

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Реалізація локальної стратегії розвитку ТНК Carlsberg»

Виконав : студент 5 курсу, групи 6.0739-мб-3-
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу

Заяць К. С.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор технічних наук, професор

Григор`єв С. М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Заяць Карина Сергіївна _____

1. Тема роботи «Реалізація локальної стратегії розвитку ТНК Carlsberg» _____

керівник роботи: Григор`єв С. М. професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор _____

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2227-с _____

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОКАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ _____

РОЗДІЛ 2 СТАН НА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОКАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТНК CARLSBERG В УКРАЇНІ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
10 таблиць
4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор'єв С. М.		
2	Григор'єв С. М.		

7. Дата видачі завдання _____ 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент _____
(підпис)

К. С. Заяць
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

С. М. Григор'єв
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 43 с., 4 рис., 10 табл., 42 джерела.

Об'єктом дослідження є транснаціональна компанія Carlsberg.

Мета дослідження: визначити потенціал ринку, сильні та слабкі сторони ПрАТ «Карлсберг Україна», проаналізувати товарні стратегії Carlsberg та запропонувати шляхи розвитку на українському ринку.

У дослідженні використано комплексний підхід, включаючи статистичні та описові методи, матричні методи аналізу, опитування та інші.

Інформаційною базою слугували вітчизняні та зарубіжні видання, матеріали із публікацій засобі масової інформації та фактичні дані зі звітів підприємства ТНК Carlsberg.

Міжнародним компаніям, чия продукція продається на українському ринку, важливо впроваджувати стратегії локалізації для залучення нових споживачів. Це включає адаптацію продукції та маркетингових засобів до особливостей локального ринку, з врахуванням його культури, звичаїв та споживчих традицій. Успіх локалізації полягає у здатності міжнародних компаній адекватно реагувати на місцеві вимоги та переваги.

Кваліфікаційна робота також включає пропозиції щодо підвищення ефективності локального управління товарним асортиментом Carlsberg в Україні, визначення потенційних ринкових ніш та стратегій зростання для компанії. Здійснено рекомендації щодо адаптації товарного асортименту до українських реалій, з метою виходу на нові сегменти ринку та реагування на зміни місцевого попиту.

СТРАТЕГІЯ, ЛОКАЛЬНА СТРАТЕГІЯ, ТНК, УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 43 pages, 4 figures, 10 tables, 42 sources.

The object of the study is the multinational company Carlsberg.

The purpose of the research: to determine the market potential, strengths and weaknesses of PJSC "Carlsberg Ukraine", to analyze Carlsberg's product strategies and to propose ways of development in the Ukrainian market.

The research used a comprehensive approach, including statistical and descriptive methods, matrix analysis methods, surveys and others.

The information base was served by domestic and foreign publications, materials from mass media publications and actual data from the reports of TNC Carlsberg.

For international companies whose products are sold on the Ukrainian market, it is important to implement localization strategies to attract new consumers. This includes adapting products and marketing tools to the specifics of the local market, taking into account its culture, customs and consumer traditions. The success of localization lies in the ability of international companies to adequately respond to local requirements and preferences.

The qualification work also includes proposals for improving the effectiveness of local management of the Carlsberg product range in Ukraine, identifying potential market niches and growth strategies for the company. Recommendations were made regarding the adaptation of the product range to Ukrainian realities, with the aim of entering new market segments and responding to changes in local demand.

STRATEGY, LOCAL STRATEGY, TNC, DEVELOPMENT STRATEGY
MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОКАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ.....	9
1.1 Стратегії підприємства: сутність та зміст	9
1.2 Види стратегій підприємства.....	11
1.3 Планування реалізації стратегії підприємства	14
РОЗДІЛ 2 СТАН НА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОКАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТНК CARLSBERG В УКРАЇНІ	17
2.1 Організаційно - економічна характеристика локального структурного підрозділу ТНК в Україні.....	17
2.2 Аналіз реалізації локальної стратегії ПАТ "Карлсберг Україна" матричними методами.....	21
2.3 Ефективність реалізації локальної стратегії ПАТ "Карлсберг Україна"	23
ВИСНОВКИ.....	37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	39

ВСТУП

У контексті пандемії COVID-19, активізації бойових дій та зростаючої насиченості ринку пива, виробники у галузі пивоваріння стикаються з викликами щодо ідентифікації та реалізації нових можливостей для збільшення попиту. Інноваційність, адаптація продуктів до змінних уподобань споживачів та розширення клієнтської бази є ключовими чинниками, що визначають успіх у цій галузі. Пандемія особливо акцентувала увагу на необхідності швидкої адаптації до змінюваного ринкового середовища та еволюції споживчих трендів.

Загострення конкуренції на ринку пива, різноманітність споживацьких вподобань та уподобання до здорового способу життя вимагають від пивоварних компаній гнучкості та інноваційного підходу в менеджменті. Глобалізація і потреба в глокалізації ведуть до необхідності адаптації глобальних стратегій до унікальних вимог місцевих ринків.

Обраною темою кваліфікаційної роботи є аналіз реалізації локальної стратегій ТНК Carlsberg та розробка методів підвищення ефективності їх управління на українському ринку. Робота включає дослідження теоретичних підходів до дослідження стратегій, аналіз глобального позиціонування брендів на локальних ринках, оцінку сучасного стану пивоварної галузі в Україні, а також розглядає можливості адаптації товарного асортименту ТНК Carlsberg до українського ринку.

Завданням дослідження було визначити потенціал ринку, сильні та слабкі сторони ПрАТ «Карлсберг Україна», проаналізувати товарні стратегії Carlsberg та запропонувати шляхи розвитку на українському ринку.

Об'єктом дослідження є транснаціональна компанія Carlsberg.

У дослідженні використано комплексний підхід, включаючи статистичні та описові методи, матричні методи аналізу, опитування та інші.

Інформаційною базою слугували вітчизняні та зарубіжні видання,

матеріали із публікацій засобі масової інформації та фактичні дані зі звітів підприємства ТНК Carlsberg.

Міжнародним компаніям, чия продукція продається на українському ринку, важливо впроваджувати стратегії локалізації для залучення нових споживачів. Це включає адаптацію продукції та маркетингових засобів до особливостей локального ринку, з врахуванням його культури, звичаїв та споживчих традицій. Успіх локалізації полягає у здатності міжнародних компаній адекватно реагувати на місцеві вимоги та переваги.

Кваліфікаційна робота також включає пропозиції щодо підвищення ефективності локального управління товарним асортиментом Carlsberg в Україні, визначення потенційних ринкових ніш та стратегій зростання для компанії. Здійснено рекомендації щодо адаптації товарного асортименту до українських реалій, з метою виходу на нові сегменти ринку та реагування на зміни місцевого попиту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОКАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

1.1 Стратегії підприємства: сутність та зміст

Поняття стратегії підприємства означає комплексне планування та впровадження дій для досягнення довгострокових цілей. Визначення стратегії має витoki у військовій термінології старогрецької мови (від стратос - армія, аго - вести), де воно означало мистецтво керування військовими операціями. У 1962 році А. Чендлер-молодший адаптував цей термін до економічної сфери, поклавши початок стратегічному плануванню в бізнесі.

Стратегія підприємства може бути описана як система заходів, спрямованих на реалізацію довготривалих цілей, врахування потенційних можливостей та розробку перспективних планів у відповідь на зовнішнє середовище. Це також включає в себе визначення загального напрямку розвитку підприємства, гармонізацію його цілей і можливостей, визначення стратегічних пріоритетів і розподіл ресурсів для досягнення головної мети [1].

І. Ансофф розглядав стратегію як набір правил прийняття рішень у ситуації неповної інформації про майбутнє підприємства.

Повне розуміння стратегії підприємства можна досягти, відповівши на такі питання [2]:

1. В якому стані та середовищі знаходиться підприємство на даний момент?
2. Який стан підприємства очікується в майбутньому: бажаний чи реально можливий?
3. Які альтернативні напрямки розвитку підприємства існують, враховуючи його сильні та слабкі сторони, загрози та можливості?

4. Яким чином можна реалізувати обрану стратегію, використовуючи наявні методи та ресурси?

Ці відповіді допомагають повноцінно усвідомити суть стратегії підприємства [3].

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Необхідність розробки стратегії для підприємств є відповіддю на непередбачуваність ринкового середовища, обмеженість інформації про майбутні зміни та їх вплив на бізнес.

Під таких обставин стає ключовим аналізувати стратегічний контекст діяльності підприємства, який охоплює два аспекти: а) операційну діяльність, фокусовану на нинішньому прибутку; б) стратегічне планування, спрямоване на майбутній фінансовий успіх[4].

