектору міжнародних фінансових досліджень
ДУ «Інститут економіки і прогнозування НАН України»,
доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України



О.В. ПЛОТНИКОВ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ.....	5
1.1 Конкурентні стратегії підприємств у міжнародному бізнесі.....	5
1.2 Принципи і методи управління диверсифікацією у міжнародному бізнесі.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА УКРАЇНСЬКОМУ ТА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	20
2.1 Тенденції та пріоритети розвитку ПрАТ «Оболонь» на українському ринку пива.....	20
2.2 Динаміка міжнародної результативності ПрАТ «Оболонь».....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	39
3.1 Основні елементи стратегії виходу ПрАТ «Оболонь» на ринок Румунії.....	39
3.2 Можливості диверсифікації діяльності ПрАТ «Оболонь».....	49
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Тема конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку є актуальною, оскільки торкається економічного зростання та розвитку України в цілому. Україна, будучи країною, що розвивається, стикається з низкою викликів у конкуренції з уже визнаними гравцями на міжнародному ринку. Однак за допомогою правильних стратегій і політики українські підприємства можуть подолати ці перепони та стати більш конкурентоспроможними. Досить актуальним вбачається вивчення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку та дослідження факторів, які сприяють або перешкоджають їхньому успіху. У даній роботі буде досліджено поточний стан українського підприємства на міжнародній арені, проаналізовано його сильні та слабкі сторони, а також визначено можливості та загрози, з якими воно стикається на світовому ринку.

Слід зазначити, що окремі питання конкурентоспроможності національних підприємств на міжнародному ринку розглядали такі вчені як: Білошапка В.А., Денисенко М.П., Камарчук І.М., Касич А., Козак Ю.Г., Мізюк С.Г., Морозенко В.М., Рокоча В.В., Храпач В., Шароян Ф., Ansoff I., Black J., Casson M., Choi Y., Ernst R., Haar J., Hughes K., Laird S., Porter M. та інші. Незважаючи на великий науковий доробок обрана тема для дослідження не втрачає своєї актуальності й нині.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення даної мети слід виконати такі завдання:

- дослідити конкурентні стратегії підприємств у міжнародному бізнесі.
- розглянути принципи і методи управління диверсифікацією у міжнародному бізнесі.
- проаналізувати тенденції та пріоритети розвитку ПрАТ «Оболонь» на українському ринку пива.

- здійснити аналіз динаміки міжнародної результативності ПрАТ «Оболонь».

- обґрунтувати основні елементи стратегії виходу ПрАТ «Оболонь» на ринок Румунії.

- визначити можливості диверсифікації діяльності ПрАТ «Оболонь» .

Об’єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є умови та фактори конкурентоспроможності національних підприємств на міжнародному ринку.

Інформаційну базу дослідження складають чинні нормативно-правові акти, які регулюють питання конкуренції в Україні, наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників, офіційна фінансова та статистична звітність ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр., база даних Євростату, матеріали мережі Інтернет тощо.

У даній кваліфікаційній роботі використано такі методи як: теоретичного узагальнення – для дослідження теоретичної бази; аналізу та синтезу – для дослідження основних типів диверсифікації; історичний – для аналізу історії розвитку ПрАТ «Оболонь»; методи фінансового аналізу – для оцінки динаміки основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь»; метод ймовірностей – для прогнозування можливих обсягів реалізації продукції на новому ринку; графічний та табличний – для візуалізації висновків дослідження тощо.

Результати викладені у даній кваліфікаційній роботі носять практичну цінність. Проведене дослідження на даних реально діючого підприємства, усі запропоновані пропозиції є актуальними та можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Оболонь». Наведені у роботі розрахунки підтверджують їх ефективність та доцільність впровадження у діяльність ПрАТ «Оболонь».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи складає 66 сторінок, що включає 13 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел містить 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

1.1 Конкурентні стратегії підприємств у міжнародному бізнесі

У сучасній глобалізованій економіці підприємства все більше працюють у глобальному масштабі. Щоб вижити та процвітати на глобальному ринку, підприємствам необхідно розробити та впровадити ефективні конкурентні стратегії. Ці стратегії розроблені, щоб допомогти компаніям отримати конкурентну перевагу над конкурентами та, зрештою, досягти успіху в міжнародному бізнесі. Розробка та реалізація конкурентної стратегії у міжнародному бізнесі є критично важливим завданням управління, яке впливає на підприємства, галузі та національні економіки в цілому [39].

Питання конкурентних стратегій підприємств у міжнародному бізнесі займає центральне значення в сучасній науковій літературі. Проведений аналіз наукової літератури дозволив виявити існування різних підходів щодо тлумачення поняття «конкурентна стратегія». У табл. 1.1 наведено найбільш поширені підходи щодо визначення даного терміну.

Таблиця 1.1 – Найбільш поширені підходи щодо визначення поняття
«конкурентна стратегія»

Автор	Конкурентна стратегія – це ...	Джерело
1	2	3
І. Ансофф	«стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу»	[20]
М. Портер	«спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі»	[57]
А. Томпсон, А. Стрікланд	«розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі»	[67]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
F. Sachwald	«набір дій і рішень, які приймає компанія, щоб отримати конкурентну перевагу над своїми конкурентами»	[59]
L. Nachum	«довгостроковий план або підхід, який компанія використовує, щоб перевершити своїх конкурентів і досягти сталого зростання»	[54]
S. Laird	«структура або модель, яка допомагає компанії проаналізувати свою галузь, визначити ключових конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони та розробити план досягнення успіху»	[49]
O. Shenkar	«систематичний підхід до розподілу ресурсів і управління операціями таким чином, щоб максимізувати ефективність, результативність і прибутковість»	[61]

Джерело: складено автором на основі [20, 49, 54, 57, 59, 61, 67]

Проведений аналіз підтверджує неоднозначність визначення поняття «конкурентна стратегія». Науковці по-різному трактують дане поняття. У загальному під конкурентною стратегією підприємства слід розуміти чіткий план дій підприємства, реалізація якого забезпечить досягнення поставлених цілей та високого конкурентного статусу. Конкурентна стратегія може бути орієнтована як на внутрішній ринок, так і на міжнародний. У сучасних глобалізаційних умовах та потребах вітчизняних підприємств у розвитку зовнішньоекономічної діяльності більшої актуальності набуває конкурентна стратегія орієнтована на міжнародний ринок.

Зазначимо, що конкурентна стратегія підприємств у міжнародному бізнесі орієнтована на отримання конкурентних переваг підприємством на міжнародному ринку. Даний вид конкурентної стратегії є більш складнішим, оскільки у такому випадку вона спрямована на отримання конкурентних переваг у боротьбі з кращими міжнародними компаніями [20].

Конкурентні стратегії підприємств у міжнародному бізнесі різняться залежно від характеру галузі, цілей підприємства та конкурентного середовища, в якому воно працює. Загалом вибір конкурентної стратегії залежить від ресурсів підприємства, цілей і конкурентного середовища, в якому воно працює. У науковій літературі запропоновано декілька класифікацій, які дозволяють виділити найбільш поширені конкурентні стратегії, які підприємства можуть

використовувати в міжнародному бізнесі. Ці стратегії розроблені, щоб допомогти підприємствам отримати конкурентну перевагу на міжнародному ринку.

За однією з класифікацій конкурентні стратегії підприємства в міжнародному бізнесі поділяють на чотири типи в залежності від масштабу міжнародної діяльності та цільової ринкової частки. Так, згідно даної класифікаційної ознаки виділяють чотири види конкурентних стратегій (рис. 1.1).

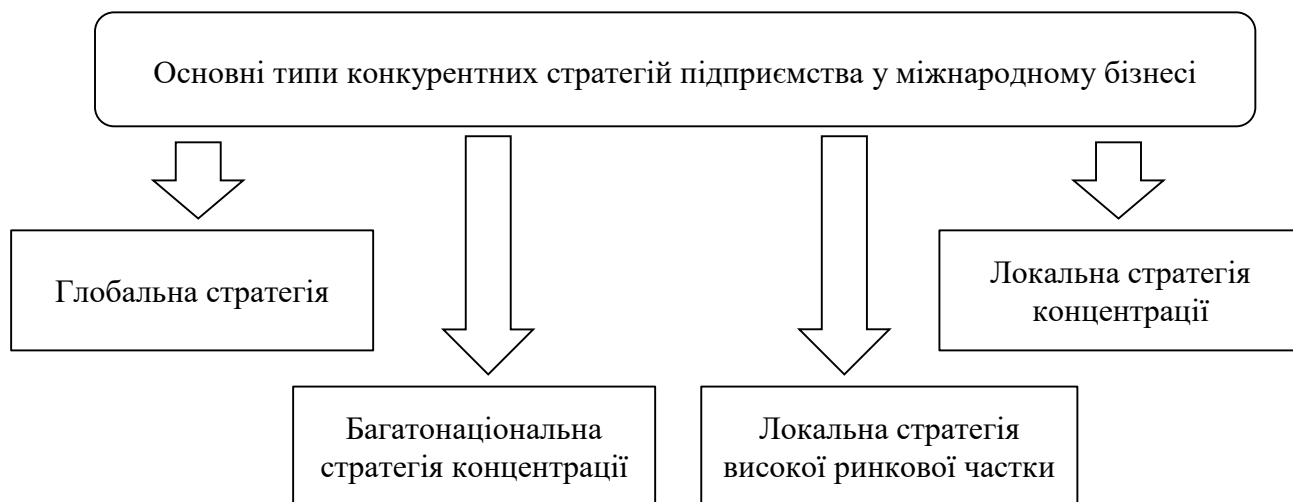


Рисунок 1.1 – Основні типи конкурентних стратегій підприємства у міжнародному бізнесі

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Кожна з вищенаведених типів конкурентних стратегій підприємства у міжнародному бізнесі має свої особливості застосування. Вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить від специфіки діяльності підприємства, його можливостей, масштабів діяльності тощо. Глобальна конкурентна стратегія має наступні риси [25]:

- високу уніфікацію маркетингових програм та їх орієнтацію на масові сегменти;
- міжнародну стандартизованість більшості продуктів;
- високий рівень витрат на дизайн та НДДКР при відносно невисоких витратах на одиницю продукції;

- невелику схильність до участі в стратегічних альянсах з іншими підприємствами;
- використання передових досягнень науки та техніки при необов'язковій орієнтації на радикально нові технології.

Слід зазначити, що глобальну конкурентну стратегію використовують такі потужні міжнародні компанії як: IBM, Dow Chemical, Citicorp, Sony, Gillette та інші. Характерною особливістю цих компаній є те, що вони орієнтуються на активне впровадження інновацій та фінансують НДДКР. Інновації покладені в основу їх глобальної конкурентної стратегії.

Водночас слід додати, що більшість вітчизняних підприємств не мають змоги використовувати глобальну конкурентну стратегію через нестачу ресурсного забезпечення та міжнародного досвіду. Тому лише окремі потужні вітчизняні підприємства мають змогу її використовувати. Як приклад вітчизняних підприємств, які використовують дану конкурентну стратегію можна виділити «Рошен» та «МХП». Іншим різновидом конкурентної стратегії в міжнародному бізнесі є багатонаціональна стратегія концентрації, яка характеризується наступними ознаками [14]:

- ухилення від прямої конкуренції з підприємствами, які використовують глобальну стратегію;
- вибір об'єкту спеціалізації, який індиферентний до цінової конкуренції;
- використання потенціалу прибутковості бізнесу, пов'язаного з виробництвом «доповнюючих» елементів до продукції більш великих конкурентів;
- активна участь у стратегічних альянсах з іншими підприємствами з ціллю зменшення витрат на НДДКР та придбання доступу до нових ринків та технологій.

Підприємства, які використовують локальні стратегії високої ринкової частки прагнуть до максимізації переваг високого обсягу збуту та невеликих витрат у порівнянні з іншими конкурентами, які функціонують на ринку певної країни. Підприємства, які використовуються локальні стратегії є досить вразливими перед конкурентами. Успіх таких підприємств визначається можливістю використання наступних факторів [7]:

- бар'єри входу на національний ринок (тарифи, квоти тощо);
- підтримка місцевого уряду (субсидії, покриття витрат на НДДКР тощо);
- міцні контакти та знання національних ринкових умов;
- швидкість реагування на зміни місцевих ринкових умов за рахунок кращої комунікативності та можливості адаптації пропонованих продуктів;
- важливість національного статусу продавця у прийнятті купівельних рішень.

Висока результативність локальної стратегії концентрації може досягатися у тих сферах бізнесу, де обсяги попиту в значній мірі обумовлені специфікою переваг місцевої продукції, а розміри цільових ринків нижче порогу привабливості для більш великих міжнародних конкурентів.

Для кожного підприємства надзвичайно важливо мати одну з конкурентних стратегій. При цьому не має жодних двох однакових конкурентних стратегій. Кожна стратегія розробляється індивідуально з урахуванням стану зовнішнього середовища, а також внутрішнього середовища. Ефективність у конкурентній боротьбі також досягається можливістю зміни стратегії у відповідності до змін середовища функціонування. Саме тому підприємства при здійсненні міжнародної діяльності повинні регулярно відслідковувати зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі й відповідно до цього своєчасно коригувати власну конкурентну стратегію [6].

Слід наголосити, що наукова література не обмежується лише вищенаведеною класифікацією конкурентних стратегій. Існують й інші підходи та класифікаційні ознаки. Зокрема, досить цікавою є класифікація запропонована тріо вітчизняних вчених В. Рокочою, Б. Одягайло та В. Тереховим [13]. У своєму науковому дослідженні вони класифікують конкурентні стратегії у залежності від стадії розвитку підприємства, від поведінки підприємства на ринку, а також залежно від економічного середовища функціонування підприємства та наявних ресурсів. На рис. 1.2 наведено наведено види конкурентних стратегій у міжнародному бізнесі за даною класифікацією.



Рисунок 1.2 – Види конкурентних стратегій підприємств в міжнародному бізнесі в залежності від специфіки діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Основне завдання стратегії економії на витратах зосереджене на те, щоб продукція була дешевою та доступною. Відповідно вона орієнтована на створення такої конкурентної переваги – як низькі витрати. Таку стратегію використовують переважно міжнародній компанії, які орієнтовані на масове виробництво.

Стратегія диверсифікації передбачає розширення діяльності компанії шляхом виходу на нові ринки або розробки нових продуктів чи послуг. Метою диверсифікації є розподіл ризику та створення більш стабільного бізнесу шляхом зменшення залежності від одного продукту чи ринку. Стратегія диверсифікації може бути потужною стратегією для компаній, які прагнуть розвиватися та ставати стійкішими в умовах нестабільності ринку. Однак це вимагає ретельного

планування та виконання, щоб гарантувати успіх нових підприємств і позитивний внесок у прибутки компанії [2].

Стратегія активного просування товару орієнтована на активне здійснення маркетингу та реклами певного продукту. За такої стратегії підприємство націлене на забезпечення високих показників збуту певного продукту.

Стратегія фокусування – конкурентна стратегія, спрямована на конкретну нішу чи сегмент ринку з обмеженим набором продуктів або послуг. Ідея полягає в тому, щоб зосередитися на певному сегменті ринку та задовольнити їхні конкретні потреби, а не намагатися звернутися до широкого кола клієнтів.

Залежно від поведінки підприємства на ринку виділяють наступальну та захисну стратегію, а також стратегію кооперування конкурентів. Першу стратегію обирають потужні міжнародні підприємства з високим рівнем ресурсного забезпечення. Головною ціллю наступальної конкурентної стратегії є забезпечення формування нових конкурентних переваг, а також зростання ринкової частки. Захисна конкурентна стратегія орієнтована на збереження наявних конкурентних позицій підприємства. Таку стратегію обирають підприємства, які уже досягли високих показників на міжнародному ринку, або ж ті які не мають внутрішнього потенціалу для зростання. Стратегія кооперування конкурентів орієнтована на створення стратегічних альянсів, об'єднання зусиль конкурентів для спільної боротьби з новими гравцями на ринку [6].

Також вибір конкурентної стратегії в міжнародному бізнесі значною мірою залежить від наявного економічного середовища, у якому функціонує підприємство. В залежності від цього прийнято виділяти чотири типи конкурентних стратегій [13]:

- експлерентна стратегія – націлена на отримання конкурентних переваг за рахунок впровадження радикальних інновацій. У разі успіху дана стратегія може забезпечити високі конкурентні переваги підприємству. Разом з тим допущення помилок при даній стратегії може завдати суттєвих збитків підприємству;

- віолентна стратегія – спрямована на зниження витрат підприємства за рахунок масштабування бізнесу. Її основою є масове виробництво з низькою

ціною. Дану конкурентну стратегію обирають переважно великі міжнародні компанії з масовим виробництвом;

- комутантна стратегія – орієнтована на швидку адаптацію до змін в ринковому середовищі та використання можливостей ринку. При виборі даної стратегії підприємства орієнтуються на задоволення нових потреб споживачів;

- патієнтна стратегія – базується на випуску обмеженої кількості продукції, але високої якості. Здебільшого підприємства орієнтовані на задоволення потреб клієнтів з високим рівнем платоспроможності. Унікальна продукція невеликої кількості є престижною та може забезпечити індивідуальні потреби клієнтів.

Кожна з розглянутих стратегій включає комплекс індивідуальних заходів, дій, які вживаються підприємством з метою досягнення конкурентних переваг. Одна й та ж сама конкурентна стратегія може мати абсолютно різний ефект для двох підприємств. Оскільки вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії визначається конкурентними ринковими умовами та внутрішніми можливостями підприємства.

Таким чином, конкурентні стратегії мають важливе значення для успіху підприємств у міжнародному бізнесі. Під конкурентною стратегією слід розуміти розроблений комплекс дій, який включає конкурентні заходи, які слід вжити підприємству для досягнення поставлених цілей. Існує велика кількість різновидів конкурентних стратегій підприємств у міжнародному бізнесі. За однією з них виділяють чотири типи: глобальна стратегія, багатонаціональна стратегія концентрації, локальна стратегія високої ринкової частки та локальна стратегія концентрації. Проте підприємствам важливо ретельно обмірковувати, які стратегії найбільше підходять для їхніх конкретних обставин, і постійно адаптувати та вдосконалювати свої стратегії відповідно до змін ринкових умов. За допомогою правильних конкурентних стратегій підприємства можуть успішно долати виклики міжнародного бізнесу та досягати довгострокового успіху на міжнародному ринку.

Однією з головних умов забезпечення високої конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі є диверсифікація. Тому далі розглянуто принципи і методи диверсифікації у міжнародному бізнесі.

1.2 Принципи і методи управління диверсифікацією у міжнародному бізнесі

Диверсифікація є важливим аспектом управління міжнародним бізнесом, який передбачає розширення асортименту продуктів, послуг підприємства та/або географічних ринків для мінімізації ризиків і максимізації можливостей. Ця стратегія може передбачати вихід на нові ринки, розробку нових продуктів чи послуг або придбання чи партнерство з підприємствами в різних географічних місцях. У сучасній глобалізованій економіці міжнародні підприємства все більше визнають важливість диверсифікації як ключової стратегії для управління ризиками та максимізації можливостей зростання. Диверсифікація стосується практики розподілу бізнес-діяльності між різними ринками, товарними лініями та регіонами, щоб мінімізувати потенційний вплив будь-якої окремої події чи фактору ризику на загальну продуктивність бізнесу.

