

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Маркетингові стратегії антикризового управління ТНК Carlsberg  
Ukraine під час війни»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-ба  
спеціальності 073 Бізнес-адміністрування  
Зубков О. В.

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 магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 Менеджмент \_\_\_\_\_

Освітня програма Бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

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

Зубкова Олександра Володимировича \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Маркетингові стратегії антикризового управління ТНК Carlsberg Ukraine під час війни» \_\_\_\_\_

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

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № \_\_\_\_\_ 887-с \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.11.2023 р. \_\_\_\_\_

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

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

1. АНТИКРИЗОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ \_\_\_\_\_

2. АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ CARLSBERG UKRAINE ПІД ЧАС ВІЙНИ \_\_\_\_\_

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ CARLSBERG UKRAINE В УМОВАХ ВІЙНИ \_\_\_\_\_

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

24 таблиці

19 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 10.06.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

О. В. Зубков

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

К. В. Петрова

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Т. М. Магомедова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 73 с., 19 рис., 24 табл., 67 джерел.

Предмет дослідження: маркетингові стратегії антикризового управління під час війни.

Об'єкт дослідження: компанія Carlsberg Ukraine.

Мета роботи – обґрунтування антикризових стратегій маркетингу Carlsberg Ukraine в умовах війни.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, статистичні методи, якісні методи дослідження ринку, метод STP-маркетингу.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі кризових ситуацій в діяльності підприємства та інструментів маркетингу в антикризовому управлінні; дослідженні впливу повномасштабної війни в Україні на діяльність підприємств галузі пивоваріння; аналізі маркетингових антикризових заходів Carlsberg Ukraine під час війни в Україні та обґрунтуванні антикризових стратегій STP-маркетингу Carlsberg Ukraine.

Для досягнення мети роботи надано аналіз кризових ситуацій у діяльності підприємств; визначено сутність та завдання антикризового стратегічного управління підприємством; розглянуто основні інструменти маркетингу в антикризовому управлінні підприємством. В роботі досліджено наслідки повномасштабної війни в Україні та їх вплив на діяльність підприємств галузі пивоваріння; проаналізовано стратегії Carlsberg Group на міжнародних ринках в умовах світової економічної кризи; надано аналіз маркетинговим антикризовим заходам Carlsberg Ukraine під час війни в Україні. На основі моделі STP-маркетингу в роботі обґрунтовано антикризові стратегії Carlsberg Ukraine в умовах війни, зокрема освоєння вільної ніші безалкогольного темного пива преміум-класу на українському ринку та розширення ринків збуту продукції Carlsberg Ukraine завдяки експорту пива під брендом «Львівське» до країн Балтії.

КРИЗА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ГАЛУЗЬ ПИВОВАРІННЯ, БРЕНД, STP-МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЯ, СЕГМЕНТ, ПОЗИЦІЮВАННЯ ПРОДУКЦІЇ

## ABSTRACT

Master's thesis: 73 pp., 19 fig., 24 tables, 67 sources.

The subject of the research is marketing strategies of anti-crisis management during the war.

The object of the research is the company Carlsberg Ukraine.

The goal of the work is justification of anti-crisis marketing strategies of Carlsberg Ukraine in war conditions.

The methods of the research are system approach; descriptive method, statistical methods, qualitative methods of market research, STP-marketing method.

Specificity of the work is a detailed analysis of crisis situations in the company's activities and marketing tools in anti-crisis management; study of the full-scale war in Ukraine impact on the activities of enterprises in the brewing industry; analysis of marketing anti-crisis measures of Carlsberg Ukraine during the war in Ukraine and substantiation of Carlsberg Ukraine STP-marketing anti-crisis strategies.

To achieve the goal of the work, an analysis of crisis situations in the activities of enterprises has been provided; the essence and tasks of the enterprise anti-crisis strategic management have been defined; the main marketing tools in the anti-crisis management of the enterprise have been considered. The consequences of a full-scale war in Ukraine and their impact on the activities of enterprises in the brewing industry have been examined in the work; strategies of the Carlsberg Group on international markets in the conditions of the global economic crisis have been analyzed; an analysis of the marketing anti-crisis measures of Carlsberg Ukraine during the war in Ukraine has been provided. On the basis of the STP-marketing model, the anti-crisis strategies of Carlsberg Ukraine in wartime conditions have been substantiated, in particular, the development of a free niche of premium-class non-alcoholic dark beer on the Ukrainian market and the expansion of the sales markets for Carlsberg Ukraine products thanks to the export of "Lvivske" brand beer to the Baltic countries.

CRISIS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, BREWING INDUSTRY, BRAND, STP-MARKETING, STRATEGY, SEGMENT, PRODUCT POSITIONING

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 АНТИКРИЗОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ.....	10
1.1 Аналіз кризових ситуацій у діяльності підприємства.....	10
1.2 Сутність та завдання антикризового стратегічного управління підприємством.....	16
1.3 Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні підприємством.....	23
РОЗДІЛ 2 АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ CARLSBERG UKRAINE ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	30
2.1 Вплив повномасштабної війни в Україні на діяльність підприємств галузі пивоваріння.....	30
2.2 Стратегії Carlsberg Group на міжнародних ринках в умовах світової економічної кризи.....	36
2.3 Маркетингові антикризові заходи Carlsberg Ukraine під час війни в Україні.....	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ CARLSBERG UKRAINE В УМОВАХ ВІЙНИ.....	50
3.1 Обґрунтування антикризової стратегії STP-маркетингу Carlsberg Ukraine в умовах війни.....	50
3.2 Розширення ринків збуту продукції Carlsberg Ukraine як маркетингова стратегія антикризового управління в умовах війни.....	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	63
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	67

## ВСТУП

В процесі діяльності будь-якого підприємства криза, якщо вона не спричинена форс-мажорними обставинами, не є непередбачуваною ситуацією, а, навпаки, результатом, на який можна впливати.

