

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Розробка стратегії товарного менеджменту підприємства  
ПАТ « Карлсберг Україна» на зовнішніх ринках»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
Лиходід А.О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук , доцент  
Маказан Є.В.

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 зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Лиходіда Анатолія Олександровича

1. Тема роботи «Розробка стратегії товарного менеджменту підприємства ПАТ «Карлсберг Україна» на зовнішніх ринках

керівник роботи: Маказан Є.В, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 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)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА» В УКРАЇНІ ТА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

10 таблиць

9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		

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.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

А.О. Лиходід

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Є.В. Маказан

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 42 с., 9 рис., 10 табл., 25 джерел.

Предмет дослідження: стратегії товарного менеджменту.

Об'єкт дослідження: компанія ПрАТ «Карлсберг Україна».

Мета дослідження: розробка стратегії товарного менеджменту ПрАТ «Карлсберг Україна».

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- теоретичні засади стратегії товарного менеджменту;
- розглянути елементи стратегії товарного менеджменту;
- дати організаційно–економічну характеристику ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- дослідити управління стратегіями при виробництві продукції ПрАТ «Карлсберг Україна».
- проаналізувати стратегії товарного менеджменту ПрАТ «Карлсберг Україна» на зовнішніх ринках.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, наукових і практичних рекомендацій щодо стратегії товарного менеджменту.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні матеріали Державного комітету статистики України, а також фінансова звітність досліджуваних підприємств.

ЕКСПОРТ, ІМПОРТ, РИНОК ПИВА УКРАЇНИ; ТОВАРНА СТРАТЕГІЯ, БЕЗАЛКОГОЛЬНЕ ПИВО

## ABSTRACT

Master's qualification work: 42 pages, 10 tables, 9 figures, 25 sources.

Subject of research: product management strategies.

The object of the study: the company PJSC "Carlsberg Ukraine".

The purpose of the research: development of the product management strategy of PJSC "Carlsberg Ukraine".

The set goal determined the need to solve the following tasks:

- theoretical foundations of product management strategy;
- consider the elements of the product management strategy;
- to give the organizational and economic characteristics of PJSC "Carlsberg Ukraine";
- to investigate the management of strategies in the production of PJSC "Carlsberg Ukraine" products;
- to analyze the product management strategies of PJSC "Carlsberg Ukraine" in foreign markets.

The subject of the study is a set of theoretical, scientific and practical recommendations regarding the strategy of product management.

The information base of the study was made up of the official materials of the State Statistics Committee of Ukraine, as well as the financial statements of the studied enterprises.

EXPORT, IMPORT, BEER MARKET OF UKRAINE; PRODUCT STRATEGY, NON-ALCOHOLIC BEER

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ДМС-Державна міграційна служба України

ЗЕД -зовнішньоекономічна діяльність

ЗЕЗ – зовнішньоекономічні зв'язки

ЗЕКО – зовнішньоекономічні комерційні операції

МЕВ – міжнародні економічні відносини

ЗТО -зовнішньоторговельна організація

ЗТФ – зовнішньоторговельна фірма

КСВ- корпоративна соціальна відповідальність

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	10
1.1 Сутність стратегії товарного менеджменту.....	10
1.2 Елементи стратегії товарного менеджменту.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА».....	16
2.1 Діяльність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».....	16
2.2 Розгляд стратегій діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».....	27
2.3 Аналіз стану стратегії товарного менеджменту ПрАТ «Карлсберг Україна» на зовнішніх ринках.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	40

## ВСТУП

Розвиток конкуренції з боку як внутрішнього ринку, так і іноземного зумовлює потребу розробки стратегії товарного менеджменту, важливою складовою чого є удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

В умовах глобалізації світової економіки сучасне підприємство має застосовувати нові підходи до проектування системи стратегічного управління.

Для українських промислових підприємств стратегічні альтернативи вирішення проблеми товарного менеджменту включають вихід на нові ринки, збільшення частки на існуючих ринках, репозиціонування продукції, проведення інноваційної діяльності, модифікацію продукції тощо. Ці альтернативи розробляються на основі дослідження ринків, за допомогою яких визначаються фактори, що впливають на прийняття рішень, якісні та кількісні властивості продукту та тенденції ринку.

Всі рішення, пов'язані зі стратегією товарного менеджменту та приймаються виходячи з орієнтації виробника на споживача. Оскільки споживачі на ринку при прийнятті рішень про покупку керуються раціональними мотивами, важлива якість продукції а також її ціна, упаковка та умови транспортування.

Стратегії товарного менеджменту відіграють вагомую роль при розробці загальної стратегії функціонування підприємства. Товарна стратегія складається з серії різних заходів, спрямованих на розвиток асортименту продукції, виробництво нових продуктів і зміні продуктів, що користуються попитом, покращення упаковки продуктів і розвитку бренду. Щоб гарантувати, що товар завжди буде конкурентоспроможним і користуватиметься попитом, багато управлінських рішень повинні бути прийняті в рамках товарної стратегії компанії.



Питання товарних стратегій на підприємстві висвітлювали такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: І. Ансофф, Г. Армстронг, Г. Ассель, С. Гаркавенко, А. Зозульов, Є. Івченко, К. Келлер, Ф. Котлер, М. МакДональд, М. Мексон, А. Міщенко, В. Прауде, В. Руделіус, Н. Чухрай, А. Шаповалов та інші.

Вихід підприємства на світовий зовнішній ринок – це закономірність розвитку ринкової економіки. Діяльність підприємств на світовому ринку, тобто його міжнародна підприємницька діяльність, пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом товарів, робіт і послуг

Інформаційною базою дослідження є монографічні, статистичні, довідкові та практичні матеріали, вхідна і вихідна, розрахункова та прогнозна документація.

Наукова новизна роботи бакалавра полягає у розробки механізму стратегії товарного менеджменту ПрАТ «Карлсберг Україна».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1 Сутність стратегії товарного менеджменту

На сьогодні не існує загальноприйнятого стандарту змісту стратегії та її структури, що підтверджує складність, багаторівневність та неоднозначність тлумачення цієї категорії. Сучасні дослідники в категорії «бізнес-стратегія» визначають її узагальнено, але при розшифровці окремих її елементів займають різні позиції.

Бізнес-стратегія вважається однією з основних концепцій стратегічного управління. Різні дослідники запропонували багато визначених термінів для «стратегії». Наведені визначення показують, що стратегія – це елемент стратегічного управління, який дозволяє підприємству досягти чітко встановлених корпоративних цілей, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло ефективно функціонувати в складних ринкових умовах.

Кожна організація повинна мати чітко визначені цілі, щоб забезпечити стабільну роботу в майбутньому. Це вимагає від менеджерів розуміння сутності стратегії, застосування прийомів і методів стратегічного управління, розробки стратегічних планів. Тому стратегія повинна змінюватися і адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища [1].

Більшість стратегічних рішень компанії відноситься до сфери товарного менеджменту. У рамках маркетингової стратегії ці рішення в основному спрямовані на вирішення таких проблем як:

- відкриття нового бізнесу;
- завоювання нових ринків;
- дилерська політика;
- звуження або розширення асортименту продукції;

- підбір постачальників і партнерів та інші.

Від відповідності сучасним умовам бізнес-стратегії залежить успішність діяльності підприємства в цілому та конкурентоспроможність окремих підприємств зокрема. Компанії, які ефективно застосовують стратегії товарного менеджменту, отримують безумовні переваги успішної адаптації до ринку.

Стратегія — це загальний план або шлях досягнення важливої мети протягом визначеного періоду часу з використанням наявних ресурсів і за певних зовнішніх умов[2].

Щоб стратегія була успішна, потрібно створювати її по крокам.

Першим кроком до визначення стратегії – є мета. Перше, що слід зрозуміти, це обов'язкове визначення дійсної мети. Якщо мета не визначена, розробка стратегії практично неможлива через велику кількість гіпотетичних стратегічних варіантів, які зазвичай не призводять до бажаного результату або не можуть бути реально реалізовані. Крім того, чим точніше визначена мета, тим більша ймовірність вибору ефективної стратегії її досягнення.