Однією з головних переваг диверсифікації в міжнародному бізнесі є те, що вона може допомогти підприємствам зменшити ризики, пов'язані з діяльністю на єдиному ринку. Наприклад, підприємство, яке працює лише в одній країні, може бути вразливим до змін в економічному чи політичному середовищі цієї країни, тоді як компанія, яка працює в кількох країнах, може компенсувати втрати на одному ринку прибутками на іншому [8].

Диверсифікація також може допомогти підприємствам вийти на нові ринки та клієнтські сегменти, а також скористатися перевагами економії на масштабах і нових технологій. Розширюючи свою діяльність у всьому світі, підприємства можуть отримати доступ до нових ресурсів, знань і талантів, які можуть допомогти їм стати більш конкурентоспроможними та інноваційними у своїх галузях.

Однак диверсифікація в міжнародному бізнесі також передбачає значні ризики, такі як культурні відмінності, регуляторні проблеми та коливання валют. Підприємства повинні бути готові інвестувати значний час і ресурси, щоб зрозуміти місцевий ринок і відповідно адаптувати свої бізнес-стратегії. В цілому,

диверсифікація в міжнародному бізнесі може бути потужною стратегією для підприємств, які прагнуть розширити своє глобальне охоплення, але вона вимагає ретельного планування та виконання, щоб досягти успіху [16].

Західна точка зору зосереджена навколо ідеї диверсифікації діяльності підприємства, коли вона досягає оптимального рівня ефективності для зростання, стабільності та експансії на нові ринки. Рекомендується вживати ці дії у період високої активності, коли підприємство має достатньо фінансових ресурсів, оскільки диверсифікація зазвичай передбачає значні інвестиції та не дає негайного прибутку. Крім того, диверсифікація розглядається як постійний процес, який вимагає постійного моніторингу як ринку, так і внутрішніх можливостей підприємства. Крім того, диверсифікація розглядається як активна стратегія зміцнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Сучасна наукова література багата на різні підходи щодо методів та принципів управління диверсифікацією у міжнародному бізнесі. За найбільш поширеним підходом прийнято виділяти три методи диверсифікації, які наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Методи диверсифікації у міжнародному бізнесі

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Вертикальна диверсифікація, яку часто називають концентричною, – це бізнес-стратегія, яка зосереджена на пошуку та використанні нових можливостей для виробництва додаткових продуктів, пов'язаних із існуючим бізнесом. Цей

підхід зберігає існуюче виробництво в центрі бізнесу, тоді як нові продукти розробляються на основі сильних сторін функціонування підприємства, таких як розвинений ринок, технології чи інші ресурси. Переваги вертикальної диверсифікації включають скоординовані дії, більший контроль, стабільні економічні відносини, гарантовані поставки та більш тісний контакт з кінцевими споживачами. Але до недоліків можна віднести взаємозалежність підрозділів компанії, обмежений ринок збуту, високі витрати на вдосконалення, потенційне перевищення ресурсних витрат над середньоринковими цінами. У результаті може знизитися рівень прибутковості [8].

Навпаки, горизонтальна диверсифікація передбачає вихід на нові сфери бізнесу, які задовольняють потреби існуючих клієнтів. Такий підхід дозволяє підприємствам задовольняти різноманітні потреби своїх клієнтів і досягати синергії між різними видами діяльності. Горизонтальна диверсифікація часто використовується як спосіб зменшити ризик шляхом розподілу діяльності підприємства на кілька ліній продуктів або послуг, а не покладатися на одне джерело доходу. Це також може допомогти підприємству отримати вигоду з наявних сильних сторін і можливостей, задіявши існуючі відносини з клієнтами, канали розподілу та впізнаваність бренду.

Слід зазначити, що горизонтальна та вертикальна диверсифікація відноситься до групи спорідненої диверсифікації. Під останньою розуміється диверсифікація, у якій бізнес-напрямки підприємства мають стратегічну подібність. Ці подібності дають можливість повного або часткового використання загальних виробничих технологій, каналів розподілу, науково-дослідної бази, торгової марки, реклами, системи постачання тощо. Основним мотивом спорідненої диверсифікації є забезпечення синергізму за рахунок стратегічної подібності між бізнес-напрямками підприємства [16].

Є велика кількість прикладів спорідненої диверсифікації. Зокрема, BIC Corporation випустила на ринок одноразові ручки для письма, використовуючи набуті навички, отримані в результаті виробництва одноразових запальничок. У даному випадку набутий досвід дозволив BIC Corporation опанувати новий для себе

бізнес-напрямок. Philip Morris здійснив переорієнтацію своєї діяльності по виробництву сигарет на виробництво пива. При освоєнні нового бізнес-напрямку даною компанією використано ті ж методи виробництва та маркетингу, що при виробництві сигарет. Українська компанія ПрАТ «Оболонь» спочатку виробляла лише пиво, а після відкрила новий напрямок – виробництво безалкогольних напоїв. При цьому було використано наявні технології, збутову мережу, маркетингові зусилля та персонал.

Конгломеративна диверсифікація передбачає розширення підприємства шляхом виробництва технологічно не пов'язаних товарів на нових ринках. Це одна з найскладніших стратегій для реалізації, оскільки передбачає відкриття для підприємства нового напрямку діяльності. Є кілька причин, чому підприємство може обрати саме конгломеративну диверсифікацію. Наприклад, підприємство може прагнути розподілити свої ризики, інвестуючи в різноманітні бізнес-напрямки, або може прагнути скористатися новими ринковими можливостями. Крім того, конгломеративна диверсифікація може допомогти підприємству захиститися від змін в економічному середовищі [15].

Однак існують також ризики, пов'язані з конгломеративною диверсифікацією. Наприклад, підприємство може не мати досвіду чи ресурсів, необхідних для успішного управління новими бізнес-напрямками, які воно освоює, і це може призвести до низької продуктивності або навіть до збитків. Крім того, підприємство може бути надто малим, інвестуючи в забагато непов'язаних бізнес-напрямків, що може призвести до недостатньої концентрації уваги та поганої загальної ефективності.

До основних мотивів конгломеративної диверсифікації відносяться наступні [26]:

- балансування грошових потоків;
- більш раціональне використання фінансових ресурсів;
- можливість придбання нового бізнесу по низькій ціні;
- зниження ризику;
- інтереси управлінського персоналу;

– захист від поглинання.

Американські вчені А. Томпсон та А. Стрікланд [67] називають конгломеративну диверсифікацію досить ризиковою через складність управлінських процесів. Доволі часто підприємства переходять до даного типу диверсифікації непідготовленими і як наслідок не можуть отримати усі переваги від конгломеративної диверсифікації.

У кожному окремому випадку необхідний вибір різного методу управління диверсифікацією підприємства. На перший план виходить своєчасний аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Для того, щоб забезпечити ефективність диверсифікації необхідно мати відповідні зовнішні умови для цього та достатній внутрішній потенціал.

Аналіз наукової літератури дозволив виділити декілька факторів, які обумовлюють прийняття рішення щодо початку диверсифікації, до яких відносяться [32]:

- якщо існуючий ринок підприємства стає насиченим або попит на продукцію падає, можливо, доведеться диверсифікуватись, щоб знайти нові джерела доходу та зростання;
- досягнення підприємством монопольного положення на ринку;
- якщо підприємство має надлишок готівки, який не використовується для можливостей зростання поточного бізнесу, воно може вибрати інвестування в нові сфери шляхом диверсифікації;
- диверсифікація може дозволити підприємству використовувати наявні ресурси та можливості, такі як обладнання чи сировина, для підвищення ефективності та економії коштів у нових бізнес-напрямах;
- нормативні обмеження здатності підприємства розширюватись у межах існуючої галузі можуть спонукати її до диверсифікації на нові ринки;
- диверсифікація може надати податкові переваги, такі як можливість компенсувати збитки в одному бізнесі прибутками в іншому;
- диверсифікація може допомогти підприємству отримати доступ до нових або більших ринків, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях;

– диверсифікація може дозволити підприємству залучити нових співробітників зі спеціальними навичками та досвідом або розвинути свою існуючу управлінську команду, створивши нові виклики та можливості.

Наукою та практикою вироблено певні принципи, дотримання яких здатне підвищити ймовірність досягнення успіху при диверсифікації в міжнародному бізнесі. На рис. 1.4 наведено ключові принципи управління диверсифікацією підприємства в міжнародному бізнесі.

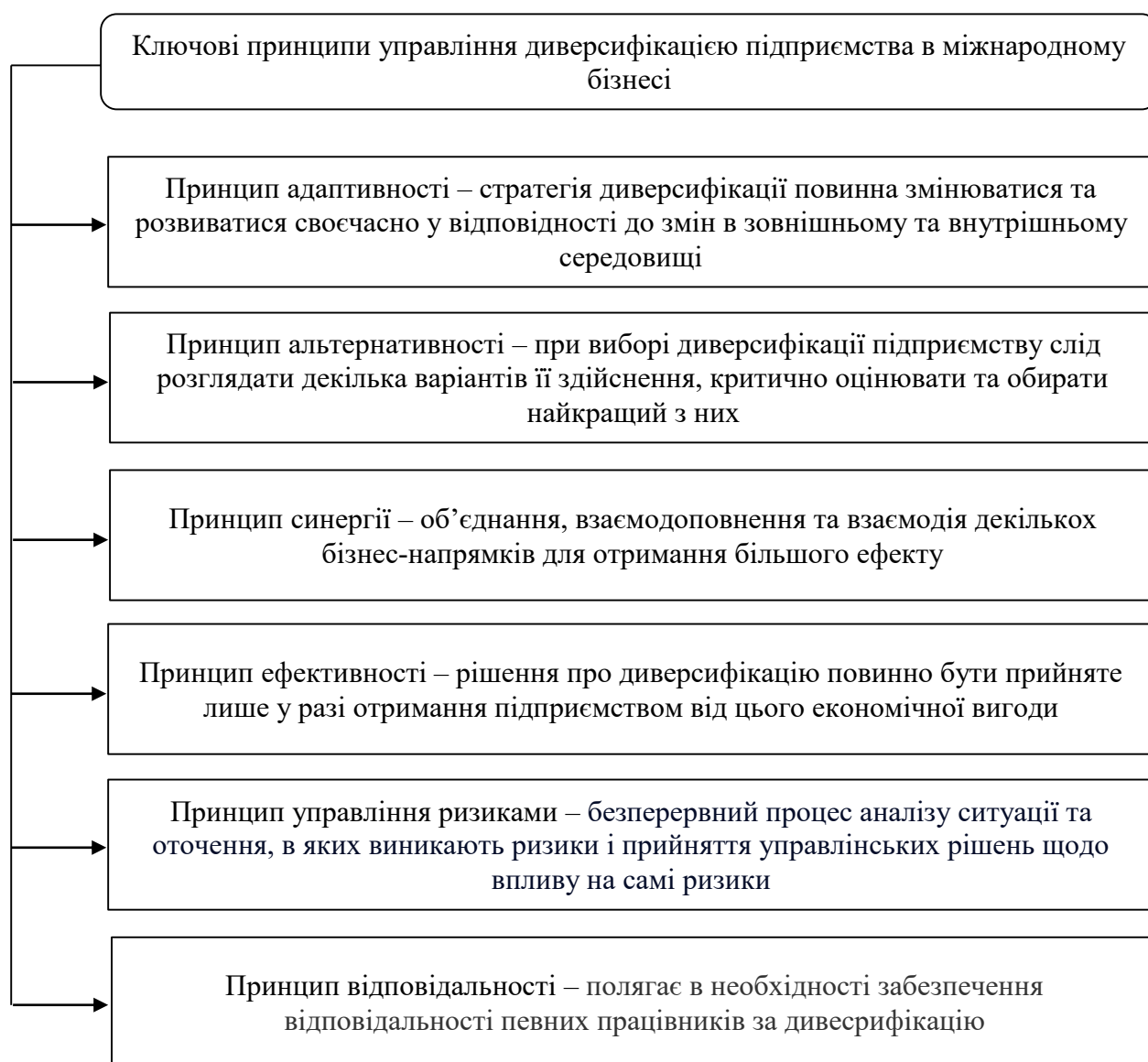


Рисунок 1.3 – Ключові принципи управління диверсифікацією підприємства в міжнародному бізнесі

Джерело: побудовано автором на основі [35]

Наведений вище перелік принципів є невичерпним. Наукова література багата на існування різних принципів, які щорічно оновлюються, з'являються нові, перевірені успішною практикою підприємств. Також підприємства на основі власного досвіду можуть доповнювати принципи, дотримання яких їм забезпечило досягнення ефективності при диверсифікації міжнародної діяльності.

Управління диверсифікацією має вирішальне значення для підприємств, що працюють у міжнародному бізнес-середовищі. Диверсифікуючи свою діяльність, підприємства можуть зменшити ризики, скористатися новими можливостями та отримати конкурентну перевагу. Диверсифікація вимагає ретельного планування, ефективної реалізації та постійного моніторингу.

Таким чином, важливим інструментом забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є його диверсифікація, яка пропонує значні можливості для зростання. Розширюючись на нові ринки, продукти чи регіони, підприємства можуть залучати нові сегменти споживачів, отримувати доступ до нових каналів збуту та використовувати ефект масштабу для стимулювання зростання та прибутковості. Диверсифікація також допомагає підприємствами залишатися конкурентоспроможними, зменшуючи їхню залежність від одного продукту чи послуги та дозволяючи їм швидко реагувати на зміни ринкових умов або споживчих переваг. Проведений аналіз дозволив виділити три види диверсифікації: горизонтальна та вертикальна диверсифікація, а також конгломеративна диверсифікація. Підприємства при виборі того чи іншого різновиду диверсифікації повинні виходити з власних можливостей та оцінки стану зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА УКРАЇНСЬКОМУ ТА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1 Тенденції та пріоритети розвитку ПрАТ «Оболонь» на українському ринку пива

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі виступає найбільший національний виробник пива та безалкогольних напоїв – приватне акціонерне товариство «Оболонь». Кінцевим бенефіціаром та засновником ПрАТ «Оболонь» є Слободян Олександр В'ячеславович. У табл. 2.1 наведено основні відомості про ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПрАТ «Оболонь»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
2	Назва підприємства на англійській	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY OBOLON (PRJSC «OBOLON»)
3	Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Оболонь»
4	ЄДРПОУ	05391057
5	Юридична адреса	04212, Україна, місто Київ, вул. Богатирська, будинок 3
6	Дата реєстрації	29.06.1993
7	Керівник	Булах Ігор Васильович
8	Кінцевий бенефіціар	Слободян Олександр В'ячеславович
9	Середня кількість працівників	3057 осіб
10	Вид економічної діяльності	11.05 Виробництво пива
11	Основний вид продукції	Солод, пиво, безалкогольні напої, сидр, слабоалкогольні напої, мінеральна та питна вода
12	Бренди	«Оболонь», «Nike», «Зіберт», «Оболонська», «Десант», «Охтирське», «Живчик», «Brug», «Hard Mix», «Pubster», «Pivny Kubek», «Байкал», «Прозора», «Sharm», «Zlata Praha» та ін.
13	Ринки збуту	Україна, Молдова, США, країни ЄС та країни Прибалтики
14	Веб-сторінка	https://obolon.ua/

Джерело: складено автором на основі [9]

Офіційна дата реєстрації та заснування ПрАТ «Оболонь» датується 1993 р., але історія його створення розпочалася ще у далекому 1980 р., коли вперше було відкрито Київський пивзавод № 3 напередодні XXII Олімпійських ігор. Саме створення даного пивзаводу дало старт розвитку пивоваріння в Україні й на базі нього створення потужного національного виробника пива – ПрАТ «Оболонь». Офіційно створення ПрАТ «Оболонь» датовано у 1993 р., оскільки саме в даний період часу товариство отримало статус акціонерного товариства й на ринок вийшла продукція під брендом ТМ «Оболонь». З того часу ПрАТ «Оболонь» активно розвивається, впроваджує інновації, розширює збутову мережу, удосконалює свою діяльність тощо.

Тривала історія розвитку ПрАТ «Оболонь» багата на різні досягнення, цікаві історії та високі здобутки. Проведений аналіз дозволив виділити найбільш значущі роки та події у розвитку ПрАТ «Оболонь»:

1998 р. – отримання міжнародного сертифікату ISO-9001. Початок аграрного виробництва, створення науково-виробничої асоціації «Нива Оболонь», яке займалося селекцією та виробництвом насіння перспективних сортів ячменю;

1999 р. – ПрАТ «Оболонь» на ринок випустив продукцію під ТМ «Живчик», що поклало старт виробництву безалкогольних напоїв;

2001 р. – підтверджує високу організацію системи управління якістю та отримує міжнародний сертифікат якості ISO-9001 версії 2000 р. Виробництво безалкогольних напоїв, які містять замість цукру фруктозу;

2002 р. – успішний старт проєкту по переробці пластмасових пляшок, що дозволило зменшити навантаження на навколишнє середовище;

2003 р. – ТМ «Оболонь» отримала статус «Золотої торгової марки»;

2004 р. – активне впровадження інноваційних технологій, запуск найбільшої автоматизованої лінії розливу пиву не лише для України, але й для Європи з потужністю понад 110 пляшок за годину. За рахунок цього ПрАТ «Оболонь» увійшла до трійки найбільш потужних виробників пива світу;

2008 р. – ПрАТ «Оболонь» вперше серед усіх підприємств харчової промисловості України отримала чотири міжнародні сертифікати: ДСТУ ISO

9001:2001, ДСТУ ISO 22 000:2007, ДСТУ ISO 14 001:2006 та ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006. Подальша реалізація екологічних та соціальних проєктів направлених на зменшення забруднення навколишнього середовища. Встановлення європейського рекорду з виробництва пива на суму в 111,1 млн. дол. США;

2009 р. – відкриття в Україні солодового заводу в Хмельницькій області, який входить до структури ПрАТ «Оболонь». Початок виробництва продукції під торговою маркою – ТМ «Zibert»;

2011 р. – ПрАТ «Оболонь» змінює форму власності з закритого акціонерного товариства на публічне акціонерне товариство. ПрАТ «Оболонь» розширює свою діяльність шляхом початку співпраці з корпорацією Molson Coors Brewing Company. ПрАТ «Оболонь» посідає офіційно 28 позицію у світі за обсягами виробництва пива;

2012 р. – розширення асортименту виробництва безалкогольних напоїв, випуск на ринок продукції «Кола Нова зі смаком лимона», та «Ріо-де-мохіто». Початок виробництва слабоалкогольних напоїв у жерстяних банках;

2013 р. – масштабна диверсифікація діяльності ПрАТ «Оболонь», початок виробництва снєків під ТМ «Оболонські», розширення лінійки бірміксів, випуск пива під ТМ «Охтирське» та «Фастівське»;

2018 р. – вихід ПрАТ «Оболонь» на ринок енергетичних напоїв з брендом «Bronx»;

2019 р. – початок виробництва крафтових лимонадів з унікальною пляшкою місткістю 0,8 л.;

2020 р. – святкування 40-річчя ПрАТ «Оболонь», входження товариства у рейтинг ТОП-25 інноваційних компаній України, масштабне оновлення асортиментних ліній, виробництво напоїв з новими смаками, пляшками нової місткості. Започаткування в Україні виробництва слабоалкогольних напоїв для ринку категорії «хард зельцер»;

2021 р. – початок розливу продукції у банки нової місткості – 0,33 л. Активна робота щодо зміни дизайну пляшок, оновлення асортименту шляхом виробництва напоїв з новими смаками.

