

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Конкурентна стратегія виробничого підприємства на міжнародному
ринку»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0739-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу _____

Сурін Р.Р.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат наук з державного управління , доцент
Петрова К.В.

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

Запоріжжя – 2023

**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

« ____ » _____ 2023 року

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

Сурін Родіон Романовіч

1. Тема роботи «Конкурентна стратегія виробничого підприємства на міжнародному ринку»

керівник роботи: Петрова К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління доцент

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2023 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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2. КОНКУРЕНТНІ СТАГЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

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

13 таблиць

5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В.		
2	Петрова К.В.		
3	Петрова К.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

_____ (підпис)

Р.Р. Сурін

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

К.В. Петрова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

ПрАТ - Приватне акціонерне товариство

IWSR - провідний аналітик світових тенденцій у галузі алкогольних напоїв

SWOT - це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій

ISO 9001:2000 - Системи управління якістю. Вимоги

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 41 с., 5 рис., 13 табл., 38 джерел.

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

Предмет дослідження – методи та підходи до розробки міжнародної конкурентної стратегії виробничо-торгівельного підприємства.

Мета роботи – розробка міжнародної конкурентної стратегії виробничого підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Методи дослідження: узагальнення, графічний, абстрактно-логічний, статистико-економічний, SWOT-аналіз.

Проведено дослідження, результатом якого стала розробка конкурентної стратегії виробничо-торгівельного підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» та обґрунтовано напрямки її реалізації.

Розглянуто теоретичні аспекти розробки міжнародної конкурентної стратегії підприємства.

Здійснено аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Карлсберг Україна». Розроблено міжнародну конкурентну стратегію підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Визначено оптимальну конкурентну стратегію для виробничо-торгівельного підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». Окреслено конкретні напрямки її реалізації. Запропоновано практичні заходи для забезпечення ефективної реалізації конкурентної стратегії.

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ,
КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ВИРОБНИЧО-
ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПИВОВАРНА ГАЛУЗЬ, ПИВО,
CARLSBERG UKRAINE

ABSTRACT

Thesis for the Degree: 41 pages, 5 figures, 13 tables, 38 sources.

Object of the study: PJSC "Carlsberg Ukraine" is acting.

The subject of research is methods and approaches to the development of an international competitive strategy of a manufacturing and trading enterprise.

The purpose of the work is to develop an international competitive strategy of the manufacturing enterprise Carlsberg Ukraine PJSC.

Research methods: generalization, graphic, abstract-logical, statistical-economic, SWOT-analysis.

A study was conducted, the result of which was the development of a competitive strategy of the production and trading enterprise PJSC "Carlsberg Ukraine" and the directions of its implementation were substantiated.

The theoretical aspects of the development of the international competitive strategy of the enterprise are considered.

An analysis of the competitive environment of PJSC "Carlsberg Ukraine" was carried out. The international competitive strategy of the PJSC "Carlsberg Ukraine" enterprise has been developed.

The optimal competitive strategy for the production and trading enterprise PJSC "Carlsberg Ukraine" has been determined. Specific directions of its implementation are outlined. Practical measures are proposed to ensure the effective implementation of the competitive strategy.

INTERNATIONAL COMPETITIVE STRATEGY, COMPETITION,
COMPETITIVE ADVANTAGE, COMPETITIVE STRATEGY,
MANUFACTURING AND TRADING COMPANY, BREWING INDUSTRY,
BEER, CARLSBERG UKRAINE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАСТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	10
1.1 Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види	10
1.2 Методики розробки та оцінки ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності.....	14
РОЗДІЛ 2 КОНКУРЕНТНІ СТАГЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	20
2.1 Перспективи розвитку пивної індустрії українського та світових ринків.....	20
2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».....	23
2.3 Управління розробкою міжнародної конкурентної стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна».....	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	35
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	37

ВСТУП

У сучасному світі становлення ринкової економіки тісно пов'язане зі створенням конкурентного середовища, оскільки конкуренція є невід'ємною частиною ринку та передумовою його функціонування. Зважаючи на те, що в конкурентній боротьбі перемагають ті, хто аналізує та бореться за свої конкурентні позиції, питання оцінки та контролю конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках є особливо актуальним для кожного підприємства [1].

Питанню стратегії конкурентоспроможності, у тому числі міжнародної конкурентоспроможності підприємства, присвячена значна кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, серед яких можна виділити таких видатних науковців як О.А. Шестакова, Т. М. Борисова, О.О. Дзеніс, Т.М. Халімон, Я.В. Рожков, М. Р.Верескля, О. М. Лінинська, Н.Олійник, Ю. Бурик, П. Г. Перерва, Н. Сабольч, Т. А. Кобелева, Ю. В. Вакуленко, А. С. Олійник, О. Є. Гевленко, Ю.М. Уткіна, В. В. Джеджула, І. Ю.Єпіфанова, В.С. Гуменюк, А. В. Суханова, А. М. Ткаченко, Е. О. Колесник, Н. М. Третяк, О. Г. Головка, Д. М. Жеваго, М. Шульга, Л. В. Козак, В. О. Котлубай, О. І. Піжук та ряд інших не менш відомих учених.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- визначено теоретико-методичні засади конкурентної стратегії на міжнародному ринку;
- визначено конкурентну стратегію на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види;

- визначено методики розробки та оцінки ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності;
- досліджено конкурентні стратегії підприємства на міжнародних ринках;
- досліджено перспективи розвитку пивної індустрії українського та світових ринків;
- розглянута організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- здійснена розробка міжнародної конкурентної стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення поставленої мети були використані такі методи дослідження: порівняльний метод, метод абстрагування, метод систематизації, методи аналізу та синтезу, системний підхід, метод SWOT-аналізу, графічний метод та інші.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків та містить список використаних джерел із 38 найменувань. Дана робота виконана на 41 сторінках, містить 13 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1 Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види

Міжнародна конкуренція як боротьба компаній різних країн за більш сприятливі умови виробництва та реалізації товарів на міжнародному ринку з одного боку та як предмет емпіричних і теоретичних досліджень з іншого є відносно новим явищем [2].

Питання розробки та реалізації міжнародних конкурентних стратегій на рівні підприємства, галузі та національному рівні є одними з центральних завдань менеджменту. Від того, наскільки ефективно розроблена та реалізована стратегія, залежатиме успіх на міжнародному ринку підприємств, галузей і навіть економіки.

Стратегії міжнародної конкуренції – це моделі поведінки конкурентоспроможних суб'єктів (підприємств, галузей, регіонів, економік), які спрямовані на досягнення довгострокової конкурентної переваги на міжнародному ринку за наявних ресурсів та умов ведення бізнесу [3]

Таке визначення стратегій міжнародної конкуренції дає змогу визначити суттєві аспекти, які слід враховувати при створенні та реалізації стратегій. У визначенні зазначено, що міжнародні конкурентні стратегії можна розробляти на рівні компаній, галузей промисловості, регіонів та економік [4].

Стратегія міжнародної конкуренції, як і будь-яка інша стратегія, обов'язково повинна базуватися на наявних ресурсах і бути спрямованою на досягнення мети (цілей) з урахуванням умов середовища, в якому діє конкретний конкурентний суб'єкт. Особливість конкурентних стратегій полягає

саме в досягненні конкурентної переваги на ринку, але не в короткостроковій, а в довгостроковій перспективі [5].