Значна кількість ситуацій, з якими стикаються підприємства під час своєї діяльності, є непередбачуваними і суперечливими; викликані впливом зовнішнього або внутрішнього середовища, що заважає стабільному функціонуванню та досягненню цілей організації. Повністю позбутися загроз неможливо, проте менеджери компаній можуть їх завчасно передбачити або ідентифікувати та оцінити. Це дозволить керівництву вчасно зреагувати на виникнення кризових ситуацій та запровадити заходи протидії їх виникненню.

Пандемія Covid-19, а потім повномасштабна війна, яку розв'язала росія проти України, суттєво змінили принципи роботи українських підприємств. Менеджери більшості компаній постали перед необхідністю швидкого впровадження заходів реагування на ці події, розробки планів трансформації роботи своїх організацій в умовах турбулентності.

Війна в Україні суттєво вплинула на діяльність підприємств галузі пивоваріння. Головними викликами для компаній стали тимчасове припинення виробництва через військові дії; відновлення виробництва, налагодження нових ланцюгів поставок та збуту; намагання зберегти персонал та забезпечити їх безпеку на виробництві; зменшення кількості споживачів та падіння попиту через окупацію територій, мобілізацію, міграцію населення тощо. Отже, проблема виявлення загроз, діагностики та прогнозування кризових ситуацій, розробки заходів антикризового реагування є достатньо актуальною для українських підприємств галузі пивоваріння, з чим пов'язаний вибір теми кваліфікаційної роботи магістра.

Об'єктом дослідження є компанія Carlsberg Ukraine.

Предмет дослідження – маркетингові стратегії антикризового управління під час війни.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування антикризових стратегій маркетингу Carlsberg Ukraine в умовах війни.

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- надано аналіз кризових ситуацій у діяльності підприємств;
- визначено сутність та завдання антикризового стратегічного управління підприємством;
- розглянуто основні інструменти маркетингу в антикризовому управлінні підприємством;
- досліджено наслідки повномасштабної війни в Україні та їх вплив на діяльність підприємств галузі пивоваріння;
- проаналізовано стратегії Carlsberg Group на міжнародних ринках в умовах світової економічної кризи;
- надано аналіз маркетинговим антикризовим заходам Carlsberg Ukraine під час війни в Україні;
- визначені загрози зовнішнього середовища та сильні сторони Carlsberg Ukraine для їх подолання;
- обґрунтовано антикризові стратегії STP-маркетингу Carlsberg Ukraine в умовах війни;
- як антикризову стратегію маркетингу для Carlsberg Ukraine запропоновано освоєння вільної ніші безалкогольного темного пива преміум-класу;
- обґрунтовано розширення ринків збуту продукції Carlsberg Ukraine з метою подолання наслідків кризи.

У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, статистичні методи, якісні методи дослідження ринку, метод STP-маркетингу.



## РОЗДІЛ 1

### АНТИКРИЗОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

#### 1.1 Аналіз кризових ситуацій у діяльності підприємства

Проблема виявлення кризових ситуацій на підприємствах різних сфер галузі та швидкого реагування з метою протидії їх негативним наслідкам розглядається у наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Більшість з них приділяє особливу увагу розгляду питань діагностики та запобігання загроз, які спричиняють виникнення цих кризових ситуацій.

Приймаючи до уваги актуальність проблеми виявлення і своєчасного реагування на кризові ситуації в організаціях, розглянемо підходи до визначення основних понять.

Термін «криза» походить від грецького слова *crisis* і означає «різку зміну звичайного стану речей; злам, загострення становища» [1]. Існує багато підходів до визначення цього поняття у працях вітчизняних та зарубіжних науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «криза» науковцями [1]

Автор	Визначення
1	2
Ю. Розенталь, Б. Піджненбург [2]	Ситуація, що позначається станом невпевненості, високою небезпекою, відчуттям невідкладності
П. С. Грін [3]	Втрата контролю над ситуацією
Т. Гренц [4]	Незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства
Л. Бартон [5]	Широкомасштабна, непередбачена подія, яка призводить до потенційно негативних результатів
Л. О. Лігоненко [6]	Певне рішення, поворотний пункт, тяжкий перехідний стан
В. О. Василенко [7]	Крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі

## Продовження табл. 1.1

1	2
О. П. Єлець [8]	Широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності, що зумовлюють розбалансування системи підприємства, так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючи його еволюції
І. В. Дацюк [9]	Момент вирішення протиріч, які неминуче і раптово проявляються в процесі діяльності організацій, загрожують їх існуванню і вимагають швидкого прийняття рішень при дефіциті ресурсів та великому психологічному навантаженню
А. П. Науменко, Т. О. Гаврилко [10]	Крайнє загострення протиріч у діяльності підприємства, що загрожує його сталому функціонуванню

В основу класифікації криз на підприємстві можуть бути покладені їх причини і наслідки, способи управління тощо (рис. 1.1).

