

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Товарна політика транснаціональної корпорації в умовах воєнного
стану на прикладі «ТОВ Карлсберг Україна»

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

Варініца К. Ю.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат фізико-математичних наук, доцент

Головань О. О.

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**

Варініца Крістіна Юріївна

1. Тема роботи «Товарна політика транснаціональної корпорації в умовах
воєнного стану на прикладі ТОВ «Карлсберг Україна»

керівник роботи: Головань О.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних
наук, доцент

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)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ
ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ
«КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
4 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О. О.		
2	Головань О. О.		

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. Ю. Варініца
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О. О. Головань
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

ТНК - транснаціональна корпорація

ПрАТ - Приватне акціонерне товариство

ТзОВ - Товариство з обмеженою відповідальністю

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 47 с., 5 рис., 4 табл., 31 джерело.

Об'єктом дослідження виступає ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предметом дослідження даної дипломної роботи є товарна політика ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах воєнного стану.

Мета роботи – дослідити та проаналізувати товарну політику ТНК в умовах воєнного конфлікту та розробити рекомендації щодо оптимізації товарної політики конкретної компанії ПрАТ «Карлсберг Україна».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- провести аналіз понять та підходів до визначення транснаціональних корпорацій;
- ознайомитись з теоретичними основами товарної політики ТНК;
- проаналізувати товарну політику ПрАТ «Карлсберг Україна» у контексті ринкового середовища та потреб споживачів;
- запропонувати напрямки оптимізації товарної політики компанії «Карлсберг Україна» для підвищення ефективності у воєнних умовах.

ТОВАРНА ПОЛІТИКА, ПИВОВАРНА ГАЛУЗЬ, ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ
КОРПОРАЦІЇ, АСОРТИМЕНТ

ABSTRACT

Thesis for the Degree: 47 pages, 5 figures, 4 tables, 31 sources.

The object of research is PJSC «Carlsberg Ukraine».

The subject of this thesis is the commodity policy of PJSC «Carlsberg Ukraine» under martial law.

The purpose of the work is to study and analyze the commodity policy of TNCs in the context of martial law and to develop recommendations for optimizing the commodity policy of a particular company, PJSC «Carlsberg Ukraine».

To achieve this goal, the following tasks need to be solved

- analyze the concepts and approaches to the definition of transnational corporations;
- to get acquainted with the theoretical foundations of the TNC's commodity policy;
- to analyze the product policy of PJSC «Carlsberg Ukraine» in the context of the market environment and consumer needs;
- to propose directions for optimizing the product policy of «Carlsberg Ukraine» to increase efficiency in wartime.

COMMODITY POLICY, BREWING INDUSTRY, MULTINATIONAL CORPORATIONS, ASSORTMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАСТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1 Визначення поняття транснаціональних корпорацій.....	10
1.2 Теоретичні засади товарної політики.....	13
1.3 Аналіз різних підходів до товарної політики ТНК в умовах воєнного конфлікту.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КАРСБЕРГ УКРАЇНА»	26
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Карсберг Україна».....	26
2.2 Ринок пива в Україні: тенденції розвитку.....	31
2.3 Аналіз товарної політики ПрАТ «Карсберг Україна».....	34
2.4 Напрями оптимізації товарної політики ПрАТ «Карсберг Україна»...	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	45

ВСТУП

Обрана тема дослідження стає доречною в контексті сучасних подій, які впливають на діяльність підприємств, зокрема транснаціональних корпорацій. На прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна», яка є частиною міжнародного концерну, можна проаналізувати стратегії товарної політики підприємства в умовах воєнного конфлікту та його вплив на економічні показники та репутацію компанії.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи бакалавра послужили дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як А.В. Качур, Д. М. Могилко, Є.О. Лучна, Д. В. Дячков, І. П. Потапюк, І. О. Яковенко, В.В. Горищук, А.В. Артеменко, О.Є. Громова, Ю.В. Шевчук, У. С. Савків, Ю.В. Ананьєва, В.В. Македон, С. Е. Амонс, Т.О. Корнієнко, О. М. Згурська, А.В. Гладка, О. Кобилух, О. Гірна та ін.

Мета даної роботи полягає у вивченні особливостей товарної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» в контексті воєнного стану, а також у виявленні ефективних стратегій управління товарами транснаціональних корпорацій в умовах геополітичних викликів. Дослідження має на меті розкрити основні аспекти товарної політики підприємства під впливом екстремальних умов, що допоможе зрозуміти особливості управління в умовах нестабільності та ризику.

У світлі вищесказаного, дипломна робота має на меті зробити внесок у розвиток теоретичних знань у галузі товарної політики транснаціональних корпорацій та надати практичні рекомендації щодо оптимізації стратегій управління товарами в умовах нестабільності.

Перший розділ містить теоретичні аспекти товарної політики транснаціональних корпорацій. Було розглянуто основні елементи та завдання товарної політики, а також було проведено аналіз різних підходів до товарної політики в умовах воєнного стану.

Другий розділ містить загальну характеристику, аналіз ринкового середовища та товарної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» в контексті воєнного стану.

Результати проектної частини включають напрями оптимізації товарної політики, що базуються на отриманих аналітичних даних. Рекомендується використовувати дані з кваліфікаційної роботи бакалавра у практичній роботі підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Кваліфікаційна робота бакалавра має таку структуру: вступ, два основні розділи, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1 Визначення поняття транснаціональних корпорацій

Термін «транснаціональна корпорація» з'явився у науковому та бізнес-середовищі наприкінці 1950-х - на початку 1960-х років. Однак точно визначити, хто саме використав цей термін вперше у науковому контексті, є досить складним завданням, оскільки він став загальноприйнятим у середовищі дослідників і практиків бізнесу лише після певного часу з моменту свого виникнення.

У науковій та бізнес-літературі використовуються різні терміни для позначення ТНК. Серед них можна зустріти такі назви, як багатонаціональні корпорації, міжнародні корпорації, глобальні корпорації тощо.

До кінця 1970-х років Організація Об'єднаних Націй визначала ТНК як компанії з річним оборотом не менше ніж 100 мільйонів доларів США та наявністю філій не менше як у шести країнах. Нині транснаціональний статус компаній визначається за розміром закордонних активів, відсотком закордонних продажів у загальному обсязі реалізації продукції та відсотком закордонного персоналу у загальній чисельності працівників компанії.

Організаційна структура транснаціональних корпорацій забезпечує успішну реалізацію стратегій глобальних операцій, лідерство в різних галузях виробництва та послуг, а також передові технології. ТНК мають трирівневу структуру, що включає:

- 1) головну компанію, яка є центральним органом управління та визначає стратегічні цілі групи компаній;
- 2) підконтрольні філії, які відповідають за виконання завдань та реалізацію стратегій у відповідних регіонах чи галузях;

3) конкретні підприємства, які здійснюють оперативну діяльність, виробляють товари чи надають послуги на місцевому рівні.

Така структура дозволяє ефективно керувати на різних рівнях і забезпечує координацію між різними підрозділами компанії.

У більшості випадків материнська компанія ТНК складається з холдингових і операційних компаній. Дочірні компанії контролюються за допомогою акцій, якими володіє холдингова компанія. Стратегічне управління, фінансове планування, бухгалтерський облік, дослідження та статистичний аналіз входять до компетенції операційної компанії. Материнська компанія тісно пов'язана з підконтрольним підрозділом у сфері технологій і виробництва. Крім того, вона включає філії та підрозділи, які не мають юридичної та фінансової автономії. Дочірні підприємства можуть самостійно проводити дослідження та розпоряджатися своїми фінансами. В організаційній структурі ТНК конкретні компанії є основними підрозділами. Збут, надання послуг, фінансово-кредитна діяльність, дослідження та виробництво — усе це їхні інтереси [1].

Більш ніж половина всього світового промислового виробництва та майже дві третини міжнародної торгівлі сконцентровані в руках ТНК. Їм належать до 80% патентів та ліцензій. Вони також контролюють значну частку світових ринків: 90% ринку основних сільськогосподарських культур, які включають пшеницю, каву, кукурудзу, лісоматеріали, тютюн та залізну руду, 85% ринку міді та бокситів, 80% ринку чаю та олова, а також 75% ринку нафти, каучуку та бананів [2].

При зусиллях кожної окремої країни досягти своїх економічних цілей виникають конфлікти з іншими країнами через боротьбу за обмежені ресурси, такі як паливо, сировина та робоча сила. Змагання за ринки збуту стає особливо важливим в цьому контексті. Глобальна економіка виступає як місце вирішення таких міжнародних економічних конфліктів. З цього можна зробити висновок, що фундаментальні інтереси країн та ТНК зазвичай збігаються, оскільки ТНК дозволяють своїм країнам отримувати доступ до ресурсів інших країн.

Розміщуючи виробництво за кордоном, транснаціональні компанії також уникають необхідності долати протекціоністські бар'єри, які вводяться країнами для захисту внутрішнього ринку від зовнішнього конкурентного виробництва або фінансових негараздів [3].

ТНК мають величезне політичне та економічне значення, оскільки вони стають одним з ключових чинників впливу промислово розвинених країн на різні регіони світу. Це дозволяє їм зберігати свої позиції та зміцнювати їх у міжнародному масштабі. Тому перетворення національних корпорацій у транснаціональні стало важливою складовою зовнішньої політики країн, що прагнуть збільшити свій вплив і присутність на міжнародній арені. Це зумовлено не лише економічними перевагами, а й можливістю впливати на політичні та економічні процеси у різних частинах світу через свою глобальну присутність та ресурси.

