

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

ЛУЦИК ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 339.944

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАМІЩЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ
ЗВ'ЯЗКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ
(НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ОБОЛОНЬ»)**

8.03060104

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

АВТОРЕФЕРАТ
дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня
"МАГІСТР"

Київ – 2016

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В ситуації незбалансованості економіки України і її повільної структурної перебудови постає проблема переходу на нову модель розвитку господарства, де пріоритетними є науково-технічна галузь та високотехнологічна промисловість, що базується на енерго- і ресурсозбегігаючих технологіях. В умовах підвищення значущості зовнішнього середовища для економічного розвитку все більш актуальним є визначення стратегічних орієнтирів зовнішньоекономічної діяльності, тим паче в нинішній економіко-політичній ситуації, яка залишається нестійкою.

Диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків повинна бути пріоритетною стратегією держави, яка спрямована на досягнення високої ефективності економіки, належного соціально-економічного розвитку країни, забезпечення національних економічних інтересів, а також гарантування енергетичної, продовольчої та екологічної безпеки держави. Напрямки розвитку зовнішньоекономічних зв'язків повинні регулюватися державою і сприяти структурній перебудові їх виробничого потенціалу, залученню іноземних інвестицій, розвитку спільного підприємництва.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного заміщення зовнішньоекономічних зв'язків підприємств досліджувалися в працях зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема Іванюти С.М., Дроздова Г. М., Козак Ю. Г., Кредісова А. І., Циганкової Т. М. та ін.. Зазначені вчені зробили вагомий внесок у вирішення наукових завдань даної проблематики, однак їхня увага переважно була зосереджена на вирішенні питань, пов'язаних із схемою проведення оцінки заходів стосовно раціоналізації процесу прямого іноземного інвестування, тоді як актуальні проблеми обґрунтування і реалізації системного підходу у формуванні зовнішньоекономічних зв'язків підприємства залишилися поза тематикою їх дослідження.

А оскільки виникнення та поширення кризових процесів у соціально-політичній обстановці створюють бар'єри для розвитку економіки України на мікро- та макрорівнях, то це вимагає розробки ефективних механізмів зміни

усталених зовнішньоекономічних зв'язків. В довгостроковій перспективі необхідно перенаправити та диверсифікувати ризиковані зовнішньоекономічні зв'язки шляхом сприяння інвестиціям, оптимізації державної політики та стимулювання фірм до підвищення рівня конкурентоспроможності. Оскільки така стратегія вимагає часу для її розробки та реалізації, необхідні короткострокові заходи, направлені на захист економічного базису та потенціалу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська робота є елементом ініціативної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту: «Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в рамках інтеграції в світовий економічний простір» (номер державної реєстрації №0114U001132).

Метою дипломної роботи є дослідження стратегічних напрямів заміщення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства в умовах кризи на прикладі ПАТ «Оболонь».

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність і значення поняття «зовнішньоекономічні зв'язки»;
- дослідити показники ефективності та здійснити аналіз поточного стану фінансово-господарської діяльності ПАТ «Оболонь» та організаційно-управлінську структуру підприємства;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- визначити конкурентні позиції ПАТ «Оболонь» на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- на основі проведених досліджень та розрахунків визначити напрямки вдосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- оцінити фінансову ефективність запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження даної роботи є процеси формування та забезпечення стратегічних напрямів заміщення зовнішньоекономічних зв'язків ПАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та практичних засад формування зовнішньоекономічних зв'язків підприємства ПАТ «Оболонь».

База дослідження – ПАТ «Оболонь», що знаходиться в м.Київ за адресою, вул. Богатирська 1.

Методи дослідження. У процесі роботи використані наступні методи: статистичного аналізу, системного підходу, графічний, логічного узагальнення, методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці пропозицій стосовно стратегічних напрямів заміщення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства на основі збалансованої системи розвитку партнерських відносин з контрагентами в кризових умовах діяльності організації. Основні результати, які були отримані в процесі вирішення поставлених завдань та становлять наукову новизну дослідження, полягають у пропозиції створення спільного підприємства з виготовлення і розливу пивоварної продукції з подальшою можливістю відновлення втрачених зарубіжних ринків та диверсифікації схем взаємодії із зовнішньоекономічними партнерами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було опубліковано дві наукові праці, результати яких доповідалися на: VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління».

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» на тему «Стратегічні напрями заміщення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства в умовах кризи (на прикладі ПАТ «Оболонь»)» містить 103 сторінки, 25 таблиць, 20 рисунків, 9 формул. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми роботи, сформульовано мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів і запропонованих рекомендацій.

У першому розділі — «Теоретичні основи заміщення стратегічних зовнішньоекономічних зв'язків підприємства в умовах кризи» — під час теоретичного дослідження було визначено сутність поняття «зовнішньоекономічні зв'язки» та визначено передумови формування конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку, також було проаналізовано методи виходу підприємства на зовнішній ринок.

Міжнародні економічні відносини проявляються в різних формах, серед яких основне місце займають:

- 1) міжнародна торгівля;
- 2) науково-технічне співробітництво;
- 3) співпраця з міжнародними валютними і кредитно-фінансовими організаціями;
- 4) створення спільних підприємств з іншими країнами;
- 5) спеціалізація і кооперування виробництва;
- 6) міграція та міжнародний рух робочої сили.

В свою чергу, процес розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок складається з послідовних етапів (рис. 1), які повинні враховувати досвід інших компаній при експансії даного регіону.

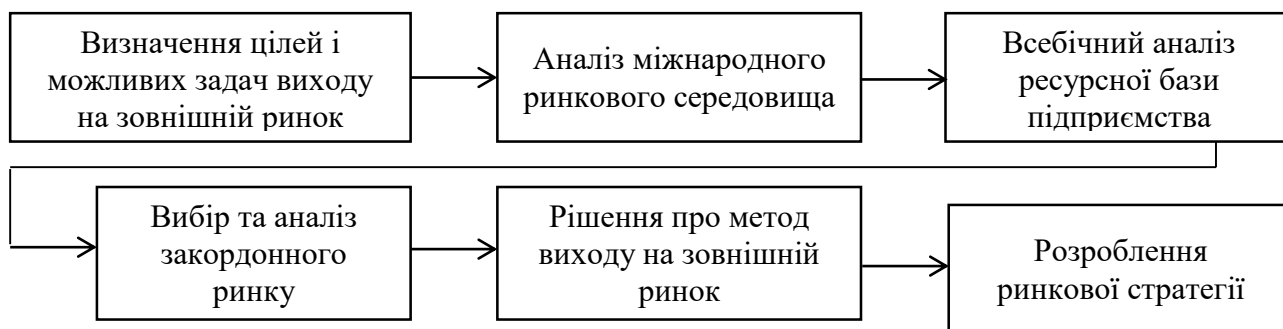


Рис. 1. Процес розробки стратегії виходу на зовнішній ринок

Мотивами до здійснення зовнішньоекономічної діяльності компанії виступають зовнішні та внутрішні стимули, що спонукають компанію починати активні дії стосовно використання наявних у підприємства конкурентних переваг або ринкових можливостей які, є стимулами тільки в тому випадку, якщо компанія має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для того, щоб ефективно скористатися ними. Зовнішньоекономічна діяльність фірми ініціюється низкою факторів, якими часто виступають:

- збільшення обсягу збуту продукції та отримання додаткового прибутку;
- відсутність аналогічної продукції у конкурентів на потенційних ринках;
- економія на масштабах виробництва;
- недостатні розміри або зниження активності на внутрішньому ринку;
- надлишкові виробничі потужності;
- близькість закордонних споживачів.