Нині ПрАТ «Оболонь» є найбільшим виробником напоїв з 100 % українським капіталом. Впровадження інновацій та активна інноваційна діяльність є головним атрибутом стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь». Товариство оперативно реагує на зміни смаків та потреб споживачів, оновлює асортимент, прагне до більш повного задоволення клієнтів. Продукція ПрАТ «Оболонь» реалізовується по всій території України, а також експортується більш ніж 70 країн світу, у тому числі й США. На вітчизняному ринку ПрАТ «Оболонь» є лідером серед національних виробників, але поступається таким підприємствам як: Carlsberg Group та Abinbev Efes. На рис. 2.1 наведено частку ПрАТ «Оболонь» на національному ринку пива та безалкогольних напоїв.

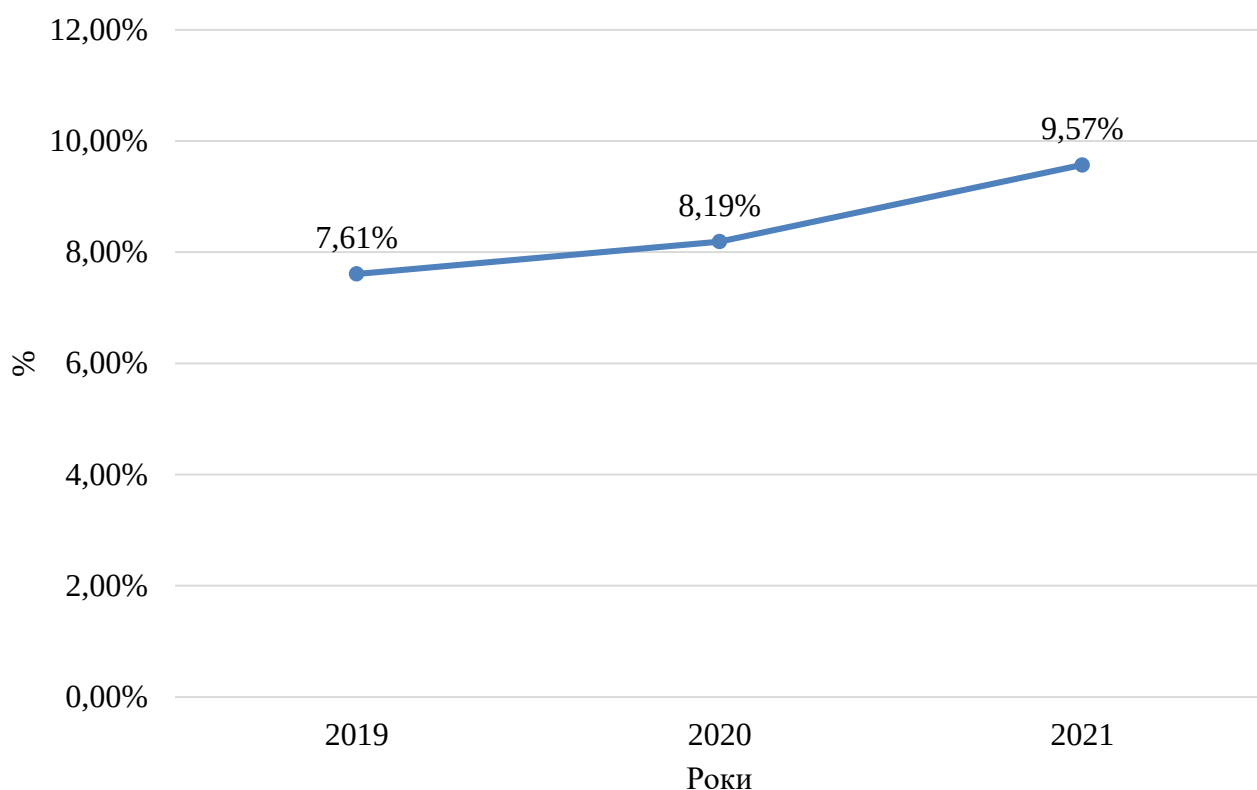


Рисунок 2.1 – Частка ПрАТ «Оболонь» на національному ринку пива та безалкогольних напоїв, %

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Наведені дані свідчать про поступове збільшення ринкової частки ПрАТ «Оболонь» на українському ринку виробництва й реалізації пива та

безалкогольних напоїв. За 2019-2021 рр. ринкова частка ПрАТ «Оболонь» зросла з 7,61 % до 9,57 %. Додамо, що ринкова частка ПрАТ «Оболонь» зросла як за рахунок активного розвитку товариства, розширення асортименту продукції, так і деяким ослабленням ринкових позицій головних іноземних виробників. Оскільки через дестабілізацію політичної та економічної ситуації в Україні, зростання ризиків, настання війни потужні міжнародні виробники пива зменшили поставки продукції до України.

Слід зазначити, що на території України головними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є такі підприємства як: Carlsberg Group, Abinbev Efes, ПрАТ «Перша приватна Броварня», ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» тощо. ПрАТ «Оболонь» на даний час посідає третю позицію одразу після Carlsberg Group та Abinbev Efes, які на двох займають до 50 % ринкової частки в Україні. Серед головних конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» слід виділити наступні:

- активний інноваційний розвиток;
- розвинений та пізнаваний бренд;
- широкий асортимент продукції;
- доступ до інвестицій;
- високий імідж та репутація;
- наявність інноваційних технологій, розвинена матеріально-технічна база;
- реалізація соціальних та екологічних проєктів.

Використовуючи офіційну фінансову звітність ПрАТ «Оболонь» (додаток В-Д) доцільно провести аналіз його результатів фінансово-господарської діяльності. Для аналізу використано дані 2019-2021 рр., оскільки на момент проведення дослідження офіційні дані за 2022 р. відсутні, що може бути пов'язано з повномасштабною війною в Україні, через що підприємства України отримали можливість не звітувати про свої фінансові результати. У табл. 2.2 наведено основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансово-господарської діяльності
ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр.

№	Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020р. порівняно із 2019 р.		Відхилення 2021р. порівняно із 2020р.	
					абс., грн.	відн., %	абс., грн.	відн., %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	5466148	5549706	5986592	83558	1,53	436886	7,87
2	Собівартість реалізованої продукції	4277833	4070109	4877463	-207724	-4,86	807354	19,84
3	Валовий прибуток	1188315	1479597	1109129	291282	24,51	-370468	-25,04
4	Інші операційні доходи	62681	72812	128230	10131	16,16	55418	76,11
5	Адміністративні витрати	337100	361150	423695	24050	7,13	62545	17,32
6	Витрати на збут	661989	728729	790218	66740	10,08	61489	8,44
7	Інші операційні витрати	32219	5311	18439	-26908	-83,52	13128	247,19
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	219688	457219	5007	237531	108,12	-452212	-98,90
9	Фінансовий результат до оподаткування	144591	324912	-150590	180321	124,71	-475502	-146,35
10	Витрати (дохід) з податку на прибуток	113042	13702	19769	-99340	-87,88	6067	44,28
11	Чистий фінансовий результат	257633	338614	-130821	80981	31,43	-469435	-138,63
12	Середня вартість активів (тис.грн.)	5983623	5873077	5841251	-110546	-1,85	-31826	-0,54
13	Середня вартість власного капіталу (тис.грн.)	2209324	2505048	2608334	295724	13,39	103286	4,12
14	Рентабельність продукції, %	4,71	6,10	-2,19	1,39	29,51	-8,29	-135,90
15	Рентабельність активів, %	4,31	5,77	-2,24	1,46	33,87	-8,01	-138,82
16	Рентабельність основних засобів, %	11,66	13,52	-5,02	1,86	15,95	-18,54	-137,13
17	Середньооблікова чисельність (чол.)	3460	3157	3057	-303	-8,76	-100	-3,17
18	Продуктивність праці (тис.грн./ чол.)	1579,81	1757,90	1958,32	178,09	11,27	200,42	11,40
19	Середня вартість основних засобів (тис.грн.)	4739569	4481847	4210081	-257722	-5,44	-271766	-6,06
20	Фондовіддача	1,15	1,24	1,42	0,09	7,83	0,18	14,52

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

На основі результатів проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» стабільно зростають протягом 2019-2021 р. У 2020 р. дане зростання склало 83558 тис. грн. або 1,53 % порівняно з 2019 р., а у 2021 р. збільшення склало вже 436886 тис. грн. або 7,87 % у порівнянні з попереднім роком. Слід зазначити, що на зростання розмірів чистого доходу від реалізації продукції вплинуло як загальне збільшення

обсягів продажу, так і підвищення відпускної ціни на пиво та іншу безалкогольну продукцію через загальне зростання собівартості.

Так, собівартість реалізованої продукції у 2020 р. знизилася на 4,86 % або 207724 тис. грн., але уже в 2021 р. її зростання склало 807354 тис. грн. або 19,84 %. На зростання собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» негативно впливає інфляція, підвищення вартості сировини та матеріалів, зростання ціни на енергоресурси, підвищення рівня заробітної плати тощо. Усе це вплинуло в сукупності на підвищення витрат товариства. На рис. 2.2 наведено динаміку основних економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 р.

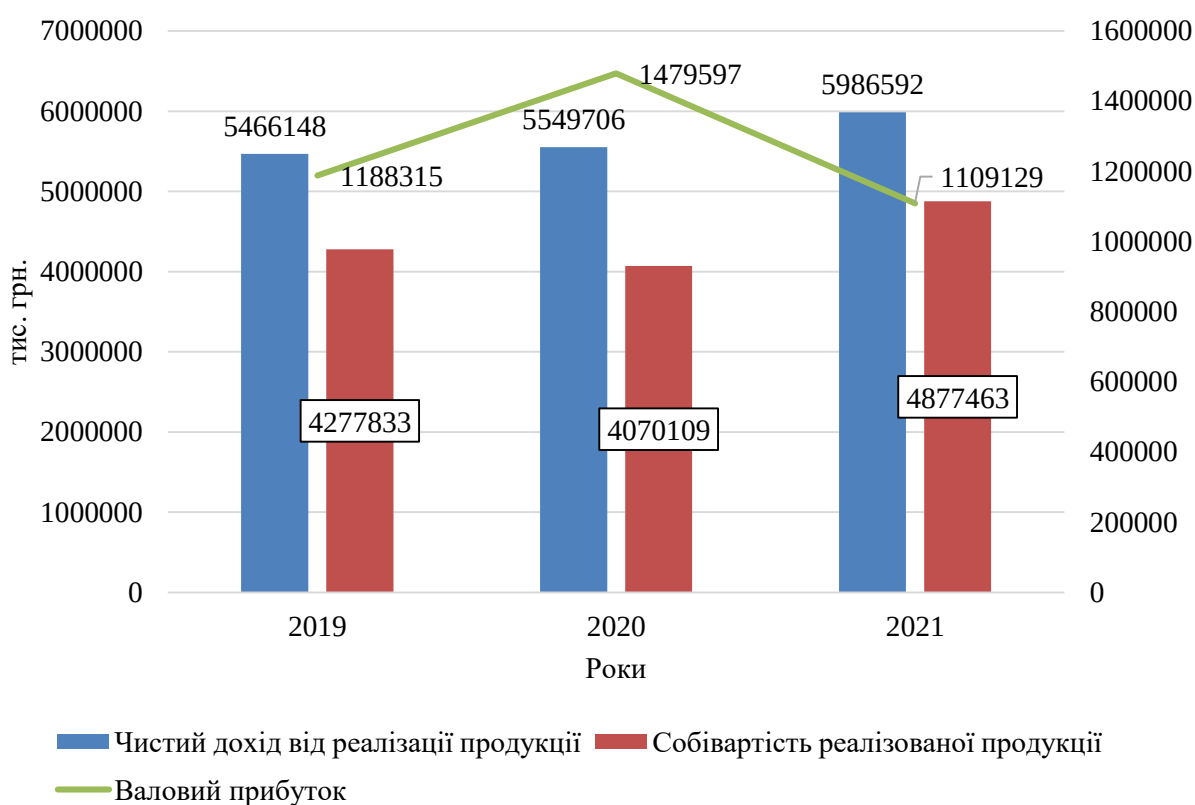


Рисунок 2.2 – Динаміка основних економічних показників діяльності
ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 р.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

З наведеного рисунку можемо бачити, що валовий прибуток у 2021 р. зменшився на 25,04 % порівняно з попереднім роком і як наслідок його розмір у звітному році мав найменше значення. Це обумовлено суттєвим перевищенням

темпів зростання собівартості реалізованої продукції над темпами зростання чистого доходу від реалізації продукції. Ефективність операційної діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2021 р. знизилася.

Кінцевим результатом діяльності ПрАТ «Оболонь» є чистий фінансовий результат, його динаміка наведена на рис. 2.3.

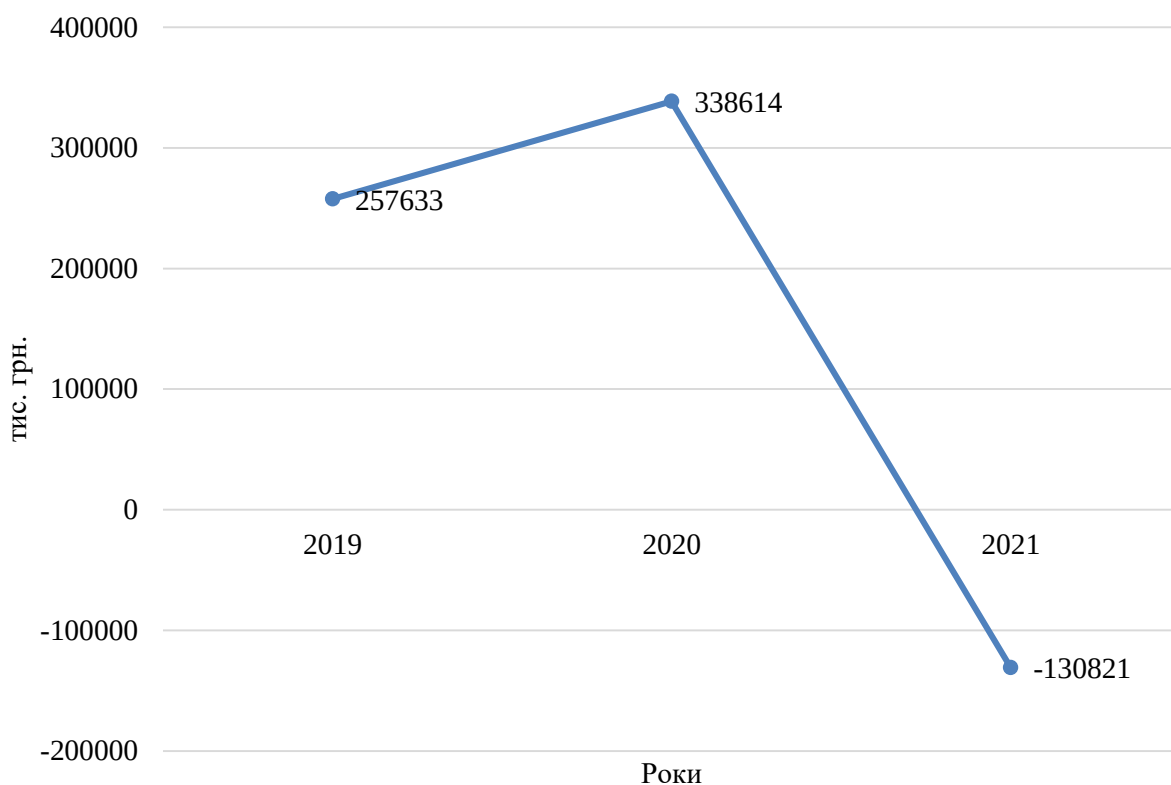


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого фінансового результату ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 р.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Можемо бачити, що 2021 р. ПрАТ «Оболонь» завершило з негативним чистим фінансовим результатом. Тобто за 2021 р. товариство отримало 130 млн. грн. чистого збитку. Тоді, як протягом двох років раніше ПрАТ «Оболонь» отримувало стабільні прибутки, зокрема у 2020 р. чистий прибуток склав 338 млн. грн. Відтак, у 2021 р. ефективність функціонування товариства знизилася, ПрАТ «Оболонь» не зуміло пристосуватися до нових викликів зовнішнього середовища.

Основною причиною отримання збитку ПрАТ «Оболонь» у 2021 р. є перевищення витрат над доходами. Незважаючи на суттєвий приріст обсягів збуту, темпи зростання витрат ПрАТ «Оболонь» були значно вищими. Відповідно це й призвело до утворення збитку. Основні витрати ПрАТ «Оболонь» стосувалися витрат на виробництво продукції та її реалізацію, а також у 2021 р. товариство суттєві фінансові кошти інвестувало в оновлення матеріально-технічної бази, відповідно це відобразилося на зростанні фінансових витрат. У таких умовах ПрАТ «Оболонь» необхідно шукати резерви зниження витрат, особливо непродуктивних, які не приносять доходу. Зокрема, такими можуть бути витрати пов'язані з суттєвими відходами, які утворюються у процесі виробництва пива та вимагають утилізації. Доречною є розробка проєкту щодо їх переробки та продажу, тобто перетворення даної статті витрат у нове джерело доходу.

Можемо виділити такі основні негативні фактори впливу на ПрАТ «Оболонь»:

- війна в Україні та втрата частини ринку, зокрема територій, які знаходяться у тимчасовій окупації;
- швидкі зміни у смаках та потребах споживачів;
- загальне зниження рівня платоспроможності споживачів;
- перебої з електроенергією та постачанням сировини;
- висока невизначеність пов'язана з війною та поширення коронавірусу.

Слід додати, що протягом 2020-2021 рр. суттєвий негативний вплив на діяльність ПрАТ «Оболонь» чинила пандемія Covid-19 через що протягом лівового часу були закриті ресторани, бари тощо. Тому це перешкоджало стабільному збуту продукції ПрАТ «Оболонь». Офіційних даних за 2022 р. немає, але відповідно до повідомлень з боку товариства, незважаючи на війну фінансова ситуація покращилася. Це обумовлено тим, що інші пивоварні підприємства більше постраждали, зокрема такі як «Carlsberg Ukraine» та «AB InBev Efes Ukraine». Оскільки дані підприємства мають іноземний капітал, а відтак з початком війни обсяги своєї діяльності в Україні вони суттєво скоротили через війну та ризики втрат. До того ж лівова частина їх виробничих потужностей знаходилася у

регіонах, де велися активні бойові дії. Зокрема, згідно повідомлень обсяги продажу «AB InBev Efes Ukraine» за 2022 р. знизилися втричі, а обсяги збуту «Carlsberg Ukraine» залишилися на рівні 2021 р. Це використало ПрАТ «Оболонь» й наростило свої обсяги діяльності збільшивши збут у 1,5 рази. Водночас абсолютно точних фінансових даних за попередній рік немає, представлені лише окремі повідомлення для акціонерів товариств. Збільшити обсяги збуту ПрАТ «Оболонь» період війни вдалося завдяки тому, що воно є повністю українським й розглядає ринок України як основний для продажу. Вітчизняні споживачі у період війни намагаються віддавати перевагу підприємству з 100 % українською часткою.