ТНК допомагають зміцнити позиції своїх держав на міжнародній арені шляхом розміщення своїх філій та дочірніх підприємств у різних країнах. Це створює спеціальні економічні зони або анклавні іноземного капіталу, які сприяють розвитку міжнародних економічних відносин та підвищенню конкурентоспроможності держави.

Однак, зростання економічного впливу ТНК неодмінно призводить до збільшення їхнього глобального політичного впливу на міжнародній арені, що своєю чергою може призвести до ослаблення політичної влади національних урядів.

Взаємозалежність між державами, якій сприяє розвиток ТНК, впливає на міжнародну безпеку. Така взаємозалежність знижує ймовірність агресивних дій між країнами, що є частиною тієї ж системи транснаціональних корпорацій, або робить такі дії менш вигідними. У зв'язку з економічними, технологічними та політичними зв'язками, які створюються за участю ТНК, держави мають більший інтерес у співпраці та вирішенні конфліктних ситуацій шляхом діалогу та переговорів, що сприяє збереженню міжнародного миру та стабільності.

У підсумку можна сказати, що ТНК є важливими учасниками сучасної світової економіки та політики. Вони мають значний економічний та політичний вплив, здатні змінювати стратегії країн та впливати на розвиток регіонів. Співпраця між країнами та ТНК важлива для забезпечення міжнародної стабільності й миру, проте це також ставить перед суспільством і урядами нові виклики, які потребують ретельного розгляду та регулювання на міжнародному рівні.

1.2 Сутність товарної політики ТНК

Товарна політика є одним із ключових елементів стратегічного управління для будь-якої компанії, але для транснаціональних корпорацій вона набуває особливого значення через їхній міжнародний характер та присутність на різних ринках із різними культурними, економічними та політичними умовами. Транснаціональні корпорації мають різноманітні виклики й можливості у сфері товарної політики, які вимагають детального аналізу та розуміння. Дослідження основних аспектів товарної політики цих компаній дозволить краще зрозуміти їхню стратегію у глобальному бізнес-середовищі та виявити основні фактори, які впливають на їхню конкурентоспроможність та успішність на міжнародних ринках.

Д. Дячков, І. Потапюк, І. Яковенко у визначенні товарної політики звертають увагу на те, що товарна політика являє собою складний комплекс принципів діяльності й методів, які мають бути маркетингово-орієнтованими, спрямованими на створення, виробництво, збут і вивід із ринку застарілих товарів, і що формування та вибір правильної товарної політики є ключовими етапами, що визначають успішність реалізації маркетингових стратегій підприємства [4].

При виході на міжнародний ринок кожна компанія має розробити стратегічний план для вирішення завдань товарної політики на різних рівнях економічної діяльності. Важливо не лише вирішувати поточні завдання, а й

розуміти, як це впливає на кінцеві цілі підприємства. На сьогодні спостерігається ситуація, коли підприємства, які знаходяться в схожих важких умовах, по-різному реагують на виклики товарної політики: деякі проявляють невміння та безпорадність, тоді як інші знаходять перспективні шляхи розвитку.

Товарна політика підприємства спрямована на прийняття рішень щодо формування та управління асортиментом продукції, збереження конкурентоспроможності товарів на ринку, визначення оптимальних сегментів для продуктів, розробку та впровадження стратегій упаковки, маркування та обслуговування. Ці дії сприятимуть постійному збуту та стабільному отриманню прибутку компанією [5].

Розуміння ключових елементів товарної політики є критично важливим для успішності будь-якої компанії, зокрема ТНК.

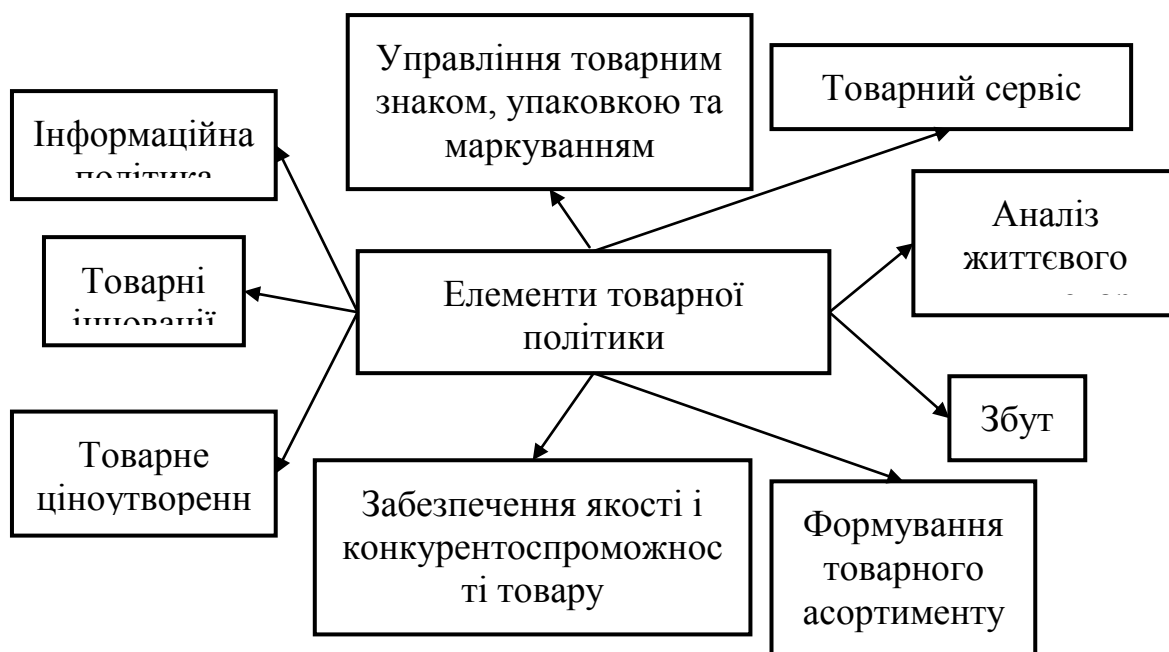


Рис. 1.1 – Елементи товарної політики [4]

Рис 1.1 ілюструє важливі аспекти, які слід враховувати при розробці та реалізації товарної стратегії підприємства. Такі елементи, як товарний сервіс, ціноутворення, інновації, управління асортиментом та інші, є ключовими для ефективного планування стратегії ТНК.

При формуванні товарної політики підприємство враховує різноманітні фактори, такі як попит і вимоги споживачів, технологічні можливості виробництва, наявність товарів-замінників та інші аспекти.

Основні цілі товарної політики включають:

- підлаштування асортименту продукції підприємства під вимоги ринку та потреби споживачів;

- збереження або підвищення конкурентоспроможності товарів на ринку;

- виявлення перспективних сегментів та ніш для товарів;

- розробка та впровадження стратегій щодо товарних брендів, упаковки, та надання клієнтського сервісу [4, 7].

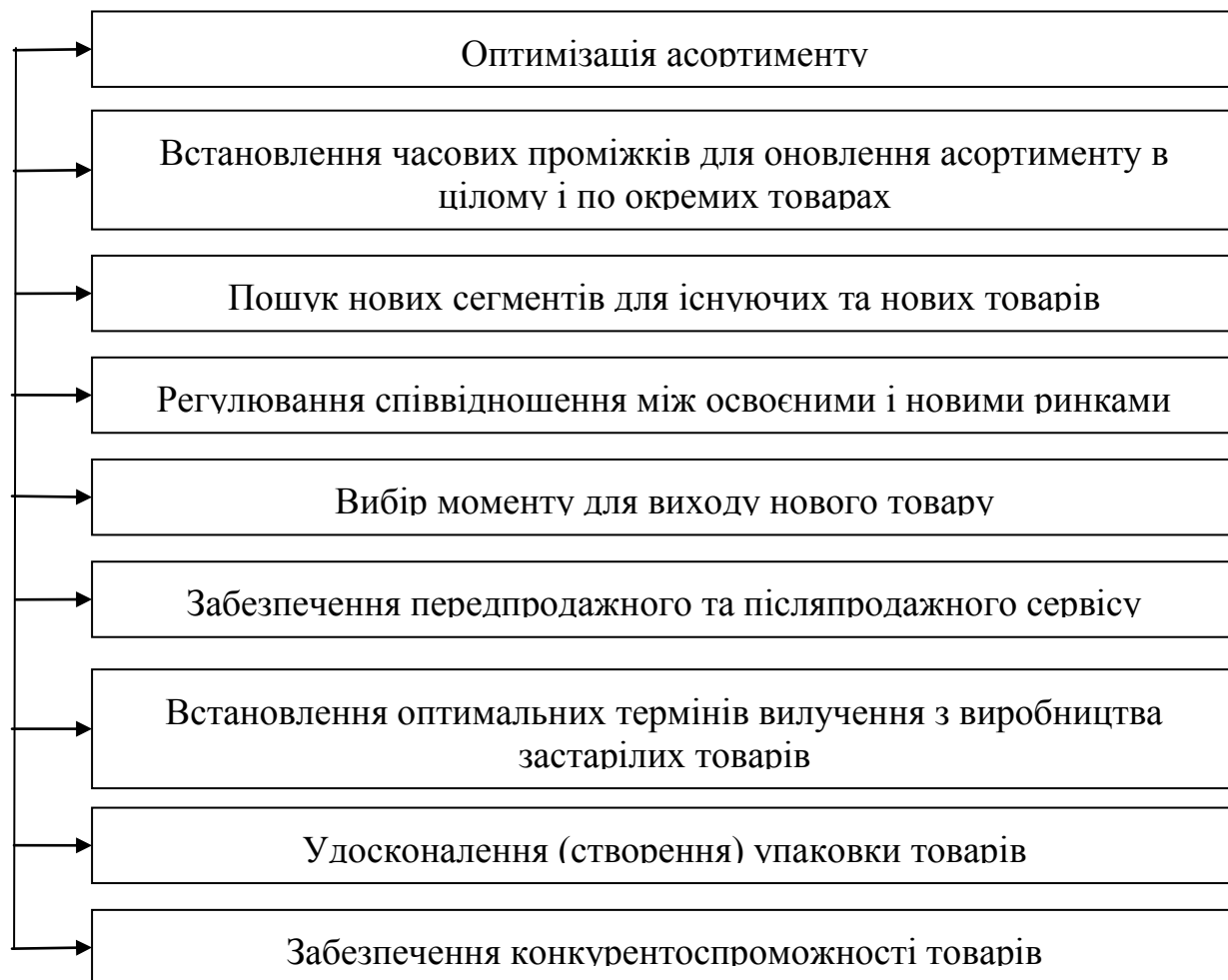


Рис 1.2 – Основні завдання товарної політики [4]