Другим кроком є перевірка потрібних ресурсів. Стратегія повинна реалізовуватися за допомогою наявних ресурсів. Якщо стратегія базується на ресурсах, яких немає або ймовірність їх участі досить низька, то це не стратегія, а лише мрія.

Третім кроком, необхідним для розробки ефективної стратегії, є визначення графіка, за яким стратегія буде реалізована. Дедлайни значно впливають на кількість доступних стратегій і усувають раніше неможливі варіанти.

Стратегія завжди повинна враховувати зовнішні умови, які потрібно аналізувати реалістично. Недооцінка наявних умов, таких як політична ситуація, економічна політика, конкуренція, правові та соціальні умови тощо, може призвести до вибору неефективних або нереалістичних стратегій, які не варті часу та ресурсів.

Товарна політика компанії охоплює як загальнокорпоративні питання, так і маркетингові питання, до завдань яких входить розробка товарного асортименту та ринково-орієнтоване планування продукції. Таким чином, товарна стратегія - це набір заходів, у яких один або декілька продуктів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності компанії. Іншими словами, це розробка та прийняття рішень щодо створення та просування продукції компанії на ринку[3].

Добре продумана стратегія товарного менеджменту служить керівництву компанії індикатором загального курсу дій, за допомогою якого можна виправити поточну ситуацію. Розробка товарних стратегій є невід'ємною частиною збутової та маркетингової політики компанії.

При розробці товарної стратегії необхідно:

- мати чітке уявлення про виробничі, збутові та експортні цілі на майбутнє, а також стратегію виробничо-збутової діяльності компанії;
- добре знати ринок і характер його потреб;
- знати поточні і майбутні можливості і ресурси.

Також необхідно чітко уявляти собі тарифи ціноутворення на продукцію в цілому і за видами продукції з урахуванням життєвого циклу, співвідношення «нових» і «старих» товарів, нових і освоєних ринків, рівня оцінки товару та інше. Все це тісно пов'язано з ринком, його вимогами та поведінкою конкурентів.

## 1.2 Елементи стратегії товарного менеджменту

Перш за все, слід зазначити, що товарну стратегію слід відокремити від таких понять, як загальна стратегія компанії, бізнес-стратегія, операційна стратегія тощо. Товарна стратегія не є однаковою і дуже часто може суперечити іншим стратегіям компанії. Наприклад, загальна бізнес-стратегія збільшення маржі та відмови від менш прибуткових сегментів може суперечити товарним стратегіям, спрямованим на збільшення охоплення

ринку. Ділова стратегія швидкого збільшення продажів за рахунок зниження цін може суперечити товарним стратегіям створення бренду преміум-класу. Стратегія скорочення операційних витрат завжди суперечить товарному бюджету.

Стратегія товарного менеджменту - це окрема концепція, яка має власні цілі та інструменти їх досягнення і орієнтована на створення такої системи відносин зі споживачами, яка дозволяє їм усвідомити унікальність продукту та його переваги над конкурентами, що дозволяє підприємству досягти економічних результатів і економічний успіх, досягнення загальних цілей компанії.

Іншими словами, стратегія товарного менеджменту - це загальний метод, спрямований на створення або зміну в конкретних умовах конкуренції сприйняття продукту споживачем в певний час за допомогою доступних маркетингових інструментів і ресурсів, в результаті чого загальний результат - це успіх у бізнесі.

Задача стратегії товарного менеджменту - забезпечити залучення та утримання споживачів відповідно до специфіки ринку та його потреб. Найпоширенішими елементами системи споживчого сприйняття є:

- задоволеність від споживання,
- зручність використання продукту,
- надійність і гарантія якості,
- статус бренду та ексклюзивність,
- рівень обслуговування,
- доступність,
- перевірена якість,
- співвідношення ціни та якості тощо[2].

Все це займає центральне місце і стає метою стратегії товарного менеджменту компанії, та залежать від поточної ситуації на ринку, аналізу сильних і слабких сторін продукту і компанії, фінансових можливостей і конкурентної ситуації тощо.

Визначення часу, необхідного для досягнення результату, є важливим елементом розробки стратегії товарного менеджменту. По-перше, щоб бути успішній стратегії потребують різних часових рамок. Наприклад, якщо компанія визначилася зі стратегією просування в економ-сегменті або в сегменті «співвідношення ціна-якість», запланований час реалізації такої стратегії буде набагато коротшим, ніж час, необхідний для реалізації стратегії будівництва преміум-класу. Обізнаність і знання часу, необхідного для досягнення перших ефектів і реалізації всієї стратегії, є важливим елементом створення товарної стратегії, щоб уникнути надмірних очікувань і поспішних висновків щодо ефективності використаної стратегії.

Для українських промислових підприємств стратегічні альтернативи вирішення проблеми товарного менеджменту включають вихід на нові ринки, збільшення частки на існуючих ринках, репозиціонування продукції, проведення інноваційної діяльності, модифікацію продукції тощо. Ці альтернативи розробляються на основі дослідження ринків, за допомогою яких визначаються фактори, що впливають на прийняття рішень, якісні та кількісні властивості продукту та тенденції ринку.

Всі рішення, пов'язані зі стратегією товарного менеджменту та приймаються виходячи з орієнтації виробника на споживача. Оскільки споживачі на ринку при прийнятті рішень про покупку керуються раціональними мотивами, важлива якість продукції а також її ціна, упаковка та умови транспортування.

Компанія повинна розробляти стратегії товарного менеджменту на майбутнє, що охоплюють три стратегічні напрямки для підвищення привабливості лінійки продуктів.

Перший напрямок це - стратегія інноваційної продукції, що передбачає процес генерування нових ідей для існуючого продукту та розробку та впровадження нових продуктів.

Цей процес включає наступні етапи:

1. Пошук ідей для нових продуктів .

2. Економічний аналіз комерціалізації нового продукту.

3. Використання в пробних і тестових ринкових умовах програми запуску нового продукту.

4. Старт нового продукту на ринках[5].

Другий напрямок - це диференціація продукції. На основі ретельного вивчення споживчого середовища компанія розробляє одну або кілька характерних ознак свого продукту. Увага до продуктів компанії з новими якостями та їх купівля великою кількістю споживачів є ознакою того, що компанія має конкурентну перевагу над конкурентами, що дає їй можливість: встановити вищу ціну на товар; збільшити обсяг продажів продукції з різноманітними характеристиками; формувати лояльність споживачів до власного бренду – з метою підвищення конкурентоспроможності [2].

Успіх стратегії товарного менеджменту залежить від здатності компанії формувати, підтримувати та, зокрема, захищати унікальні характеристики своїх продуктів у довгостроковій перспективі. Крім того, такі властивості не можуть бути швидко скопійовані конкурентами, особливо коли створення таких оригінальних властивостей не потребує значних капіталовкладень. Крім того, слід мати на увазі, що витрати на створення унікальних характеристик продукту можуть збільшити ціну цього продукту до такої міри, що він втратить свою конкурентоспроможність на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА»

#### 2.1 Діяльність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

Carlsberg Group - потужна міжнародна пивоварна група з виробничими підприємствами в понад 20 країнах і займає 4 місце серед світових пивоварних груп за обсягом продажів (після AnheuserBusch InBev, SABMiller і Heineken International).

ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних світових пивоварних груп із широким портфоліо брендів пива та інших напоїв. ПрАТ «Карлсберг Україна» об'єднує пивоварні заводи в містах України: Запоріжжя, Київ та Львів.



Рисунок 2.1 - Виробничі підприємства пивоваріння ПрАТ «Карлсберг Україна» в Україні

Компанія нараховує більше 1400 працівників. Підприємства виробляють алкогольні та безалкогольні напої. Пиво в Україні вважається алкогольним напоєм, бо має вміст спирту. Сьогодні дуже популярними є сорти пива таких марок як: Tuborg, «Львівське», «Жигулівське Запорізьке Розливу», «Арсенал», Carlsberg, «Хмільне», Kronenbourg 1664; та напоїв: Somersby, Grimbergen, , Harp, «Guinness, Seth&Riley's Garage», Warsteiner, Квас Тарас» та інші.