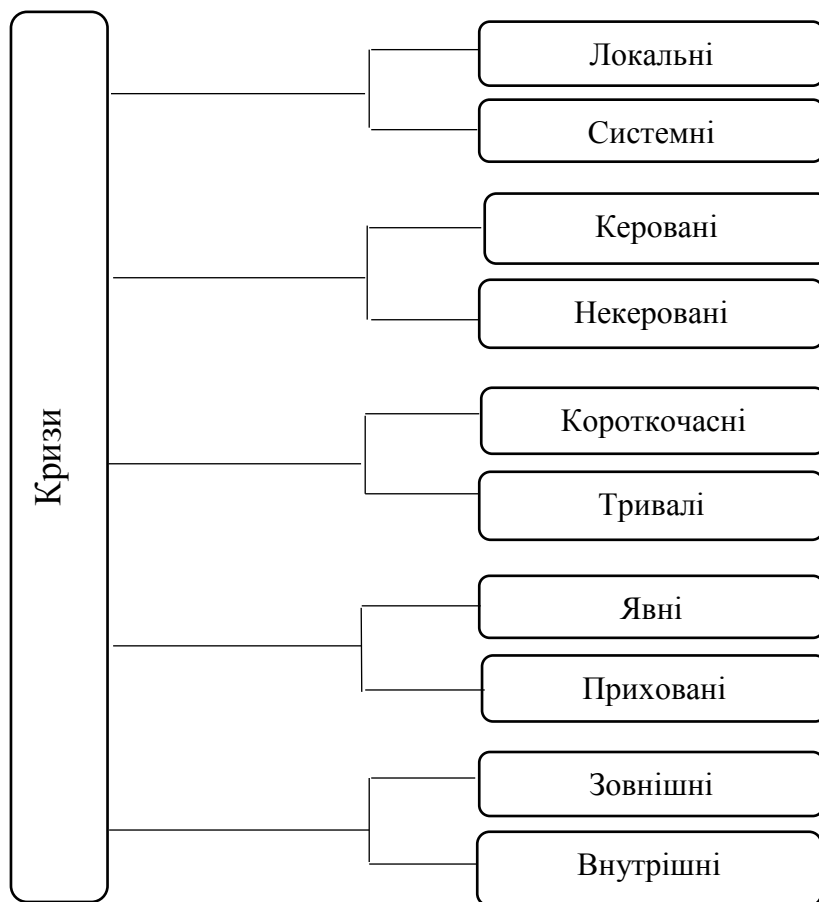


Рисунок 1.1 – Класифікація кризових явищ на підприємстві [11]

Залежно від рівня та глибини розвитку, причини та місця виникнення виділяють локальну, системну та стратегічну кризи [12].

Локальна криза охоплює певну підсистему підприємства, проте її негативні наслідки в значній мірі можуть відбиватися на роботі всього підприємства. До локальних криз можна віднести кризу збуту, постачання, виробничо-технологічну, управління персоналом, фінансову або кризу окремого підрозділу/відділу підприємства. У разі застосування вчасних та відповідних антикризових заходів локальну кризу можна ліквідувати, інакше локальна криза може перерости в системну.

В умовах системної та стратегічної криз спостерігається загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин на підприємстві, а також відносин підприємства з його зовнішнім середовищем. Системна та стратегічна кризи відрізняються тим, що при наявності системної кризи підприємство, обравши ефективну антикризову стратегію, має можливість стабілізувати свою діяльність, не змінюючи місію, цілі та напрямки цієї діяльності. У разі стратегічної кризи для відновлення прибутковості, конкурентоспроможності та ефективності виробництва на підприємстві передбачається проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, які спрямовані на зміну його структури, системи управління, форми власності тощо [12].

Зовнішні кризи можуть бути обумовлені політичною ситуацією в країні, станом зовнішнього середовища, екологічними проблемами. Незважаючи на те, що такими кризами практично неможливо керувати, проте їх необхідно передбачати і приймати відповідні управлінські рішення.

Внутрішні кризи можуть бути пов'язані з економічними, виробничими, технологічними, кадровими проблемами організації тощо.

У залежності від сфери виникнення на підприємстві виділяють фінансову, виробничу, технологічну, організаційно-управлінську, інформаційну, маркетингову, кадрову та соціальну кризи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика криз, що виникають на підприємстві [13,14]

Тип	Причини та прояви
Фінансова криза	Зниження використання капіталу підприємством; скорочення обсягів прибутку; збитковість виробництва; зниження рівня платоспроможності підприємства.
Операційна криза	Невідповідність потребам бізнесу HR-середовища, відсутність розроблених і впроваджених операційних систем, відсутність операційного контролю та аналітики, некоректні рішення менеджерів
Технологічна криза	Відсталість від прогресивних світових технологій; відсутність інноваційних технологій, повільна заміна основних засобів
Організаційно-управлінська криза	Помилки організаційного та управлінського характеру; суперечки між працівниками, порушення законів розвитку організації
Інформаційна криза	Інформація, яку отримує підприємство, недостовірно відображає тенденції і зміни на ринку та стан справ в організації
Маркетингова криза	Втрати існуючих клієнтів, зниження лояльності клієнтів, відсутність нових клієнтів тощо
Кадрова криза	Дефіцит кваліфікованого персоналу, відсутність узгодженої кадрової політики, недостатня увага керівництва до підвищення рівня кваліфікації кадрів
Соціальна криза	Поява конфліктів між працівниками або групами працівників, між працівниками та адміністрацією, управлінські конфлікти через зміни в політичному, соціальному житті населення або демографічну кризу

Причинами кризи є сукупність подій або явищ, внаслідок яких формуються кризові явища, які створюють перешкоди для існування та подальшого розвитку підприємства. Причини виникнення кризових явищ у діяльності підприємства криються у ринкових відносинах, що характеризуються зміною споживчого попиту, невизначеністю економічної поведінки конкурентів і партнерів, що потребує постійної адаптації функціональних підсистем підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Саме невідповідність виробничо-організаційної підсистеми підприємства змінам факторів зовнішнього середовища призводить до виникнення кризи на підприємстві, яка зумовлена зовнішніми чинниками [15,16].