В умовах ринкової нестабільності, коли зовнішнє середовище є непередбачуваним та не піддається контролю підприємства, ігнорування стратегічного планування може мати фатальні наслідки. Прагнення дошкульного рішення «тут і зараз» без стратегічної перспективи, яка готує підприємство до майбутнього успіху, може призвести до фінансового колапсу.

Американський експерт у галузі стратегічного менеджменту Ігор Ансофф наголошував на важливості розробки та управління стратегією для компаній. За його словами, без виразно визначеної та керованої стратегії компанії зазнають невдачі, крім випадків монополій та дотацій. Навіть у компаніях, які виживають, їхня стратегічна поведінка повинна бути грамотно керованою [5].

1.2 Види стратегій підприємства

Стратегічна структура підприємства розкладається на декілька шарів, утворюючи ієрархічну систему, де кожен рівень має свій специфічний стратегічний фокус.

У багатопрофільних компаніях застосовується чотирьохрівнева стратегічна модель, яка включає [6]:

1. Корпоративну стратегію, що також виконує функцію портфельної стратегії.
2. Конкурентні стратегії, що визначають діловий напрямок.
3. Функціональні стратегії, орієнтовані на конкретні господарські функції.
4. Операційні стратегії, призначені для окремих структурних підрозділів.

В однопрофільних компаніях використовується трьохрівнева стратегічна модель:

1. Корпоративна стратегія, яка водночас виступає як конкурентна.
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії.

На вершині ієрархії стоїть корпоративна стратегія, визначаюча головні напрямки діяльності: зростання, стабілізація чи скорочення. Конкурентні стратегії, слідуючи за корпоративною, вказують на шляхи досягнення визначених напрямків у рамках кожної стратегічної бізнес-одиниці, маючи на меті забезпечення конкурентних переваг. Функціональні стратегії деталізують корпоративну і конкурентні стратегії до рівня функціональних служб, одночасно впливаючи на формування стратегічних рішень на вищих рівнях. Операційні стратегії, розроблені для структурних підрозділів, формують нижній шар стратегічної піраміди, виконуючи завдання, визначені стратегіями вищого рівня.

Кожен вищий рівень стратегії створює стратегічні рамки для нижчих рівнів, вказуючи межі їхньої діяльності [7].

Ієрархічна структура стратегій підприємства зображена на рисунку 1.1.

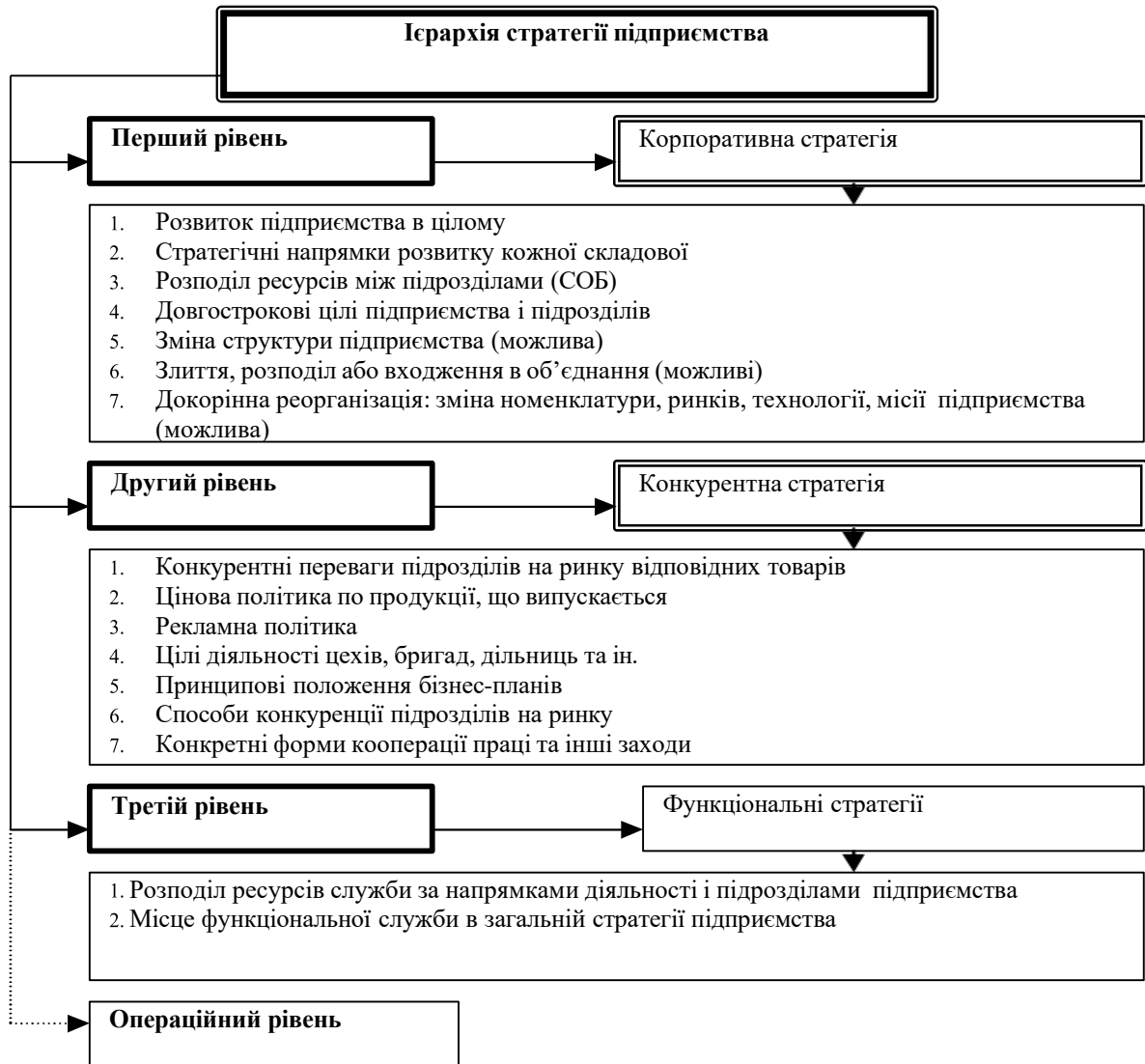


Рис. 1.1 Ієрархія стратегій підприємства [8]

Створення стратегії підприємства проходить через визначені етапи, які зазначені у схемі на рисунку 1.2. Перший крок полягає у аналізі зовнішнього середовища, прогнозуванні майбутніх змін, виявленні потенційних можливостей, загроз, а також визначенні сильних та слабких сторін підприємства.

Другий етап, або паралельно для нових підприємств, полягає у формулюванні місії, мети і основних цілей компанії.

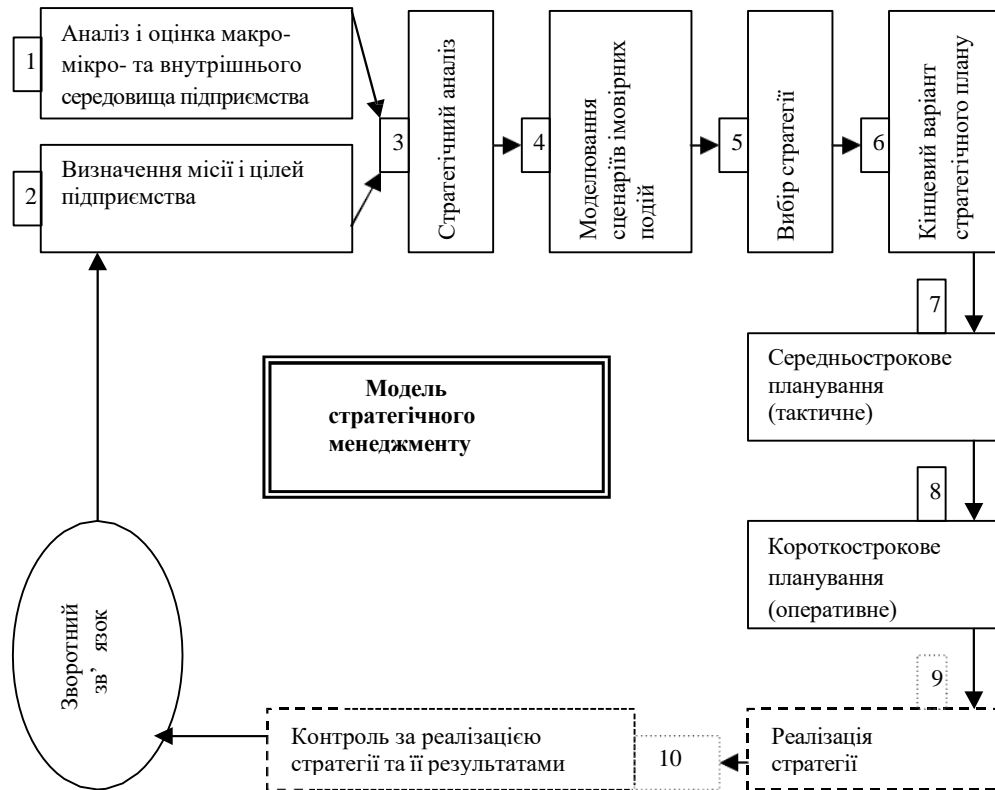


Рис. 1.2 - Етапи стратегічного планування і управління [9]

На третьому етапі відбувається стратегічний аналіз, який включає порівняння цілей з результатами аналізу середовища та розробку альтернативних стратегій для майбутнього розвитку.