Сьогодні пиво Carlsberg – дуже популярний бренд і його знають і люблять у світі. Наприклад у Європі віддають перевагу пиву Tuborg, яке є одним з найпопулярніших пивних марок в Європі. Компанія Carlsberg була заснована у 1847 році і по сьогодні показує стабільність і позитив на ринках світу.

Що стосується ПрАТ «Карлсберг Україна» то це, перш за все, підприємства - виробники пива, а вже потім виробництво безалкогольних напоїв та сидру.

Товарна політика компанії в Україні дуже насичена, це безалкогольні напої та пиво, які представлені на рис. 2.2



Рисунок 2.2 - Товарна політика компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»

За повідомленнями Державної фіскальної служби ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2021 поповнило бюджет країни зборами та податками на 2 983 млн грн .

Не зважаючи на великі ризики ведення бізнесу пов'язаного з епідемію COVID-19 та воєнним вторгненням РФ на територію України, продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» не втрачає популярності.

Таблиця 2.1 - Доходи ПрАТ «Карлсберг Україна» від продажі продукції 2021-2023 рр, тис.грн.

Рік	Чистий дохід від продажі продукції, тис.грн.			Усього доходу від продажі продукції
	пива	безалкогольних напоїв	сидру	
2021	4,500,000	500,000	200,000	5,200,000
2022	4,700,000	550,000	220,000	5,470,000
2023	4,900,000	600,000	250,000	5,750,000

Як видно з таблиці 2.1 дохід від продажів продукції компанії виріс на 10%, доходи збільшалися по всій лінійці продукції.

Більш всього компанія виробляє пиво - 86%, тоді як безалкогольних напоїв - 11% і лише сидру тільки- 3%.

Продажі продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» в Україні за останні роки становили 95,3%, тоді як експортні продажів тільки 4,7%.

На підприємствах Запоріжжя, Київ, Львова в компанії працює понад 1400 людей.

Так у 2022 році на підприємствах компанії середня кількість працівників становила 1400. Якщо у 2021 році в компанії нараховувалися 63% працівників чоловічої статі, то вже у 2022 році цей показник скоротився на 15 %

Таблиця 2.2 - Склад співробітників компанії ПрАТ «Карлсберг Україна»

Категорія Робітники компанії	2022 рік	
	Кількість, чол.	Доля, %
Керівники	195	13,9
Спеціалісти	506	36,2
Працівники	699	49,9
Всього	1400	100

У 2021 році було продовжено п'ятирічний колективний договір між адміністрацією ПАТ «Карлсберг Україна» та працівниками компанії. У цьому документі велика увага приділена розвитку соціальної сфери бізнесу

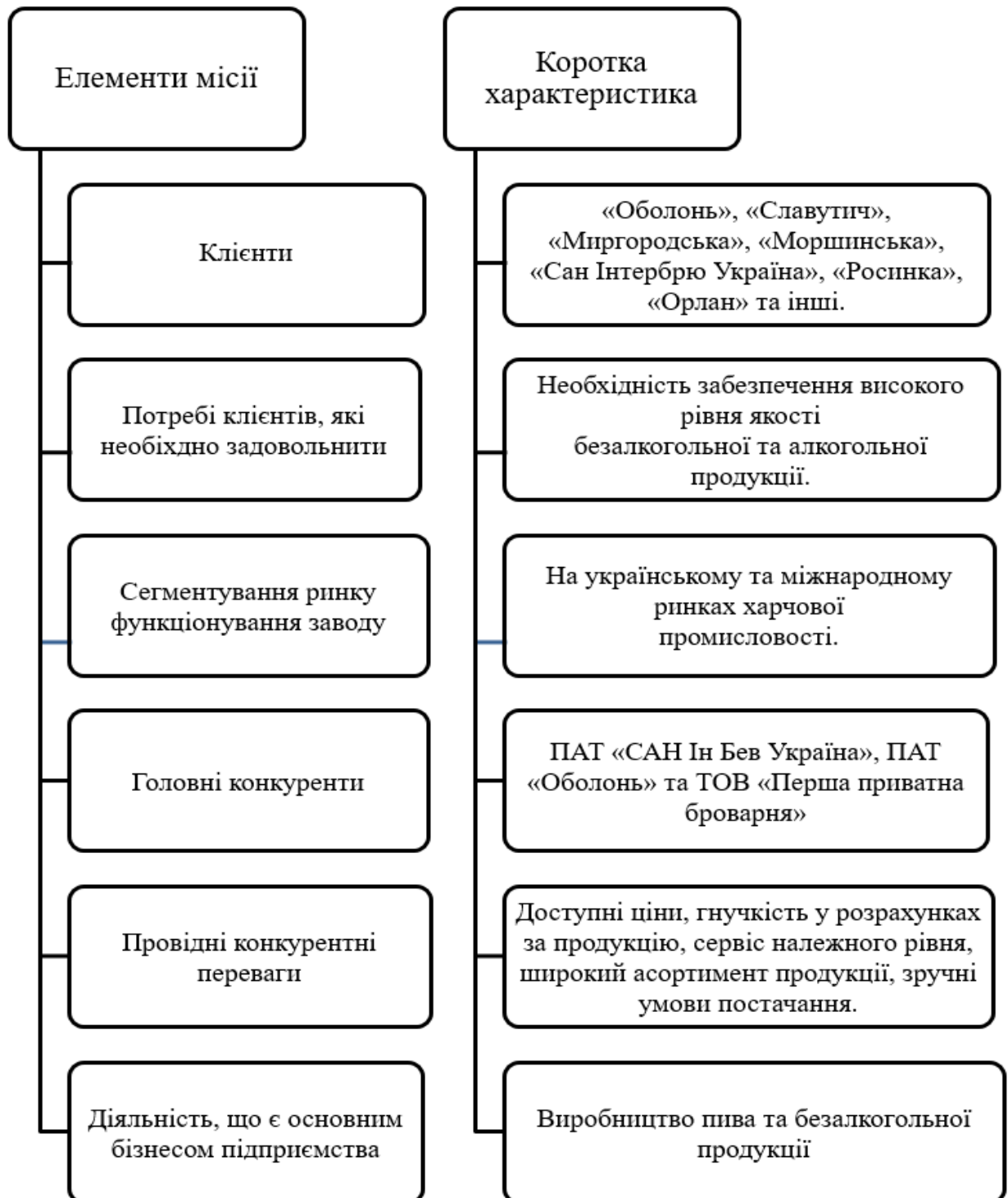


Рисунок 2.3 – Корпоративні цінності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Кожна компанія має свою місію, свої корпоративні цінності, які забезпечують тісний зв'язок управління з внутрішнім та зовнішнім середовищем

Корпоративні цінності ПрАТ «Карлсберг Україна» надані на Рис. 2.3.

ПрАТ «Карлсберг Україна» працює постійно в конкурентному середовищі по виробництву пива.

ПрАТ «Карлсберг Україна» співпрацює з великими торговими мережами, такими як «Сільпо» («Фоззі»), «АТБ», «Фуршет» та з представниками КаБаРе (Кафе, бари, ресторани) і постійно розширяє дистрибуцію.

Продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» реалізується по всій території України через всю систему дистрибуції, а також експортується в ближні та дальні країни. Система дистрибуції налічує близько 60 дилерів по всій Україні, також компанія здійснює прямі продажі в супермаркетах і гіпермаркетах.

Датська пивоварня Carlsberg Group збільшила свої інвестиції в Україну під час війни. Якщо у 2021 році сума інвестицій становила понад 500 млн грн, то вже у 2022 році – понад 530 млн грн. Обсяг інвестицій на 2024 рік очікується приблизно 2 млрд грн. Чистий прибуток виробника у 2023 році склав 10,8 млрд грн. ПрАТ «Карлсберг Україна» експортує продукцію в 20 країн світу. Сьогодні компанія освоїла нові ринки в країнах Балтії це – Естонія та Латвія.