Основні зовнішні причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві наведені на рис. 1.2.

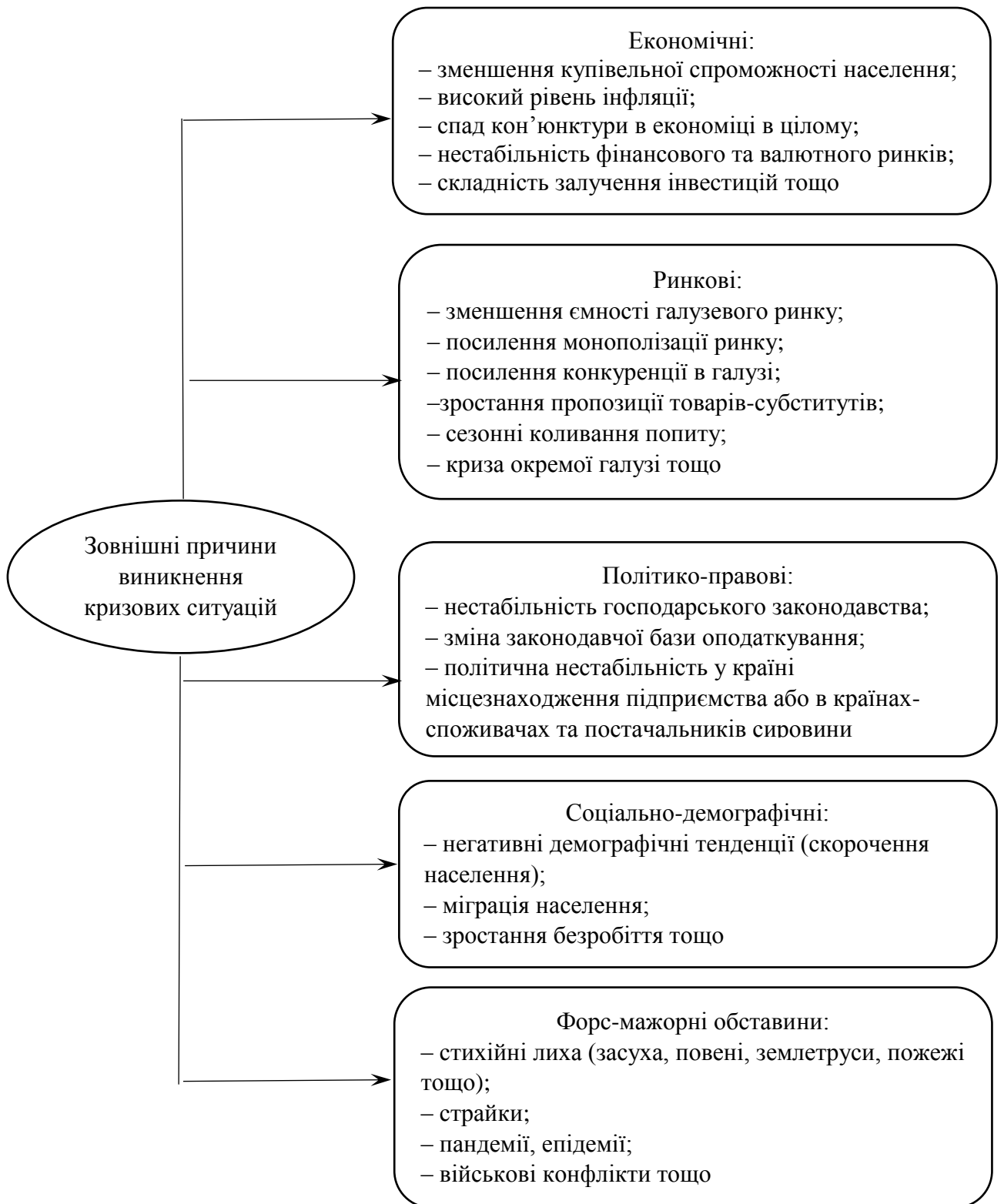


Рисунок 1.2 – Зовнішні причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві [14, 15]

Внутрішні фактори виникнення кризових ситуацій обумовлені певними рішеннями, подіями та ситуацією на самому підприємстві. Основними внутрішніми факторами, які призводять до виникнення кризових ситуацій, є некомпетентність управлінського персоналу, низький рівень кваліфікації робітників підприємства, підвищення рівня витрат, відсутність інновацій, неналежна організація маркетингової та логістичної діяльності, втрата ринків збуту продукції; постачання неякісної сировини тощо.

Необхідно зазначити, що кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства і є характерними не лише для стадії старості. Проте реалізація заходів антикризового управління здійснюється, як правило, на етапі різкого спаду, що характеризується неплатоспроможністю підприємства [17].

Криза, спричинена війною, не є традиційною кризою для підприємства, оскільки є довгою, переходячи в хронічну. Порівняльний аналіз традиційної кризи та кризи воєнного часу на підприємстві наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз традиційної кризи та кризи воєнного часу [18]

	Традиційна криза	Криза воєнного часу
Масштаб	Локальна	Системна
Швидкість поширення	Локалізується після виявлення причин	Ланцюгова реакція
Тривалість	Короткострокова	Довгострокова
Зовнішнє узгодження	В мирний час тільки за необхідністю	Погодження дій з керівниками державних органів та військової адміністрації
Фізична небезпека для персоналу	Відсутня	Можлива
Доступність інфраструктури	Доступні транспорт, електроенергія, зв'язок тощо	Обмежений доступ

Специфіка кризи воєнного часу змушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Механізм антикризового

управління підприємством має враховувати усі ризики та допомогти адаптувати роботу підприємства в умовах війни.

