

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 330.3+339.942

ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПИВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

DIAGNOSTICS OF THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF THE BEEF AREA IN THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL INTEGRATION

Валявський С.М.

кандидат економічних наук, старший викладач
старший викладач кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

Скриль В.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і банківської справи
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

Статтю присвячено розгляду змісту питання діагностики розвитку підприємств пивоварної галузі. Досліджено динаміку розвитку пивної галузі за останні роки, виявлені негативні тенденції. Сформовано проблеми галузі. Досліджено ринок пива ЄС. Здійснено оцінку конкурентоспроможності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейському ринку. Запропоновано створення спільного підприємства з голландським концерном «Heineken». Здійснено розрахунок економічної ефективності від створення спільного підприємства.

Ключові слова: пивна галузь, міжнародна інтеграція, результати діяльності, спільне підприємство, економічна ефективність.

Статья посвящена рассмотрению содержания вопроса диагностики развития предприятий пивоваренной отрасли. Исследована динамика развития пивной отрасли за последние годы, выявлены негативные тенденции. Сформированы проблемы отрасли. Исследован рынок пива ЕС. Осуществлена оценка конкурентоспособности ОАО «Фирма «Полтавпиво» на европейском рынке. Предложено создание совместного предприятия с голландским концерном «Heineken». Произведен расчет экономической эффективности от создания совместного предприятия.

Ключевые слова: пивная отрасль, международная интеграция, результаты деятельности, совместное предприятия, экономическая эффективность.

The article is devoted to consideration of the contents of the issue of diagnostics of the development of enterprises in the brewing industry. The dynamics of beer industry development in recent years has been investigated, negative tendencies are revealed. Formed industry problems. The EU beer market has been explored. The assessment of the competitiveness of PJSC "Poltavpilo" company in the European market has been evaluated. The joint venture with the Dutch concern Heineken was proposed. The calculation of economic efficiency from the creation of a joint venture is carried out.

Key words: beer industry, international integration, performance, joint venture, economic efficiency.

Постановка проблеми. Для європейського ринку, на якому функціонують підприємства, характерною є нестабільність макро- та мікроекономічних чинників, у зв'язку з чим особливого значення набуває формування конкурентних переваг діяльності одних підприємств порівняно з іншими. Україна не є винятком, і тому

українські підприємства змушені адаптуватися до швидких та глибинних зовнішніх і внутрішніх змін, які характеризуються динамічністю, зниженням платоспроможності населення, загостренням конкурентної боротьби, тяжким фінансовим станом. Підприємства потребують пошуку засобів виживання та забезпечення

їхнього ефективного функціонування, виходу на європейські ринки збуту.

Розвиток будь-якої галузі потребує наявності конкуренції. В останні роки європейський ринок пива характеризується стрімким розвитком, а тому і високою конкурентоспроможністю. Тому, щоб мати стійку конкурентоспроможність, українські виробники повинні випускати якісне пиво, яке відповідатиме вимогам європейських стандартів і показникам безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі питання формування управлінських рішень щодо пошуку нових ринків збуту продукції знаходять відображення у працях О. Гребінчук [1], К. Друрі [3], Р. Каплан [4]; особливості формування управлінської політики підприємства з урахуванням впливу інтеграційних процесів у світовій економіці досліджували такі вчені, як В. Дергачова [2], В. Левківський [5], О. Липин [6], О. Мирошніченко [7], І. Овчар [10] та ін. Проте спостерігається відсутність достатнього опрацювання питання комплексного оцінювання впливу інтеграційних процесів у світовій економіці на діяльність підприємства та розроблення його управлінської політики.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є обґрунтування теоретичних та розроблення практичних пропозицій, спрямованих на пошуки рішень для виходу на європейські ринки збуту підприємств пивної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У структурі обсягів реалізації продукції харчової промисловості питома вага пива та безалкогольних напоїв становить понад 20%. В останні роки спостерігається падіння виробництва пива на 1,5–3 % щорічно. Слід зазначити, що у галузь було залучено достатню кількість іноземних інвестицій, здійснено модернізацію устаткування, удосконалено маркетингову політику. Але обсяги реалізованого пива в Україні поступово зменшуються. Такі негативні зміни спричинені насамперед формуванням таких тенденцій:

- разом із погіршенням добробуту населення знижуються обсяги споживання пива;
- відбувається поляризація споживчих переваг: скорочується споживання пива середнього цінового сегменту, тоді як у преміальному й економ-сегменті спостерігається зростання продажів;
- зберігається жорстка конкуренція з виробниками сильного алкоголю (як на рівні лобювання своїх інтересів на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі);
- протягом останніх 10 років поступово змінилася культура споживання алкоголю в Україні. Так, українці почали віддавати перевагу пиву (частка в загальному обсязі споживання алкоголю збільшилася на 25%) та менше споживати горілки (частка знизилася на 18%);
- стабільним залишається ринок безалкогольного пива. В останні роки обсяг його вироб-

ництва істотно не змінюється і в середньому становить 5 млн дал. на рік.

Забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності пивоварної галузі залежить в основному від наявності якісної сировини, каналів збуту та платоспроможного населення. Саме зниження попиту на цей вид продукції спонукає виробників продукції до пошуку нових споживачів за межами України, що допоможе виробникам пива наростити обсяги виробництва та збуту й отримати більший прибуток.

Дослідження ринку пива в ЄС показало, що на його просторах функціонують такі найбільші компанії-виробники, як:

1. «Живець» (Польща) – 87 283 млн. дал;
2. «Oettinger» (Німеччина) – 80 730,7 млн. дал;
3. «Krombacher» (Німеччина) – 104 756,5 млн. дал;
4. «Browar Janáček» (Чехія) – 16 357,1 млн. дал. [11].

Разом ці підприємства виробляють 289 127,3 млн. дал, що становить 94,8% річного обсягу європейського ринку. Інші невеликі підприємства виробляють 5,2% (15 872,7 млн. дал) ринку європейської пивоварної галузі.

Тому в аспекті Полтавського регіону та міста Полтава перспективним є просування на європейський ринок продукції харчової промисловості, зокрема основного підприємства броварної галузі Полтавського регіону ПАТ «Фірма «Полтавпиво», обсяг виробництва експорту якого у 2016 році вже становив 1092,2 тис. дал пива.

Основний ринок збуту ПАТ «Фірма «Полтавпиво» сьогодні – це вся територія України. Пріоритетними областями, де помітна висока реалізація продукції, є Полтавська, Київська, Дніпропетровська, Харківська, Луганська, Донецька, Одеська, Кіровоградська і Черкаська (рис. 1).

Щодо експертних можливостей ПАТ «Фірма «Полтавпиво», то вони оцінюються як високі, виходячи з відгуків споживачів різних країн (рис. 2).

Головними конкурентами підприємства, продукція яких представлена на європейському ринку, є: «Живець» (Польща), «Тиське» (Польща), «Oettinger» (Німеччина), «Krombacher» (Німеччина), «Browar Janáček» (Чехія). Аналіз конкурентоспроможності зазначених виробників пива та ПАТ «Фірма «Полтавпиво» представлений у таблиці 1.

Порівняльний аналіз даних представників проводився за такими критеріями, як потужність заводу, кількість торгових марок, середня ціна на продукцію, термін реалізації, якість продукції і частка ринку.

Дані таблиці 1 свідчать, що порівняно з європейськими конкурентами ПАТ «Фірма «Полтавпиво» за потужністю знаходиться на останньому місці, оскільки вона становить лише 6 млн. дал. Це пояснюється тим, що воно є невеликим самостійним підприємством, тоді як «Живець» (Польща), «Тиське» (Польща), «Oettinger» (Німеччина), «Krombacher» (Німеччина), Browar

Janáček» (Чехія) мають по 2–3 філії на європейських територіях.

За кількістю торгових марок підприємство знаходиться вище середнього рівня (13 штук), тому що політика ПАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямована на задоволення смаків усіх споживачів. Підприємство випускає світле, темне, міцне, живе пиво. Після зміни керівництва в 2008 р. ПАТ «Фірма «Полтавпиво» відродила свої сорти пива, які користувалися великим попитом до переходу

підприємства до ПрАТ «Міллер-Брендз Україна» («Жигулівське», «Ризьке», «Ячмінний колос», «Ай-Нікола»), а також добре відоме темне пиво «Диканські вечори». Кожен із цих видів має свій особливий, оригінальний, гармонійний смак та аромат, є справжнім джерелом бадьорості та насолоди. Звісно, це не весь асортимент, оскільки сьогодні підприємство випускає 13 сортів полтавського пива. Щорічно оновлюється асортимент продукції.