Запропоноване трактування дозволяє визначити предмет дослідження, підійти до питання класифікації конкурентних стратегій та визначити місце в ньому міжнародних конкурентних стратегій. Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів: ринкової позиції та динаміки її зміни, кількості конкурентів і типу конкуренції на ринку, виробничо-технологічного потенціалу підприємства, виду продукту та інших факторів.

На бізнес-стратегії та збереження конкурентних переваг впливають такі фактори (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Фактори конкурентної стратегії [6]

Фактори конкурентної стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - цілі, до яких прагнуть управлінці; якщо в країні ці цілі співпадають із джерелами конкурентної переваги, то має місце значний ефект; ¶ - структура власності; цілком природно, що велика компанія має одні інтереси, а дрібна — інші; ¶ - індивідуальні цілі; важливу роль відіграє система винагород, заохочень, мотивів, соціальні цінності, орієнтація на працю, ставлення суспільства до багатства; ¶ - вплив національного престижу та національних пріоритетів; деякі галузі, завдяки наявній кон'юктурі ринку, можуть бути негласно проголошені національними галузями, отже, сюди намагатиметься потрапити більш кваліфікована частина населення (національний престиж); ¶ - конкуренція на внутрішньому ринку; жодна фірма, що завоювала лідерство на світовому ринку, не досягла його, не перемігши, насамперед, на внутрішньому ринку. ¶
--------------------------------	---

Класифікація конкурентних стратегій має на меті полегшити менеджерам вибір і запропонувати алгоритм формування моделі конкурентної поведінки на ринку. Досліджуючи стратегічні напрями конкурентної поведінки компаній на міжнародному ринку, більшість авторів використовують категорію «стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства» [7].

Деякі дослідники вважають її аналогом міжнародної конкурентної стратегії. Інші, однак, визнають, що між цими поняттями є значні відмінності. Тому перед розглядом видів міжнародних конкурентних стратегій необхідно розглянути основні підходи до класифікації традиційних конкурентних стратегій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація конкурентних стратегій [8]

Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
Конкурентна перевага на ринку	стратегія цінового лідерства стратегія диференціації товару стратегія спеціалізації
Вихідна позиція фірми на ринку	стратегія лідерів стратегія фірм із сильною позицією стратегія фірм, які займають сприятливу позицію стратегія фірм, які займають задовільну позицію стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Ринкова частка	стратегія ринкового лідера стратегія челенджера стратегія послідовника стратегія нішера
Спосіб досягнення конкурентних переваг	стратегія зниження собівартості стратегія диференціації продукції стратегія сегментування ринку стратегія впровадження новинок стратегія негайного реагування на потреби ринку
Ступінь стандартизації бізнесу	віолентна (силова) стратегія патієнтна (нішева) стратегія комутантна (з'єднуюча) стратегія експлерентна (піонерна) стратегія
Поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології)	стратегія лисиці стратегія слона стратегія лева стратегія миші
Сфера діяльності підприємства	конкурентна стратегія малого бізнесу конкурентна стратегія в сфері масового виробництва конкурентна стратегія підприємств вузької спеціалізації
Спрямованість на розвиток товару/ринку	стратегія максимізації ринкової частки стратегія диференціації товару стратегія диференціації ринку стратегія росту
Динаміка конкурентної поведінки	наступальна оборонна
Спосіб входу на міжнародний ринок	стратегія непрямого експорту стратегія прямого експорту стратегія виробництва за кордоном

Тому стратегія відіграє роль інтегратора цілей і можливостей. Під категорією «стратегія конкурентоспроможності» розуміється, що метою цієї стратегії є досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Отже, стратегія досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності не є різновидом конкурентної стратегії, оскільки конкурентоспроможність є характеристикою підприємства, продукту, галузі, економіки чи регіону, які

беруть участь у конкурентних відносинах. Недоцільно ототожнювати всі конкурентні стратегії та стратегії конкурентоспроможності, а вважати стратегію конкурентоспроможності підвидом стратегії конкуренції [9]

Вивчення літературних джерел і досвід роботи підприємств на міжнародному ринку показало, що існують і інші способи класифікації конкурентних стратегій, крім міжнародної конкурентної стратегії М. Портер називає базові стратегії, засновані на орієнтації підприємства на витрати чи попит, та стратегії на основі рівня стандартизації бізнесу.

Таблиця 1.3 - Переваги та недоліки стратегій конкуренції на міжнародному ринку залежно від орієнтації фірми на витрати/ попит згідно [10]

Стратегія	Переваги	Недоліки
Глобальна	Використання ефекту кривої досвіду Використання економії за рахунок масштабів	Неврахування особливостей попиту на місцевому ринку
Міжнародна	Перенесення набутого досвіду на іноземні ринки	Неврахування особливостей попиту на місцевому ринку Нездатність використати економію на місцезнаходженні Нездатність скористатися ефектом кривої досвіду
Мультиринкова	Пристосування маркетингу до особливостей попиту на місцевому ринку	Нездатність використати економію на місцезнаходженні Нездатність скористатися ефектом кривої досвіду Нездатність перенести набутий досвід на іноземні ринки
Транснаціональна	Використання ефектів кривої досвіду Використання економії за рахунок масштабів Пристосування маркетингу до особливостей попиту на місцевому ринку Одержання вигоди від глобального навчання	Складність впровадження, спричинена організаційними проблемами

Отже, стратегії міжнародної конкуренції – це моделі поведінки конкурентоспроможних суб'єктів (підприємств, галузей, регіонів, економік), які спрямовані на досягнення довгострокової конкурентної переваги на міжнародному ринку за наявних ресурсів та умов ведення бізнесу.

Важливо розуміти, що в сучасних умовах стратегія міжнародної конкуренції обов'язково має базуватися на наявних ресурсах і бути спрямованою на досягнення цілей з урахуванням умов середовища, в якому функціонує певний конкурентний суб'єкт. Особливість конкурентних стратегій полягає саме в досягненні конкурентної переваги на ринку, але не в короткостроковій, а в довгостроковій перспективі [11].

1.2 Методики розробки та оцінки ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності

Розглянувши основні типи міжнародних конкурентних стратегій, далі з'ясуємо, як оцінити конкретну стратегічну позицію підприємств.

Для вирішення цих проблем використовуються чотири методи аналізу: SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка створення вартості, аналіз витрат і оцінка конкурентоспроможності. Це найважливіші інструменти стратегічного управління. Вони дозволяють побачити як плюси, так і мінуси ситуації підприємства; показати, наскільки надійна позиція підприємства на ринку; чи потрібно змінювати існуючу стратегію [12].

Перший крок полягає в тому, щоб з'ясувати, де підприємство є конкурентоспроможним – чи намагається воно бути лідером за рахунок низьких витрат, диференціації продукції чи зосередження своїх зусиль на групах клієнтів і ринкових нішах.

Іншим важливим моментом є межі конкуренції в галузі – скільки рівнів каналів збуту вона використовує (один, декілька чи всі); розмір і різноманітність географічних ринків, на яких підприємство працює, і групу споживачів, на яку вона націлена.

Крім того, бізнес-стратегія підприємства формується функціональними стратегіями підприємства в сферах виробництва, маркетингу, фінансів і людських ресурсів [13].

Чим сильніша стратегічна та фінансова позиція підприємства, тим більша ймовірність того, що її стратегія добре продумана та чітко реалізована.