У 2023 році компанія оновила нову лінію розливу пива в банки на заводі в Києві. Що збільшело на 80%. виробничі потужності банок. Компанія сподівається, що це призведе, зокрема, до збільшення експорту.

У 2023 році ПрАТ «Карлсберг Україна» збільшив виторг на 20% ( до 10,8 млрд грн) в Україні. За даними Pro- Consulting, через заборону продажу алкоголю (яка діяла в березні- квітні 2022- го), – виробництво пива скоротилося на 28%,. Не дивлячись на те що «Балтика» було популярним пивом, компанія відмовилася від цього бренду на початку війни.

. Заробітна плата зростала двічі у 2022 році і один раз у 2023- му.

ПрАТ «Карлсберг Україна» під час повномасштабної війни почав випускати нову продукцію –питну водуу бутильовану яка призначається тільки для гуманітарних потреб ЗСУ та населенню деокупованих міст .

На початку війни 24 лютого 2022 року ПрАТ «Карлсберг Україна» зупинив виробництво, але вже в квітні виробництво почало працювати. Першим з квітня став випускати свою продукцію львівський завод, потім у травні – київський, а вже у липні – запорізький.

З початку війни ПрАТ «Карлсберг Україна» скоротила асортимент продукції на 40% та повністю зняла з виробництва пиво «Балтика»(що зменшило виторг на 20-25%). Таким чином ринок пива скоротився на 40%.

У ПрАТ «Карлсберг Україна» діє нова стратегія SAIL'27 що є продовженням стратегії SAIL'22, але з прискореним планом зростання та значними змінами, необхідними для відповіді на тенденції ринку.

SAIL'27 — це програма дій розроблена 200 співробітниками компанії Carlsberg працюючих на 30 різних ринках.

Розвиток SAIL'27 базується на меті компанії варити пиво для кращого сьогодні та завтра, а також бути найбільш ефективними, професійними та відданими виробниками пива. Програма SAIL'27 має чіткі стратегічні рішення: збільшити асортимент продукції, освоїти нові ринки, розширити виробництво, підняти культуруу виробництва та правильно використовувати фінанси та розподіляти ресурси.

## 2.2 Розгляд стратегій діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Ефективність стратегій товарного менеджменту визначається розробкою та якісним аналізом усіх можливих варіантів бізнес-стратегій, а потім вибором оптимальної бізнес-стратегії. Оскільки компанія велика, вона розробляє декілька стратегій тобто стратегічний набір.

Стратегічний набір — це набір різноманітних типів стратегій, розроблених підприємством у конкретний період часу, що відображають специфіку діяльності та розвитку підприємства, а також ступінь вимог щодо його місця та ролі в зовнішньому середовищі. Він може включати корпоративну стратегію, стратегію конкуренції, бізнес-стратегію та функціональні стратегії.

Сьогодні пивоваріння є однією з найбільш інвестиційно привабливих галузей економіки. Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, ринок пива динамічно розвивається. Оскільки пиво є популярним продуктом серед споживачів, є великі можливості для інвестування в пивоварну галузь.

Сьогодні в пивоварній галузі наявна висока конкурентна ситуація, що свідчить про високий ступінь консолідації ринку пива .

ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до складу Carlsberg Group – однієї з найбільших компаній Європи, четвертої за розміром капіталу пивоварної компанії світу. Товарний асортимент включає 500 марок пива та значну кількість безалкогольних напоїв.

Проаналізуємо конкурентну стратегію провідної української компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» та її конкурентів.

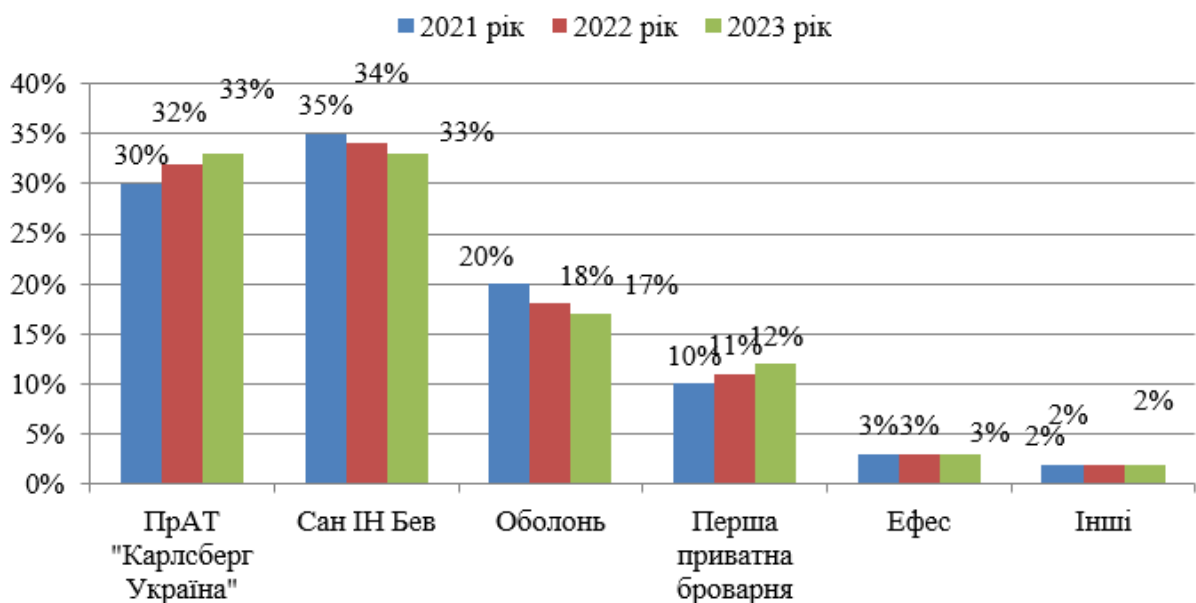


Рисунок - 2.4 Конкурентне середовище ПрАТ «Карлсберг Україна» 2021-2023 рр.

- Основними конкурентами підприємств ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2021-2023 роках були ПАТ «САН Ін Бев Україна», ПАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня»

У Carlsberg Group працює працює понад 40 000 співробітників та її продукція експортується більш ніж на 150 ринків.

ПрАТ «Карлсберг Україна» прагне удосконалити своє виробництво, його стратегічна ціль для людей удосконалювати продукцію не тільки сьогодні, а і в майбутньому (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Специфіка діяльності ПАТ «Карлсберг Україна»

Стратегія розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» базується на загальних принципах успішного економічного життя підприємств, у тому числі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до п'ятірки не тільки найбільших компаній України але і за рівнем корпоративної стабільності.

У 2019 році ПрАТ «Карлсберг Україна» получила першу професійну оцінку стабільності бізнесу яку оцінювала Sustainable Ukraine на основі провідних міжнародних практик.

Для рейтингу були відібрані компанії, які входять до списку найбільших платників податків України. Рейтинг «Sustainable Ukraine» оцінював та порівнював якість корпоративного управління компаній, їх здатність позитивно впливати на суспільство, управляти нефінансовими ризиками та можливостями та забезпечувати свій сталий розвиток.

Таблиця 2.3 - Рейтинг корпоративної стійкості підприємств на 2021 рік

Місце	Назва компанії	Корпоративна стійкість
1	Енергоатом	AAA Найвищий рівень корпоративної стійкості
2	Укпгідроенерго	AA Дуже високий рівень корпоративної стійкості
3	Керем	AA Дуже високий рівень корпоративної стійкості
4	Coca-Cola Ukraine	AA Дуже високий рівень корпоративної стійкості
5	Carlsberg Ukraine	AA Дуже високий рівень корпоративної стійкості

ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до п'ятірки компаній-переможців рейтингу та характеризується високим рівнем сталого розвитку підприємства.

Завдяки самовідданості кожного працівника компанії підприємству вдалося бути серед переможців. ПрАТ «Карлсберг Україна» було детально досліджено за чотирма основними напрямками: екологічне, фінансово-економічне управління, соціальне та корпоративне управління.