Отже, кризові явища можуть бути переломним моментом в діяльності підприємства на кожному етапі його життєвого циклу, наслідком чого може стати або припинення його діяльності, або вдале подолання кризи і навіть досягнення кращих результатів завдяки компетентності керівників. Сьогодні кризові явища, спричинені, перш за все, військовими діями, гальмують розвиток українських підприємств. Класифікація та систематизація видів криз та їх впливу на діяльність суб'єкта господарювання дає можливість більш детально аналізувати кризові ситуації, що виникають на підприємствах, та впроваджувати комплекс заходів для їх подолання.

## 1.2 Сутність та завдання антикризового стратегічного управління підприємством

У періоди загострення політичних, економічних та соціальних криз набувають актуальності питання, пов'язані із застосуванням підприємствами ефективних інструментів антикризового управління, що дозволяє утримувати ринкову стійкість і забезпечувати ефективність їх діяльності.

Сутність, завдання та методи антикризового управління підприємствами розглядалися багатьма вітчизняними вченими, серед яких можна виділити праці В. О. Василенка [7], Л. О. Лігоненка [6], О. Г. Старинця [19], І. В. Кривов'язюка [20], Т. Л. Мостенської та Е. О. Юрій [21], Єпіфанової І. Ю. [22], А. В. Череп [23]. Існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Підходи до визначення сутності антикризового управління

Автор	Сутність антикризового управління
-------	-----------------------------------

1	2
І. В. Кривов'язюк [20]	Методологія і організація вирішення проблем функціонування та розвитку підприємств в умовах кризи

Продовження табл. 1.4

1	2
Т. Л. Мостенська, Е. О. Юрій [21]	Складова управління економічною безпекою підприємства, яка полягає у передбаченні можливості настання кризової ситуації, реалізується через підготовку і впровадження відповідних управлінських рішень, взяття на себе відповідальності та контролю за реалізацією запланованих заходів, а також швидкому реагуванні у випадку кризової ситуації для виведення підприємства з кризового стану
В. Костецький [24]	Управління підприємством в умовах загальної кризи економіки або при загрозі банкрутства
В. О. Василенко [7]	Управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку
Л. О. Лігоненко [6]	Складова менеджменту підприємства, що представляє собою спеціальне, постійно організоване управління, яке націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
О. Г. Старинець [19]	Система управлінських програм і заходів щодо діагностики, превенції, нейтралізації і подолання кризових процесів та джерел їх виникнення
А. Штангрет, О. Копилук [25]	Процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати низку взаємозалежних операцій під час прийняття швидких і раціональних рішень щодо невідкладних проблем, які виникли на підприємстві
Л. В. Назарова [26]	Система засобів впливу, направлених на збереження вектору розвитку підприємства на основі моніторингу процесів, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах його функціонування

Аналізуючи підходи науковців, які наведені в табл. 1.4, можна зробити висновок, що переважна більшість авторів вважає, що антикризове управління підприємством є функцією менеджменту, яка забезпечує виявлення та уникнення кризових ситуацій, зменшення або ліквідацію



негативних наслідків кризи на підприємстві, підтримку належного рівня платоспроможності.

Антикризове управління спрямоване на стабілізацію діяльності підприємства за рахунок забезпечення його адаптації до змін у зовнішньому середовищі, особливо тих, які негативно впливають на ринкову та фінансову стійкість підприємства, а також на ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства [21].

Основні завдання антикризового управління підприємством представлені на рис. 1.3 [27].



Рисунок 1.3 – Основні завдання антикризового управління підприємством [27]

Запровадження антикризового управління на підприємстві передбачає здійснення таких заходів:

- діагностика процесів, що призводять до виникнення кризових ситуацій;
- прогнозування розвитку та можливих наслідків кризових ситуацій;
- антикризова профілактика, яка передбачає завчасну підготовку на випадок виникнення кризових ситуацій;
- організація ефективних заходів для подолання кризових ситуацій та їх наслідків [26].

Виділяють різні типи антикризового управління, зокрема реактивне та попереджувальне (превентивне) управління [21].

Реактивне антикризове управління характеризується запізненням управлінської реакції на кризові явища, що виникли на підприємстві. Основною метою реактивного управління є виведення підприємства з кризової ситуації, ліквідація наслідків кризи.

Попереджувальне антикризове управління спрямоване на упередження і передбачення можливості появи кризових ситуацій на підприємстві та розробку заходів щодо недопущення виникнення кризи.

У системі антикризового управління доцільно акцентувати увагу саме на попередження та проведення профілактичних заходів з недопущення кризових ситуацій. Превентивне антикризове управління реалізується завдяки розробленій антикризовій стратегії, яка визначає напрями діяльності підприємства в умовах змін зовнішнього середовища [21].

При реактивному та попереджувальному антикризовому управлінні застосовуються особливі інструменти, які відповідають вирішенню конкретної кризової ситуації (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Інструменти реактивного та попереджувального антикризового управління [19, 21]

Існування значної кількості інструментів антикризового управління пов'язане з наявністю різних підходів до антикризового управління підприємством та різною природою причин виникнення кризових ситуацій. У залежності від цього підприємство обирає саме ті інструменти, які краще допоможуть попередити кризову ситуацію або вивести підприємство з кризи.