Четвертий етап передбачає розробку різних сценаріїв розвитку подій та оцінку впливу кожного на альтернативні стратегії.

На п'ятому етапі відбувається вибір оптимальної стратегії, а на шостому - підготовка фінальної версії стратегічного плану підприємства [10].

Сьомий етап включає розробку тактичних середньострокових планів, а восьмий - оперативні плани та проекти.

Після цього розпочинається процес реалізації стратегічного плану, або стратегічне управління. Воно включає організацію впровадження стратегії (дев'ятий етап), оцінку та контроль її виконання (десятий етап), а також зворотний зв'язок для виявлення помилок чи недоліків у формуванні плану.

Можливе внесення змін у місію та цілі підприємства з урахуванням нових реалій [12].

Процес стратегічного планування та управління є неперервним, оскільки зовнішнє середовище і умови діяльності підприємства постійно змінюються, вимагаючи регулярного коригування стратегічного плану.

1.3 Планування реалізації стратегії підприємства

Завершивши розробку стратегії та стратегічного плану, перед підприємством постають нові завдання, пов'язані з їх впровадженням:

Злагодження стратегічних ініціатив із щоденними операціями, тобто синхронізація стратегічного плану з поточними планами, які включають середньострокові (тактичні) та короткострокові (щорічні, щоквартальні, щомісячні, тощо). Розробка програм і проектів, котрі слідує стратегічним вказівкам, і встановлення процедур для оцінки, вибору, та виконання цих проектів. Розробка тактики для подолання опору змінам, які передбачені стратегією. Приведення структури та корпоративної культури підприємства у відповідність до стратегічних вимог. Доповнення стратегії організаційними змінами, стилем управління та іншими важливими елементами.

Програми в даному контексті являють собою детально розроблені напрямки для реалізації стратегії підприємства, такі як програми впровадження нових технологій, кадрового забезпечення стратегії, вдосконалення організації виробництва, та інші [14].

Проекти, як ключові елементи стратегії підприємства, є конкретними задачами або ідеями, що деталізують стратегію, з ясно визначеними параметрами, ресурсами, термінами виконання та відповідальними виконавцями, і оформляються у формі організаційно-правових та фінансово-розрахункових документів.

Після координації стратегії з поточними планами та розробки програм і проектів, діяльність підприємства фокусується на реалізації стратегічних та щоденних завдань.

Оперативне планування здійснюється за допомогою розроблених програм, проектів і бюджетів для кожного функціонального підрозділу підприємства. Терміни виконання планів варіюються: короткострокові плани передбачають терміни до одного року (тиждень, місяць, квартал), середньострокові - до трьох років, а довгострокові - більше трьох років. Контроль за виконанням поточних планів ґрунтується на порівнянні фактичного і планового прибутку та виявленні резервів зростання [15].

Стратегічна діяльність підприємства здійснюється через спеціальні програми, проекти та бюджети, які відрізняються від поточних за своїми характеристиками та методами розробки.

Перш за все, стратегічні проекти мають обмежений часовий проміжок та потребують взаємодії різних функціональних служб, часто в рамках спеціально створених тимчасових команд. Після завершення проекту, ці команди розформовуються, а їх члени повертаються до своїх регулярних обов'язків або беруть участь у нових проектах.

По-друге, визначення термінів виконання стратегічних проектів і контроль за ними здійснюється з урахуванням ризиків і може відрізнятися від стандартних календарних періодів [16].

Вибір між акцентом на стратегічному чи оперативному плануванні залежить від динаміки зовнішнього середовища. У стабільних умовах з постійно зростаючим попитом, незмінними технологіями виробництва та повільною зміною уподобань споживачів перевагу надають оперативній діяльності та поточному плануванню. Натомість, у ситуаціях, де зовнішнє середовище швидко змінюється, а попит наближається до насичення, як це відбувається в Україні, пріоритет отримує стратегічне планування. Ігнорування такого підходу може

призвести до банкрутства [17].

Отже, за результатами даного розділу можна зробити наступні висновки:

1. Стратегія підприємства, яка еволюціонувала з військових концепцій древньої Греції, сьогодні виступає як комплексне планування, спрямоване на досягнення довгострокових цілей. Завдяки І. Ансоффу та іншим мислителям, поняття стратегії здобуло нове життя в контексті управління бізнесом, наголошуючи на необхідності аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявленні потенціалу розвитку і використанні стратегічних ресурсів для реалізації місії та цілей підприємства.

2. В контексті стратегій підприємства існує ієрархічна структура, що диференціюється в залежності від типу компанії: багатoproфільні підприємства використовують чотирьохрівневу модель, що включає корпоративну, конкурентну, функціональну та операційну стратегії, тоді як однопрофільні компанії обмежуються трьома рівнями. Корпоративна стратегія є вершиною цієї піраміди, вказуючи на основний напрямок розвитку, в той час як інші стратегії конкретизують цей напрямок на різних рівнях підприємства.

3. Підходи до планування та реалізації стратегії підприємства включають координацію стратегічних ініціатив з поточними операціями, розробку програм та проектів для втілення стратегічних цілей, а також приведення відповідності структури та корпоративної культури підприємства. Цей процес вимагає злагодженої роботи на всіх рівнях і врахування змін у зовнішньому середовищі, щоб стратегічний план відображав поточну реальність і забезпечував успішне майбутнє підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТАН НА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОКАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТНК CARLSBERG В УКРАЇНІ

2.1 Організаційно - економічна характеристика локального структурного підрозділу ТНК в Україні

Організаційно-економічна характеристика підприємства дозволяє оцінити його потенціал, ефективність управління, фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Врахування цих аспектів допомагає у плануванні та прийнятті стратегічних рішень, спрямованих на розвиток підприємства.

"Компанія "Карлсберг Україна", яка є частиною міжнародної пивоварної групи Carlsberg Group, має важливе становище на світовому ринку завдяки своєму широкому асортименту пивних та інших напоїв. Відомі бренди, такі як Carlsberg, Baltika та Tuborg, займають визначні позиції в Європі. Заснована у 1847 році, група Carlsberg завжди відігравала активну роль у соціальному та економічному розвитку регіонів своєї діяльності [20].

Основним напрямком діяльності "Карлсберг Україна" є виробництво та реалізація пива, сидру і безалкогольних напоїв. В портфель компанії входять такі відомі марки, як "Львівське", Robert Doms, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, "Арсенал", "Жигулівське Запорізького розливу", "Хмільне", "Квас Тарас", Somersby, Guinness, Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші.

Заводи компанії розташовані у Запоріжжі, Києві та Львові, і займаються виробництвом та розповсюдженням продукції. Завод у Запоріжжі став частиною Carlsberg Group у 1996 році і пройшов модернізацію з використанням сучасного обладнання від провідних світових виробників, що дозволило йому стати одним з передових підприємств у своїй галузі. Львівська пивоварня, яка була заснована

у 1715 році, приєдналася до групи у 1999 році і отримала інвестиції більше 54 млн доларів США для модернізації та підвищення якості продукції до світових стандартів. Київський завод, відкритий у 2004 році, є найсучаснішим заводом в Україні, втілюючи в собі найновітніші світові технології у сфері пивоваріння та будівництва. У цьому заводі використовується обладнання з Бельгії, Німеччини та Швейцарії, а технологічний процес зорієнтований на енергозбереження, охорону здоров'я та довкілля [21].

У структурі компанії також присутні представництва в Харкові, Одесі та Донецьку, причому діяльність останнього з 2014 року призупинена.