ПАТ «Карлсберг Україна» досягло найкращих результатів у сфері трудових відносин, ланцюга поставок та боротьби з корупцією в Україні. За результатами оцінки компанія визнана однією з найкращих в країні та характеризується високим рівнем корпоративної стабільності.

На ринку України підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» реалізує глобальну стратегію «SAIL'27». Реагуючи на динамічні зміни споживчого попиту та ключові ринкові тенденції, компанія є провідним новатором у галузі та активно проектує та розвиває портфолію основних брендів пива, а також пива та безалкогольних напоїв.

Місія стратегії «SAIL'27» — досягнення звання найбільш ефективної, професійної та привабливої компанії пивоваріння на всіх ринках, де працює група Carlsberg.



Стратегія SAIL'27 зосереджена на ключових пріоритетах, таких як зміцнення ключових брендів, сталий розвиток і побудова культури успіху.

Проаналізувавши конкретні стратегії пивоварної галузі України можна зробити висновки, що в цілому структуру асортименту товарів ПрАТ «Карсберг Україна» (табл. 2) можна розділити на дві групи:

- 1) пиво «Львів», «Славутич», «Арсенал» та інші;
- 2) безалкогольні напії «Квас Тарас», «Славутич Айс Мікс» «сидр Сомерсбі» та інші.

Таблиця 2.4 – Конкурентні стратегії ПрАТ «Карсберг Україна»

Бізнес-одиниця	Стратегія
Виробництво пива	Стратегія розвитку бренду
Виробництво квасу та сидру	Стратегія глибокого проникнення на ринок
Конкурентна стратегія:	
фокусування	диференціації

Виробництво пива є основним видом діяльності ПрАТ «Карсберг Україна». У цьому секторі метою компанії є перемога конкуренції через успішний портфель брендів і впровадження важливих інновацій для споживачів. Таким чином, головна стратегія компанії є стратегія розвитку бренду.

У виробництві квасу та сидру ПрАТ «Карсберг Україна» виготовляє власні рецепти торгових марок. Для найпопулярнішого з них Кваса Тараса створено персональний сайт. ПрАТ «Карсберг Україна» наголошує на унікальних властивостях свого квасу, зокрема на унікальній рецептурі та оздоровчому впливі. На сайті бренду ви знайдете безліч рецептів різноманітних страв на основі квасу. Що стосується стратегії ПрАТ «Карсберг Україна» то тут використовується стратегія глибокого проникнення на ринок.

ПрАТ «Карсберг Україна» користується такими стратегіями:

- управління витратами: впровадження новітніх технологій автоматичного керування, використання дешевої електроенергії та сировини;

- диференціації: підприємства мають високу стабільність, кожен бренд має свої унікальні характеристики це і спеціальні акції, і суспільні заходи, і навіть бренди які мають власну легенду;

- фокусування: вибір сегмента ринку для просування бренду Tuborg та інші.

Що стосується виробничій стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна» то вона включає:

- заходи використання високих технологій для виготовлення продукції та стимулювання споживчого попиту;

- постійне використання іновачій які потребують споживачі;

- високий рівень продуктивності;

- екологія виробництва (сертифікат ISO);

- енергозберігаючі технології та новітнє обладнання.

Маркетингова стратегія компанії включає:

- пропаганду культури споживання пива;

- програму помірною споживання пива з нульовою відповідальністю «МЕТА 4НУЛЯ: разом заради майбутнього».

Таблиця 2.5 - Функціональна стратегія ПрАТ «Карлсберг Україна»

Функціональні сфери	ПрАТ «Карлсберг Україна»
Виробнича	- високотехнологічна продукція; - використання новітнього обладнання; - екологічність виробництва; - технологічні нововведення; - енергозберігаючі проекти
Маркетингова	- маркетингові комунікації; - помірне вживання; - спонсорство
Управління персоналом	- пільги і компенсації; - розвиток персоналу; - трудові права та права людини; - комфорт робочого середовища; - забезпечення життя і здоров'я кожного працівника; - етика і рівність прав; - неприпустимість дискримінації

Для досягнення програми помірнього споживання пива ПрАТ «Карсберг Україна» постійно розширює бренди безалкогольної продукції. Починаючи з 2019 року асортимент безалкогольних брендів компанії збільшився на 4%.

Ключові сфери розвитку компанії це – лідерські та комунікативні навички, особиста ефективність та професійна компетентність. У кожному з цих напрямків ПрАТ «Карлсберг Україна» розвинула низку організаційних форм з навчання— із залученням внутрішніх організацій, роботодавців та фахівців з зовнішніх ринків.

Проведений аналіз стратегій дозволив виявити головні цілі на підприємствах ПрАТ «Карлсберг Україна». Серед них: застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності при розробці стратегій, використання відповідальних маркетингових механізмів, ставлення до людських ресурсів компанії як до найціннішого ресурсу.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз підприємств ПрАТ «Карлсберг Україна»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання обсягів виробництва та продажів.</li> <li>- Різноманітна продукція.</li> <li>- Належна якість продукції, яку обирають споживачі.</li> <li>- Новітні технології та обладнання.</li> <li>- Постійні партнери та клієнти.</li> <li>- Досвідчені фахівці.</li> <li>- Якість виробництва.</li> <li>- Приваблива цінова політика.</li> <li>- Ефективне використання ресурсів і засобів виробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недосконала організаційна структура підприємств.</li> <li>- Гальмування постачання сировини.</li> <li>- Неefективне використання фінансових ресурсів.</li> <li>- Обмежена кількість напоїв.</li> <li>- Сезонність продажів.</li> <li>- Скорочення досвідчених фахівців.</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширювання ринку та мережі продажів.</li> <li>- Новітній дизайн упаковки, перехід на баночну упаковку.</li> <li>- Зниження собівартості продукції.</li> <li>- Використання сучасної реклами та просування товару.</li> <li>- Виведення на ринок нових видів продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренти.</li> <li>- Політична нестабільність.</li> <li>- Зниження попиту на товар.</li> <li>- Зростання вимог ринку до якості пива та напоїв.</li> <li>- Нестабільність цін і пропозиції на ринку.</li> </ul>

SWOT-аналіз підприємств ПрАТ «Карлсберг Україна» показав сильні та слабкі сторони. Сильні сторони компанії покликані забезпечити прискорене просування в досягненні стратегічних цілей, а «слабкі» призводять до гальмування. Природним також є врахування можливостей і загроз зовнішнього середовища, без яких неможливо правильно визначити сценарії розвитку організації.

### 2.3 Аналіз стану стратегії товарного менеджменту ПрАТ «Карлсберг Україна» на зовнішніх ринках

Як член міжнародної компанії Carlsberg Group, ПрАТ «Карлсберг Україна» реалізує глобальну стратегію «SAIL'27» на ринку України. ПрАТ «Карлсберг Україна» виступає провідним інноватором у галузі пивоваріння орієнтуючись на споживчий попит і ключові ринкові тренди, постійно оновлює асортимент пива та безалкогольних напоїв.

Продукція підприємства реалізується по всій території України, а також експортується в країни ближнього та далекого зарубіжжя (рис.2.6).