У побудові антикризової стратегії для підприємства важливе значення мають розробка та узгодження базових функціональних аспектів стратегічного антикризового управління (рис. 1.5).

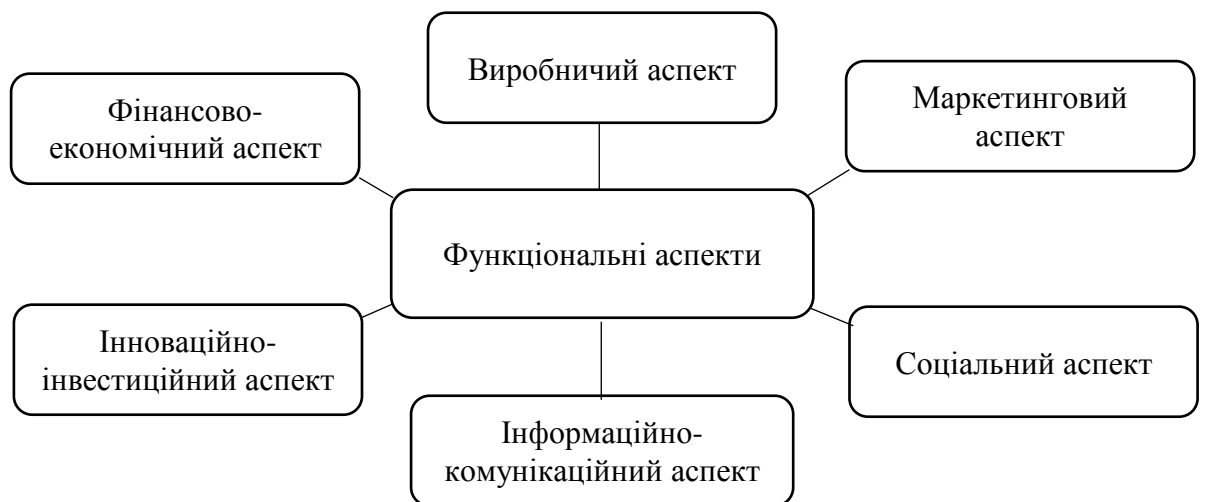


Рисунок 1.5 – Функціональні аспекти стратегічного антикризового управління [28]

Фінансово-економічний аспект передбачає підтримку ключових індикаторів фінансового стану організації.

Виробничий аспект включає вирішення питань оптимізації витрат виробничої діяльності підприємства.

Маркетинговий аспект передбачає оцінку комплексу маркетингу для товарного портфелю підприємства, оптимізацію системи збуту, обґрунтування цільових сегментів.

Інноваційно-інвестиційний аспект включає оптимізацію інвестиційного портфелю підприємства, фінансування перспективних інноваційних напрямків.

Інформаційно-комунікаційний аспект передбачає забезпечення як інформаційної безпеки підприємства, так і організацію ефективного процесу комунікації зі споживачами, партнерами, персоналом.

Соціальний аспект включає ефективну роботу з персоналом організації [28].

Основною метою антикризового управління підприємством у воєнний період є мінімізація негативних наслідків війни (економічних і соціальних) у діяльності підприємства. Антикризове управління підприємством під час війни можна представити у вигляді фаз (рис. 1.6), кожна з яких залежить від стадії війни і має свої особливості щодо застосування інструментів антикризового управління [18].