Таблиця 2.1 Загальна характеристика ПАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» [22]

1. Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"
2. Скорочене найменування (за наявності).	ПрАТ "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"
3. Дата проведення державної реєстрації	05.08.1993
4. Територія (область)	UA23060070010618511
5. Статутний капітал (грн.)	1022432914.00
6. Середня кількість працівників (осіб)	1341
7. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	
11.05	виробництво пива
11.03	виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин
11.07	виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

Це загальна характеристика підприємства Карлсберг Україна, що відображає його організаційну та економічну сутність.

Здійснимо аналіз внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства "Карлсберг Україна".

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу є методами фінансового аналізу, які використовуються для оцінки фінансового стану підприємства і виявлення його фінансових трендів. Використовуючи обидва методи, можна

отримати більш повне розуміння фінансового стану підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз активів підприємства ПАТ "Карлсберг Україна" в 2022 - 2023 роках [23]

Назва рядка	На 2022 рік, тис. грн	На 2023 рік, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	89 939.00	82 893.00
первісна вартість	214 784.00	237 368.00
накопичена амортизація	124 845.00	154 475.00
Незавершені капітальні інвестиції	111 574.00	291 993.00
Основні засоби	2 001 121.00	1 695 992.00
первісна вартість	6 093 812.00	6 350 127.00
знос	4 092 691.00	4 654 135.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	21 926.00	21 926.00
інші фінансові інвестиції	8.00	8.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	19 744.00	12 663.00
Відстрочені податкові активи	182 479.00	338 194.00
Усього за розділом I	2 426 791.00	2 443 669.00
II. Оборотні активи Запаси	573 144.00	847 564.00
Виробничі запаси	281 079.00	384 435.00
Незавершене виробництво	47 825.00	95 384.00
Готова продукція	236 962.00	361 011.00
Товари	7 278.00	6 734.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	955 603.00	453 229.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	57 730.00	512 219.00
з нарахованих доходів	25.00	9 246.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	131.00	
Гроші та їх еквіваленти	1 627 770.00	2 970 234.00
Витрати майбутніх періодів	1 955.00	1 080.00
Інші оборотні активи	229.00	112.00
Усього за розділом II	3 216 587.00	4 793 684.00
Баланс	5 643 378.00	7 237 353.00

Аналіз структури пасивів ПАТ "Карлсберг Україна" в 2022 - 2023 роках наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз пасивів підприємства ПАТ "Карлсберг Україна" в 2022 - 2023 роках [24]

Назва рядка	На 2022 рік, тис. грн	На 2023 рік, тис. грн
I. Власний капітал	1 022 433.00	1 022 433.00
Зареєстрований (пайовий) капітал		
Додатковий капітал	54 622.00	54 622.00
Резервний капітал	153 364.00	153 364.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 961 091.00	3 489 969.00
Усього за розділом I	3 191 510.00	4 720 388.00
II. Інші довгострокові зобов'язання	59 966.00	69 407.00
Усього за розділом II	59 966.00	69 407.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	42.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями		
товари, роботи, послуги	1 705 694.00	1 347 052.00
розрахунками з бюджетом	231 667.00	365 342.00
у тому числі з податку на прибуток	40 103.00	103 305.00
розрахунками з оплати праці	68 076.00	97 200.00
за одержаними авансами	1 253.00	3 499.00
Поточні забезпечення	263 073.00	487 421.00
Інші поточні зобов'язання	79 715.00	100 017.00
Усього за розділом III	2 391 902.00	2 447 558.00
Баланс	5 643 378.00	7 237 353.00

Аналіз балансу ПАТ "Карлсберг Україна" виявив, що зареєстрований (пайовий) капітал та додатковий капітал залишилися незмінними протягом року. Резервний капітал не змінився. Нерозподілений прибуток значно виріс, з 1 961 091 тис. грн до 3 489 969 тис. грн. Це свідчить про успішну діяльність підприємства протягом року. Поточні забезпечення значно зросли, з 263 073 тис. грн до 487 421 тис. грн. Це може бути пов'язано з ризиками, з якими стикається підприємство, або з його обережним підходом до ведення бізнесу. Активи підприємства зросли на 1 593 975 тис. грн. Це може бути пов'язано з інвестиціями в нові активи, зростанням обсягів діяльності, або з іншими факторами. Зобов'язання підприємства також зросли на 1 593 975 тис. грн. Це може бути пов'язано з взяттям кредитів, збільшенням кредиторської заборгованості.

Отже, ПАТ "Карлсберг Україна" є прибутковим підприємством, адже його нерозподілений прибуток значно виріс протягом року.

2.2 Аналіз реалізації локальної стратегії ПАТ "Карлсберг Україна" матричними методами

Здійснимо SWOT-аналіз для аналізу реалізації локальної стратегії ПАТ "Карлсберг Україна" - це метод дослідження для аналізу сильних (strengths), слабких (weaknesses), можливостей (opportunities) і загроз (threats) підприємства. Цей аналіз дозволяє оцінити внутрішні фактори підприємства, такі як його потенційні переваги та проблеми, а також зовнішні фактори, які можуть впливати на його успіх.

Таблиця 2.4 – Попередня матриця SWOT-аналізу ПАТ "Карлсберг Україна"

<p><u>Сильні сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) великий досвід; 2) висока якість продукції; 3) достатньо висока популярність підприємства на ринку; 4) наявність інноваційних технологій, патентів; 5) відпрацьовані бізнес-потоки; 6) налагоджена збутова система з надійними каналами-дистрибуції; 7) надійні постачальники, постійні клієнти; 8) якісне, нове обладнання; 9) широкий асортимент продукції; 10) навчений і згуртований колектив; 11) високий контроль якості; 12) фокусування на споживачі; 13) конкурентоздатна цінова політика. 	<p><u>Слабкі сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) незважаючи на те, що підприємство виготовляє різноманітні напої, рівень диверсифікації низький; 2) висока залежність від постачальників сировини; 3) рівень продажу продукції має чітко виражений сезонний характер (65% річної виручки припадає на II і III квартал).
<p><u>Можливості:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) випуск нових видів продукції; 2) вдосконалення технології виробництва; 3) співпраця з іншими компаніями; 4) впровадження в нові сегменти ринку; 5) активна участь у спонсорській діяльності (це може бути своєрідною рекламою для продукції); 6) співпраця з великими супермаркетами по всій території України; 7) збільшення реклами; 8) формування зв'язків з громадськістю. 	<p><u>Загрози:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) поява нових гравців на ринку 2) зміна тенденцій попиту (наприклад, зростання популярності дисконтного сегмента, що пояснюється зниженням купівельної спроможності громадян). 3) законодавче регулювання (нові митні бар'єри та законодавчі акти).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ПАТ "Карлсберг Україна"

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1) Витіснення з ринку конкурентів за рахунок широкого охоплення ринку та низької вартості рекламного контакту; 2) Збільшувати обсяг виробництва та розширювати асортимент, тим самим зменшити кількість конкурентів на ринку; 3) Виготовляти нову продукцію за допомогою наявних інноваційних технологій.	1) Мінімізувати витрати, тим самим укріпити свою конкурентну позицію; 2) Використовувати високотехнологічне та ресурсозберігаюче обладнання, це буде конкурентною перевагою підприємства; 3) Привернення уваги можливих клієнтів та збільшення ринкової частки шляхом участі у добродійних та гуманітарних акціях.
Слабкі сторони	1) Випуск нової продукції за рахунок розмаїття торгових марок, брендів, що дасть можливість уникнути зменшення цільової аудиторії; 2) Обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові сегменти як закордонного так і вітчизняного ринку; 3) Щоб зменшити сезонність попиту, у 1 і 4 кварталах впроваджувати акції, що дозволять отримати пріоритет в порівнянні з іншою продукцією.	1) Прогнозувати зміну смаків споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку; 2) Виробляти продукцію високої якості, щоб утримати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку; 3) стратегія привернення уваги нових клієнтів шляхом формування асортименту продукції, доступної за ціною для різних сегментів споживачів.

На основі аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для ПАТ "Карлсберг Україна", можна запропонувати наступні стратегії розвитку:

1. Розвиток і диверсифікація продуктів.

Сильні сторони, такі як висока якість продукції, інноваційні технології та широкий асортимент, можуть бути використані для розробки нових продуктів. Це допоможе вирішити слабку сторону низької диверсифікації.

Розробка ліній продуктів, спрямованих на нові тренди, може збільшити річну виручку і зменшити сезонність продажів.

2. Зміцнення постачальницьких ланцюгів.

З огляду на високу залежність від постачальників сировини, ПАТ "Карлсберг Україна" слід розглянути можливості диверсифікації постачальників

або розвитку довгострокових партнерських відносин для забезпечення стабільності поставок.

