

Дипломна робота
на тему:
Дослідження та удосконалення процесу активізації експортної
діяльності
ВАТ „Львівська пивоварня”



ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	4
SUMMARY	4
ВСТУП	5

РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД НАУКОВОЇ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ЩОДО АКТИВІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1. Теоретичний зміст поняття стимулювання експорту	7
1.2. Завдання державної політики стимулювання експорту	9
1.3. Державні інструменти стимулювання експорту	12
1.4. Світовий досвід стимулювання експорту та його використання в Україні	13
1.5. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності України	16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ „ЛЬВІВСЬКА ПИВОВАРНЯ”	28
2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності ВАТ „Львівська пивоварня”	28
2.1.1. Аналіз зовнішньоекономічних зв'язків ВАТ „Львівська пивоварня”	34
2.2. Дослідження макро- та мікросередовища ВАТ „Львівська пивоварня”	39
2.2.1. Аналіз конкурентного стану ВАТ „Львівська пивоварня”	39
2.2.2. Характеристика ринку пива в Україні	43
2.2.3. Експортна діяльність українських пивоварів	49

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ „ЛЬВІВСЬКА ПИВОВАРНЯ”	54
---	----



3.1 Створення власного експортного відділу у ВАТ „Львівська пивоварня”	71
3.2 Створення закордонного представництва ВАТ „Львівська пивоварня”	77

ВИСНОВКИ	91
СПИСОК	ВИКОРИСТАНОЇ
ЛІТЕРАТУРИ	92
ДОДАТКИ	98



АНОТАЦІЯ

У даній роботі розглядаються фактори, які стримують здійснення і розвиток експорту товарів і послуг, а також проблеми з якими зіштовхуються українські підприємства, зокрема ВАТ „Львівська пивоварня” при виході на зовнішні ринки. Досліджується досвід розвинутих країн щодо державної політики стимулювання експортної діяльності підприємств з метою його можливого використання у сучасних умовах України.

Магістерська робота складається із чотирьох розділів та 95 сторінок. У першому розділі розглядаються проблеми українських підприємств у процесі здійснення ними зовнішньоекономічної діяльності, міститься загальний огляд та характеристика наукової та навчально-методичної літератури, присвяченої проблемам активізації експортної діяльності. У другій частині наводиться аналіз виробничо-господарської діяльності ВАТ „Львівська пивоварня”, також проводиться аналіз проблеми започаткування і активізації експорту підприємством. Третій розділ відображає рекомендації автора щодо організації експортної діяльності та шляхи її розвитку та удосконалення на ВАТ „Львівська пивоварня”. У четвертій частині розглядаються питання організації безпечних умов праці та охорони праці на підприємстві.

SUMMURY

This master's qualificational diploma considers the factors that restrict fulfilling and development of export of goods and services, and the problems of enterprises in Ukraine and JSC “Lvivska Pyvovarnya”, face while entering external markets. Experience of the developed countries in the government policy of stimulating the enterprises export activity has been analyses to be implemented in Ukraine under contemporary situation.

This master's work consists of 4 chapters and 100 pages. The first chapter of paper dwells on problems in the foreign-economic activity by Ukrainian companies and contains general overview and characteristcs of some scientific, educational and systematic sources of literature, dedicated to problem of export activity stymulation in Ukraine. The second chapter is offered to analyses of industrial and producing activity of JSC “Lvivska Pyvovarnya”. Avaluation of the problems in arranging and stymulation of export activity by the company have done also. The third chapter reflects the authors recomendations of organizing



export activity and offers ways to develop and stimulate it by the managers of "Lvivska Pyvovarnya". The fourth chapter concerns the questions of organizing safety precautions in JSC "Lvivska Pyvovarnya".

ВСТУП

Розбудова незалежної України об'єктивно потребує входження її у світове господарство на організаційно-економічних засадах ринкових відносин, на принципах рівноправності і загальної вигоди у співробітництві. Дипломатичне визнання нашої молоді держави більшістю країн світу прискорює і урізноманітнює розвиток її зовнішньоекономічних відносин. Разом із тим, оскільки для світової економіки характерна постійна зміна кон'юнктури, проблема розробки та здійснення програми заходів щодо підтримки експорту країни на світовому ринку, збільшення або принаймні збереження його питомої ваги у світовій торгівлі завжди актуальна для будь-якої країни світу.

Для України ця проблема є особливо актуальною. Адже для стабільного розширення і якісного поліпшення позицій країни на світовому ринку необхідно мати чітку концепцію економічної політики. Зрозуміло, що без певних теоретичних принципів розробити таку концепцію неможливо. Так само як без останньої неможливо забезпечити повноцінну і рівноправну інтеграцію України у світове господарство, ефективну реалізацію її великого експортного потенціалу.

Система стимулювання експорту (інструменти, інституціональні виконавці та характер їх взаємодії) у кожній країні є оригінальною. Її конфігурація залежить від соціально-економічного устрою країни і ступеня державного втручання в економічне життя. Виконання завдань державної політики стимулювання експорту забезпечує досягнення однієї мети – збільшення у кількісному і вартісному вираженні вітчизняного експорту та можливе залучення до експортних операцій нових суб'єктів економіки.



Основним напрямом дослідження у даній магістерській роботі є виявлення проблем, з якими зіштовхуються підприємства в Україні при здійсненні ними експортної діяльності та ВАТ „Львівська пивоварня” зокрема, висвітлюється досвід розвинутих країн щодо державної політики підтримки експорту. Під час вивчення теоретичних та законодавчих джерел на прикладі ВАТ „Львівська пивоварня” визначаються фактори, які стримують розвиток експортної діяльності та пропонуються конкретні шляхи їх вирішення.

Згідно поставлених завдань формуються чотири розділи роботи. У першому розділі на основі вивчення наукової, навчально-методичної літератури розкривається ступінь вивченості проблеми стимуляції експортної діяльності в історичному аспекті, підходи різних авторів до її вирішення. Розглядаються також законодавчі та нормативні акти щодо стимулювання експорту, подається оцінка використання теоретичної бази і впливу нормативно-законодавчої бази на динаміку розвитку ВАТ „Львівська пивоварня”, розробляється певна методологічна модель аналізу стану виробничо-господарської діяльності підприємства за 2001-2003 роки. У аналітично - дослідницькому розділі магістерської роботи подається характеристика виробничо-господарської діяльності ВАТ „Львівська пивоварня”, проводиться аналіз його зовнішньоекономічної діяльності, досліджуються тенденції його розвитку за допомогою методів математичної статистики та моделювання. У третій, проектно-рекомендаційній частині наводиться обґрунтування заходів щодо активізації експортної діяльності ВАТ „Львівська пивоварня”.



РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД НАУКОВОЇ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ЩОДО АКТИВІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Теоретичний зміст поняття стимулювання експорту

Процес входження у світову економічну діяльність є досить важким і довгим процесом для кожної національної економіки. Те, що шлях національної замкнутості, ізоляції від системи міжнародного поділу праці – безперспективний є доволі очевидним висновком і не потребує вагомих доказів. На кінець XX ст. національні економіки і світове господарство тісно і глибоко переплелись і взаємодоповнюють один одного. У результаті майже всі національні економіки стають все більше відкритими.

Саме поняття „відкрита економіка” набувало змін із посиленням інтернаціоналізації господарського життя. За два останні десятиліття під „відкритістю” розуміли певне значення (переважно більше 10%) експортної або імпоротної квоти (відношення експорту чи імпорту до ВВП). Зараз до країн із відкритою економікою стали відносити ті, які активно беруть участь не тільки у міжнародній торгівлі, але і в інших формах світогосподарських зв'язків, і перш за все у міжнародному русі капіталу і валютно-розрахункових відносинах [60, с. 251-252]

Поняття стимулювання експорту з'явилося наприкінці XIX ст., заклавши основи формування державної політики стимулювання експорту



як складової зовнішньоекономічної політики. Наукове дослідження проблеми стимулювання експорту має складну історію, що призвело до розбіжностей у визначенні його поняття, видів, завдань та інструментів [90]. Із розвитком світової економіки відбувається поступове переосмислення змістового наповнення поняття стимулювання експорту. Лише наприкінці 80-х років XX ст. англо-американська економічна школа відновила теоретичні та емпіричні дослідження експортної діяльності як домінуючої стратегії. Пізніше до таких досліджень активно долучилася і німецька школа.

Німецький професор Р. Хенцлер [92] у поняття стимулювання експорту вкладає сукупність усіх засобів і заходів, які застосовуються владною стороною з метою підтримки вітчизняних експортних галузей в їх зусиллях встановити відносини з іноземними ринками збуту, отримати та виконати експортні замовлення. Всі засоби і заходи, що не мають чіткого спрямування на виняткове стимулювання експорту з обсягу поняття виключаються. Таким чином, таке підкреслення неопосередкованості є недоцільним, оскільки держава часто намагається приховати заходи стимулювання експорту і це ускладнює визначення фактичної цілеспрямованості державних інвестицій.

Німецький дослідник Г. Віліцький [96] визначає стимулювання експорту як сукупність таких заходів, що дають лише окремим експортерам стимул до підвищення їх експортного обороту. Пропонується обмежитися лише тими заходами, які мають характер спеціальної допомоги експортерам (фінансова і кредитна допомога, участь у виставках, ярмарках тощо). Міжнародні заходи (укладання торгівельних і платіжних договорів, договорів про режим найбільшого сприяння, угод про правовий режим представництв і про уникнення подвійного оподаткування) виключається із складу стимулюючих.

Швейцарський професор Д.Лефевр [93] до стимулювання експорту відносить тільки ті державні заходи, що здійснюються із чітко вираженою



метою фізичного і (або) вартісного підвищення експорту. Подібно до цього описує поняття активізації експорту і В.Глаштеттер [91], який під ним розуміє в широкому плані всі державні заходи, здатні підвищити фізичний і вартісний обсяги експорту через зниження експортної ціни або інших пов'язаних із ним витрат.

Найбільш прогресивне визначення поняття стимулювання експорту з точки зору сучасного соціально-економічного устрою світу є визначення, яке дав німецький дослідник, професор Бамберзького університету, доктор Й.Енгельхард [90]. Він описує стимулювання експорту як сукупність інструментів і заходів переважно державного або напівдержавного характеру, що слугують фізичному (вартісному) підвищенню експорту або трансформації неекспортуючих підприємств у експортуючі.

У наукових дослідженнях виділяють французьку і німецьку моделі організації стимулювання експорту через їх полярність по відношенню до ролі держави у цьому процесі [90]. Якщо Німеччина дотримується принципів субсидіарності державних інтервенцій (через систему делегування повноважень), лібералізму і децентралізації, то Франція відстоює ідеї жорсткої координації, планування, активного втручання держави у економічне життя і централізації (див. рис. 1.1).

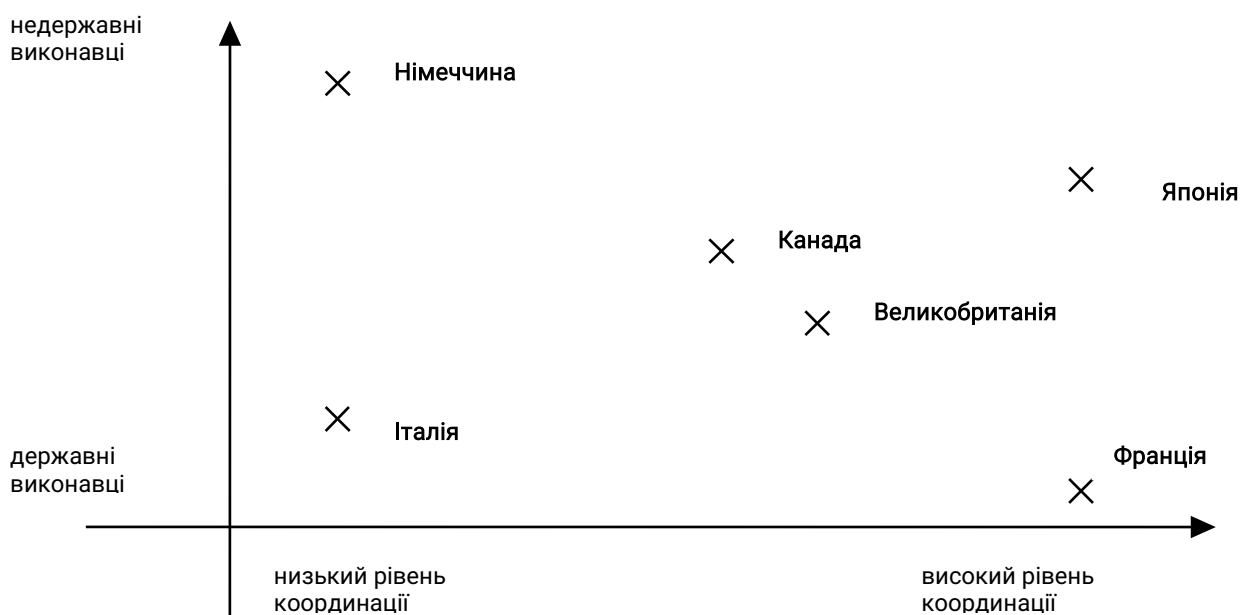


Рис. 1.1 Організація стимулювання експорту у країнах з розвинутою економікою

Із вищезазначеного можна зробити висновок, що політика стимулювання експорту є важливою невід'ємною частиною зовнішньоекономічної політики держави, спрямованої на збільшення обсягів експорту і як наслідок функціональної відкритості економіки.

1.2 Завдання державної політики стимулювання експорту

Держава, проводячи політику стимулювання експорту, має на меті виконання завдань, що лежать у двох площинах. У макроекономічній площині держава має на меті досягти внутрішньої та зовнішньої економічної рівноваги [94]. Внутрішня економічна рівновага тісно пов'язана з політикою зайнятості. Розширення експортної діяльності та відкриття зовнішніх ринків збуту дає можливість створити додаткові робочі місця чи гарантувати існуючі, що має велике значення для внутрішньої економіки з високим рівнем безробіття. Незважаючи на те, що за сучасних умов досягти внутрішньої економічної рівноваги практично неможливо, стимулювання експорту може, принаймні, допомогти зменшити рівень безробіття. Зовнішня економічна рівновага пов'язана з політикою щодо платіжного балансу. Державне стимулювання експорту допомагає побудувати активний платіжний баланс внаслідок нарощування позитивного або ж зменшення негативного сальдо торговельного балансу. Це є актуальним для усіх країн. Високорозвинуті країни за допомогою позитивного сальдо торговельного балансу покривають негативні сальдо балансів капіталу і послуг. Країни з перехідною економікою та країни, що розвиваються, із свого боку, таким чином можуть імпортувати більше високотехнологічного обладнання і товарів, які внаслідок структурних деформацій економіки виробляються вітчизняними виробниками у недостатній кількості. При цьому рівновага платіжного балансу забезпечується не за допомогою золотовалютних резервів, а через рівновагу торговельного балансу.



Із мікроекономічної точки зору держава має на меті допомогти суб'єктам економіки освоїти нові ринки збуту, використовуючи організаційні та фінансові засоби стимулювання експорту [52, с.6].

Виділяють шість етапів експортної діяльності, на кожному з яких у потенційного експортера виникають специфічні для зовнішньоекономічної діяльності труднощі та проблеми [31, с. 124].

1. Пізнання ринку і умов діяльності на ньому. Складність на першому етапі полягає у зростанні, порівняно з операціями на внутрішньому ринку, витрат для необхідної інформації про ринок.
2. Підготовка експортної операції. На цьому етапі проблема полягає у порівняно великих витратах на встановлення необхідних контактів з потенційними клієнтами.
3. Формування пропозиції. Проблема цього етапу експортної діяльності полягає в тому, що витрати на формування пропозиції або роблять її взагалі неможливою, або ж призводять до зростання ціни продукції.
4. Фінансування замовлення. Тут необхідно зазначити, що за сучасних умов обсяг кредитування, строковість кредиту та його вартість у пропозиції експортера вважаються найважливішими факторами міжнародної конкурентоспроможності.
5. Виконання замовлення та його гарантування. Найскладнішою проблемою тут є непередбачувані ризики, що виявляються саме на цьому етапі експортної діяльності. Серед них:
 - о Торгівельні ризики. Йдеться про можливі державні обмеження імпорту (генеральну заборону, цілеспрямований бойкот), а також про експортні обмеження (експортне ембарго) [57]
 - о Транспортні ризики. Це ризики у формі пошкодження, втрати товару або затримки поставки.
 - о Монтажні ризики – виникають при наданні додаткових послуг, наприклад, у формі довгострокових монтажних робіт у інших країнах.
 - о Ризики, пов'язані з гарантуванням. Отримання і розмір гарантійних



вимог часто є спірним питанням. З'ясування і застосування на практиці прав і вимог експортера є справою складною і дорогою.

Таким чином, при виконанні замовлення та його гарантуванні виникають різноманітні ризики, протистояти яким експортер самостійно не може.

6. Оплата. Під час виникнення платіжних зобов'язань, особливо довгострокових, експортер зіштовхується з небезпекою невиконання їх вимог. Це може статися під дією чинників економічного або політичного характеру. Економічний ризик охоплює втрату платоспроможності імпортера та його готовності платити. Політичний ризик – це обмеження платежів з боку держави, заборона конвертації і трансферних операцій, а також платіжні мараторії.

Залежно від того, виконання яких завдань – що лежать у макроекономічній чи мікроекономічній площині – в першочерговому порядку ставить перед собою держава, набір інструментів політики стимулювання експорту значно відрізняється.

1.3. Державні інструменти політики стимулювання експорту

Державні інструменти політики стимулювання експорту можна поділити на дві групи [52, с.8-9, 37]. До першої групи належать інструменти і заходи, мають щодо підприємств або галузей чи загальноекономічний характер і мета яких – збільшення експорту внаслідок поліпшення конкурентних умов, зміни умов торгівлі з використанням владних повноважень і (або) державних коштів. До них належать пряме і опосередковане субвенціювання певної категорії суб'єктів економіки; здійснення державою повністю або частково функцій ринкового механізму ціноутворення з метою штучного формування цін на окремі види продукції; зорієнтована на вирівнювання платіжного балансу політика дефляції і девальвації; міжнародні механізми стимулювання експорту через укладення державних угод і договорів, що не мають генерального характеру;



інші заходи, які забезпечують штучне поліпшення конкурентоспроможності. Інструменти другої групи, що використовуються державою із застосуванням ринкових та державних організаційних засобів і коштів з метою допомоги суб'єктам економіки в освоєнні нових ринків збуту, шляхом створення додаткових стимулів для експорту і (або) зближення умов діяльності на внутрішньому і зовнішніх ринках, в основному, через численні страхові програми, на кожному етапі прийняття підприємством експортних рішень під час планування і проведення експортної діяльності. При цьому функціональні інструменти стимулювання експорту роблять можливими і полегшують необхідні при експортній діяльності функції менеджменту. Заходи щодо інформаційного забезпечення та консультування і допомога при встановленні контактів, стимулювання участі у виставках і відкриття ринку спрямовуються на створення або поліпшення конкурентної позиції у значенні маркетингу. При застосуванні матеріальних інструментів експортери отримують переважно фінансові стимули для здійснення зарубіжної діяльності [72, с. 143].

Система стимулювання експорту (інструменти, інституціональні виконавці та характер їх взаємодії) у кожній країні є оригінальною. Її конфігурація залежить від соціально-економічного устрою країни і ступеня державного втручання в економічне життя. Ідея застосування політики стимулювання експорту для збільшення продажу товарів ввітчизняного виробника з'явилася у розвинутих країнах під впливом кількох криз надвиробництва [95]. До кінця Другої світової війни ці країни широко застосовували інструменти, які віднесено у цьому дослідженні до першої групи. Із використанням таких заходів кожна з держав намагалася продати якомога більше ввітчизняних товарів за допомогою штучного поліпшення умов торгівлі, закриваючи при цьому власний ринок для таких самих спроб конкурентів високими тарифними і нетарифними бар'єрами. Політика стимулювання експорту сучасного зразка формується, в основному, у високорозвинутих країнах з 1947р., після підписання ГАТТ, тут пріоритет



надається інструментам другої групи. Однак, поки що залишаються і деякі елементи політики просування, щоправда у пом'якшеній формі як перехідний етап до повної відмови від них .

Таким чином, при застосуванні всіх інструментів стимулювання експорту держава намагається побудувати цілісну і послідовну систему, щоб, з одного боку, сприяти підприємству на кожному етапі здійснювати експортну діяльність, а з іншого,- досягти найвищої ефективності державних інтервенцій.

1.4. Світовий досвід організації стимулювання експорту та його використання в Україні

Для активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств держава повинна враховувати світовий досвід розвинених країн. Про активність та значимість ролі підприємств в експортному потенціалі національних економік говорять такі статистичні дані: у Франції, Італії, Нідерландах та Норвегії підприємства середнього бізнесу виробляють 30% всієї експортної продукції, у Туреччині – 62%, у Південній Кореї – 40%, Китаї – 50% [68, 40].

У Франції державне стимулювання експорту підприємств базується, в основному, на інформаційній, консультативній та фінансовій підтримці підприємств, які прагнуть розпочати і розвивати зовнішньоекономічну діяльність. У зв'язку з цим у Франції створено досить високо координовану структуру органів державного управління для сприяння експортній діяльності підприємств, у задачу яких входить: пошук підприємств, здатних здійснювати експортну діяльність, консультування їх, надання їм фінансової допомоги, інформування підприємств про дослідження ринку за кордоном, просування французьких товарів на зовнішніх ринках за допомогою сприяння участі підприємств у ярмарках, виставках, презентації продукції за кордоном, заохочення розвитку інформаційних технологій з метою поширення інформації про підприємство, його продукцію та послуги,



страхування від непередбачуваних ризиків, які виникають при виконанні замовлення і його гарантуванні [50, 165].

У Канаді для підвищення експортної активності підприємств було створено Міжвідомчий комітет, який дістав широкі повноваження у галузі формування політики підтримки експорту підприємств середнього бізнесу; Центр вивчення можливостей міжнародного бізнесу, який доводить міжнародну ринкову інформацію від торгівельних представників до суб'єктів підприємництва; а також загальнодержавні та регіональні робочі групи, що включають спеціалістів, компетентних у сферах експорту та торгівлі як з боку підприємницьких структур, так і з боку федерального та провінційних урядів. У завдання цих робочих груп входить збирання і поширення інформації стосовно потенціалу зовнішніх ринків, співпраця із зарубіжними торговельними представниками, а також зі співробітниками Центру вивчення можливостей міжнародного бізнесу. Кожна робоча група щороку розробляє та активно впроваджує експортну стратегію, яка враховує всі сприятливі ринкові можливості та спрямована на збільшення обсягів експорту [50, 165].

У США державна політика підтримки експорту підприємств середнього бізнесу в основному спрямована на координацію діяльності різноманітних фондів для фінансування і кредитування експортної діяльності підприємств середнього бізнесу. При укладенні експортного контракту багато американських підприємств зіштовхуються із серйозними труднощами, тому американський уряд для врегулювання проблеми фінансування розробив програми: Export Working Capital Program та Working Capital Guarantee Program, які впроваджує Адміністрація у справах малого та середнього бізнесу та Ексімбанк США. В основні функції Адміністрації у справах малого та середнього бізнесу входить: допомога в отриманні кредитів для підприємств, консультування малих підприємств та захист їх інтересів, гарантування експортного кредиту. Ексімбанк сприяє фінансуванню експорту продукції та послуг підприємств у рамках



різноманітних програм страхування, кредитування та гарантування [50, 167].

Останнє десятиріччя минулого століття характеризується значним зростанням відкритості національних ринків, зростанням обсягів виробництва експортних товарів та прогресивними структурними змінами в ньому (зростання частки машин та устаткування, хімічних товарів, падіння частки сировини, палива та продовольства).

Генеральний показник цих процесів – більш інтенсивний розвиток зовнішньоторгівельних зв'язків порівняно з економічним зростанням взагалі. Так, за 1990-2000 рр. світовий ВВП зріс на 26% (49,6 трлн. дол. США), в той час як світовий експорт товарів – на 34% (до 9,04 трлн. дол.). Питома вага експорту у загальносвітовому ВВП склала 19% проти 16,5% 1990 р. та 9,7% на початку XX століття. [50, 167].

Прогресивні зміни відбуваються і в структурі експорту. За даними СОТ за останні 10 років у обсягах світового експорту частка сільгосппродукції зменшилася з 12,2% до 9% у 2000 р., видобувної продукції – з 14,3% до 13,1%, продукції обробної промисловості зросла з 70,5% до 74,9%. При цьому зріс обмін продукцією високого ступеня переробки: частка машинобудівного та транспортного устаткування – з 35,8% до 41,5%, офісного та телекомунікаційного обладнання – з 8,8% до 15,2%, хімічної промисловості – з 8,7% до 9,3%, натомість частка чавуну та сталі зменшилась з 3,1% до 2,3%, текстилю – з 3,1% до 2,5%. [32, с. 68,167].

1.5 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності України

Сучасна економіка України має розглядатися як невід'ємна частка світової економічної системи. Водночас слід враховувати, що ситуація у світовій економіці стрімко змінюється, поглиблюються процеси регіоналізації і глобалізації, відбувається транснаціоналізація продуктивних сил і капіталів, утверджується інноваційна модель економічного розвитку. Однією з найскладніших проблем зовнішньоекономічної стратегії України є підтримання правильного співвідношення різних векторів міжнародного



співробітництва.