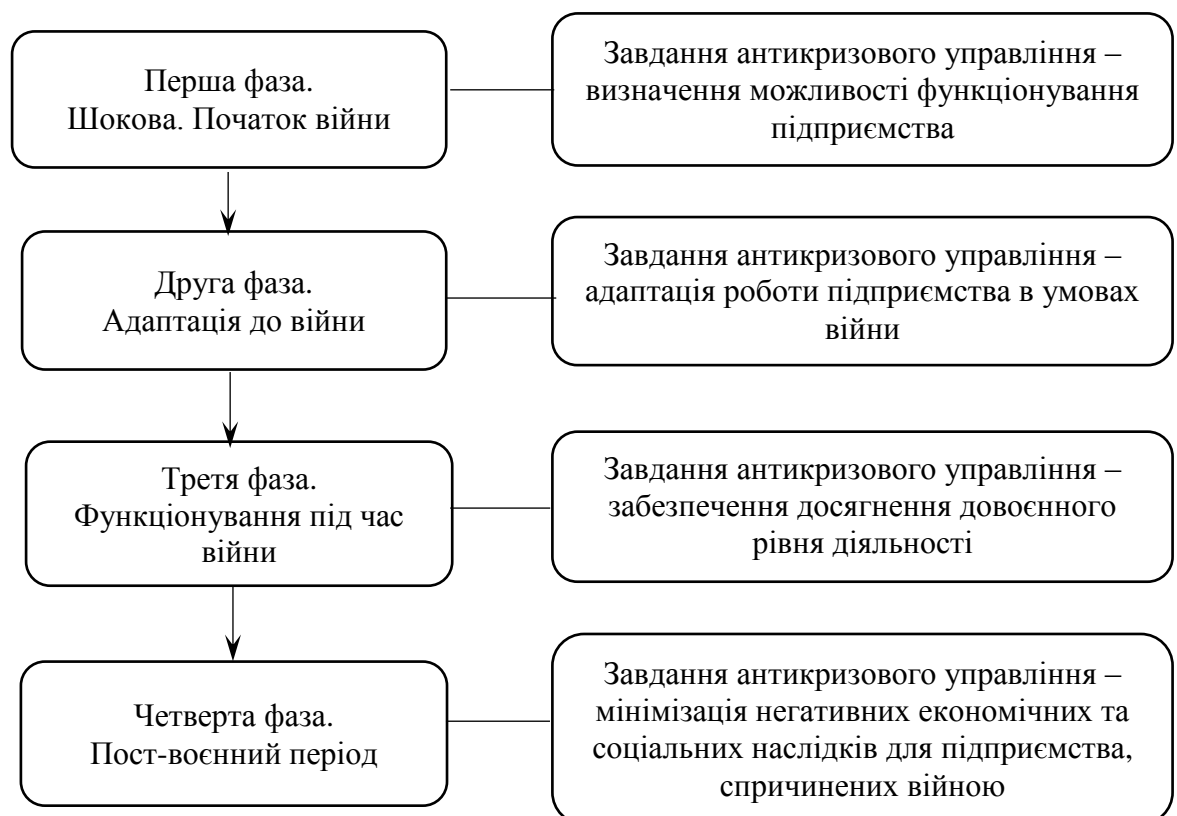


Рисунок 1.6 – Фази антикризового управління підприємством під час війни [18]

Під час першої фази на початку війни як антикризові заходи можна здійснити закриття деяких підрозділів підприємства та перенести виробництво у більш безпечні регіони.

На етапі другої фази для виявлення проблем функціонування підприємства в умовах воєнного стану важливого значення набуває діагностика. Антикризовими заходами другої фази є пошук нових шляхів збуту та зміна логістики, перехід на дистанційну роботу, переорієнтація на нові продукти та ін. На цьому етапі підприємству доцільно сформулювати стратегічні плани на період війни.

Під час третьої фази для виявлення відхилень у діяльності підприємства постійним інструментом антикризового управління має бути діагностика. Антикризовими заходами можуть бути пошук нових ринків, оптимізація витрат підприємства, підвищення ефективності маркетингової діяльності тощо.

На четвертому етапі важливим інструментом антикризового управління підприємством є діагностика відхилень у його діяльності та оцінка масштабу втрат внаслідок війни. По закінченню війни важливим завданням є пошук інвесторів, підвищення фінансової стійкості підприємства та тощо [18].

Серед методів антикризового управління в умовах війни найбільш дієвими є тактичні методи, які спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства в умовах значної невизначеності, зокрема аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, диверсифікація та ін. [18]

Разом з методами антикризового управління, що вносять глобальні та комплексні зміни на підприємстві, активно можуть використовуватися антикризові заходи, які є більш конкретними та локальними. Поширеними антикризовими заходами під час війни є заморожування певних напрямків

діяльності, закриття проєктів, відправка працівників у відпустку без оплати тощо.

Отже, ефективність антикризового управління підприємством під час війни полягає у покращенні показників фінансово-господарської діяльності підприємства; швидкості прийняття управлінських рішень та отримання позитивних змін; стабілізації діяльності підприємства.

### 1.3 Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні підприємством

На сьогодні велика кількість закордонних та вітчизняних підприємств намагаються усунути наслідки економічних криз, спричинених пандемією Covid-19 та військовою агресією росії на території України. В цих умовах на підприємствах відбувається взаємодія інструментів маркетингу та менеджменту. Необхідно зазначити, що маркетингові стратегії є дуже важливими та відповідними в кризових ситуаціях, оскільки є достатньо гнучкими та пропонують ефективні шляхи розвитку підприємства.

Питання класифікації та розробки маркетингових антикризових стратегій розглядалися багатьма українськими науковцями [29-34]. Ю. М. Мельник розглядала класифікаційні ознаки та умови застосування маркетингових стратегій антикризового управління [30]; С. Т. Пілецька, С. В. Петровська визначили основні інструменти превентивного, кризового, посткризового маркетингу та особливості їх використання в умовах змін зовнішнього середовища [32]; А. С. Олійник досліджував та обґрунтовував вибір виробничих та маркетингових стратегій антикризового управління [34].

Серед науковців, які досліджували роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, немає спільної думки щодо визначення поняття «антикризовий маркетинг». Антикризовий маркетинг є складовою частиною маркетингу в антикризовому управлінні підприємством. Це поняття

застосовується до конкретної програми дій з метою досягнення цілей підприємства в нових умовах.

Антикризовий маркетинг – це оперативна зміна всіх компонентів маркетингу згідно змін зовнішнього середовища, що сприяє збереженню конкурентоспроможних позицій компанії в ринкових умовах [29].

Ефективні маркетингові заходи в умовах кризи допомагають підприємству пом'якшити її наслідки і продовжувати активно працювати на ринку.

Завданнями антикризового маркетингу є: діагностика поточного стану підприємства (аналіз загроз і масштабу кризи, оцінка можливих негативних наслідків); визначення планів і перспектив розвитку підприємства; визначення інструментів досягнення поставлених цілей (складові комплексу маркетингу); оцінка ефективності антикризових заходів [29].

Результатом маркетингового антикризового управління підприємством є розробка і реалізація маркетингової антикризової стратегії, метою якої є виведення підприємства з кризи. Такою стратегією може бути стратегія скорочення, стратегія зростання, стратегія підтримки конкурентних переваг, стратегія диверсифікації тощо [33].