Показники рентабельності також мають негативні зміни, зокрема, лише у 2021 р. їх значення є меншими за нуль. Це свідчить про те, що активи та ресурси ПрАТ «Оболонь» у 2021 р. використовувалися неефективно. Також протягом 2019-2021 рр. через погіршення фінансової ситуації товариство зменшило вкладення у оновлення основних засобів. Так, у 2020 р. середня вартість основних засобів зменшилася на 5,44 %, а у 2021 р. – на 6,06 %. Можемо констатувати про те, що ПрАТ «Оболонь» не зуміло вдало пристосуватися до нових викликів зовнішнього середовища й отримало збитки за результатами 2021 р. На сучасному етапі розвитку ПрАТ «Оболонь» та тривалої війни в Україні товариство потребує коригування власної стратегії розвитку та вжиття заходів направлених на підвищення ефективності свого функціонування.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» є найбільшим національним виробником пива та безалкогольних напоїв. Торговельна мережа ПрАТ «Оболонь» поширена по всій території України, а також експортується більше ніж 70 країн світу. Протягом 2019-2021 рр. товариство збільшило ринкову частку з 7,61 % до 9,57 %. Однак фінансово-господарські показники ПрАТ «Оболонь» погіршилися. У 2021 р. товариство перший раз завершило зі збитком у розмірі 130 млн. грн. На діяльність ПрАТ «Оболонь» негативно вплинули наслідки пандемії Covid-19, суттєве підвищення вартості сировини, тарифів на електроенергію тощо.

Отримані результати аналізу свідчать про потребу у вжитті заходів направлених на підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь». Водночас в

умовах воєнного стану та високого рівня невизначеності в Україні цього досягнути буде вкрай складно. Тому перспективною є подальша експансія ПрАТ «Оболонь» на міжнародний ринок. З метою виявлення резервів для цього у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведено динаміку міжнародної результативності ПрАТ «Оболонь».

2.2 Динаміка міжнародної результативності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є активним учасником зовнішньоекономічних операцій. Для цього на ПрАТ «Оболонь» створено відокремлений структурний підрозділ на чолі з директором по ЗЕД, який займається питаннями зовнішньоекономічної діяльності. ПрАТ «Оболонь» має працівників, за кожним з яких закріплений певний зовнішній регіон, на якому він здійснює пошук потенційних споживачів, дистриб'юторів, розширює торговельну мережу тощо. Зокрема, менеджер з ЗЕД Бігас Наталія на ПрАТ «Оболонь» відповідає за ринок країн Східної Азії, Австралії та Океанії, Тарас Кравчук – країни Африки, Близького Сходу та Середньої Азії, за Василем Раковим закріплені країни Європи, а Дмитром Скать – країни Америки. Такий підхід до здійснення міжнародної діяльності дозволяє охопити максимально велику кількість країн для експорту продукції.

Для просування продукції на зовнішні ринки ПрАТ «Оболонь» використовує різні методи. Це як прямий експорт, так і залучення дистриб'юторів та посередників. На даний час експорт продукції ПрАТ «Оболонь» здійснюється у більше ніж 70 країн світу. При цьому ПрАТ «Оболонь» не зупиняється на досягнутому й активно розширює міжнародну діяльність, виходить на нові ринки збуту, залучає до співпраці міжнародні компанії тощо. Зокрема, у 2011 р. ПрАТ «Оболонь» розпочало співпрацю з північноамериканською компанією Molson Coors Brewing Company, що дозволило у співпраці виробити новий продукт – пиво «Carling». Історія міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» починається ще

з перших років створення товариства. Власник ПрАТ «Оболонь» ще з самого початку активну міжнародну діяльність поклав у основу стратегії розвитку товариства. У табл. 2.3 наведено періодизацію розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.3 – Періодизація розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Рік	Основні досягнення
1	1994-2000 рр.	Започаткування ПрАТ «Оболонь» ринку слабоалкогольних напоїв в Україні та Східній Європі. Вихід у 1994 р. з напоєм «Джин Тонік» на ринок Польщі. Більша увага зосереджена на внутрішньому ринку збуті продукції.
2	2001-2005 рр.	Активне освоєння ринку колишніх країн СНД. У 2000 році компанія створила спільне підприємство в білорусії, а в 2002 році відкрила пивоварню в росії. Цей період став початком інтернаціоналізації ПрАТ «Оболонь».
3	2006-2010 рр.	Значне розширення міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь». В 2008 році створила спільне підприємство в Китаї. У 2010 році ПрАТ «Оболонь» відкрило пивоварню в Сербії.
4	2011-2015 рр.	Співробітництво з північноамериканською корпорацією Molson Coors Brewing Company та спільний випуск пива «Carling», а в 2013 році вийшло на ринок Молдови. Зосередження на зміцненні своїх позицій на існуючих ринках, а не на експансії нових. ПрАТ «Оболонь» також інвестує в модернізацію своїх виробничих потужностей і підвищення якості продукції.
5	2016-2020 рр.	Активний вихід на ринки країн Латинської Америки, Африки, Океанії та Австралії. Загальний експорт у 60 країн світу.
6	2021-2022 рр.	Експансія на міжнародний ринок, експорт до 70 країн світу. Початок експорту до таких країн світу як: Оман, Гана, Мальдіви, Кіпр та Швейцарія.

Джерело: складено автором на основі [9]

Можемо констатувати, що ПрАТ «Оболонь» уже кілька десятиліть експортує свою продукцію. Першим експортним ринком ПрАТ «Оболонь» стала Польща, куди вона почала постачати пиво на початку 1990-х років, незабаром після розпаду Радянського Союзу. Відтоді ПрАТ «Оболонь» розширила свої експортні ринки, охопивши понад 70 країн світу, включаючи США, Канаду, Австралію та багато країн Європи та Азії. Серед найпопулярніших експортних продуктів компанії – світле пиво «Оболонь», пшеничне пиво «Оболонь» і пиво «Оболонь преміум». Загалом «Оболонь» стала одним із найбільших експортерів пива в Україні та отримала міжнародне визнання за свою високу якість продукції. ПрАТ «Оболонь» постійно працює над розширенням зовнішньоекономічної діяльності,

збільшенням своєї присутності на міжнародному ринку. На рис. 2.4 наведена динаміка обсягів експорту ПрАТ «Оболонь» за 2017-2021 рр.



Рисунок 2.4 – Динаміка обсягів експорту ПрАТ «Оболонь» за 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

З наведених даних можемо бачити про загальне зниження присутності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку. Так, у 2018 р. частка експорту ПрАТ «Оболонь» у загальній виручці складала 28,25 % та становила 1434577 тис. грн., але у 2021 р. даний показник складав 445678 тис. грн. або 7,44 %. Відбулося деяке зростання експорту в 2021 р. порівняно з 2020 р. з 5,37 % до 7,44 % та з 297786 тис. грн. до 445678 тис. грн.

Слід зазначити, що у 2020 р. скоротилися значні обсяги експорту на міжнародний ринок через негативний вплив пандемії COVID-19 та зростання рівня конкуренції. Також проблемою для ПрАТ «Оболонь» стала висока націленість експорту до країн колишнього СНД. Протягом останніх років Україна суттєво погіршила відносини з даними країнами через російську агресію, тимчасову

окупацію Донбасу та анексію Криму в 2014 р. та повномасштабну війну в 2022 р. Відповідно ПрАТ «Оболонь» здійснювало переорієнтацію експортної діяльності, що вимагало часу на освоєння нових ринків, збільшення обсягів збуту.

Тому незважаючи на активну експортну діяльність для ПрАТ «Оболонь» основним ринком збуту залишається вітчизняний, на якому товариство реалізовує близько 90 % всієї продукції. Для порівняння у 2018 р. на долю вітчизняного ринку припадало 70 % обсягів реалізації. На міжнародну діяльність ПрАТ «Оболонь» суттєвий вплив мають різні фактори зовнішнього середовища, до яких товариство не було готовим та не змогло оперативно пристосуватися. Можна зробити висновок про те, що відкриття нових зарубіжних ринків забезпечує ПрАТ «Оболонь» невисокі доходи. Товариству складно завойовувати довіру нових іноземних клієнтів, вигравати конкуренцію з іншими міжнародними компаніями пивоваріння, оскільки більшість ринкових ніш уже зайнята. Зазначимо, що ПрАТ «Оболонь» доводиться конкурувати на міжнародному ринку з такими відомими пивоварними компаніями як:

- Anheuser-Busch InBev – бельгійська компанія, яка є одним із найбільших виробників пива у світі. Вона володіє такими популярними брендами, як Budweiser, Stella Artois, Corona і Beck's.

- Heineken – голландська пивоварна компанія, яка відома своїм брендом Heineken, який продається у понад 190 країнах. Heineken також володіє іншими популярними брендами, такими як Amstel і Dos Equis;

- Carlsberg – данська пивоварна компанія, відома своїми брендами Carlsberg і Tuborg. Вона працює у більш ніж 150 країнах і є одним з найбільших виробників пива в світі;

- SABMiller – британська компанія, яку придбала Anheuser-Busch InBev у 2016 році. Вона була одним із найбільших виробників пива у світі та володіла такими брендами, як Miller Lite, Peroni та Grolsch.

- Diageo – британська компанія, відома насамперед своїми алкогольними брендами, такими як Johnnie Walker, Smirnoff і Guinness. Вона також володіє такими брендами пива, як Harp Lager і Tusker.

Слід зазначити, що наявна стратегія ПрАТ «Оболонь» орієнтована на розбудову довготривалих партнерських відносин з іноземними дистриб'юторами. Для ПрАТ «Оболонь» важливо налагодити стабільні поставки та побудувати міцне партнерство з зарубіжними партнерами. Ще однією з проблем, які заважають ПрАТ «Оболонь» розвивати міжнародну діяльність, збільшувати поставки на міжнародний ринок – повномасштабна війна в Україні, відсутність доступу до морських портів, руйнування вибудованих роками логістичних маршрутів, перебої з електроенергією. Оскільки основні виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» розташовані на території України й постачання продукції на міжнародний ринок суттєво ускладнилося. З іншої сторони в умовах війни та зниження загального рівня платоспроможності українського населення забезпечити стабільні обсяги збуту продукції ПрАТ «Оболонь» є практично неможливим завданням. Тому ПрАТ «Оболонь» слід виходити з реалій сьогодення та шукати шляхи розвитку та підвищення ефективності міжнародної діяльності.

ПрАТ «Оболонь» виробляє широкий асортимент продукції, відповідно й експортує різноманітну продукцію на міжнародний ринок. На рис. 2.5 наведена структура експорту продукції ПрАТ «Оболонь» у 2021 р.

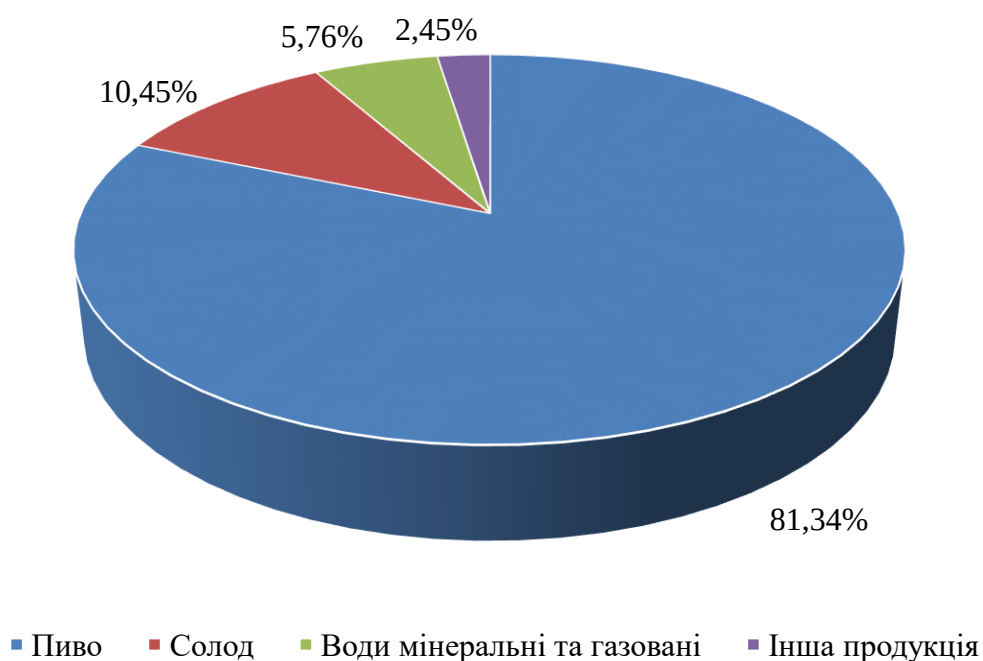


Рисунок 2.5 – Структура експорту продукції ПрАТ «Оболонь» у 2021 р., %

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

У структурі експорту продукції ПрАТ «Оболонь» переважає пиво, на яке припадає близько 81,34 % всього експорту, на другому місці знаходиться солод з часткою 10,45 %, а на третьому – води мінеральні та газовані, на які припадає 5,76 %. Інші види продукції ПрАТ «Оболонь» забезпечують лише 2,45 % експорту. Відтак, в основному ПрАТ «Оболонь» на міжнародні ринки експортує пиво, яке є основним видом продукції досліджуваного товариства. Наразі ПрАТ «Оболонь» експортує продукцію під такими торговими марками як «Оболонь», «Зіберт», «Оболонська», «Живчик», «Brug», «Pivny Kubek», «Sharm», «Zlata Praha» та інші. ПрАТ «Оболонь» постійно експериментує, виробляючи нові продукти, намагається задовольнити найбільш вибагливих покупців.

Міжнародна діяльність ПрАТ «Оболонь» охоплює різні країни світу. Загалом товариство експортує продукцію у більше ніж 70 країн світу з різних континентів. На рис. 2.6 наведено географічну структуру експорту продукції ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр.

Проведений аналіз показує, що основний експорт ПрАТ «Оболонь» припадає на 5 країн, а саме Білорусію, Литву, Велику Британію, Молдову та Китай. У сукупності експорт до цих країн забезпечує 83 % всього експорту. Тоді, як на інші країни-партнери припадають незначні обсяги експорту продукції ПрАТ «Оболонь». Тому незважаючи на те, що ПрАТ «Оболонь» експортує власну продукцію у більш ніж 70 країн світу, на більшість з них припадають незначні обсяги експорту, що суттєво не впливає на загальні обсяги збуту. З наведеної географічної структури експорту продукції ПрАТ «Оболонь» можемо бачити високу залежність від продажу до Білорусії, яка наразі активно підтримує росію у війні з Україною та надає їм власну територію для ракетних обстрілів нашої країни. Тому з початком повномасштабної війни ПрАТ «Оболонь» повністю припинила будь-які торговельні операції з контрагентами з Білорусії. Однак це завдасть суттєвого зниження результативності фінансово-господарських показників діяльності ПрАТ «Оболонь». Тому для ПрАТ «Оболонь» необхідно здійснення повної переорієнтації міжнародної діяльності шляхом активізації збуту до країн,

які підтримують Україну та надають сприятливі можливості для експорту вітчизняної продукції.

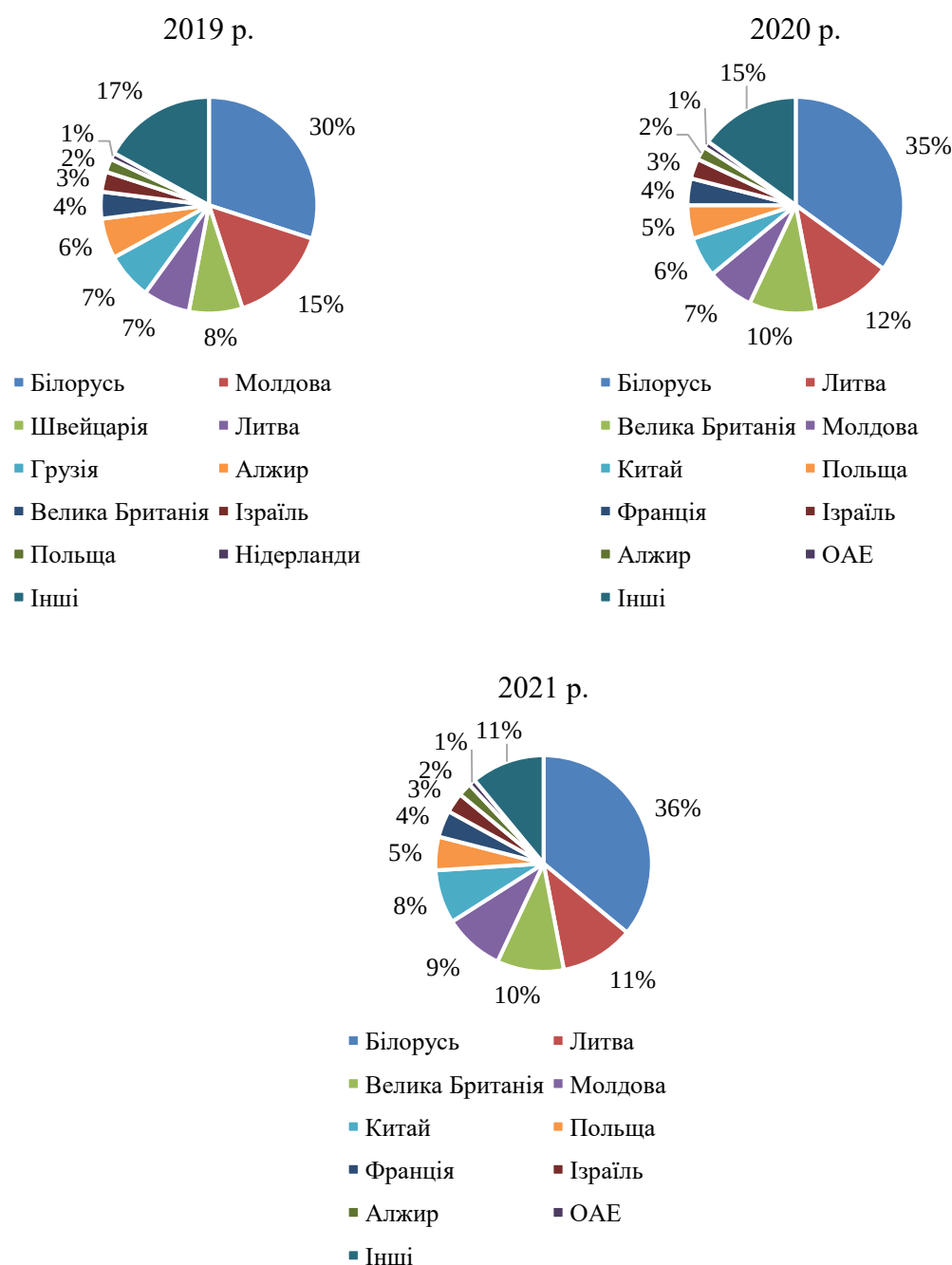


Рисунок 2.6 – Географічна структура експорту продукції ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Для узагальнення результатів дослідження у табл. 2.4 складено SWOT-аналіз результатів міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз результатів міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Сприятливі умови для нарощування обсягів збуту на ринки ЄС. 2. Виробництво нової продукції. 3. Зростання державної підтримки. 4. Розширення географії експорту продукції.	1. Загострення війни в Україні, зростання лінії активних бойових дій, затяжна тривала війна. 2. Зниження рівня платоспроможності споживачів. 3. Поширення корупційних схем та неправомірного тиску на підприємства. 4. Суттєве зростання цін на основні ресурси та сировину. 5. Проблеми у стабільному електропостачанні. 6. Зниження попиту на пиво та безалкогольні напої в Україні. 7. Проблеми у постачанні продукції на міжнародний ринок через війну. 8. Загострення конкуренції на міжнародному ринку.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукції. 2. Розвинений бренд. 3. Активна соціальна та екологічна позиція. 4. Широка зарубіжна торговельна мережа. 5. Націленість на інноваційну діяльність. 6. Розвинена структура на території України, яка включає близько 10 дочірніх підприємств. 7. Продукція сертифікована до міжнародних стандартів якості. 8. Великий досвід міжнародної діяльності. 9. Потужна матеріально-технічна база.	1. Залежність від сезонності. 2. Вразливість до змін у зовнішньому середовищі. 3. Переважання експорту до країн колишнього СНД. 4. Збиткова діяльність за результатами 2021 р. 5. Низькі показники експорту у загальному обсязі доходу. 6. Великі виробничі витрати. 7. Наявність непродуктивних витрат.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Результати проведеного SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок про те, що на міжнародну діяльність ПрАТ «Оболонь» суттєвий вплив мають фактори зовнішнього середовища. Великим недоліком є те, що основні обсяги експорту продукції ПрАТ «Оболонь» припадають на країни колишнього СНД, частина з яких наразі є ворогами України.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» з початку свого заснування почало розвивати міжнародну діяльність. Товариство експортує продукцію власного виробництва у більш ніж 70 країн світу на різні континенти. У 2021 р. експорт склав