Україна має великий експортний потенціал, а також об'єктивні можливості для інтеграції у світове господарство та розвитку її зовнішньоекономічних відносин. Маючи площу, що становить 0,4% світової суші, і чисельність населення менше 0,8% кількості земель, Україна виробляла 5% світової мінеральної сировини та продуктів її переробки. Розвідані запаси корисних копалин України приблизно оцінюються в 7 трильйонів доларів США, а за деякими даними, в 12-14 трильйонів доларів. Частка України у світовому виробництві марганцевої руди становила 32%. Україна має розвинену сировинну базу алюмосилікатної сировини й експортувала свого часу до 30% глин та 18 % коалінів, що видобувалися [51, с. 17]. Виробничі потужності підприємства чорної металургії становлять значний інтерес. За цими показниками Україна займає 5 місце у світі після Японії, США, Китаю та Росії. Нині ці потужності сповна не використовуються, але відповідний потенціал ще зберігся.

Крім того, Україна має конкурентоспроможні технології в аерокосмічній галузі, ракето- та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів. Великий потенціал мають також агропромисловий та енергетичний комплекси України.

Проте слід відзначити, що за розвитком міжнародного товарообігу України поступається не лише країнам ЄС, але і деяким країнам пострадянського типу, зокрема Росії [32, 311]. Так, за розміром торговельних операцій на душу населення розвинуті країни ЄС (Велика Британія, Франція та Німеччина) досягли такого показника як 4000-6000 доларів, в той час як в Росії цей показник складає 778 дол., а в Україні – ще менше- всього 469 дол. США.

Обсяг торгівлі України та її динаміку характеризує таблиця 1.1 [43, 77, 89].

За даними Державного комітету статистики України,



зовнішньоторгівельний обіг товарів, робіт та послуг збільшився у 2003 році порівняно із 2002 р. на 28,8% і становив 51,7 млрд. дол. США. Обсяги експорту товарів та послуг збільшилися на 24,1% (за 2002 р. – на 11,1%), імпорту – на 34,3% (за 2002 р. – на 7,4%) [55]. Позитивне сальдо зовнішньоторгівельного балансу – 2,9 млрд. дол. (за 2002 р. – 3,8 млрд. дол.). У 2003 р. експорт товарів збільшився на 28,5% порівняно з 2002 р. (у 2002 р. – на 10,4%), імпорт – на 35,6% (у 2002 р. – на 7,6%). Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі товарами становило 59,4 млн. дол. (у 2002 . – 980,3 млн. дол.) коефіцієнт покриття імпорту експортом становив 1,00 (у 2002 р. – 1,06) [89].

Таблиця 1.1

Динаміка зовнішньої торгівлі України, млрд. дол. США

Роки	Зовнішньоторго- вельний оборот	Експорт	Імпорт	Сальдо
1990	161,9	74,6	87,3	-12,7
1991	103,4	50,0	53,4	-3,4
1992	27,7	13,3	14,4	-1,1
1993	23,51	10,84	12,67	-1,83
1994	28,43	13,71	14,72	-1,01
1995	32,25	15,58	16,77	-1,20
1996	37,02	18,46	18,56	-0,1
1997	37,52	18,97	18,55	0,42
1998	32,57	16,46	16,11	0,35
1999	28,06	15,20	12,86	2,34
2000	23,34	18,02	5,32	2,74
2001	36,73	19,81	16,92	2,89
2002	41,2	22,0	19,2	2,8
2003	51,7	27,3	24,4	2,9

Щодо товарної структури торгових відносин, то в експортних поставках домінує метал та металопродукція, хімічна промисловість, машинобудування, продукція АПК. Структура експорту держави – надзвичайно непродуктивна: протягом років незалежності від 50% до 60% експорту складає необроблена продукція (для порівняння: навіть у країнах, що розвиваються, необроблена продукція складає лише 40%, а в цілому, за



проведеними розрахунками, на світовому ринку в 2010 р. частка продукції первинної переробки складатиме лише 20%, а готових виробів – 80% загального обсягу [64, с. 129].

Таким чином, країна, яка має космічні технології, на жаль, стала експортером переважно сировини, напівфабрикатів та дешевої робочої сили. Подолати цю суперечність можна лише через гнучку адаптацію до глобального економічного середовища із врахуванням обмежень щодо економічної безпеки держави. Україна має усвідомлювати найголовніші чинники глобалізації та ступінь їх впливу на економіку країни, повністю використовувати конкурентні переваги та зміцнювати позиції в міжнародному поділі праці. Йдеться не про змагання України з провідними країнами. Проблема адаптації до економічного простору полягає у наближенні до показників країн, які є прикладом пристосування до глобальних змін.

Комплексна оцінка включення країни в процеси глобалізації здійснюється за допомогою індексу глобалізації, що синтезує чотири показники: включення в глобальні політичні процеси; розвиток глобальних технологій; встановлення міжнародних контактів; розвиток економічної інтеграції [74]. За індексом глобалізації у 2003 р. Україна серед 62 країн посіла 42-ге місце, у т. ч. за показником включення в глобальні політичні процеси – 27-ме; за розвитком глобальних технологій – 49-те; за міжнародними контактами – 43-тє; за розвитком економічної інтеграції – 35-те. Отже, політична складова у створенні сприятливих умов в країні для входження в світову систему переважає технологічну, комунікаційну та економічну складові.

Якщо детальніше розглянути показник розвитку економічної інтеграції, то він свідчить, що економіка України характеризується високим ступенем включення до міжнародної торгівлі (11-те місце) і, водночас, не дуже сприятливим інвестиційним кліматом (46-те місце). Лідерами у зазначеному рейтингу, а відтак і орієнтирами для України є Ірландія, Швейцарія, Швеція,



Сінгапур, Нідерланди.

Процес адаптації України до глобального економічного середовища ускладнюється трьома обставинами. По-перше, як незалежна держава Україна змушена здобувати власний досвід зовнішньоекономічної діяльності та формувати якісно нову систему комунікацій з країнами СНД, Східної Європи та іншими. По-друге, в процесі ринкової трансформації Україна зазнала значного скорочення економічних показників і має менший економічний потенціал, ніж партнери, з якими вона бажає співпрацювати. По-третє, останнім часом рецесія світової економіки негативно позначається на економіці країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна, і різко зменшує їх експортні можливості [32].

Аналіз моделі зовнішньої торгівлі України свідчить про дисбаланс у торгівлі на зовнішньому та внутрішньому ринках. Частка експорту товарів і послуг у ВВП України у 2000 р. (57,8%) свідчить про надмірну відкритість економіки і залежність її від кон'юнктури зовнішніх ринків. Тому проблематичним стає утримання високих темпів розвитку у тривалій перспективі (наприклад, темп зростання ВВП у 2001 р. становить 9,2%, у 2002 р. – вже 4,6%) [49].

Україна у 2003 р. за індексом макроекономічної конкурентоспроможності (GCI) посіла 77-ме місце; за індексом мікроекономічної конкурентоспроможності (MICI) – 69-те місце. Зниження GCI проти 2001 р. (на 9 пунктів) зумовлене відсутністю інновацій та спрацюванням основних фондів. Зниження MICI (на 10 пунктів) зумовлене погіршенням бізнес-середовища (за останні роки не зареєстровано жодної промислово-фінансової групи, проблемою залишається створення вітчизняних ТНК) [75].

Хоча Україні вдалося забезпечити позитивне сальдо у зовнішній торгівлі товарами, в цілому країна йде врозріз із загальносвітовими тенденціями і постачає на міжнародні ринки ті товари і послуги, частка яких у глобальних продажах скорочується (чорні метали, руди, продукти



харчування, транспортні послуги). Водночас частка високотехнологічних товарів і послуг, що визначають перспективи світової економіки, в українському експорті досить низька. Незначною є й частка України у світовому експорті. Все це свідчить про невдачу модель адаптації України до умов глобалізації міжнародної торгівлі.

Значний стримуючий вплив на український експорт справляє комплекс ендогенних і екзогенних факторів, серед яких можна виділити такі найважливіші [61, 49] :

- низька конкурентоспроможність вітчизняної промислової продукції;
- важкий фінансовий стан більшості підприємств обробної промисловості і конверсійних виробництв, що робить практично неможливим інвестування в перспективні, орієнтовані на експорт проекти за рахунок внутрішніх ресурсів;
- штучне стримування курсу гривні в рамках "валютного коридору" звужує можливості використання курсового фактору з метою просування експорту;
- недостатній розвиток вітчизняних систем сертифікації і контролю якості експортної продукції на фоні значного підсилення в останній час вимог до споживчих і екологічних характеристик, а також до безпеки продукції, яка реалізується на ринках промислово розвинутих країн;
- випереджаючий ріст цін на продукцію та послуги природних монополій в порівнянні з збільшенням цін на вироби обробної промисловості і продукцію АПК;
- нестача спеціальних знань і досвіду роботи в сфері експорту у більшості українських підприємств, а також недостатня координованість їх діяльності на зовнішніх ринках;
- розрив традиційних виробничих зв'язків на пострадянському економічному просторі і з країнами колишньої РЄВ без завоювання нових постійних "ніш" на світовому ринку;
- збереження елементів дискримінації українських експортерів за



кордоном, застосування методів обмежувальної ділової практики, зокрема картельних угод для витіснення чи недопущення України на перспективні, ємні ринки;

- низький світовий рейтинг надійності України для кредитів та інвестицій, що утрудняє використання іноземних фінансових ресурсів для розвитку експортного потенціалу країни;
- норми українського законодавства, які закріплюють відповідальність постачальника за недоброякісну продукцію, не відповідають принципам, що прийняті в міжнародній практиці.

Враховуючи весь комплекс факторів, що визначають стан і перспективи розвитку українського експорту, назріла необхідність невідкладних кроків щодо формування цілісної системи заходів державного стимулювання експорту, які повинні знайти відображення в спеціальній Національній програмі розвитку і реалізації експортного потенціалу України.

Тактичною метою Національної програми повинно стати нарощування експорту на традиційних українських ринках для скорішого відродження вітчизняного виробництва і подальшої перебудови національної економіки, а стратегічною - підвищення ефективності і масштабів експортної діяльності країни на основі розширення асортименту і поліпшення якості продукції, удосконалення товарної і географічної структури експорту, використання прогресивних форм міжнародного торгово-економічного співробітництва [53].

Головним завданням цієї програми повинно стати формування в країні сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов для розвитку експортного потенціалу і підвищення ефективності його використання, а також створення механізмів надання державної фінансової, податкової, інформаційно-консультативної, маркетингової, дипломатичної та інших видів допомоги вітчизняним експортерам.

Формування ефективного механізму розвитку і реалізації експортного потенціалу країни потребує рішення ряду превентивних задач [51], а саме:



- забезпечення функціонування механізмів кредитування і страхування експорту за участю держави, а також надання державних гарантійних зобов'язань щодо експортних кредитів;
- погодження заходів, що приймаються в сфері зовнішньоекономічної діяльності, з цілями і задачами Національної програми, а при потребі проведення експертизи проектів законів та інших нормативних актів, виходячи з їх впливу на розвиток вітчизняного експортного потенціалу;
- широке залучення українських ділових кіл до проведення спільних заходів щодо стимулювання експорту;
- створення системи зовнішньоторговельної інформації і інформаційно-консультативних служб, що включали б їх регіональні і закордонні представництва;
- організація оперативної роботи державних органів щодо активного просування української експортної продукції на зовнішні ринки та захист інтересів вітчизняних експортерів за рубежом.

У комплексі економічних заходів щодо стимулювання експорту найбільш ефективним засобом є фінансове сприяння держави вітчизняним експортерам, в тому числі із залученням коштів державного бюджету, яке передбачає використання механізмів кредитування експорту, страхування експортних кредитів, надання державних гарантій [73]. При цьому заходи щодо стимулювання експорту за рахунок коштів держбюджету повинні відповідати нормам і вимогам СОТ, що визначають прийнятий у світовій практиці порядок надання державної підтримки експорту, а також враховувати узгоджені умови майбутнього приєднання України до цієї авторитетної світової організації.

Враховуючи сучасний стан української економіки і актуальність проблем розвитку експортного потенціалу країни, домінантними завданнями в галузі фінансового сприяння експорту є [44]:

- надання державою гарантійних зобов'язань щодо кредитних ресурсів, які залучаються уповноваженими банками для забезпечення обіговими



коштами виробництв і організацій, орієнтованих на експорт своєї продукції;

- надання державних гарантійних зобов'язань і страхування експортних кредитів від комерційних та політичних ризиків для забезпечення захисту експортерів;
- надання державних гарантій банкам, що фінансують експортні поставки на основі комерційного кредиту;
- забезпечення гарантій щодо кредитів для участі в міжнародних тендерах та торгах;
- страхування операцій з освоєння зовнішніх ринків;
- надання зв'язаних кредитів країнам-імпортерам української продукції (як це практикують Ексімбанки Німеччини, Японії та інших країн).

З метою організації системи страхування експортних кредитів і надання державних гарантій назріла потреба створення в країні спеціального експортно-імпортного товариства [73]. Такі товариства з допомогою механізму перерозподілу ризиків серед страхових компаній (в т.ч. і закордонних) змогли б підвищити вірогідність повернення державних експортних кредитів, а також забезпечити поповнення власних коштів, які в майбутньому можна було б використати для експортного страхування в умовах обмеженої державної підтримки, а потім і взагалі без неї.

Одним із найважливіших напрямків підтримки експорту, особливо товарів з високим ступенем обробки, є використання важелів податкового регулювання. У зв'язку з цим в процесі удосконалення діючої податкової системи України в напрямку підсилення її стимулюючого впливу на вітчизняних продуцентів доцільно вивчити та апробувати можливі форми податкового заохочення експортерів для внесення відповідних коректив у існуючі законодавчі акти, в тому числі:

- відміна ПДВ на вироби, що виготовляються з ліцензіями як для зовнішнього, так і внутрішнього ринку. Без цього, як правило, ліцензійна продукція машинобудування не стане конкурентоспроможною (в



порівнянні з витратами виробництва у ліцензіара українське підприємство - ліцензіат несе додаткові витрати по сплаті ПДВ та мита на імпорتنі комплектуючі);

- розробка комплексу заходів щодо зниження непрямого оподаткування експорту послуг і приведення механізму регулювання його у відповідність із вимогами СОТ;
- звільнення експортерів від сплати податку на рекламу експортних товарів;
- зниження розмірів державного мита при розгляданні в арбітражних судах позовів, пов'язаних з виробництвом та наступним експортом товарів і послуг.

Враховуючи, що до вартості закордонних поставок обладнання та матеріалів входять значні транспортні витрати, які істотно перевищують міжнародні показники і призводять до зниження конкурентоспроможності української експортної продукції, необхідно продовжувати роботу щодо удосконалення існуючої системи транспортних тарифів.

На сучасному етапі економічних перетворень важливого значення набувають цілеспрямовані зусилля держави щодо удосконалення нормативної бази, організаційного та іншого забезпечення експортної діяльності українських продуцентів [77]. З послабленням втручання держави у підприємницьку діяльність, в тому числі в сферу зовнішньої торгівлі, істотно збільшується роль посередницьких (неадміністративних) форм її участі в реалізації загально-національних цілей і задач у цій галузі. Запропонована (у доповнення до економічного механізму підтримки вітчизняних експортерів) система організаційно-правових та спеціальних заходів стимулювання експорту дозволить більш ефективно виконувати покладені на державу функції щодо його розвитку і розширення участі України у світовому розподілі праці. Відповідні функції в основному висвітлені та обгрунтовані в Законі України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 року №956-XII, однак в ньому не знайшли



достатнього відображення такі важливі для експортерів питання, як бартерна та клірингова торгівля, ціноутворення в зовнішньоторговельній діяльності, гарантії партнерам по співробітництву, порядок розв'язання господарських суперечок і деякі інші аспекти, що вимагає додаткової розробки відповідних нормативних документів.

Розпорядженням КМУ від 26.10.2001 року №498-р схвалено Програму стимулювання експорту продукції [23], наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 16.11.2001 року № 274 створено міжвідомчу робочу групу для підготовки проекту Закону України про підтримку страхування та кредитування експорту. Для цілісної і всебічної підтримки вітчизняних експортерів треба ще багато зробити. Потрібно розробити ряд законів, які прямо чи побічно сприяють розвитку експорту, а саме: закон про співробітництво на компенсаційній основі, про прикордонну та прибережну торгівлю, про зовнішньоекономічні операції з ліцензіями, про лізинг та франчайзинг, про офшорні зони на території України тощо.

Проблема розвитку та реалізації експортного потенціалу України вимагає також докорінного поліпшення інформаційного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності. Першочерговим завданням в цьому напрямку є створення системи зовнішньоторговельної інформації. Для ефективного функціонування даної системи буде потрібно сформувати розгалужену мережу інформаційно-консультативних служб, які змогли б забезпечити оперативне надання зовнішньоторговельної інформації у зручній для клієнта формі [53].

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на зовнішніх ринках великого значення набуває організація в країні ефективної системи сертифікації експортної продукції. Наприклад, як варіант, можна рекомендувати створення в країні державної інспекції з якості експортних товарів. Ця установа змогла б не тільки служити бар'єром на шляху проникнення недоброякісної продукції на зовнішні ринки, але і сприяла б



випуску конкурентноспроможної продукції з урахуванням сучасних вимог іноземних споживачів до її якості. Важливим аспектом цієї діяльності є участь України в роботі міжнародних та регіональних організацій із сертифікації з метою взаємного визнання результатів іспитів експортованої продукції.

Очікуване приєднання України до СОТ буде сприяти створенню умов передбачуваності доступу вітчизняної продукції на зовнішні ринки, усуненню торгової дискримінації і застосуванню загально прийнятої правової бази для захисту інтересів українських експортерів за рубежом. Однак закордонні торговельні представництва України повинні різко активізувати свою роботу у напрямку моніторингу поточної ринкової кон'юнктури щодо українських експортних товарів на зовнішніх ринках з метою уникнення ускладнень торговельно-політичного характеру, а у випадках виникнення загрози застосування країнами-імпортерами захисних заходів - у посередництві та прямій участі в подоланні конфліктної ситуації з мінімальними втратами, у використанні дипломатичних каналів для захисту інтересів українських експортерів у разі дискримінації, у сприянні та врегулюванні торговельних суперечок.

Крім того, назріла потреба створення в країні Центру сприяння доступу українських експортерів на зовнішні ринки [53], який виконував би юридично-консультативні функції і тим самим сприяв би українським експортерам в вирішенні проблем, з якими вони зіштовхуються в роботі на зовнішніх ринках (антидемпінгові процедури, захисні та інші заходи), аналізував би умови угод та контрактів економічних операторів, що мають намір отримати доступ до національної системи кредитування і страхування експорту.

Для реалізації запропонованого комплексу заходів щодо розвитку і реалізації експортного потенціалу України будуть потрібні щорічні бюджетні асигнування, об'єми котрих доцільно визначати виходячи з існуючої світової практики, відкоригувавши їх з урахуванням сучасного стану



української економіки і сформованої структури українського експорту.

Однак, сьогодні Україна не має у своєму розпорядженні власних інвестиційних ресурсів, достатніх для форсованого проведення курсу переводу своєї промисловості на рейки інноваційно-конкурентного розвитку [34]. З огляду на це закономірними виглядають численні спроби українських продуцентів залучити іноземні інвестиції для вирішення даної проблеми. Але, на жаль, головною формою залучення закордонних коштів підприємствами стали кредити, що навряд чи можна визнати стратегічно виправданим, тому що, по-перше, ці кредити в основному короткострокові і їх треба повертати з чималими відсотками і витратами з обслуговування боргу і, по-друге, існує великий ризик, що заново побудовані чи модернізовані підприємства можуть виявитися неконкурентоспроможними до моменту появи на ринку їхньої продукції. У цьому зв'язку більш ефективними в порівнянні з торгово-кредитними формами співробітництва є прямі іноземні інвестиції в реальний сектор економіки [38]. Однак минулі роки свідчать, що в силу різних причин в Україну надійшло усього лише 2,5 млрд.дол. США інвестицій, тоді як, по розрахунках Мінекономіки, для структурної перебудови національного господарства країни потрібно 150-200 млрд.дол. США на термін 10-15 років. Якщо дана економічна ситуація збережеться і надалі, то найближчим часом Україна не зможе забезпечити збут своєї продукції, особливо виробів із високим ступенем обробки поза своїми економічними просторами.

У сучасних умовах вирішення проблеми розвитку й особливо ефективної реалізації можливостей експортного потенціалу України залежить не тільки від економічної ситуації в країні, але і тісно пов'язано зі змінами, що відбуваються в світогосподарському середовищі. У цьому зв'язку при розробці експортної політики країни необхідно враховувати об'єктивні зміни в геоекономічній і геополітичній ситуації у світі, інтереси окремих країн-партнерів по зовнішньоекономічних зв'язках, міжнародні правові норми і правила торгівлі, конкурентні переваги своєї країни і її



провідних підприємств, які активно беруть участь (або здатні брати участь) у світовому торгово-економічному співробітництві. Таким чином, успіх у реалізації експортного потенціалу може бути досягнутий лише при орієнтації галузевих комплексів і підприємств на випуск тих видів конкурентоспроможної продукції, особливо високих технологій і послуг, що зможуть знайти свої "ніші" на зовнішніх ринках.

У наступному розділі проведемо дослідження тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності ВАТ „Львівська пивоварня”.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ „ЛЬВІВСЬКА ПИВОВАРНЯ”



2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності ВАТ "Львівська пивоварня"

Дата створення підприємства - 1715 рік, реформоване у ВАТ 4 жовтня 1993 року, ставши ВАТ "Колос", переіменований у ВАТ "Львівська пивоварня" в 1999 році.

Вид діяльності - виробництво пива.

Форма власності - колективна.

Крупні акціонери - компанія Baltic Beverages Holding (BBH).

Установчий фонд - 72 млн 410 тис. грн.

Об'єм виробництва в 2003 році – 10,8 млн декалітрів пива.

Планомірно і впевнено примножувалася здобута століттями слава „Львівського”, звареного на добірній сировині, унікальній воді з місцевих артезіанських свердловин, столітніх традиціях і самовідданий праці тих, хто його варить. Історія „Львівської пивоварні” нараховує майже 300 років. Початок підприємства датується 1715 роком. Один із найвпливовіших людей того часу граф Потоцький висловив побажання, щоб монахи-ієзуїти побудували у Львові броварню, і дав при цьому наказ, якого дотримуються до сьогоднішнього дня,- варити пиво своє і добре. У 1715р. на вулиці Клепарівській у м.Львові було збудовано пивоварню, яка і стала основою для майбутнього Львівського пивзаводу.

Дуже швидко слава про львівське пиво дійшла до найвіддаленіших куточків Європи. Вже у середині XIX століття Львівська пивоварня ввійшла у трійку найкращих пивоварень Австро-Угорської імперії і стала найбільшим підприємством броварської галузі в регіоні. Львівське пиво прикрашало столи як простих селян та робітників, так і титулованих європейських монархів. У 1882 р. заводом було вироблено мільйон декалітрів пива на рік. У 1906 р. встановлено перший, подібний до сучасного типу варочний агрегат місткістю 3 тони, який лише в 1964 р. замінили на 5-ти тонний. У 1972 р. був встановлений 7-ми тонний варочний агрегат, що пропрацював до 1982р.,



його замінили на 9-ти тонний виробництва ЧСФР. Варниця за ці десятиліття не перебудовувалася. Тепер вона є однією з небагатьох у Львові пам'яток промислової архітектури початку XX ст.

На початку 60-х років XX ст. пивоварня залишалася найпотужнішим виробником пива в Україні. І у радянські часи львівське пиво славалося своїм неповторним смаком. Спеціальними рейсами великі партії пива відправляли до Москви. Незважаючи на великий вибір, можновладці надавали перевагу „Львівському”. У той час пивоварня була найпотужнішим виробником пива в Україні. У 80-ті роки львівський пивзавод був одним із найбільших підприємств країни. Його потужності дозволяли випускати 7 млн. дал. пива за рік. Максимального об'єму виробництва підприємство досягло в 1985 році: було зварено 6,2 млн дал пива. За мірками Радянського Союзу завод був обладнаний на достатньо високому рівні: у 70-ті роки він був єдиний в Україні, де з'явилися циліндроконічні танки (ЦКТ). Вони були вироблені в Україні у Донецьку. На території СРСР таке обладнання було встановлене тільки в Естонії, на заводі Saku. Але у порівнянні з європейськими пивоварнями, вся ця техніка не виглядала такою вже передовою. Коли львів'яни зайнялись серйозно пошуком стратегічного інвестора, середній вік обладнання становив в середньому більше 20-ти років. "Львівська пивоварня" приваблювала багато компаній. Переговори велись із "Interbrew" і з Sun Group (на той час вони ще не об'єднались у Sun Interbrew), була зустріч з представниками компанії "Хайнекен". У 1998 році АТ "Львівська пивоварня" вирішила обрати інвестором Baltic Beverages Holding, який володів на той час контрольним пакетом акцій запорізького БАТ "Пивобезалкогольний комбінат "Славутич" і Славутський солодовий завод, а також рядом заводів в країнах СНД і Східної Європи.