Присутність чинників непевності в новому середовищі, таких як нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність, змушує здійснити аналіз детермінантів конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, серед яких виділяють:

1. Факторні умови — сукупність природних умов та ресурсів, розміщених на певній території, а також людські, фінансові ресурси та інфраструктура що сприятливо впливають на формування передумов для розвитку певних галузей промисловості або сільського господарства.

2. Умови попиту на внутрішньому ринку, тобто яким є на внутрішньому ринку попит на продукцію чи послуги, пропоновані певною галуззю.

3. Кластер підтримуючих галузей — складова, що характеризує наявність галузей, продукція яких здійснює підтримуючу функцію для інших складових господарства країни таким чином, що вони створюють єдиний комплекс.

4. Стратегія фірм та конкуренція в галузі, тобто те, якими є умови всередині країни та який характер конкуренції на внутрішньому ринку. Таким чином,

конкуренція між фірмами, що суперничають і які пропонують однотипні товари і послуги, дає можливість краще задовольнити потреби споживача або необхідність поліпшити свою діяльність.

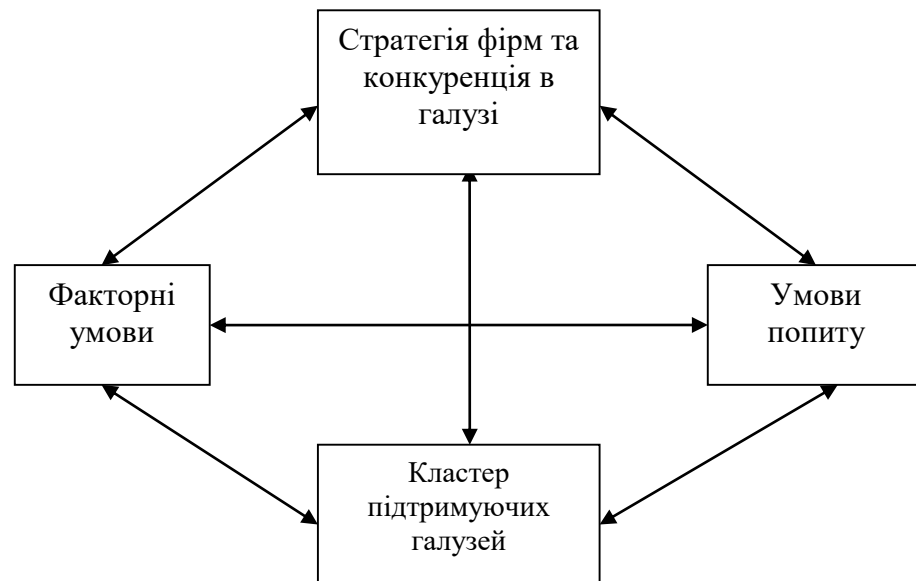


Рис. 2. Детермінанти конкурентної переваги країни

При виході на іноземний ринок компанія повинна в кожному конкретному випадку вирішувати, до якого ступеня пристосовувати свої товари і послуги до унікальних потреб різних ринків, на яких вони працюють, адже, з одного боку, вони зацікавлені в стандартизації того, що пропонують, це економить їх власні сили і засоби, з іншого — модифікація товарів і послуг, що виробляється в зв'язку з конкретними умовами, сприяє кращому задоволенню потреб місцевого ринку. Для фірми вихід на зовнішній ринок зводиться до вирішення ряду проблем та досягнення поставлених цілей, таких як: залучення нових клієнтів, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності, отримання переваг за рахунок ключової компетенції, зниження ризику країни за рахунок диверсифікації, збільшення ринкової капіталізації компанії та інші.

Можна виділити кілька етапів у процесі вибору зовнішнього ринку:

- 1) здійснюється міжнародна сегментація;
- 2) оцінка привабливості ринків;
- 3) вибір методу виходу на зовнішні ринки.

Отже, перед виходом на зовнішній ринок необхідно вивчити та в майбутньому врахувати великий обсяг факторів, що можуть мати вплив на

діяльність на тому чи іншому ринку для того, щоб визначити готовність як самого підприємства, так і цільового ринку до реалізації та споживання товарів. Також необхідно враховувати, що рішення про вибір зовнішнього ринку тісно пов'язано зі ступенем інтернаціоналізації діяльності підприємства та існуючою стратегією зовнішньоекономічної діяльності. Після вибору ринку, що відповідає конкурентним перевагам та потенціалу фірми, постає питання щодо форми присутності на ньому, а отже, і методу виходу на нього за допомогою моделі експорту, прямого інвестування, або здійснення спільної діяльності. Кожен із зазначених методів виходу на зовнішній ринок має свої підвиди, а також конкретні переваги і недоліки. Після цього визначаються необхідні затрати для модернізації продукції, розраховується розмір партії та витрати на доставку.

У другому розділі — **«Комплексне дослідження господарської діяльності ПАТ «Оболонь»** — було здійснено характеристику виробничо-господарської діяльності ПАТ «Оболонь», проаналізовано основні фінансові показники діяльності підприємства, та досліджено тенденції пивоварної промисловості у світі та Україні.

Останні п'ять років кон'юнктура українського ринку пивоварної промисловості демонструє негативну динаміку, що пов'язано зі спаданням споживчого попиту. Проте, у світових масштабах прогнозується стійке зростання споживання. Це дає підстави для виходу ПАТ «Оболонь» на нові закордонні ринки, або розширення присутності на вже існуючих задля збереження об'ємів виробництва продукції.

Основними видами продукції, яку випускає корпорація “Оболонь”, є пиво, безалкогольні напої, питна вода, слабоалкогольні напої, пивоварний солод. Структура виробництва продукції за обсягом завантажених виробничих потужностей відображена рис.3. Разом з тим, крім звичної для себе діяльності, компанія працює над можливістю представити себе в інших сегментах споживчого ринку.