445678 тис. грн., що займає 7,44 % у загальних обсягах реалізації. Основні обсяги продукції ПрАТ «Оболонь» реалізуються в Україні. Близько 80 % обсягів експорту припадає на Білорусію, Литву, Велику Британію, Молдову та Китай. Виходячи з отриманих результатів аналізу та виходячи з наявної макроекономічної ситуації в Україні для ПрАТ «Оболонь» єдиною альтернативою є активізація міжнародної діяльності. ПрАТ «Оболонь» на даний час експортує свою продукцію у велику кількість країн й на далі слід розвивати міжнародну діяльність, освоюючи нові ринки збуту. Одним з таких ринків для ПрАТ «Оболонь» може стати ринок ЄС, адже товариство експортує ще не в усі країни даного регіону. Нині в умовах воєнного стану для українських підприємств ліберальні умови для експорту продукції на європейські ринки, що безсумнівно слід використовувати й ПрАТ «Оболонь». Однією з таких країн, куди слід розвивати експорт є Румунія, що обумовлено високим рівнем споживання пива на душу населення у даній країні, а також виходом з неї потужних російських пивоварних компаній. ПрАТ «Оболонь» слід відслідковувати такі можливості та збільшувати експорт продукції за рахунок даної країни.

Тому в наступному розділі кваліфікаційної роботи запропоновано напрямки підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Основні елементи стратегії виходу ПрАТ «Оболонь» на ринок Румунії

Пропонується розширити міжнародну діяльність ПрАТ «Оболонь» за рахунок країн ЄС. Це пояснюється декількома причинами. Перше – в умовах воєнного стану, блокування морських портів порушилися вибудовані роками логістичні маршрути. Тому експорт морськими портами обмежений та не може повноцінно використовуватися для експорту до країн інших континентів. Друге, Україна наближена до країн ЄС географічно, що є зручно для нарощування експорту до країн ЄС. Третє – Україна задекларувала цілі щодо повноцінного вступу до ЄС. Четверте – країни ЄС всіляко підтримують Україну та створюють додаткові можливості для виходу на їх ринки вітчизняних підприємств шляхом зниження митних зборів, полегшення процедури ліцензування тощо. П'яте – для виробництва пива використовується хміль, ячмінь, пшениця, тобто сільськогосподарська продукція. Через війну помітний дефіцит даної продукції в країнах ЄС, тому на європейських підприємствах можуть виникати проблеми у питанні задоволення існуючого попиту. Відповідно цим може скористатися ПрАТ «Оболонь» та наростити обсяги експорту в ЄС. До того ж ПрАТ «Оболонь» має розвинений бренд, уся продукція сертифікована до найсуворіших стандартів якості та має досвід експорту до країн ЄС.

У першу чергу вважаємо, що ПрАТ «Оболонь» слід зосередитися на експорті до Румунії. Вибір даної країни обумовлений тим, що за обсягом споживання пива на душу населення Румунія входить у топ-10 найбільших споживачів. У середньому в Румунії один житель за рік споживає 94,1 літри пива, що є доволі високим показником. Більше споживають пиво у тих країнах, у яких продукція ПрАТ «Оболонь» уже широко представлена. На рис. 3.1 відображено споживання пива на одного жителя.

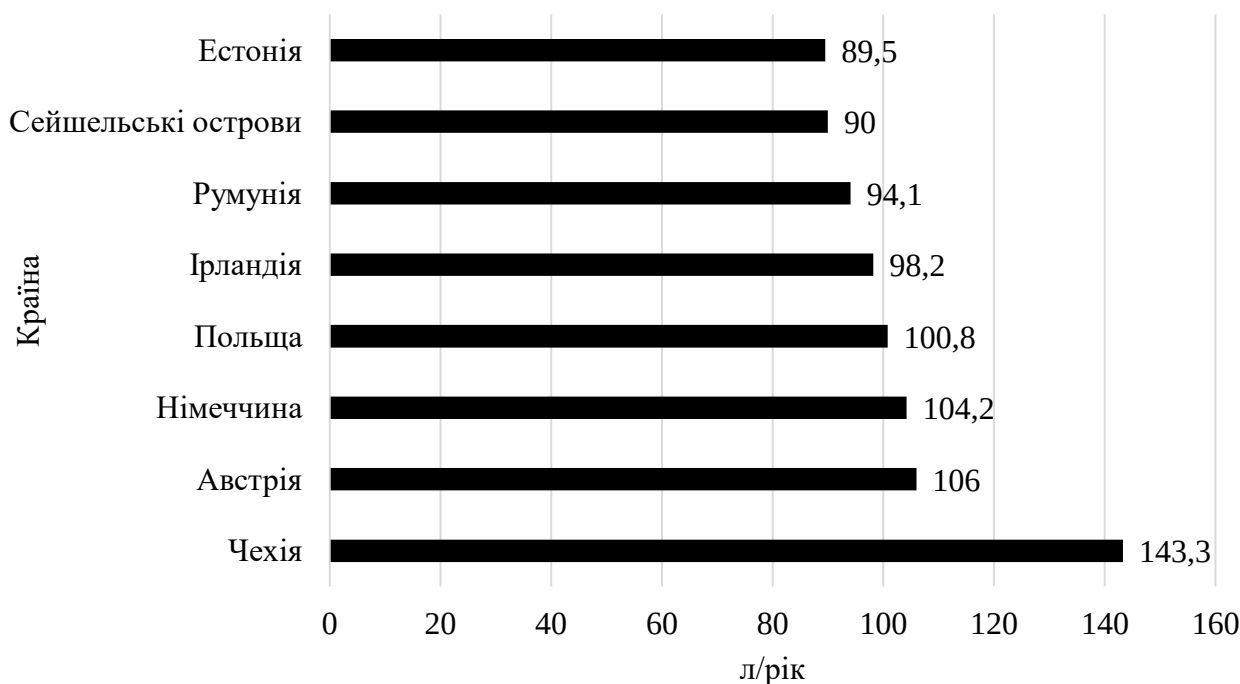


Рис. 3.1. Споживання пива на одного жителя, л/рік

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Окрім цього через повномасштабну війну країни ЄС солідарні з Україною та ввели санкції проти росії та білорусії. Відповідно до чого компаніям, у тому числі зайняті пивоварінням, з цих країн заборонений експорт продукції на ринку ЄС. Компанії з обох країн до війни входили у топ-7 експортерів пива на ринок ЄС. На білорусію припадало близько 7 % експорту пива до ЄС, а на росію до 20 %. Через це передбачається створення дефіциту пива та інших напоїв на ринку ЄС і Румунії зокрема. Цю можливість слід використати ПрАТ «Оболонь» й вийти на ринок Румунії й тим самим задовольнити існуючий попит.

Ураховуючи вищевикладене можемо констатувати, що ринок Румунії для ПрАТ «Оболонь» є досить перспективним. Ще однією перевагою для товариства є те, що ПрАТ «Оболонь» має досвід експорту до країн ЄС, а це полегшує завдання переговорів та співпраці з партнерами. В Україні був дуже великий ринок до війни, але нині це не рентабельно, бо пиво набагато дешевше, ніж у тій самій Румунії. А завдяки тому, що Румунія в ЄС, у них ціни вищі і ПрАТ «Оболонь» вигідніше зайти на цей ринок, який ще не повністю не освоєний дослідженим товариством. Що стосується ціни, то в Україні пиво ТМ «Оболонь» 2 л. в середньому коштує 60-65

грн. У Румунії середня ціна 2 л. пива від відомого бренду коштує 90-100 грн. Тому ПрАТ «Оболонь» зможе виграти не лише за рахунок збільшення обсягів продажу, але й через можливість продажу продукції по трохи вищим цінам, які покриють логістичні та інші витрати, пов'язані з експортом продукції. Якщо ж ПрАТ «Оболонь» зробить ціни трохи нижчими від цін конкурентів, що можливо завдяки нижчим в Україні виробничим витратам, товариство зможе виграти за рахунок стратегії нижчих цін. Варіантів для поведінки ПрАТ «Оболонь» на ринку Румунії і вибір конкретних заходів буде відбуватися у процесі поступового освоєння цього ринку та адаптуючись до ситуації на ринку.

У питанні конкуренції, то на ринку Румунії діє велика кількість виробників пива, як місцевих, так й іноземних. Зокрема, головними конкурентами ПрАТ «Оболонь» на ринку Румунії буде:

- бельгійська корпорація Anheuser-Busch InBev, яка займає до 30 % ринку пивоваріння у Румунії;

- нідерландська компанія Heineken, яка до речі прийняла рішення у кінці 2023 р. закрити один з своїх філіалів на території Румунії через високі витрати (всього у Румунії працює 3 філіали даної компанії), та займає до 25 % частки ринку пивоваріння у Румунії;

- румунська місцева компанія пивоваріння United Romanian Breweries Bereprod, продукція якої представлена практично у кожному супермаркеті;

- румунська компанія Ursus Breweries, яка входить у холдинг Asahi Group Holdings Ltd. та володіє 3 пивоварнями в Тімішоарі, Бузеу та Брашові, а також крафтовою міні-пивоварнею в Клуж-Напока та налічує близько 1400 осіб.

Крім вищенаведених компаній пивоваріння на ринку Румунії здійснює свою діяльність велика кількість місцевих невеликих виробників крафтового пива, а також японські корпорації. ПрАТ «Оболонь» у конкурентній боротьбі може виграти за рахунок високого іміджу, який сформований у країнах ЄС, а також нижчих цін на пиво. Через заборону експорту з білорусії та росії пива ПрАТ «Оболонь» зможе забрати їх частки ринку. Зокрема, у Румунії стабільний

попит був на пиво ТМ «Балтика», яке з середини 2022 р. повністю перестало поставлятися на ринки ЄС.

Пропонуємо ПрАТ «Оболонь» для виходу на ринок Румунії скористатися послугами дистриб'юторів. До переваг саме даного способу виходу на ринок Румунії відноситься наступне:

- завдяки багаторічному досвіду роботи торгових компаній у створенні ефективних і міцних відносин з кінцевим споживачем дистриб'юторська мережа має дійсно величезний збутовий потенціал;
- дистриб'ютори краще знають місцевий ринок Румунії, що дозволить краще розвинути збутову мережу;
- значно оперативніша і якісніша організація логістики через велику кількість партнерів, налагоджені контакти з логістичними компаніями.

Для пошуку та укладання взаємовигідних контрактів з дистриб'юторами ПрАТ «Оболонь» слід брати участь у різноманітних локальних виставках присвячених сфері пивоварінню. Такі виставки допомагають у розвитку бренду, формуванню позитивного іміджу та пошуку дистриб'юторів. Проведений ринок Румунії дозволив виділити трьох головних дистриб'юторів:

- «Drinkart» – це дистриб'юторська компанія, яка спеціалізується на імпорті та дистрибуції пива з усього світу. Вони мають широку мережу клієнтів по всій Румунії та досвід у співпраці з іноземними виробниками пива;
- «Premium Brands» – це ще один дистриб'ютор, який спеціалізується на імпорті та дистрибуції пива та інших алкогольних напоїв. Вони також мають широку мережу клієнтів по всій Румунії та добре знайомі з місцевим ринком;
- «Domeniile Ostrov» – це румунський виробник пива та інших алкогольних напоїв, який також має досвід у співпраці з іноземними виробниками. Вони можуть бути хорошим вибором як дистриб'ютор для українських виробників пива, оскільки вони розуміють особливості місцевого ринку та мають сильну мережу зв'язків зі споживачами у Румунії.

На нашу думку, ПрАТ «Оболонь» для початку слід співпрацювати лише з одним дистриб'ютором та укласти з ним ексклюзивний договір. Відповідно до чого

дистриб'юторська компанія матиме право на ексклюзивний продаж продукції ПрАТ «Оболонь». Тобто продукцію ПрАТ «Оболонь» на ринку Румунії можна буде лише придбати у дистриб'ютора, який володітиме ексклюзивними правами. Завдяки такому підходу дистриб'ютор буде максимально просувати продукцію ПрАТ «Оболонь» на місцевому ринку, оскільки цінуватиме своє ексклюзивне право. Серед усіх дистриб'юторів обрано «Domeniile Ostrov», йому перевага віддана з урахуванням того, що дана компанія є місцевою, а тому має велику кількість налагоджених контактів, а також надає маркетингову підтримку бренду. Саме останнє є визначальним у виборі цього дистриб'ютора. Є можливість для того, щоб за рекламну та маркетингову діяльність на ринку Румунії відповідав «Domeniile Ostrov». Відповідно у такому разі ПрАТ «Оболонь» зможе зекономити на рекламних витратах, якраз коли товариство має фінансові проблеми через збиткову діяльність. Своєю чергою ПрАТ «Оболонь» надасть ексклюзивні права «Domeniile Ostrov» щодо реалізації своєї продукції. Згідно договору лише даний дистриб'ютор матиме на ринку Румунії права для продажу продукції ПрАТ «Оболонь». Відповідно за умови високого попиту на продукцію досліджуваного товариства «Domeniile Ostrov» матиме змогу отримати суттєві переваги та додаткові дивіденди. Відповідно за цих умов виграють усі: як ПрАТ «Оболонь», так і «Domeniile Ostrov».

Винагорода за реалізацію продукції ПрАТ «Оболонь» для дистриб'ютора складатиме 10 % відповідно від обсягу реалізованої продукції. Відповідно «Domeniile Ostrov» буде зацікавлений у максимізації обсягів збуту досліджуваного товариства. Чим більше буде реалізовано продукції, тим більшу суму винагороди отримає «Domeniile Ostrov». Своєю чергою ПрАТ «Оболонь» забезпечить свого дистриб'ютора рекламною продукцією, сувенірами, продукцією призначеної для дегустації, рекламними плакатами тощо.

ПрАТ «Оболонь» з погляду дистриб'ютора матиме такі переваги для співпраці як:

- широкий асортимент продукції, відповідно більший вибір для споживача надає можливість задовольнити різних клієнтів та тим самим збільшити обсяги

збуту. Більший обсяг збуту – додатковий прибуток для ПрАТ «Оболонь» й фінансова винагорода для дистриб'ютора;

- ПрАТ «Оболонь» є відомим брендом із багаторічною історією виробництва високоякісного пива. Бренд має міцну репутацію та визнаний споживачами в Україні та інших країнах. Дистриб'ютори можуть отримати вигоду від упізнаваності цього бренду, пропонуючи продукцію ПрАТ «Оболонь» своїм клієнтам;

- ПрАТ «Оболонь» має високу якість продукції, яка підтверджена міжнародними стандартами якості та отримала ряд нагород від авторитетних організацій. Відповідно висока якість та репутація ПрАТ «Оболонь» сприятимуть налагодженню відносин з дистриб'ютором. «Domeniile Ostrov» може бути впевненим, що продукція, яку отримає, матиме постійну якість і відповідатиме очікуванням їхніх клієнтів;

- ПрАТ «Оболонь» надає дистриб'юторам безкоштовно рекламні матеріали, продукцію для дегустації, рекламні макети, банери, консультації, супровідну інформацію тощо;

- надання ексклюзивних прав єдиному дистриб'ютору на продукцію ПрАТ «Оболонь», що надасть йому більше прав та повний контроль над продукцією товариства на ринку Румунії. Володіючи ексклюзивними правами «Domeniile Ostrov» стане єдиною, хто продаватиме продукцію товариства, що обмежить конкуренцію та дозволить створити міцну клієнтську базу. Більшість же компаній надають однакові права декільком дистриб'юторам. Але у випадку ПрАТ «Оболонь» це дозволить зекономити на маркетингових та рекламних витратах в умовах дефіциту фінансових ресурсів;

- в умовах війни пивоварним компаніям з росії заборонено експорт до ЄС, відповідно «Domeniile Ostrov» втратила декількох ключових партнерів, зокрема «Балтика». Відповідно «Domeniile Ostrov» також вигідним буде залучення нового партнера.

Тому можемо констатувати, що така співпраця буде вигідною як для ПрАТ «Оболонь», так і для «Domeniile Ostrov». Кожен з них отримає свої переваги та додаткові фінансові дивіденди.

Для збуту продукції ПрАТ «Оболонь» слід використати метод пробного маркетингу. Він полягатиме у тому, що для початку буде експортуватися невелика партія продукції ПрАТ «Оболонь». Після отримання перших результатів експорту, оцінки отриманих доходів та прибутків керівництво ПрАТ «Оболонь» зможе скоригувати експортну стратегію, спрогнозувати можливі обсяги збуту на новому ринку.

Далі доцільно провести оцінку ймовірної ефективності освоєння ПрАТ «Оболонь» ринку Румунії. При цьому враховуємо, що точно спрогнозувати можливі обсяги збуту неможливо зважаючи на мінливу кон'юктуру ринку, конкуренцію та вплив інших неконтрольованих факторів. Для визначення обсягів збуту нами використано метод ймовірностей. Так, очікується, що ПрАТ «Оболонь» зможе забезпечити збут на ринку Румунії продукції у розмірі 10 % від загального обсягу експорту у звітному році. Всього було в 2021 р. ПрАТ «Оболонь» реалізовано 6500 тис. пляшок пива. Таким чином очікуваний обсяг збуту на ринку Румунії за умови нашого припущення складе 650 тис. пляшок. Відповідно до укладеного майбутнього договору з дистриб'ютором буде укладено договір на збут саме такої кількості продукції. Далі обсяги поставки пива ПрАТ «Оболонь» на ринок Румунії буде переглядатися відповідно до попиту на нього. Поки ж прогнозуємо збут в обсязі 650 тис. пляшок на ринку Румунії.