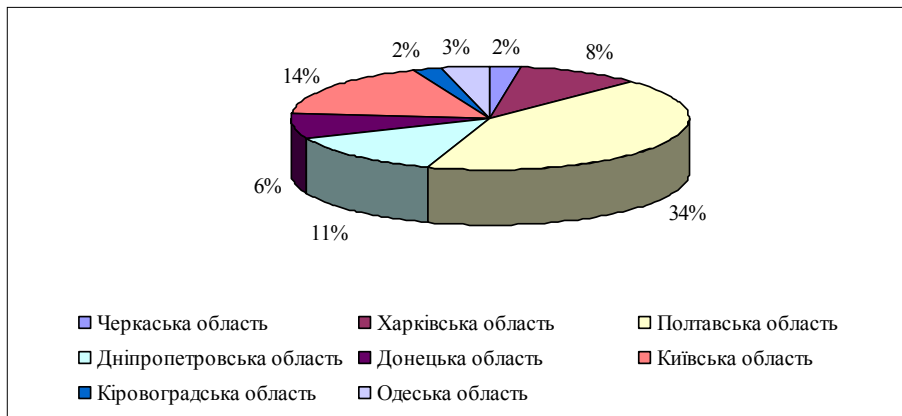


Рис. 1. Український ринок збуту ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2016 р.

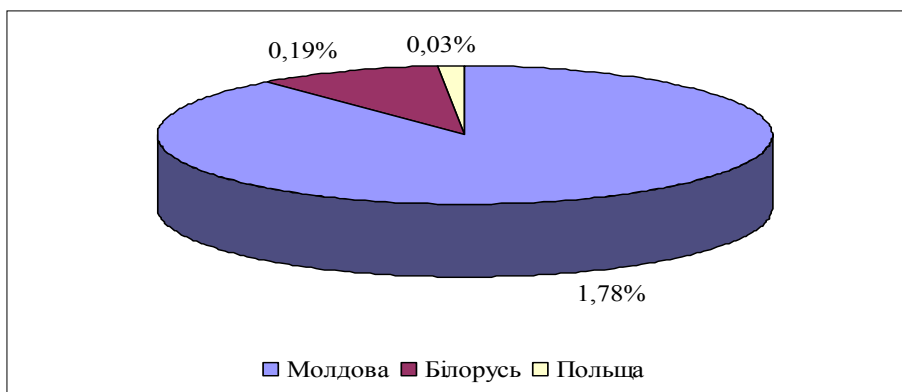


Рис. 2. Європейський ринок збуту ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2016 р.

Таблиця 1
Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейському ринку

Критерій	Од. виміру	ПАТ «Фірма «Полтавпиво»	«Живець» (Польща)	«Тиське» (Польща)	«Oettinger» (Німеччина)	«Krombacher» (Німеччина)	«Browar Janáček» (Чехія)
Потужність заводу	млн. дал.	6	125	104,5	150	7	32
Кількість торгових марок	шт.	13	19	10	10	12	7
Середня ціна 0,5 л	Євро/злотих	0,8	1,5	1,7	1,8	2,0	3,0
Термін реалізації	діб	30–120	60–180	180	180	5–180	90–180
Якість продукції	бал	1	0	0	0	1	1
Частка ринку	%	0,04	28,6	26,5	34,3	1	5,4

Для визначення середньої ціни було проведено маркетингове дослідження цін на пиво у містах Варшава (Польща), Прага (Чехія), Дрезден (Німеччина). Середня ціна на 0,5 л полтавської продукції знаходиться на передостанньому місці. Це пов'язано з великою виробничою собівартістю, оскільки пиво вариться з натуральних компонентів, що є досить затратним, та з малою часткою ринку.

На першому місці за терміном реалізації розмістився «Krombacher» (Німеччина) з мінімальним терміном реалізації 5 діб. Чим менший термін реалізації, тим краще, тому що це впливає на смакові якості. Далі йде ПАТ «Фірма «Полтавпиво» із терміном 30 діб («Бочкове живе»). На конкурентоспроможність підприємства, безумовно, впливає якість продукції. Шкала експертної оцінки коливається від 0 до 1, так було оцінено якість продукції комісією цього підприємства та споживачами. Тобто якщо виробник використовує домішки, замінники, то якість його продукції оцінено в 0 балів, якщо під час виробництва пива використовували лише натуральні складники, то в 1 бал. За якістю пива ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним із кращих в Україні та останнім на європейському ринку.