Визначення основних завдань товарної політики є важливим компонентом стратегії ТНК. Це дозволяє їм адаптуватися до різноманітних ринків та культурних середовищ, забезпечуючи ефективне виробництво, маркетинг та

дистрибуцію продуктів у міжнародному масштабі. Розробка імплементація стратегій товарної політики дозволяє ТНК займати сильні позиції на ринках, конкуруючи успішно з іншими гравцями та забезпечуючи стабільний прибуток у глобальному бізнес-середовищі.

Описані завдання товарної політики відображають важливі аспекти стратегічного управління компанією. Вони створюють основу для розвитку та підтримки конкурентних переваг підприємства, допомагаючи оптимізувати асортимент, адаптуватися до змін у попиті споживачів, впроваджувати нові товари та забезпечувати їх ефективне входження на ринок.

Вивчення цих аспектів підкреслює необхідність постійного аналізу та адаптації до змін на ринку, що є критичним для збереження конкурентоспроможності та успішної діяльності ТНК. Ефективна товарна політика стає стратегічним інструментом для досягнення цілей компанії та забезпечення її стабільного розвитку.

1.3 Аналіз різних підходів до товарної політики ТНК в умовах воєнного конфлікту

Воєнний конфлікт, незалежно від його терміну та масштабу, є надзвичайно складним періодом для всіх секторів економіки, включаючи бізнес. Товарна політика та стратегії ТНК не залишаються поза увагою у таких непередбачуваних умовах. Розгляд цього питання в контексті наукового дослідження дозволяє аналізувати різноманітні підходи до товарної політики, які може використовувати компанія, працюючи на ринку, де відбувається воєнний конфлікт.

Розглянемо деякі підходи, які можуть бути впроваджені компанією для покращення своєї товарної політики в умовах воєнного конфлікту:

1. Ризик-менеджмент:

Управління ризиками є ключовим елементом стратегічного управління компанією. Процес управління ризиками базується на комплексному аналізі

ризиків, спрямованому на визначення потенційних загроз та визначення оптимальних стратегій реагування відповідно до специфіки діяльності компанії [8]. Цей підхід є критичним для розробки рекомендацій з удосконалення товарної політики для ТНК і враховує унікальні аспекти її діяльності та вплив зовнішніх факторів.

Якісна оцінка ризиків передбачає проведення аналізу для ідентифікації та оцінки ризиків, визначення тих, що потребують негайного реагування. Цей процес допомагає визначити важливість кожного ризику і вибрати оптимальний метод реагування. Ключову роль відіграє наявність достатньої інформації, яка дозволяє встановити пріоритети серед різних видів ризиків. Якісна оцінка ризиків враховує умови їх виникнення та можливі наслідки за допомогою стандартних методів. Використання цих інструментів сприяє частковому уникненню невизначеності, яка є актуальною у сучасних умовах. Тому важливо здійснювати регулярну переоцінку ризиків для забезпечення ефективного управління ними [8].

Особливу увагу слід приділити фінансовим ризикам, зокрема валютному ризику та ризику країни, оскільки вони можуть значно вплинути на фінансовий стан компанії. ТНК, які здійснюють операції в різних валютах, можуть втратити значущі суми грошей через небажані коливання валютних курсів. А політична, економічна або соціальна нестабільність в країні, де діє ТНК, може призвести до втрат через ризики націоналізації, конфіскації майна та інші подібні події [9].

Щоб ефективно управляти цими ризиками, компанія повинна розробити стратегії інвестування та фінансового управління, які дозволять зменшити вплив валютних коливань і ризиків, пов'язаних з політичною нестабільністю у регіонах своєї діяльності.

Репутаційні ризики стають особливо важливими в умовах воєнного конфлікту через можливі негативний вплив на імідж та сприйняття бренду ТНК. ТНК повинні враховувати ці ризики під час розробки товарної політики. Це може включати активну комунікацію з громадськістю щодо заходів безпеки та

екологічної відповідальності, участь у гуманітарних програмах та підтримку різних ініціатив і проектів, що допоможе зберегти позитивний імідж.

Ці підходи можуть бути використані ТНК для зменшення ризиків та збереження конкурентоспроможності в умовах воєнного конфлікту. Варто враховувати, що кожна ситуація може вимагати індивідуального підходу залежно від конкретних обставин і стратегічних цілей підприємства.

2. Зміна маркетингових стратегій:

У ситуації воєнного конфлікту, коли економічна ситуація стає нестабільною і можуть змінюватися умови виробництва та збуту, важливо враховувати особливості ринку. Такі умови можуть призвести до змін у стратегії випуску продукції середньої й низької цінової категорій, що стає необхідним для деяких ТНК з обмеженими фінансовими ресурсами. Ця стратегія може вимагати перегляду маркетингових дій, зміну цільової аудиторії та адаптацію комунікативних методів для просування товарів у нових умовах. Це може включати перегляд ціноутворення, зміну рекламних стратегій, пошук нових каналів збуту та підтримку сприятливого іміджу компанії у складних умовах. Усі ці кроки мають за мету підтримку стабільності бізнесу в умовах воєнного конфлікту та забезпечення продовження успішної діяльності компанії в незвичайних умовах [10].

Першим кроком у зміні маркетингової стратегії є детальний аналіз ринку та конкурентів. ТНК вивчають зміни в попиті, поведінці споживачів та стратегіях конкурентів, щоб зрозуміти нові можливості та загрози.

Дослідження ринку – це організована діяльність, спрямована на зібрання, аналіз та тлумачення інформації про процеси, що відбуваються на ринку. Це дозволяє виявити основні принципи функціонування ринку, такі як попит, пропозиція, ціни, а також зрозуміти поведінку споживачів та конкурентну ситуацію.

Сучасні дослідження ринку є ключовим елементом успішного бізнесу, оскільки аналізи допомагають у прийнятті правильних рішень, інвестуванні у

перспективні проекти та адаптації маркетингових стратегій до сучасних ринкових умов.

Протягом свого існування маркетингові дослідження забезпечують суспільству інформацію про потреби виробників, замовників і користувачів, щоб оцінювати, удосконалювати та покращувати свої маркетингові стратегії. За даними Української асоціації маркетингу (УАМ), 70% українських підприємств використовують свої власні ресурси для проведення маркетингових досліджень, 18% скористалися послугами інших підприємств, а 12% підприємств взагалі не здійснювали маркетингових досліджень [11].

ТНК розробляють нові маркетингові кампанії та стратегії комунікацій, щоб відповідати змінам у споживчому попиті та ставленні споживачів до продуктів у період воєнного конфлікту. Це може включати акцент на безпеці, надійності та соціальній відповідальності.

Умови воєнного конфлікту можуть навіть змінити цільову аудиторію ТНК. Наприклад, зміна попиту на товари та послуги може вимагати переорієнтації на нові сегменти ринку або зміну позиціонування продукту як більш безпечного або необхідного у кризові часи.

Забезпечення конкурентних переваг підприємств є складним процесом, який вимагає виважених дій і чіткої системи управління. Основним аспектом досягнення конкурентоспроможності є успішна реалізація маркетингових стратегій з урахуванням усіх ризиків та загроз. Підприємства повинні постійно аналізувати ринкове середовище, вивчати конкурентів, адаптуватися до змін у споживчому попиті та ефективно використовувати інструменти маркетингу для залучення клієнтів та підтримання їх лояльності. Розробка і реалізація стратегій маркетингу є ключовим елементом у формуванні успішного бізнесу, зокрема в умовах мінливого та конкурентного ринкового середовища [12].

3. Гнучкість в ціноутворенні:

Гнучкість в ціноутворенні є важливим аспектом стратегії товарної політики ТНК в умовах воєнного конфлікту. Цей підхід передбачає здатність компанії реагувати на зміни у ринкових умовах шляхом адаптації цін на свої

товари або послуги. В умовах воєнного стану ринкове середовище може бути надзвичайно нестабільним, що вимагає від підприємств гнучкості у встановленні цін для збереження конкурентоспроможності та збалансованого фінансового стану.

Під час воєнного стану формування цінової політики на підприємстві має свої особливості. Підприємства повинні враховувати підвищений попит на товари, пов'язані з безпекою та обороною, що може впливати на цінову динаміку. Зміни витрат на виробництво, обмеження в постачанні ресурсів та конкурентна ситуація також можуть впливати на стратегії ціноутворення. Гнучкість в ціноутворенні дозволяє підприємствам реагувати на ці зміни, надаючи можливість адаптувати ціни залежно від ситуації на ринку та споживчих уподобань. Крім того, ефективна комунікація з клієнтами та гнучкість у відповіді на зміни в економічному середовищі є важливими для успішної маркетингової стратегії під час воєнного стану.