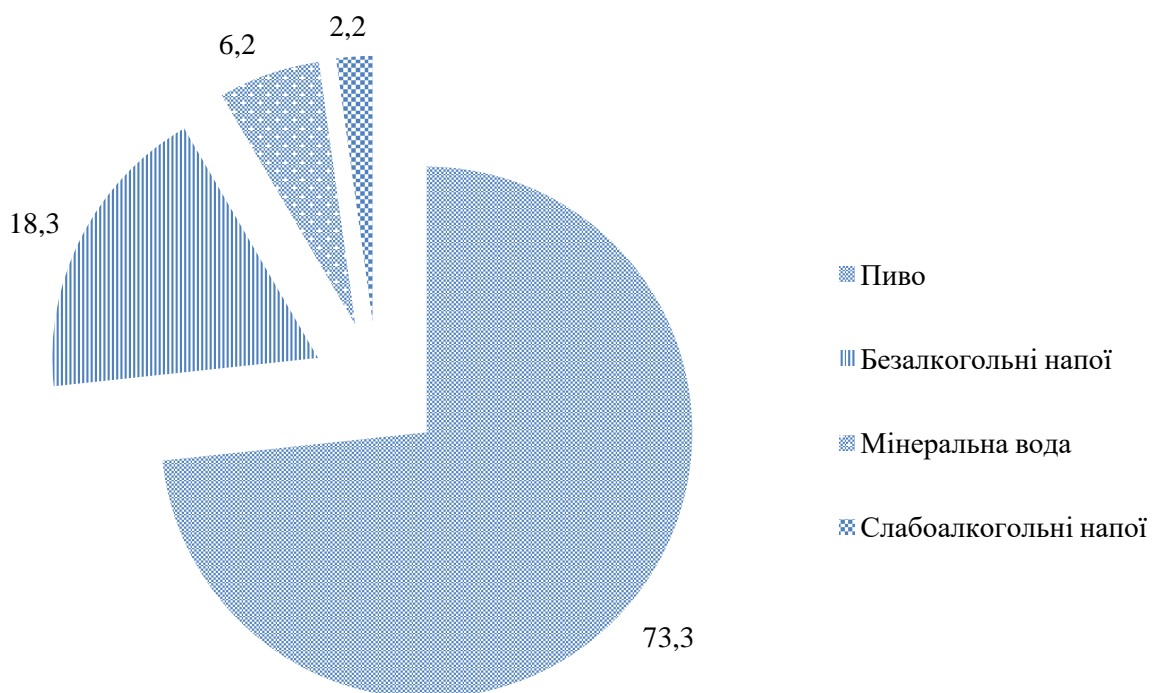


Рис.3. Співвідношення випуску напоїв корпорацією «Оболонь»

Загалом, ринку виготовлення пива України діє більше 50 підприємств, але лідерство розділяють між собою чотири пивоварних холдинги (рис.4), що займають 94,2% у загальному виробництві пива.

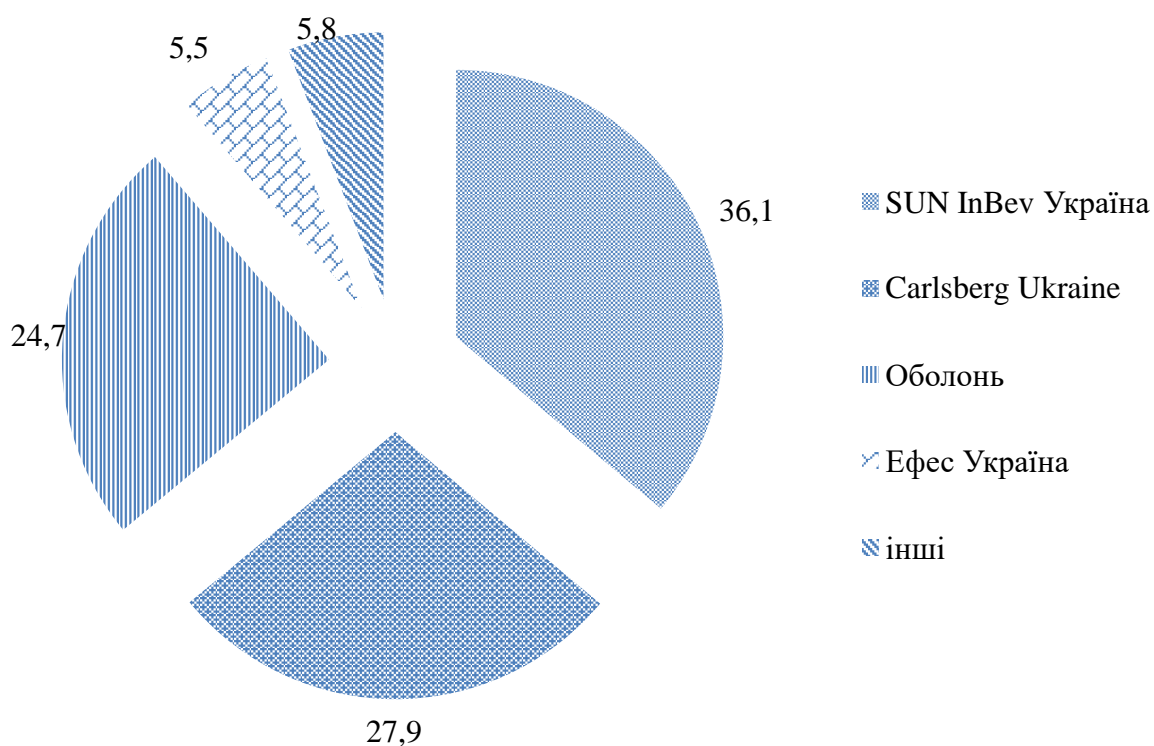


Рис.4. Структура ринку пивоваріння в Україні 2015р.

Обслуговування виробничих потужностей такого масштабу неможливе без кваліфікованого персоналу. На всіх підприємствах компанії «Оболонь» працює близько 5700 людей, лише на головному заводі у Києві працює більше ніж 2700 працівників (табл.2.1). Загалом, структуру зайнятих на різних підприємствах працівників, що працюють на різних, географічно віддалених один від одного заводах, можна представити у співвідношенні, що відображене на рис.5.