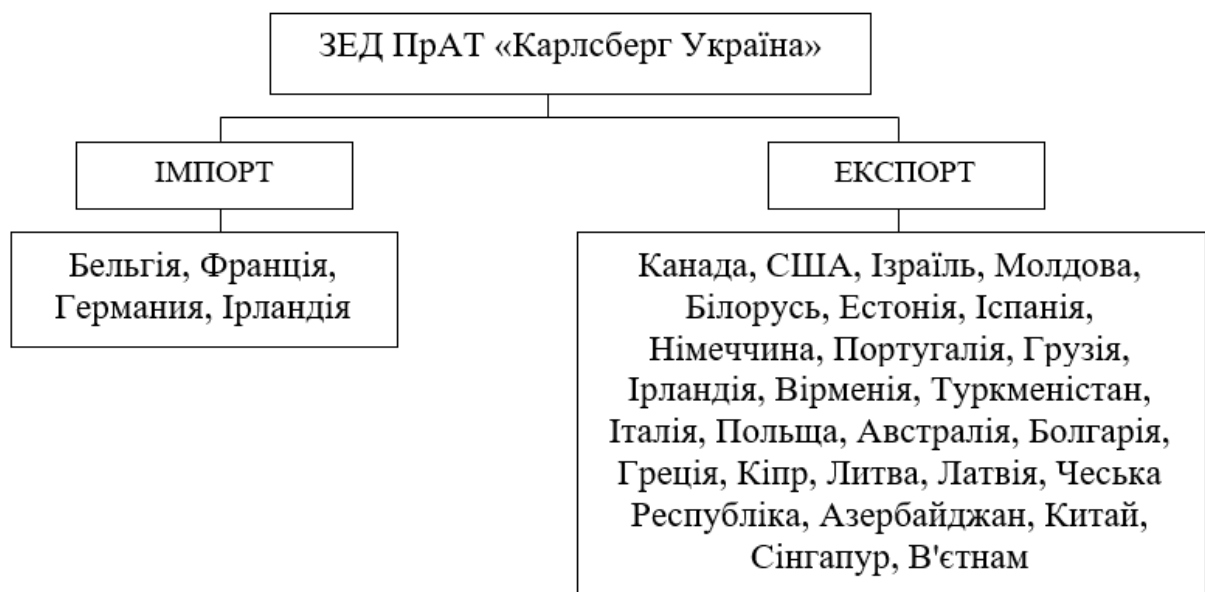


Рисунок 2.6 – Зовнішні ринки ПрАТ «Карлсберг Україна»

Дистриб'юторська система компанії включає близько 60 дистриб'юторів по всій Україні. Крім того, компанія здійснює прямі продажі. В основному це супермаркети та гіпермаркети. Основним ринком збуту продукції підприємства є ринок України, на який припадає понад 97% продукції.

ПрАТ «Карлсберг Україна» створює та підтримує систему охорони праці та мінімізує існуючі загрози.

При збільшенні гнучкості важливим аспектом потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності є врахування внутрішніх аспектів підприємства, а особливо аналізу існуючої системи управління, які є специфічними елементами залежного управління. Система управління підприємством включає перелік безпосередніх видів діяльності з детальним аналізом і вказівкою доступності робочих органів, систем їх зв'язку та їх ефективності в компанії.

Підприємство закуповує сировину у різних постачальників та укладає з ними додаткові контракти, збільшуючи імпорт сировини та обладнання. Солод, хмель, вторсировина, ПЕТ-пляшки та металеві банки все це закуповується компанією (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Закупка сировини ПрАТ «Карлсберг Україна»

Вид сировини	Кіл-ть, (%)	Постачальник
Солод	100	ПАТ «СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД»
Ячмінь	100	ПП «Славутич-Тара», ТОВ «Еліта», ТОВ з П «Альянс»
Хміль	100	Joh.Barth & Sohn GmbH, Германия
Кроненкорка	46	ТзОВ «Кен-Пак Яворів»
	54	Pelliconi Ozzano s.p.a. (Італія), Japan Crown Cork Co Ltd (Японія)
Патока	100	ТОВ «Торговмі Дім «Інтеркорн»
Етикетка	100	ПАТ «Укрпластик», ПрАТ «БЛИЦ-ПАК», ТОВ «Кольоровий Світ»
Банка	100	ТОВ «Кен-Пак»
ПЕТ-преформа та закрутка	100	ТОВ «ТД ДНПРО ПЛАСТ»
Скляна пляшка	42	ПАТ «ВЕТРОПАК ГОСТОМЕЛЬСКИЙ СКЛОЗАВОД», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», (58%), ОАО Фирма Актис, Россия
Інші матеріали	98	Українські виробники

Новітнє обладнання для виробництва пива постачають кращі західні спеціалізовані підприємства Європи (табл. 2.8) .

Таблиця 2.8 –Європейські постачальники обладнання

Вид обладнання	Країна - постачальник
Варильні порядки - MEURA	Бельгія
Бродильні танки - HOLVRIEKA	Данія
Технологічне устаткування - ALFA LAVAL	Бельгія
Технологічне устаткування - GEA	Німеччина
Лінії наливу пива та безалкогольних напоїв - KHS та KRONES	Німеччина
Енергетичне обладнання – LOOS, VEA, Jurdy, JCI	Німеччина, Швеція, Англія, Данія

Основними конкурентами ПрАТ «Карлсберг Україна» ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «САН Ін Бев Україна» і ТОВ «Перша приватна броварня».

Слід зазначити, що ринок пива характеризується чітким сезонним періодом. Найменше споживання припадає на зимовий період, а теплі та літні місяці досягають максимального значення. Після аналізу сезонних характеристик маркетингу( виробництва та продажів) компанія розробляє та реалізує портфель маркетингових стратегій, які допомагають збалансувати сезонність. Але компанія постійно стикається з ризиками конкурентної боротьби на ринку пива.

Щоб подолати ризики ПрАТ «Карлсберг Україна» зменшує витрати, покращує маркетинг, постійно рекламує свою продукцію і діяльність та задовольняє попит споживачів якісною продукцією.

Враховуючи розвиток ринку та постійну орієнтацію на споживачів, які потребують постійних інновацій, ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується високим рівнем впровадження нових технологій з модернізацією та оптимізацією виробництва, впровадженням нових ліцензійних марок пива та безалкогольних напоїв, надсучасними маркетинговими програмами, технологіями та менеджментом.

Щоб вивчити ринкові умови існування ПрАТ «Карлсберг Україна» потрібно проаналізувати політичні, економічні фактори та розглянути

соціальні та технологічні чинники які впливають на виробництво. було проведено PEST аналіз компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» (рис. 2.7).

Сучасне зовнішнє бізнес-середовище характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динаміки та невизначеності. Здатність адаптуватися до змін є основною вимогою в бізнесі та інших сферах життя. Більш того, у все більшій кількості випадків це є умовою виживання та розвитку, яка безпосередньо впливає на вибір стратегії.

#### **Політичні фактори:**

- суворе державне регулювання реклами, контроль рівня публічності;
- втрата значної частини ринку через ситуацію на Сході України;
- різке скорочення експорту до Росії та Білорусі внаслідок прийняття протекціоністських законів;
- нестабільна політична ситуація;
- скорочення імпорتنих мит на пиво для країн, які імпортують продукцію до України;
- збільшення податку на вирощування хмелю та виноградарства.

#### **Економічні фактори:**

- зниження попиту на готовий продукт на внутрішньому ринку через низьку купівельну спроможність населення та зростання цін на пиво;
- жорстка фіскальна політика, підвищення акцизного збору на 42,5%;
- висока інфляція спричинила неконтрольоване зростання цін;
- нестабільність валютного курсу;
- зростання цін на хміль та солод більше 20%;
- глибока монополізація галузі, яка створює високі бар'єри для входження нових компаній;

#### **Соціальні чинники:**

- регуляторні ініціативи місцевих рад заборонити продаж пива вночі;
- зростання споживання в низько-цінових і преміальних сегментах пива, але зменшення споживання пива у середньо-ціновому сегменті;
- зростання попиту на пиво в традиційному рецепті та авторському (крафт-пивоваріння);
- старіння населення, яке знижує попит на пиво;
- зміни в пиві, тенденція здорового способу життя без алкоголю;

#### **Технологічні чинники:**

- інноваційна діяльність в Україні - розуміння виробників потребує інновацій;
- зміни у системах розподілу, популярність таких способів розподілу, як розподіл максимального розподілу продукції через дистриб'юторів та застосування на зберіганні складських сховищ логістики.

Рисунок 2.7- PEST аналіз підприємств ПрАТ «Карлсберг Україна»

PEST аналіз показав, що політичні фактори разом з економічними факторами негативно впливають на ПрАТ «Карлсберг Україна», а також показали загальні негативні тенденції на ринку пива. Не зважаючи на негативні фактори ПрАТ «Карлсберг Україна» має переваги, які допомагають компанії розвиватися та досягати поставлених цілей - стати лідером на українському ринку пива.