В основу BBH (Baltic Beverages Holding) сьогодні входять дві крупні компанії - "Карлсберг Брюерз" і "Хартвалл Груп", кожній з яких належить половина акцій холдингу. У 2000 році відбулося злиття компаній "Карлсберг" і "Оркла". В обмін на свої акції пивоварних заводів і концернів, серед яких



була і 50%-ва доля ВВН, "Оркла" отримала 40% акцій вищеназваної "Карлсберг Брюерз". У країнах бувшого СРСР ВВН належать такі пивзаводи як Saku (Естонія), Aldaris (Латвія), Kalnapilis (Литва), російські "Балтика", "Таопін", "Ярпиво", "Пікра", "Балтіка Дон", "Тульське пиво", "Челябінськ пиво". В Україні до ВВН входять ВАТ "ПБК Славутич" (м. Запоріжжя), Славутиський солодовий завод (м. Славути, Хмельницька область) і ВАТ "Львівська пивоварня" (м. Львів).

Ця співпраця стала новою сторінкою в історії розвитку пивоварні. Підприємство весь час модернізується, вдосконалює технології та якість, пам'ятаючи, що пиво слід варити тільки „своє і добре”. Із приходом нових інвесторів завод почав корінну перебудову, яка перетворить його в повністю нове підприємство, технологічно навіть сучасніше, ніж "Славутич". Реконструкцію підприємства планується здійснити в три етапи. На сьогодні практично завершений другий етап. Було проведено широкомасштабні земляні роботи, підготовлені фундаменти нових цехів, проведені каналізаційні системи. У ході першого етапу було знесено ряд жилих будинків на території заводу. Всього на знос цих будинків і компенсацію жителям цих будинків було витрачено \$658 тис. Протягом другого етапу було запуснено лінію з розливу пива продуктивністю 60 тис. пляшок за годину виробництва компанії KHS. Завершився цей період встановленням технологічного, бродильного і варочного обладнання, оснащенням ділянками охолодження, фільтрації, водоочистки, заміною котлів у котельні. Вартість обидвох цих етапів реконструкції складає \$21 млн. Ця сума включає в себе і прямі інвестиції, і реінвестиції самої "Львівської пивоварні", а також кредити.

На третьому етапі будівництва планується довести виробничі потужності заводу до 20 млн дал пива в рік, повністю модернізувати варочний цех, побудувати виробничий корпус для другої лінії розливу. Буде це "скляна" чи "пластикова" лінія - покаже ринок.

На сьогодні на заводі розливають наступні сорти пива: "Львівське



Портер", "Львівське 1715", "Львівське міцне", "Львівське темне", "Львівське світле". Ще два види львівського пива - "Львівське Преміум" і "Львівське Золотий Лев" - виробляє ВАТ "ПБК Славутич". Цей крок був продиктований виключно маркетинговими обрахунками: поки йде реконструкція заводу, під нього розкручується новий бренд. Тепер основний етап перебудови завершений, і з травня 2001 року вищеназвані два сорти пива вже розливають у Львові. Правда це не означає, що "Славутич" перестав виробляти ці марки. Тепер обидва підприємства будуть доповнювати один одного: львів'яни будуть випускати запоріжські сорти, а запоріжці - львівські. У загальному асортимент пива ВАТ "Львівська пивоварня" складає 8 сортів пива - це "Львівське світле", "Львівське темне", "Львівське Портер", "Львівське 1715", "Львівське міцне", "Львівське Золотий Лев", "Львівське Преміум", "Львівське світле розливне". Порівнюючи із конкурентами в Україні це є недостатня кількість сортів. Немає пива в таких видах упаковки як ПЕТ пляшки, склопляшка 0,33л, пиво КЕГове багатьох сортів і метелеві банки 0,33л та 0,5л.

Таблиця 2.1

Відпускні ціни на пиво виробництва ВАТ "Львівська пивоварня" у 2003

р.*

Сорти пива	Об'єм і вид тари	Ціна, грн
"Львівське Портер"	Склопляшка 0,5л	1,34
"Львівське 1715"	Склопляшка 0,5л	0,99
"Львівське міцне"	Склопляшка 0,5л	1,05
"Львівське темне"	Склопляшка 0,5л	0,92
"Львівське світле"	Склопляшка 0,5л	0,90
"Львівське світле"	КЕГ 50 л, 1л	0,85

*з ПДВ і акцизом, без вартості тари

Тепер зробимо оцінку балансу ВАТ „Львівська пивоварня” (див. табл 2.2)

Оцінимо фінансову стабільність підприємства за показниками



автономії та фінансової стабільності у 2000 та 2002 рр. Коефіцієнт фінансової автономії розраховується відношенням загальної суми власних коштів до підсумку балансу і рівний 0,405 та 0,351 у 2002 та 2000 рр. відповідно. Нормативно цей показник не повинен бути нижчим 0,5, оскільки чим він вищий, тим кращий фінансовий стан у аналізованого підприємства, але ми бачимо тенденцію до зростання коефіцієнта автономії. Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує співвідношення власних і залучених коштів. Він рівний 0,68 та 0,54 у 2002 та 2000рр. відповідно, що свідчить про зменшення залежності пивоварні від зовнішніх джерел. Норматив має бути більшим 1, проте через значні запозичення для розвитку підприємства норматив не виконується, але показник має тенденцію до зростання.

Фінансовий ліверидж обчислюється як відношення довгострокових зобов'язань до власного капіталу. У 2002 та 2000рр. ми бачимо (1,049 та 0,237 відповідно) тенденцію до зростання, що є негативним для підприємства і демонструє фінансові ризики через значні запозичення.

Таблиця 2.2

Перелік економічних показників ВАТ „Львівська пивоварня”

за 2000-2002 рр., тис. грн.

Назва показника	Показники на кінець року			Величини зміни показників	
	2000	2001	2002	%	тис. грн.
АКТИВИ					
Ліквідні активи	2296	9436	394	-82,84	-1902
Дебіторська заборгованість	13348	10464	5384	-59,66	-7964
Інші заборгованості	3936	3477	7172	82,22	3236
Запаси	8420	18070	23382	177,70	14962
Поточні активи	25704	32011	36331	41,34	10627
Акції та фінансові вкладення	103	29	49	-52,42	-54
Довгострокова заборгованість	2175	1931	4727	117,33	2552
Нематеріальні активи	32	369	272	750,00	240
Незавершені вкладення	17924	26663	5048	-71,84	-12876
Машини і обладнання	32205	60606	72723	125,81	40518
Будівлі і споруди	32397	31594	49346	52,32	16949
Всього активів	112836	162640	168496	49,33	55660
ПАСИВИ І ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ					
Кредиторська	30385	31005	27433	-9,72	-2952



заборгованість за товари, роботи, послуги					
Фінансова заборгованість	33432	356	1267	-96,21	-32165
Банківські кредити	9387	62849	71566	662,39	62179
Поточні зобов'язання	73204	94210	100267	36,97	27063
Статутний фонд	38841	72741	68474	76,29	29633
Фонд переоцінки майна	9365	8441	0	-100,00	-9365
Резервний фонд	6355	6238	11401	79,40	5046
Нерозподілений прибуток минулих років	-13829	-13829	024652	-78,26	-10823
Прибуток звітного року		-5161	13007	100,00	13007
Всього власного капіталу	39632	68430	68230	72,16	28598
Всього зобов'язань і власного капіталу	112836	162640	168496	49,33	55650

Ще одним показником фінансової стабільності є робочий капітал, який показує спроможність підприємства розрахуватись із власними боргами – різниця між оборотними активами і його поточними зобов'язаннями. Ми бачимо тенденцію нестачі робочого капіталу (-27604 та -19500 тис. грн у 2002 та 2000 рр відповідно). Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань оборотними активами ВАТ „Львівська пивоварня” зменшився –0,734 у 2000р. до 0,725 у 2002р. та , що свідчить про неліквідний баланс підприємства.

Платоспроможність підприємства визначається абсолютним коефіцієнтом ліквідності, який є вкрай низьким – 0,004 та 0,03 у 2002 та 2000 рр.(норматив – 0,2-0,35),- і загальним коефіцієнтом ліквідності – 0,725 та 0,735 у 2002 та 2000 рр. При низькій ліквідності активів існує загроза погіршення фінансового стану, теоретично цей показник має бути вищим за 1.

Таблиця 2.3

Звіт про прибутки та збитки ВАТ “Львівська пивоварня” за 2001-2003 рр.

Показники, тис. грн.	Роки		
	2001	2002	2003
Валова виручка	89467	161173	202403
ПДВ	-14941	-26858	-33729
Акциз	-10406	-18083	-22709
Виручка після сплати ПДВ і акцизу	64120	116232	145965
Операційні видатки без амортизації	-55472	-86332	-108417



Інші прибутки та збитки	192	-1719	-2348
Амортизація	-8288	-8378	-8515
Прибуток до сплати фінансових зобов'язань	552	19804	26685
Фінансові зобов'язання	-4755	-6152	-7959
Прибуток до оподаткування	-4203	13652	18726
Податок на прибуток	-958	-646	-886
Чистий прибуток	-5161	13007	17840

Щодо ділової активності, то підприємство демонструє відмінні результати: коефіцієнт оборотності капіталу виріс із 0,793 у 2000р. до 0,957 у 2002 р., тривалість обороту склала 376,18 та 453,97 днів у 2002 та 2000рр. відповідно.

Рентабельність власного капіталу зросла із -4,57% у 2000р. до 7,72% у 2002 р. Рентабельність продажу зросла із 0,617% у 2000р. до 12,29% у 2002 р. Проведена оцінка балансу дає можливість зробити висновки, що незважаючи на дещо низькі показники фінансової стабільності через значні капіталовкладення, ВАТ „Львівська пивоварня” досягла досить високих обертів капіталу та ділової активності, крім того, зростають обсяги збуту та рентабельність продажу і капіталу. Розраховувшись у недалекому майбутньому із своїми зобов'язаннями, платоспроможність пивоварні зросте, проте на даному етапі у період реконструкції та модернізації підприємства відчувається брак вільних коштів, оскільки вони спрямовуються саме на інвестиційну діяльність (інвестиційні проекти наведено у таблиці 2.4)

Таблиця 2.4

Інвестиційні проекти ВАТ „Львівська пивоварня” у 2001-2003 рр.

Проекти, тис. євро	Роки		
	2001* тис. дол.	2002	2003
1. Технічні проекти	6811	5052	3827
2. Проекти по продажах і маркетингу	358	511	550
3. Проекти по інформаційних технологіях	112	100	95
4. Проекти по персоналу	15	25	24
5. Проекти по логістиці	127	701	708
6. Інші проекти	37	0	0
Разом	7459	6388	5204



2.1.1 Аналіз зовнішньоекономічних зв'язків ВАТ „Львівська пивоварня”.

Із 1999 року ВАТ „Львівська пивоварня” входить до групи європейських пивоварень, об'єднаних міжнародною корпорацією Baltic Beverages Holding AB. Baltic Beverages Holding засновано у 1991 році компаніями Hartwall – 50% та Hripps Ringnes – 50%. На цей час акції ВВН порівну належать компаніям Calsberg Breveries та Scottish&Newcastle.

У 2003 році загальний обсяг продажу ВВН склав 3 135 млн. літрів [87]. У грошовому еквіваленті це близько € 1 161 млн., при чому виручка до сплати податків, процентів і амортизації (EBITA) склала € 264 млн. ВВН володіє 18 пивзаводами : 10 – у Росії, два - в Україні, чотири - в країнах Балтії і два - в Казахстані. Крім того, літом 2004 року буде введений в експлуатацію новий завод в Києві. ВВН - лідер продажу на ринках Прибалтики, Казахстану, Росії, де їй належить 33% ринку за результатами 2003 року. В Україні ВВН займає друге місце (22% ринку). Основні бренди ВВН в Україні - "Славутич", "Львівське", "Арсенал". У групі підприємств ВВН працює більше 15 тис. чоловік.

ВАТ „Львівська пивоварня” активно залучається до експортно-імпоротної діяльності. Імпортна діяльність переважно базується на імпорті обладнання для реконструкції підприємства та модернізації її виробничих фондів. Зокрема, це введення в дію обладнання нового процесу: кізельгуровий фільтр німецької фірми „Штайнекер”, потужністю 400 гкл / год.; обладнання системи СІР; обладнання для чистої культури дріжджів; вірлпул; охолоджувач пива та сусла; фільтр для сусла після вірлпула, крім того введено в експлуатацію нові імпортні форфаси та нові ЦКТ ємністю 300 куб. м кожний. Крім того, ВАТ „Львівська пивоварня” співпрацює із німецькою фірмою „KHS”, яка забезпечила пивоварню найсучаснішою лінією розливу пива у пляшки, крім цього весь час відбувається імпорт потрібних запасних частин та деталей цієї фірми. У 2004 р. було закуплене обладнання італійської фірми „КОМАК” загальною вартістю 650 тис. євро,



яке дало можливість запустити нову лінію розливу пива у КЕГи. Працівники ВАТ „Львівська пивоварня” навчалися і навчаються у знаних школах пивоваріння у Данії, Баварії, Швеції, фахівці із закупівлі – у бізнес-школі в Брюсселі (Бельгія), Відділ маркетингу – у Норвегії та Києво-Могилянській бізнес-школі. „Львівська пивоварня” тісно співпрацює із цими закордонними закладами освіти і дбає про освітній рівень своїх працівників.

Основним ринком для ВАТ "Львівська пивоварня" був і залишається український, де продається 93 % продукції. Особливо добре контролюється продукція у західному, центральному і північному регіонах України. У стратегічних планах пивоварні є закріплення своїх позицій на Сході і Півдні України.

Таблиця 2.5

Показники діяльності ВАТ „Львівська пивоварня” в 1999-2003 рр.

Показники	Роки				
	1999	2000	2001	2002	2003
Обсяги продажу, млн. дал:	1,6	2,3	5,1	8,6	10,8
в т.ч. експорт	-	-	0,255	0,516	0,756
частка експорту, %	-	-	5,03	6,11	7,10
Темп росту обсягів продажу відносно 1999 р., %	-	143,75	318,75	537,5	675,0
Темп росту експорту відносно 2001 р., %	-	-	-	202,35	296,47

На регіональних ринках практикується пряма дистрибуція через представництва пивзаводу (зокерма ВАТ „Львівська пивоварня” співпрацює по договору-комісії із ВАТ ПВК „Славутич”, що володіє широкою збутовою мережею пива по всій Україні), проте велику частину продукції „Львівської пивоварні” реалізують незалежні дилери, із деякими клієнтами виробник працює за прямими договорами. Експортну діяльність підприємство розпочало зовсім недавно – у 2001 році. Це пов'язане із необхідністю реконструкції і модернізації підприємства, та приведення продукції ВАТ „Львівська пивоварня” до належного рівня якості і зовнішнього вигляду. Як видно із таблиці 2.5 частка експорту ВАТ



„Львівська пивоварня” у 2001 році склала 5%, тоді як у 2003 році – 7% від обсягів виробництва пивоварні. Офіційними причинами збільшення експорту є ріст підприємства і пошук нових ринків збуту. Відповідно до своєї стратегії розвитку підприємство щороку нарощує свої потужності (68% у 2002 році та 26% у 2003 році) і свою частку на українському ринку, тому розвиток експорту є адекватною реакцією на потреби ринку, а також необхідною умовою укріплення позицій підприємства.

Таблиця 2.6

Розрахунок абсолютних та відносних показників експортної діяльності
БАТ „Львівська пивоварня”

Рік	Квартал	Обсяги експорту, млн. дал.	Абсолютні прирости, млн. дал		Темпи зміни, %		Темпи приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту, млн. дал.
			базові	ланцюгові	базові	ланцюгові	базові	ланцюгові	
2001	1	0,0621	-	-	-	-	-	-	-
	2	0,0630	0,0009	0,0009	101,45	101,45	1,45	1,45	0,000621
	3	0,0640	0,0019	0,0010	103,06	101,59	3,06	1,59	0,000630
	4	0,0650	0,0029	0,0010	104,67	101,56	4,67	1,56	0,000640
2002	1	0,085	0,0229	0,02	136,88	130,77	36,88	30,77	0,000650
	2	0,127	0,0649	0,042	204,51	149,41	104,51	49,41	0,000850
	3	0,143	0,0809	0,016	230,27	112,60	130,27	12,60	0,00127
	4	0,161	0,0989	0,018	259,26	112,59	159,26	12,59	0,00143
2003	1	0,174	0,1119	0,013	280,19	108,07	180,19	8,07	0,00161
	2	0,185	0,1229	0,011	297,91	106,32	197,91	6,32	0,00174
	3	0,193	0,1309	0,008	310,79	104,32	210,79	4,32	0,00185
	4	0,204	0,1419	0,011	328,50	105,70	228,50	5,70	0,00193



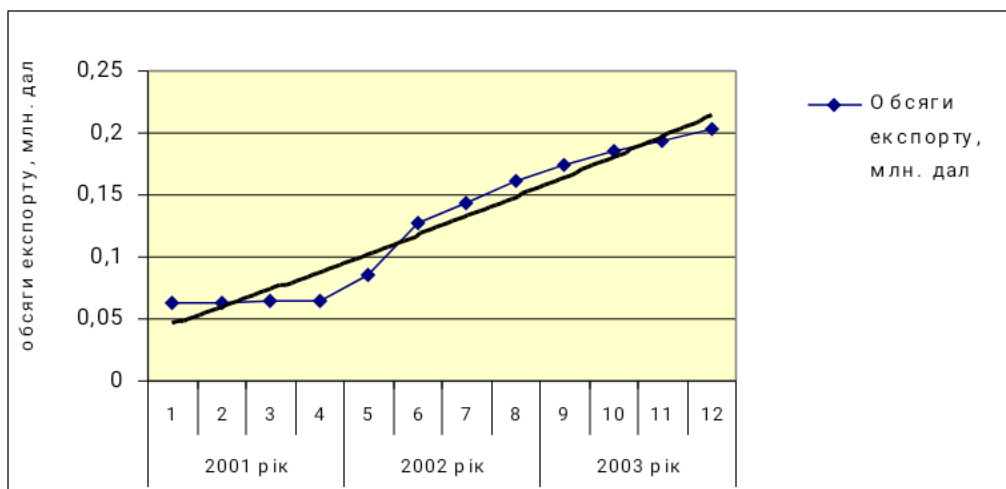


Рис. 2.1 Динаміка обсягів експорту ВАТ „Львівська пивоварня” у 2001-2003 рр.

Знайдемо середній абсолютний приріст експорту пива за 2001-2003 роки:

$$\Delta Y = (0,204 - 0,0621) / 11 = 0,0129 \text{ млн. дал.}$$

Середній темп зміни рівний: $T_z = 195,096 \%$

Середній темп приросту рівний: $T_{пр.} = 195,096 - 100 = 95,096 \%$

Дослідимо процес зміни і розвитку експортної діяльності у часі на основі побудови і аналізу рядів динаміки. Часовий ряд – це сукупність значень статистичних показників, розташованих у хронологічному порядку. Основна тенденція розвитку експортної діяльності – це певний напрям зміни явища, який характеризується детермінованою складовою ряду динаміки [69, с.132-140]. Виявлення основної тенденції вимагає вирівнювання динамічного ряду з метою отримання більш-менш рівномірної траєкторії. Крім впливу основних факторів, які визначають



конкретний вид не випадкової компоненти (тренд), на рівні ряду впливають випадкові фактори, що викликають відхилення фактичних значень рівнів від тренда. Рівень динамічного ряду можна подати функцією: $y = f(t) + e(t)$, де $f(t)$ – тенденція, зумовлена впливом постійно діючих факторів; $e(t)$ – величина, що визначає вплив випадкових коливань.

Найбільш поширеним способом визначення основної тенденції динамічного ряду вважається аналітичне вирівнювання. При цьому вирівнюванню фактичні рівні ряду замінюють теоретичними, тобто розрахованими на основі рівняння регресії. Підбір виду функцій здійснюється за допомогою сучасних пакетів програм для статистичної обробки даних. Скориставшись табличним редактором Microsoft Excel, отримано функцію динамічного ряду показників експорту ВАР „Львівська пивоварня” : $Y = 0.0002 x^2 + 0.0132x + 0.0328$. Величина достовірності R^2 рівна 0,9493, що показує про невисокий ступінь відхилення фактичних значень рівнів від тренду. Рівняння тренду для показників обсягів виробництва ВАР „Львівська пивоварня”: $Y = 0,2643 x^2 + 0,8843 x + 0,12$. Величина достовірності R^2 для тренду обсягів виробництва рівна 0,9816. Рівняння регресії експорту пивоварні буде використовуватися для розрахунку прогнозних значень експорту для проектних рішень.

Найбільш містким іноземним ринком експорту львівського пива став російський, проте, у відповідь на збільшення постачання українського пива, з боку Росії були вжиті дискримінаційні заходи - введений акциз на імпорт пива і 20 % -й податок на додану вартість. У 2003 році пробні партії львівського пива почали поставляти до Канади. Крім того львівське пиво експортується до сусідньої Білорусі та Молдови. Проте білоруська влада прагне зробити ввезення пива з-за кордону підакцизним видом діяльності. Гасло традиційне: захист національного виробника. Відтепер кожен білоруський імпортер повинен купувати разову ліцензію вартістю \$10,8 тис. (20 млн білоруських рублів), яка дозволяє ввезення партії не меншої за 10 тис. декалітрів. Такий обсяг зможуть постачати лише крупні постачальники



пива, тобто самі виробники цього напою і дасть змогу відсіяти дрібних постачальників пива. Експорт до країн далекого зарубіжжя львівського пива для підприємства здійснюється поки-що у незначних обсягах через ряд причин: перш за все це пов'язане із потребою у приведенні продукції ВАТ „Львівська пивоварня” до міжнародних стандартів із маркування та сертифікації продукції, додаткових витрат на зовнішню упаковку, переоснащення лінії улакування і складування продукції, а по-друге, також через надто короткі терміни зберігання товарів –переважно до 4-х місяців. Та все ж таки перед ВАТ „Львівська пивоварня” відкриваються реальні перспективи експорту пива до США, а вже сьогодні львівське можна купити у Росії, Ізраїлі, Молдові та Білорусі, а з 2003 року і в Канаді. У планах львівської пивоварні розпочати експортні поставки пива до Польщі.

2.2. Дослідження макро- та мікросередовища ВАТ „Львівська пивоварня”

2.2.1 Аналіз конкурентного стану ВАТ „Львівська пивоварня”.

Проведемо аналіз конкурентного стану ВАТ „Львівська пивоварня” з точки зору його внутрішнього та зовнішнього середовища та можливостей його виходу на закордонні ринки за допомогою SWOT-аналізу ВАТ „Львівська пивоварня” (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Потенційні внутрішні сильні сторони • Позитивний імідж підприємства • Найвищі показники росту реалізації у порівнянні з конкурентами • Наявність фінансових ресурсів • Ефективний менеджмент • Досягнення економії витрат через оптимізацію виробничого процесу • Інтенсивна модернізація виробництва • Ефективні системи оцінки якості праці і підбору кадрів • Молодий, лабільний і висококваліфікований колектив	Потенційні зовнішні можливості • Можливість виходу на нові ринки • Розширення асортименту продукції • Вертикальна інтеграція (залучення власної збутової мережі) • Послаблення позицій конкурентів і завоювання більших часток ринку
Потенційні внутрішні слабкі сторони • Вузький асортимент продукції • Відсутність власної збутової мережі	Потенційні зовнішні загрози • Вихід на ринок іноземних конкурентів із нижчими витратами виробництва



• Порівняно низькі обсяги виробництва на відміну від основних конкурентів • Переважна частка споживачів і прихильників львівського пива розташована у західному регіоні України	• Повільний ріст ринку пива • Зміна політичного курсу держави • Несприятливе законодавче поле для діяльності підприємства • Підвищення вимог споживачів до продукції • Несприятливі демографічні зміни в країні
--	---

М.Портер [65] при проведенні аналізу конкурентної позиції і виборі стратегії розвитку підприємства пропонує використовувати так званий „ланцюжок створення цінностей” – систему пов’язаних напрямів діяльності та функцій, що виконуються всередині компанії. Він виділяє п’ять первинних та чотири вторинні елементи, що складають такий ланцюжок на будь-якому підприємстві. Проаналізуємо діяльність ВАТ „Львівська пивоварня” згідно методики М. Портера.

Первинні елементи:

- *Матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства.* Служба закупівель розпочала перевезення солоду автомобільним транспортом, що дозволило суттєво зменшити транспортні затрати, ввела в експлуатацію новий матеріальний склад оснащений сучасним обладнанням, здійснила заходи щодо зменшення ціни на матеріали, що дозволило зекономити близько 1 млн грн. при суттєвому зростанні якості та асортименту. Для неї 2002 рік став продовженням проекту переходу на фірмову тару. Було закуплено та запущено у виробництво 13,5 млн. шт. фірмової пляшки та 400 тис. шт. фірмової упаковки. Це дозволило проводити розлив більшості сортів „Львівського” у фірмові пляшки.