Щодо частки ринку, то ПАТ «Фірма «Полтавпиво» займає 0,04% європейського ринку. Але в тому, що воно невелике і займає малу частку ринку, є і позитивний бік, тому що малим підприємством легше керувати, воно більш контролюване і гнучке в зовнішньому середовищі. Під час розрахунку зважених параметричних індексів ПАТ «Фірма «Полтавпиво» розмістилося на п'ятому місці серед представлених конкурентів зі значенням сумарного зваженого параметричного індексу 47,39. На першому місці знаходиться компанія «Krombacher» (Німеччина), сумарний зважений параметричний індекс якої дорівнює 57,35. На другому місці – «Живець» (Польща) (52,21), далі за ним – «Oettinger» (Німеччина) (48,91), потім Browar Janáček» (Чехія) (48,84), і на останньому місці опинилося «Тиське» (Польща) (42,17).

Щодо аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Фірма «Полтавпиво», то групування аналітичних даних оцінки макросередовища підприємства наведено в таблиці 2, а характеристику сильних та слабких сторін – в таблиці 3.

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПАТ «Фірма «Полтавпиво», а також урахування компонентів внутрішнього середовища дає змогу рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру: продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів; поводити дії щодо суворого добору та розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дис-

баланс між пропозицією та попитом; продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками.

Виходячи із попередньо викладеної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище ПАТ «Фірма «Полтавпиво», було сформовано сильні та слабкі сторони діяльності, можливості та потенціал і згруповано їх у матрицю можливостей та загроз (для SWOT-аналізу) ПАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 4).

На основі аналізу, представленого в попередніх таблицях, було побудовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 5).

Таким чином, проведена оцінка розвитку ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейському ринку показала, що ПАТ «Фірма «Полтавпиво» займає п'яте місце серед перелічених європейських конкурентів.

До найбільш важливих конкурентних переваг підприємства можна віднести якість продукції, термін реалізації та кількість торгових марок. Слабкими сторонами цього підприємства є невелика потужність заводу, мала частка ринку, а також дещо завищена середня ціна на продукцію.

Щоб утриматися на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності, підприємству необхідно покращити ці показники.

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу ПАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 5) та виявлення резервів підвищення рівня розвитку (табл. 6), підприємству запропоновано вийти на новий сегмент ринку – Польщу, на якому вже представлено пиво цього виробника під торговою маркою «Rigas».

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

Асортимент та коротка характеристика пива ПАТ «Фірма «Полтавпиво» наведені в таблиці 6.

У таблиці 7 наведені інтегральні показники конкурентоспроможності пива ПАТ «Фірма «Полтавпиво» відносно пива «Rigas».

Виходячи з даних таблиці 7, ПАТ «Фірма «Полтавпиво» можна виходити на ринок Польщі з пивом «Діжка розливого», інтегральний показник конкурентоспроможності якого $k_{\text{інт}} = 1,195 > 1$. Пиво інших торгових марок від ПАТ «Фірма «Полтавпиво» не буде конкурентоспроможним на цьому ринку, оскільки значення інтегрального показника конкурентоспроможності менше одиниці.

У контексті євроінтеграційних процесів напрямом підвищення ефективності управління розвитком ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є саме вдосконалення корпоративної стратегії, що передбачає вдосконалення стратегії щодо кожного виду продукції підприємства. Після того як визначена загальна ідея розвитку підприємства, доцільно побудувати функціональні

Таблиця 2

Аналіз макросередовища

Загрози	Можливості
1	2
Економічне середовище:	
Підвищення інфляції спричинить падіння попиту Негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми Підвищення облікової ставки, що спричинить підвищення банківського %	Економічна підтримка галузі (податкові пільги) Інвестиції у галузь
Політичне середовище:	
Нестабільність уряду, що приведе до нестабільності у законодавстві Державна політика приватизації Зниження рівня економічної свободи	Підвищення рівня протекціонізму Уряд як замовник продукції
Географічне середовище:	
Розвиток монополій	Виникнення нових галузей або розвиток вже наявних галузей
Соціально-культурне середовище:	
Підвищення вимог споживачів до технологічності продукції Підвищення вимог до науково-технічного рівня виробництва	Розроблення нових технологій Збільшення фінансування урядом науково-дослідних інститутів
Тенденції ресурсного забезпечення:	
Закінчення ресурсного запасу країни Скорочення імпорту чи підвищення цін на імпортовану сировину	Відкриття нових джерел природних ресурсів на Україні та їх розроблення Збільшення імпорту чи зниження цін на імпортовану сировину
Демографічні тенденції:	
Зменшення кількості потенційних споживачів Зменшення наявної потенційної кількості робочої сили Зниження кваліфікації робочої сили	Збільшення кількості потенційних споживачів Збільшення наявної потенційної кількості робочої сили Підвищення кваліфікації робочої сили
Міжнародне середовище:	
Валютний курс Укладання митних угод із іншими країнами може привести до посилення конкуренції на ринку через імпорт конкурентоспроможних товарів	Зміцнення економічного становища приведе до привабливості експорту Митні союзи із найближчим зарубіжжям приведуть до можливості експортувати товари