3. Розширення ринкової присутності

ПАТ "Карлсберг Україна" може використовувати свою високу популярність та надійні збутові канали для входження в нові регіональні ринки. Це також допоможе зменшити сезонні коливання в продажах.

4. Збільшення рекламної діяльності та ПР

Активна реклама та формування зв'язків з громадськістю можуть збільшити рівень свідомості брендів, привертаючи нових клієнтів та зміцнюючи лояльність існуючих.

5. Інновації та технологічне вдосконалення

Вдосконалення існуючих технологій виробництва може підвищити ефективність і зменшити витрати, що допоможе компанії конкурувати у дисконтному сегменті, відповідаючи на загрози зміни тенденцій попиту.

6. Відповідь на законодавчі зміни

У зв'язку з можливими законодавчими регулюваннями, ПАТ "Карлсберг Україна" важливо вести активний моніторинг політичного та економічного середовища та своєчасно адаптуватися до будь-яких змін.

Отже, ключовим фактором розвитку є сфокусування на інноваціях, технологічному розвитку та розширенні асортиментного ряду.

2.3 Ефективність реалізації локальної стратегії ПАТ "Карлсберг Україна"

Здійснимо аналіз ефективності реалізації поточної стратегії ПАТ "Карлсберг Україна". На першому етапі здійснимо аналіз майнового стану підприємства, що є процесом оцінки та дослідження фінансових та нефінансових активів підприємства, та дозволяє зрозуміти його фінансову потужність, стабільність та ризики. Основна мета аналізу майнового стану полягає в

з'ясуванні, наскільки підприємство ефективно використовує свої активи для генерації прибутку та вирішення своїх фінансових завдань.

Таблиця 2.6 – Аналіз майнового стану ПАТ "Карлсберг Україна" в 2022 - 2023 роках [25]

Показник	Економічний зміст показника	Розрахований показник для підприємства	Напрями оптимізації показника
Коефіцієнт зносу основних фондів	Знос основних засобів/Первісна вартість основних засобів	0,6	мінімізація
Коефіцієнт модернізації	Сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів/Початкова вартість основних засобів та нематеріальних активів	0,8	мінімізація
Коефіцієнт фондоемності інноваційної діяльності	Вартість реалізованої інноваційної продукції/Середньоріч на вартість основних фондів	0,0021	максимізація

Аналізуючи наведені показники та їх значення, можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт зносу основних фондів становить 0,6. Це означає, що 60% вартості основних фондів підприємства втратили свою первісну вартість через знос. Високий рівень зносу може свідчити про застаріле обладнання та технології, що може негативно впливати на ефективність виробництва та якість продукції. Такий показник вимагає зусиль по його мінімізації, включаючи інвестиції у модернізацію обладнання та оновлення технологічних процесів.

Коефіцієнт модернізації на рівні 0,8 свідчить про те, що 80% вартості основних та нематеріальних активів підприємства зношено. Це високий показник, який підкреслює необхідність у значних інвестиціях у модернізацію як фізичних, так і інтелектуальних активів. Націленість на мінімізацію цього показника може сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства, збільшенню його конкурентоздатності та забезпеченню більш стабільного

розвитку в майбутньому.

Коефіцієнт фондоємності інноваційної діяльності має дуже низьке значення 0,0021, що вказує на те, що вартість реалізованої інноваційної продукції є незначною в порівнянні з середньорічною вартістю основних фондів. Це може свідчити про недостатні інвестиції у інноваційну діяльність або про неефективне використання інноваційних ресурсів. Максимізація цього показника є критичною для підтримання конкурентоспроможності та зростання підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз ліквідності підприємства включає оцінку його здатності виконувати фінансові зобов'язання вчасно, оплачувати кредиторську заборгованість та забезпечувати поточну діяльність без перебоїв.

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності підприємства ПАТ "Карлсберг Україна" в 2022 - 2023 роках [25]

Коефіцієнт	Формула	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт покриття	оборотні активи поточні зобов'язання	0,8	0,9
Коефіцієнт поточної ліквідності	поточні активи поточні зобов'язання	0,3	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	грошові кошти поточні зобов'язання	0,0	0,0
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	Поточні активи-поточні зобов'язання	-466,7	-153,9

Аналіз наведеної таблиці дозволяє оцінити ліквідність та фінансову стійкість ПАТ "Карлсберг Україна" за 2022 і 2023 роки. Коефіцієнт покриття вимірює співвідношення між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. Збільшення цього показника з 0,8 до 0,9 вказує на покращення позицій компанії щодо покриття своїх поточних зобов'язань у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це позитивний тренд, оскільки більше оборотних активів на одиницю поточного боргу означає більшу здатність підприємства розрахуватися зі своїми поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт поточної ліквідності ПАТ "Карлсберг Україна" залишається

незмінним на рівні 0,3 як у 2022, так і в 2023 році. Це низький показник, що може вказувати на потенційні труднощі з погашенням поточних зобов'язань, оскільки ідеальний показник для більшості галузей становить 2.0 і вище. Низький коефіцієнт поточної ліквідності може сигналізувати про фінансові ризики.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за обидва роки дорівнює 0,0, що є тривожним сигналом. Цей показник вказує на відсутність або недостатність грошових коштів для покриття поточних зобов'язань, що може свідчити про серйозні проблеми з ліквідністю.

Чистий оборотний капітал показує різницю між поточними активами та поточними зобов'язаннями. Негативні значення (-466,7 тис. грн. у 2022 та -153,9 тис. грн. у 2023) вказують на дефіцит оборотного капіталу, що може створювати труднощі у підтриманні повсякденної операційної діяльності.

ПАТ "Карлсберг Україна" зазнає проблем з ліквідністю і фінансовою стійкістю. Покращення в коефіцієнті покриття є позитивним сигналом, однак низькі показники поточної та абсолютної ліквідності та негативний чистий оборотний капітал вказують на потребу в уважному фінансовому плануванні та можливій реструктуризації зобов'язань. Компанії необхідно звернути увагу на покращення управління своїми поточними активами і зобов'язаннями, а також на збільшення оборотного капіталу для забезпечення більш стійкого фінансового стану.

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності ПАТ "Карлсберг Україна" в 2022 - 2023 роках [25]

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт автономії	Власний капітал Активи підприємства	0,03	0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	власний оборотний капітал власний капітал	0,50	0,23
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	власні оборотні засоби матеріальні оборотні активи	0,06	0,01
Коефіцієнт фінансування	залучений капітал власний капітал	26,18	19,87

Аналіз платоспроможності підприємства включає оцінку його здатності виконувати фінансові зобов'язання вчасно і повністю. Цей аналіз допомагає визначити, наскільки стійким є фінансовий стан підприємства і чи зможе воно впоратися зі своїми зобов'язаннями навіть в умовах фінансових труднощів.

Аналізуючи наведену таблицю 2.8, можна оцінити фінансову стійкість та структуру капіталу ПАТ "Карлсберг Україна" у 2022 та 2023 роках.

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу в загальних активах підприємства. Зростання з 0,03 до 0,04 свідчить про збільшення залежності ПАТ "Карлсберг Україна" від власних коштів, хоча й ці значення досить низькі. Загалом, вищий коефіцієнт автономії є кращим, оскільки це свідчить про вищу фінансову незалежність підприємства від зовнішніх позик.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частка власного капіталу ПАТ "Карлсберг Україна" використовується як оборотний капітал. Зниження цього показника з 0,50 до 0,23 може вказувати на зменшення гнучкості власного капіталу підприємства або на збільшення його нематеріальних активів.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами відображає, наскільки матеріальні оборотні активи підприємства покриваються власними коштами. Падіння цього показника з 0,06 до 0,01 є негативним сигналом і може вказувати на підвищений ризик ліквідності та залежність від зовнішнього фінансування для покриття поточних потреб.

Коефіцієнт фінансування відображає співвідношення між залученим і власним капіталом. Зниження цього показника з 26,18 до 19,87 вказує на зменшення залежності ПАТ "Карлсберг Україна" від позикових коштів у структурі його капіталу. Це може свідчити про покращення фінансової стійкості.

ПАТ "Карлсберг Україна" протягом досліджуваного періоду демонструє зростання у забезпеченні своєї діяльності за рахунок власного капіталу, що свідчить про поліпшення фінансової автономії. Водночас, є виклики, пов'язані з використанням власних оборотних коштів та покриттям поточних потреб, а

також зниженням гнучкості власного капіталу. ПАТ "Карлсберг Україна" слід зосередитись на покращенні своєї ліквідності та раціональному використанні власного капіталу.