- *Виробничі процеси.* Планомірна та інтенсивна модернізація виробництва, зведення нових потужностей, підготовка робіт до освоєння інвестицій наступного року. З 2001 році було здійснено великий обсяг робіт з метою збільшення об’ємів випуску пива, а саме: 1. Введено в дію обладнання нового процесу, яке включає в себе: кізельгуровий фільтр фірми „Штайнекер”, потужністю 400 гкл / год.; обладнання системи СІР; обладнання



для чистої культури дріжджів; вірлпул; охолоджувач пива та сусла; фільтр для сусла після вірлпула; 2. Введено в експлуатацію 6 нових форфасів та 17 нових ЦКТ ємністю 300 куб. м кожний; 3. Задіяно 2 нових танки гарячої та 1 танк холодної води; 4. Введено в дію холодильно- компресорний цех, встановлено більш потужне обладнання; 5. Проведено реконструкцію котельні; 6. У варильному цеху введено в дію другу солододробилку потужністю 6 т / год. Зменшено час засипання солоду у заторний котел; 7. На складі готової продукції змонтовано та введено в дію систему автоматичного пожежогасіння; 8. Переведено пастеризатор на КЕГ-лінії на охолодження етилен-гліколем; 9. Збільшено проектні потужності вуглекислотної станції та встановлено додаткову ємність під СО 2 об'ємом 45 куб. м ; 10. Введено в дію відділення водопідготовки; 11. Для покращення водопостачання Львівської пивоварні змонтовано систему зовнішнього та внутрішнього водогонів; 12. У зв'язку із збільшенням подачі води на станцію водопідготовки було проведено реконструкцію водонапірної станції, а через збільшення обсягів випуску пива збільшено і проектні потужності вуглекислотної станції. 12 травня 2004 р. запущено нову лінію розливу пива у КЕГи, завдяки введенню у дію обладнання італійської фірми „КОМАК” вартістю 650 тис. євро.

- *Матеріально-технічне забезпечення збуту.* На підприємстві велику увагу приділено операціям, пов'язаних зі збором, збереженням і фізичною доставкою продукції покупцям. Так, проведено впорядкування старих та зведено несучі конструкції для додаткових нових складів готової продукції, впроваджено програму обліку роботи та витрат автотранспорту, розроблено систему обліку запчастин та ремонту обладнання (DUS III), автоматизовано облік на транспортній прохідній, приведено її обладнання у відповідності до існуючих кращих європейських зразків.

- *Маркетинг і продаж.* Значного резонансу набули і маркетингові заходи компанії – святковий тур торгової марки „Львівське” до Дня Незалежності містами Західної України – у Львові, Луцьку, Рівному та Івано-Франківську,



Фестиваль пива у Львові, міжнародний фестиваль „Джаз без...”, „Різдвяні Легенди” та однойменний телефільм, який транслювався на загальнонаціональному каналі „Інтер” і, звичайно ж, промо-акція „Виграй свою срібну легенду”, - що, безсумнівно, мало значний вплив на зростання рівня реалізації продукції пивоварні. Десятки тисяч прихильників „Львівського” отримали в нагороду оригінальні керамічні кухлі, а троє щасливчиків – унікальні ювелірні вироби, гальби із чистого срібла вагою 1715 грам кожна та із традиційною символікою пива. Значною подією у світі телереклами став вихід в ефір відеоролика „Львівського”, який відразу здобув велику прихильність глядачів та найвищі оцінки критики. Тому не дивно, що в умовах жорсткої конкурентної боротьби у цій сфері кліп „Львівського” за оригінальність ідеї та її втілення здобув престижну нагороду „Золота Зірка реклами України”, випередивши багатьох грандів.

До вторинних (чи підтримуючих) елементів підвищення конкурентоспроможності підприємства належать: закупівля продукції, розвиток технологій виробництва, керування людськими ресурсами та підтримка інфраструктури підприємства. На „Львівській пивоварні” закупівля сировини проводиться централізовано. Підприємство постійно звертає увагу на наукові дослідження та дослідно-конструкторські роботи щодо покращення процесу виробництва. Виробнича лабораторія пивоварні займається удосконаленням технологій виробництва пива. Співробітниками бюро програмування впроваджувалися нові модулі системи „МОНОЛІТ” („Персонал”, „Багатовалютний облік”, „Управлінська собівартість”) та вдосконалювалися існуючі.

Без відповідної роботи з персоналом компанії вище перелічені досягнення були б неможливими. Упродовж 2002 року службою персоналу впроваджено систему оцінки якості праці і електронний облік робочого часу, відпусток та лікарняних листків, що стало першим кроком до впровадження електронної системи нарахування заробітної плати. Протягом 2003 року провідні фахівці продовжували навчання у Скандинавській Школі



Пивоваріння в Данії, Школі брендингу в Орклі (Норвегія), у навчальному центрі компанії СІМЕНС у Москві та у престижних навчальних закладах України. У 2002 році започатковано проект „студентам – від „львівського” – вручення іменних стипендій найкращим студентам важливих для виробництва спеціальностей у провідних ВНЗ Львова. Успішні стипендіати проходять практику на ВАТ „Львівська пивоварня” та увійдуть до резерву молодих фахівців підприємства. Служба персоналу впроваджує медичне страхування для працівників підприємства. У 2002 році, з метою швидкого знаходження ефективних методів співпраці у новій команді, розроблено програму адаптації новоприйнятих працівників для їх знайомства з ВАТ „Львівська пивоварня”, новою роботою і колегами, традиціями підприємства. Для підтримки інфраструктури пивоварні реалізуються виробничі проекти „Ефективність”, „Вода”, „Якість”, DUS III, „Система управління виробництвом”, фінансових – „Cash Flow” та „Платежі”.

Про конкурентоспроможність ВАТ „Львівська пивоварня” та її продукції свідчать численні нагороди, отримані за час роботи підприємства. Діяльність компанії отримала високу оцінку на рівні держави та громадських організацій: серед численних нагород – Гран-Прі конкурсу „Обличчя міста”, Почесний диплом Торгово-промислової палати України, звання „Підприємець року”. На всеукраїнському Святі пива торгова марка „Львівське” отримала нагороди найвищої проби за всі три представлені сорти – „Преміум”, „1715” та „Світле”, а останній, окрім медалі, здобув Гран-Прі як „Найкраще світле пиво України” у 2002 р. Крім того на міжнародній виставці-ярмарку „Пиво” у м. Сочі ВАТ „Львівська пивоварня” отримала золоту медаль за свою продукцію. У 2003 р. також не обійшлося без нагород: Гран-Прі на святі пива у Києві за випуск пива стабільної якості „Львівське преміум”, Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод ЗАТ „УКРПИВО” нагородило „Львівське міцне” і „Львівське – портер” золотою медаллю за якість. Звісно, що все що робить ВАТ „Львівська пивоварня” – не задля нагород, а



виключно для задоволення потреб прихильників „Львівського”, збереження та примноження давніх традицій, в тому числі – варіння та споживання пива, забезпечення потенційного споживача дійсно високоякісним продуктом, що відповідає найкращим світовим стандартам.

Отже, ми бачимо, що якість продукції „Львівської пивоварні” невпинно підвищується, так само як і інших виробників українського пива. Конкуренція на внутрішньому ринку примушує удосконалюватися, і все це сприяє покращенню конкурентоспроможності нашого пива на міжнародному рівні. Пиво „Львівської пивоварні” вважається конкурентоспроможним на ринку СНД і близького зарубіжжя.

2.2.2 Характеристика ринку пива в Україні.

До 1996 року виробництво пива в Україні скорочувалось швидкими темпами: зі 138 млн. дал у 1990 році до 60,3 млн. дал в 1996 році. Це було пов'язано не тільки з економічною кризою, але й початком роздержавлення галузі, яка розпочалася на самому початку 90-х. З 1997 року починається ріст пивної галузі в Україні і в 2003 році виробництво становило 149, 8 млн дал. (рис.2.2)

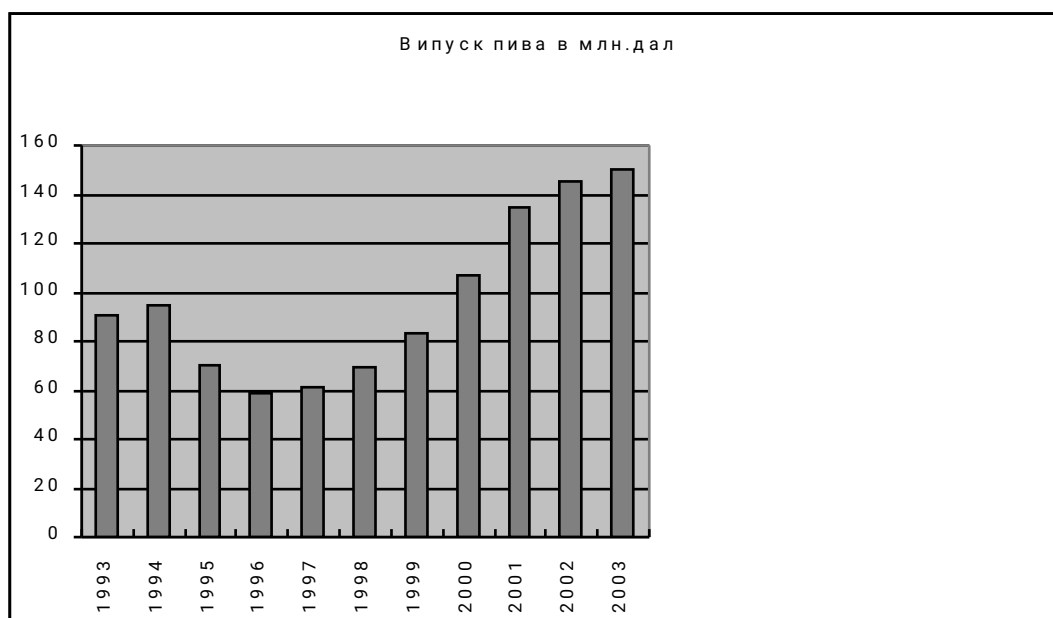


Рис.2.2 Динаміка виробництва пива в Україні [78]

Досить швидко нові власники зрозуміли: навіть відносно велика



рентабельність пивоваріння в умовах зменшення ринку не дозволить модернізувати застаріле виробництво та забезпечити маркетингові витрати, а високі кредитні ставки вітчизняних банків - переозброїти заводи без зміни власника. Лише "Оболоні", якій пощастило з регіоном збуту (обсяги споживання в столиці постійно зростають), вдалося залучити в грудні 1997 року кредит Європейського банку розвитку і реконструкції на суму \$40 млн. Власники решти пивзаводів повинні були вибирати: або утримувати завод під своїм контролем, але потроху здавати ринок конкурентам, або віддати власність, але забезпечити майбутнє зростання. Враховуючи, що основними власниками були керівний апарат та трудові колективи, а інвестори не ставили умов щодо їх заміни, лідери ринку погодились на другий варіант.

Щодо інвесторів, то, незважаючи на негативну динаміку ринку на початку 90-х, вони знайшлися, їх розрахунки були досить прості: у країні, де люди ще п'ять років тому випивали майже 30 літрів пива в перерахунку на одну особу в рік, обсяг споживання близько 12 літрів на особу на рік — тимчасове явище. Тим більше що на одного німця припадає 150 літрів пива, на одного англійця — 120 літрів. (див. рис.2.3)

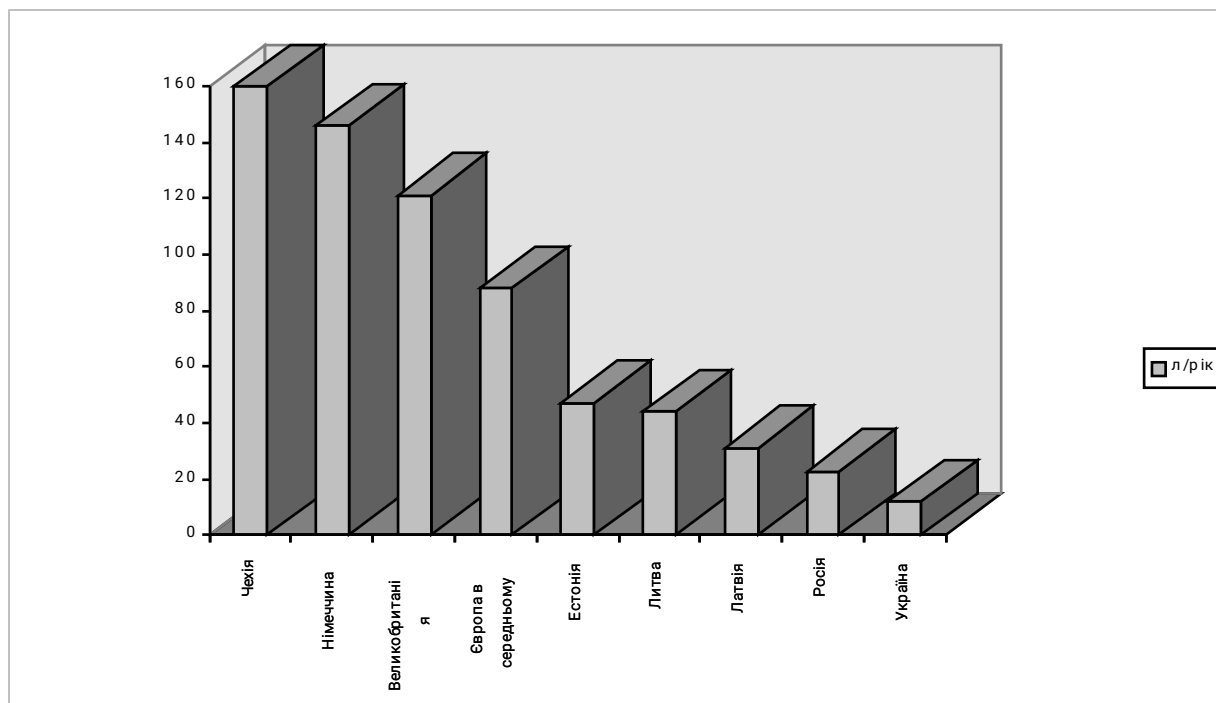


Рис.2.3 Споживання пива на душу населення в європейських країнах у 2003 році [83]



Крім того, інвесторів підштовхувала дуже невелика ціна за контроль над українськими пивозаводами. Порядок цифр становив мільйони доларів, а не десятки мільйонів, як на Заході. І відразу після першого перерозподілу ринку, який закінчився в 1996 році, негативну тенденцію спаду вдалося переломити. Відтоді випуск пива зростає на 10-15% щороку.

Зараз ситуація на пивному ринку України склалась таким чином. Починаючи з 1996 року, коли імпордне пиво становило майже 50% ринкової пропозиції, введення митних обмежень сприяло розвитку вітчизняного пивоваріння. Так була встановлена мінімальна митна вартість - 0,45\$ за 1 л пива (в 2000 році вона була відмінена). У 1997 році було введено мито на ввіз пива в розмірі ECU 0,5 (тепер - EURO 0,5) за 1л. Ефект виявився більш ніж переконливим: торік вироблене в Україні пиво забезпечувало близько 97% продажів. Вітчизняні виробники суттєво покращили якість своєї продукції. Імпортному пиву залишився невеликий сегмент ринку: супермаркети і ресторани для самих забезпечених верств населення.

Правда, згідно закону України №1581-Ш від 23 березня 2000 року з 1 квітня 2001 року ставки акцизного збору на пиво зросли до 0,21 коп за 1л. [79]. Це привело навіть на даний час до досить відчутних негативних наслідків для пивної галузі України. До зниження рентабельності виробництва пива і зменшення прибутку підприємств пивоварної галузі привело зростання тарифів на енергоносії, транспортних послуг, сировини, а також знаження купівельної спроможності населення.

Пивний ринок України поділений між десятьма найбільшими виробниками пива. Наведемо характеристику їх виробничих показників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Виробничі показники десяти найкращих пивзаводів України в 2001-2002 роках, тис. дал [88]

№	Назва підприємства	Виробництво пива, тис дал		Темпи приросту, %
		2001 р.	2002 р.	



1	ЗАТ "Оболонь" (Київ)	16750,0	27640,0	65,0
2	ВАТ "Пивзавод "Рогань" (Харків)	11589	15445,6	33,3
3	ВАТ "ПБК "Славутич" (Запоріжжя)	10557,8	14934,9	41,5
4	ЗАТ "Чернігівський пивкомбінат "Десна" (Чернігів)	8230,0	8442,0	2,6
5	ЗАТ "Донецький пивзавод - Сармат" (Донецьк)	7219,4	8729,4	20,9
6	ВАТ "Миколаївський пивзавод "Янтар" (Миколаїв)	7452,4	7770,5	4,3
7	ВАТ "ПБК "Крим" (Сімферопіль)	2816,2	2657,8	- 5,6
8	ВАТ "Львівська пивоварня" (Львів)	1555,0	2366,0	52,2
9	Лисичанський пивзавод (Лисичанськ, Луганська обл.)	1421,8	1604,7	12,9
10	ЗАТ "Фірма "Полтавпиво" (Полтава)	1019,0	1264,0	24,0

Як бачимо з таблиці 2.8, темпи приросту виробництва пива неухильно зростають у всіх виробників, що посилює конкурентну боротьбу за споживача. ВАТ „Львівська пивоварня” збільшила обсяг виробництва в 2003 році в порівнянні з 2002 роком на 68%. Це є максимальний показник зі всіх інших виробників пива. За нею йде ЗАТ "Донецький пивзавод "Десна" на 28,4%, далі ВАТ "Янтар" – 26,10%, ЗАТ „Сармат” – на 15,6%, ВАТ "ПБК "Славутич" збільшив обсяг виробництва на 14,2%, ЗАТ „Оболонь” – на 13,6%, ЗАТ "Рогань" - на 5,8%. Загальний ріст пивного ринку у 2003 році становив 15%.

У різних регіонах України частки ринку пива різних виробників розподілені нерівномірно. Наочно розподіл ринків пива наведений на рисунках 2.4 -2.8 [80].

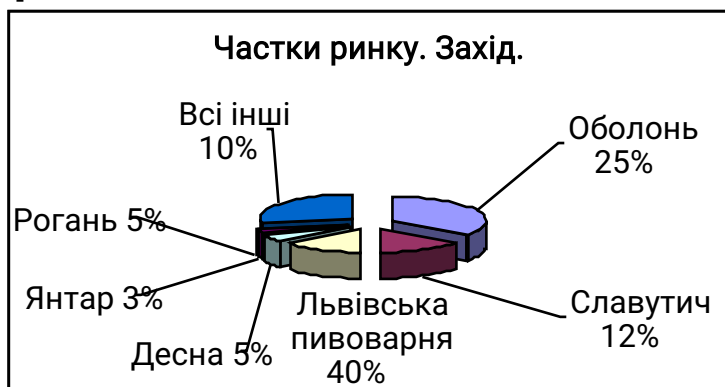


Рис. 2.4 Частка ринку пивовиробників в січні - жовтні 2003 року в Західному регіоні України.

Згідно рис. 2.4 ми бачимо, що в Західному регіоні України найбільшу частку ринку охоплює лідер українського пивоваріння пивзавод "Львівська пивоварня". (40%). Далі йдуть такі виробники пива як "Оболонь" і "Славутич". Їх частка ринку в Західному регіоні складає відповідно 25% і 12%. Незначну частку ринку займають такі виробники як "Янтар" (3%) і "Десна" (5%).

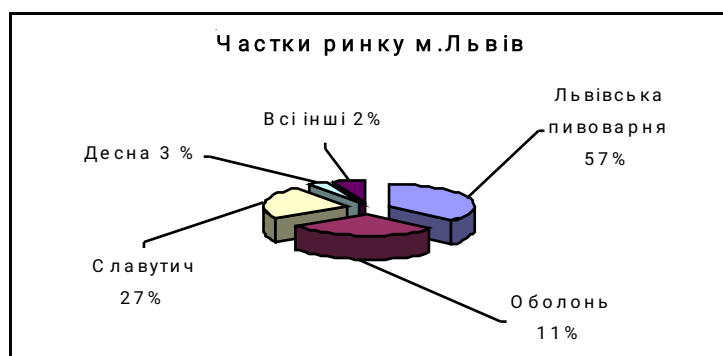


Рис. 2.5 Частка ринку пивовиробників в січні - жовтні 2003 року в м. Львові

Згідно рис. 2.5 ми бачимо, що найбільшу частку ринку пива у м. Львові займає "Львівська пивоварня" (57%). Далі йде і "Славутич" - 27% і "Оболонь" - 11%.

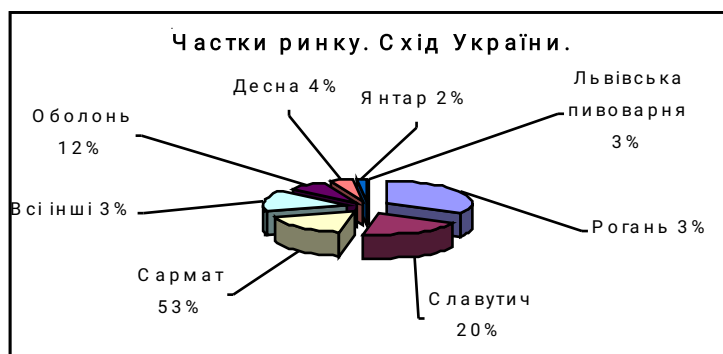


Рис.2.6 Частка ринку пивовиробників Східного регіону України за січень - жовтень 2003 року

Згідно рис.2.6 у Східному регіоні найбільшу частку ринку займає пивзавод „Сармат” (53%). Далі йдуть запорізьський пивзавод "Славутич"



(20%), „Оболонь” (12%) і "Рогань" (33%).

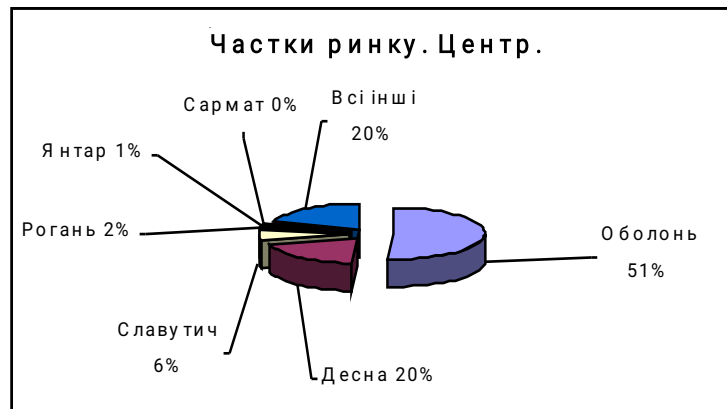


Рис. 2.7. Частка ринку пивовиробників Центрального регіону України за січень - жовтень 2003 року

У Центральному регіоні беззаперечним лідером є "Оболонь" (48%). Далі йде і "Славутич" (26%), „Сармат” (12%), "Десна" (8%) . Малу частку ринку займають „Львівська пивоварня” (3%), "Рогань" (2%) і "Янтар" (1%).

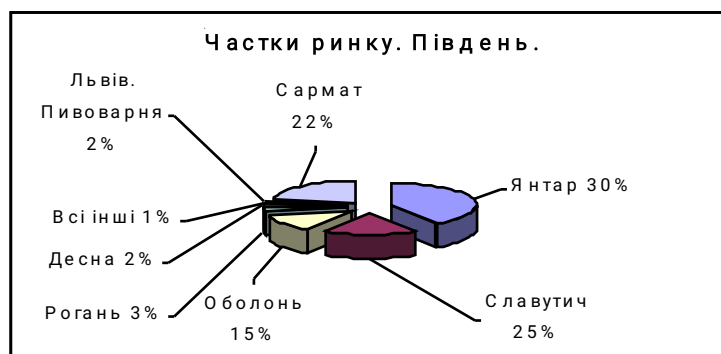


Рис. 2.8. Частка ринку пивовиробників Південного регіону України за січень - жовтень 2003 року

Згідно рис. 2.8. у Південному регіоні України найбільшу частку ринку займає пивзавод "Янтар" (30%). За нею йдуть "Славутич" - 25% , „Сармат” (22%) і "Оболонь" (15%).

Тепер проаналізуємо експортну діяльність українських виробників пива.

2.2.3 Експортна діяльність українських пивоварів

Продукція "Оболоні" реалізується в усіх областях України. Частка експорту в 1997 році зменшилася вдвічі: якщо в 1996 році вивозили 20 %



виробленого пива, то в 1997 -до 10 %, у 2003 році ЗАТ „Оболонь” на експорт поставляла 10,8 млн. дал пива, що становить 7,2% всього виробленого пива в Україні, залишаючись найбільшим українським експортером пива [82]. Найбільш привабливим іноземним ринком для "Оболоні" став російський. Узагалі київські пивовари вже понад десять років поставляють свою продукцію на експорт. Основними їхніми торговими партнерами є Великобританія, Канада, США, Франція, Італія, причому на англійський ринок підприємство вийшло ще в 1989 році. Не так давно було встановлено торговельні відносини зі Швейцарією, де до цього часу не були знайомі з українською продукцією. Крім того, наразі постачається пиво також на ізраїльській ринок. Але рентабельність експорту досить низька - не більше 5 %, тому перевага надається внутрішнім ринкам.