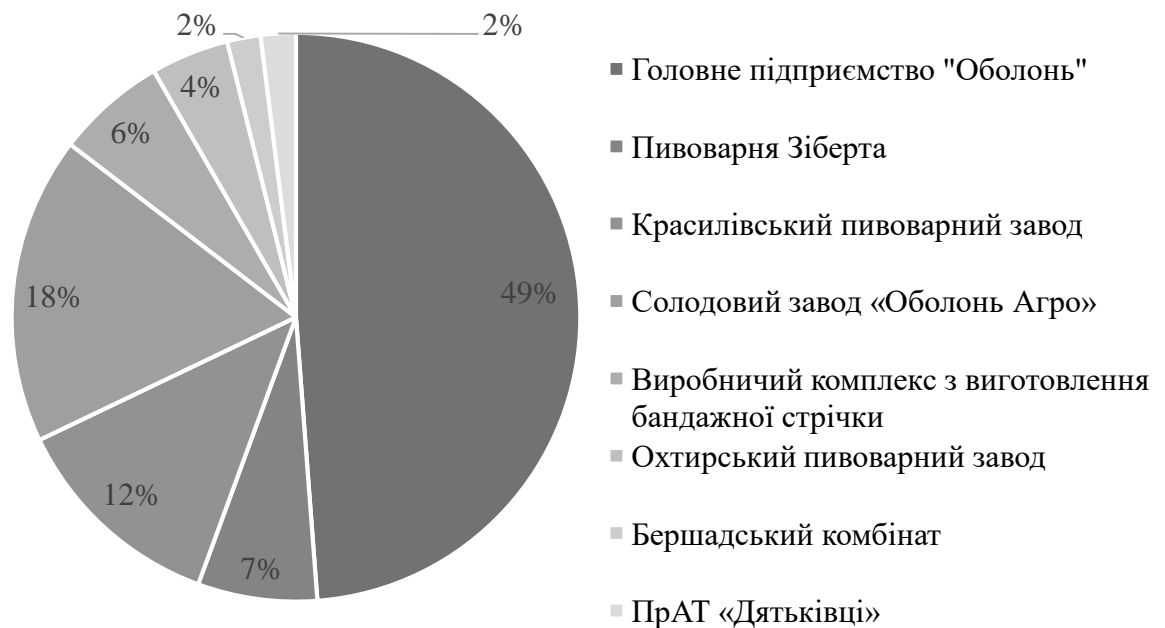


Рис.5. Структуру зайнятих на різних підприємствах працівників корпорації «Оболонь»

Із проведеного діагностики зовнішнього середовища ПАТ «Оболонь», було відібрано фактори, які потребують ретельної уваги зі сторони ПАТ «Оболонь», через свою мінливість і значний вплив на діяльність даного підприємства, можна представити у формі табл.1. Компанії бракую характеристик, які б забезпечували стабільну конкурентну перевагу на ринку або більш вигідне становище порівняно з конкурентами. З іншого боку, є багато факторів, які утрудняють ріст бізнесу, заважають товару лідирувати на ринку. Стосовно умов зовнішнього середовища, то потенційні загрози переважають можливості для зростання бізнесу в майбутньому.

Таблиця 1. **Фактори підвищеної уваги зовнішнього середовища непрямого впливу для ПАТ «Оболонь»**

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Стійкість політичної влади та існуючого уряду 2. Вірогідність розвитку військових дій в країні 3. Бюрократизація і рівень корупції 4. Податкова політика (тарифи та пільги)	1. Рівень інфляції і процентні ставки 2. Темпи зростання економіки 3. Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни 4. Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища 5. Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці 6. Рівень наявних доходів населення
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
Спосіб життя і звички споживання	Доступ до новітніх технологій

Незважаючи на це, ПАТ «Оболонь» є найбільшим експортером пива в Україні. Найбільше пиво експортується в країни СНД - Російську Федерацію, Білорусь та Молдову, сукупна частка яких в загальному експорті становить 92,6%. Динаміка обсягів експортованої продукції ПАТ «Оболонь» в період 2010-2014рр. зображена на рис.6.

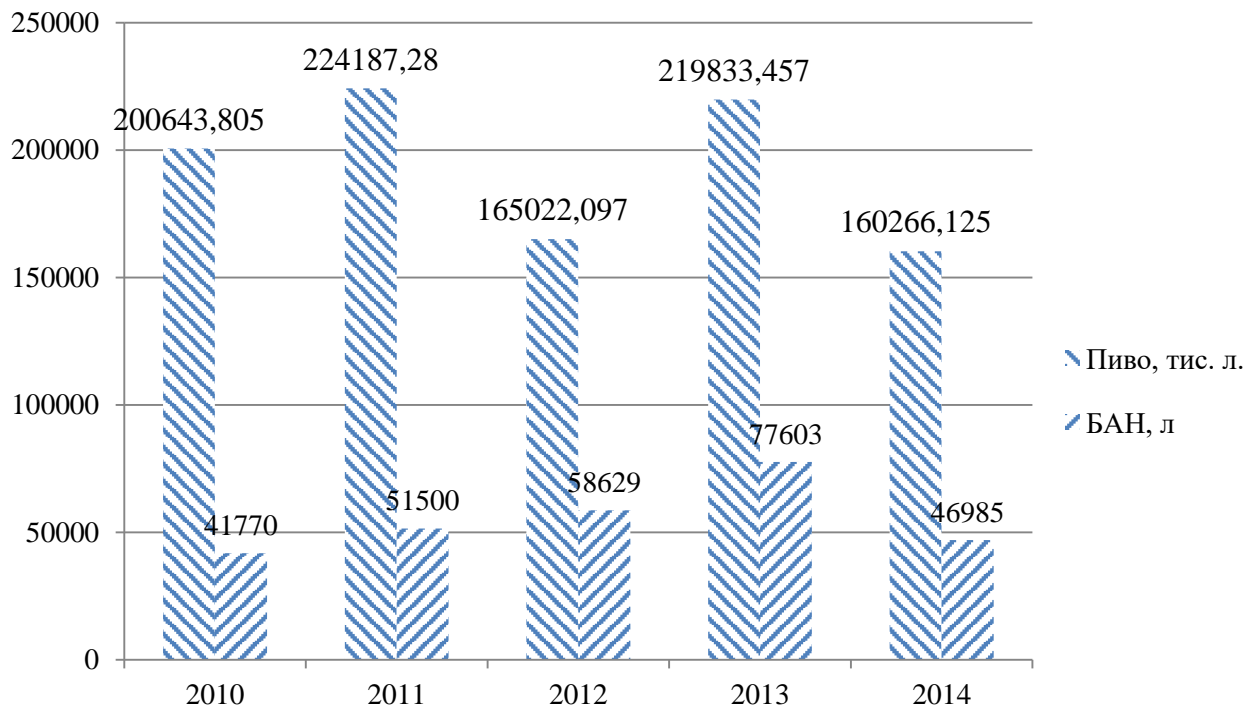


Рис.6. Динаміка обсягів експортованої продукції ПАТ «Оболонь» в період 2010-2014рр.

Щодо імпортного пива, то на ринку України представлені як російські виробники (56,4%), так і виробники країн з віковими традиціями пивоваріння. Розмір українського імпорту є невеликим і становить 3,8% ємкості ринку. Передумов до його збільшення немає, що пояснюється присутністю найпотужніших світових лідерів пивоваріння. Структура імпорту пива представлена на рис.7.