Аналіз ділової активності підприємства допомагає виміряти його ефективність у здійсненні операцій, виробництві товарів або наданні послуг. Цей аналіз дає змогу оцінити, наскільки успішно підприємство виконує свої цілі та завдання, а також виявити міцні та слабкі сторони його ділової діяльності.

1. Оборотно́ість активів (Asset Turnover) - це показник, що вимірює ефективність використання активів підприємства для генерації продажів.

2. Оборотно́ість запасів (Inventory Turnover) - цей показник вказує на те, як швидко підприємство продає свої запаси.

3. Оборотно́ість активів управління (Working Capital Turnover) - цей показник оцінює, як ефективно підприємство використовує свій оборотний капітал для генерації продажів.

4. Коефіцієнт обслуговування клієнтів (Customer Service Ratio) - вказує на те, наскільки ефективно підприємство задовольняє потреби своїх клієнтів і надає якісний сервіс.

5. Прибутковість і рентабельність - це показники, які вказують на здатність підприємства генерувати чистий прибуток від своєї ділової діяльності. До цих показників належать валова прибутковість (Gross Profit Margin), чиста прибутковість (Net Profit Margin), прибутковість активів (Return on Assets), прибутковість власного капіталу (Return on Equity) та інші.

Аналізуючи таблицю 2.9 щодо показників фінансової діяльності ПАТ "Карлсберг Україна" за 2022 та 2023 роки, можна зробити такі висновки:

1. Коефіцієнт оборотності активів покращився з 0,038 до 0,14. Це свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства, що може бути ознакою підвищення загальної продуктивності.

2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився з 0,546 до

0,331. Це може вказувати на більш тривале використання кредиторської заборгованості або зменшення обсягу операцій.

Таблиця 2.9 – Аналіз ділової активності ПАТ "Карлсберг Україна" в 2022 - 2023 роках [25]

Показник	Норм. знач	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт оборотності активів	збільш	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}(\text{р.1195}(\text{гр.3})+\text{р.1195}(\text{гр.4}))/2}$	0,038	0,14
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}((\text{р.1610}/\text{р.1695})\text{гр.3}+(\text{р.1610}/\text{р.1695})\text{гр.4}))/2}$	0,546	0,331
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}((\text{р.1120}/\text{р.1195})\text{гр.3}+(\text{р.1120}/\text{р.1195})\text{гр.4}))/2}$	0,10413	0,10413
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	збільш	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3457,21	3457,21
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	збільш	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3457,21	3457,21
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш	$\frac{\text{ф.2р.2050}}{\text{ф.1}((\text{р.1100}/\text{р.1110})\text{гр.3}+(\text{р.1100}/\text{р.1110})\text{гр.4}))/2}$	6,3	3,7
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}(\text{р.1300}(\text{гр.3})+\text{р.1300}(\text{гр.4}))/2}$	1,0	1,1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш	$\frac{\text{ф.2р.2350}}{\text{ф.1}(\text{р.1495}(\text{гр.3})+\text{р.1495}(\text{гр.4}))/2}$	0,8	0,7

3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості залишився незмінним на рівні 0,10413. Це може вказувати на стабільність у сфері розрахунків з дебіторами.

4. Строк погашення дебіторської заборгованості (днів) також залишився

незмінним на рівні 3457,21 днів. Такий тривалий період може свідчити про потенційні ризики затримки платежів або недостатню ефективність управління дебіторською заборгованістю.

5. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився з 6,3 до 3,7. Зниження цього показника може свідчити про зменшення ефективності управління запасами або про збільшення обсягу запасів на складах.

6. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) підвищився з 1,0 до 1,1. Це означає покращення використання основних фондів підприємства та підвищення їх ефективності.

7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 0,8 до 0,7. Це вказує на зниження ефективності використання власного капіталу.

Хоча ПАТ "Карлсберг Україна" покращило використання своїх основних засобів та активів, існують проблеми з управлінням дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також з ефективністю використання матеріальних запасів і власного капіталу.

Аналіз рентабельності підприємства є важливою фінансовою оцінкою його результативності. Він дає змогу оцінити, наскільки успішно підприємство здійснює свою основну діяльність і здатне отримати вигоду від своїх інвестицій.

Для проведення аналізу рентабельності варто використовувати різні показники, які допоможуть прослідкувати ефективність роботи підприємства з різних сторін.

Аналізуючи наведені фінансові показники (табл. 2.10), можна зробити такі висновки щодо рентабельності ПАТ "Карлсберг Україна":

1. Коефіцієнт рентабельності активів показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. Його значення збільшилося з 0,038 у 2022 році до 0,14 у 2023 році, що свідчить про зростання ефективності використання активів. Це позитивний тренд, який вказує на покращення загального фінансового стану ПАТ "Карлсберг Україна".

Таблиця 2.10 – Аналіз ділової активності ПАТ "Карлсберг Україна" в 2022 - 2023 роках [25]

Показник	Норм. знач	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш	$\frac{\text{ф2 р.2350 або 2355} + \text{ф1р.}(1300(\text{гр3}) + 1300(\text{гр4}))}{2}$	0,038	0,14
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш	$\frac{\text{ф2р.2350 або 2355} + \text{ф1р.}(1495(\text{гр3}) + 1495(\text{гр4}))}{2}$	0,094	0,05
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш	$\frac{\text{ф2р.2190 або 2195} + \text{ф2р.2000}}{2}$	0,034	0,02
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш	$\frac{\text{ф2р.2090 або 2095} + \text{ф2р.2050}}{2}$	0,527	0,321

2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку. Зниження цього показника з 0,094 до 0,05 може вказувати на зменшення ефективності управління капіталом або на зростання загальних витрат ПАТ "Карлсберг Україна".

3. Коефіцієнт рентабельності діяльності визначає, як ефективно підприємство перетворює свої виручки в прибуток. Зниження з 0,034 до 0,02 свідчить про зменшення ефективності основної діяльності ПАТ "Карлсберг Україна", що може бути пов'язано з підвищенням витрат або зниженням обсягу продаж.

4. Коефіцієнт рентабельності продукції демонструє, наскільки прибутковою є продукція ПАТ "Карлсберг Україна". Зниження з 0,527 до 0,321 вказує на зменшення прибутковості продукції. Це може бути наслідком збільшення собівартості, зменшення цін на продукцію або зниження обсягів продажу.

Загалом, ПАТ "Карлсберг Україна" показує зростання ефективності використання активів, але водночас стикається із зниженням ефективності використання власного капіталу, прибутковості основної діяльності та продукції.

Це може свідчити про підвищені операційні ризики та необхідність вдосконалення фінансового менеджменту.

2.4 Напрямки вдосконалення реалізації стратегії ПАТ "Карлсберг Україна" на локальному ринку України

У зв'язку з глобалізацією пивного ринку та зростанням конкуренції на локальних ринках, а також з урахуванням диференційованих потреб пивних споживачів і їх уподобань до здорового способу життя, пивоварні компанії мають адаптувати свої підходи в категорійному менеджменті та активно використовувати стратегічний маркетинг для посилення свого становища на місцевих ринках. Світова тенденція зростання продажу безалкогольного пива, що зумовлено загальною орієнтацією на здоров'я та меншою калорійністю таких напоїв, підкреслює значення включення цього напрямку в стратегію компанії.

Основні переваги безалкогольного пива для різних ринкових сегментів, зокрема:

Професійні спортсмени, фітнес-любители та прихильники здорового способу життя цінують безалкогольне пиво за його здатність швидко відновлювати сили та знижувати ризик захворювань.

Для жінок, які дотримуються дієти, та осіб з надмірною вагою безалкогольне пиво є привабливим через низьку калорійність.

Водії та особи, які потребують збереження ясності розуму, оцінять безалкогольне пиво за відсутність впливу на координацію рухів.

Офісні співробітники, студенти та робітники можуть насолоджуватися смаком безалкогольного пива під час обіду, без ризику негативних наслідків для їх професійних або навчальних обов'язків.

Український ринок безалкогольного пива, хоча і залишається нішевим, показав значне зростання кількості споживачів у недавні роки. Динаміка продажу

алкогольного та безалкогольного пива в Україні у період з 2020 по 2023 роки відображена на рисунку 2.1.