Для визначення стратегічного та фінансового становища підприємства використовуються такі характеристики (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Показники стратегічного і фінансового становища підприємства [14]

Показники	<ul style="list-style-type: none"> - ринкова частка компанії та її місце в галузі; - чи підвищуються або знижуються розміри прибутку і якими вони є в порівнянні з показниками конкурентів; - тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції; - чи зростають продажі компанії швидше або повільніше, ніж ринок у цілому; - розмір кредитів; - репутація фірми серед споживачів, її імідж; - чи є компанія лідером в технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів тощо.
-----------	--

Чим слабша поточна позиція підприємства, тим критичніше слід аналізувати її стратегію.

Які сильні та слабкі сторони підприємства, які її можливості та які загрози. SWOT аналіз дозволяє швидко оцінити стратегічну позицію підприємства. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна краще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні та слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка частково відображається у можливостях і загрозах [15].

SWOT-аналіз дуже схожий на підготовку стратегічного балансу: сильні сторони – це конкурентні переваги компанії, а слабкі – це її зобов'язання. Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекривали слабкі сторони (пасиви). Співвідношення 50:50 зазвичай небажане.

З точки зору побудови стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки їх можна використовувати як основу для побудови стратегії та конкурентної переваги.

У той же час успішна стратегія може бути спрямована на усунення слабких місць, які роблять організацію вразливою.

Успішні стратеги прагнуть спиратися на те, що робить підприємство таким успішним: його досвід, сильні сторони, головні позитивні якості та найважливіші конкурентні можливості.

Основними перевагами підприємства можна назвати: (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Позитивні якості компанії [16]

<p>Позитивні якості компанії</p>	<ul style="list-style-type: none"> - висока виробнича майстерність, яка забезпечує випуск продукції високої якості; - ноу-хау у створенні та функціонуванні систем швидкого і чіткого виконання замовлень; - можливість забезпечити краще післяпродажне обслуговування; - унікальна здатність знаходити вдалі місця для роздрібного продажу товарів; - незвичайні можливості у розробці нової продукції; - кращі здібності в організації продаж та демонстрації товарів; - досконале володіння важливою технологією; - глибоке розуміння потреб і смаків споживачів, їх вивчення та оцінка нових тенденцій у розвитку ринку; - незвичайно ефективна збутова система, надзвичайні здібності в роботі з клієнтом в галузі нових застосувань продукту; - досвід в об'єднанні багатьох технологій для створення цілих сімейств нових товарів.
--	---

Важливість найважливішої позитивної якості для розробки стратегії визначається тим, що [17]:

- 1) Посилює здатність підприємства знаходити конкретні ринкові можливості;
- 2) Може дати підприємству конкурентну перевагу на ринку;
- 3) Може стати основою стратегії.

Нерідко певні фактори навколишнього середовища негативно впливають на добробут підприємства. Загрози можуть виникати через такі фактори [18]:

- поява більш дешевих технологій;
- введення нового або вдосконаленого продукту конкурентом;
- вихід на ринок, який є оплотом вашого підприємства, іноземних конкурентів за низькою ціною;
- нові правила, які шкодять вашому бізнесу більше, ніж іншим;
- вразливість до зростання процентних ставок, можливість поглинання більшим підприємством тощо.

Якщо керівництво підприємства не знає своїх сильних і слабких сторін, не передбачає зовнішніх можливостей і не усвідомлює загроз, воно не в змозі розробити стратегію, яка відповідає позиції компанії. Тому SWOT-аналіз є необхідною частиною стратегічної оцінки цього зобов'язання [19]

Одним із найяскравіших показників стратегічної позиції підприємства є її конкурентоспроможність за ціною та витратами порівняно з конкурентами.

Щоб бути конкурентоспроможним, витрати підприємства повинні приблизно відповідати витратам його конкурентів. Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок вартості, який визначає дії, функції та процеси розробки, виробництва, маркетингу, доставки та підтримки продукту чи послуги. Такий ланцюжок починається із забезпечення сировиною і продовжується виробництвом деталей і компонентів, збиранням і виробництвом готової продукції, а також оптовим і роздрібним продажем продукції або послуг кінцевим споживачам (рис. 1.1).

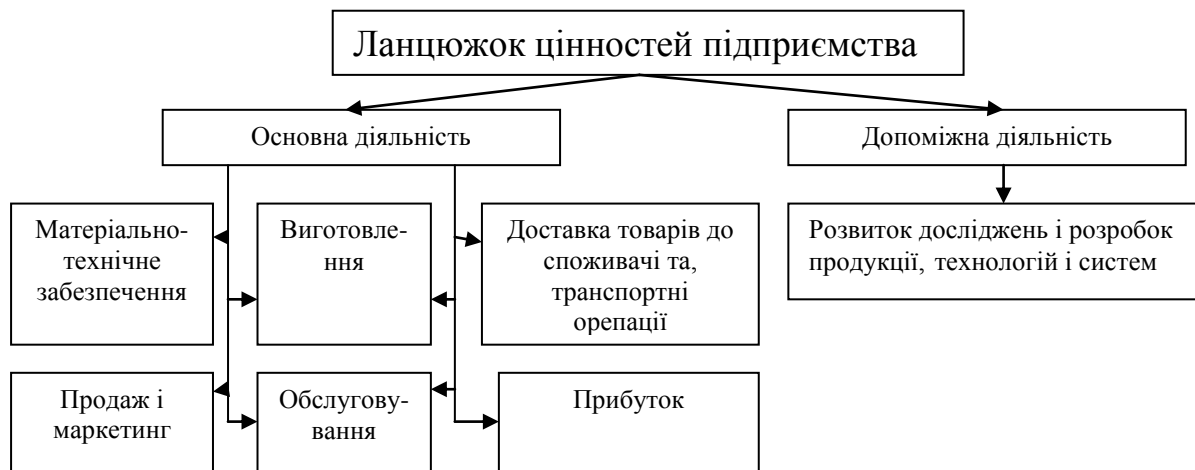


Рис.1.1 - Ланцюжок цінностей підприємства [20]

Аналіз ланцюжка створення цінностей може багато розповісти про конкурентоспроможність підприємства.

Чим ефективніше підприємство керує своїм ланцюжком цінностей порівняно з його конкурентами, тим більш конкурентоспроможним воно є. Щоб

мати можливість реально оцінити конкурентоспроможність підприємства, менеджери повинні вжити чотирьох заходів[21]:

1. Створіть ланцюжок цінностей для підприємства.
2. Вивчити зв'язки між різними частинами ланцюга, а також зв'язки з постачальниками та споживачами.
3. Визначте види діяльності, які мають вирішальне значення для задоволення потреб споживачів і успіху на ринку.
4. Провести відповідну порівняльну оцінку витрат підприємства з метою порівняння структури витрат зі структурою витрат конкурентів (визначити, які види діяльності є найважливішими та які інші підприємства працюють ефективніше).