Пиво залишається популярним напоєм серед народів світу. Масштабна війна дещо змінила галузь пива в Україні, але ця галузь повільно відновлюється. Проте залишається багато проблем - від неможливості відкрити деякі заводи до труднощів із правовим регулюванням, від зміни пріоритетів покупців до зростання попиту на безалкогольне пиво.

Просування бренда за кордоном починається з фестивалів, виставок та конкурсів. Саме завдяки фізичній присутності на фестивалях та виставках компанія може вийти на більш високий рівень довіри, а презентації виводять можливість для потенційних клієнтів фізично підійти, скуштувати продукт та отримати всі пояснення про нього. Помічним інструментом при виході на експорт може стати співпраця з відомими місцевими брендами. В Польщі AleBrowar, Stone Brewing (США) або з британською Azvex.

Таблиця 2.9 - Ринок пива: імпорт-експорт Україна

Рік	Імпорт пива, \$ млн	Зміна до попереднього року	Експорт пива, \$ млн	Зміна до попереднього року	Сальдо, \$ млн
2020	71,7	-	42,4	-	-29,3
2021	55,1	-23%	17,9	-58%	-37,2
2022	71,3	+23%	24,4	+36%	-46,9
2023	8,1	-	1,4	-	-6,7



Слід зазначити, що стандартна продукція також придатна для експорту, але багато країн зацікавлені в експериментах з новими сортами. Тому зазвичай пропонують як стандартний асортимент напоїв, так і ведуть переговори з партнерами про продукти, розроблені спеціально для свого ринку.

Доступні дані Державної митної служби, згідно з якими за час війни експорт пива просів сильніше за внутрішнє виробництво, тоді як імпорту повернувся до довоєнних значень (табл.2.9).

На початок 2024 року імпорту пива вже перевищує показники першого місяця 2023 року. У січні в Україну імпортували цього напою на \$8,1 млн, тоді як минулого року в середньому на місяць імпортували \$5,9 млн. Слід зазначити, що імпортуне пиво є досить значною статтею у витратах українців і динаміка принципово не змінює умови війни з РФ. У 2021 році цей напій становив 0,10% від загальної вартості імпорту, у 2022 році – 0,09%, а у 2023 році – 0,11%.

За даними асоціації “Укрпиво”, виробництво в 2023 році зростає, але все ще не досягло довоєнних показників. З 2007 року виробництво пива в Україні скоротилося більш ніж вдвічі, з 316 млн дал до поточних 133 млн дал (рис.2.8).

Якщо взяти імпорту то за даними ДМС, основними торговими партнерами України у 2023 році були Бельгія (23,5% від загального обсягу імпорту), Німеччина (16%) та Чехія (11,1%). У 2021 році найбільше пива було імпортовано з Мексики (25%), у січні 2024 року половина імпорту припала на Китай.

Що стосується експорту, то найбільше пива ПрАТ «Карлсберг Україна» експортує до Молдови. Країна вже три роки є найбільшим споживачем цього бренду з часткою 32% у 2023 році. Іншими великими ринками збуту є Китай (16% у 2023 році) та Литва (11,9%).

Щоб твердо стояти на ногах у Європі потрібно ретельно вивчати вподобання населення цього сегменту.

## Виробництво пива

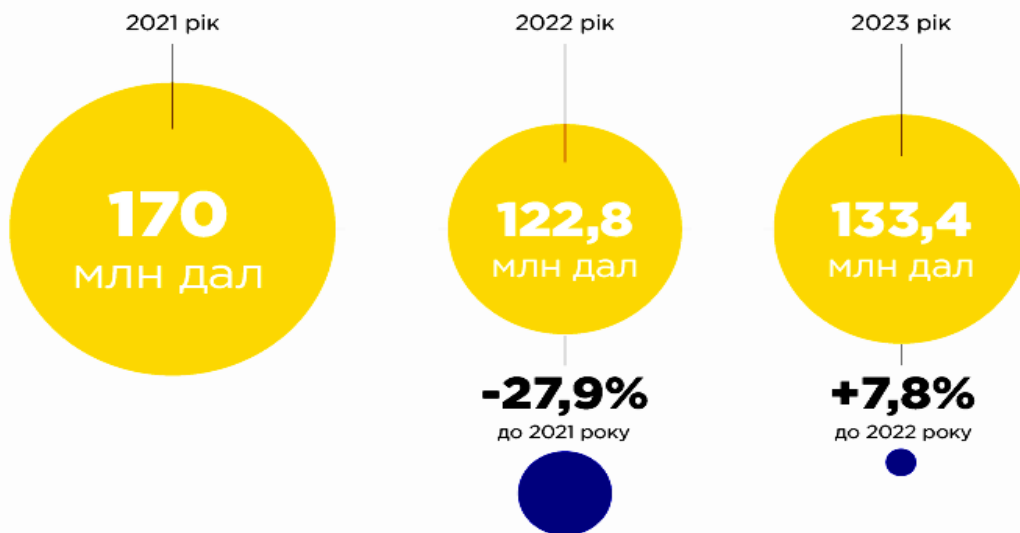


Рисунок 2.8 - Виробництво пива за даними асоціації «Укрпиво»[22].

Не слід розраховувати на успіх на зовнішньому ринку без адаптації продукту, упаковки та концепції бренду до потреб місцевого споживача, а будь-який успіх без підготовки слід розглядати лише як успішний виняток із правил. Так в табл. 2.10 наведені найпопулярніші європейські пивні бренди. Як видно з табл. 2.10 ринок популярних брендів пивної продукції в Європі дуже різноманітний і розрахован на різні смаки та вподобання. Тому підприємствам ПрАТ «Карлсберг Україна» треба дуже ретельно підійти до оновлення стратегії товарного менеджменту. Що стосується безалкогольного пива то цей сегмент в Україні розвивається швидше, ніж пиво в цілому, хоча темпи в Україні трохи нижчі, ніж у Західній Європі. Carlsberg Group планує до 2030 року збільшити доступність напоїв у торгових точках до 100% і збільшити світову частку свого безалкогольного та слабоалкогольного пива до 35% від загального обсягу. За підсумками 2023 року цей показник сягає 28,5%.

Таблиця 2.10 – Популярніші пивні бренди Європи[23].

№	Назва	Країна - виробник	Особливості(міцність, колір, смак)
1	Pilsner Urquell	Чехія	7% світле, хмільний аромат та інтенсивний смак
2	Dunkel	Баварія	від 4,5% до 6% темне, солодовий смак
3	Bock	Німеччина	6-17% міцний вид пива темно-коричневого кольору з насиченим ароматом.
4	Altbier (Альтбір)	Німеччина	5% прозоре пиво з мідно-червоним відтінком та гіркувато-солодким смаком.
5	Rauchbier (Раухбір)	Німеччина	5% густа шапка з піни, коричневий колір, незвичний присмак із димком
6	Budweiser (Бадвейзер)	США+ЧЕХІЯ	0,5-7% бамбукове + солодове, світле, насичений солодом, щільний, збалансований
7	Leffe	Бельгія	6% кукурудзяне + фрукти, смажена карамель
8	Stout (Стаут)	Ірландія	4,8% від світло-золотого до вишневого, присутні кавові та фруктові нотки
9	Lambic (Ламбик)	Бельгія	2%-6% солом'яного та червоного відтінку, з мінімальним вмістом цукру із введенням фруктів, ягід.
10	Trappist beers (Траппістське)	Бельгія	7-12% монастирський ель насичений смак та олійно-фруктовий аромат

Метою процесу формування товарної стратегії є вибір товарної стратегії на основі задоволеності споживачів та економічної ефективності підприємства.

В роботі було розроблено механізм впровадження стратегії товарного менеджменту рис. 2.9.