Один з аспектів гнучкості в ціноутворенні включає готовність компанії до швидких змін цін на відповідь на зміни витрат, попиту чи конкуренції на ринку. Наприклад, у разі збільшення вартості сировини через воєнний конфлікт, компанія може вжити заходів для збереження прибутковості, включаючи підвищення цін на свою продукцію.

Також важливим аспектом є гнучкість у встановленні цін залежно від реакції споживачів на ситуацію воєнного конфлікту. Наприклад, якщо споживачі виявляють більшу готовність платити за продукт в умовах нестабільності, компанія може використовувати цей фактор для оптимізації ціноутворення та збільшення прибутковості.

Гнучкість в ціноутворенні також може включати застосування різних стратегій ціноутворення для різних ринкових сегментів чи географічних ринків. Наприклад, компанія може використовувати диференційоване ціноутворення, де ціни можуть відрізнятися залежно від регіону, специфіки товару чи величини замовлення, що дозволяє максимізувати доходи та забезпечувати більшу адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Особлива увага у промисловому виробництві та розподілі товарів повинна бути зосереджена на успішному використанні стратегічних рішень щодо цін. Це включає вибір маркетингових стратегій, таких як встановлення високих або низьких цін, встановлення цін на нові товари, збалансування параметрів "ціна-якість" та використання не заокруглених цін [12].

У цілому, гнучкість в ціноутворенні відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності ТНК в умовах воєнного конфлікту. Цей підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до змін на ринку, максимізувати прибутковість та зберігати стійкість у невизначених умовах.

4. Диверсифікація продуктів та послуг:

Диверсифікація діяльності є важливим стратегічним кроком для підприємства в умовах нестабільності та конкурентного середовища, оскільки її ефективне застосування сприяє досягненню поставлених ієрархічних цілей. Перш за все, цей підхід спрямований на забезпечення виживання підприємства в складних економічних умовах та нестабільного кризового середовища, де різноманітність продуктів та послуг дозволяє зменшити ризики й залежність від конкретних ринкових сегментів.

Диверсифікація також сприяє стабілізації надходження грошових потоків, оскільки розширення спектра продуктів та послуг дозволяє привертати до підприємства різні сегменти споживачів, що забезпечує більш стабільні та прогнозовані доходи. Крім того, диверсифікація забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства та його готовність адаптуватися до змін смаків та вимог споживачів, що є ключовими в умовах мінливого ринкового середовища.

Одним з важливих аспектів диверсифікації є економія ресурсів на масштабах виробництва та максимальна ефективність використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства. Розширення діяльності дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, зменшувати витрати та збільшувати продуктивність, що сприяє загальному зростанню підприємства.

Таким чином, застосування методу диверсифікації діяльності підприємства сприяє досягненню комплексу стратегічних цілей, забезпечуючи його стійкість, конкурентоспроможність та здатність до ефективної адаптації до змін на ринку [13].

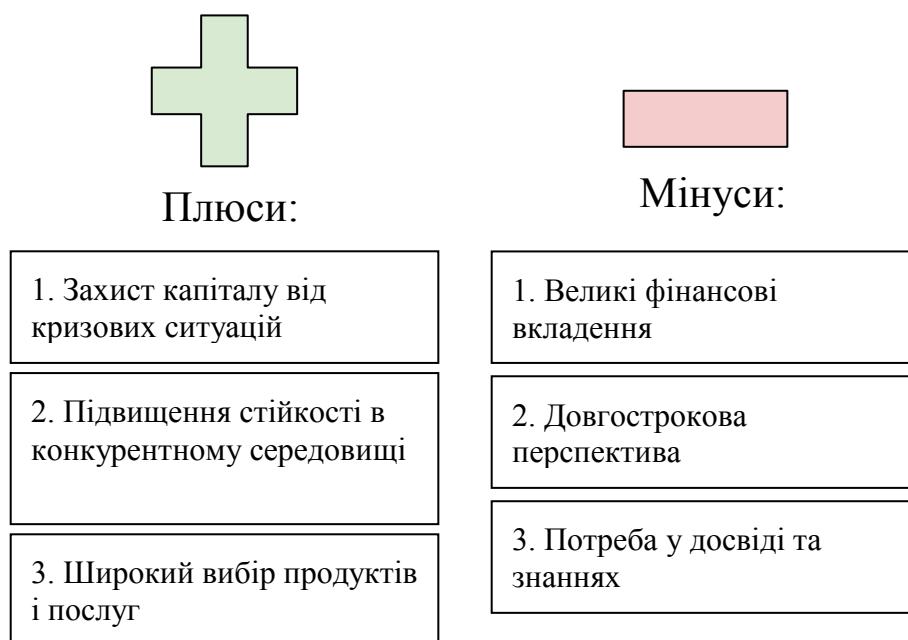


Рис 1.3 – Плюси та мінуси диверсифікації.

Диверсифікація може здаватися переважно вигідною стратегією, але вона має як плюси, так і мінуси, які варто врахувати перед прийняттям рішення про розширення бізнесу.

Плюси диверсифікації включають:

1. Захист капіталу від кризових ситуацій: Різноманітність активів зменшує ризики втрат у разі непередбачуваних подій у певній галузі.

2. Підвищення стійкості в конкурентному середовищі: Розширення діяльності дозволяє компанії зайняти більш стійке положення на ринку.

3. Широкий вибір продуктів і послуг: Це дозволяє інвесторам вибирати з більшого асортименту активів, що сприяє диверсифікації ризиків та оптимізації портфеля.

Проте, диверсифікація також має свої мінуси:

1. Великі фінансові вкладення: Щоб розширити діяльність, може знадобитися багато грошей, особливо якщо хочеться досягти стратегічного успіху.

2. Довгострокова перспектива: Переваги диверсифікації можуть стати очевидними лише в довгостроковій перспективі, що вимагає терпіння та великої уваги до стратегічного планування.

3. Потреба у досвіді та знаннях: Для успішної диверсифікації необхідно мати глибоке розуміння та досвід у нових галузях бізнесу, що може бути важким завданням.

Отже, перед прийняттям рішення про диверсифікацію важливо уважно зважити всі плюси та мінуси, оцінити фінансові можливості та готовність компанії до нових викликів.

Диверсифікація є важливим інструментом для оптимального розподілу ресурсів підприємств. Це дає можливість підвищити стійкість компанії, зменшити ризики та не залежати від кризових ситуацій в галузі, регіоні або країні. Процес диверсифікації тісно пов'язаний з освоєнням нових виробничих можливостей, розвитком технологій, інвестиціями та розширенням бізнес-цілей. Проте кожне підприємство повинно урахувати переваги та недоліки диверсифікації, а також стан зовнішнього середовища, розміри та фінансовий стан.

З погляду ефективності диверсифікації, великі підприємства мають більше можливостей для успішної реалізації цієї стратегії. Їхні ресурси й можливості дозволяють розвивати нові галузі з раціональною концентрацією, що допомагає уникнути або зменшити ризики, що впливають з диверсифікації. Крім того, великі підприємства мають більше фінансових можливостей для створення нових виробництв, що дозволяє їм зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування і позикових коштів.

Навпаки, малі підприємства зазвичай мають обмежені можливості для диверсифікації через обмежені ресурси і обсяги виробництва. Тому вони

частіше звертаються до концентрації у своїй основній діяльності, яка може бути більш ефективною з фінансової точки зору.

Таким чином, розмір і фінансові можливості підприємства грають важливу роль у вирішенні питання щодо доцільності диверсифікації виробництва [14].

Впровадження підходів до товарної політики, таких як ризик-менеджмент, зміна маркетингових стратегій, гнучкість в ціноутворенні та диверсифікація продуктів і послуг, відіграє важливу роль у покращенні ефективності та конкурентоспроможності ТНК.

Ризик-менеджмент дозволяє ТНК управляти ризиками, що виникають в умовах воєнного конфлікту, зменшуючи ймовірність фінансових втрат та зберігаючи стійкість діяльності підприємства. Зміна маркетингових стратегій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін споживчого попиту та змінювати підходи до продажу та просування товарів, що допомагає залучати та утримувати клієнтів. Гнучкість в ціноутворенні дозволяє реагувати на зміни витрат та попиту, зберігаючи прибутковість підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища. Диверсифікація продуктів і послуг забезпечує стабільність грошових потоків та зменшує ризики, пов'язані залежністю від конкретного сегмента ринку або продукту.

Загальний підсумок полягає в тому, що впровадження цих підходів допомагає ТНК покращити свою товарну політику, збільшити стійкість до зовнішніх факторів та забезпечити конкурентні переваги в умовах воєнного конфлікту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна»

Carlsberg Ukraine входить до складу Carlsberg Group, компанії, що є однією з провідних пивоварень у світі. Маючи у своєму портфелі такі відомі бренди, як Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, та інші, компанія пропонує широкий асортимент продукції, яка відповідає найвищим стандартам якості. Carlsberg Ukraine активно працює на українському ринку, постійно інвестуючи у вдосконалення виробничих процесів, маркетингові ініціативи та розвиток інфраструктури. Компанія прагне забезпечити споживачів високоякісними напоями, підтримуючи при цьому принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності.

На український ринок Carlsberg Group зайшли ще у 1996 році, і завдяки масштабним інвестиціям, вже у травні 1998 року почали випускати пиво.

До складу ПрАТ «Карлсберг Україна» входять три заводи, розташовані в Запоріжжі, Києві та Львові. Разом ці заводи виробляють понад 1,3 мільярда літрів пива на рік. Кількість співробітників налічує 1350 осіб [15].