Що стосується ціни, по якій буде просуватися продукція ПрАТ «Оболонь», то все залежить від продукції яка реалізовуватиметься, місткості пляшки. Оскільки ПрАТ «Оболонь» пропонує широкий асортимент продукції з різними смаками, у пляшках різної місткості. Наприклад, якщо це 2 л. пляшка пива, то ціна може бути близько 100 грн., а якщо 1 л., то 60 грн. Це відповідно до цін на ринку пива в Румунії. Абсолютно точно визначити, які саме пляшки пива будуть користуватися попитом неможливо. Точну оцінку можна давати лише після першої реалізації пробної партії пива на ринку Румунії. Для розрахунку беремо середнє значення у

розмірі 80 грн. за пляшку пива. Відповідно прогнозований розмір виручки від реалізації пива ПрАТ «Оболонь» на ринку Румунії складе:

$$BP=650 \times 80 = 52\,000 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозується можлива виручка від реалізації завдяки просуванню продукції на ринку Румунії у розмірі 52 000 тис. грн. Цей прогноз має ймовірнісний характер, більш точний прогноз буде отримано лише після реалізації першої пробної партії пива. Що стосується собівартості виробництва, то за результатами 2021 р. вона становила 64 % від виручки. Відповідно до цього прогнозована собівартість виробництва складе:

$$Cв=52\,000 \times 0,64=33280 \text{ тис. грн.}$$

Виробнича собівартість продукції, яка експортуватиметься до Румунії складе 33280 тис. грн., що становить 64 % від прогнозованої виручки від реалізації. Крім того у разі експорту продукції до Румунії ПрАТ «Оболонь» нестиме додаткові витрати на транспортування, розвантажувально-складські роботи, страхування вантажу та сплату мита. У табл. 3.1 наведено розрахунок витрат на експорт продукції ПрАТ «Оболонь» до Румунії.

Таблиця 3.1 – Розрахунок витрат на експорт продукції ПрАТ «Оболонь» до Румунії

№	Параметр	Значення	Результат, тис. грн.
1	Собівартість виробництва експортної продукції	64 % від загальної вартості	32280
2	Витрати на транспортування	4 % від загальної вартості	2080
3	Витрати на розвантажувально-складські роботи	1 % від загальної вартості	520
4	Страхування вантажу	3 % від загальної вартості	1560
5	Сплата мита	5 % від загальної вартості	2600
6	Винагорода дистриб'ютору	10 % від загальної вартості	5200
	Разом	-	44240

Джерело: розраховано автором

Визначивши усі можливі витрати та прогнозований обсяг виручки від реалізації експортної продукції можемо провести розрахунок ефективності. Для цього усі необхідні розрахунки проведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічної ефективності експорту пива

ПрАТ «Оболонь» на ринок Румунії

Показник	Формула	Розрахунок
Економічний ефект від експорту	$EE = ЧД - В$ де EE – економічний ефект експорту; $ЧД$ – чистий дохід від експорту; $В$ – загальні витрати пов'язані з експортом.	$EE = 52000 - 44240 =$ $= 7760$ тис. грн.
Економічна ефективність експорту	$E = \frac{EE}{В} \times 100 \%$ де E – економічна ефективність; $ЧД$ – економічний ефект; $В$ – загальні витрати пов'язані з експортом.	$E = \frac{7760}{44240} \times 100 \% = 17,54$ %
Економічна ефективність виробництва експорту	$E_B = \frac{ЧД}{С}$ де E_B – економічна ефективність експорту; $ЧД$ – чистий дохід від експорту; $С$ – собівартість виробництва.	$E_B = \frac{52000}{32280} = 1,61$
Рентабельність експортних продаж	$R_e = \frac{EE}{ЧД} \times 100\%$ де EE – економічний ефект експорту; $ЧД$ – чистий дохід від експорту.	$R_e = \frac{7760}{52000} \times 100$ % = 14,92%

Джерело: розраховано автором

Результати проведених розрахунків свідчать про ефективність запропонованих заходів. Оскільки очікується економічний ефект від експорту в розмірі 7760 тис. грн., а економічна ефективність при цьому складе 17,54 %. Тобто ПрАТ «Оболонь» за рахунок цього зможе отримати додатковий прибуток у розмірі 7-8 млн. грн. При цьому враховуємо, що наведені розрахунки носять ймовірний характер, а тому істинні значення основних показників можуть мати певне відхилення. Точні результати будуть отримані лише після реалізації перших партій експорту продукції до Румунії. З упевненістю можемо констатувати лише те, що для ПрАТ «Оболонь» подальша експансія на міжнародний ринок, активізація обсягів експорту є єдиною альтернативою для підвищення результативності своєї діяльності.

Узагальнюючи вищевикладене у табл. 3.3 наведено характеристику основним елементам стратегії виходу ПрАТ «Оболонь» на ринок Румунії.

Таблиця 3.3 – Характеристика основним елементам стратегії виходу
ПрАТ «Оболонь» на ринок Румунії

№	Назва елементу	Характеристика
1	Ринок збуту	Румунія
2	Метод виходу	Непрямий через залучення дистриб'ютора
3	Дистриб'ютор	Domeniile Ostrov
4	Оплата послуг дистриб'ютора	10 % від отриманої виручки
5	Сприятливі фактори	- полегшені умови експорту української продукції на ринок ЄС; - незадоволений попит пива на ринку Румунії через відхід з ринку російських та білоруських компаній
6	Ключові фактори успіху ПрАТ «Оболонь»	- успішний досвід експортера; - уся продукція сертифікована до міжнародних стандартів якості; - висока якість продукції; - налагоджені відносини з міжнародними партнерами; - потужна матеріально-технічна база, яка дозволяє виробляти пиво у великій кількості; - розвинений бренд ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку
7	Ризики	- завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту; - проблеми у своєчасності поставок через війну в Україні; - ризики сильного конкурентного впливу на ринок; - недоотримання дистриб'ютором обговорених умов; - зміни у законодавчій сфері Румунії в частині експорту продукції; - затримка платежів з боку споживачів.
8	Очікуваний прибуток	7-8 млн. грн.

Джерело: складено автором

У питанні експорту пива ПрАТ «Оболонь» на ринок Румунії існує як велика кількість ризиків та стримуючих факторів, так і суттєві потенційні переваги. Завдяки експорту продукції ПрАТ «Оболонь» зможе захистити себе від валютних коливань. Оскільки національна валюта України не відзначається стабільністю, а в умовах війни лише стала більш волатильнішою. До того ж в умовах війни ПрАТ «Оболонь» не може забезпечити достатній обсяг збуту власної продукції в Україні.

Тому питання подальшої експансії на міжнародний ринок є необхідністю. Уже в процесі реалізації продукції на ринку Румунії вище керівництво ПрАТ «Оболонь» матиме інформацію щодо ефективності цих експортних операцій та зможе вносити зміни в існуючу стратегію.

Таким чином, для забезпечення максимізації обсягів збуту ПрАТ «Оболонь» запропоновано продовжити експансію на ринок Румунії. Прогнозується на ринку Румунії дефіцит пива через заборону експорту продукції з росії та білорусії до країни, чим і зможе скористатися ПрАТ «Оболонь». На основі теорії ймовірності прогнозується отримання додаткової виручки у розмірі 52 000 тис. грн. та прибутку обсягом 7-8 млн. грн. В умовах воєнного стану для ПрАТ «Оболонь» єдиною альтернативою залишається посилення міжнародної діяльності. Більш точні значення ефективності експорту будуть визначені за умови реалізації на ринку Румунії першої партії пива.

3.2 Можливості диверсифікації діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь», як практично і більшість вітчизняних підприємств, опинилося у досить скрутному становищі через війну, високу невизначеність умов функціонування та економічну рецесію. Зокрема, офіційна фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» свідчить, що за результатами 2021 р. товариство отримало чистий збиток у розмірі 130821 тис. грн. Це ще до початку повномасштабної війни, точну оцінку результатам діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2022 р. не можемо надати. Оскільки на момент проведення дослідження вище керівництво ПрАТ «Оболонь» не публікувало для широкого загалу свою фінансову звітність за 2022 р. До того ж в умовах воєнного стану вітчизняним підприємствам дозволено не розкривати свої фінансові дані.

У зв'язку зі скрутною фінансовою ситуацією товариство потребує пошуку шляхів стабілізації ситуації, завдяки зменшенню операційних витрат та

збільшенню доходів. ПрАТ «Оболонь» слід розвиватися, шукати можливості для удосконалення та підвищення ефективності своєї діяльності. Якщо цього не здійснити, то у подальшому ситуація продовжить погіршуватися, ростиме боргове навантаження, як і збитки товариства.

Головні резерви щодо підвищення ефективності своєї діяльності лежать у площині збільшення дохідної бази ПрАТ «Оболонь» та зниження витрат. Це є досить складно в умовах воєнного стану та наявних реалій, однак найкращим способом є вивчення досвіду кращих міжнародних пивоварних компаній, їх бізнес-процесів та визначення того, що у них здійснюється краще. Такий підхід дозволить ПрАТ «Оболонь» використати у своїй діяльності кращий міжнародний досвід, опираючись на кращі практики.

Зокрема, одна з найбільших світових пивоварних компаній ПрАТ «Абінбев Ефес» свого часу також переживала не одну кризу. Зокрема, дана компанія створилася лише у 2018 р. шляхом злиття двох компаній – AB InBev і Anadolu Efes, у період коли вони втрачали свої конкурентні позиції. Одним з перших нововведень, які впровадила ПрАТ «Абінбев Ефес» став перегляд бізнес-моделі та впровадження lean management (бережливого виробництва). Це спрямовано було на оптимізацію ПрАТ «Абінбев Ефес» з метою виявлення непродуктивних витрат та витрат. Одними з таких витрат виявилися суттєві відходи та витрати, пов'язані з їх утилізацією. Так, у процесі переробки сировини та виробництва пива утворюється маса шлаку (відходів), які потребують вивезення з території підприємства та утилізації у безпечному для цього місці. Окрім того підприємства змушені сплачувати екологічні збори та послуги сторонніх компаній щодо їх утилізації.

Для вирішення даної проблеми ПрАТ «Абінбев Ефес», провівши дослідження на предмет пошуку шляхів зменшення цих витрат, знайшло інноваційний спосіб поводження з ними, що можна стверджувати – створило справжню революцію у сфері пивоваріння. ПрАТ «Абінбев Ефес» впровадило нові виробничі технології, інвестувало близько 500 тис. дол. США у переоснащення виробництва, що дозволило не просто позбутися непродуктивних витрат, а перетворити їх у новий напрямок діяльності. Так, ПрАТ «Абінбев Ефес» почало

переробляти усі відходи та перетворювати їх у кормові гранули для подальшого продажу фермерським господарствам з метою відгодівлі ВРХ. Адже основні відходи пивоваріння – залишки хмелю, ячменя, пшениці, яке споживається ВРХ та є корисним, оскільки збільшує надої корів. Відповідно за рахунок цього ПрАТ «Абінбев Ефес» не лише вирішило питання зниження непродуктивних витрат, але й створило нове джерелом доходу. Точно оцінити розміри отриманої вигоди та економії, яких досягло ПрАТ «Абінбев Ефес» не можливо, через закритість таких даних. Оскільки рівень конкуренції на міжнародному ринку пивоваріння досить високий і керівництво ПрАТ «Абінбев Ефес» вважає дану інформацію конфіденційною та не розголошує детально.

Наразі відомо, що ПрАТ «Абінбев Ефес» повністю перейшло на безвідходне виробництво й переробка пивних відходів здійснюється у промислових масштабах. Для ПрАТ «Абінбев Ефес» це уже як новий відокремлений напрямок діяльності, який дозволяє отримувати певний рівень доходу, замість втрат. Безвідходне виробництво на ПрАТ «Абінбев Ефес» здійснюється наступним чином:

- відбувається процес виробництва пива, який передбачає переробку вхідної сировини (ячменю, хмелю, пшениці тощо);
- у результаті цього створюється два продукти: пиво та вологі відходи з високим вмістом протеїну;
- вологі відходи транспортуються до сушарки, яка їх осушує, що дозволяє збільшити до 6 місяців період їх зберігання;
- сухі відходи за допомогою автоматизованого транспортеру транспортуються до гранулятора, який перетворює їх у кормові гранули для споживання ВРХ;
- після цього кормові гранули пакуються у мішки вагою 25, 50 кг та готові для продажу фермерським господарствам.

ПрАТ «Оболонь» на даному етапі свого функціонування має певний досвід з бережливого виробництва, а саме переробляє відходи пластикової упаковки. Але у частині виробничих відходів товариство не займається їх переробкою. Тому

доцільно ПрАТ «Оболонь» здійснити реструктуризацію бізнес-процесу та використати досвід ПрАТ «Абінбев Ефес». Оскільки на даному етапі ПрАТ «Оболонь» потребує оптимізації витрат та пошуку нових джерел надходження. У межах України це досить складно здійснити через війну та ряд ризиків, про які було зазначено вище. Але от переробка виробничих відходів, яке здійснює й ПрАТ «Абінбев Ефес», дозволить знизити витрати та створити нове джерело доходу. Кормові гранули ПрАТ «Оболонь» зможе реалізовувати не лише на території України, але й за їх надлишку експортувати на міжнародний ринок. Тому проблем зі збутом продукції не передбачається.

Здійснювати перехід на безвідходне виробництво ПрАТ «Оболонь» буде до прикладу свого міжнародного конкурента, лише окремі процеси може адаптувати до особливостей своєї діяльності та специфіки вітчизняних умов. Пропонується ПрАТ «Оболонь» почати виробляти кормові гранули як окремий новий напрямок діяльності. Для цього необхідно придбати нові виробничі потужності, які у автоматизованому режимі дозволять транспортувати й переробляти відходи, а також розширити штат працюючих. Оскільки це буде новий напрямок бізнесу й необхідне залучення працівників, які будуть зайняті в цьому.

Очікується, що у результаті цього ПрАТ «Оболонь» зможе отримати наступні переваги:

- ліквідувати непродуктивні витрати;
- відкрити нове джерело доходу;
- зменшити навантаження на навколишнє середовище;
- покращити відносини з фермерськими господарствами, зокрема ПрАТ «Оболонь» буде їм постачати кормові гранули, а в заміну отримуватиме ячмінь та іншу сировину для виготовлення пива;
- зміцнення конкурентоспроможності на ринку;
- зниження рівня залежності від одного джерела доходу;
- формування іміджу як соціально та екологічно відповідального підприємства.

Що стосується джерел фінансування для переходу на безвідходне виробництво, то ПрАТ «Оболонь» нині не має достатніх фінансових коштів. Для фінансування цього проєкту можливо скористатися програмою кредитування дешевих кредитів «5-7-9», використати фінансовий лізинг або ж взяти участь у державній та міжнародній програмі фінансування інноваційно-інвестиційних проєктів. Зокрема, у період війни вітчизняні підприємства мають змогу отримувати безвідсоткову допомогу від міжнародних організацій. З урахуванням того, що перехід на безвідходне виробництво сприятиме вирішенню екологічної проблеми, то існує висока ймовірність щодо отримання співфінансування з боку однієї з міжнародних чи державних фінансових організацій.

На рис. 3.2 наведено динаміку щорічних виробничих відходів утворених на ПрАТ «Оболонь» при виробництві пива.

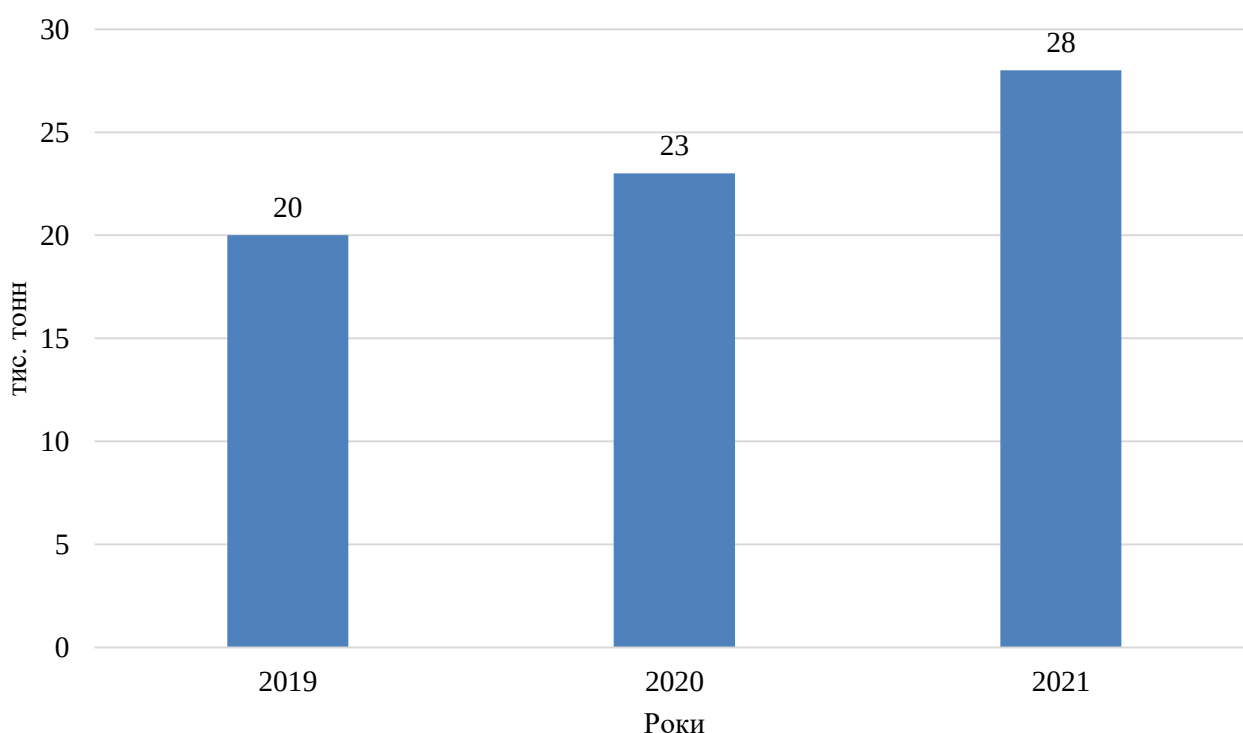


Рисунок 3.2 – Динаміка обсягів відходів, які утворюються на ПрАТ «Оболонь» під час виробництва пива, тис. тонн

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

З наведених даних видно, що на ПрАТ «Оболонь» щорічно утворюються значні обсяги пивних відходів. Зокрема, за результатами 2021 р. на товаристві було утворено 28 тис. тонн відходів, які у подальшому утилізувалися. Усі ці відходи є вологим шротом, який утворився у процесі переробки сировини, яка використовувалася для приготування пива. ПрАТ «Оболонь» зможе такий обсяг відходів переробляти та виробляти з них кормові гранули з тривалим терміном зберігання та подальшою реалізацією для відгодівлі ВРХ.

З цією метою ПрАТ «Оболонь» необхідно придбати обладнання для здійснення переробки пивної дробини та шроту. У табл. 3.4 наведено технологічну структуру капітальних вкладень ПрАТ «Оболонь» у виробництво кормових гранул.