Використання концепцій ланцюжка створення цінностей та інших інструментів стратегічного аналізу витрат для визначення конкурентоспроможності підприємства є необхідним, але недостатнім. Більш детальна оцінка проводиться щодо конкурентоспроможності та конкурентних позицій підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Ознаки конкурентної сили/слабкості компанії [22]

Ознаки конкурентної сили	Ознаки конкурентної слабкості
Важливі головні позитивні якості	Компанія зіткнулася з конкурентними
Велика частка на ринку (або лідируюче становище на ринку)	недоліками
Зростаюча кількість споживачів та покращення відношення споживачів до фірми та її продуктам	Конкуренти захоплюють її частку на ринку
Компанія уловлює тенденції на ринку краще, ніж її конкуренти	Зростання доходів є нижчим, ніж у середньому на ринку
Компанія входить до стратегічної групи з найбільш вдалим становищем на ринку	Нестача фінансових ресурсів
Компанія концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку	Репутація компанії у споживачів падає
Дуже диференційовані товари	Компанія входить до стратегічної групи з погіршуючим становищем на ринку
Більш низькі витрати	Становище компанії є слабким у найбільш перспективних галузях
Рівень прибутку вище, ніж у середньому на ринку	Високі витрати
Компанія володіє технологічною та інноваційною перевагою	Компанія є надто малою для того, щоб чинити вплив на ринок
Творчий, готовий до змін менеджмент	Компанія не зможе протистояти загрозі поглинання
Компанія є готовою здобути вигоду із сприятливої ситуації	Низька якість товарів
	Нестача вміння та здібностей в основних галузях

Визначення того, наскільки сильно підприємство утримує свою конкурентну позицію, вимагає кількісної оцінки всіх ключових факторів успіху та всіх ключових показників конкурентоспроможності щодо конкурентів. Вивчення конкурентів і їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних конкурентів [23].

У цьому випадку першим кроком є створення списку найважливіших факторів успіху в цій сфері та найважливіших показників їх конкурентних переваг чи недоліків (зазвичай достатньо 6 показників).

Другий крок — ранжування підприємства та її конкурентів за кожним показником. У цьому випадку краще віддати перевагу шкалі від 1 до 10.

Третій крок — підсумовування сильних оцінок кожного учасника та розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили.

Четвертий крок полягає в тому, щоб зробити висновки про ступіні конкурентної переваги або недоліку і визначити сфери, в яких позиція підприємства сильніша або слабша.

РОЗДІЛ 2

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1 Перспективи розвитку пивної індустрії українського та світових ринків

IWSR (провідний аналітик світових тенденцій у галузі алкогольних напоїв) очікує, що категорія пива буде значною мірою зростаючою в 2023 році, з прогнозованим зростанням обсягу від +1% до 2%. Незважаючи на невизначеність, спричинену постійними макроекономічними та геополітичними викликами, у світі все ще є багато місця для пива [24].

Хоча до 2025 року очікується, що продаж пива на локальних підприємствах досягне допандемічного рівня, крихке економічне середовище, ймовірно, затримає відновлення продажу алкоголю загалом у локальних каналах. Це вплине на пивоварне співтовариство, зокрема на менші крафтові пивоварні, які більше покладаються на ці торгові точки.

Найбільший у світі ринок пива, Китай, минулого року мав погані результати через повернення до жорстких умов карантину. Але після того, як Китай знову відкрив свої кордони в січні 2023 року після трьох років обмежень на подорожі та карантинних режимів, очікується, що ринок локальних мереж відновить оберти та розширить загальну категорію пива. Деякі пивоварні вже повідомили про значне відновлення на ринках Азіатсько-Тихоокеанського регіону за останній рік, оскільки обмеження, пов'язані з Covid-19, були послаблені, зокрема у В'єтнамі, Малайзії, Камбоджі та Індонезії [25].

За 2022 рік у США попередні результати показують, що хоча загальний обсяг пива продовжує відновлюватися після втрат пандемії, імпорт (на чолі з мексиканським пивом) продемонстрував позитивне зростання обсягів (4%) порівняно з попереднім роком. Хоча на другому пивному ринку прогнозують падіння продажів пива, навряд чи втрати будуть такими ж великими, як раніше.

Зберігається оптимізм щодо виробництва пива в 2023 році в Бразилії, Мексиці та Латинській Америці в цілому. Останнім часом пивоварні в цій частині світу багато інвестують, і ці інвестиції приносять значні результати. IWSR очікує, що обсяг пива в Бразилії та Мексиці – третьому та четвертому за величиною ринках пива – зросте в найближчі роки [27].

За прогнозами IWSR, онлайн-продажі пива продовжать розвиватися. Наприклад, у третьому кварталі 2022 року компанія Heineken повідомила, що за перші дев'ять місяців 2022 року вона більш ніж подвоїла свої онлайн-продажі.

IWSR також передбачає більш активний розвиток категорії безалкогольного пива завдяки доступності, посиленій маркетинговій підтримці, інноваціям, покращеному смаку продукту та більшому залученню споживачів. Завдяки розвитку технологій у 2023 році буде більше безалкогольного розливного пива [28].

У 2023 році, за прогнозами IWSR, позитивні фактори переважуватимуть негативні, а пивоварна галузь зростатиме.

На сьогодні формування стратегічного потенціалу розвитку та конкурентних переваг залишається важливим завданням для функціонування багатьох галузей промисловості України. У контексті процесів цифровізації та трансформації, а також процесів глобалізації в усьому світі проблема якості продукції є однією з найважливіших. Завдяки високій якості продукції виникають конкурентні переваги виробника. Якість товарів і послуг визначається запитами і потребами споживачів, які формують конкурентну позицію на ринку. У мінливих зовнішніх умовах (військові дії, нестабільність економічної та політичної ситуації в країні) і для комерційної діяльності більшості вітчизняних компаній важливо не тільки вижити в сучасних умовах на внутрішньому ринку, а й зберегти високі показники конкурентоспроможності на світових ринках [29].

Вітчизняний ринок пива динамічно розвивався, є і буде розвиватися. Попередня складна економічна та політична ситуація в країні, а також падіння попиту та купівельної спроможності громадян призвели до падіння не лише

виробництва пива, а й інших алкогольних напоїв. Але щоб зберегти лідируючі позиції на ринку, вітчизняні виробники пива повинні йти в ногу з часом і відповідати сучасним вимогам. Якість продукції є основою для формування конкурентної позиції підприємства, стає основою для побудови ефективної системи управління якістю та стратегічного потенціалу підприємства [30].

Звичайно, причиною падіння виробництва пива в Україні стало закриття величезних пивоварень у лютому та березні 2022 року. У перші дні війни три заводи CarlsbergUkraine тимчасово припинили роботу з міркувань безпеки. У березні 2022 року відкрили Львівську пивоварню, у травні продовжила роботу Київська пивоварня, а влітку – Запорізька пивоварня. Конкурент Carlsberg ABInBevEfesUkraine ще не відновив роботу своїх пивоварень. Усі заводи концерну розташовані у прифронтових містах – Чернігові, Харкові та Миколаєві. Усі фабрики ABInBevEfes імпортують товари, доступні українському споживачу до 24 лютого, в тому числі бренди, які виробляються виключно в Україні. Pro-Consulting [31] зазначає, що через війну в Україні роботи призупинили переважно компанії на сході та півдні нашої країни, частково в центральних областях. Річ у тім, що у 2022 році більшість товарів із січневих чи 2021-го запасів спочатку були розпродані.