Рис. 2.1 – Виробнича структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

Розгляньмо структуру управління компанією, яка зображена на рисунку 2.2.

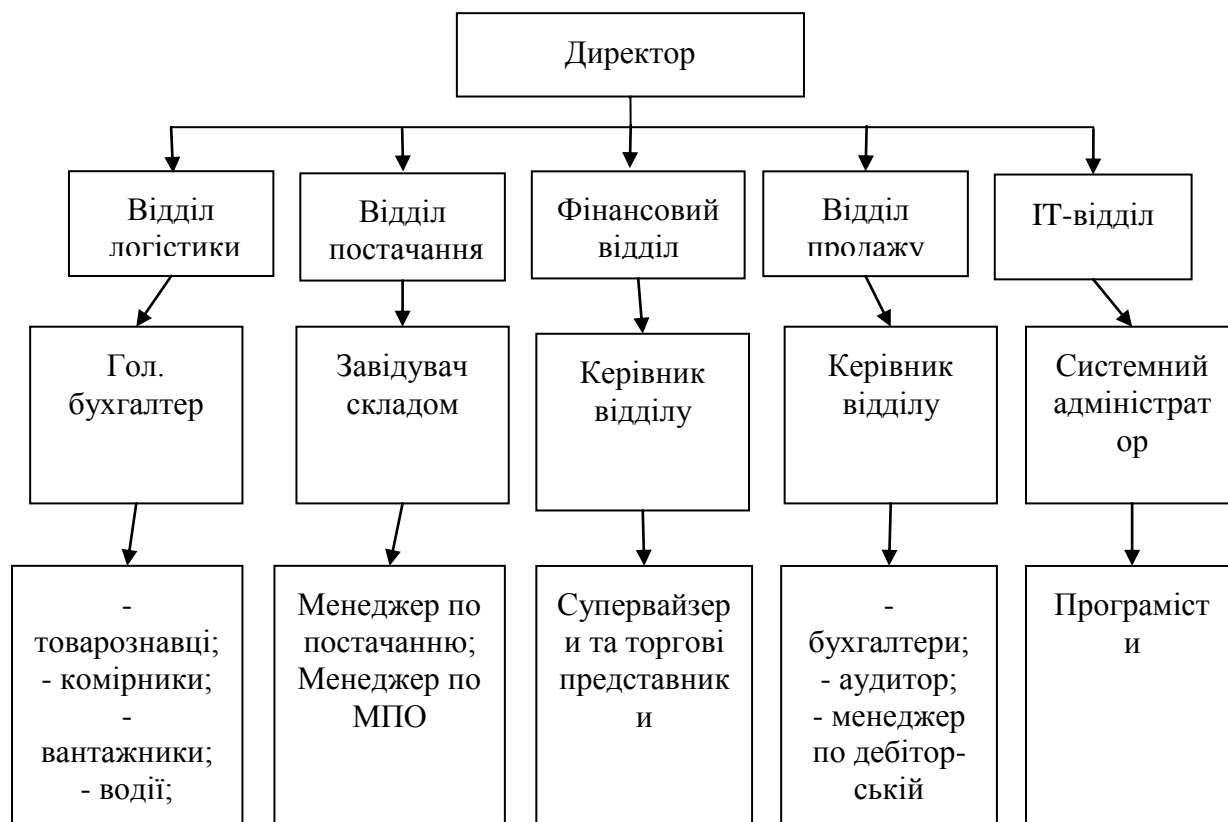


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

З рисунку 2.2 можна зробити висновок, що організаційна структура ПрАТ «Карлсберг» є лінійною.

Нова стратегія Carlsberg Group SAIL'27 - це не тільки еволюція попередньої стратегії SAIL'22, але і важливий крок на шляху прискорення зростання та адаптації до тенденцій ринку. За даними компанії, стратегія була розроблена за участю понад 200 співробітників з більш ніж 30 різних ринків, що свідчить про широке впровадження та розуміння внутрішніх потреб компанії. Основні аспекти стратегії SAIL'27 зосереджені на п'яти стратегічних важелях: портфолію, географії, виконанні, культурі та фінансуванні. Ці сфери визначають спрямованість зусиль компанії та розподіл ресурсів для досягнення її цілей. Ключовим фактором є зростаюче прагнення стати найуспішнішою та найпривабливішою пивоварнею на ринку, що вимагає не лише внутрішніх змін, а й глибокого розуміння тенденцій ринку та міжнародного контексту [16].

Для виявлення тенденцій у розвитку підприємства розглянемо основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за період з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 2.1 – Показники ділової активності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020-2022 рр.

№п /п	Назва показника/коефіцієнта	Роки			Оптимальне позитивне значення показника
		2020	2021	2022	
1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,82	1,46	1,68	збільш.
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,85	2,01	2,8	збільш.
3	Середній термін обігу дебіторської заборгованості	194,59	198,1	202,57	зменш.
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,95	3,28	1,91	збільш.
5	Середній термін обороту кредиторської заборгованості	122,03	123,29	129,68	зменш.

*розраховано автором на основі фінансової звітності компанії

Розглянувши надані дані про ділову активність ПрАТ «Карлсберг Україна», можна помітити деякі важливі тенденції.

У 2020 році було зафіксовано певне покращення коефіцієнта оборотності оборотних активів порівняно з попереднім роком. Однак у 2021 році цей показник зменшився, що може вказувати на меншу ефективність у використанні активів. У той час як у 2022 році він знову підвищився, що може свідчити про певне покращення ситуації.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зростав упродовж трьох років, що свідчить про позитивну тенденцію у врегулюванні заборгованості. Однак збільшення середнього терміну обігу дебіторської заборгованості вказує на можливі труднощі у цьому процесі, особливо у 2022 році, коли почалась війна в Україні.

Щодо кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності виявив зниження у 2022 році, що може вказувати на зміни в стратегії взаємодії з постачальниками. Також середній термін обороту кредиторської заборгованості зріс, що може свідчити про затримки у відшкодуванні зобов'язань у зв'язку зі складними економічними умовами, включаючи військовий конфлікт.

Отже, можна зробити висновок, що війна в Україні суттєво вплинула на ділову активність ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2022 році, що відобразилося у показниках оборотності та обороту заборгованості.

Таблиця 2.2 – Показники ліквідності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020-2022 рр.

№ п/п	Назва коефіцієнта	Роки			Оптимальне позитивне значення показника
		2020	2021	2022	
1	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1,39	1,35	1,97	Більше ніж 1
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,78	0,69	1,23	0,25 – 0,50
3	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,60	0,56	0,65	Більше ніж 1
4	Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності)	1,56	1,34	1,94	Більше ніж 0,5

*розраховано автором на основі фінансової звітності компанії

Проаналізуємо показники ліквідності для ПрАТ «Карлсберг Україна» за період з 2020 по 2022 рік.

Коефіцієнт покриття вказує на здатність компанії погасити свої поточні зобов'язання з власних джерел. Оптимальне позитивне значення цього показника - більше ніж 1. У випадку ПрАТ «Карлсберг Україна», коефіцієнти покриття за цей період є досить високими, що свідчить про те, що компанія має достатні ресурси для виплати своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на здатність компанії погасити свої поточні зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів, таких як

готівка та еквіваленти готівки. Оптимальне позитивне значення цього показника зазвичай варіюється в межах 0,25–0,50. За вказаний період, значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ПрАТ «Карлсберг Україна» зросло з 2020 по 2022 рік, що також є позитивним знаком.

Коефіцієнт автономії вказує на частку власних коштів у загальній структурі активів компанії й визначає фінансову незалежність. Оптимальне позитивне значення цього показника - більше ніж 1. У випадку ПрАТ «Карлсберг Україна», коефіцієнт автономії показує, що компанія використовує певну частку власних коштів, але в цілому цей показник може бути більшим для забезпечення вищої фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує на здатність компанії покривати свої зобов'язання за допомогою власних коштів. Оптимальне позитивне значення цього показника - більше ніж 0,5. За вказаний період, коефіцієнт фінансової стійкості у ПрАТ «Карлсберг Україна» також є на достатньо високому рівні, що вказує на те, що компанія має достатні ресурси для покриття своїх зобов'язань.

ПрАТ «Карлсберг Україна» має досить високі коефіцієнти покриття та абсолютної ліквідності протягом періоду з 2020 по 2022 рік, що свідчить про її здатність погасити поточні зобов'язання та використовувати найбільш ліквідні активи для цього. Крім того, коефіцієнти автономії та фінансової стійкості також є на достатньо високому рівні, що показує фінансову незалежність компанії та її здатність покривати зобов'язання за рахунок власних ресурсів. Однак важливо відзначити, що війна в Україні у 2022 році суттєво позначилася на діловій активності компанії, зокрема на показниках оборотності та обороту заборгованості, викликаючи певні труднощі у вирішенні фінансових питань.

2.2 Ринок пива в Україні: тенденції розвитку

Ukrainian Business Award, провела аналіз 20 брендів пива у середньому ціновому сегменті українського ринку пива та склала рейтинг топ-10 найкращих

брендів, які здобули велику популярність. Треба зазначити, що у списку знаходяться чотири бренди від ПрАТ «Карлсберг Україна», три бренди від ПрАТ «Оболонь» та два від ПрАТ «Абінбев Ефес Україна». Лідером серед них є «Оболонь», який перевершив 10 місце, тобто «Рогань», на 41,3% за обсягами продажів [18].

За даними пресслужби «Укрпиво» за період з січня по серпень 2023 року виробництво пива в Україні зросло на 8,8% порівняно з тим самим періодом минулого року. [19].