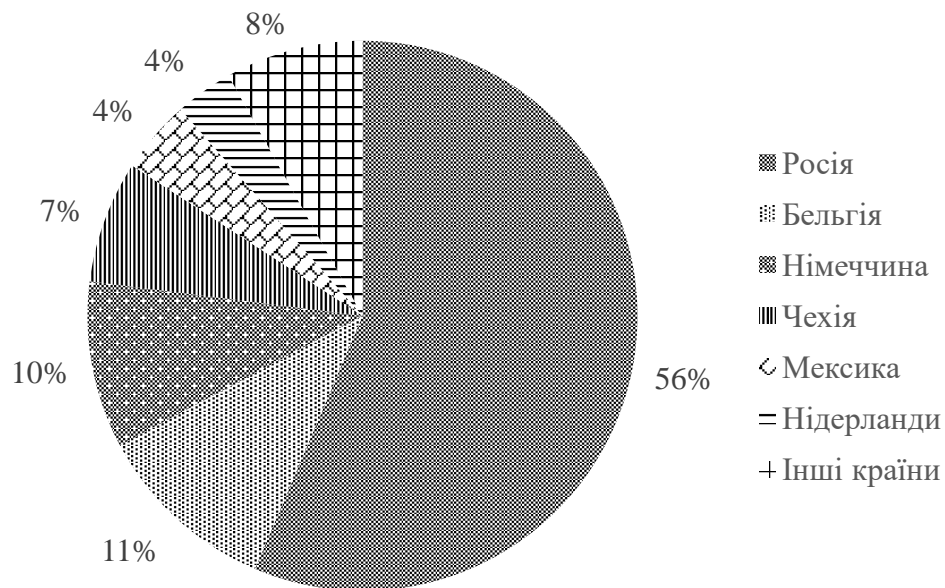


Рис.7. Розподіл імпортованої продукції за країнами,%

Як висновок, останні роки кон'юнктура українського ринку пивоварної промисловості демонструє негативну динаміку, що пов'язано зі спаданням споживчого попиту. У зв'язку із цим з'являється проблема нереалізованих виробничих потужностей. Разом із тим, у світових масштабах спостерігається стійке зростання обсягів споживання продукції пивоварної промисловості. Це дає підстави для виходу українських підприємств на нові закордонні ринки, або розширення присутності на вже існуючих задля збереження об'ємів виробництва продукції. Такі дані зайвий раз підтверджують необхідність експансії нових ринків збуту продукції, що дозволить компанії диверсифікувати ринки збуту продукції і застрахувати себе, таким чином, від негативних тенденцій розвитку регіональних ринків.

Сьогодні ринкова кон'юнктура вимагає орієнтації на найбільш повне задоволення потреб споживача, тому підприємству варто враховувати різні аспекти

підвищення попиту на продукцію. Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості.

Враховуючи нестабільну ситуацію у відносинах з існуючими контрагентами, ПАТ «Оболонь» варто здійснити заміщення ризикованих зовнішньоекономічних зв'язків задля уникнення неринкових дискримінаційних дій стосовно продукції українських товаровиробників. При виборі ринку збуту продукції крім економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торгово-політичних відносин з даною країною. Перевага повинна надаватись тій, з якою налагоджені нормальні ділові відносини, підтвержені договірно-правовою основою.

У третьому розділі — «Напрями заміщення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства в умовах кризи» — було сформовано пропозиції стосовно заміщення існуючих зовнішньоекономічних зв'язків підприємства, проаналізовано і прораховано існуючі ризики при реалізації проекту.

Ринок пивоваріння в Україні знаходиться у стані рецесії протягом останніх п'яти років (рис.8) Таким чином, обсяги виробництва пива українськими пивоварними компаніями скоротилися на 27% у період 2012-2015рр.

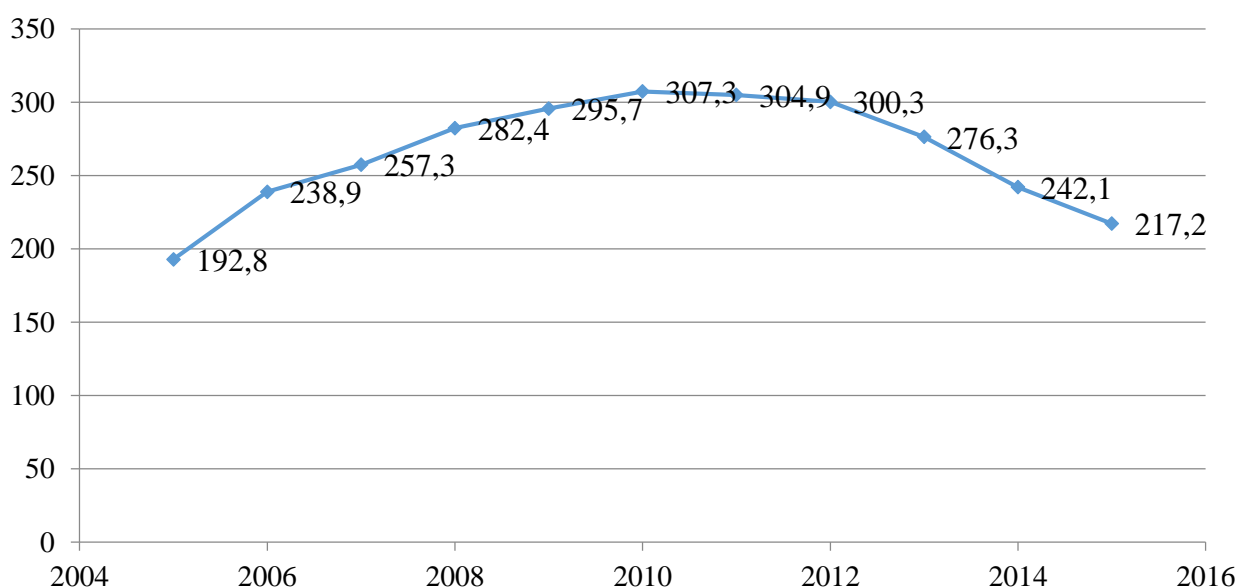


Рис.8. Динаміка виробництво пива в Україні 2005-2015рр., млн.дал

Така ситуація в галузі спричинила вплив і на ПАТ «Оболонь». Обсяги виробництва пива постійно спадають протягом останніх п'яти років (рис.9).