Основним ринком для "Рогані" був і залишається український, де продається 99 % продукції. Експорт у далеке зарубіжжя для підприємства неможливий через надто короткі терміни зберігання товарів. Проте потенційно привабливими є прикордонні райони Росії, а також Ставрополь і Ростовська область, із якими є добрий транспортний зв'язок. Зараз продукцією "Рогані" охоплені всі області України. Особливо добре контролюються Крим, Дніпропетровськ, Суми, Полтава, Кіровоград. Набагато менше пива АТ "Рогань" продається на Західній Україні та у Києві. Основними конкурентами виступають запорізький, чернігівський і миколаївський пивоварні заводи, з якими харків'яни найчастіше стикаються у східних і південних регіонах. "Рогань" останні п'ять років є одним з українських пивних підприємств, що швидко розвиваються. У період із 1995 по 2000 роки на цьому пивзаводі досягнуто найбільших темпів зростання, реальний обсяг виробництва збільшився з 2,7 до 15,5 млн. дал. [78]. Таким чином, за обсягами виробництва АТ "Рогань" міцно утримує друге місце в Україні, поступаючись тільки київському об'єднанню "Оболонь".

Велику частину продукції "Славутича" реалізують незалежні дилери, із



деякими клієнтами виробники працюють за прямими договорами. На експорт пиво поки не вивозиться, уся вироблена продукція реалізується на внутрішньому споживчому ринку.

За радянських часів Донецький пивзавод („Сармат”) постачав свою продукцію в Росію. Значна її частина збувалася в Луганській області, котру завод і зараз вважає винятково spoім ринком збуту. Проте після того, як споживчий попит у зв'язку з невиплатою зарплати шахтарям різко скоротився в межах Донбасу і було введено митні бар'єри на кордоні з Росією, завод змушений був шукати нових ринків збуту. Першим регіоном України, до якого почали поставляти донецьке пиво, став Крим. У 1999 р. Донецький пивзавод вийшов на ринки Харкова, Дніпропетровська і Запоріжжя. Важливим для себе напрямом розвитку „Сармат” вважає експорт у країни далекого зарубіжжя, у 2003 році розпочався експорт до Ізраїлю та Німеччини, крім того проводяться переговори на поставку пива до Південної Америки, особливо до Еквадору [76]. Паралельно компанія планує збільшувати експортну діяльність і веде переговори на поставку пива до ОАЕ, Хорватію, Італію, Грецію і Португалію. У березні 2004р. ЗАТ „Сармат” підписав контракт на поставку пива до США. Усі ці зовнішні зв'язки позитивно характеризують компанію, проте, за даними фахівців, оскільки насправді поставки на експорт українського пива є нерентабельними через високі митні бар'єри країн-імпортерів, експорт ЗАТ „Сармат” є маркетинговим заходом (PR-ходом) для просування своєї продукції на ринках України та закріплення своїх позицій на близьких зовнішніх ринках, особливо пріоритетним із яких є ринок Росії.

Чернігівський пивоварний завод "Десна" було створено за радянсько-чеським проектом. Його проектна потужність складала 7,2 млн. дал пива на рік. З 1997 р. виробничі потужності цього заводу зросли до 11 млн. дал пива на рік. Питома вага чернігівського пива у всеукраїнському виробництві складає 11,0 %. Усе воно реалізується в Україні, хоча свого часу продукція підприємства вивозилася в Росію, Білорусію, Грузію. У 1997р. "Десна"



експортувала менше 1 % виробленого пива [82]. Для чернігівського пивкомбінату серйозною проблемою в реалізації продукції є його географічне положення й економічний стан регіону. У своїй області завод не може продати достатньої кількості пива, тому що область переважно аграрна, щільність населення та купівельна спроможність досить низькі. Це спонукає підприємство проводити експансіоністську маркетингову політику. Сьогодні "деснянське" пиво можуть купити жителі 20 областей України.

Миколаївський пивоварний завод був першим із серії однотипних підприємств, побудованих за проектом чеських спеціалістів і укомплектованих чеським же устаткуванням. Сьогодні пивзавод "Янтар" робить декілька сортів слабоалкогольного напою густиною 11 - 17 %, як світлого, так і темного, пастеризованого і непастеризованого. Постачається миколаївське пиво в 22 області України. На внутрішньому ринку його продають більше 30 фірм, що входять у дилерську мережу заводу. Природно, що велика частина продажу припадає на південні регіони - Миколаївську, Одеську, Херсонську області та Крим. Частка експорту незначна [86]. Щодо імпорту пива в Україну, то за останні 3 роки він скоротівся більше ніж у 20 разів, що зумовлене, в основному, двома чинниками. По-перше, значною мірою збільшилось власне виробництво якісного пива, і провідні українські пивоварні підприємства досягли оптимального співвідношення "ціна/якість". По-друге, через кризові явища в українській економіці протягом 1998 року імпорт в Україну став малоприбутковим. У теперішній час частка імпортного пива в загальному обсязі споживання складає близько 2%. Повного витиснення закордонних марок із українського ринку пива не буде, оскільки серед споживачів завжди знайдеться частка любителів європейського або російського пива. Найбільш поширені сьогодні в Україні австрійські, голландські та чеські марки пива. У роздрібній торговельній мережі є пиво з Бельгії, Німеччини, Данії, Мексики, Словаччини та ін. З весни 2000 р. активно впроваджуються на український ринок і вже знайшли свою нішу російські марки пива.



Отже, український внутрішній ринок пива знаходиться все ще у стадії розвитку, тому на експорт поставляється незначна частка продукції - близько 8 - 9% обсягів виробництва. Розвиток експорту поки що не має серйозних економічних передумов. По-перше, українські виробники не використовують усього потенціалу внутрішнього ринку. По-друге, просування на заповнений пивом європейський ринок потребує великих витрат на рекламу нікому не відомої української марки. По-третє, країни СНД відмежовують внутрішнє виробництво від імпорту високими митними бар'єрами, і ціна українського пива досягає рівня неконкурентоспроможності. Пріоритетним завданням українських виробників пива є нарощування своїх потужностей і боротьба за українського споживача, адже український ринок є ще не до кінця сегментований. При цьому, звичайно, відомі пивні підприємства не забувають і про стратегічні плани розширення своїх ринків збуту за рахунок виходу на зовнішні ринки, тому експорт пива залишається пріоритетним напрямом для крупних виробників українського пивного напою.

Закінчуючи аналіз ринку пива в Україні, слід відзначити деякі тенденції його формування та розвитку [87]:

1. В Україні споживчий ринок пива ще розвивається, його місткість оцінюється близько 150 дал на рік, у той час як загальна річна пропозиція в 1999 році склала близько 90 млн. дал. На сьогоднішній день український ринок пива закінчує своє формування. Вже визначилися головні виробники пива, які спільно виробляють 85,0 % обсягів виробництва пива. До них належать: "Оболонь", "Рогань", "Славутич", „Львівська пивоварня”, „Сармат”, "Десна", "Янтар".
2. Понад половину вітчизняного виробництва пива контролюють підприємства з іноземним капіталом.
3. За останні 3 роки імпорт пива в Україну скоротився майже в 20 разів, тоді як виробництво вітчизняного пива збільшилось на 30 %.
4. Найбільші вітчизняні виробники під час конкурентної боротьби за ринки



збуту знайшли свої ніші в загальноукраїнському ринку пива, а марки пива, що випускаються ними, поділилися на три цінові категорії: низька (нижче середньої), середня та вище середньої.

5. Просування власних марок пива до кінцевого споживача здійснюється за різними схемами дистрибуції, але найкраще це виходить у підприємствах "Оболонь" та у пивоварних заводах, які інвестуються фірмами Inter Brew та ВВН.

6. Короткостроковий прогноз розвитку ринку пива не передбачає будь-яких значних змін серед основних виробників цієї продукції.

Дослідження тенденцій і закономірностей зміни економічних показників діяльності ВАТ „Львівська пивоварня” за 2000 – 2003 рр. вказують на не необхідність активізації діяльності львівських пивоварів щодо виходу на закордонні ринки.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ „ЛЬВІВСЬКА ПИВОВАРНЯ”



Важливою перспективою експорту є те, що на закордонних ринках у більшості галузей економіки можна реалізувати величезні можливості одержання надходжень і прибутків. Міжнародний ринок, як правило, настільки більший за вітчизняний, що експорт майже завжди є засобом зростання підприємства. Провівши аналіз стану виробничо-господарської діяльності ВАТ „Львівська пивоварня”, а також дослідивши тенденції розвитку її зовнішньоекономічної діяльності, виявлено значні експортні можливості цього підприємства.

Незважаючи на продовження реконструкції та модернізації існуючих потужностей, ВАТ „Львівська пивоварня” вийшло на показники, які незаперечно свідчать про стрімке зростання. Випуск пляшкового пива у 2003 р. у порівнянні з 2000 роком склав 370%. Рентабельність власного капіталу за 2000 – 2003 рр. зросла з -6,96% у 2000р. до 26,92% у 2003р. Від’ємне значення показника рентабельності власного капіталу було зумовлене низькими прибутками підприємства ВАТ „Львівська пивоварня”. За період 2000-2003 рр. ВАТ „Львівська пивоварня” суттєво збільшила свої прибутки - на 21485 тис. грн, що у 7,79 рази вище за показник 2000 року, власний капітал пивоварні у 2003р. зріс на 75,51%, саме зростання прибутків і власного капіталу вплинули на позитивну тенденцію зміни рентабельності власного капіталу, що є стратегічним показником зростання у даній проектній частині. На 2003 рік це були найкращі показники серед підприємств сім’ї ВВН, а також серед усіх пивоварень України. ВАТ „Львівська пивоварня” твердо посіла 7 місце за обсягами виробництва пива в Україні, а його продукція отримала відмінні оцінки на дегустаціях і продовжувала здобувати заслужені нагороди на вітчизняних та міжнародних спеціалізованих виставках. Відкрилися реальні перспективи експорту львівського пива до країн близького та далекого зарубіжжя.

Перед ВАТ „Львівська пивоварня” постає досить нелегке завдання досягнути зростання рентабельності власного капіталу на 4,46%. Рентабельність власного капіталу визначається відношенням балансового



(чистого) прибутку підприємства до власного капіталу: $R_{\text{вк.}} = (\text{Приб. баланс.} / \text{Капітал власн.}) * 100\%$. Щоб забезпечити зростання рентабельності власного капіталу, потрібно шукати шляхи зростання балансового прибутку (якщо припустити, що сума власного капіталу не буде змінюватися протягом періоду впровадження проектних заходів).

Щоб постійно забезпечувати зростання прибутку, потрібно шукати невикористані можливості його збільшення, тобто резерви зростання. Резерв – це кількісна величина. Резерви виявляються на стадіях планування та безпосереднього виробництва продукції та її реалізації. Наше завдання знайти шляхи зростання резервів прибутку, а отже і рентабельності власного капіталу ВАТ „Львівська пивоварня”.

У процесі виявлення резервів виділяють три етапи:

- 1) аналітичний – на цьому етапі виявляють і кількісно оцінюють резерви;
- 2) організаційний – тут розробляють комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних та соціальних заходів, які повинні забезпечити використання виявлених резервів;
- 3) функціональний – коли практично реалізують заходи і контролюють їх виконання.

Резерви збільшення прибутку є можливими [73, с. 184]:

- за рахунок збільшення обсягу випуску продукції (робіт, послуг);
- за рахунок зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- за рахунок економії і раціонального використання коштів на оплату праці робітників та службовців;
- за рахунок запровадження досягнень науково-технічного прогресу, у результаті чого зростає продуктивність праці.

Розглянемо деякі із цих напрямів детальніше.

Резерв зростання прибутку (РЗ) за рахунок збільшення обсягу випуску продукції розраховується за формулою:

$$PЗ = (Pr. / P) * \Delta P (pз), \quad (1)$$

де Pr – фактичний прибуток від реалізації продукції;



Р – фактичний обсяг реалізації;

ΔP (рз) – резерв збільшення реалізації продукції.

Іншим можливим напрямом пошуку резервів збільшення прибутку є зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції. Підрахунок зростання прибутку за рахунок виявлення резервів зниження собівартості можна проводити за такими напрямками:

1. Здійснення організаційно-технічних заходів. За рахунок цього можна одержати економію протягом 12 місяців з моменту повного впровадження цих заходів.

$$\Sigma PЗс = (C1-C2) * ВП \quad (2),$$

де $\Sigma PЗс$ – економія від здійснення організаційно-технічних заходів, грн;

C1,C2 – собівартість одиниці продукції відповідно до і після здійснення даного організаційно-технічного заходу, грн;

ВП – річний обсяг випуску продукції після здійснення організаційно-технічного заходу, грн.

2. Зменшення кількості робітників. Цей захід передбачає:

- збільшення продуктивності праці, а отже, збільшення обсягу виробництва з меншою кількістю робітників;
- зміну трудомісткості праці;
- більш повне використання фонду робочого часу.

Резерв збільшення прибутку за рахунок зменшення кількості працівників обчислюється за формулою:

$$PЗ ч = (Ч*З) + Фс \quad (3),$$

де $PЗ ч$ – резерв, одержаний за рахунок зменшення чисельності робітників, грн;

Ч – середньорічна чисельність скорочених робітників, осіб;

З – середня заробітна плата звільненого робітника, грн;

Ф с – сума відрахувань у соціальні та інші фонди.

3. Економія коштів на оплату праці за рахунок запровадження досягнень науково-технічного прогресу (зниження трудомісткості);



4. Зменшення прямих матеріальних витрат;
5. Зниження умовно-постійних витрат також може бути резервом збільшення прибутку;
6. Підвищення якості продукції.

Найбільш оптимальним варіантом знаходження резервів зростання прибутку з точки зору нарощування виробництва для ВАТ „Львівська пивоварня” є збільшення обсягів виробництва та реалізації (зокрема експорту) пива. Щоб визначити можливі резерви зростання прибутку, а також рентабельності власного капіталу потрібно визначити який саме обсяг виробництва та експорту очікується і прогнозується на наступний звітний період. Для цього перед розрахунком резерву зростання прибутку від збільшення обсягів реалізації (експорту) доцільно звернутися до рівнянь трендів обсягів експортної діяльності та обсягів виробництва пива ВАТ „Львівська пивоварня”. За допомогою цих функцій ми зможемо отримати прогнозні значення на наступні періоди для того щоб розробляти рекомендації для можливих шляхів зростання прибутку та рентабельності власного капіталу.

Тренд показників експорту: $Y = 0.0002x^2 + 0.0132x + 0.0328$; $R^2 = 0,9493$;

Тренд показників обсягів виробництва: $Y = 0.2643x^2 + 0.8843x + 0.12$;
 $R^2 = 0,9816$.

Розрахуємо прогнозні значення експортної діяльності на наступні періоди (квартали): $Q1 = 0,2382$ млн. дал.; $Q2 = 0,2568$ млн. дал.; $Q3 = 0,2758$ млн. дал.; $Q4 = 0,2952$ млн. дал. Загалом на наступний рік планується зростання експорту до $1,066$ млн. дал., що на $41,01\%$ більше, ніж у попередньому році. Врахувавши рівень довіри $R^2 = 0,9493$, знайдемо точніший прогноз зростання експорту: $1,066 \cdot 0,9493 = 1,0120$ млн. дал. Абсолютний приріст експорту з ймовірністю $R^2 = 0,9493$ становить $294,245$ тис. дал. пива.

Тепер розрахуємо прогноз зростання обсягів виробництва на наступний рік. Він рівний $14,666$ млн. дал. пива. Враховуючи похибку R^2



(0,9816), абсолютний приріст обсягів виробництва пива ВАТ „Львівська пивоварня” становить 3,596 млн. дал.

Використавши формулу (1), знайдемо резерв зростання прибутку за рахунок зростання обсягів експортної діяльності:

$$PЗ = (Pr. / P) * \Delta P (pз) = (18726 / 10800) * 294,245 = 510,188 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку за рахунок збільшення експортної діяльності на 2,72% (294,245 тис. дал) складає 510,188 тис. грн, що забезпечує зростання рентабельності власного капіталу лише на 0,73%. Це є недостатньо для необхідного розвитку і зростання ВАТ „Львівська пивоварня”, оскільки перед підприємством стоїть завдання досягнути зростання рентабельності власного капіталу на 4,46%. Ми бачимо, що за рахунок використання існуючих схем і методів експортної діяльності, ВАТ „Львівська пивоварня” досягнути запланованого показника зростання рентабельності власного капіталу не зможе. Ось чому назріла необхідність знайти і впровадити ефективні і надійні заходи щодо підвищення обсягів експортної діяльності пивоварні, що стане надійним джерелом зростання прибутків та рентабельності власного капіталу.

Щоб збільшити обсяги експортної діяльності ВАТ „Львівська пивоварня” необхідно вирішити ряд проблем і вибрати стратегію розвитку експорту.

Перед ВАТ „Львівська пивоварня” у зв’язку із розвитком експортної діяльності виникають наступні труднощі та проблеми:

7. Пізнання ринку і умов діяльності на ньому. Складність цієї проблеми полягає у зростанні, порівняно з операціями на внутрішньому ринку, витрат для необхідної інформації про ринок.
8. Підготовка експортної операції. На цьому етапі проблема полягає у порівняно великих витратах на встановлення необхідних контактів з потенційними клієнтами.
9. Формування пропозиції. Проблема цього етапу експортної діяльності полягає в тому, що витрати на маркетингові заходи призводять до



зростання ціни продукції.

10. Фінансування проекту розвитку експорту. Складінсть полягає у браку коштів для проведення проектів щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції та створення власного експортного відділу.

Розвиток експортної діяльності будь-якого підприємства залежить від конкурентоспроможності його продукції. Конкурентоспроможність пива забезпечується рівнем конкурентоспроможності ВАТ „Львівська пивоварня”, яке його випускає. Проаналізуємо фактори забезпечення конкурентоспроможності ВАТ „Львівська пивоварня” та розробимо заходи для досягнення його конкурентних переваг (див. табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Фактори забезпечення конкурентоспроможності ВАТ „Львівська пивоварня” на закордонних ринках

Зовнішні фактори	Заходи досягнення конкурентних переваг
1. Рівень конкурентоспроможності галузі	Використання сучасного високотехнологічного обладнання, залучення іноземних інвестицій у пивну галузь
2. Державна підтримка малого і середнього бізнесу в країні і регіонах	Удосконалення законодавчої бази і нормативних документів щодо малого і середнього бізнесу з орієнтацією на ефективне і відповідне законне ведення бізнесу
3. Правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів	Удосконалення законодавчої бази функціонування економіки як системи кодексів і прав (конкурентне, антимонопольне, адміністративне, трудове та ін. законодавство)
4. Науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону	Застосування економічних законів функціонування ринкових відносин, наукових підходів і принципів управління об'єктами, методів управління на всіх рівнях
5. Національна система стандартизації і сертифікації	Активізація робіт у даній сфері, посилення контролю дотримання міжнародних стандартів і угод, правове забезпечення гармонізації з міжнародною системою
6. Державна підтримка науки і інноваційної діяльності	Удосконалення системи розробки і впровадження інновацій, збільшення фінансування на науку
7. Якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії	Створення єдиних національних інформаційних центрів за сферами чи галузями народного господарства, що відповідають найсучаснішим вимогам науки і техніки
8. Податкові ставки в країні і регіонах	Удосконалення податкової системи, по можливості узгодження та уніфікація податкових ставок
9. Система підготовки і перепідготовки управлінських	Надходження міжнародних, державних і спонсорських інвестицій у дану сферу та їх використання повинні



кадрів в країні	знаходитися під державним контролем та давати конкретний результат
Внутрішні фактори	Заходи досягнення конкурентних переваг
<i>1. Структурні</i>	
1.1. Виробнича структура підприємства	Проектування діяльності підприємства на основі гнучких виробничих систем, автоматизованих модулів та систем
1.2. Місія підприємства	Місія містить оригінальну ідею – зберегти вікові традиції пивоваріння для сучасного покоління. Цінностями підприємства є: відповідальність, порядність, постійне зростання та командний підхід
1.3. Організаційна структура	Побудова організаційної структури на основі дерева цілей підприємства з горизонтальною координацією всіх робіт менеджерів.
1.4. Облік і регулювання виробничих процесів	Автоматизація обліку, дотримання принципів пропорційності, неперервності, паралельності, ритмічності протікання окремих процесів
1.5. Персонал	Постійно здійснювати відбір персоналу, підвищувати його кваліфікація і створювати умови для просування, мотивування якісної та ефективної праці з метою забезпечення конкурентоспроможності персоналу
1.6. Інформаційна та нормативно-методична база управління	При проектуванні і розвитку структур в інформаційній системі використовувати якісну інформацію і нормативно- методичні документи
1.7. Сила конкуренції на виході і вході в систему	При виборі сфери діяльності і постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, обладнання, кадрів і ін. аналізувати силу конкуренції і вибирати конкурентоспроможних постачальників
<i>2. Ресурсні</i>	
2.1. Постачальники	Постійний аналіз конкурентного середовища при виборі постачальників
2.2. Доступ до якісної дешевої сировини і інших ресурсів	Проведення централізованої закупівлі великих партій, що знижує витрати та дає можливість доступу до якісної і дешевої сировини
2.3. Облік і аналіз використання всіх видів ресурсів на всіх стадіях життєвого циклу та оптимізація ефективності використання ресурсів	Економія ресурсів є пріоритетним напрямом діяльності підприємства, фактором конкурентної переваги
<i>3. Технічні</i>	
3.1. Обладнання	Збільшення відносної ваги прогресивного технологічного обладнання, зниження його середнього віку
3.2. Якість виготовлення товару	Застосування сучасних методів контролю і стимулювання якості для утримання конкурентної переваги
<i>4. Управлінські</i>	
4.1. Менеджери	Збільшення відносної ваги кваліфікованих і конкурентоспроможних менеджерів
4.2. Організація постачання сировини	Утримання цієї конкурентної переваги вимагає високої дисципліни за всім циклом руху виробничого



	процесу
4.3. Функціонування системи менеджменту (конкурентоспроможності) підприємства	Висока кваліфікація персоналу, застосування наукових методів управління
4.4. Функціонування системи управління якістю на підприємстві	Система управління якістю повинна відповідати стандартам якості як України, так і міжнародним.
<i>5. Ринкові</i>	
5.1. Доступ до ринку ресурсів, необхідних підприємству	Для отримання переваги необхідно постійно вивчати параметри ринку на вході системи (організації), а для її збереження – проводити моніторинг ринкової інфраструктури
5.2. Доступ до ринку нових технологій	
5.3. Ексклюзивність реклами товарів організації	Підвищення кваліфікації працівників відділу реклами і забезпечення достатнього фінансування реклами
5.8. Прогнозування політики ціноутворення і ринкової інфраструктури	Проведення постійного аналізу дії законів попиту, пропозиції, конкуренції на ринку пива
<i>6. Ефективність функціонування підприємства</i>	
6.1. Показники доходності (за показниками рентабельності продукції, виробництва, капіталу, збуту)	Економічні показники визначають якість функціонування ВАТ „Львівська пивоварня” за всіма аспектами і напрямками, тому для утримання переваг підприємство повинне підвищувати науковий рівень управління. Рівні доходності, використання капіталу і фінансової стійкості функціонування підприємства визначаються індивідуально. Чим вища сила конкуренції в галузі, тим менша доходність і собівартість товарів, але вища інтенсивність і якість товарів. Конкуренція є також фактором підвищення ефективності використання всіх ресурсів
6.2. Інтенсивність використання капіталу (за коефіцієнтами оборотності видів ресурсів чи капіталу)	
6.3. Фінансова стійкість функціонування підприємства	

Планування міжнародної діяльності будь-якої організації пов'язане із оцінкою зовнішнього середовища, визначення майбутніх світових можливостей і небезпек та формуванням міжнародних цілей і стратегій підприємства. Важливим етапом для ВАТ „Львівська пивоварня” при виході на закордонні ринки є вибір стратегії експортної діяльності. При чому внутрішні та зовнішні стратегії пивоварні повинні взаємодоповнюватися, а не виключати одна одну.

Існує багато стратегічних альтернатив, від правильності вибору однієї чи декількох стратегій залежить чи буде компанія конкурентною та успішною, чи так і не досягне зростання. Розглянемо альтернативні



стратегії розвитку ВАТ „Львівська пивоварня”.

Залежно від особливостей конкуренції на ринках покупців і продавців для ВАТ „Львівська пивоварня” можна використовувати такі види стратегій: концентрація на цільовому ринку та локальна інноваційна діяльність. Ці дві стратегії притаманні для висококонкурентних ринків із майже однаковим товаром: у першому випадку потрібно підвищувати якість продукції, знижувати ціну і концентрувати зусилля на окремих сегментах чи ринках (ця стратегія спочатку використовувалась ВАТ „Львівська пивоварня” при концентрації зусиль по реалізації пива у Західному регіоні України), тепер ця стратегія є обмеженою для пивоварні, тому використовується локальна інноваційна діяльність – вона стимулює подальше підвищення якості товару, зниження його собівартості. Ця стратегія є складною, наукоємною і дорогою, оскільки вимагає застосування всіх інструментів підвищення конкурентоспроможності, пошук конкурентних переваг і способів диференціації.