Механізм впровадження стратегії товарного менеджменту - це сукупність наступних заходів, спрямованих на створення розробки стратегії товарного менеджменту – що є основою для розробки систем підтримки прийняття рішень і методом оцінки економічної ефективності товарної стратегії підприємства (рис.2.9).



Рисунок 2.9 - Механізм впровадження стратегії товарного менеджменту

1) Дослідження існуючих товарних стратегій, включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, можливостей компанії та аналіз поточної лінійки продуктів компанії. Пропонується аналізувати товарні групи з метою виявлення елементів товарної політики, на основі яких будується товарна стратегія. Одне з головних завдань.

2) Визначити варіанти удосконалення товарних стратегій. Це можуть бути стратегії:

- іновацій. Інноваційна стратегія є потужним і ефективним інструментом посилення товарної політики компанії;

- модифікацій. Зміна дизайну упаковки або на виробництві спеціалізованої продукції, яка є модифікацією стандартного виробу.

3) Щоб вибрати товарну стратегію потрібно врахувати наступні фактори: можливість постійного постачання сировини, матеріалів та електроенергії; зміна ціни на сировину, матеріалів та енергії, обсяг попиту, конкуренцію на ринку даного товару; фінансове становище підприємства тощо;

4) Проведення дослідження ринків. Це дає компанії привід оцінити ефективність своєї майбутньої продуктової стратегії. Тобто страхування неефективних грошових вкладів.

5) Впровадження удосконалої стратегії на підприємстві. Тут необхідно врахувати всі потреби споживача щодо продукту, випустити продукт, який найкраще відповідає побажанням споживачів, при цьому вести активну комунікаційну діяльність, просувати компанію та продукт та його переваги, створювати позитивний імідж бренду, заохочувати споживачів до здійснення пробних покупок і створення кола лояльних споживачів.

Сьогодні майбутнє експорту українського пива залишається невизначеним через заблоковані кордони з ЄС, обмеження в портовій логістиці та нестабільності морських торгових шляхів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Товарна стратегія являє собою сукупність різноманітних дій для асортиментного розвитку, виготовлення товарів-новинок та прибирання товарів, що втратили попит, покращення товарної упаковки, розробки його бренду. Аби товар був завжди конкурентоспроможний та мав попит, необхідно здійснювати безліч управлінських рішень в рамках підприємницької товарної стратегії.

До вирішення задач товарної політики необхідний стратегічний підхід. Розроблення товарної стратегії відбувається на перспективу та прогнозує вирішення ключових робіт, які пов'язані: з повним покращенням складу запропонованих товарів, включаючи їхню приналежність до різноманітних стадій життєвого циклу; з розробленням та запровадженням на ринок товарів-новинок; із гарантуванням високої якості товарів та їх здатності до конкуренції; з ухваленням рішень, які пов'язані з атрибутикою товарів на ринку.

Для детального вивчення ринкових умов було проведено аналіз PEST та SWOT компанії ПрАТ «Карлсберг Україна». Тільки детальний аналіз середовища, який вимагає ретельного моніторингу ринкових процесів, дозволяє компанії бути впевненою у її майбутньому та контролювати її вплив на поточну діяльність. Компанія повинна постійно і ретельно стежити за будь-якими змінами в зовнішньому середовищі і використовувати для цього сучасні методи і методики.

Зовнішній аналіз показав, що існують негативні аспекти ПрАТ «Карлсберг Україна», а також загальні негативні тенденції на ринку пива. Крім того, ПрАТ «Карлсберг Україна» має переваги, які допомагають компанії розвиватися та досягати поставлених цілей, а також стати лідером на українському ринку пива

ПрАТ «Карсберг Україна» постійно сприяє споживанню та розширює асортимент безалкогольної продукції, завдяки чому споживач завжди робить альтернативний вибір.

Важливим аспектом експорту є визначення конкретних завдань. Для пивоварної компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» може мати наступні цілі:

- розширення виробництва;
- зростання прибутку за рахунок освоєння нових ринків;
- велика економія;
- підвищувати або підтримувати технічний та економічний рівень виробництва під впливом міжнародної конкуренції;
- збільшення валютних ресурсів компанії;
- диверсифікація виробництва.

В роботі було запропановане механізм впровадження стратегії товарного менеджменту що є основою для розробки систем підтримки прийняття рішень і методом оцінки економічної ефективності товарної стратегії підприємства.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ:

1. Готь О.Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності *Ефективна економіка* № 6, 2017. С21-23.
2. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку *Науковий вісник НТУУ «КПІ»*.2010. № 2. С. 14—17.
3. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294
4. Кубишина Н. С., Формування маркетингової товарної стратегії підприємства [URL:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78976957-783e-468c-8062-ec2dc3ec10c5/content](https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78976957-783e-468c-8062-ec2dc3ec10c5/content) (дата звертання 25.03.2024)
5. Васютинська Ю.О. Товарна політика підприємства та проблеми її формування. *Актуальні проблеми економіки*.2010.№3.С.138-142.
6. Крамарчук С.А. Товарна політика в системі стратегічних цілей підприємства *Економіка: проблеми теорії та практики*.2012.Вип. 129.С. 79-83.
7. Білінчук В.Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку України. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. No1(17). 2019. с.122-130.
8. РозумейС.Б., СтупкаК.Є., НіколенкоІ.В. Дослідження стану пивного ринку України в умовах економічної нестабільності. *Причорноморські економічні студії*.No29.2018. с.117-122.
9. Nielsen Global Beer Report 2023. URL: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2023/global-beer-report.html> (дата звернення: 19.03.2024)
10. Top 10 Global Consumer Trends 2023. Euromonitor International URL: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2023-Top-10-Global-Consumer-Trends-EN.html> (дата звернення: 19.03.2024)



11. Виробництво пива критично скоротилося. URL: <https://agronews.ua/news/vyrobnytvo-pyva-krytychno-skorotylosya/> (дата звернення: 22.04.2024).

12. Продажі AB Inbev впалина 70%. Найбільші виробники пива та соків у 2022 році значно скоротили продажі в Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/naybilshi-virobniki-piva-ta-sokiv-u-2022-roci-znachno-skorotili-prodazhi-v-ukrajini-novini-ukrajini-50296258.html> (дата звернення: 22.05.2023).

13. Рейтинг топ-10 брендів пива 2023. URL: <https://uba.top/beer-rating/> (дата звернення: 11.04.2024).

14. Пивний ринок України: тренди 2022 року. URL: <https://ain.business/2022/02/21/pyvnyj-rynok-ukrayiny-trendy-2022-roku/> (дата звернення: 22.05.2023).

15. Сайт ПрАТ «Карлсберг Україна» URL: <https://www.carlsbergukraine.com/> (дата звернення: 17.05.2023).

16. Градус нахилу: ринок алкоголю спиняє падіння, а подекуди починає зростати. URL: <https://delo.ua/business/gradus-naxilu-rinok-alkogolyu-spinyaje-padinnya-a-podekudi-pocinaje-zrostati-413284/> (дата звернення: 10.09.2023р.).

17. Carlsberg Ukraine. Carlsberg Ukraine. URL: [www.carlsbergukraine.com](http://www.carlsbergukraine.com) (дата звернення 10.05.2024)

18. CarlsbergUkraine. Звіт зі сталого розвитку CarlsbergUkraine2021. URL: <https://carlsberg.printsolutions.com.ua/Beer/Interactive/ZVIT-2021/> (дата звернення 10.05.2024)

19. CarlsbergUkraine. Звіт зі сталого розвитку CarlsbergUkraine2022. URL: <https://carlsberg.printsolutions.com.ua/Beer/Interactive/zvit-2022/> (дата звернення 10.05.2024)

20. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора. 31 грудня 2021 р.

21. Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна». Консолідована фінансова звітність та звіт незалежного аудитора. 31 грудня 2022 р.

22. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/> (дата звертання 14.05.2024)

23. Топ-10 кращих сортів пива у світі. URL: <https://www.metro.ua/Blogs/napoyi/Top-10-krashchykh-sortiv-pyva-u-sviti> (дата звернення 10.05.2024)

24. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 40-42.

25. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 63–67.