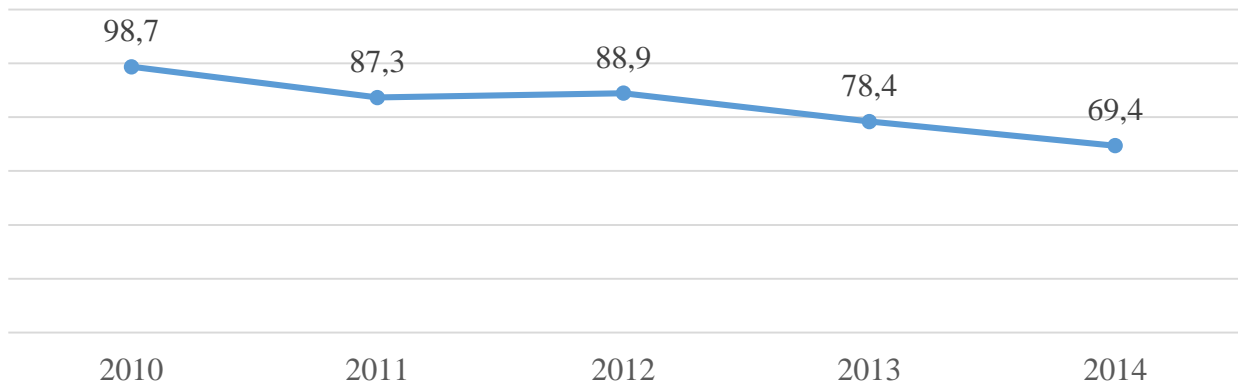


Рис.9. Динаміка виробництво пива ПАТ «Оболонь» протягом 2010-2015рр., млн.дал

Стосовно зовнішньоекономічної діяльності корпорації «Оболонь», то її продукція експортується до 58 країн світу. Білоруський ринок є другим після ринку РФ у структурі експорту напоїв корпорації «Оболонь» (рис.10). Продукція компанії уже близько 20 років присутня на полицях білоруських торгових мереж і користується попитом у місцевого населення. Протягом цього часу «Оболонь» сформувала ефективне партнерство з білоруськими компаніями.

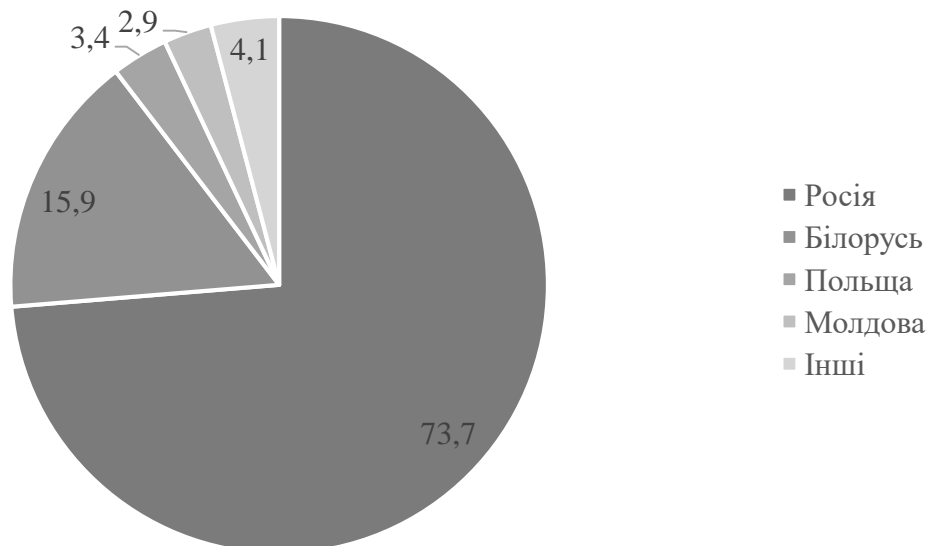


Рис.10. Географічна структура зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Оболонь» за вартістю реалізованої продукції, %

Однак, білоруський уряд запровадив ліцензування поставок пива з України, що негативно відобразилося на обсягах реалізованої продукції в цій країні (рис.11).

Створені бар'єри роблять неефективною модель експорту на пивоварний ринок Білорусі, тому виникає необхідність посилити присутність компанії шляхом більш глибокого проникнення.

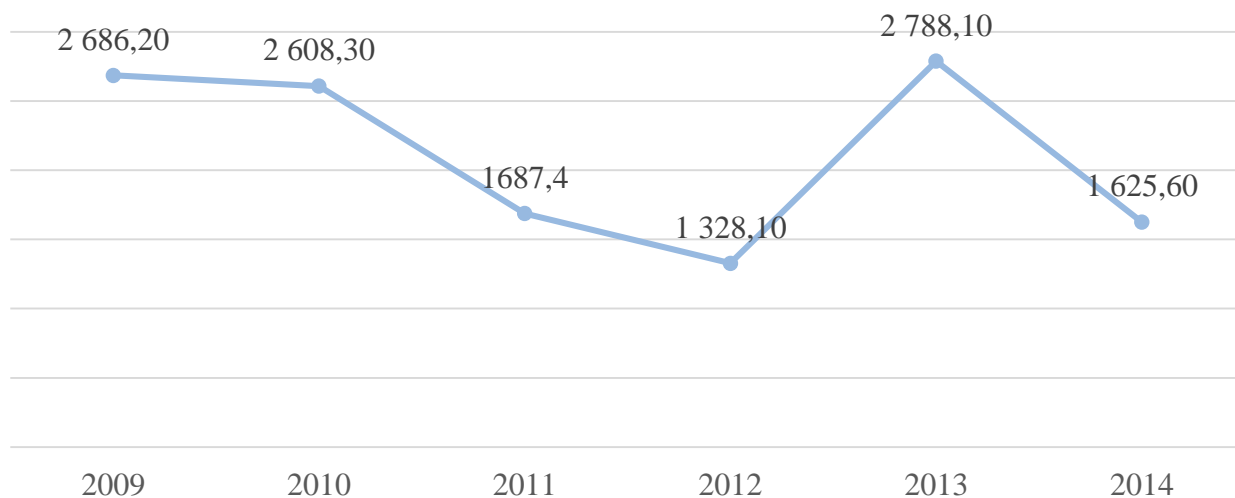


Рис.11. Динаміка обсягів експортованої продукції ПАТ «Оболонь» в Білорусь в період 2010-2014рр., тис.дал

Потенційним виходом із даної ситуації є створення спільного підприємства з виготовлення пива на базі існуючих виробничих потужностей одного з гравців на білоруському ринку. Передумовами для виникнення проекту є наявність повноцінного виробництва, свердловини з водою та відповідних сертифікатів якості, а також державних дозволів на ведення даного виду діяльності. Створення на території Білорусі є вигідним, у кількох аспектах:

- ПАТ «Оболонь» вже має досвід роботи з партнерами цієї країни, тому відпадає необхідність у проведенні «зондування» ринку наосліп;
- налагоджені канали збуту і просування продукції;
- споживачі вже знайомі з продукцією компанії;
- мінімальний культурний розрив між країнами;
- ПАТ «Оболонь» знайома з «портретом покупця» на ринку Білорусі.