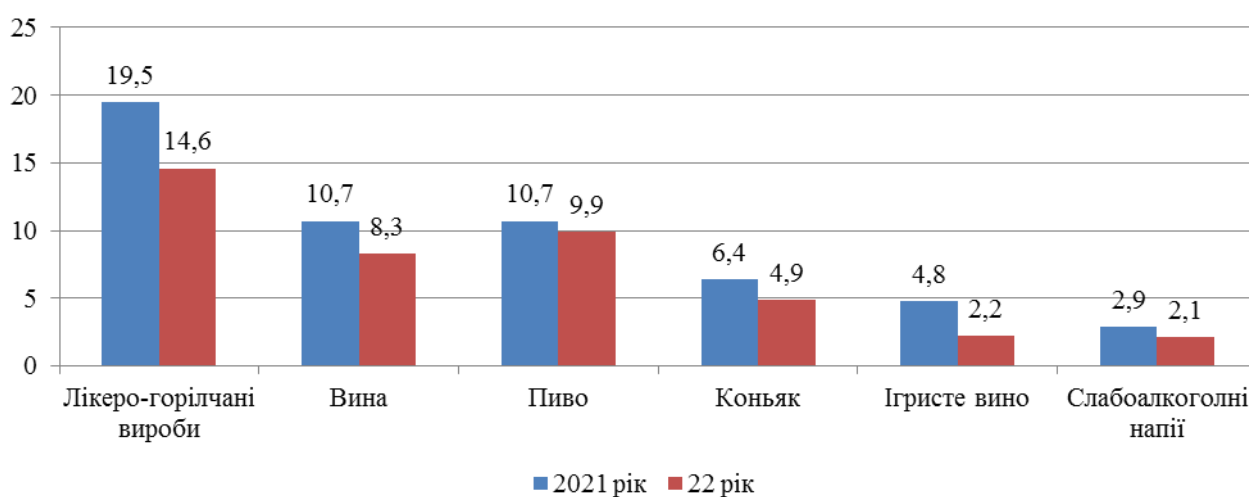


Рис. 2.1 - Структура продажівалкоголю вітчизняних компаній у 2021 році, % млрд.грн [32].

Десятка найсильніших пивних брендів у світі виглядає наступним чином табл.2.1 .

Таблиця 2.1 - Десятка найсильніших пивних брендів у світі [33]

Місце	Бренд	Млрд./ млн доларів
1	Corona	7 млрд доларів
2	Heineken	6,9 млрд доларів
3	Budweiser	5,6 млрд доларів
4	BudLight	4,5 млрд доларів
5	Modelo	3,9 млрд доларів
6	Snow	3,6 млрд доларів
7	Kirin	3,2 млрд доларів
8	MillerLite	2,9 млрд доларів
9	CoorsLight	2,9 млн доларів
10	Asahi	2,5 млн доларів

Для порівняння: у Німеччині, Бельгії та Чехії місцеві пивоварні можуть мати частку до 40 відсотків. У цих країнах набагато більше пивоварень. Тільки в Німеччині близько 1300 виробників. Практично в кожному місті є пивоварні, а в деяких навіть чотири. Європа підтримує місцевий бізнес на рівні країни та змінює акцизний збір залежно від виробництва [34].

Тому вітчизняний ринок пива має простір для зростання і його необхідно реалізувати для покращення бізнесу та диверсифікації (рис. 2.1). Можна сподіватися і вірити в швидке припинення бойових дій в Україні, зміну структури попиту та пропозиції на внутрішньому ринку пива, підвищення конкурентоспроможності нашої країни та вітчизняної продукції на світових ринках.

2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних світових пивоварних груп із великим портфелем брендів пива та інших напоїв, яка працює на ринку вже 175 років. ПрАТ «Карлсберг Україна»

володіє заводами в Запоріжжі, Києві та Львові. Портфоліо Carlsberg в Україні включає пиво, сидр і безалкогольні напої таких брендів, як «Львівське», Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Квас Тарас», Somersby, Seth&Riley's Garage та інших. ПрАТ «Карлсберг Україна» експортує свою продукцію більш ніж в 20 країн. У 2022 році компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» сплатила до бюджетів усіх рівнів понад 3 млрд грн. У 2023 році Carlsberg Group має намір інвестувати в Україну 1,5 млрд грн. [35].

Під час війни Carlsberg Group вирішила припинити діяльність у Росії та піти з ринку. Carlsberg Group, Carlsberg Foundation і Tuborg Foundation пожертвували 75 мільйонів датських крон на допомогу Україні. У лютому 2022 року ПрАТ «Карлсберг Україна» розпочала виробництво питної води для гуманітарних цілей. У регіони країни було доставлено понад 3 млн літрів води. ПрАТ «Карлсберг Україна» співпрацює з банками харчування та підтримує понад 10 спеціалізованих гуманітарних проєктів в Україні.

Серед яких це облаштування містечка для внутрішньо переміщених осіб «Маріуполіс» у Львові, відновлення клініки Макарівської амбулаторії, підтримка місцевих виробників і населення продуктовими наборами за проєктом Kind Hamper, доставка велосипедів із Копенгагена для соціальної працівників України Bikes4Ukrainians, яка підтримує протезування постраждалих у Національному реабілітаційному центрі «Незламаний» (UNBROKEN) у місті Львів.

Ці напрямки були обрані з огляду на те, що їх розвиток дозволить Carlsberg Group забезпечити більший ріст вартості компанії на ринку. Carlsberg Group розробила стратегію SAIL'22, базуючись на великому досвіді компанії на глобальних ринках і широкому спектрі накопичених знань, з метою підтримки корпоративної культури командної роботи та забезпечення швидкої реалізації стратегічних цілей [35].

Для того, щоб мати можливість приймати обґрунтовані стратегічні та операційні рішення, необхідно проаналізувати економічну та фінансову

діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна». Розглянемо результати роботи ПрАТ «Карлсберг Україна» в таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2020 рр. [36-37]

Найменування показника	Роки		Приріст (+)/збиток (-) у відсотках
	2019	2020	
Чистий дохід від реалізації пива	7196910	7383603	- 3 %
Чистий дохід від реалізації безалкогольних напоїв	459251	466479	- 2 %
Чистий дохід від реалізації сидру	361231	365804	- 1 %
Усього чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8017392	8215886	- 2 %

Аналіз основних економічних показників показав, що ефективність ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2020 році знизилася порівняно з 2019 роком.

Як можна побачити з показників чистого доходу від реалізації загалом зменшився на 2%:

- чистий дохід від реалізації пива зменшився на 3%;
- чистий дохід від реалізації безалкогольних напоїв зменшився на 2%;
- чистий дохід від реалізації сидру зменшився на 1%.

ПрАТ «Карлсберг Україна» прагне зменшити споживання води та використовувати очисні споруди для повторного використання. Це стало можливим завдяки розробці та реалізації численних проектів на кожному виробництві, спрямованих на зменшення споживання води шляхом її повторного використання для технічних потреб.

Проведемо аналіз джерел формування фінансових ресурсів ПрАТ «Карлсберг Україна» за допомогою таблиці 2.3.

Загальний обсяг фінансових ресурсів підприємства у 2019 – зріс на 2,24млрд і сягав розміру у 4,68 млрд грн, а у 2020 році зростання відбулося на 13,06% порівняно із 2019 роком та загальні пасиви становили майже 5,3 млрд грн.