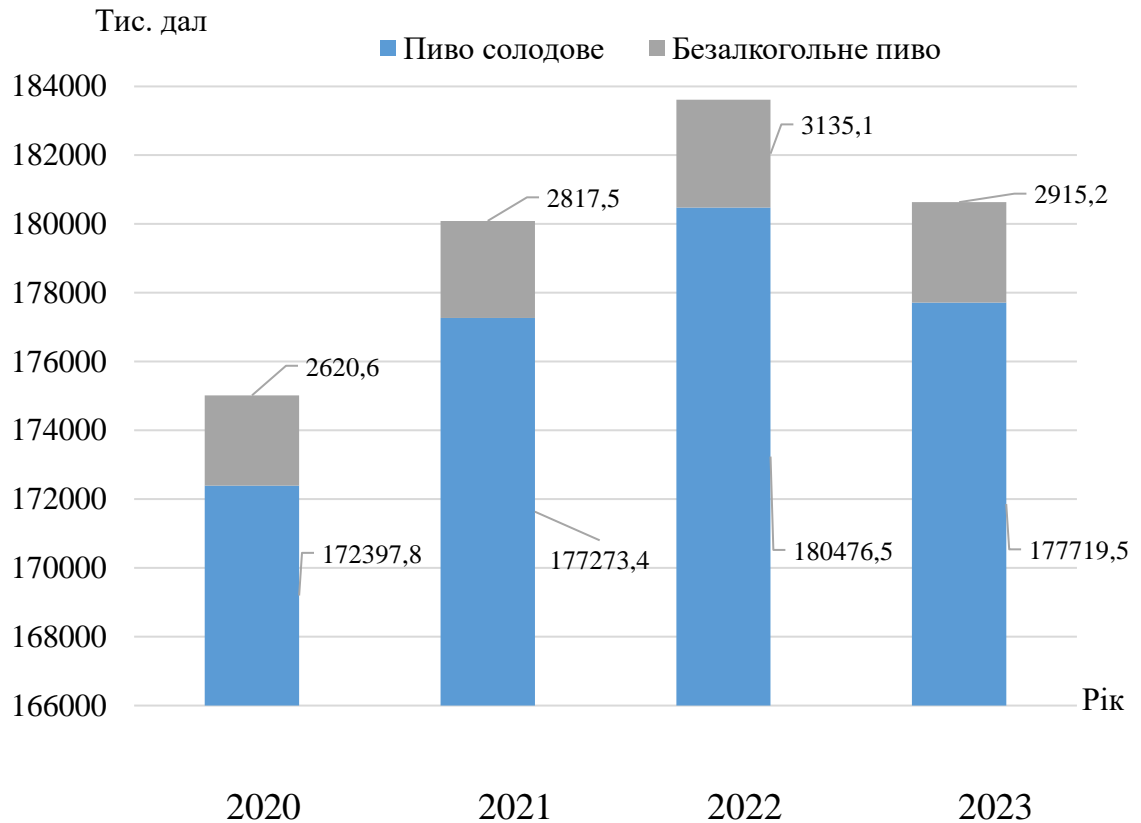


Рис 2.1 – Динаміка реалізації пива в Україні, тис. дал [31, 46]

Таким чином, спостерігається зростання частки безалкогольного пива на українському ринку з 1,5% у 2020 році до 1,61% у 2023 році. Це перевищує показник у США (0,5% ринку), але нижче ніж у країнах Західної Європи, де, наприклад, в Іспанії цей показник досягає 13%, а в Німеччині - 7%. Невелика популярність безалкогольного пива в Україні зумовлена стереотипом, що воно має гірший смак, ніж алкогольне. Однак сучасні технології дозволяють виготовляти безалкогольне пиво без шкоди смаковим якостям.

Зростання інтересу до безалкогольного пива спонукає українські пивоварні компанії, такі як ПрАТ «Карлсберг Україна», ПАТ «САН ІнБев Україна» та корпорація «Оболонь», активно розвивати цей сегмент. Збільшення акцизу на

алкогольні напої також робить виробництво безалкогольного пива більш вигідним, адже з нього акциз не сплачується, що сприяє підвищенню конкуренції на ринку. Хоча у більшості великих виробників вже є власні бренди безалкогольного пива, асортимент цих напоїв залишається обмеженим, особливо у контексті залучення нових споживачів, таких як молодь, жінки та шанувальники крафтового пива.

ПрАТ «Карлсберг Україна»

- Baltika 0 безалкогольне,
- Baltika 0 зі смаком пшеничного солоду,
- Baltika 0 зі смаком грейпфрут,
- Baltika 0 зі смаком лайм

ПАТ «САН ІнБев Україна»

- BUD Zero 0,0;
- Чернігівське 0,0;
- Рогань безалкогольне 0,5%

Корпорація «Оболонь»

- 0 Нефільтроване;
- 0 Безалкогольне,
- Nike Zero 0,0

Перша Приватна Броварня (ППБ)

- Нефільтроване безалкогольне,
- Безалкогольне фірмове

Отже, найбільші виробники пива в Україні в своєму портфелі мають декілька позицій безалкогольного пива з класичним смаком. Найбільш широка пропозиція з урахуванням різноманітних смаків представлена в лінійці ПрАТ «Карлсберг Україна», проте й вона є недостатньою, якщо компанія має намір збільшувати свою частку в цьому сегменті за рахунок залучення молоді та жінок, а також шанувальників крафтового пива.

Аналізуючи український ринок безалкогольного пива з точки зору ціни та смакових характеристик, можна відзначити, що в асортименті провідних пивоварних компаній немає представлення крафтових безалкогольних сортів та таких, які б задовольняли смакові переваги молодіжного сегменту, особливо серед жінок (див. рис. 2.2).

Ціна 0,5 л

Більше 20 грн.	«Чернігівське 0,0» «Нефільтроване безалкогольне» (ППБ)	Вільна ніша	Вільна ніша
16-20 грн.	«Baltika 0 безалкогольне» «Baltika 0 зі смаком пшеничного солоду» «BUD Zero 0,0» «Рогань безалкогольне 0,5%»	«Baltika 0 зі смаком грейпфрут», «Baltika 0 зі смаком лайм» «Nike Zero 0,0»	Вільна ніша
13-16 грн	«Оболонь 0 нефільтроване» «Оболонь 0 Безалкогольне»	Вільна ніша	Вільна ніша
	Класичний смак солодового пива	Смак екзотичних фруктів та цитрусових	Смак фруктів, ягід та ароматних трав

Смак

Рис. 2.2 – Карта позиціювання безалкогольного пива найбільших пивоварних компаній в Україні

Перспективними напрямками для виробників безалкогольного пива в Україні є введення в асортимент напоїв зі смаком фруктів, ягід, ароматних трав та спецій. Такі напої могли б привернути увагу молодіжного сегменту та жінок, які шукають альтернативи традиційному пиву з його солодовим ароматом та гірким смаком. Зокрема, ПрАТ «Карлсберг Україна» має можливість зміцнити свої позиції на ринку, реалізуючи стратегію як горизонтальної (пропонуючи нові смаки безалкогольного пива), так і вертикальної диференціації (залучення споживачів різних цінових категорій).

Одночасно, враховуючи традиції української кулінарії та переваги місцевих споживачів, категорія «квас» в асортименті ПрАТ «Карлсберг Україна» виглядає обнадійливо. Компанії рекомендується активізувати розвиток лінійки торгової марки «Квас Тарас», адаптуючи нові продукти під потреби українського ринку.

ВИСНОВКИ

Виходячи з аналізу стану та шляхів вдосконалення реалізації локальної стратегії ПАТ "Карлсберг Україна", можна сформулювати такі висновки.

1. Стратегія підприємства, яка еволюціонувала з військових концепцій древньої Греції, сьогодні виступає як комплексне планування, спрямоване на досягнення довгострокових цілей. Завдяки І. Ансоффу та іншим мислителям, поняття стратегії здобуло нове життя в контексті управління бізнесом, наголошуючи на необхідності аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявленні потенціалу розвитку і використанні стратегічних ресурсів для реалізації місії та цілей підприємства.

2. В контексті стратегій підприємства існує ієрархічна структура, що диференціюється в залежності від типу компанії: багатопрофільні підприємства використовують чотирьохрівневу модель, що включає корпоративну, конкурентну, функціональну та операційну стратегії, тоді як однопрофільні компанії обмежуються трьома рівнями. Корпоративна стратегія є вершиною цієї піраміди, вказуючи на основний напрямок розвитку, в той час як інші стратегії конкретизують цей напрямок на різних рівнях підприємства.

3. Підходи до планування та реалізації стратегії підприємства включають координацію стратегічних ініціатив з поточними операціями, розробку програм та проектів для втілення стратегічних цілей, а також приведення відповідності структури та корпоративної культури підприємства. Цей процес вимагає злагодженої роботи на всіх рівнях і врахування змін у зовнішньому середовищі, щоб стратегічний план відображав поточну реальність і забезпечував успішне майбутнє підприємства.