Нижче розраховані фінансові показники реалізації проекту в теперішній (табл.2) та майбутній вартості грошей у часі (табл.3).

Таблиця 2. Розрахунок фінансових показників, пов'язаних з реалізацією проекту, тис.грн

Показники	Роки								Всього	
	0	1	2	3	4	5	6	7		
Інвестиційні витрати	132828	-	-	-	-	-	-	-	-	132828
Чистий дохід від реалізації продукції	-	179141	188098	200638	211387	229301	245423	259755		1513743
Собівартість реалізації продукції в т.ч.:	-	101415	105201	110449	114966	122410	129121	135101		818663
- матеріальні затрати	-	73152	76810	81930	86319	93635	100218	106070		618134
- витрати на оплату праці	-	21622	21750	21878	22006	22134	22262	22390		154042
- амортизація	-	6641	6641	6641	6641	6641	6641	6641		46487
Валовий прибуток	-	77726	82897	90189	96421	106891	116302	124654		695080
Адміністративні витрати	-	5374	5374	5374	5374	5374	5374	5374		37618
Фінансовий результат від операційної діяльності	-	72352	77523	84815	91047	101517	110928	119280		657462
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-	13023,36	13954,14	15266,7	16388,46	18273,06	19967,04	21470,4		118343,2
Фінансовий результат від звичайної діяльності	-	59328,64	63568,86	69548,3	74658,54	83243,94	90960,96	97809,6		539118,8

Таблиця 3. Розрахунок показників ефективності реалізації проекту враховуючи вартість грошей у часі, тис.грн

№	Показники	Роки								Всього
		0	1	2	3	4	5	6	7	
1	Грошовий потік від реалізації проекту	-132828	59328,64	63568,86	69548,3	74658,54	83243,94	90960,96	97809,6	406290,8
2	Коефіцієнти дисконтування приставці дисконту 37%	1	0,7299	0,5328	0,3889	0,2839	0,2072	0,1512	0,1104	-
3	Дисконтний грошовий потік	-132828	43303,97	33869,49	27047,33	21195,56	17248,14	13753,3	10798,18	34387,97
4	Кумулятивний дисконтований грошовий потік від реалізації проекту	-132828	-89524	-55654,5	-28607,2	-7411,65	9836,49	23589,79	34387,97	34387,97

Графічна інтерпретація представлених к розрахунках дисконтованих грошових потоків зображена на рис.12.

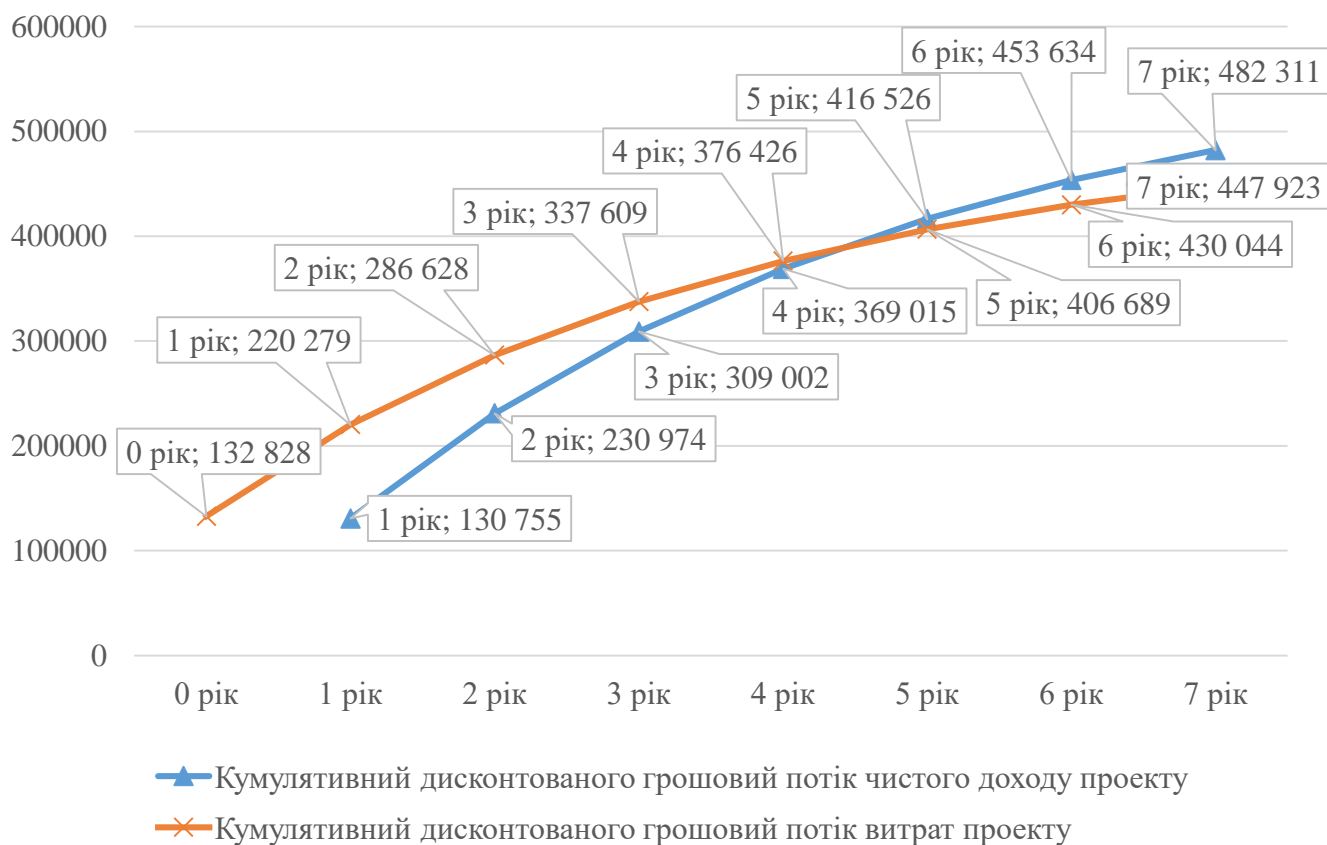


Рис.12. Графічна інтерпретація дисконтованих грошових потоків реалізації проекту, тис.грн

Оскільки чистий дисконтований дохід при ставці дисконту 37% становить: 34387,97 тис.грн), то проект, з періодом окупності 4,43 роки, можна рекомендувати до фінансування. Внутрішня норма прибутку інвестиції становить 47,12%.

Аналіз потенційних ризиків, які можуть виникнути при реалізації проекту створення спільного підприємства, було проведено на основі аналізу чутливості, який показує, як зміниться значення NPV проекту при заданій зміні входної змінної за інших рівних умов. Дана методика включає в себе визначення ключових змінних, які справляють вплив на значення NPV та встановлення аналітичної залежності між ними, розрахунок критичних значень змінних проекту та визначення найбільш чутливих із них. Таким чином, проведемо розрахунки з використанням аналізу чутливості за кожною з відібраних змінних (табл.4).