За даними дослідження, проведеного Асоціацією ритейлерів України та дослідницькою компанією NielsenIQ, обсяги продажів (у грошовому виразі) у топ-5 найбільших виробників пива в Україні скоротилися на 24% протягом 2022 року. Найбільше скорочення продажів продемонструвала компанія ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», де обсяги продажів впали на 70% через припинення роботи їхніх заводів з початку війни до середини осені з міркувань безпеки. Відомі бренди цього виробника включають «Чернігівське», «Рогань» та «Corona».

Частково частку ринку, яку контролюють лідери, здобули менші гравці. Наприклад, пивоварня «Опілля» збільшила свої продажі на 81%, а «Уманьпиво» на 171% [20].

Розвиток пивоварної галузі обмежують такі чинники, як закриття заводів на сході та півдні країни через військові дії, обмеження реклами пива, зниження доходів населення та зростання цін на сировину. З лютого до квітня тривала заборона на продаж алкоголю, а бойові дії призвели до припинення багатьох виробництв. Проте потрібно зазначити, по-перше, що обмеження на продаж пива були не такими вже й суворими, а, по-друге, пиво є сезонним напоєм, тому у березні-квітні його продажі зазвичай є невеликими.

У зв'язку зі зростанням вартості природного газу та електроенергії для підприємств, підвищенням тарифів на вантажні перевезення «Укрзалізниця» та збільшенням витрат на упаковку і транспортування, виробники алкогольних напоїв стикаються з необхідністю підвищення цін на свою продукцію. Крім

того, ціноутворення ще й залежить від виду упаковки, причому товари у скляних пляшках мають вищі ціни.

Економічна поведінка українців також зазнала змін. Згідно з даними Pro-Consulting, з січня по червень 2022 року українці витратили на пиво 6,8 млрд грн, що на 34% менше, ніж в аналогічний період минулого року. Постраждали насправді, продажі всіх категорій алкоголю, але пиво все ж найменше [21].

ПрАТ «Карлсберг Україна» продовжує свою діяльність в Україні, незважаючи на складнощі, пов'язані з війною та нестабільністю в країні. Компанія активно шукає рішення для подолання цих викликів, та водночас продовжує розвиватися та укріплювати своє лідерство на ринку пива в Україні. Це досягається шляхом запуску нових продуктів та розширення дистриб'юторських мереж, щоб забезпечити доступність продукції для споживачів у складних умовах.

Якщо говорити про тенденції в розвитку українського ринку пива, то однією з ключових стає зростання популярності крафтового пива. Це напій, який виготовляється за класичною технологією з використанням води, солоду та хмелю, але з додаванням різних інгредієнтів, таких як фрукти, трави, спеції та інші. Досвід країн Європи підтверджує, що ця ринкова ніша є досить привабливою та прибутковою для виробників.

Сучасні споживачі стали більш обізнаними та вимогливими, тому крафтове пиво, яке відзначається більшим смаковим різноманіттям, тому має значні можливості для успіху на ринку. Українська влада усвідомлює потенціал крафтового пивоваріння та надає підтримку для відкриття нових пивоварень і легалізації мікропивоварень [22].

Одним зі світових трендів є зростання популярності безалкогольного пива, що пов'язано з загальною тенденцією до здорового способу життя. Популярність цього напою пояснюється його меншою калорійністю порівняно з алкогольними напоями, що робить його більш привабливим для споживачів, які стежать за своїм здоров'ям та хочуть обмежити споживання алкоголю.

Крім цього, важливим трендом на внутрішньому ринку пива є зростання патріотичного настрою серед українських споживачів. Збільшується кількість виробників, що випускають продукцію патріотичних брендів, і нові товари лише продовжують з'являтися. Наприклад, львівська пивоварня «Правда» представила пиво «Чорнобаївка» та «Слава ЗСУ», а броварня Varvar випустила пиво «Герої не вмирають» [17].

Постачальники алкогольних та слабоалкогольних напоїв відзначають значне зростання попиту на вітчизняні продукти у цьому сегменті ринку. Підтримка внутрішнього виробництва та загальної економіки країни є основною причиною цього зростання. Ця тенденція виникла на фоні об'єднання українців під час воєнних подій та їхнього бажання підтримати національних виробників. Збільшений попит спостерігається на алкогольні та слабоалкогольні напої вітчизняних брендів, особливо тих, які активно долучаються до соціально важливих проектів, надають підтримку армії, допомагають незахищеному населенню та вимушеним переселенцям. Цей тренд свідчить про стійкість цінностей українського суспільства.

Ще однією суттєвою тенденцією на українському ринку пива є зміна у споживацьких уподобань на користь більш доступних продуктів. Споживачі стають вибірковими через зростання інфляції, уповільнення економічного зростання та обмеження власного бюджету. У 2022 році споживачі все частіше віддають перевагу дешевшим брендам або альтернативним товарам (36%), порівняно з травнем 2021 року (31%). Проте основним способом зекономити залишається не лише перехід на більш доступні альтернативи, але й взагалі зменшення обсягу та кількості придбаних товарів у магазинах, що підтверджується 40% українців [23,24,25].

Український ринок пива стикається з численними викликами, такими як закриття пивоварень на сході та півдні країни через військові дії та обмеження реклами. Попри це, спостерігається зростання інтересу до крафтового пива, що може стати важливим напрямком розвитку галузі. Також важливими факторами

Бренд «Львівське» включає практично всі товарні категорії, які пропонує Carlsberg Ukraine, зокрема звичайне, пшеничне та безалкогольне пиво, радлер і світлий лагер. Попри широкий асортимент продукції під брендом «Львівське», кожен з цих напоїв має свою власну цільову аудиторію і чітке позиціонування на ринку.

Керівництво підприємства активно враховує основні тенденції ринку, виступає як провідний інвестор у галузі та формує стратегічний портфель основних брендів світлого та крафтового пива. Крім того, вони активно розвивають сегмент безалкогольного пива та продажі безалкогольних напоїв.

ПрАТ «Карлсберг Україна» активно розвиває перспективні непивні бренди, такі як «S&R Garage Hardcore», «Квас Тарас» і «Somersby», і приділяє велику увагу маркетинговим комунікаціям зі споживачами. Ринок пива має виражену сезонну залежність, з найвищими продажами в теплі місяці та влітку, а зниженням споживання взимку. Для балансування сезонності компанія використовує стратегії виробництва та реалізації продукції, що враховують особливості сезонності ринку, та впроваджує збалансовану маркетингову політику.

Продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» продається через мережу дистриб'юторів, яка налічує близько 60 представників по всій території України, а також експортується за кордон. Крім того, підприємство має прямі продажі в супермаркети та гіпермаркети, з якими налагоджені партнерські відносини, такі як «АТБ», «Сільпо-Фуд», «Фуршет», «Фора», «Ашан», «Білла», «Метро», «Новус» та інші. Основний ринок збуту продукції - Україна, де понад 97% виробництва реалізується безпосередньо.

Стратегія збуту ПрАТ «Карлсберг Україна» охоплює усі організаційні процеси: організація транспортування, управління запасами, доставку продукції до оптових і роздрібних торгових точок, а також забезпечення POS-матеріалами та підтримки у реалізації товарів. Компанія самостійно визначає ринки збуту, методи стимулювання продажів та збутові стратегії. Розробка збутової стратегії передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та методів для

збільшення обсягів продажів. Управління регіональним розподілом здійснюється центральним офісом у Києві, а також через представництва у Рівному, Харкові та Одесі, окрім Львова та Запоріжжя.

Компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» використовує вертикальну маркетингову систему, але для ефективного охоплення ринку повинна розглянути можливість розвитку горизонтальних та багатоканальних маркетингових систем. Горизонтальні системи дають більшу гнучкість у задоволенні потреб ринку і зниження витрат, а багатоканальні дозволяють ефективно обслуговувати різні ринкові сегменти. Використання інтенсивного розподілу має за мету збереження конкурентних позицій та охоплення всіх можливих каналів реалізації продукції.

Комунікаційна політика ПрАТ «Карлсберг Україна» відповідає загальній політиці Carlsberg Group та охоплює широкий спектр засобів комунікації, таких як традиційна реклама, зв'язки з громадськістю, присутність у соціальних мережах, спонсорство соціальних проектів, брендинг, інтегровані комунікації на точках продажу та участь у ярмарках і виставках. Компанія використовує різноманітні канали комунікації, такі як телебачення, радіо, преса, соціальні мережі, веб-сайт, кінематограф, зовнішня реклама, реклама у транспорті, цифрові медіа, POS-матеріали, оформлення упаковки, промоакції, дегустації та спонсорські заходи.

З початком повномасштабного вторгнення в Україні, компанія переглянула свою виробничу та маркетингову стратегії, щоб адаптуватися до нових умов і реалій.

Внаслідок військової агресії Росії, «Карлсберг Україна» змушена була зробити зміни у своєму портфелі брендів. Зокрема, було припинено виробництво всієї лінійки пива під брендом «Baltika», який, до введення змін, був другим за обсягами продажів на українському ринку після бренда «Львівське». Також компанія відмовилася від виробництва безалкогольних напоїв під брендом «Вятрачок», які раніше виготовлялися в Україні за ліцензією ВАТ «Пивзавод Оливария» (Білорусь).

Протягом недовгого періоду під час війни, «Карлсберг Україна» випустила кілька нових продуктів, серед яких «Львівське 1715 0», «Львівське м'яке», «Carlsberg Export», «Tuborg 0», «Holsten», «Розмай Лісовий» та «S&R's Garage Fun ZERO». Більшість з цих новинок є безалкогольними, що відповідає популярному тренду здорового способу життя та враховує ситуацію в країні [27].