Таблиця 3

Характеристика сильних та слабких сторін ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

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

Таблиця 4

Зовнішні можливості та загрози для ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

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

Таблиця 5

SWOT-аналіз для ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

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

Таблиця 6

Основні параметри якості продукції ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

Параметр	Од. виміру	Коефіцієнт вагомості	Асортимент пива підприємства					
			«Rigas»	«Бочкове»	«Ячмінний колос»	«Жигу-лівське»	«Джка розливного»	«Диканські вечори»
Обсяг	л	0,7	Скло, 0,5	ПЕТ, 1,5	Скло, 0,5	ПЕТ, 1,5	Скло, 0,5	Скло, 0,5
Строк придатності	місяць	0,12	6	3	1	4	6	6
Об'ємна частка алкоголю	%	0,25	не менше 4	не менше 3,7	не менше 4,8	не менше 7	не менше 8	не менше 4,2
Частка сухих речовин у вихідному суслі	%	0,28	11,5	11,0	11,8	17,5	20	11
Рекомендована температура споживання	С	0,18	12	11	10	12	14	13
Вартісна характеристика	грн		6,3	7,15	5,8	7,2	8,8	8,9

стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно описати всі проблеми та переваги, які є ПАТ «Фірма «Полтавпиво», і вказати найбільш

загальні рішення для них. Потім ці рішення деталізуються за функціональними напрямками (табл. 8).

Таблиця 7

Інтегральні показники конкурентоспроможності пива ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

№ п/п	Сорт пива	Технічні параметри	Економічні параметри	Інтегральний показник
1	Бочкове	1,067	1,086	0,983
2	Ячмінний колос	1,059	1,233	0,859
3	Жигулівське	1,483	1,241	1,195
4	Діжка розливного	1,308	1,517	0,862
5	«Диканські вечори»	1,016	1,534	0,662

Таблиця 8

Набір функціональних стратегій розвитку ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

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

Тому для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідним є розроблення напрямів ефективності управління. Для цього необхідно розглянути такі стратегічні альтернативи, а саме стратегії інтеграції, як:

1. Посилення контролю над поставками вихідної сировини для виробництва за рахунок придбання у власність ПАТ «Фірма «Полтавпиво» підприємства, яке виробляє необхідну продукцію.

2. Створення спільного підприємства з голландським концерном «Heineken» для організації експортного збуту продукції ПАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейські ринки.

Спільне підприємство планується створити з ініціативи ПАТ «Фірма «Полтавпиво» з голландським концерном «Heineken», що передбачає розміщення на базі українських активів ПАТ «Фірма «Полтавпиво». Можливі переваги такого союзу наведемо в таблиці 9.

Зазначимо, що фактично основна мета створення спільного підприємства ПАТ «Фірма «Полтавпиво» та голландським концерном «Heineken» полягає у тому, щоб замкнути та оптимізувати ланцюг «виробництво – експортний збут» (зазначимо, що вся продукція,

вироблена в межах створеного спільного підприємства на додаткових виробничих потужностях, буде експортуватися на європейський ринок; домогтися мінімізації собівартості продукції; забезпечити перехід до програм тотального управління якістю за рахунок тестування вихідної сировини та матеріалів, забезпечити їх високу якість.

Однією з основних переваг створення спільного підприємства для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є використання спільних каналів збуту продукції на європейських ринках країн (це канали збуту голландського концерну «Heineken», яке зуміло налагодити ефективну систему збуту майже в усіх європейських країнах. Структурна схема системи збуту продукції спільного підприємства наведена на рисунку 3.

Зазначимо, що основну частину експортного збуту продукції спільного підприємства ПАТ «Фірма «Полтавпиво» та голландського концерну «Heineken» планується здійснювати через мережу власних дистриб'юторів концерну, далі за обсягами продажів ітимуть незалежні оптові компанії; значно менші обсяги збуту забезпечуватиме фірмова торгівля через

магазини, які належать голландському концерну «Heineken», та пряма робота з найбільш крупними супермаркетами на європейських ринках.