Таблиця 2.3 - Склад джерел формування фінансових ресурсів ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2019-2020 роках [36-37]

Показники	Обсяг, тис. грн		Абсолютне відхилення тис.грн.	Відносне відхилення, %
	2019 р.	2020 р.	2020-2019	2020-2019
Загальні пасиви	4682691	5294453	611762	13,06
Власний капітал, в т.ч.	2942420	3179134	236714	8,04
Зареєстрований капітал	1022433	1022433	-	-
Додатковий капітал	54622	54622	-	-
Резервний капітал	153364	153364	-	-
Нерозподілений прибуток	1712001	1948715	236714	13,83
Довгострокові зобов'язання, в т.ч.	41111	76280	35169	85,55
Інші довгострокові зобов'язання	41111	76280	35169	85,55
Поточні зобов'язання в т.ч	1699160	2039039	339879	20,0
Короткострокові кредити банків	-	25	25	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	41111	51595	10484	25,50
товари, роботи, послуги	1155570	1427546	271976	23,54
розрахунками з бюджетом	239725	221605	-18120	-7,56
-у тому числі з попадку числі з податку на апибуток	50948	30564	-20384	- 40,01
Розрахунками з оплати праці	106073	107378	1305	1,23
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1789	1629	-160	-8,94
Пточні забезпечення	114521	177933	63412	55,37
Інші поточні зобов'язання	40371	51328	10957	27,14

ПрАТ «Карлсберг Україна» щорічно збільшує загальну вартість джерел фінансування активів, причому у 2020 році зростання було швидшим, ніж у 2019 році, що свідчить про позитивну тенденцію до збільшення коштів, інвестованих у компанію.

Основним джерелом фінансових ресурсів ресурсів ПрАТ «Карлсберг Україна» залишається власний капітал. Тому далі необхідно дослідити його складові та структуру (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Структура власних фінансових ресурсів ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2019- 2020 роках, % [36-37]

Показник	Рік		Абсолютне відхилення 2020-2019
	2019	2020	
Власний капітал, в т.ч	100	100	-
Зареєстрований капітал	34,74	32,16	-2,59
Додатковий капітал	1,86	1,72	-0,14
Резервний капітал	5,21	4,82	-0,39
Нерозподілений прибуток	58,18	61,30	3,11

Питома вага нерозподіленого прибутку у 2020 році составила 61,3 %. Зростання частки відбулося у 2020 році на 3,12%. Відповідно усі інші складові власного капіталу не змінювались ні по сумі, ні по частці.

Частка зареєстрованого капіталу у складі власного капіталу зменшувалась з року в рік за рахунок зростання частки нерозподіленого прибутку та складала у 2019 та 32,16% усього власного капіталу у 2020 році.

Загалом зростання власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку є дуже хорошим показником ефективності ПрАТ «Карлсберг Україна», оскільки це означає, що власники залишають зароблений чистий прибуток у розпорядженні підприємства, збільшуючи її вартість і обсяг фінансових активів.

Розглянемо у таблиці 2.5 склад та структуру позичкового капіталу підприємства у 2019-2020 роках.

Таблиця 2.5 - Структура залучених фінансових ресурсів ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2019-2020 роках, % [36-37]

Показник	Рік		Абсолютне відхилення 2020-2019
	2019	2020	
1	2	3	4
Довгострокові зобов'язання в т.ч	100	100	-

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Інші довгострокові зобов'язання	100	100	-
Поточні зобов'язання в т.ч.	100	100	-
Короткострокові кредити банків	0,00	0,00012	-
Поточна кредиторська заборгованість за; довгостроковими зобов'язаннями	2,42	2,53	0,11
товари, роботи, послуги	68,01	70,01	2,00
розрахунками з бюджетом	14,11	10,87	-3,24
у тому числі з податку на прибуток	3,00	1,50	-1,50
розрахунок з оплати праці	6,24	5,27	-0,98
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0,11	0,08	-0,03
Поточні забезпечення	6,74	8,73	1,99
Інші поточні зобов'язання	2,38	2,52	0,14

З таблиці 2.5 можна зробити висновок, що єдиною складовою довгострокових зобов'язань є інші довгострокові зобов'язання, які складаються із суми оренди транспортного засобу за договорами лізингу за двома договорами та довгострокових зобов'язань за договорами щодо майбутніх орендних платежів у на суму 82222 тис. грн. у 2019 році та 127 875 тис. грн у 2020 році (з них 76 280 тис. грн довгострокових зобов'язань та 51 595 тис. грн. – це поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями).

З даних таблиці 2.5 також видно, що найбільшою за часткою складовою поточних зобов'язань є поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, частка якої у 2019 – 68,01, а у 2020 році – 70,01% від усіх короткострокових зобов'язань підприємства.

Про результати фінансової діяльності підприємства можна судити на основі показників ліквідності за 2020 рік (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники ліквідності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2020 рр. [36-37]

Назва коефіцієнту та формула розрахунку	Розрахункове значення на 31.12.2020	Розрахункове значення на 31.12.2019	Оптимальне позитивне значення показника
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) Ф.1 (р. 1195/р.1695)	1,44	1,45	Більше 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності Ф.1 (р.1160+р.1165)/р.1695)	0,68	0,68	0,25 – 0,50
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) Ф.1 (р.1495/р.1300)	0,64	0,63	Більше 1
Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності) Ф.1 (р.1495/р.1695)	1,73	1,73	Більше 0,5

У цілому всі показники ліквідності свідчать про стабільність та достатню наявність ліквідних коштів для погашення власних короткострокових зобов'язань, наявність та достатня наявність необхідних оборотних коштів підтверджує значення показників власних оборотних коштів. ПрАТ «Карлсберг Україна» має ліквідні кошти для оплати власних боргів, що свідчить про достатньо стабільний фінансовий стан.

Проаналізовані показники фінансового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» свідчать про стійкість і стійкість, відповідають або перевищують рекомендований рівень і відповідають поточним потребам підприємства. Частка власного капіталу в загальній вартості передоплачених активів досить висока. В цілому розглянуті фінансові показники характеризують ПрАТ «Карлсберг Україна» як стабільну та фінансово незалежну від зовнішніх зобов'язань.

2.3 Управління розробкою міжнародної конкурентної стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна»

У попередньому розділі був проведений аналіз конкурентної ситуації ПрАТ «Карлсберг Україна» та оцінено стратегічну оцінку керівництва як задовільну, оскільки підприємству вдалося уникнути збитків і банкрутство найближчим часом не загрожує.

Зі стратегічної точки зору підприємство матиме певні труднощі та недоліки розвитку, які необхідно визначити на основі поточного вдосконалення системи прийняття стратегічних рішень. ПрАТ «Карлсберг Україна» може відмовитися від антикризової стратегії, якщо повернеться прибутковість бізнесу, який завдав збитків підприємству.



Рис. 2.2 – Чинники формування конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» на міжнародному ринку [38]

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетингові можливості	<ul style="list-style-type: none"> - сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; - сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; - вища за середню обізнаність про стан ринку; - можливості захисту від конкурентів; - диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; - вищі за середні технологічні та інноваційні навички, творчий менеджмент; - добре вивчений ринок, потреби покупців 	<ul style="list-style-type: none"> - постійні атаки з боку ключових конкурентів; - нижчі та середні темпи зростання; - брак фінансування ресурсів, недостатній прибуток; - неефективне використання фінансових ресурсів; - зростання частки некваліфікованих кадрів; - розгалужена організаційна структура, що затримує оперативне прийняття рішень; - залежність від постачальників; - відсутність власних магазинів
	Використання сторін для реалізації маркетингових можливостей	Мінімізація слабких сторін на основі використання маркетингових можливостей
	Використання інструментів цифрового маркетингу в соціальних мережах, формування у споживачів іміджу підприємства з високою ефективністю виробництва, безвідходними технологіями та соціальною відповідальністю серед споживачів	Впровадження інноваційних програм розвитку персоналу для підвищення його кваліфікації
Маркетингові загрози	<ul style="list-style-type: none"> - затримка реалізації існуючої продукції на нових ринках або нової продукції через збої в постачанні сировини; - зниження соціальної відповідальності через негативний вплив на навколишнє середовище внаслідок використання застарілої техніки та ігнорування інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення лояльності споживачів через відсутність взаємодії з ними та зростання їх лояльності до конкурентів; - втрата частки ринку та лідерських позицій через появу нових конкурентів
	Використання сильних сторін для знешкодження маркетингових загроз	Мінімізація слабостей підприємства та потенційних маркетингових загроз
	Формувати імідж підприємства в таких сферах, як спонсорство (регіональні фестивалі пива, спортивні змагання) і проведення торговельних конкурсів серед дилерів.	Збільшення коефіцієнту використання виробничих потужностей до 60-75% (забезпечення супермаркетів пивом власних марок). Експорт пива до країн ЄС та інших країн світу