Проведемо сегментацію торговельних марок пива «Карлсберг Україна» за ціною, оскільки компанія переважно зосереджена саме на виробництві пива. Розглядаючи цінові сегменти, можна зрозуміти, як компанія розподіляє свої товари на ринку залежно від цінової політики та спрямувань споживачів.

Таблиця 2.4 – Розподіл товарного асортименту пива за ціновими сегментами

Сегмент	Торговельні марки алкогольного пива	Торговельні марки безалкогольного пива
Економний	Львівське, Арсенал, Holsten, Tuborg,	Львівське (1715 Безалкогольне)
Середньоціновий	Kronenbourg 1664 Blanc, Miller Genuine Draft, S&R's Garage Hardcore, Somersby, Carlsberg, Staropramen	Carlsberg (Non Alcoholic)
Преміум	Grimbergen, Guinness, Warsteiner	Warsteiner (Fresh)

Цінова політика встановлюється маркетологами компанії та проходить кілька етапів адаптації та змін, враховуючи особливості ринку та сезонність. Остаточна ціна на продукцію затверджується генеральним директором ПрАТ «Карлсберг Україна» відповідно до статуту Групи. Своєю чергою, виконання цінової, інвестиційної та технічної політики покладається на відповідальність голови Наглядової ради компанії [28].

«Carlsberg» - це відомий у всьому світі культовий бренд, який славиться своїм чудовим смаком і неперевершеною якістю. Історія пива «Carlsberg» сягає 1847 року. Компанія підтримує футбол по всьому світу, співпрацюючи з футбольними збірними та командами. Пиво «Carlsberg» є обличчям компанії,

представляючи пиво високої якості, зварене з використанням відбірного ячменю та унікальних сортів ароматного хмелю [29, 30].

У 2022 році ПрАТ «Карлсберг Україна» відновила спонсорство національної збірної з футболу. Для українців підтримка своєї збірної завжди була своєрідним проявом патріотизму та єдності. Цей крок є прикладом того, як спорт може об'єднати людей у важкий час, надихаючи на боротьбу та виявлення незламності. Такі дії не лише підтримують український спорт, а й додають оптимізму та віру у майбутнє країни [31].

Упродовж кількох років під час кожного матчу національної збірної з футболу «Львівське» проводить ініціативу «Лев матчу», де глядачі голосують за найкращого гравця матчу. З початком повномасштабного вторгнення це стало не лише розвагою, а й сприяло соціально відповідальному підходу бренду. Голоси вболівальників конвертуються у грошовий еквівалент, що дозволяє збирати кошти для підтримки важливих соціальних проектів. За цей період було зібрано понад 3 млн гривень на підтримку різноманітних ініціатив [6].

2.4 Напрями оптимізації товарної політики ПрАТ «Карлсберг Україна»

Зважаючи на інформацію про те, що більшість новинок в асортименті «Карлсберг Україна» у 2023 році становили безалкогольні та слабоалкогольні напої з додаванням ароматизаторів найпопулярніших смаків, таких як цитрусові, ягідні, яблуко і груша, можна припустити, що компанія дійсно зосередилася на молодіжному сегменті ринку.

Такий підхід вказує на те, що ПрАТ «Карлсберг Україна» реагує на зміну уподобань споживачів, зокрема молоді, яка виявляє підвищений інтерес до безалкогольних та слабоалкогольних напоїв з цікавими смаковими комбінаціями. Це може бути пов'язано зі зростанням популярності здорового способу життя, збільшенням уваги до безалкогольних альтернатив, а також з прагненням до різноманіття та нових вражень серед молоді.

Фокус на молодіжному сегменті може бути стратегічним рішенням для «Карлсберг Україна», оскільки молодь часто визначає тенденції споживання на ринку та має значний вплив на його розвиток. Такий підхід дозволяє компанії підтримувати свою конкурентоспроможність та залучати нових споживачів, забезпечуючи їм цікаві та інноваційні продукти, які відповідають їхнім потребам та очікуванням.

Усі основні виробники пива в Україні включають безалкогольне світле пиво до свого асортименту, проте наразі ніхто з них не виробляє безалкогольне темне пиво. Ця ніша є вільною на українському ринку. На сьогодні такий вид пива імпортується, але в Україні не виробляється. Така ситуація відкриває нові можливості для місцевих виробників розвинути цей сегмент ринку та задовольнити попит споживачів на безалкогольне темне пиво.

У зв'язку з війною в Україні та мобілізацією, багато чоловіків, які раніше споживали пиво, тепер не мають можливості цього робити. Безалкогольне темне пиво з вишуканим смаком може стати хорошим варіантом для цієї категорії споживачів, оскільки воно дозволить їм насолоджуватися якісним продуктом без вмісту алкоголю.

Зважаючи на складні умови, спричинені війною в Україні, для компаній важливо обирати менш ризиковані варіанти розвитку компанії та оптимізації товарної політики. Це дозволить компанії диверсифікувати свою пропозицію для ринку, привернути нових клієнтів і зміцнити свою позицію серед конкурентів.

У цьому контексті, Бренд «Carlsberg» може бути вдалим вибором для розширення асортименту через його численні переваги.

1. Культовість бренду: «Carlsberg» не просто відомий бренд, можна з впевненістю сказати, що він має культовий статус. Культовий бренд стає частиною культурної спадщини, робить значний вплив на спосіб життя споживача і викликає емоції та відданість шанувальників.

2. Відмінний смак та якість: Бренд славиться своїм чудовим смаком і неперевершеною якістю пива. Використання відбірного ячменю та унікальних

сортів ароматного хмелю гарантує високу якість продукту, що цінують споживачі.

3. Підтримка спортивних заходів: Компанія активно підтримує футбол по всьому світі, що може стати додатковим мотивом для споживачів обирати продукцію «Carlsberg».

Отже, обираючи «Carlsberg» для розширення асортименту, компанія має можливість використовувати його культовий статус, відмінний смак і якість, а також світову відомість для залучення нових споживачів і підтримки популярності своїх продуктів на міжнародному ринку.

Випуск нового безалкогольного темного пива пропонується під брендом «Carlsberg Zero Gravity». Безалкогольне темне пиво, яке нагадує смак і аромат традиційного темного пива, але без алкоголю. Це ідеальний вибір для тих, хто шукає глибокий смак темного пива, але прагне уникнути наслідків споживання алкоголю.

Назва «Zero Gravity» викликає сильні асоціації, викликаючи у споживачів відчуття легкості, свіжості та енергії. Пригадуючи відому фразу «Zero Gravity» (нульова гравітація), ми сприймаємо її як стан відчуття невагомості, вільності від обтяжливих обмежень та напруги. Він відображає ідею вільного та енергійного способу життя, де людина може почуватися свіжою, легкою та повністю контролювати своє життя.

Для активних споживачів це може означати не лише фізичну активність, а й підхід до життя в цілому – бажання рухатися вперед, досягати нових висот, відчувати енергію і відкритість для нових можливостей. Такий підхід додає споживачам впевненості та позитивний настрій.

Ця асоціація вкладає у назву пива глибше значення, яке залучає споживачів та надає продукту відчуття не лише якісного смаку, а й позитивної емоційної та психологічної цінності.

Щодо виробничих потужностей, то ПрАТ «Карлсберг Україна» володіє сучасними заводами та технологічним обладнанням, які дозволяють виробляти різні види пива відповідно до високих стандартів якості. Адаптація виробництва

під новий продукт відбувається з урахуванням найсучасніших технологій та найкращих практик в пивоварінні

Оптимізація товарної політики охоплює не лише розширення асортименту, а й використання сучасних технологій та практик виробництва для забезпечення високої якості продукції. ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє готовність до інновацій та відкритість до нових можливостей, що ставить її в перспективному положенні на ринку.

Враховуючи значний обсяг гуманітарних ініціатив, які вже реалізує компанія, інтеграція нової марки пива «Carlsberg Zero Gravity» в гуманітарні проекти компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» може бути ефективним способом продемонструвати соціальну відповідальність підприємства та залучити увагу споживачів. Ось кілька способів, як це можна зробити:

Враховуючи значний обсяг гуманітарних ініціатив, які вже реалізує компанія, інтеграція нової марки пива «Carlsberg Zero Gravity» в гуманітарні проекти компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» може бути ефективним способом продемонструвати соціальну відповідальність підприємства та привернути увагу споживачів. Ось кілька способів, як це можна зробити:

1. Лейбл та інформація на упаковці: На упаковці «Carlsberg Zero Gravity» можна розмістити інформацію про гуманітарні проекти компанії. Наприклад, короткий опис про те, як компанія допомагає вимушеним переселенцям, підтримує місцевих виробників через проект «Kind Hamper» та надає допомогу у реабілітації жертв війни.

2. Промоційні акції: Проведення промоційних акцій, під час яких частина прибутку від продажу «Carlsberg Zero Gravity» буде спрямована на підтримку гуманітарних проектів. Наприклад, «Карлсберг Україна» може організувати благодійні заходи чи збір коштів під час особливих подій.

3. Спільні ініціативи з партнерами: Співпраця з іншими гуманітарними організаціями чи партнерами для спільних проектів. Наприклад, організація благодійних концертів чи заходів з участю відомих особистостей для збору коштів на допомогу вимушеним переселенцям чи ветеранам війни.

4. Екологічна спрямованість: Підкреслення екологічного підходу у виробництві «Zero Gravity» та відповідального споживання як частини більшої стратегії зі сталого розвитку, що відповідає цінностям та місії компанії.