Основними цілями створення спільного підприємства для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є можливість нарощування обсягів діяльності за рахунок організації експорту на перспективний європейський ринок.

Передбачається, що статутний фонд спільного підприємства становитиме 8,75 млн. грн., при цьому вклад у статутний фонд спільного підприємства голландської сторони становить 4,7 млн. грн. (53,7%), вклад української сторони – 4,05 млн. грн. (46,3%). Склад та струк-

тура власників спільного підприємства представлені в таблиці 10.

Для реалізації зазначеного проекту буде сформовано склад та структуру вкладень учасників у створення спільного підприємства (табл. 11).

Дані таблиці 11 свідчать, що 62,9% статутного фонду спільного підприємства створено за рахунок основних засобів, 29,7% – за рахунок грошових коштів і 7,4% статутного фонду – за рахунок внеску товарно-матеріальних цінностей.

Плановий звіт про фінансові результати під час реалізації інвестиційного проекту наведено у табл. 12.

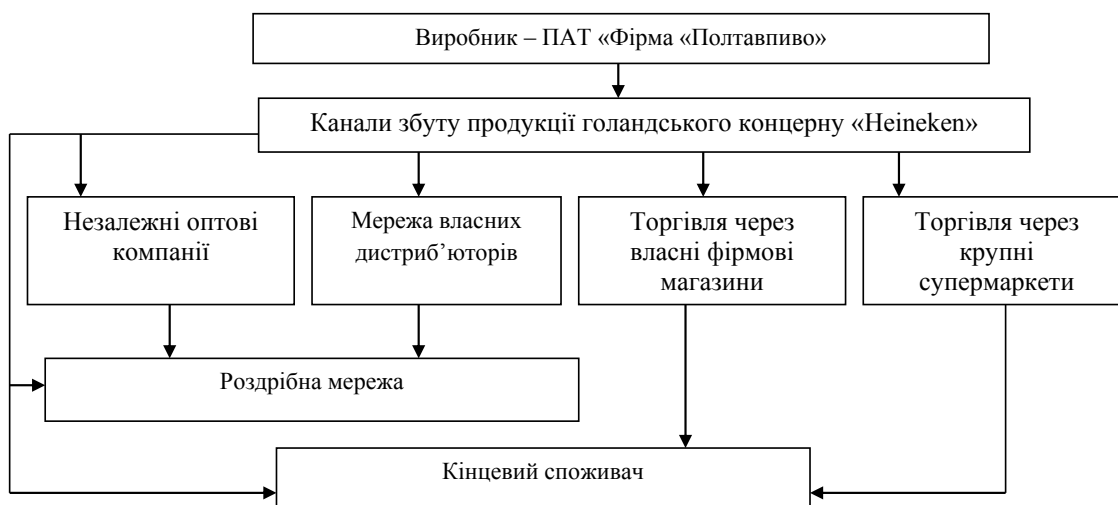


Рис. 3. Структурна схема системи збуту продукції спільного підприємства (СП)

Таблиця 9

**Очікувані переваги створення спільного підприємства
(з погляду отримання ефекту синергії)**

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

Таблиця 10

Склад та структура власників спільного підприємства

Засновники СП	Внесок у статутний капітал	Частка у власності СП
Концерн «Heineken» (Голландія)	4,7 млн. грн.	53,7%
ПАТ «Фірма «Полтавпиво» (Україна)	4,05 млн. грн.	46,3%

З приведеного звіту у таблиці 12 видно, що інвестиційний проект починає приносити прибуток, починаючи з 2019 р. – року його реалізації. Загальна сума чистого прибутку після оподаткування (з урахуванням збитків, отриманих у перший рік реалізації проекту) становитиме 4157,1 тис. грн. Отже, загальна сума чистого прибутку від діяльності спільного підприємства за 5 років становить 4157,5 тис. грн. Оскільки частка ПАТ «Фірма «Полтавпиво» в статутному капіталі СП становить 43,6%, то йому, відповідно, належить $4157,5 \times 0,436 = 1812,67$ тис. грн. чистого прибутку після оподаткування. З огляду на те, що сума інвестиційних вкладень ПАТ «Фірма «Полтавпиво» в створення СП становить 4,05 млн. грн., отримання чистого прибутку на вкладений капітал у сумі 1812,67 тис. грн. є позитивним результатом (в цьому разі рівень прибутковості інвестицій становить близько 45%).