Рис.2.3 – Результати SWOT-аналізу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Тепер можна створити таку загальну стратегію розвитку, базуючись на розробленому продуктовому портфелі компанії, яка підвищує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Загальна стратегія розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» має бути ієрархічною, її реалізація необхідна на корпоративному рівні, на рівні дочірніх підприємств та філій, на функціональному та операційному рівнях.

SWOT-аналіз – це структурування знань про поточний стан і тенденції розвитку підприємства та, в ширшому сенсі, для формування його стратегій. SWOT-аналіз – важлива діагностична методика, різновид бізнес-технології, яка передбачає оцінку стану підприємства, незадіяних ресурсів і загроз для підприємства.

Відповідно до методології проведення SWOT-аналізу впровадження, етапи наступні:

1. Визнаємо сильні та слабкі сторони підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна». На підставі переліку параметрів, за якими оцінюється підприємство, визначаємо сильні та слабкі сторони підприємства за кожним параметром. З усього переліку виділяємо основні сильні та слабкі сторони ПрАТ «Карлсберг Україна».

2. Виявлення ринкових можливостей і ризиків дозволяє оцінити ситуацію ПрАТ «Карлсберг Україна» ззовні і визначити, які можливості існують і яких загроз і ризиків слід уникати.

3. Порівнюємо сильні та слабкі сторони ПрАТ «Карлсберг Україна» з можливостями та загрозами ринку. Застосуємо матрицю SWOT для порівняння можливостей підприємства з ринковими умовами та узагальнимо ці результати аналізу у наступній формі (рис. 2.3).

За результатами SWOT - аналізу ПрАТ «Карлсберг Україна» визначено п'ять стратегічних напрямків його розвитку:

1. Використання інструментів цифрового маркетингу в соціальних мережах, формування у споживачів іміджу підприємства з високою

ефективністю виробництва, безвідходними технологіями та соціальною відповідальністю серед споживачів.

2. Впровадження інноваційних програм розвитку персоналу для підвищення його кваліфікації.

3. Формувати імідж підприємства в таких сферах, як спонсорство (регіональні фестивалі пива, спортивні змагання) і проведення торговельних конкурсів серед дилерів.

4. Збільшення коефіцієнту використання виробничих потужностей до 60-75% (забезпечення супермаркетів пивом власних марок).

5. Експорт пива до країн ЄС та інших країн світу

При визначенні перспективних шляхів стратегічного розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» будемо оцінювати основні товарні групи з точки зору конкурентоспроможності продукції та відповідних тенденцій ринку.

Таблиця 2.7 – Ієрархічні рівні стратегічного розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна»

Рівень	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня
Корпоративна стратегія	Керівники вищої ланки, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймає рада директорів)	Створення та управління потужним економічним портфелем структурних бізнес-сфер (придбання підприємств, зміцнення існуючих бізнес-позицій, припинення діяльності, що не відповідає планам менеджменту). Досягнення синергії між спорідненими структурними підрозділами та перетворення їх на конкурентну перевагу. Визначення інвестування та інвестиційних напрямів вкладення ресурсів підприємства в найбільш привабливі сфери діяльності
Бізнес стратегія	Генеральні директори /керівники підрозділів (рішення приймаються керівництвом компанії або радою директорів)	Розробка заходів щодо посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Створення механізму реагування на зовнішні зміни. Консолідація стратегічних дій основних багатофункціональних відділів. Зусилля щодо вирішення конкретних проблем і питань підприємств
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймає керівник відділу)	Дії, вжиті для підтримки бізнес-стратегії та досягнення цілей відділу. Пошук, перегляд і зведення пропозицій від керівників на місцях
Операційна стратегія	Керівники ділянок (функціональні відділи та інші відділи)	Заходи щодо вирішення вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу

Для реалізації конкурентних стратегій, визначених під час аналізу SWOT – аналізу та бізнес-портфеля ПрАТ «Карлсберг Україна», визначимо дії для кожного з чотирьох рівнів управління: підприємства, окремих підприємств (бізнес-стратегія), функціональний, операційний (табл. 2.7).

Визначимо основні положення стратегії конкурентного розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» на міжнародному ринку (рис. 2.4).



Рис.2.4- Стратегія конкурентного розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» на міжнародному ринку [38]

Виходячи з існуючих положень стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності, ПрАТ «Карлсберг Україна» визначено одним із головних завдань щодо збільшення обсягів виробництва, збільшення продажів на внутрішньому ринку та експорту пива до ЄС та інших країн світу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до мети дослідження в даній бакалаврській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо дій щодо розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. На основі виконання окремих завдань у кваліфікаційній роботі бакалавра отримано наступні суттєві висновки та результати. Відповідно до завдань, поставлених у першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра, враховано різні погляди зарубіжних та вітчизняних економістів на тлумачення сутності терміну «конкурентна стратегія».

У результаті аналізу найбільш поширених трактувань сутності міжнародної конкурентної стратегії було виділено низку важливих аспектів для розкриття змісту цього поняття та визначення його місця серед інших економічних категорій. Слід зазначити, що в рамках даного дослідження виділено та охарактеризовано основні фактори, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства та можуть визначати його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Конкурентна стратегія є основою конкурентної поведінки підприємства і визначає план забезпечення довгострокової ринкової переваги над конкурентами. Це чітке розуміння того, як компанія буде конкурувати, які її цілі та як цих цілей досягти.

Однією зі складових процесу стратегічного управління є розробка конкурентних стратегій підприємства на міжнародному ринку. Стратегічне управління носить системний характер і поєднує всі елементи в єдиний механізм досягнення поставлених цілей, тобто підвищення конкурентоспроможності підприємства. Залежно від цілей, ситуації на ринку і наявних ресурсів підприємство може застосовувати різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів.

Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних світових пивоварних груп із великим портфоліо брендів пива та інших напоїв. Бренд Carlsberg є одним із найвідоміших брендів пива у світі, а такі бренди, як Somersby і Tuborg, є одними з найпопулярніших брендів пива в Європі. З моменту свого заснування в 1847 році група працювала стабільно та зробила позитивний внесок у розвиток суспільства на всіх своїх ринках. У Carlsberg Group працює понад 40 000 співробітників, а продукція групи продається на більш ніж 150 ринках по всьому світу. Carlsberg Group є одним із найбільших данських інвесторів в Україні [35].

Стратегія розвитку ПАТ «Карлсберг Україна» передбачає перехід на власну сировину, інновації, екологічну безпеку та підтримку соціальної відповідальності. ПАТ «Карлсберг Україна» є найкращим роботодавцем серед пивоварних компаній і займає 74 місце в національному рейтингу.