Таблиця 3.4 – Технологічна структура капітальних вкладень ПрАТ «Оболонь» по переробці відходів та виробництву кормових гранул

№ з/п	Елементи витрат	Сума витрат, тис. грн	Питома вага у загальній сумі капіталовкладень, %
1	Попередні організаційні витрати	320	4,75
2	Проектування об'єктів інвестування	440	6,53
3	Монтажні та пусконаладжувальні роботи	700	10,39
4	Вартість устаткування	3840	56,97
5	Системи автоматизованого управління технологічними процесами	1200	17,80
6	Інші капіталовкладення	240	3,56
	Всього капіталовкладень	6740	100

Джерело: сформовано автором

Прогнозований розмір витрат на переробку відходів складе близько 6740 тис. грн. У цю вартість входять усі витрати, пов'язані з придбанням та налаштуванням обладнання по переробці відходів. Налаштуванням усього технологічного обладнання на ПрАТ «Оболонь» займатиметься стороння організація. Розміри капітальних інвестицій можуть змінюватися в залежності від курсу національної гривні, загальної економічної ситуації у країні.

Переробка відходів та виробництво кормових гранул для ПрАТ «Оболонь» буде окремою діяльністю, яка генеруватиме додатковий дохід. Тому для реалізації

запропонованого необхідне залучення додаткових працівників у кількості 7 осіб. У табл. 3.5 наведено кошторис витрат на оплату праці додаткових працівників.

Таблиця 3.5 – Кошторис витрат на оплату праці додаткових працівників

Посада	Кількість працівників	Ставка, грн.	ПДФО (18 %)	Військовий збір (1,5 %)	Щомісячна оплата, грн.	Заробітна плата на рік
Менеджер проєктів	2	14000	2520	210	16730	200760
Диспетчер	1	10000	1800	150	11950	143400
Механік	1	11500	2070	172,5	13742,5	164910
Кваліфіковані робітники	3	9000	1620	135	10755	129060
Разом	7	44500	8010	667,5	53177,5	638130

Джерело: розраховано автором

Загальний кошторис витрат на оплату праці додаткових працівників складає близько 638,13 тис. грн. на рік. Розмір виплат буде змінюватися в залежності від досягнутих результатів, змін економічної ситуації у країні, фінансового стану товариства та змін у законодавчій сфері, зокрема в частині рівня оплати праці. Сім додаткових працівників буде достатньо для виконання поточних завдань та переробки відходів та їх подальше перетворення у кормові гранули. Виробнича лінія буде повністю автоматизована, працівники лише будуть управляти нею, стежити за її справністю.

Що стосується планового обсягу виробництва кормових гранул, то вони залежать від перероблених відходів. Чим більше на ПрАТ «Оболонь» відходів, тим більша кількість вироблених кормових гранул. Як показує практика, в середньому для виробництва 1 тони кормових гранул необхідно 5 тон пивних відходів. Відповідно у 2021 р. на ПрАТ «Оболонь» було 28 тис. тонн відходів, якщо їх усі переробити, то можна виробити 5,6 тис. тонн кормових гранул.

Крім того ПрАТ «Оболонь» понесе виробничі витрати, а саме витрати на електроенергію, бензин, технічне обслуговування обладнання тощо. Загальний кошторис витрат наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Загальний кошторис витрат на перехід ПрАТ «Оболонь» на безвідходне виробництво

№	Найменування статті	Вартість, тис. грн.
1	Придбання необхідного технологічного устаткування	6740
2	Електроенергія	872,4
3	Бензин	448,4
4	Поточне технічне обслуговування	200
5	Амортизація	128,8
6	Оплата працівникам	638,130
7	Разом	9027,73

Джерело: складено автором

Прогнозовані сукупні витрати на переробку відходів та виробництво з них кормових гранул складуть близько 9 млн. грн. Дохідна база ПрАТ «Оболонь» складатиметься з отримання доходів від реалізації кормових гранул. Моніторинг сайтів оголошення виявив, що середня вартість кормових гранул з пивних відходів складає 5 тис. грн. У табл. 3.7 наведена запланована виручка від реалізації кормових гранул.

Таблиця 3.7 – Запланована виручка від реалізації кормових гранул

Найменування	Об'єм реалізації, тони	Ціна реалізації, грн./ т.	Виручка від реалізації, тис. грн.
Кормові гранули	5600	5000	28000
Всього	5600		28000

Джерело: складено автором

Очікується отримання ПрАТ «Оболонь» виручки від реалізації кормових гранул у розмірі 28 млн. грн. Реалізовуватиме товариство цю продукцію фермерським господарствам для відгодівлі ВРХ та інших свійських тварин. У першу чергу даний вид продукції буде націлений на внутрішній ринок. Також ПрАТ «Оболонь» за рахунок цього зможе домагатися більш сприятливих умов для придбання товариством ячменю та іншої сировини необхідної для виробництва пива. Тому проблем з реалізацією даного виду продукції не очікується. У табл. 3.8 наведено розрахунок ефективності переробки пивних відходів та виробництва кормових гранул.

Таблиця 3.8 – Розрахунок ефективності переробки пивних відходів та виробництва кормових гранул

№	Показник	Значення
1	Витрати, тис. грн.	9027,73
2	Очікуваний чистий дохід від реалізації кормових гранул, тис. грн.	28000
3	Прибуток, тис. грн.	18972,27
4	Податок на прибуток, тис. грн.	3415
5	Економічний ефект, тис. грн.	15557,27
6	Економічна ефективність, %	172,32

Джерело: складено автором

Проведені розрахунки вказують на доцільність впровадження проекту по переробці пивних відходів та виробництві з них кормових гранул. Так, згідно проведених розрахунків очікується отримання економічного ефекту в розмірі 15,5 млн. грн., а економічна ефективність при цьому складе 172,32 %. Крім того, такий захід сприятиме отриманню соціального та екологічного ефекту. Останній полягає у зниженні навантаження на навколишнє середовище, а соціальний ефект полягатиме у створенні додаткових робочих місць.

Таким чином, запропоновано здійснити диверсифікацію діяльності ПрАТ «Оболонь» за рахунок переходу на безвідходне виробництвом шляхом переробки пивних відходів та виробництва з них кормових гранул. Прогнозовані витрати на це складуть близько 9 млн. грн., куди входять витрати на залучення додаткових працівників, придбання всього необхідного устаткування та його налаштування, а також виробничі витрати. При цьому ПрАТ «Оболонь» зможе виробляти близько 5600 тонн кормових гранул, які реалізовуватимуться фермерським господарствам по ціні у 5 тис. грн. за тону. Відповідно ПрАТ «Оболонь» зможе отримати виручку в розмірі 28 млн. грн., а економічний ефект складе 15,5 млн. грн. при економічній ефективності у 172,32 %. Отримані результати свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів у діяльність ПрАТ «Оболонь» для зміцнення міжнародної конкурентоспроможності та генерацію додаткового грошового потоку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему: «Конкурентоспроможність національних підприємств на міжнародному ринку» дозволило зробити наступні висновки.

1. Досліджено конкурентні стратегії підприємств у міжнародному бізнесі. З'ясовано, що конкурентні стратегії мають важливе значення для успіху підприємств у міжнародному бізнесі. Під конкурентною стратегією слід розуміти розроблений комплекс дій, який включає конкурентні заходи, які слід вжити підприємству для досягнення поставлених цілей. Існує велика кількість різновидів конкурентних стратегій підприємств у міжнародному бізнесі. За однією з них виділяють чотири типи: глобальна стратегія, багатонаціональна стратегія концентрації, локальна стратегія високої ринкової частки та локальна стратегія концентрації. Проте підприємствам важливо ретельно обмірковувати, які стратегії найбільше підходять для їхніх конкретних обставин, і постійно адаптовувати та вдосконалювати свої стратегії відповідно до змін ринкових умов. За допомогою правильних конкурентних стратегій підприємства можуть успішно долати виклики міжнародного бізнесу та досягати довгострокового успіху на міжнародному ринку.

2. Розглянуто принципи і методи управління диверсифікацією у міжнародному бізнесі. Важливим інструментом забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є його диверсифікація, яка пропонує значні можливості для зростання. Розширюючись на нові ринки, продукти чи регіони, підприємства можуть залучати нові сегменти споживачів, отримувати доступ до нових каналів збуту та використовувати ефект масштабу для стимулювання зростання та прибутковості. Диверсифікація також допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними, зменшуючи їхню залежність від одного продукту чи послуги та дозволяючи їм швидко реагувати на зміни ринкових умов або споживчих переваг. Проведений аналіз дозволив виділити три види диверсифікації: горизонтальна та вертикальна диверсифікація, а також конгломеративна диверсифікація. Підприємства при виборі того чи іншого

різновиду диверсифікації повинні виходити з власних можливостей та оцінки стану зовнішнього середовища.

3. Проаналізовано тенденції та пріоритети розвитку ПрАТ «Оболонь» на українському ринку пива. ПрАТ «Оболонь» є найбільшим національним виробником пива та безалкогольних напоїв. Торговельна мережа ПрАТ «Оболонь» поширена по всій території України, а також експортується більше ніж 70 країн світу. Протягом 2019-2021 рр. товариство збільшило ринкову частку з 7,61 % до 9,57 %. Однак фінансово-господарські показники ПрАТ «Оболонь» погіршилися. У 2021 р. товариство перший раз завершило зі збитком у розмірі 130 млн. грн. На діяльність ПрАТ «Оболонь» негативно вплинули наслідки пандемії Covid-19, суттєве підвищення вартості сировини, тарифів на електроенергію тощо.

4. Здійснено аналіз динаміки міжнародної результативності ПрАТ «Оболонь». Встановлено, що ПрАТ «Оболонь» з початку свого заснування почало розвивати міжнародну діяльність. Товариство експортує продукцію власного виробництва у більш ніж 70 країн світу на різні континенти. У 2021 р. експорт склав 445678 тис. грн., що займає 7,44 % у загальних обсягах реалізації. Основні обсяги продукції ПрАТ «Оболонь» реалізуються в Україні. Близько 80 % обсягів експорту припадає на Білорусію, Литву, Велику Британію, Молдову та Китай. Виходячи з отриманих результатів аналізу та наявної макроекономічної ситуації в Україні для ПрАТ «Оболонь» єдиною альтернативою є активізація міжнародної діяльності. ПрАТ «Оболонь» на даний час експортує свою продукцію у велику кількість країн й на далі слід розвивати міжнародну діяльність, освоюючи нові ринки збуту. Одним з таких ринків для ПрАТ «Оболонь» може стати ринок ЄС, адже товариство експортує ще не в усі країни даного регіону. Нині в умовах воєнного стану для українських підприємств ліберальні умови для експорту продукції на європейські ринки, що безсумнівно слід використовувати й ПрАТ «Оболонь». Однією з таких країн, куди слід розвивати експорт є Румунія, що обумовлено високим рівнем споживання пива на душу населення у даній країні, а також виходом з неї потужних російських пивоварних компаній. ПрАТ «Оболонь»

слід відслідковувати такі можливості та збільшувати експорт продукції за рахунок даної країни.

5. Обґрунтовано основні елементи стратегії виходу ПрАТ «Оболонь» на ринок Румунії. Для забезпечення максимізації обсягів збуту ПрАТ «Оболонь» запропоновано продовжити експансію на ринок Румунії. Прогнозується на ринку Румунії дефіцит пива через заборону експорту продукції з росії та білорусії до країни, чим і зможе скористатися ПрАТ «Оболонь». На основі теорії ймовірності прогнозується отримання додаткової виручки у розмірі 52 000 тис. грн. та прибутку обсягом 7-8 млн. грн. В умовах воєнного стану для ПрАТ «Оболонь» єдиною альтернативою залишається посилення міжнародної діяльності. Більш точні значення ефективності експорту будуть визначені за умови реалізації на ринку Румунії першої партії пива.

6. Визначено можливості диверсифікації діяльності ПрАТ «Оболонь». Запропоновано здійснити диверсифікацію діяльності ПрАТ «Оболонь» за рахунок переходу на безвідходне виробництво шляхом переробки пивних відходів та виробництва з них кормових гранул. Прогнозовані витрати на це складуть близько 9 млн. грн., куди входять витрати на залучення додаткових працівників, придбання всього необхідного устаткування та його налаштування, а також виробничі витрати. При цьому ПрАТ «Оболонь» зможе виробляти близько 5600 тонн кормових гранул, які реалізовуватимуться фермерськими господарствами по ціні у 5 тис. грн. за тонну. Відповідно ПрАТ «Оболонь» зможе отримати виручку в розмірі 28 млн. грн., а економічний ефект складе 15,5 млн. грн. при економічній ефективності у 172,32 %. Отримані результати свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів у діяльність ПрАТ «Оболонь» для зміцнення міжнародної конкурентоспроможності та генерацію додаткового грошового потоку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. База даних Євростату. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> (дата звернення: 01.04.2023)
2. Денисенко М.П. Конкурентоспроможність підприємництва в умовах інноваційно-інвестиційної модернізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 4. С. 19-24.
3. Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Оболонь». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=external-economies> (дата звернення: 01.04.2023)
4. Камарчук І.М., Шопський Ф.І., Шевченко О.В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 66. С. 78-84.
5. Касич, А., & Асцатрян, А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859> (дата звернення: 03.05.2023)
6. Козак Ю.Г., Уханова І.О., Єрмакова О.А., Сукач О.О., Ляліков С.В., Сулім О.В., Бурлаченко Д.Н., Захарченко О.В., Швагер О.Р., Постова Н.А., Біла О.О., Андрусенко Л.І., Дмитрієв П.Д., Нікіфоров Д.А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон : [монографія]. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
7. Мізюк С.Г., Коваленко Н.В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складові та джерела формування конкурентних переваг. *Журнал Класичного Приватного Університету*. 2019. Випуск №2(13). С. 26-30.
8. Морозенко В.М., Кузнецова К.О. Диверсифікація напрямів міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 84-85.

9. Офіційна веб-сторінка ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 01.04.2023)

10. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 2018. 390 с.

11. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради України. 1996. Вип. 49. Ст.164. 37 с.

12. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення 12.04.2023)

13. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. 312 с.

14. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 65. С. 60-67.

15. Храпач В., Пілецька С. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2213> (дата звернення: 05.04.2023).

16. Шароян Ф. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 20-25.

17. Abdullah A., Widiaty I. Global Competitiveness: Business Transformation in the Digital Era: Proceedings of the First Economics and Business Competitiveness International Conference. London: Routledge, 2019. 324 p.

18. Ali A., Kaynak E. Globalization of Business: Practice and Theory. London: Routledge, 2021. 355 p.

19. Anneli Stenberg What does Innovation mean - a term without a clear definition. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064843/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 29.01.2023)
20. Ansoff I., The New Corporate Strategy. New Jersey: Wiley, 1988. 288 p.
21. Ateljević J., Kulović D., Đoković F., Bavčić M. Business Strategy and Competitive Advantage. New York: Routledge, 2023. 208 p.
22. Bhagwati J. Why Growth Matters: How Economic Growth in India Reduced Poverty and the Lessons for Other Developing Countries. New York: PublicAffairs, 2013. 280 p.
23. Biloshapka V., Osiyevskiy O. Three value-focused strategic questions for continuously updating your business model. *Strategy & Leadership*. 2018. № 3(46). pp.45-51.
24. Biloshapka V., Osiyevskiy O. Value creation mechanisms of business models: Proposition, targeting, appropriation, and delivery. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2018. № 19(3). pp. 166-176.
25. Biloshapka V., Osiyevskiy O. Your winning business model agenda: four questions to shape growth. *Strategy & Leadership*. 2018. № 4(46). pp.21-27.
26. Biloshapka V., Osiyevskiy O., Mayer M. The Value Matrix: a Tool for Assessing the Future of a Business Model. *Strategy & Leadership*. 2016. № 4(44). pp.41-48.
27. Black J. Stewart, Morrison Allen J. Enterprise China: Adopting a Competitive Strategy for Business Success. New York City: Wiley, 2022. 240 p.
28. Blind K., Petersen S., Riilo C. The impact of standards and regulation on innovation in uncertain markets. *Research Policy*. 2017. 46 (1). Pp.249-264.
29. Casson M. Enterprise and Competitiveness: A Systems View of International Business. Oxford: Oxford University Press, 1990. 248 p.
30. Chen A. The Cold Start Problem: How to Start and Scale Network Effects Hardcover. New York City: Harper Business 2021. 400 p.
31. Choi Y. Institutional Economics and National Competitiveness. London: Routledge, 2021. 238 p.

32. Dunning John H. Multinational Enterprises, Economic Structure and International Competitiveness. New York City: Wiley, 2019. 568 p.
33. Ernst R., Haar J. Globalization, Competitiveness, and Governability. New York: Palgrave Macmillan, 2019. 210 p.
34. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 04.03.2023)
35. Fagerberg J., Mowery D., Nelson R. Innovation: A Guide to the Literature. Oxford: Oxford University Press. *The Oxford Handbook of Innovation*. 2014. № 3. Pp. 1-26.
36. Fagerberg, J. International competitiveness. *Economic Journal* (London), 1998. № 98(391). P. 355-374.
37. Franchising in US. Economy: prospects and problems. Committee on small business. *House of representatives. Washington*. 2019. P. 47-52.
38. Grzesiak M., Richert-Kazmierska A. Civilizational changes and the competitiveness of modern enterprises. Norderstedt : Books On Demand, 2014. 178 p.
39. Gupta A., Gupta S., Kumar J. Internationalisation and Strategic Control. New York: Routledge, 2021. 232 p.
40. Haar J., Ernst R. Innovation in Emerging Markets. New York: Palgrave Macmillan, 2016. 307 p.
41. Hughes K. European Competitiveness. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. 308 p.
42. Iandoli L., Landström H. Entrepreneurship, Competitiveness and Local Development: Frontiers in European Entrepreneurship Research. Melbourne: Edward Elgar Publishing, 2019. 296 p.
43. International Monetary Fund. URL: <http://www.imf.org/external/ns/search.aspx?NewQuery=Ukraine&submit>. (дата звернення: 04.03.2023)
44. Jafari-Sadeghi V., Dana Leo-Paul International Entrepreneurship in Emerging Markets. New York: Routledge, 2022. 388 p.
45. Khajeheian D., Friedrichsen M., Mödinger W. Competitiveness in Emerging Markets: Market Dynamics in the Age of Disruptive Technologies. Beijing: Springer, 2018. 623 p.