Однак слід зазначити, що оцінка ефективності проекту за цим показником не враховує зміни вартості грошей у часі. Тому тепер, коли ми навели всі розрахунки основних показників інвестиційного проекту, проведемо аналіз економічної ефективності запропонованого проекту за допомогою коефіцієнтів, які найбільш часто використовуються у світовій практиці оцінки інвестиційних проектів і які враховують зміну вартості грошей у часі. Для того щоб роз-

рахувати усі показники економічної ефективності інвестиційного проекту, необхідно насамперед розрахувати прогноз фінансових потоків по проекту Cash Flow у таблиці 13.

Розрахунок основних показників економічної ефективності з урахуванням ставки дисконту у 20 % наведено у таблиці 14.

З таблиці 14 доходимо висновку, що чиста поточна вартість (NPV) проекту становить 2902,1,0 тис грн., що свідчить про його ефективність. Прибутковість (рентабельність) проекту розраховується шляхом відношення чистої поточної вартості проекту до стартових інвестицій у проект і становить $(1+2902,1/8705) \times 100\% = 133,3\%$. Строк окупності цього проекту становить 3,3 року. Внутрішню норму прибутковості знайдемо за допомогою графічного методу (рис. 4).

Дані рисунку 4 свідчать, що внутрішня норма прибутковості проекту становить близько 42%, що свідчить про наявність значного запасу міцності проекту.

Висновки. Таким чином, для виходу на європейський ринок ПАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно здійснити такі кроки: підвищити якість продукції, дослідити зовнішній ринок, провести оцінку експортного потенціалу, розробити експортний план, створити спільне підприємство з голландським концерном «Heineken».

Таблиця 11

Склад та структура вкладень учасників у статутний фонд СП

Засновники СП	Сума вкладу, млн. грн.	Частка, %
1	2	3
Концерн «Heineken»	4,7	53,7
у тому числі		
внесок у вигляді постачання устаткування	3,29	37,6
внесок у вигляді грошових коштів	1,41	16,1
ПАТ «Фірма «Полтавпиво» (Україна)	4,05	46,3
у тому числі		
внесок у вигляді основних фондів	1,39	15,9
внесок у вигляді грошових коштів	1,16	13,3
внесок у вигляді матеріальних цінностей	1,50	17,1
Разом	8,75	100,0%

Таблиця 12

Плановий (прогнозний) звіт про фінансові результати за 2018–2022 рр. (тис. грн.)

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Доходи від реалізації	2204,0	5435,0	6683,0	8232,0	10125,0
Собівартість продукції	3156,0	4224,0	4638,0	5156,0	5647,0
Валовий прибуток	-952,0	1211,0	2045,0	3076,0	4478,0
Адміністративні витрати	150,0	220,0	340,0	340,0	340,0
Збутові витрати	28,0	371,1	477,7	555,0	612,9
Фінансовий результат операційної діяльності	-1130,0	620,0	1227,0	2181,0	3525,0
Податок на прибуток	0,0	186,0	368,1	654,3	1057,5
Чистий прибуток (збиток)	-1130,0	434,0	858,9	1526,7	2467,5