За результатами SWOT-аналізу ПАТ «Карлсберг Україна» визначено п'ять стратегічних напрямів його розвитку [38]:

1. Використання інструментів цифрового маркетингу в соціальних мережах, формування у споживачів іміджу підприємства з високою ефективністю виробництва, безвідходними технологіями та соціальною відповідальністю серед споживачів
2. Впровадження інноваційних програм розвитку персоналу для підвищення його кваліфікації
3. Формувати імідж підприємства в таких сферах, як спонсорство (регіональні фестивалі пива, спортивні змагання) і проведення торговельних конкурсів серед дилерів.
4. Збільшення коефіцієнту використання виробничих потужностей до 60-75% (забезпечення супермаркетів пивом власних марок).
5. Експорт пива до країн ЄС та інших країн світу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Шестакова О.А. Сучасний погляд на сутність міжнародної конкурентної стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 17. 2018 С.263-266 URL: <file:///C:/Users/Dvyhun/Desktop/%D0%A1%D0%A3%D0%A0%D0%86%D0%9D/2.pdf> (дата звернення: 22.04.2023).
2. Т. М. Борисова. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. *Економічні науки*. С. 156-160. URL: <file:///C:/Users/Dvyhun/Desktop/%D0%A1%D0%A3%D0%A0%D0%86%D0%9D/3.pdf> (дата звернення: 20.04.2023).
3. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 21. 2018 . С. 266-272. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018/29-vipusk-21-lyutij-2018-r/3767-dzherelyuk-yu-o-otsinyuvannya-vnutrishnoji-antikrizovoji-stijkosti-turistichnogo-pidpriemstva-2>(дата звернення: 22.02.2023).
4. Lomachynska I., Podgorna I. Innovation potential: impact on the national economy's competitiveness of the EU developed countries. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(1). P. 262-270. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-262-270>. (дата звернення: 16.03.2023).
5. Халімон Т.М., Рожков Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1(35), 2021 С. 26-32
6. Zavadzka D. Determining the role of banks in the financing of innovative development processes of the economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(3).P. 68-73. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-68-73>. (дата звернення: 10.03.2023).

7. Rusnak A., Prokhorchuk S. Innovative capacity of Ukraine's economy in the international context. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4(3). P. 264- 270. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-264-270>. (дата звернення: 16.01.2023).

8. Shuba B., Sotskyi A. World experience in financing innovative small businesses. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. № 5(1). P. 239-244. doi: 10.30525/2256- 0742/2019-5-1-239-244.

9. Верескля М. Р., Лінинська О. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науковопрактичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 142–145.

10. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 3–12. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18onmejf.pdf>. (дата звернення: 16.12.2022).

11. Перерва П. Г., Сабольч Н., Кобелева Т. А. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХП»*. 2018. № 15(1291). С. 89–94. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36346>. (дата звернення: 13.03.2023).

12. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15. URL: <http://10.32702/2306-6792.2018.18.10>. (дата звернення: 07.02.2023).

13. Уткіна Ю. М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 60-67. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/160630>. (дата звернення: 16.04.2023).

14. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66–70. URL: <http://10.32702/2306-6806.2020.3.66>.

15. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. № 1. С. 61–68. URL: <http://10.32702/2306-6792.2020.1.61>.

16. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6. С. 116–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_23. (дата звернення: 06.03.2023).

17. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. С. 36-42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>.

18. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка й управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С. 14-21. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1583>. (дата звернення: 01.03.2023).

19. Третьяк Н. М., Головка О. Г., Жеваго Д. М. Використання кластерного аналізу для визначення рівня фінансової стійкості підприємств. Фінансовий простір. 2020. № 3(39). С. 8–18. URL: <https://cibs.ubs.edu.ua/wp-content/upload2%86>. (дата звернення: 11.03.2023).

20. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. №12. С. 135–141. URL: <http://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23>(дата звернення: 16.02.2023).

21. Козак Л. В. Місце та роль стратегій позиціонування в системі стратегічних пріоритетів підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197222759.pdf> (дата звернення: 16.03.2023).

22. Котлубай В. О. Практикум для проходження тренінг-курсів : «Створення власного бізнесу» ; «Розробка конкурентної стратегії» ; «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу». Одеса, 2021. 116 с.

23. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

24. Основні тренди в пивоварінні в 2023 році за прогнозами IWSR. URL: <https://techdrinks.info/osnovni-trendy-v-pyvovarinni-v-2023-rotsi-za-prognozamy-iwsr/>(дата звернення: 20.05.2023).

25. Офіційний сайт Міжнародного аналітичного журналу «Пивна справа». URL: <https://pivnoe-delo.info> (дата звернення: 16.03.2023).

26. Пивное дело 1-2021. Ubrew — каталог українських пивоварен. URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/05/05/ubrew-2021-katalog-ukrainskixpivovaren/> (дата звернення: 16.05.2023).

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.05.2023).

28. Анпілогов, С. ., & Гарафонова, О. (2022). Особливості формування стратегічного потенціалу вітчизняної пивоварної галузі: тенденції змін та імплементація антикризових заходів. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 8–19. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-1>

29. Аналіз ринку пива. Пивное дело. Международный аналитический журнал. URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/04/15/brdo-provel-analizukrainskoj-pivovarennoj-otrasli-i-podgotovil-programmnyj-dokument/> (дата звернення: 02.05.2023).

30. Чи стали українці менше пити? Як війна змінила алкогольні звички і як реагує ринок? - URL: <https://www.volynnews.com/news/all/chy-staly-ukrayintsi-menshe-pyty-yak-viyna-zminyla-alkoholni-zvycky-i-iaak/> (дата звернення: 16.05.2023).

31. Лисова Х. Пінний експорт: чому продажі українського пива за кордон почали зростати. URL: <https://mind.ua/publications/20200153-pinnij-eksport->

chomu-prodazhi-ukrayinskogo-piva-za-kordon-pochali-zrostaty(дата звернення: 10.04.2023).

32. Гарафонова О.І. Формування потенціалу управління якістю вітчизняних бізнес-організацій як розвиток системи маркетингу в умовах діджиталізації Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №2. С.40-47.

33. Технологія виробництва пива. URL: <http://foodtecnology.info/tehnologiya-vyrobnytstva-pyva> (дата звернення: 19.04.2023).

34. Аналітики назвали десятку найдорожчих пивних брендів за 2022 рік URL: <https://www.beer.ua/novyny/analitiku-nazvaly-desiatku-naydorozhchykh-pyvnykh-brendiv-za-2022-rik/> (дата звернення: 09.05.2023).

35. Офіційний сайт Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/v-ta-mo-v-carlsberg-ukraine/> (дата звернення: 01.05.2023).

36. Фінансова звітність ПрАТ «Карлсберг Україна». 2019 р. 61 с. URL: https://carlsbergukraine.com/media/44316/fs_carlsberg_ifrs-2020_sa_signed2.pdf (дата звернення: 09.05.2023).

37. Фінансова звітність ПрАТ «Карлсберг Україна». 2020 р. 67 с. URL: https://carlsbergukraine.com/media/44316/fs_carlsberg_ifrs-2020_sa_signed2.pdf (дата звернення: 09.05.2023).

38. Роганова Г. О., Ковальчук В. Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь». Економіка, менеджмент і маркетинг. Наукові праці НУХТУ. 2021. Том 27, №1. С.53–60. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/33057/1/Rohanova.pdf>. (дата звернення: 09.05.2023).