Із запропонованих стратегій М.Портера [65] доцільними для ВАТ „Львівська пивоварня” є стратегії мінімізації витрат і стратегія диференціації. Перша забезпечує захист від дії конкурентних сил. Друга допоможе завоювати нових споживачів – широкий асортимент товарів зможе найкращим чином задовольнити найвибагливіших споживачів і догнати конкурентів.

За М.Трейсі і Ф.Вірсеом рекомендованою стратегією є виробнича досконалість, тобто якість і доступність товару. Передумовою успіху є уміле поєднання унікальних знань, технологій і тверде управління. Дж.Ф.Мур пропонує новаторство як основу успіху, тому, на мою думку, кожне підприємство і зокрема ВАТ „Львівська пивоварня” повинна дивувати своїх споживачів новинками і цікавими заходами щодо просування своєї торгової марки та її продукції. За Г.Крофом і М.Кусуманом найбільш прийнятна для ВАТ „Львівська пивоварня” є стратегія збільшення обсягів виробництва. Вона передбачає розширення виробництва, інтенсивний



маркетинг і потребує значних інвестицій, спеціалізації і стандартизації фінансів і бухгалтерії на підприємстві, ефективного управління кадрами і взаємодії із споживачем – все це „Львівська пивоварня” успішно виконує, про що говорить значний ріст обсягів збуту.

Актуальними для львівської пивоварні є міжнародні стратегії розвитку. Зокрема з метою географічного розширення діяльності та втілення досвіду і виходу на нові міжнародні ринки доцільною є стратегія копіювання. Для досягнення міжнародної конкурентоспроможності пивоварні рекомендованою є віолентна стратегія та конкурентні стратегії у сфері масового (крупного) виробництва. Вони передбачають масове виробництво продукції, використання ефекту масштабу та ефекту досвіду для зниження собівартості продукції.

По мірі зростання обсягів виробництва пива ВАТ „Львівська пивоварня” може застосовувати і стратегію диференціації, тобто диверсифікація в споріднені галузі промисловості, такі як створення власної збутової мережі, що є особливо актуальним для львівської пивоварні. Крім того, стратегія диверсифікації передбачає входження у нову для підприємства галузь – наприклад, галузь безалкогольних напоїв та виробництва мінеральної води.

Рекомендованою стратегією для пивоварні щодо збільшення обсягів експортної діяльності є багатонаціональна стратегія розвитку. Стратегія виходу на кожен окремий ринок розробляється відповідно до умов кожної окремої країни, на які прагне вийти львівська пивоварня. При багатонаціональній стратегії конкуренція в кожній країні відбувається незалежно від конкуренції в інших. У багатонаціональних (мультилокальних) галузях компанія дотримується незалежних стратегій на кожному зі своїх закордонних ринків. Компанія конкурує з іншими багатонаціональними корпораціями (БНК) і місцевими конкурентами в індивідуальному порядку на кожному окремому ринку, а не загалом на міжнародному ринку. Ці стратегії найбільш точно підходять для пивоварної галузі, оскільки не всі країни характеризуються значним споживанням пива, крім того є



традиційні старовинні марки пива, що зарекомендували себе по світу і саме вони є законодавцями цієї галузі. Крім того, кожна країна має свої улюблені смаки щодо пива, тому стратегії конкуренції на цих ринках потрібно розробляти відповідно до національних особливостей і конкретних умов кожної окремої країни, товар потрібно пристосовувати до місцевого попиту. З огляду на стратегічну привабливість закордонних ринків, визначених маркетинговим відділом ВАТ „Львівська пивоварня” за допомогою маркетингових досліджень, вивчення попиту і пропозиції, а також культури споживання пива на цих ринках, рекомендованою стратегією збільшення експортної діяльності є вихід підприємства на польський ринок. ВАТ „Львівська пивоварня” прагне збільшити свою експортну діяльність саме через застосування багатонаціональної стратегії. Для реалізації цієї стратегії пивоварня повинна забезпечувати свою присутність на ринку, адже для просування пива на кожному конкретному ринку необхідне адаптування своєї продукції до місцевого попиту, смаків і уподобань населення, методів просування пивного напою, звичаїв і культури споживання пива у конкретній країні.

Культура споживання пива є неординарною у кожній країні, споживання пива на душу населення також відрізняється. В Україні споживання пива на одну особу – досить на низькому рівні і становить всього 10 л на рік, тоді як у Польщі – більше 40 л на рік, у Росії – близько 25 л на рік. Стратегією пивоварні на внутрішньому ринку є розвиток культури споживання пива українців, а щодо багатонаціональної стратегії розвитку – вихід на прогресивні ринки споживання пива з погляду конкурентоспроможності продукції ВАТ „Львівська пивоварня”. Враховуючи усе вище сказане і маркетингові дослідження ринків, стратегічним закордонним ринком, на який прагне вийти пивоварня, є польський ринок.

ВАТ „Львівська пивоварня” має вирішити який саме метод виходу на зовнішні ринки вона обирає, оскільки саме від прямого чи непрямого експорту залежить організаційна структура управління експортною



діяльністю. У зв'язку з цим можна виділити два варіанти [46]:

- безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторгівельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків;
- вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників.

Створення власних експортних служб виправдано, якщо:

- частка експорту велика у загальному обороті;
- зовнішньоторгівельні операції проводяться регулярно;
- випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності;
- невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку;
- продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання;
- на підприємстві є необхідна кількість фахівців із зовнішньоекономічної діяльності.

В інших випадках виправдане використання посередників як вітчизняних, так і закордонних або міжнародних. Посередники можуть підвищити ефективність зовнішньоторгівельних операцій за рахунок:

- кращого знання ринку, наявності постійної клієнтури;
- зниження витрат транспортування і збереження продукції, у тому числі за рахунок операцій із значними партіями, що належать різним виробникам;
- скорочення термінів постачань і оформлення документів;
- забезпечення товаровиробників оперативною і докладною інформацією про зміни конкурентоздатності продукції і ринкової ситуації в цілому, повідомлення про реальних і потенційних конкурентів. Якщо підприємство виходить на незнайомий йому ринок із сильною конкуренцією, має сенс звертатися до закордонних фірм-посередників, що добре знають місцевий ринок і мають на ньому своє місце. Але, закордонні фірми-посередники, як правило, обходяться дорожче, ніж вітчизняні.

Зовнішньоторгівельна фірма є, як правило, самостійним підрозділом підприємства, але не є юридичною особою. Очолюється вона зазвичай заступником генерального директора підприємства. Фірма має субрахунок



на рахунку підприємства, що дозволяє їй брати кредити для здійснення експортно-імпортних операцій, але витратити ці кошти на свій розсуд без узгодження з керівництвом підприємства не вправі. Завдання зовнішньоторгівельної фірми різноманітні – від пошуку закордонних партнерів, організації рекламної діяльності до виконання митних формальностей. У зв'язку з цим особливо зростає роль маркетингових, юридичних і фінансових служб.

На відміну від зовнішньоторгівельної фірми відділ експорту є складовою системи управління підприємством-експортером. До його основних завдань як органу управління належать:

- планування і організація експортно-імпортних операцій;
- маркетингова діяльність;
- участь у виставках, ярмарках, презентаціях;
- підготовка і укладання зовнішньоторгівельних контрактів;
- прийом іноземних партнерів і відрідження власних спеціалістів за кордон і т.д.

Після вибору стратегій виходу на зовнішні ринки, розроблення планів і прийняття відповідних управлінських рішень настає процес досягнення цілей, який залежить від організування діяльності підприємства. При управлінні зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) необхідно враховувати такі фактори:

- відстані, від яких залежить обмін інформацією, товарами тощо;
- рівень розвитку економічних відносин;
- невизначеність, яка викликається неточністю інформації, певними змінами політичних і економічних умов діяльності, зміною ринків тощо;
- місце прийняття рішень, яке визначає рівень централізації і децентралізації;
- підходи щодо делегування повноважень і відповідальності;
- рівень конкурентної боротьби;
- вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;



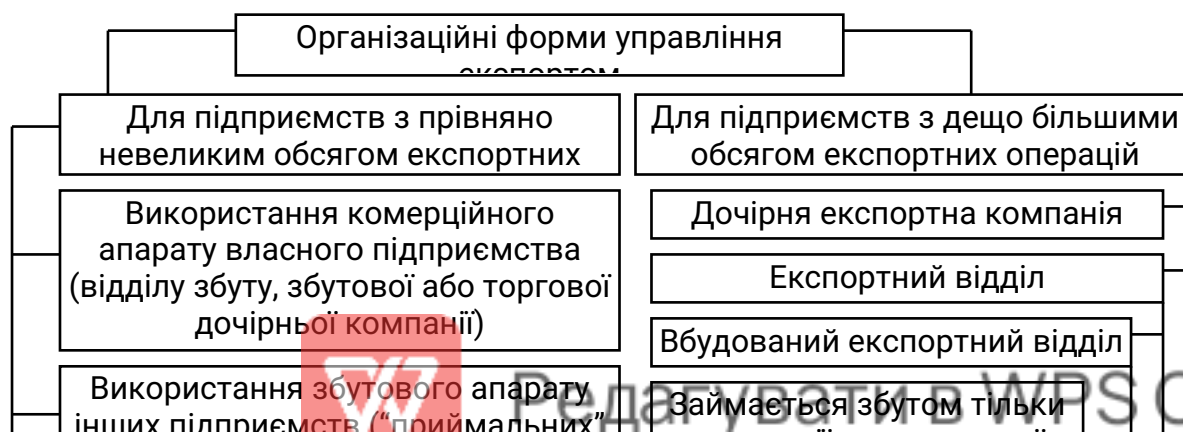
- обсяги зовнішньоекономічних операцій.

Практика показує, що останній фактор є визначальним при побудові органів управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств. При побудові організацій в умовах зовнішньоекономічної діяльності можна виділити дві групи підприємств за їхньою роллю та значенням в економіці країни: крупні, дрібні і середні.

Це обумовлює необхідність виділення напрямів ЗЕД підприємств залежно від їх величини. „Львівська пивоварня” належить до середніх за масштабами діяльності підприємств. За особливостями побудови організаційних форм управління експортними операціями можна виділити дві групи дрібних і середніх підприємств (рис. 3.1):

1) підприємства з порівняно невеликими обсягами експортної діяльності. Сюди відносять ті організації, обсяги експортних операцій в яких сягають кількох відсотків в загальній структурі виробничо-постачальної діяльності (на даний момент обсяги експортної діяльності пивоварні становлять лише 7% обсягів виробництва);

2) підприємства з дещо більшими обсягами експортної діяльності (вони сягають найчастіше кількох десятків відсотків) [27, 37, 57].



Власний комерційний апарат малих і середніх підприємств, який найчастіше виступає у формі відділу збуту, поєднує діяльність на внутрішньому ринку з проведенням експортних операцій. При використанні торгової дочірньої компанії їй доручається на засадах раніше підписаних (експортних) угод вивіз стандартних видів продукції. Ці компанії повністю відповідають за відвантаження, експедиторське обслуговування, іноді здійснюють рекламні операції і проводять деякі розрахункові операції. Розрахунки з материнським підприємством здійснюються на засадах договірних цін.

Якщо мале або середнє підприємство не має фінансової можливості утримувати свою власну експортну організацію, то воно може скористатись послугами збутового апарату інших підприємств (так званих "приймальних фірм"). „Львівська пивоварня” співпрацює за договорами комісії із ВАТ ПВК „Славутич”, який має широку збутову мережу по всій Україні. Саме ця компанія відповідає за відвантаження і збут як у межах України, так і експорт львівського пива. Тобто ВАТ „Львівська пивоварня” користується



послугами збутового апарату Славутича. Експорт також здійснюється ЗАТ „Славутич” на засадах підписаних раніше експортних угод на вивіз продукції львівської пивоварні. Такий експорт оплачується через систему комісійних нарахувань, хоча реалізація пива здійснюється від імені ВАТ „Львівська пивоварня” та зі збереженням його торгівельної марки. Тобто зараз пивоварня використовує збутовий апарат „приймаючої фірми” для управління експортною діяльністю.

Досвід показує, що групі середніх промислових підприємств в певних умовах доцільно йти на створення спільних збутових фірм, які можуть діяти як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Такі фірми варто організовувати у формі акціонерних товариств або товариств з обмеженою відповідальністю, що забезпечить якісний управлінський вплив з боку материнського підприємства і оперативний розподіл прибутків. До основних функцій спільних збутових фірм доцільно включати:

- експорт продукції підприємств засновників, а також збут на внутрішньому ринку;
- технічне обслуговування;
- маркетингові дослідження ринків збуту;
- проведення рекламних операцій;
- підбір та інструктування представників материнських підприємств за кордоном, вояжерів, комівояжерів;
- підбір технічної, фінансової, маркетингової та інших видів інформації для підприємств-засновників з країн збуту продукції;
- оцінка рівня конкуренції в країнах, куди експортується продукція, тощо [27, 57].

Спільна збутова фірма обов'язково є юридичною особою. Вона практично купує товар у підприємств-засновників і реалізує його згідно домовленості від імені цих підприємств або під власною торговою маркою. Спільне збутове підприємство може за згодою засновників реалізовувати ще і продукцію інших підприємств (а не лише підприємств-засновників) та



займатись будь-яким іншим видом діяльності. При цьому діяльність фірми націлена на отримання прибутку [27, 37].

Дослідження показують, що в багатьох випадках малим і середнім підприємствам доцільно створювати експортні асоціації, які є нестатутними організаціями та будуть існувати на внески засновників (за фіксованою величиною або у відсотках від прибутку), свою діяльність будувати не на засадах отримання прибутку для власних цілей, а з метою обґрунтованого його поділу між підприємствами - засновниками. Експортні асоціації виконують такі функції:

- проводять експортні операції від свого імені і за свій рахунок;
- регулюють сфери експортної діяльності засновників, розміщують замовлення покупців на підприємствах-засновниках згідно встановлених квот (наприклад, з врахуванням потужностей виробників);
- розробляють спільні стратегії експортної політики;
- організовують рекламну компанію;
- проводять маркетингові дослідження в країнах реалізації продукції;
- оцінюють конкуренцію та рівень цін;
- приймають на роботу представників, агентів, вояжерів, комівояжерів;
- підвищують кваліфікацію працівників експортного апарату асоціації тощо.

У багатьох випадках середнім підприємствам з метою покращання експортної діяльності доцільно вступити у певні договірні відносини з великими компаніями. Світова практика формування підприємницьких структур показує, що найдоцільніше в основу кооперації між великими і дрібними фірмами покласти систему франчайзних договірних відносин. Термін "франчайза" запозичено з французької мови і означає угоду великих корпорацій (франчайзерів) з малими фірмами (франчайзі) або окремими підприємцями на засадах системи взаємовигідних пільг та привілеїв. На Заході так функціонують відомі фірми "Макдональдс", "Кока-кола", "Адідас", "Шарп" та інші.



Франчайзер надає право дрібному підприємцю вести справу згідно з встановленою угодою формою, на визначеній території та протягом обумовленого часу. При цьому велика фірма забезпечує малу своїми товарами, рекламними послугами, ефективними технологіями, фірмовим знаком тощо.

Франчайзі здійснює свою підприємницьку діяльність з урахуванням інтересів франчайзера, забезпечуючи його послугами в сфері менеджменту, маркетингу та інвестицій шляхом більшої поінформованості про місцеві умови виробничо-господарської діяльності та ринкові особливості економіки даного регіону. За своєю сутністю франчайзі виконують функції виробників, дилерів, торговельних підприємств, посередників, ліцензіатів, філій, роздрібних продавців тощо і зобов'язані підтримувати ділові контакти тільки з франчайзерами. Найчастіше франчайза виникає в галузі торгівлі, послуг, харчування. Не виключена можливість її застосування в сфері виробництва, науково-пошукової діяльності, навчання.

При використанні інституту роз'їзних агентів-комівояжерів, які виступають від імені підприємства, забезпечується отримання замовлень від потенційних покупців на засадах демонстрації взірців товарів. Агенти-комівояжери не мають права укладати контракти та працюють поза штатом [71]. Оплата праці комівояжерів може бути відрядною, почасовою або, що є найефективнішим, комісійною. При цьому виконуються такі види діяльності:

- укладання угод;
- вивчення ринку, його вимог;
- інструктаж іноземних посередників;
- технічні консультації з наладки обладнання, ремонту і т.п.;
- аналіз попиту, оцінка звичаїв населення;
- вивчення умов торгівлі і розрахунків за товар;
- ознайомлення з податковою системою, митними правилами тощо;
- інкасація платежів покупців;



- оцінка стану економіки та банківсько-фінансової системи [27, 37, 57].

Дочірні експортні компанії, які можна вважати найвищою формою організації експортної діяльності малих і середніх підприємств, виконують такі функції:

- реалізація товарів материнської компанії за узгодженими з нею цінами;
- організація експортної реклами;
- здійснення кредитної діяльності;
- облік і контроль за експортними операціями;
- організація транспортування вантажів тощо [37].

З огляду на вище проаналізовані організаційні форми управління експортною діяльністю для ВАТ „Львівська пивоварня” найдоцільніше є створення власного експортного апарату та спільного закордонного представництва (див. рис. 3.2)

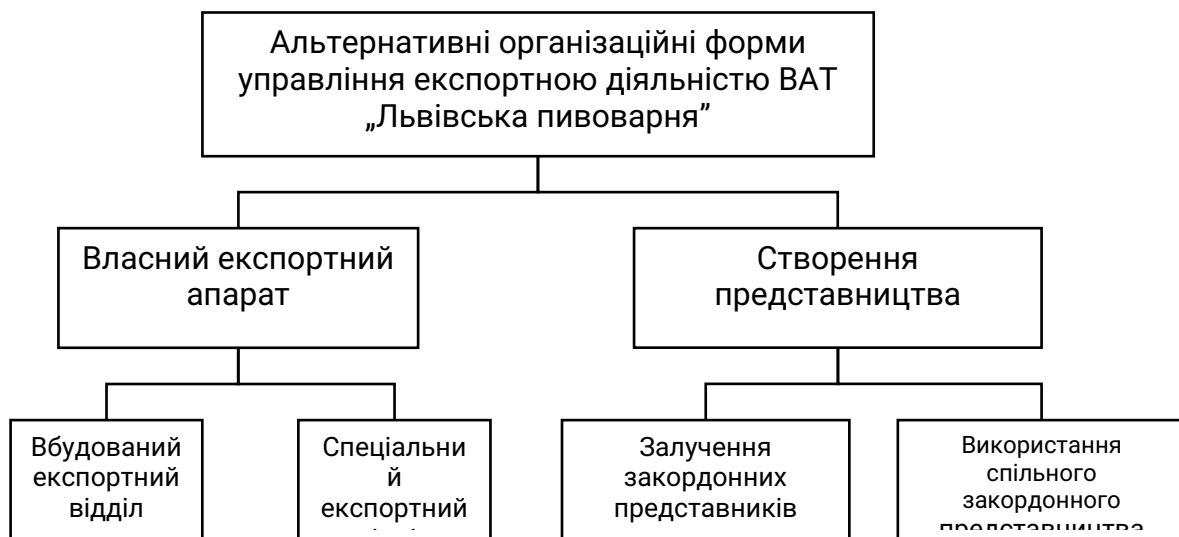


Рис. 3.2 Альтернативні організаційні форми управління експортною діяльністю
ВАТ „Львівська пивоварня”



3.1. Створення власного експортного відділу у ВАТ „Львівська пивоварня”

Дослідження системи експорту ВАТ „Львівська пивоварня” виявили необхідність ефективного управління експортною діяльністю, оскільки саме від її ефективного організування, планування залежить ефективність розвитку експорту. На підприємстві ВАТ „Львівська пивоварня” виникла необхідність створення структурної одиниці, яка б займалася розробкою політики експорту, контролем виконань експортних замовлень, підготовкою та укладанням зовнішньоторгівельних контрактів та іншими функціями. Проаналізувавши організаційні форми управління експортом, виявлено, що найдоцільніше для пивоварні створити власний експортний відділ. Структурно-логічну схему заходу щодо створення експортного відділу у ВАТ „Львівська пивоварня” наведено на рисунку 3.3



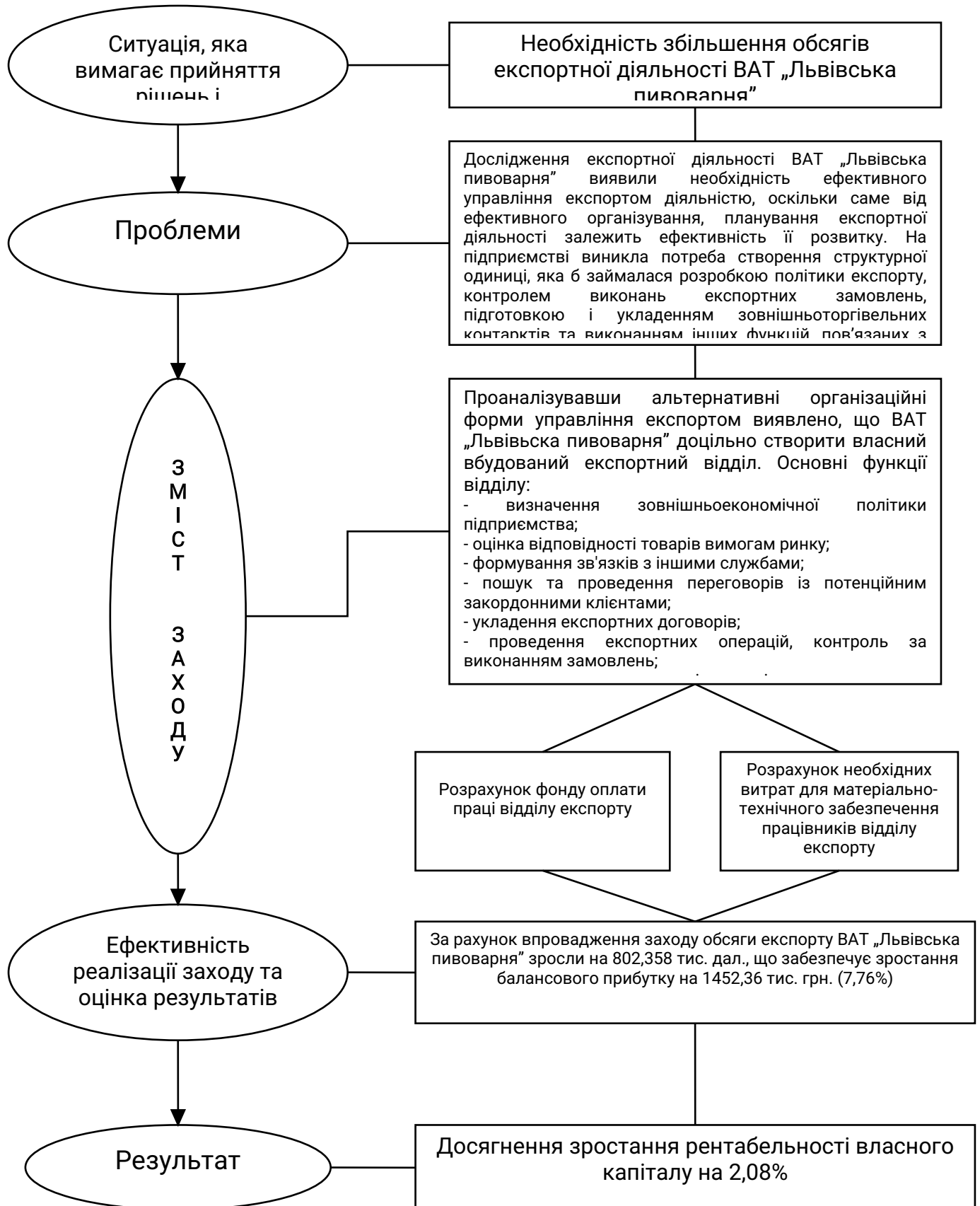


Рис. 3.3. Структурно-логічна схема заходу щодо створення експортного відділу на VAT „Львівська пивоварня“



Для ВАТ „Львівська пивоварня” найбільш оптимальною організаційною структурою управління експортною діяльністю є експортний відділ. При цьому експортний відділ, про що свідчить вивчення діяльності організаційних структур управління іноземних підприємств, найчастіше виступає у формі вбудованих або спеціалізованих експортних відділів [27, 37].

Вбудований експортний відділ підпорядковується безпосередньо генеральному директору ВАТ „Львівська пивоварня”. Доречним виглядає і створення експортного комітету, у склад якого можуть увійти генеральний директор компанії, керуючий експортом, керуючий збутом на вітчизняному ринку, завідувач відділу маркетингових досліджень, головний бухгалтер та ін. Особлива роль у керуючого експортом, завданням якого є:

- визначення зовнішньоекономічної політики підприємства;
- контроль за виконанням експортних замовлень;
- оцінка відповідності товарів вимогам ринку;
- формування зв'язків з іншими службами;
- проведення експортних операцій [37].

Функціями вбудованого експортного відділу будуть:

- укладання зовнішньоекономічних угод з іноземними покупцями;
- пошук нових партнерів;
- контроль за виконанням експортних угод;
- ведення переговорів з іноземними покупцями.

Поряд з вбудованим експортним відділом інші служби комерційного апарату розв'язують проблеми упакування і транспортування експортної продукції, страхування, рекламного забезпечення технічного обслуговування, фінансово-юридичного забезпечення, обліку тощо.