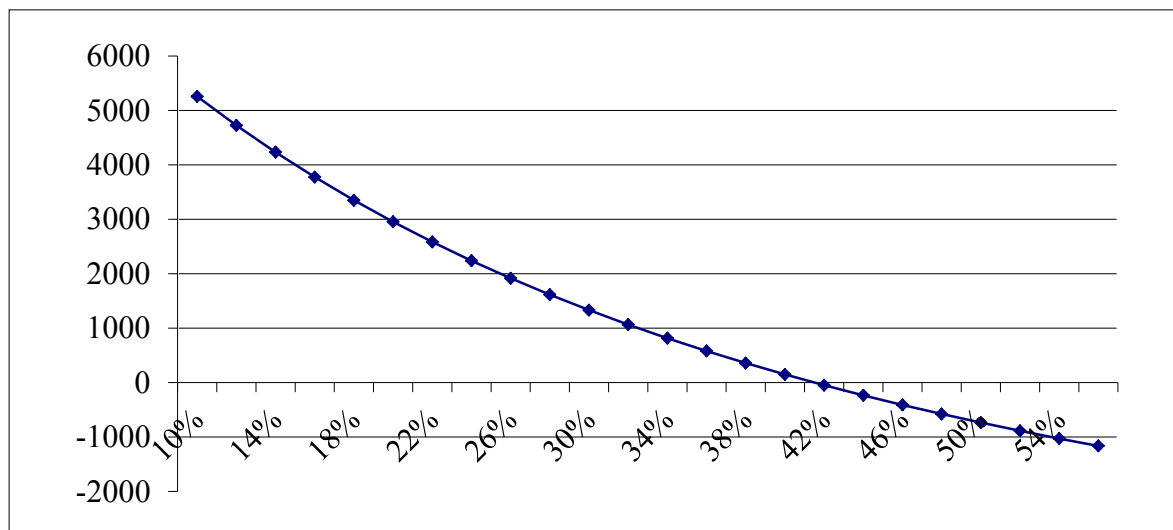


Рис. 4. Визначення IRR інвестиційного проекту

Таблиця 13

Грошові потоки по проекту за 2018–2022 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6
Надходження від операційної діяльності					
Чиста виручка від реалізації	2204,0	5435,0	6683,0	8232,0	10125,0
Амортизація устаткування	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0
Всього надходжень від операційної діяльності	3104,0	6335,0	7583,0	9132,0	11025,0
Витатки по операційній діяльності					
Витрати на обслуговування обладнання	54,3	87,8	111,0	128,9	151,4
Витрати на оплату праці персоналу (з нарахуваннями)	901,7	1003,4	1090,9	1272,5	1495,4
Витрати на сировину та матеріали	1170	2070	2350	2645	2854
Інші виробничі витрати	130,4	163,1	186	209,4	246,1
Адміністративні витрати	150	220	340	340	340
Збутові витрати	28	371,1	477,7	555	612,9
Податок на прибуток	0,0	186,0	368,1	654,3	1057,5
Всього операційних витрат	2434,4	4101,4	4923,7	5805,1	6757,3
Витатки (–) та надходження (+) по інвестиційній діяльності					
Стартові інвестиції в проект	–6250,0				
Недоамортизована частина ОФ на кінець терміну реалізації проекту					+1750,0
Чистий потік інвестиційної діяльності	–6250,0	0,0	0,0	0,0	1750,0
Всього приплив коштів по проекту	3104,0	6335,0	7583,0	9132,0	11025,0
Всього відтік коштів по проекту	8684,4	4101,4	4923,7	5805,1	5007,3
Чистий грошовий потік	–5580,4	2233,6	2659,3	3326,9	6017,7

Таблиця 14

Дисконтовані грошові потоки проекту створення спільного підприємства за 2018–2022 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий грошовий потік, тис. грн.	–5580,4	2233,6	2659,3	3326,9	6017,7
Дисконтний множник	1	0,833	0,694	0,579	0,482
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	–5580,4	1861,3	1846,7	1925,3	2902,1

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гребінчук О.М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління машинобудівних підприємств / О.М. Гребінчук. 2010. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=349>.
2. Дергачова В.В. Формування конкурентних переваг підприємств в умовах різновекторної інтеграційної спрямованості / В.В. Дергачова, Т.В. Трихліб // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 81–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukri_2013_10_15.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник / пер.с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 320 с.
4. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
5. Левківський В.М. Теоретичні засади формування та розвитку міжнародної економічної інтеграції / В.М. Левківський, В.Г. Антоненко // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2012. Вип. 2. С. 120–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2012_2_20.
6. Липин А.С. Оценка интеграционных процессов в Едином экономическом пространстве на примере торговли товарами / А.С. Липин, О. В. Полякова. 2014. URL: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_makroec_pol/investigations/Documents/lipin_polyakova1.pdf.
7. Мирошніченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки Європейського Союзу [Електронний ресурс] / Олег Мирошніченко. 2014. URL: <http://blog.vlasnasprava.info/wp-content/uploads/Інтернаціоналізація%20бізнесу%20.pdf>.
8. Міжнародна економіка [текст] : навч. посіб. / За ред. Г.Е. Гронтковської / Г.Е. Гронтковська, О.І. Ряба, А.М. Венцурик, О.І. Красновська. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 384 с.
9. Міжнародна економіка. Підручник / За ред. А.О. Задорі, В. М. Тарасевича. К.: Центр учбової літератури, 2012. 416 с.
10. Овчар І. В. Україна і Росія – інтеграційна політика та міждержавна співпраця / І. В. Овчар // Держава і право. 2010. – Випуск № 49. С. 731–737.
11. Ратошнюк Т.М. Перспективи розвитку хмелярства України в контексті євроінтеграційних процесів / Т.М. Ратошнюк // Економіка АПК. 2008. № 4. С. 59–62.