Ці заходи не лише демонструватимуть соціальну відповідальність ПрАТ «Карлсберг Україна», а й сприятимуть позитивному сприйняттю бренду «Carlsberg Zero Gravity» серед споживачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного аналізу товарної політики ПрАТ «Карлсберг Україна» було досягнуто наступних висновків.

1. Товарна політика для транснаціональних корпорацій є ключовим елементом стратегічного управління через їхній міжнародний характер та присутність на різних ринках. Вона включає в себе велику кількість викликів і можливостей, що вимагають уважного аналізу та розуміння. Дослідження цих аспектів допомагає краще зрозуміти стратегію компаній у глобальному бізнес-середовищі та виявити основні фактори, що впливають на їхню конкурентоспроможність та успішність на міжнародних ринках.

2. Український ринок пива переживає складні часи через військові дії на сході та півдні країни, а також обмеження в рекламі. Споживачі звертають увагу на економічні аспекти при виборі пива, що відображається у зменшенні обсягу та кількості придбаних товарів у магазинах. Незважаючи на це, популярність безалкогольного пива зростає, що пов'язано з загальною тенденцією до здорового способу життя та обмеженням споживання алкоголю. Це свідчить про те, що споживачі стежать за своїм здоров'ям і вибирають менш калорійні альтернативи, що відповідають їхнім потребам та цінностям.

3. У зв'язку з військовою агресією Росії, ПрАТ «Карлсберг Україна» виявила потребу переглянути свій портфель брендів та змінити стратегію виробництва. Скасування лінійки пива «Baltika», що була другою за обсягами продажів після «Львівського», а також припинення виробництва безалкогольних напоїв під брендом «Вятрачок», стали важливими стратегічними рішеннями компанії. Ці кроки відображають готовність ПрАТ «Карлсберг Україна» адаптувати свою продукцію до нових умов та реалій ринку.

У цей період нестабільності компанія продемонструвала швидку реакцію на зміни, випускаючи нові продукти, які відповідали популярним трендам здорового способу життя та враховували потреби споживачів. Нові продукти,

такі як «Львівське 1715 0», «Львівське м'яке», «Carlsberg Export», «Tuborg 0», «Holste», «Розмай Лісовий» та «S&R's Garage Fun ZERO», стали важливими новинками, що підтверджують гнучкість та адаптивність компанії в складних умовах, а також її зобов'язання продовжувати задовольняти потреби споживачів навіть у таких непростих ситуаціях. Більшість з цих новинок є саме безалкогольними.

2. У складних умовах війни в Україні, компаніям надзвичайно важливо діяти обережно та оптимізувати свою товарну політику. Диверсифікація асортименту дозволяє зменшити ризики, пов'язані з залежністю від окремих продуктів або ринкових сегментів, і привертає нових клієнтів. Це допомагає підприємствам зміцнити свою позицію серед конкурентів та залишатися конкурентоздатними у складних умовах. Оптимізація товарної політики сприяє стабільності та допомагає підтримувати баланс між ризиками та можливостями, необхідний для успішного функціонування у нестабільному середовищі.

3. Враховуючи глобальні тенденції до зростання попиту на здоровий спосіб життя та умови, що склалися на українському ринку пива, компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» було запропоновано та обґрунтовано розширення своєї лінійки продукції за рахунок випуску безалкогольного темного пива під брендом «Carlsberg». Це рішення мотивується тим, що на українському ринку ця ніша поки що незаймана.

4. Зважаючи на те, що Carlsberg Group реалізує більш ніж 10 гуманітарних проектів в Україні, інтеграція нової марки пива «Carlsberg Zero Gravity» в гуманітарні проекти компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» може бути ефективним способом продемонструвати соціальну відповідальність підприємства. Розміщення інформації про гуманітарні проекти на упаковці, проведення благодійних акцій, співпраця з іншими гуманітарними організаціями та підкреслення екологічного підходу у виробництві пива допоможе не лише підтримати цінності та місію компанії, але й залучить увагу споживачів до соціального впливу бізнесу на суспільство та підтримки гуманітарних ініціатив.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Качур А.В., Могилко. Д.М. ТНК та їх роль у сучасних міжнародних економічних відносинах. *Економіка і Суспільство*. 2018. №19. С. 55–61.
2. Лучна Є.О. Транснаціональні корпорації: поняття, ретроспектива розвитку та сучасний стан. НТУ «ХП». *Міжнародна науково-теоретична конференція студентів та аспірантів «Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес»*. 10-11 квітня 2019 р. С. 339–341.
3. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин : колективна монографія / за ред. О. А. Довгаль, Н. А. Казакової. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 95-99.
4. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 27. С. 46-51.
5. Горищук В.В., Артеменко А.В. Особливості основних стратегій формування товарної політики підприємства. ПУЕТ. *Наукова конференція студентів та молодих учених «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації»*. 4 грудня 2018 р. С. 28–32.
6. «Львівське» об'єднує й допомагає: як один із лідерів пивного ринку підтримує Україну. URL: https://biz.censor.net/resonance/3462341/tm_lvivske_obyednuye_yi_dopomagaye_ya_k_odyn_iz_lideriv_pyvnoho_rynku_pidtrymuje_ukrayinu (дата звернення 17.03.2024).
7. Громова О.Є., Шевчук Ю.В. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2022. № 4 (104). С. 75-79.
8. Савків У. С. Система управління ризиками на підприємстві в умовах воєнного стану. НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут». *Міжнародний науково-практичний форум «Фінансово-економічна діяльність*

суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану». 20-21 жовтня 2022 р. С. 143-145.

9. Ананьєва. Ю.В. Транснаціональні корпорації та їх роль у формуванні стратегій управління фінансовими ризиками. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент.* № 53. 2022. С. 81-85.

10. Македон В.В. Зміни маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій у посткризовий період. ТОВ «Тенар». *II міжнародна науково-практична конференція «Глобальні виміри захисту економічної конкуренції».* 28 лютого 2018. Київ. С. 74-77.

11. Амонс. С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. *Ефективна економіка.* № 5. 2020. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf (дата звернення 02.03.2024).

12. Корнієнко Т.О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* № 49. 2023. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364/2285> (дата звернення: 08.03.2024).

13. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* № 13. 2018. С. 16–21.

14. Гладка. А.В. Диверсифікація як один із елементів економічного зростання підприємства. Мукачівський державний університет. *Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство».* № 16. 2018. С. 288–291.

15. Офіційний сайт компанії «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення: 13.04.2024).

16. SAIL'27 - стратегія Carlsberg Group. URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/nasha-strateg-ya/> (дата звернення: 14.03.2024).

17. Кобилюх О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. *Академічні візії*. № 24. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/672/602> (дата звернення 15.03.2024).

18. Рейтинг ТОП-10 брендів пива 2023. URL: <https://uba.top/beer-rating/> (дата звернення 11.03.2024).

19. Виробництво пива в Україні зросло на майже 9%. URL: <https://landlord.ua/news/vyrobnytstvo-pyva-v-ukraini-zroslo-na-maizhe-9/> (дата звернення 10.03.2024).

20. За час війни продажі пива AB Inbev в Україні в грошах впали на 70%, а соків у PepsiCo на 64% – Асоціація ритейлерів України і NielsenIQ. URL: <https://forbes.ua/news/za-chas-viyni-prodazhi-piva-ab-inbev-v-ukraini-v-groshakh-vpali-na-70-a-sokiv-u-pepsico-na-64-doslidzhennya-asotsiatsii-riteyleriv-ukraini-i-nielseniq-06012023-10933> (дата звернення 10.03.2024).

21. Стали менше пити? Як війна змінила алкогольні звички українців та ринок. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/09/6/691168/> (дата звернення: 07.03.2024).

22. Виробництво пива в Україні зросло на майже 9%. URL: <https://landlord.ua/news/vyrobnytstvo-pyva-v-ukraini-zroslo-na-maizhe-9/> (дата звернення 14.03.2024).

23. Виробництво пива критично скоротилося. URL: <https://agronews.ua/news/vyrobnyctvo-pyva-krytychno-skorotylosya/> (дата звернення: 14.03.2024).

24. 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: 15.03.2024).

25. Ринок пива в Україні. Чи справді прийшла крафтова революція?. URL: <https://ain.business/2021/12/13/beer-in-ukraine/> (дата звернення: 07.03.2024).

26. Наші бренди - Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/brendi/> (дата звернення 16.03.2024).

27. «Працювати навпомацки»: Тарас Маципура про зміни в маркетингу, життя на базовому щаблі піраміди Маслоу та інші виклики війни. URL : <https://www.carlsbergukraine.com/newsroom/pratsyuvati-navpomatski-taras-matsipura-pro-zm-ni-v-marketingu-zhittya-na-bazovomu-shchabl-p-ram-di-maslou-ta-nsh-vikliki-v-yui/> (дата звернення 15.03.2024).

28. Акціонерам. Загальна інформація. Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/akts-oneram/zagal-na-nformaf-ya/> (дата звернення: 08.03.2024).

29. Тільки українське. Carlsberg. URL: <https://onlyukrainian.com/uk/trademark/57-slaboalkogolyni-napoi/661-carlsberg/> (дата звернення 15.03.2024).

30. Ассортимент Carlsberg. Офіційний сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/nash-brendi/carlsberg/carlsberg/> (дата звернення 15.03.2024).

31. Віцепрезидентка з маркетингу Carlsberg Ukraine Ірина Качура про роботу в умовах війни, маркетинг та нову реальність. URL : <https://mmr.ua/show/viczeprezentka-z-marketingu-carlsberg-ukraine-irinakachura-pro-robotu-v-umovah-vijni-marketing-ta-novu-realnist> (дата звернення 17.03.2024).