При досягненні значних обсягів експортної діяльності пивоварні доцільно відокремлювати експортні операції від внутрішніх: кожен працівник експортного відділу буде окремо займатися проблемами упакування, транспортування, рекламою, обліком експортних операцій.



Спеціальний експортний відділ буде знаходитись у безпосередньому підпорядкуванні директора із зовнішньоекономічних зв'язків та самостійно здійснюватиме всі операції, пов'язані з експортом товарів:

- укладення угод з іноземними покупцями, контроль за їх виконанням;
- керівництво закордонними збутовими підприємствами компанії, агентами зі збуту, комівояжерами, роздрібними торговцями тощо;
- контроль за пересуванням товарів на іноземних ринках;
- контроль за упакованням і транспортуванням експортних вантажів;
- контроль за роботою спеціальних експортних комор;
- організація страхування;
- ведення рахунків експортного відділу, оформлення офіційної документації з експортних операцій, проведення ревізій експортних документів;
- здійснення кредитних операцій під контролем кредитного комітету, до складу якого входять керуючий експортом, його заступники, експортний ревизор, касир, бухгалтер та інші посадові особи;
- розрахунки з покупцями.

Спеціальний експортний відділ, який може називатись "міжнародним відділом", "відділом міжнародної торгівлі", "зовнішньоекономічним відділом" і т.п., функціонує в достатньо автономному режимі. Вивчення практики експортної діяльності середніх підприємств показує, що він може бути побудованим за функціональним, товарним або територіальним (регіональним) принципом.

При застосуванні функціонального підходу в експортному відділі доцільно виділяти сектори замовлень, розрахунків, маркетингових досліджень, реклами та ін. Кожен сектор виконує свою роботу незалежно від видів експортних товарів, країни їх реалізації тощо. Функціональний підхід є найбільш прийнятним для підприємств з невеликим обсягом експортних операцій.

Якщо компанія здійснює достатньо велику кількість експортних



операцій в багатьох країнах, то тоді доцільно спеціальний експортний відділ будувати за товарним принципом. При цьому створюються сектори, які виконують всі види робіт, пов'язані з експортом конкретного товару або групи товарів.

При застосуванні територіального підходу сектори спеціального експортного відділу закріплюються за конкретними країнами (групами країн) і виконують всі види робіт, пов'язані з експортною діяльністю, незалежно від номенклатури товарів, які реалізуються. Доцільно для пивоварні побудувати свій спеціальний експортний відділ саме за територіальним принципом. Оскільки у кожній країні є певні особливості у споживанні і продажі пива, відрізняються і культура споживання пива, законодавство, юридичні норми, тому працівники такого відділу будуть закріплені за конкретними країнами і виконуватимуть всі види робіт незалежно від асортиментних груп товарів.

Для розвитку та удосконалення процесу експортної діяльності рекомендовано створити на початковому етапі розвитку експортної діяльності вбудований експортний відділ у складі 2 осіб: керівника експортного відділу, який координуватиме діяльність закордонного представництва, та його помічника – фахівця ЗЕД, який водночас має юридичну освіту і є спеціалістом із міжнародного права. Керівнику експортного відділу підпорядковуватиметься за функціональним принципом інформаційно-технологічний департамент та відділ постачання, які відповідатимуть за маркетингові дослідження ринків збуту та забезпечення процесу постачання експортної продукції. Посадовий оклад керівника відділу експорту становить 1312 грн., його заступника – 984 грн.

Для експортного відділу у адміністративній будівлі необхідно виділити приміщення – кабінет площею 20 метрів квадратних. Обладнати приміщення необхідно двома сучасними персональними комп'ютерами із наступними конфігураціями:

- AMD K7 Athlon – 1700XP, 256 DDR, HDD Seagate 40 Gb (7200), Geforse 2MX-



400 64 Mb, CD ROM – 2100 ГРН.;

- INTEL PENTIUM – 2000XP, 256 DDR, HDD Seagate 80 Gb (7200), Geforse 2MX-400 64 Mb, CD ROM – 3199 ГРН.;

Монітори фірми LG Electronics із діагоналлю 17 дюймів, принтер фірми Hewlett – Packard та сканер цієї ж фірми також передбачається встановити на робочих місцях працівників відділу експорту. На оргтехніку планується витратити 8800 грн. Закупівля офісної техніки відбуватиметься у компанії „Комплекс”, яка зарекомендувала себе як надійний постачальник якісної техніки для дому та офісу із широкою сферою післяпродажного обслуговування та безкоштовною лінією консультацій.

Меблі для експортного відділу закуповуються у СП „Сігма”, яке пропонує широкий асортимент офісних меблів виробництва кращих європейських виробників. Вибір на цьому підприємстві пав тому, що ця компанія дає гарантію на свою продукцію 3 роки та забезпечує безкоштовну доставку та монтаж. Отже, загалом передбачається закупити серію меблів „ПРАКТИК” – це серія меблів, яким притаманний широкий асортимент виробів, багатоваріантність композицій, сучасна фурнітура, високоякісне ДСП різних кольорів. Ця серія блискуче доповнює та прекрасно вирішує завдання організації робочих місць на обмеженій площі. Багатофункціональність, практичність, композиційність серії дозволить створити неповторний офісний кабінет для експортного відділу. Отже, планується закупити: 2 комп’ютерні столи: стіл 19СТ49/50Р (ціна 1113 грн.) з розмірами 1400*1600*740, стіл 19СТ51/52Р за ціною 1161 грн. з розмірами 1400*1600*740; 3 шафи: шафа-гардероб 19ШГ13 по ціні 912 грн і з розмірами 820*420*1467, шафа з тонованим склом із підвісними полками для документів 19ШБ13 по ціні 1608 грн з розмірами 820*420*1467, тумба 19ТБ01 по ціні 912 грн. з розмірами 400*570*700; 2 крісла „Престиж” по ціні 195 грн. кожне, два крісла для відвідувачів „Візитор хром” по ціні 97,50 грн. кожне. Компанією СП „Сігма” передбачене виконання оббивки крісел у довільному кольорі, самі крісла мають зручне регулювання висоти сидіння,



нахилу та висоти спинки. Загальна вартість комплекту меблів становить 6291 грн. Крім того закуповується 2 телефонні апарати по 100 грн, жалюзі на вікна у сумі 400 грн. Для інтер'єру необхідні вазони та інші аксесуари (вази, картини на стіни, годинник та інші деталі інтер'єру) на суму 500 грн. Крім того передбачається виписка періодичних видань для експортного відділу, зокрема річна передплата періодичних видань на суму 600 грн. Загальна кошторисна вартість оформлення і облаштування приміщення складає 7991 грн.

3.2. Створення закордонного представництва ВАТ „Львівська пивоварня”

У міжнародній економічній діяльності велика кількість угод здійснюється не прямо, а за допомогою посередників та представників, без яких неможливо було б вирішити багато питань у підприємстві. Допомога представників використовується для:

- пошуку закордонного контрагента;
- підготовки і укладення угоди;
- супроводження товару в дорозі (транспортно-експедиційні послуги);
- страхування товарів при транспортуванні;
- виконання митних формальностей;
- проведення рекламних і інших заходів для просування товару на ринки інших країн;
- технічне обслуговування.

Одним із рекомендованих заходів для збільшення обсягів експортної діяльності ВАТ „Львівська пивоварня” та вирішення проблем щодо її розвитку є створення закордонного представництва. Структурно-логічна схема заходу щодо створення закордонного представництва ВАТ „Львівська пивоварня” наведена на рисунку 3.4.

Враховавши результати маркетингових досліджень підприємства, перспективним для ВАТ „Львівська пивоварня” є ринок Польщі, тому



підприємству доцільно створити закордонне представництво саме у цій країні. Перспективи виходу на ринок Польщі є: це перш за все нормативні документи, які прийняті між Україною та Польщею, а саме: Договір про співпрацю та співробітництво між Україною та Польщею з метою збільшення товарного обороту між двома країнами, угода про сприяння зовнішньоторгівельних відносин та угода про уникнення подвійного оподаткування. Варто зазначити, що представництво не буде окремою юридичною особою, а міжнародним відділом львівської пивоварні.



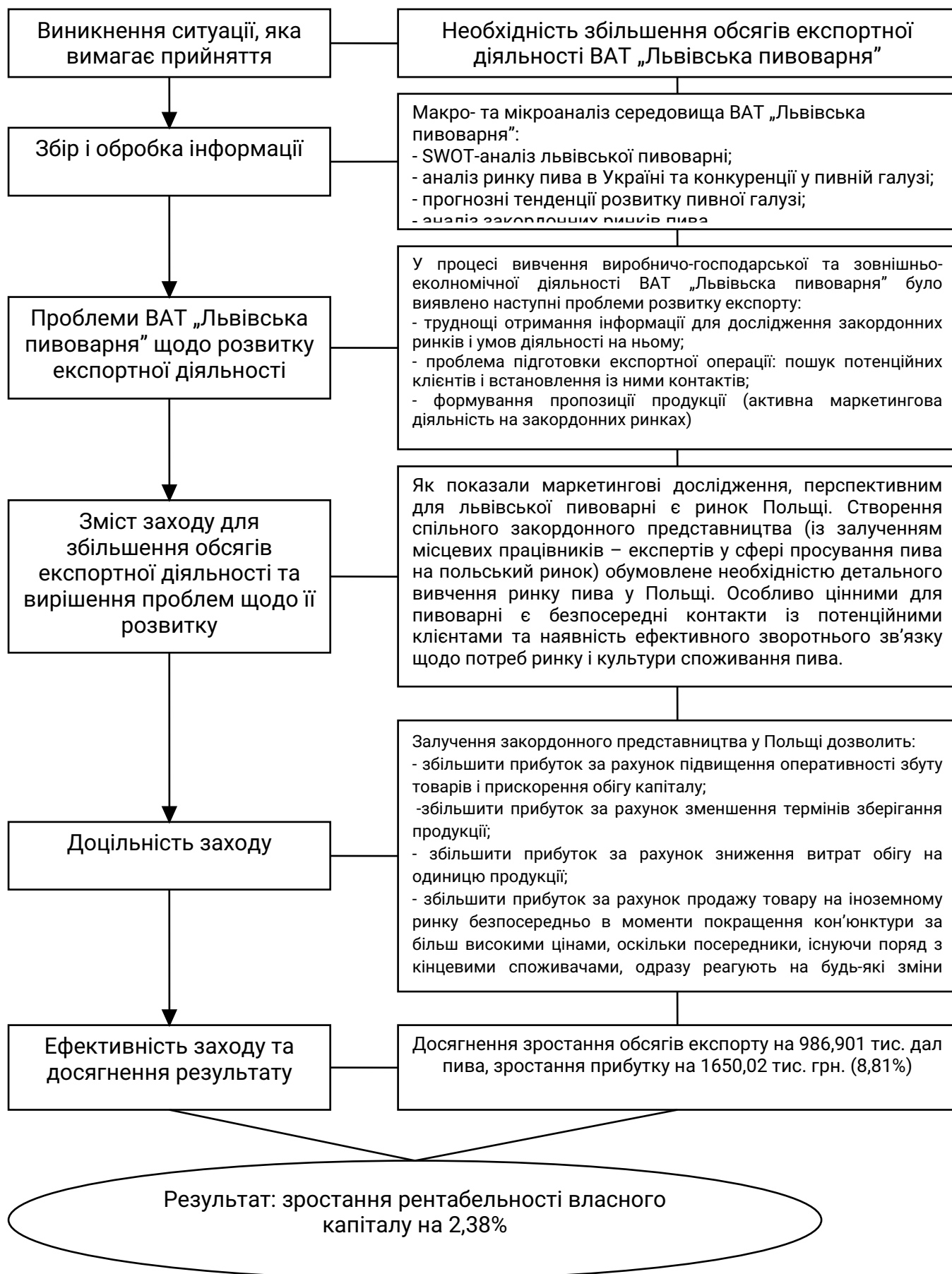


Рис. 3.4. Структурно-логічна схема заходу щодо створення закордонного представництва VAT „Львівська пивоварня”



Залучення представництва за кордоном дозволяє:

- збільшити прибуток за рахунок підвищення оперативності збуту товарів і прискорення обігу капіталу;
- збільшити прибуток за рахунок зменшення термінів зберігання продукції;
- збільшити прибуток за рахунок зниження витрат обігу на одиницю продукції;
- збільшити прибуток за рахунок продажу товару на іноземному ринку безпосередньо в моменти покращення кон'юнктури за більш високими цінами, оскільки посередники, існуючи поряд з кінцевими споживачами, одразу реагують на будь-які зміни попиту.

Закордонне представництво здійснюватиме такі види діяльності:

- гуртова і роздрібна торгівля;
- нагромадження інформації про будівництво, розширення потужностей, можливе розміщення замовлень;
- обробка офіційної інформації (газетної, телевізійної та ін.);
- участь в торгах від імені свого підприємства;
- контроль, допомога агентам підприємства, які діють у даній країні;
- здійснення технічної експертизи товарів;
- маркетингові дослідження;
- юридична оцінка ситуації;
- рекламування продукції тощо.

Присутність на польському ринку є дуже важливим з точки зору адаптування продукції ВАТ „Львівська пивоварня” до місцевого попиту, методів ціноутворення і збуту продукції, звичаїв і культури споживання пива у Польщі.

Представництво буде розташовуватися у місті Любліні (Польща). Для розміщення представників необхідно орендувати офісне приміщення, площею 35 метрів квадратних. Обладнати приміщення необхідно сучасними персональними комп'ютерами із наступними конфігураціями:



- AMD K7 Athlon – 1700XP, 256 DDR, HDD Seagate 40 Gb (7200), Geforse 2MX-400 64 Mb, CD ROM – 2337 ГРН.;
- INTEL CELERON – 1800 , Maxtor 128DDR, HDD Seagate 40 Gb (7200), Geforse 2MX-400 64 Mb, CD ROM 52*X– 1900 ГРН;
- AMDDuron– 1800XP, 256 DDR, HDD Seagate 40 Gb (7200), CD ROM – 2000 ГРН.

Крім системних блоків передбачається закупівля моніторів фірми Самсунг із діагоналлю 17 дюймів. Така конфігурація комп'ютерів забезпечуватиме ефективну роботу представництва. Крім того для забезпечення офісу сучасним офісним обладнанням передбачається виділити 3200 грн. для закупівлі принтера, сканера та ксерокса. На облаштування приміщення відповідно до сучасних стандартів офісного приміщення передбачається закупівля офісних меблів на суму 8789,5 грн. Меблі для офісу закупаються у СП „Сігма”, яке пропонує широкий асортимент офісних меблів виробництва кращих європейських виробників. Передбачена закупівля серії меблів „ПРАКТИК” – це серія меблів, яким притаманний широкий асортимент виробів, багатоваріантність композицій, сучасна фурнітура, високоякісне ДСП різних кольорів. Ця серія блискуче доповнює та прекрасно вирішує завдання організації робочих місць на обмеженій площі. Отже, планується закупити: 4 комп'ютерні столи - 19СТ09/08Р (ціна 1188 грн.) з розмірами 1200*740*740; 3 шафи: шафа-гардероб 19ШГ13 по ціні 912 грн і розмірами 820*420*1467, 2 шафи: відкрита 19ШД23 по ціні 633 грн з розмірами 820*420*1467, шафа 19ШД24 по ціні 807 грн. з розмірами 820*420*1819; панель відкрита 19ШД39 по ціні 613 грн. з розмірами 410*420*217000; 4 крісла „Престиж” по ціні 195 грн. кожне, 3 крісла для відвідувачів „Візитор хром” по ціні 97,50 грн. кожне. Загальна вартість комплекту меблів становить 8789,5 грн. Крім того закупається 2 телефонні апарати по ціні 100 та 150 грн, жалюзі на вікна у сумі 400 грн. Для інтер'єру необхідні вазони та інші аксесуари (вази, картини на стіни, годинник та інші деталі інтер'єру) на суму 500 грн. Загальна кошторисна



вартість оформлення і облаштування приміщення складає 24876,5 грн. Витрати на канцелярське приладдя становлять 2000 грн. на рік.

Крім того, для забезпечення працівників представництва сучасними засобами зв'язку необхідний зручний доступ до інтернету та телефонний зв'язок, на це передбачається витратити 6000 грн в рік.

Працівники представництва будуть знаходитися на повному утриманні ВАТ „Львівська пивоварня” і проживатимуть в країні збуту, тобто Польщі у місті Люблін. Оплата праці представників здійснюватиметься за комісійною формою (у відсотках від обсягів реалізації з фіксованим мінімумом заробітної плати). У штаті представництва будуть 4 особи, 3 із них - працівники львівської пивоварні та одна особа – польський громадянин. Керівник представництва, спеціалісти зі збуту, що будуть займатися маркетинговими дослідженнями польського ринку пива, транспортуванням, виконанням замовлень. Особливо цінним з точки зору внеску польського працівника у досягнення зростання експорту пивоварні має стати його досвід та контакти із місцевим населенням – потенційними клієнтами львівської пивоварні. Він забезпечуватиме зворотній зв'язок між потребами польських споживачів львівського пива та можливостями їх задоволення з боку українського виробника – львівської пивоварні. Крім того, передбачається найм фахівця у сфері розмитнення імпортованого до Польщі пива. Ще один працівник буде займатися збутовою діяльністю, формувати ціни на продукцію, канали розподілу та асортимент продукції. Загалом представництво буде збирати інформацію про можливе розміщення замовлення, обробляти офіційну інформацію (газетну, телевізійну), братиме участь у торгах від імені львівської пивоварні, контролюватиме та допомагатиме агентам львівської пивоварні, які діють у Польщі, проводитимуть маркетингові дослідження та просування торгової марки львівського пива. Керівник представництва керуватиме діяльністю представництва та здійснюватиме управління експортною діяльністю львівської пивоварні на польському ринку, крім того керівник



забезпечувати юридичну оцінку ситуації та здійснюватиме розробку контрактів на поставку пива. До його обов'язків також будуть входити участь у торгах від імені ВАТ „Львівська пивоварня”, контроль та допомога агентам підприємства, що діють у Польщі. Керівник представництва підпорядковуватиметься безпосередньо керівнику відділу експорту та генеральному директору ВАТ „Львівська пивоварня”. Заробітна плата керівника закордонного представництва – 3510 грн. Інші працівники матимуть 2952 грн та комісійну надбавку за збільшення обсягів реалізації. Фонд заробітної плати становитиме 154392 грн., відрахування із фонду становитимуть 60274,636 грн. Для оренди офісного приміщення, а також забезпечення нормальних житлових умов українських працівників передбачається виділити 47400 грн. на рік (26400 грн. – для оплати оренди і комунальних платежів офісного приміщення, 2100 грн. – на оренду житлових приміщень). На відрядження працівникам представництва передбачається виділення 1500 грн.

На даний момент „Львівська пивоварня” співпрацює із агентами у республіці Польща. Вони перебувають у трудових відносинах із пивоварнею, але діють самостійно на основі агентської угоди. Агентські операції передбачають доручення однієї сторони – принципалом – „Львівської пивоварні”, іншій стороні – агенту, здійснювати юридичні угоди із польськими клієнтами. Агенти активно шукають споживачів і сприяють угоді, але самі вони контракти на купівлю не укладають. Ось чому закордонне представництво повинне взяти на себе зобов'язання щодо укладення контрактів на поставку пива до Польщі, а також юридичної підтримки агентів.

Важливими порадами для „Львівської пивоварні” щодо здійснення експортних партій пива до Польщі є рекомендації, які дає американська компанія „Minnesota Mining and Manufacturing Co.” (3M) [35, с. 602-603] – одна з найбільших багатонаціональних компаній світу, яка зробила собі славу і визнання за рахунок значних обсягів експорту. Відповідно до її



рекомендацій ВАТ „Львівська пивоварня” необхідно:

- 1) Виходити на закордонний ринок у невеликих масштабах, задля зниження ризику вивчати причини невдач/успіху товару на цьому ринку;
- 2) При успішному початку експорту до Польщі пивоварні необхідно розширювати асортиментний ряд продукції. Уцьому напрямі є певні успіхи, зокрема у травні 2004р. ВАТ „Львівська пивоварня” випустила у світ новинку – новий сорт пива „Львівське без фільтрації”, яка дає можливість дати гідну відповідь сучасним вимогам ринку і водночас відродити давні технології пивоваріння;
- 3) Наймати місцевих агентів з питань стимулювання продажу товарів підприємства. Пивоварня планує найняти місцевих громадян – поляків - спеціалістів у сфері продажу пива, оскільки вони набагато краще від українців знають, як торгувати цим напоєм у своїй країні.

Особливо ретельно треба підійти до підбору кадрів, адже від правильного вибору працівників залежить ефективність організації. Підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Це є досить складний та дорогий процес. Процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку робиться оголошення у спеціалізованій пресі про необхідні кандидатури для ВАТ „Львівська пивоварня”. Зокрема чоловіка або жінку віком до 45 років на посаду керівника відділу експорту із вищою економічною освітою, досвідом роботи не менше 10 років у сфері ЗЕД, із них не менше 5 на керівній посаді. На посаду фахівця ЗЕД та міжнародного права – чоловік або жінка до 45 років, вища економічна та юридична освіта, досвід роботи не менше 10 років у сфері експортно- імпорتنих операцій. Для закордонного представництва необхідні наступні працівники: на посаду керівника представництва у Польщі - особа до 45 років із вищою



економічною та юридичною освітою, фахівцем ЗЕД та міжнародного права, із досвідом роботи не менше 10 років на керівній посаді, який добре володіє польською мовою; крім того, два спеціалісти зі збуту із досвідом роботи у сфері збутової діяльності пива не менше 5 років та високим рівнем знань польської мови.

Після сформованих вимог до претендентів на відповідні посади проводиться підбір персоналу: попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу і генеральним директором; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку. За їх результатами керівник підприємства, разом із менеджером з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу.

Процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає:

- аналіз заяв на конкретні робочі місця, професії та посади спеціалістів і керівників;
- вивчення документів та інформації з попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата;
- співбесіду з кандидатом (досвід роботи на посаді чи за фахом, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);
- проведення, у разі необхідності, тестування і оцінювання якостей кандидата (відповідає вимогам робочого місця; може працювати після додаткового навчання);
- оформлення на робоче місце: складання характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладення контракту, видання наказу щодо прийому на роботу.

Рішення про прийняття чи неприйняття претендента приймається директором з адмін питань та персоналу. Основними правилами остаточного підбору є:



- вибір працівників, які найбільше підходять даному підприємству;
- забезпечення перевищення ефекту над затратами;
- збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових людей;
- покращення морально-психологічного клімату.

Обраному кандидату служба персоналу пропонуватиме оформити відповідні документи, якими можуть бути трудовий договір або трудовий контракт.

Трудовий договір оформляється наказом адміністрації на основі форми Т-1, яку готують працівники відділу кадрів в одному примірнику і підписуються директором з адмінпитань та персоналу. Наказ оголошується працівникові під розписку до початку роботи. На основі наказу заповнюється особова картка працівника за формою Т-2, потім робиться відповідний запис у трудовій книжці, відкривається особовий рахунок або відповідний документ у бухгалтерії [54, с.76-88].



Рис.3.5 Процес прийому працівника на постійну роботу

У наказі встановлюється термін випробування для перевірки відповідності працівника його обов'язкам. Цей термін на ВАТ „Львівська



пивоварня” становить 3 місяці. У цей термін на працівника поширюються дії законів про працю. Якщо працівник зарекомендує себе з позитивної сторони і буде відповідати вимогам очолюваної посади після закінчення випробувального терміну він продовжує працювати і вважається прийнятим на роботу.

Контрактна форма трудового договору є основою у всіх країнах світу, тому працівників для закордонного представництва будемо набирати за контрактною формою. Відповідно до ст.21 Кодексу Законів про працю України, контракт є особливою формою трудового договору, в якому термін його дії, права, обов’язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, встановлюються за згодою сторін. У контракті будуть точно обумовлені місце, рід і термін роботи, режим праці та відпочинку, технічне забезпечення праці, відповідальність за невиконання обов’язків, збереження комерційної таємниці. Контракт на відміну від трудового договору, оформлятиметься письмово у двох примірниках, і на його основі видається наказ директора з адмінпитань та персоналу. Одночасно працівника будуть знайомити з умовами праці, колективним договором, правилами внутрішнього розпорядку. Фактичним зарахуванням працівника до складу персоналу організації вважається час підписання контракту (договору). Контракт є завжди строковим, тому із працівниками представництва він буде підписаний на рік.

Організаційні питання щодо впровадження заходів для підвищення обсягів експортної діяльності ВАТ „Львівська пивоварня” подані вище, а тепер доцільно звернутися до розрахунку їх ефективності та досягнення запланованих результатів.

Отже, внаслідок запровадження цих двох заходів, зокрема створення експортного відділу та закордонного представництва, обсяги експорту від першого заходу зростуть на 802,358 тис. дал, тобто на 7,43%, обсяги експорту від запровадження другого заходу зростуть на 986,901 тис дал,



тобто на 9,14%. Львівська пивоварня понесе витрати, які згруповані за елементами витрат у додатку В. У таблиці 3.2 поданий приріст умовно-постійних та умовно-змінних витрат ВАТ „Львівська пивоварня” у зв’язку із запровадженням заходів.