Таблиця 4. Розрахунок еластичності зміни чистого дисконтованого доходу до зміни факторів ризику середовища

№	Фактор ризику	Базове значення змінної	Базове значення NPV, тис.грн	Абсолютна величина зміни фактора	Абсолютна величина зміни NPV при зміні фактора, тис.грн	Еластичність NPV до зміни фактора, %
1	Непередбачені витрати на монтажні і пуско-налагоджувальні роботи, тис.грн	12076	34387,97	120,76	132,59	0,39
2	Перевищення вартості обладнання, тис.грн	120752		1207,52	1459,61	4,24
3	Перевищення термінів інвестиційної фази проекту, днів	365		3,65	1162,62	3,38
4	Зміна цін на сировину і матеріали, необхідні для виготовлення продукції, тис.грн	618134		6181,34	3699,64	10,76
5	Зміна обсягів реалізації продукції, тис.грн	1513743		15137,43	4452,32	12,95
6	Зміна витрат на оплату праці, тис.грн	154042		1540,42	921,9	2,68

Із проведеного аналізу чутливості ми виявили найважливіші чинники, зміна яких здатна серйозно вплинути на хід успішної реалізації проекту, а також дослідили їх вплив на розмір чистого дисконтованого доходу. Як висновок, вказані фактори можна поділити на три групи за рівнем їх впливу на проект:

Отже, аналіз факторів ризику та невизначеності факторів середовища реалізації проекту дає нам підстави зробити висновок, що керівництву підприємства варто звернути підвищену увагу на обсяги реалізації продукції, та проводити виважену маркетингову політику, аби отримати очікуваний рівень ефективності проведених заходів. Окрім того, варто заручитися підтримкою надійних постачальників ресурсів, необхідних для виготовлення продукції, аби уникнути необґрунтованих змін цін на сировину і матеріали. Це зайвий раз доводить нам важливість довгострокового партнерства.

ВИСНОВКИ

Метою дипломної роботи було розроблення методичних та практичних рекомендації стосовно стратегічних напрямів заміщення зовнішньоекономічних зв'язків ПАТ «Оболонь». Основні результати роботи полягають в наступному:

1. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності є суттєвим фактором підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства в цілому, що дає можливість гармонійно поєднувати інтереси держави в досягненні політичної й економічної незалежності з інтересами підприємств.

2. Відбір цільових ринків має на меті визначення можливості проникнення без надмірних витрат коштів і часу та в узагальненому вигляді складається з трьох критеріїв, згідно з якими оцінюється кожна з потенційних країн для проникнення: митні бар'єри, юридичні перешкоди та регламентовані перешкоди.

3. Кон'юнктура українського ринку пивоварної промисловості демонструє негативну динаміку. Паралельно з цим, понад 74% експортованої продукції припадає на Росію, яка зарекомендувала себе як вкрай ненадійного партнера. Це змушує ПАТ «Оболонь» шукати нові ринки збуту продукції для уникнення погіршення фінансового становища

4. Створення спільного підприємства дає можливість тримати під контролем увесь процес, пов'язаний із виготовленням, розповсюдженням і реалізацією продукції, а також ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, що дає безсумнівні переваги, такі, як зменшення капітальних витрат при порівнянні зі створенням нових потужностей, придбання нових каналів торгівлі та партнерських відносин, «успадкованих» від співвласника.

5. На основі даних про обсяг споживання продукції за минулі періоди було розраховано планові об'єми виробництва, необхідну кількість обладнання для забезпечення виробництва, розливу, доставки та зберігання пива. Після розрахунку економічної ефективності було зроблено висновок, що проект можна рекомендувати до фінансування.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1. Луцик О.В. Диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків як пріоритетний напрям розвитку України в умовах кризи// О.В. Луцик // Збірник наукових праць учасників VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством». — К.: НТУУ «КПІ», 2015. — С. 259-263.

2. Луцик О.В. Іноземні інвестиції: позитивні та негативні наслідки для економіки України/ О.В. Луцик // Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління». — К.: НТУУ «КПІ», 2015. — С. 51-53.

АНОТАЦІЯ

Луцик О.В. Стратегічні напрями заміщення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства в умовах кризи (на прикладі ПАТ «Оболонь») — Рукопис.

Дипломна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» — НТУУ "КПІ", Київ, 2016.

Дипломну роботу присвячено комплексу питань, пов'язаних із розробкою пропозицій стосовно стратегічних напрямів заміщення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства на основі збалансованої системи розвитку партнерських відносин з контрагентами в кризових умовах діяльності організації. У роботі було здійснено аналіз стану фінансово-господарської діяльності ПАТ «Оболонь», проаналізовано ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначено конкурентні позиції ПАТ «Оболонь» на внутрішньому і зовнішньому ринках. На основі проведених досліджень було запропоновано створення спільного підприємства та оцінено фінансову ефективність проекту.

Ключові слова: зовнішньоекономічні зв'язки, стратегія, кризові явища, диверсифікація, ефективність.

АННОТАЦИЯ

Луцик А.В. Стратегические направления замещения внешнеэкономических связей предприятия в условиях кризиса (на примере ООО «Оболонь») - Рукопись.

Дипломная работа второго (магистерского) уровня высшего образования по специальности 8.03060104 «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» - НТУУ "КПИ", Киев, 2016.

Дипломную работу посвящено комплексу вопросов, связанных с разработкой предложений по стратегическим направлениям замещения внешнеэкономических связей предприятия на основе сбалансированной системы развития партнерских отношений с контрагентами в кризисных условиях деятельности организации. В работе был осуществлен анализ состояния финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Оболонь», проанализирована эффективность внешнеэкономической деятельности предприятия, определены конкурентные позиции ПАО «Оболонь» на внутреннем и внешнем рынках. На основе проведенных исследований было предложено создание совместного предприятия и оценено финансовую эффективность проекта.

Ключевые слова: внешнеэкономические связи, стратегия, кризисные явления, диверсификация, эффективность.

SUMMARY

Lutsyk O. Strategic directions substitution of foreign economic relations company in a crisis (for example, "Obolon" PJSC) - Manuscript.

Thesis second (master's) level of higher education in the specialty 8.03060104 "International Management" - "KPI", Kyiv, 2016.

Thesis is dedicated to complex issues associated with developing proposals for strategic directions substitution of foreign economic relations in the crisis of the organization. The work was carried out analysis of financial and economic activity of PJSC "Obolon", analyzes the effectiveness of international business activity, defined the

competitive position in domestic and foreign markets. On the basis of the research were proposed to build joint venture and evaluated cost-effectiveness of the project.

Keywords: foreign economic relations, strategy, crisis, diversification, efficiency.