4. ПАТ "Карлсберг Україна" займає міцне положення на ринку, має широкий асортимент високоякісної продукції і забезпечене сучасним

обладнанням завдяки інвестиціям і модернізації. Присутність компанії в різних регіонах України, включаючи великі міста та ключові ринки, забезпечує їй стратегічні переваги на місцевому рівні.

5. Компанія демонструє відносно високий рівень нерозподіленого прибутку, що свідчить про її успішність і ефективність. Проте, існують певні проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю, оскільки коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності є низькими, а чистий оборотний капітал має негативне значення. Це вказує на потребу в уважному фінансовому плануванні і можливій реструктуризації зобов'язань.

6. ПАТ "Карлсберг Україна" показує покращення у використанні своїх активів, але водночас існують виклики, зокрема у сферах управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також у використанні матеріальних запасів і власного капіталу.

7. З огляду на глобальні тренди та місцеві умови, ПАТ "Карлсберг Україна" повинна активізувати використання стратегічного маркетингу, диверсифікувати свій продуктивний портфель, зокрема, розширюючи пропозиції безалкогольного пива, а також зосередитися на інноваціях та екологічних ініціативах. Важливим є зміцнення постачальницьких ланцюгів та розвиток нових ринків з метою зменшення сезонності та підвищення фінансової стабільності компанії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ліщинський І. О. Онтологічно-концептуальні засади глокалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 34. С. 20-24.
2. Ліщинський І. О. Глокалізація, фрагментація та альтернативні візії внутрішніх геоekonomічних суперечностей. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 22. Частина 2. С. 77-81.
3. Фрідман О. А. Особливості інноваційного розвитку у світовому Господарстві в умовах цифровізації економіки. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2020. Випуск 11. С. 89-93.
4. Нікішина О. В., Зарудна О. П. Глокалізація товарних ринків: теоретичні й прикладні аспекти. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Том 10. Випуск 2. С. 9-21.
5. Шавкун І.Г., Олійник О. М. Глокалізація: рівні та модули. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2011. № 49. С. 311-320.
6. Олійник О. М. Концептуалізація глокалізації: методологічні аспекти. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Випуск 38. С. 41-51.
7. Панасенко В. Сучасні тенденції розвитку глобальних маркетингових стратегій бізнесу. URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3003> (дата звернення 12.08.2021)
8. Pensare global, agire local: perché scegliere una strategia «glocal». URL : <https://www.fintastico.com/blog/pensare-global-agire-local-perche-scegliere-una-strategia-glocal/> (дата звернення 14.08.2023)

94. Бех К. А. Теоретичні та прикладні питання розвитку глокалізації та глокального маркетингу.

URL : http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3447

11. Домнин В. Н. Идентичность бренда – ключевое понятие бренд-менеджмента. Бренд-менеджмент. 2019. №5. С. 266–282.

12. Зозульов О., Нестерова І. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. Маркетинг в Україні. 2016. № 5(39). С. 44–49.

13. Зозульов О. В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. Маркетинг в Україні. 2018. № 6. С. 49–52.

14. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 13–20.

15. Пригара О. Ю., Журило В. В. Конструювання економічної категорії «міжнародне позиціонування товару» та механізм розробки стратегії позиціонування на міжнародному ринку. Світова економіка та міжнародні відносини. 2017. №.5. С. 23-30.

16. Мальська М. П., Пурська І. С. Міжнародна маркетингова діяльність: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 288 с.

17. Головань О. О., Олійник О. М., Маркова С. В., Олійник М. О. Реалізація стратегії глокалізації на вітчизняному ринку харчових продуктів. Наукові праці національного університету харчових технологій. 2018. Том 24. №.2. С. 60-67.

18. Головань О. О., Олійник О. М., Сухарева К. В., Коваленко Н. М. Позиціонування в системі глокального менеджменту ТНК. Наукові праці національного університету харчових технологій. 2018. Том 24. №.3. С. 62-70.

19. Зміни акцизного оподаткування пива може спричинити кризу галузі та втрати бюджету – «Укрпиво». URL : <https://agroday.com.ua/2021/06/12/zminy-aktsyznogo-opodatkuvannya-pyva-mozhe-sprychynyty-kryzu-galuzi-ta-vtraty-byudzhetu-ukrpyvo/> (дата звернення 12.09.2023)

20. Рынок пива Украины 2021. URL : <https://pivnoe->

delo.info/2021/10/16/rynok-piva-ukrainy-2021/ (дата звернення 14.09.2023)

21. BRDO провела анализ украинской пивоваренной отрасли и подготовил программный документ. URL : <https://pivnoe-delo.info/2021/04/15/brdo-provel-analiz-ukrainskoj-pivovarennoj-otrasli-i-podgotovil-programmnyj-dokument/> (дата звернення 14.09.2023)

22. Кузьо Н. Є., Косар Н. С. Кубрак Н. Р. Стратегії розвитку пивоварних компаній в Україні. Економіка та держава. 2020. №2. С. 110-114.

23. Сайт державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.09.2023)

24. Почему Украине нужно изменить регулирование пивной отрасли. URL : <https://pivnoe-delo.info/2021/03/19/pochemu-ukraine-nuzhno-izmenit-regulirovanie-pivnoj-otrasli/> (дата звернення 16.09.2023)

25. Пиво: мировой рынок. URL : <https://www.tadviser.ru/index>. (дата звернення 18.09.2023)

26. Carlsberg Group. Annual report 2020. URL : https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf (дата звернення 20.09.2023)

27. Отчет о доходах Carlsberg Group. URL : <https://ru.investing.com/equities/carlsberg-b-income-statement> (дата звернення 20.09.2023)

28. Carlsberg Group. Annual report 2018. URL : <https://www.carlsberggroup.com/media/28928/carlsberg-as-2018-annual-report.pdf>. (дата звернення: 25.09.2023)

29. Carlsberg Group. Annual report 2019. URL : <https://www.carlsberggroup.com/media/35966/carlsberg-as-annual-report-2019.pdf>. (дата звернення: 25.09.2023)

30. Офіційний сайт Carlsberg Ukraine. URL : <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення: 05.10.2023)

31. Звіт про управління ПрАТ «Карлсберг Україна». URL : <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/akts-oneram/zagal-na-nformaf-ya> (дата звернення: 05.10.2023)

32. Пик кризиса еще впереди. URL : <https://forbes.ua/ru/leadership/pik-krizishche-poperedu-seo-carlsberg-ukraine-evgen-shevchenko-pro-situatsiyu-na-pivnomu-rinku-i-pensiyni-plani-25032021-1108>. (дата звернення: 05.10.2023)

33. Гендиректор Carlsberg Ukraine Евгений Шевченко: в прошлом году пиво впервые за долгий период подешевело. URL : <https://pivnoe-delo.info/2021/03/17/gendirektor-carlsberg-ukraine-evgenij-shevchenko-v-proshlom-godu-pivo-vpervye-za-dolgiy-period-podeshevelo/> (дата звернення: 10.10.2023)

34. Евгений Шевченко, Carlsberg Ukraine: экономический кризис в мире будет в 2021 или 2022 году. URL : <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/12/29/669609/>. (дата звернення: 10.10.2023)

35. Зинченко П. Головні переваги споживання безалкогольного пива. URL : <https://comments.ua/ua/news/man/wine-and-drinks/641528-golovni-perevagi-spozhivannya-bezalkogol-nogo-piva.html> (дата звернення: 10.10.2023)

36. Ринок алкогольної продукції. URL : <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/> (дата звернення: 15.10.2023)

37. Офіційний сайт «Перша приватна броварня». URL : <http://ppb.com.ua/ua/brendi/>(дата звернення: 15.10.2023)

38. Офіційний сайт ПАТ «САН ІнБев Україна». URL : <https://abinbevefes.com.ua/> (дата звернення: 20.10.2023)

39. Офіційний сайт корпорації «Оболонь». URL : <https://obolon.ua/ua/> (дата звернення: 20.10.2023)

40. Квас: цікаві факти і корисні властивості напою. URL : <https://www.04141.com.ua/news/1747645/kvas-cikavi-fakti-i-korisni-vlastivosti-paraou> (дата звернення: 20.10.2023)

41. Общенациональное исследование общественного мнения «Культура потребления пива в Украине». URL : <https://pivnoe-delo.info/issledovanie-potrebleniya-piva-v-ukraine/#001>(дата звернення: 25.10.2023)

42. AssoBirra Annual Report 2020. URL : https://innovaluppolo.crea.gov.it/wp-content/uploads/2021/06/AssoBirra_AnnualReport_2020_giugno2021_DEF_.pdf
(дата звернення: 25.10.2023)