46. Khan K., Qingyang W., Khurshid A. Causal Relationship between Monetary Policy and the Stock Market: a Bootstrap Rolling Window Approach. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2017. № 1(4). Pp. 5-15.
47. Khare A., Ojala A., Baber W. Sustainable International Business Models in a Digitally Transforming World. London: Routledge, 2022. 282 p.
48. Komelina O.V., Vasiuta V.V., Miniailenko I.V. Spatial development of construction: modeling and its financial and investment support. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. №7, № 3.2. C. 183-190.
49. Laird S. International Competitiveness for Small and Medium-size Enterprises. North Charleston: Independently published, 2017. 190 p.
50. Lent B., Zhang C. Absolute Essentials of International Business. London: CRC Press, 2023. 600 p.
51. Madsen, T. L., & Walker, G. Modern competitive strategy. McGraw Hill 2015.
52. Marina Chorna, Nataliya Smolnyakova, & Anatoly Volosov Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle. *Journal of European Economy*. 2020. 19 (4). C. 694–710.
53. Mary K. Pratt, Emily McLaughlin, business innovation. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-innovation> (дата звернення: 29.01.2023)
54. Nachum L. The Origins of the International Competitiveness of Firms: The Impact of Location and Ownership in the Professional Service Industries. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. 256 p.
55. Osiyevskiy O., Biloshapka V. Shapeholders: managing them as allies, partners and significant constituents. *Strategy & Leadership*. 2017. № 5 (45) pp.41-48.
56. Papanastassiou M., Pearce R. Multinationals, Technology and National Competitiveness. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. 288 p.
57. Porter M., Pollak S., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Browne Ct. Unit: Echo Point Books & Media, 2019. 624 p.

58. Radu C., Catanet A. Firm's international competitiveness. *Management and marketing*, 2007. pp. 1146–1150.
59. Sachwald F. *European integration and competitiveness: Acquisitions and Alliances in Industry*. Melbourne: Edward Elgar Publishing, 2015. 352 p.
60. Shafaeddin M., Reinert E. *Competitiveness and Development: Myth and Realities*. London: Anthem Press, 2014. 344 p.
61. Shenkar O. *International Business*. London: Routledge, 2021. 772 p.
62. Snowdon, B., & Stonehouse, G. Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms. *Journal of International Business Studies*. 2006. 37(2), 163–175.
63. Storey J., Salaman G. *Managers of Innovation: Insights into Making Innovation Happen*. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2020. 208 p.
64. Susan Ward What Is Business Innovation? 2020. URL: <https://www.thebalancemoney.com/business-innovation-definition-2948310> (дата звернення: 29.01.2023)
65. Szajnowicz D., Spitzer C. *Conceptual Design of a Global Audit to Improve the International Competitiveness of Small and Medium Enterprises*. Deutschlands: GRIN Verlag, 2005. 272 p.
66. The 2021 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. URL: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2021-eu-industrial-rd-investment-scoreboard> (дата звернення: 19.02.2023)
67. Thompson A., Strickland A.J. *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. New York City: McGraw-Hill Education, 2013. 888 p.
68. TrendEconomy. URL: <https://trendeconomy.com/> (дата звернення: 04.03.2023)
69. Unctadstat. URL: https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_ChosenLang=en (дата звернення: 04.03.2023)
70. World Trade Organization (WTO). URL: <https://www.wto.org/> (дата звернення: 04.03.2023)

ДОДАТКИ

Огляд зарубіжної літератури

1. Casson M. Enterprise and Competitiveness: A Systems View of International Business. Oxford: Oxford University Press, 1990. 248 p.

Challenging the long-held belief that economics is a discipline that can be adequately pursued in isolation from the other social sciences, this book develops a new theoretical approach to entrepreneurship in the firm. Casson argues that the productivity of economic units--whether families, firms, or nation states--is affected by the degree of cooperation between the members of these units, which cannot be fully understood unless one considers cultural dynamics. The book combines economic and cultural determinants of performance into a single analytical framework, applying theory to a wide range of topical issues that will be of major interest to policymakers and strategists. The book's international perspective highlights the way in which cultural differences influence innovation and competitiveness at both the corporate and national level.

2. Dunning John H. Multinational Enterprises, Economic Structure and International Competitiveness. New York City: Wiley, 2019. 568 p.

Enterprise China: Adopting a Competitive Strategy for Business Success delivers a roadmap for business executives competing in and with China. Prepared by a team of renowned management researchers and strategists, the book examines the often-misunderstood interconnectedness of the Chinese state and Chinese businesses, demonstrating that individual firms and companies are often just the tip of the iceberg. The authors explain how the overarching vision, ambition, and strategy of the State impact and guide key commercial enterprises and how this affects Western business interests.

3. Grzesiak M., Richert-Kazmierska A., Hogeforster M. Civilizational changes and the competitiveness of modern enterprises. Norderstedt : Books On Demand, 2014. 178 p.

Since the mid-twentieth century, the environment in which we operate is in fact described as turbulent, i.e. characterised by an unprecedented amount, rate, intensity and complexity of changes. In such a volatile environment the survival of an enterprise, and the more so its development and maintenance of high competitive position, seem to be extremely difficult. On the one hand, changes can create opportunities and provide the enterprises with chances for the development, on the other restrict or even block the possibility of their functioning in the market. In the monograph an attempt was made at classifying the civilization changes the modern entrepreneurs have to face in the fight for maintaining high competitiveness of their enterprises. Good practices are presented, for example the economic activation of seniors for companies. This book is a scientific publication for the purpose of its drafting, a review of most recent scientific literature on enterprise competitiveness and innovation and the direction and pace of socio-economic changes, with a particular focus on demographic changes, was conducted. This publication was developed as part of the flagship project of the EU Strategy for the Baltic Sea Region "Innovative SMEs by Gender and Age (QUICK-IGA)".

4. Haar J., Ernst R. Innovation in Emerging Markets. New York: Palgrave Macmillan, 2016. 307 p.

Innovation is sweeping the globe at breakneck speed, and emerging markets are where tremendous growth and opportunity reside for the present and future. Jerry Haar and Ricardo Ernst delve into the forces and drivers that shape innovation in emerging markets and present case studies, along with a summation of the key features and outlook for innovation over the next decade. Together with their contributors, they examine innovation as national policy, facilitating institutions- such as universities, research labs, accelerators and incubators, and business associations- and firm-level innovation. They

introduce state-of-the-art thinking on innovation by calling upon the experiences of experts in relevant fields, who provide a deeper understanding of the core issues for any person involved in the private sector, academia, or public policy, and intrigued by the challenge and opportunity of innovating in this dynamic global world. The book includes a foreword from Banco Santander.

5. Iandoli L., Landström H. Entrepreneurship, Competitiveness and Local Development: Frontiers in European Entrepreneurship Research. Melbourne: Edward Elgar Publishing, 2019. 296 p.

This book draws together leading academics to provide a state-of-the-art overview of the key challenges to entrepreneurship in Europe.

Relationships between entrepreneurship, competitiveness and local development are assessed from various perspectives, and the important role played by entrepreneurs and small firms in fostering economic development in emerging as well as in developed countries is explored. Topics included within these parameters are venture capital, start-ups, entry barriers, the role of gender, refugee entrepreneurship and technological entrepreneurship.

Researchers and scholars focusing on the areas of entrepreneurship and small business management will find much to interest them within this book, as will policy-makers involved in the promotion and support of local development and entrepreneurship.

6. Madsen, T. L., & Walker, G. Modern competitive strategy. McGraw Hill 2015.

"Madsen and Walker's Modern Competitive Strategy" provides a comprehensive and practical guide to creating and implementing effective strategies in today's rapidly changing business environment. The book synthesizes key concepts from strategic management, economics, and organizational theory to offer a holistic approach to strategic analysis and decision-making. Through a combination of case studies, real-

world examples, and theoretical frameworks, the authors explore the fundamental drivers of competitive advantage, including market positioning, differentiation, and innovation. They also delve into emerging topics such as platform business models, ecosystem strategies, and digital transformation. This book is an invaluable resource for executives, managers, and students seeking to develop and execute winning strategies in today's hyper-competitive marketplace.

7. Porter M., Pollak S., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Browne Ct. Unit: Echo Point Books & Media, 2019. 624 p.

"Competitive Strategy" by Michael E. Porter and S. David Pollak is a comprehensive guide to understanding and analyzing industries and competitors. The book provides readers with a framework for evaluating industry attractiveness, identifying key success factors, and assessing competitive positioning. Porter and Pollak draw on case studies and real-world examples to illustrate their concepts, making the material accessible to both students and practitioners. The authors also address the impact of technological change and globalization on industry dynamics, and offer practical advice for companies seeking to develop and maintain a competitive advantage. Whether you are a student, entrepreneur, or business leader, "Competitive Strategy" provides valuable insights into the complex world of business competition.

8. Sachwald F. European integration and competitiveness: Acquisitions and Alliances in Industry. Melbourne: Edward Elgar Publishing, 2015. 352 p.

European firms have used external growth operations to improve competitiveness and benefit from economies of scale, in preparation both for the European single market and increasing economic globalization.

European Integration and Competitiveness uses original data to examine mergers, acquisitions and cooperative alliances between firms in the period from 1980 to 1992. A

comparison of the evolution of external growth operations within the European Community, and between EC and non-EC firms, is followed by a series of sectoral chapters which analyse original data on external growth operations over a 10 year period. Using this information, the contributing authors examine the role of external growth operations in the strategies of firms. The rationale of the single market, with lower barriers of entry within the EC and economies of scale, is shown to be insufficient to improve the competitiveness.

Firstly because firm's strategies have to answer the globalization trends and secondly because external growth operations may have widened the gap between the competitiveness of firms and the competitiveness of nations.

This unique and important book compares mergers, acquisitions and alliances, to show why a firm may choose one type of operation to another. It will be welcomed by economists and students in the fields of industrial economics, international economics and European studies, as well as public and business policymakers.

9. Storey J., Salaman G. Managers of Innovation: Insights into Making Innovation Happen. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2020. 208 p.

Innovation is increasingly identified as the critical factor in ensuring economic competitiveness. Departments of state and quasi-governmental organizations in many countries including, Austria, Australia, Canada, France, Germany, The Netherlands, Sweden and the UK, have issued reports and calls to action; but implementation will continue to be problematic unless the points made in this book are taken into account. Drawing on 350 in-depth interviews with senior managers, this book presents an original theory about the characteristics of managers in “good innovative organizations” and “poor innovative organizations”. It pays close attention to the attitudes, understandings, assumptions and interpretations of managers, who are often the ultimate decision-makers when it comes to innovation. The text is supported by real-life, internationally-known cases such as Hewlett-Packard, Zeneca and the BBC, as well as voluntary sector cases

such as Oxfam. It is also enriched by substantial and highly revealing quotations from senior managers themselves.

10. Thompson A., Strickland A.J. Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. New York City: McGraw-Hill Education, 2013. 888 p.

Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases, authored by Arthur A. Thompson Jr. and A.J. Strickland III, is a comprehensive textbook that offers a practical approach to understanding the concepts and techniques of strategic management. The book provides an in-depth analysis of the different components of the strategic management process, including the formulation, implementation, and evaluation of strategies for achieving competitive advantage. The authors use a combination of real-world case studies and theoretical concepts to illustrate the key principles of strategic management. The book is intended for undergraduate and graduate students, as well as business professionals seeking to improve their strategic thinking skills. With its practical and engaging approach, Crafting & Executing Strategy is an essential resource for anyone seeking to develop a competitive advantage in today's rapidly changing business environment.

Анотація дипломної бакалаврської роботи

Pylypiv B.R. “Competitiveness of national enterprises on the international market (on the example of PJSC "Obolon")”. Manuscript.

The paper analyzes the theoretical foundations of ensuring the company's international competitiveness. The author analyzes modern competitive strategies of enterprises in international business. The author made an attempt to identify the principles and methods of managing diversification in international business.

A separate part of the analysis of trends and problems of competitiveness of PJSC "Obolon" on the Ukrainian and international markets. In the work, the author conducted a detailed analysis of the dynamics of the international performance of PJSC "Obolon".

After conducting this research, the author came to the conclusion that the current level of competitiveness of PJSC "Obolon" on the international market is insufficient, and therefore there is a need to develop practical recommendations for its improvement.

On the basis of the work, the author formulated recommendations for increasing the international competitiveness of PJSC "Obolon". The strategy of entering the new sales market of PJSC "Obolon" is proposed.

Key words: international competitiveness, diversification, export activity, waste-free production, international market, international performance, innovation..

Year: 2023

ДОДАТОК В

Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2019 р.

		КОДИ
		Дата
		19.02.2020
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ
Територія		за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ
Вид економічної діяльності		за КВЕД
Середня кількість працівників: 3460		
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		☐
за міжнародними стандартами фінансової звітності		☒

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1-к

			Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6 857	6 026	
первісна вартість	1001	43 396	43 963	
накопичена амортизація	1002	(36 539)	(37 937)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141	
Основні засоби	1010	4 867 736	4 611 402	
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847	
знос	1012	(7 073 024)	(7 392 445)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	

Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 004 205	4 693 164
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	719 638	753 270
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 818	260 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	89 746	44 300
з бюджетом	1135	35 310	51 330
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 475	4 813
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 897	18 911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 876	16 228
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	30 659	18 927
Усього за розділом II	1195	1 105 944	1 163 932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 110 149	5 857 096

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 763 289	2 603 868
Додатковий капітал	1410	5 997	1 916
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746 302	-329 248
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 082 548	2 336 100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 401	426 702
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 402
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 297 478	867 166
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	1 395 479
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909 794
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6 382
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270
одержаними авансами	1635	64 560	120 483
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	69 804	44 462
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2 653 830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 110 149	5 857 096

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ОБОЛОНЬ"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ

18.02.2020

05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2019 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 466 148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 277 833)	(4 292 370)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1 188 315	786 394
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(337 100)	(303 955)
Витрати на збут	2150	(661 989)	(675 489)
Інші операційні витрати	2180	(32 219)	(20 451)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	219 688	0
збиток	2195	(0)	(128 200)

Дохід від участі в капіталі	2200	39 058	90 188
Інші фінансові доходи	2220	280	4 259
Інші доходи	2240	216 198	6 725
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(329 215)	(275 269)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1 418)	(23 505)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144 591	0
збиток	2295	(0)	(325 802)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113 042	-39 618
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	257 633	0
збиток	2355	(0)	(365 420)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-4 081	-2 902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 081	-2 902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 081	-2 902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253 552	-368 322
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,792400	-1,123900
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,792400	-1,123900
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2020 р.

			КОДИ
			Дата 01.01.2021
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	05391057
Територія	м.Київ, Оболонський р-н	за КОАТУУ	8038000000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05

Середня кількість працівників: 3157

Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1-к

			Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6 026	4 686	
первісна вартість	1001	43 963	43 969	
накопичена амортизація	1002	(37 937)	(39 283)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 141	11 272	
Основні засоби	1010	4 611 402	4 352 291	
первісна вартість	1011	12 003 847	12 080 275	
знос	1012	(7 392 445)	(7 727 984)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	57 581	18 542	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4 693 164	4 386 805
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	753 270	1 015 849
Виробничі запаси	1101	559 903	824 163
Незавершене виробництво	1102	67 739	73 543
Готова продукція	1103	72 341	84 609
Товари	1104	53 287	33 534
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	260 966	272 112
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	44 300	101 840
з бюджетом	1135	51 330	69 326
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 813	4 233
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 911	20 095
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 228	17 048
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	18 927	5 983
Усього за розділом II	1195	1 163 932	1 502 253
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	5 857 096	5 889 058

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 603 868	2 445 387
Додатковий капітал	1410	1 916	1 198
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-6 437	-7 155
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-329 248	167 847
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Видучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 336 100	2 673 996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	426 702	410 551
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	180 402	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	260 062	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	867 166	1 020 282
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	255 933	394 848
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 139 546	661 136
товари, роботи, послуги	1615	909 794	709 905
розрахунками з бюджетом	1620	104 445	102 148
у тому числі з податку на прибуток	1621	164	414
розрахунками зі страхування	1625	6 382	4 980
розрахунками з оплати праці	1630	57 270	80 097
одержаними авансами	1635	120 483	183 041
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	13 639	33 497
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44 462	23 252
Усього за розділом III	1695	2 653 830	2 194 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 857 096	5 889 058

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ОБОЛОНЬ"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ

01.01.2021

05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2020 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 070 109)	(4 277 833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1 479 597	1 188 315
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74 094	50 572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(361 150)	(337 100)
Витрати на збут	2150	(719 636)	(661 989)
Інші операційні витрати	2180	(6 593)	(20 110)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	466 312	219 688
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	39 058
Інші фінансові доходи	2220	338 280	280
Інші доходи	2240	15 776	-1 418
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(255 444)	(329 215)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	(0)
Інші витрати	2270	(238 394)	(-216 198)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	324 912	144 591
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 702	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	338 614	257 633
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,041500	0,792400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,041500	0,792400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2021 р.

			КОДИ
		Дата	01.01.2022
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	05391057
Територія	Київська обл.	за КАТОТТГ	8038000000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05
Середня кількість працівників: 3157			
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1-к

Код за ДКУД			1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 686	4 245
первісна вартість	1001	43 969	44 059
накопичена амортизація	1002	(39 283)	(39 814)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 272	63 759
Основні засоби	1010	4 352 291	4 067 871
первісна вартість	1011	12 080 275	12 043 666
знос	1012	(7 727 984)	(7 975 795)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0

знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 542	18 747
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 386 805	4 154 636
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 015 849	1 040 911
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	272 112	417 089
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	101 840	52 838
з бюджетом	1135	69 326	72 919
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 233	3 350
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 095	13 978
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 048	29 122

Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	5 983	11 950
Усього за розділом II	1195	1 502 253	1 638 807
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	5 889 058	5 793 443

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 445 387	2 293 845
Додатковий капітал	1410	1 198	695
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-7 155	-7 658
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 847	188 568
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 673 996	2 542 672
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	410 551	388 485
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	677 838

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 020 282	1 066 323
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	394 848	868 793
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	116 751
товари, роботи, послуги	1615	709 905	794 275
розрахунками з бюджетом	1620	102 148	131 216
у тому числі з податку на прибуток	1621	414	258
розрахунками зі страхування	1625	4 980	5 316
розрахунками з оплати праці	1630	80 097	22 719
одержаними авансами	1635	183 041	175 676
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	33 497	36 950
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	23 252	30 876
Усього за розділом III	1695	2 194 780	2 184 448
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 889 058	5 793 443

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ОБОЛОНЬ"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2021
05391057

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік
Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 986 592	5 549 706
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 877 463)	(4 070 109)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1 109 129	1 479 597
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	128 230	72 812
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(423 695)	(361 150)
Витрати на збут	2150	(790 218)	(728 729)
Інші операційні витрати	2180	(18 439)	(5 311)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 007	457 219
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	174	338 280
Інші доходи	2240	32 680	-238 394
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(188 451)	(246 351)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(1 618)
Інші витрати	2270	(0)	(-15 776)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	324 912
збиток	2295	(150 590)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19 769	13 702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	338 614
збиток	2355	(130 821)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-503	-718
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-503	-718
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-503	-718
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-131 324	337 896
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 389 517	2 993 302
Витрати на оплату праці	2505	728 365	705 528
Відрахування на соціальні заходи	2510	154 432	149 141
Амортизація	2515	402 242	399 564
Інші операційні витрати	2520	1 381 481	1 204 645
Разом	2550	6 056 037	5 452 180

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,402400	1,041500
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,402400	1,041500
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015009589

Дата перевірки:
10.05.2023 12:01:32 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
10.05.2023 12:03:05 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Пилипів Б.Р.Конкурентоспроможність національний підприємств на міжнародному ринку...

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 13799 Кількість символів: 106201 Розмір файлу: 304.57 KB ID файлу: 1014699662

5.97% Схожість

Найбільша схожість: 0.62% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1006430206)

3.65% Джерела з Інтернету

203

Сторінка 64

5.28% Джерела з Бібліотеки

665

Сторінка 66

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1