Таблиця 3.2

Витрати ВАТ „Львівська пивоварня” до і після впровадження заходів, тис. грн.

Заходи	Приріст умовно-постійних витрат	Приріст умовно-змінних витрат	Приріст загальних витрат
1. Створення експортного відділу.	61,289	50,000	111,289
2. Створення закордонного представництва	108,102	209,372	317,474

Доцільно проаналізувати як змінилися показники економічного зростання внаслідок запровадження описаних вище заходів (див. табл.3.3)

Таблиця 3.3

Показники економічного зростання ВАТ „Львівська пивоварня” до і після впровадження заходів

Показники економічного зростання	Фактичні до запровадження заходів	Після впровадження першого заходу	Після впровадження другого заходу	Зміна показників у результаті впровадження	
				першого заходу	другого заходу
Валовий дохід, тис.грн.	202403	217441,54	220902,63	+15038,54	+18499,63
Балансовий прибуток, тис.грн.	18726	20068,74	20241,19	+1342,74	+1515,19
Активи, тис.грн.	196678	196694,19	196704,877	+16,191	+26,877
Власний капітал, тис.грн.	69560	69560	69560	-	-

Продовження таблиці 3.3

Кредиторська заборгованість, тис.грн.	2512	2512	2512	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	26,92	28,85	29,1	+1,93	+2,18
Рентабельність активів, %	9,52	10,20	10,29	+0,68	+0,77
Рентабельність виготовленої продукції, %	10,20	10,17	10,09	-0,03	-0,11



Капіталовіддача реалізованої продукції, %	290,98	312,6	317,57	+21,62	+26,59
Повна собівартість продукції, тис.грн.	183677	197372,8	200661,41	+13695,8	+16984,44

Отже, із таблиці 3.3 видно, що збільшення обсягів експортної діяльності ВАТ „Львівська пивоварня” зумовить зростання рентабельності власного капіталу на 4,11%. Проте підприємство внаслідок збільшення за прогнозами своїх обсягів виробництва на 3,956 млн. дал може виковикористати ефект масштабу виробництва. Ефект масштабу передбачає зниження собівартості одиниці продукції за рахунок зниження витрат на закупівлю сировини і матеріалів у більших кількостях, економію сировини за рахунок економії палива та енергії, а також зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції. Крім того спрацьовує ефект досвіду – зниження умовно-змінних витрат на одиницю продукції - підвищення потужностей обладнання, заміна його на економічне дозволяє знижувати непередбачувані втрати, зумовлені недосконалістю виробничого процесу, крім того зникає необхідність його багаторазового ремонту та простоїв.

Отже, внаслідок підвищення обсягів виробництва пива виявляються резерви зниження собівартості на весь обсяг продукції, в тому числі і на продукцію, що йде на експорт. Зокрема, зниження собівартості продукції є одночасно резервом збільшення прибутку підприємства. Знайдемо резерви зниження собівартості продукції ВАТ „Львівська пивоварня”, розрахунки зростання резерву проводяться за формулою: $\Sigma PЗ = Cм (Pф + \Delta P)$,

де $\Sigma PЗ$ – резерв зростання прибутку;

$Cм$ – можливе зниження витрат на 1 грн. продукції;

$Pф$ – фактично реалізована продукція за звітом;

ΔP – можливе зростання обсягу реалізації.

Отже, щоб досягнути згідно поставленого у роботі завдання зростання прибутку, через нього і рентабельності власного капіталу необхідно знайти можливе зниження витрат на 1 грн. декалітра пива: $Cм = 244,45 / (10800 + 3596)$. $Cм = 0,017$ грн. / дал. Зниження собівартості на 2 копійки з кожної



гривні декалітра пива аналогічне зниження собівартості пива на 1,7% призведе до зростання прибутку на 244,45 тис.грн., відповідно знизиться і собівартість експортної продукції. Зокрема, собівартість експортних поставок до Польщі знизиться до 200526,61 тис. грн., собівартість експорту, що здійснюватиме експортний відділ пивоварні знизиться до 197263,18 тис. грн. (див. табл.3.4)

Таблиця 3.4

Зміна показників ВАТ „Львівська пивоварня” у результаті впровадження заходів та зниження собівартості за рахунок ефекту масштабу виробництва

Показники економічного зростання	Фактичні до запровадження заходів	Після впровадження першого заходу	Після впровадження другого заходу	Зміна показників у результаті впровадження	
				першого заходу	другого заходу
Валовий дохід, тис.грн.	202403	217441,54	220902,63	+15038,54	+18499,63
Балансовий прибуток, тис.грн.	18726	20178,36	20376,02	+1452,36	+1650,02
Активи, тис.грн.	196678	196694,19	196704,877	+16,191	+26,877
Власний капітал, тис.грн.	69560	69560	69560	-	-
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	2512	2512	2512	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	26,92	29,00	29,29	+2,08	+2,38
Рентабельність активів, %	9,52	10,26	10,36	+0,74	+0,84
Рентабельність виготовленої продукції, %	10,20	10,23	10,16	+0,03	-0,04
Капіталовіддача реалізованої продукції, %	290,98	312,6	317,57	+21,62	+26,59
Повна собівартість продукції, тис.грн.	183677	197263,18	200526,61	+13586,18	+16849,61

Як видно із таблиці 3.4, за допомогою впроваджених заходів щодо збільшення обсягів експорту продукції та збільшення обсягів виробництва ВАТ „Львівська пивоварня” рентабельність власного капіталу підприємства зросте на 4,46% і становитиме 31,38%.

Тепер знайдемо економію на умовно-постійних витратах підприємства



від запровадження кожного окремого заходу (див. табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Розрахунок економії на умовно-постійних витратах ВАТ „Львівська
пивоварня”

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження першого заходу	Після впровадження другого заходу
Умовно-постійні витрати, тис. грн.	54111,2	54172,489	54219,301
Умовно-змінні витрати, тис. грн.	129565,8	143090,7	146307,31
Повна собівартість, тис. грн.	183677	197263,18	200526,61

Економія на умовно-постійних витратах від запровадження заходу щодо створення експортного відділу:

Ек. УПВ 1 = $18367 \cdot 0,0743 \cdot 0,2946 = 4020,4654$ тис.грн.

Економія на умовно-постійних витратах від запровадження заходу щодо створення закордонного представництва:

Ек. УПВ 2 = $183677 \cdot 0,0914 \cdot 0,2946 = 4945,7674$ тис.грн.

Економія на умовно-змінних витратах розрахована нижче:

Ек. УЗВ 1 = $(129565,8 / 10800) \cdot 802,358 = 9625,728$ тис.грн.

Ек. УЗВ 2 = $(129565,8 / 10800) \cdot 986,901 = 11839,686$ тис.грн.

Загальна економія на собівартості розрахована від запровадження першого заходу:

ЕК. соб 1 = $4020,4654 + 9625,728 = 13646,193$ тис. грн.

Загальна економія на собівартості розрахована від запровадження другого заходу:

ЕК соб 2 = $4945,7674 + 11839,686 = 16785,453$ тис. грн.

Отже, рекомендовані заходи щодо зростання експортної діяльності ВАТ „Львівська пивоварня”, а саме створення експортного відділу та



закордонного представництва у республіці Польща зумовлять збільшення обсягів експорту у 2,37 рази, що забезпечить зростання балансового прибутку на 16,57% та зростання рентабельності власного капіталу на 4,46%.

ВИСНОВКИ



Входження у світову економічну діяльність є досить важким і довгим процесом для кожної національної економіки і кожного підприємства зокрема. Те, що шлях національної замкнутості, ізоляції від системи міжнародного поділу праці – безперспективний, є доволі очевидним висновком і не потребує вагомих доказів.

Провівши аналіз стану виробничо-господарської діяльності ВАТ „Львівська пивоварня”, дослідивши тенденції і закономірності зміни економічних показників за період 1999-2003 рр. можна зробити висновок, що львівська пивоварня вийшла на показники, які незаперечно свідчать про стрімке зростання виробництва.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони ВАТ „Львівська пивоварня”, врахувавши всі проблеми та труднощі, викликані як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, дослідивши стан і перспективи розвитку ринку пива в Україні, а також тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності львівської пивоварні, виявлено значні експортні можливості цього підприємства.

З огляду на стратегічну привабливість закордонних ринків, вивчення попиту і пропозиції, а також культури споживання пива на цих ринках, рекомендованою стратегією збільшення обсягів експорту ВАТ „Львівська пивоварня” є вихід підприємства на польський ринок. Подальша адаптація львівської пивоварні до вдосконалення зовнішньоторгівельних відносин мислиться на шляху створення власного експортного відділу і закордонного представництва у місті Любліні (республіка Польща).

Провівши економічне обґрунтування заходів щодо стимулювання експортної діяльності, ми бачимо, що збільшення обсягів експорту пива ВАТ „Львівська пивоварня” у 2,37 рази забезпечить зростання балансового прибутку на 16,57% та зростання рентабельності власного капіталу на 4,46%.

Чи зможе львівська пивоварня завоювати закордонні ринки



покаже майбутнє.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ЗУ „Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16.04.1991 року №956-XII.
2. ЗУ „Про оподаткування прибутку підприємств” від 22.05.1998 року №9791/10/16-1217.
3. ЗУ „Про Єдиний митний тариф” від 05.02.1992 року №2097-XII.
4. ЗУ „Про податок на додану вартість” від 03.04.1997 року №168/97.
5. ЗУ „Про порядок здійснення розрахунків у іноземній валюті” від 23.09.1994 року №185/94-ВР.
6. ЗУ „Про внесення змін до ЗУ „Про зовнішньоекономічну діяльність” від 20.11.2003 №1315-IV
7. ЗУ „Про внесення змін до ЗУ „Про зовнішньоекономічну діяльність” від 20.11.2003 №1294-IV
8. ЗУ „Про внесення змін до ЗУ „Про охорону праці” від 25.11.2003 №1331-IV
9. Декрет КМУ „Про систему валютного регулювання і валютного контролю” від 19.02.1993 року №15-93.
10. Декрет КМУ „Про систему валютного регулювання і валютного контролю” від 19.02.1993 року № 15-93.
11. Постанова КМУ „Положення про вантажну митну декларацію” від 09.06.1997 року №574.
12. Постанова КМУ та НБУ „Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів, і типові форми захисних застережень до зовнішньоекономічних договорів, які передбачають розрахунки у іноземній валюті” від 21.06.1995 року №444.
13. Постанова Правління НБУ „Про введення обов’язкового продажу надходжень в іноземній валюті на користь резидентів - юридичних осіб” від 04.09.1998 року №349.
14. Постанова Правління НБУ „Правила здійснення операцій на міжбанківському валютному ринку України” від 18.03.1999 року №127.
15. Постанова КМУ „Правила використання готівкової іноземної валюти на території України” від 26.03.1998 року №119.
16. Положення НБУ „Про кредитування” від 28.09.1995 року №246.



17. Постанова Правління НБУ „Положення про порядок ліцензування банків в Україні” від 27.03.1996 року №77.
18. Постанова Правління НБУ ”Про порядок здійснення операцій з чеками в іноземній валюті на території України” від 29.12.2000 року №520.
19. Постанова КМУ "Про сприяння зовнішньоекономічній діяльності" від 14.04.1999 року N593.
20. Постанова КМУ „Про утворення Комісії з питань удосконалення законодавства у сфері ЗЕД” від 07.04.2003 року №484.
21. Постанова КМУ „Про затвердження Порядку збільшення строку пред’явлення та продовження строків декларування митному органу товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України” від 26.03.2003 року №377.
22. Постанова КМУ „Про внесення змін до Положення про ВМД” від 04.02.2004 №111
23. Програма стимулювання експорту продукції, схвалена розпорядженням КМУ від 26 жовтня 2001 р. №498-р.
24. Указ Президента України „Про застосування Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів” від 04.10.1994 року № 567/94.
25. Указ Президента „Про облік окремих зовнішньоекономічних договорів (контрактів) в Україні” від 27.01.1996 року №73/96.
26. Указ Президента України від „Про деякі заходи щодо розвитку туристичної та курорто-рекреаційної сфер України” від 11.03.2003 року №207/2003.
27. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989
28. Бедрій Я.І., Джгирей В.С., Кидасюк Л.І., Огринський П.І., Дембіцький С.І. Охорона праці: Навч. пос. – Львів: ПТВФ „Афіша”, 1997 – 258 с.
29. Василенко Ю. Перебіг експорту при девальвації національної валюти // Економіст.- 2002.- №8.- С.46-51
30. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник для вузов / Л.Е.Стровский, С.К.Казанцев, Е.А.Паршина и др., Под ред. проф Л.Е.Стровского.- 2-е изд., перераб и доп.-М.: ЮНИТИ, 1999.-823с.
31. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование. Учебное пособие для студентов высших учебных



заведений. Донецьк, „Донеччина”, 1999.- 545с.

32. Вплив глобалізації на формування та розвиток зовнішньоекономічних зв'язків України. – К., 2002.

33. Гандзюк М.П., Желібо Є.П., Халімовський М.О. Основи охорони праці: Підр. для студ. вищих навч. закладів за ред. М.П. Гандзюк. – К.: Каравела, 2004 – 408 с.;

34. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі – К.: Наукова думка, 1998.-390с.

35. Гіл, Чарльз В.Л. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Ткачук. – К.: Видавництво Соломії Павличко „Основи”, 2001. – 856 с.

36. Дегтярева О.И., Полянова Т.Н., Саркисов С.В. Внешнеэкономическая деятельность: Учеб. пособие.-2-е изд.-М.: Дело, 2000.-320с.

37. Джон Д.Дэниельс, Ли Х.Радеба. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994

38. Денисенко М. Можливості активізації інвестування в сучасних умовах // Економіка України.- 2003.- №1.- С.23-31.

39. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.

40. Жидецький В.Ц. Основи охорони праці: Підр. – Львів: Афіша, 2002. – 320 с. ;

41. Захарій Ю. Державне субсидування експорту як інструмент зовнішньоторгівельної політики // Зовнішня торгівля.- 1999.- №1-2.- С.188-190.

42. Зовнішня торгівля товарами за 2001 рік // Welcome.- 2001.- № 12.-С.23-35.

43. Зовнішня торгівля України за відповідні роки. – К.: Держкомстат України, 2003.

44. Карбованик С.М. Фінансова підтримка малого та середнього бізнесу у сфері зовнішньої торгівлі // Фінанси України, 2002, №7. – С. 58-65.

45. Киреев А.П. Международная экономика. В 2-х томах. Науч. пособие для вузов.-М.: Международные отношения, 1998.-416с.

46. Кириченко О., Кавас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вид. 2-ге, доп.- К.: Вид. дім "Фінансист", 2000.-650с.

47. Козик В.В., Панкова Л.А., Григор'єв О.Ю. , Босак А.О. Міжнародна



економіка та міжнародні економічні відносини: Практикум.-К.: Вікар, 2003.- 368с.

48. Козик В.В., Панкова Л.А., Даниленко Н.Б. Міжнародні економічні відносини: Навч.посібник для студентів економічних спеціальностей. Львів: В-во ДУ „Львівська політехніка”, 1999.-267с.

49. Клочко В.П. Зовнішньоторгівельні відносини України в умовах посилення інтеграційних зв'язків // Актуальні проблеми економіки, 2003, №11(29). – С.141-153.

50. Кондрачук В., Кондратюк Т. Державна підтримка експорту малих та середніх підприємств в умовах глобалізації ринкового господарства // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України, 2001, №3. – С.163-169.

51. Кредісов А. Виробити і продати. Щодо стратегії просування національного експорту на світові ринки // Політика і час.- 1998.- №4.- С.16-23.

52. А.Кредісов, В.Бабенко. Політика стимулювання експорту та її інструменти // Економіка України, 2003.- №2.- С.4-12.

53. Кредісов А., Дерев'яненко О. Конкурентоспроможність країни та стратегія просування її експорту на світовому ринку // Економіка України.- 1997.- №5.- С.54-61.

54. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: „Кондор”. – 2003. – 296 с.

55. Крючкова І. Структурні зрушення у зовнішній торгівлі України: тенденції та перспективи // Вісник НБУ, 2004, №2. – С.3-6

56. Кульпінський С. Зовнішні чинники впливу на експорт // Вісник НБУ. – 2002. - №5. – С.59-63

57. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И.-СПб: Питер, 2001.-576с.

58. Міжнародна економіка. Збірник наукових праць інституту економіки і міжнародних відносин НАН України. – Вип. 33. – К., 2002.

59. Міжнародна економіка. Підручник (за ред Румянцева А.П.). К.: „Знання-Прес”, 2003, 447с.

60. Мировая экономика: Учебник / Под ред.проф. А.С.Булатова.-М.: Юристъ, 2000.-736с.

61. Непомняща Т.С. Стимулювання експортної діяльності підприємств



- малого та середнього бізнесу // Актуальні проблеми економіки, 2004, №2(32). – С.146-154.
62. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: - К.: КНЕУ, 2003. – 948с.
63. Правила безпеки при виробництві пива, солоду та безалкогольних напоїв. За ред. Сазонова А.П. – К.: „Основа”, 1997 – 297 с.
64. Плотніков О.В. Ultima ratio економічних реформ.- К.: Кондор, 2003.
65. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. Под ред и с предисловием В.Д. Щетинина.-М.: Международные отношения, 1993.
66. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: Учебно-практическое пособие.-М.: ИВЦ «Маркетинг», 1999.-208с.
67. Рубан А. Про деякі питання і тенденції сучасної зовнішньої торгівлі України // Економіка України.- 2000.- №7.- С.66-69.
68. Скрипник М. Шляхи стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу // Економіка. Фінанси. Право, 2002, №6.- С. 34-37.
69. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти. Навч. посібник. За наук. ред. Р.В. Фецура – 2-е вид. оновлене і доповнене. – Львів: „Інтелект – Захід”, 2003. – 576 с.
70. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи). Інститут економічного прогнозування; за ред. Акад. НАНУ В.М.Гейця. – К.: Логос, 1999. – 500 с.
71. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навчальний посібник / Під заг.ред. А.І.Кредісова / Пер з рос.Н.Кіт, К.Серажим.-К., 1998.-448 с.
72. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навчальний посібник: 2-ге вид., випр. і доп. / За заг.ред. А.І.Кредісова.-К.: ВІРА-Р, 2002.-552с.
73. Фурман В. М. Страхування ризиків зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. // Фінанси України.-2004. - №4. – С. 120-127
74. The 2003 A.T. Kearney / FOREIGN POLICY Magazine Globalization Index. Country Detail.— <http://www.foreignpolicy.com/issue-janfeb-2003/countrydetail.php>.
75. Конкурентоспособность Украины ухудшается // <http://context-ua.com/articles/macroeconomy/11451.html>



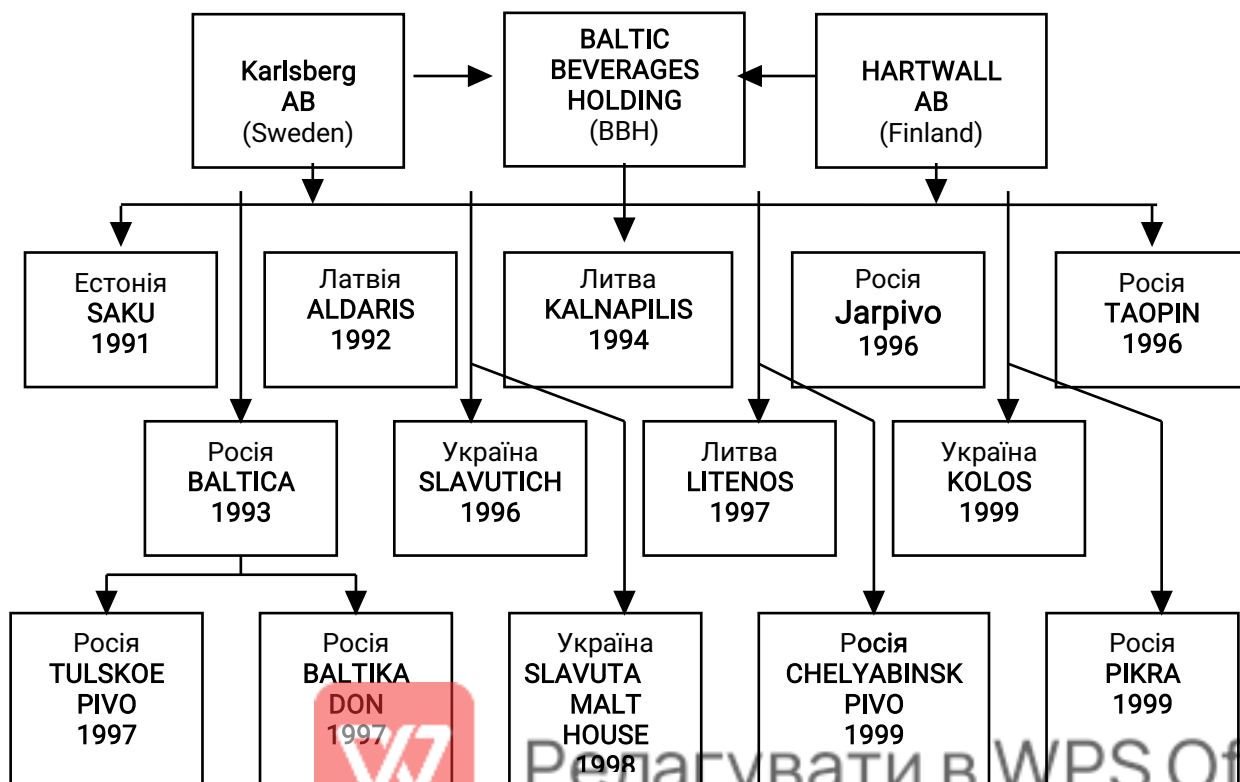
76. <http://www.agroperspectiva.com>
77. <http://www.analitik.org>
78. <http://www.beermir.com>
79. <http://www.brama.com/business>.
80. <http://www.business.kiev.ua/i534/a17090>
81. <http://www.kmu.gov>
82. <http://www.kreschatic.kiev.ua>
83. <http://www.piwo-ua.narod.ru>
84. <http://www.state.gov>
85. <http://www.uceps.com.ua>
86. <http://www.ukragroportal.com>
87. <http://www.ukrbeer.kiev.ua/news/articles>
88. <http://www.ukrdzi.com.ua>
89. <http://www.ukrstat.gov.ua>
90. Engelhard J. Exportfoerderung: Exportentscheidungsprozesse und Exportfoerderung. Wiesbaden, Gabler, 1992.
91. Glastetter W. Aussenwirtschaftspolitik, 2.Aufl., Koeln, 1979, s. 144;
92. Henzler R. Ausfuhrfoerderung, in: Seischab H., Schwantag K. (Hrsg.), Handwoerter-buch der Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1956, s. 311;
93. Lefevre D. Staatliche Ausfuhrfoerderung und das Verbot wettbewerbsverfaelschender Beihilfen im EWG – Verlag. Baden-Baden, 1977, s. 30;
94. Munzert R. Exportfoerderung im Vergleich: Frankreich – Deutschland. Deutsch – Franzoesische Industrie- und Handelskammer. 1. Auflage 1997. Bielefeld, Bertelsmann, 1997, s. 1-2;
95. Stroebele W. Aussenwirtschaft: Einfueherung in Theorie und Politik. 2., ueberarb. Aufl. Muenchen; Wien, Oldenbourg, 2000.
96. Wilitzki G. Funktionelle Ausfuhrfoerderung, Diss. Berlin, 1963, s. 13;



ДОДАТКИ

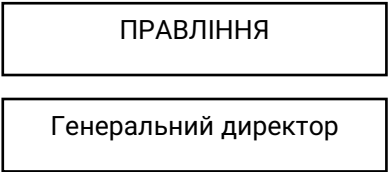
Додаток А

Організаційна структура концерну BBH





Додаток Б
Структурна схема ВАТ „Львівська
пивоварня”



Директор з
виробництва

Технічний
директор

Директор з
фінансів

Директор з адміністративних та
персоналу

Головний
технолог

Головний
механік

Менеджер
з проекту

Головний
енергетик

Менеджер
з
постачання

Менеджер
з екон.
проектів

Відділ
кадрів

Бренд-
менедже
р

ІТ менед
-жер

Менед-
жер з
логістик
и

Варильний
цех

РМЦ

Відділ
реконструк-
ції

Служба
автоматики

Відділ
постачання

Фінансово-
економ.
відділ

Відділ праці
та зарплати

Консульта
нт з
економ.
безпеки

ІТ департ
амент

Склад
ПТ і ГП

Технологіч
ний цех

Механіки
основн. в-
ва

РБЦ

ЕРЦ

Транспорт-
ний цех

Головний
бухгалтер

Секретаріат

Юридични
й відділ

Цех наливу
пива в
пляшки

Охорона
праці

Метролог

ХКЦ

Склад
сировини

Бухгалтері
я

Канцелярія

Охорона і
ЦО

Цех наливу
пива в кеги

Парослови
й цех

Матеріаль-
ний склад

П-во громад-
ського
харчування

Виробнича
лабораторі
я

Завгосп

Виробничи
й відділ

Медпункт