Пріоритетні заходи антикризового маркетингу підприємства залежно від елементів комплексу маркетингу (модель 4 Р) наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Заходи антикризового маркетингу підприємства [29]

Заходи антикризового маркетингу			
Ринок	Товарна політика	Цінова політика	Збутова політика та політика просування
- моніторинг стану ринку; - оцінка і прогнозування місткості ринку; - вихід з неперспективних ринків; - концентрація на сегментах ринку, які мають перспективу	- припинення виробництва збиткової продукції, яка не користується попитом споживачів; - активна інноваційна політика, що спрямована на створення нових видів продукції; - диверсифікація	- встановлення цін, нижче, ніж у конкурентів; - гнучка цінова політика	- формування власної збутової мережі для зниження транзакційних витрат; - оптимізація логістичних витрат; - зменшення витрат на просування продукції, використання заходів маловитратного маркетингу;

зростання; - дослідження специфіки споживчого попиту; - вихід на зовнішні ринки за умов позитивної кон'юнктури	товарного портфелю		- активні заходи створення позитивного іміджу підприємства в очах кредиторів, інвесторів, партнерів
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

З табл. 1.5 можна бачити, що антикризовий маркетинг стосовно товарної політики реалізується в таких напрямках:

- дослідження ринку (аналіз ємності ринку, оцінка ринкових продуктових трендів; виявлення факторів, що впливають на здійснення вибору споживачами; дослідження уподобань споживачів тощо);
- оцінка портфеля бізнесу підприємства (визначення збиткових, безперспективних, перспективних та прибуткових товарів тощо);
- аналіз і зміна позиціонування брендів;
- продуктові інновації [29].

Маркетингова стратегія підприємства в умовах війни або воєнного стану суттєво відрізняється від маркетингової стратегії мирного часу. Криза, спричинена військовою агресією росії проти України призвела до того, що деякі підприємства припинили свою роботу через зруйноване майно, втрату фінансових та трудових ресурсів; багато підприємців виїхали за кордон або були змушені міняти свою локацію. Проте, незважаючи на тяжке положення в країні, завдяки ефективним інноваційним маркетинговим технологіям деяким підприємствам вдалося вижити і забезпечити передумови майбутнього розвитку [35].

В умовах кризи пріоритетними для підприємства є два напрями розвитку маркетингу – агресивна (доцільна для компаній, які пропонують унікальні види продукції) та захисна (доцільна для підприємств, які не змінюють товарну пропозицію) маркетингова політика. В обох варіантах розвитку маркетингової політики підприємству слід особливу увагу приділити брендінгу, зокрема формуванню ідентичності своїх брендів та створенню позитивного іміджу [35].



Брендам потрібно завжди відслідковувати поточну воєнну, економічну, політичну ситуацію, щоб у разі необхідності можна було змінити бізнес-вектор маркетингової політики стосовно своїх цільових та потенційних споживачів. Під час війни брендам важливо пропонувати споживачам ідеї та ресурси стосовно того, як можна допомогти їм здійснювати волонтерську діяльність або донатити на ЗСУ [36].

При розробці маркетингової стратегії в умовах війни підприємствам слід враховувати такі фактори:

- користь та внесок у перемогу (підтримка ЗСУ, постраждалих від бойових дій, ВПО, участь у суспільно значущих проєктах можуть допомогти компанії створити бажане сприйняття споживачами бізнесу та товарів у військовий час);

- емоційний контекст (комунікації компанії мають бути спрямовані на підтримку та згуртування спільноти, викликати у споживачів спокій, надію та підтримку);

- співпраця та соціальна відповідальність (збільшення співпраці з іншими підприємствами, органами влади та громадськими організаціями);

- зміна цільової аудиторії (через зміну потреб та поведінки клієнтів під час війни підприємство має адаптуватися до нових умов, дослідити свою цільову аудиторію та відреагувати на їхні потреби та уподобання);

- маркетингові комунікації (підприємство має переглянути структуру маркетингових комунікацій, залучити нові канали зв'язку та пристосовувати інформаційні повідомлення до поточної ситуації);

- гнучкість та інновації (підприємство повинно швидко адаптуватися до змін і обставин, шукати нові можливості та інновації, щоб вижити та розвиватися) [37].

Маркетинг, який побудований на вищезазначених принципах, матиме позитивний вплив на розвиток підприємства у післявоєнний час, оскільки може допомогти підприємству залучити нових клієнтів, посилити довіру та підтримку спільноти, підвищити репутацію.

Сьогодні значна частина підприємств використовує digital-маркетинг, який дозволяє споживачу швидко знайти та обрати потрібну продукцію, оцінити її властивості та якість, замовити її в будь-який зручний час та швидко отримати. В умовах війни значна кількість підприємств перейшла на дистанційний формат продажу своєї продукції, використовуючи корпоративні сайти, соціальні мережі, маркетплейси тощо. Через це змінився підхід до маркетингу, і digital-маркетинг став одним з основних його напрямів, який дає можливість через віртуальне середовище взаємодіяти виробнику продукції з цільовими споживачами [35].

Digital-маркетинг передбачає використання різних інструментів, зокрема: контекстну рекламу, SEO та вірусний маркетинг, e-mail-маркетинг, мобільний маркетинг, SMS маркетинг тощо. Кожен них має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати в період кризи. Підприємству недоцільно використовувати ті інструменти digital-маркетингу, які мають довгостроковий ефект або потребують значного часу для впровадження (наприклад, SEO та мобільний маркетинг). В умовах кризи краще використовувати ті інструменти цифрового маркетингу, які не потребують значних вкладень (маркетинг в соціальних мережах, e-mail маркетинг) [35].

Правильне використання інструментів digital-маркетингу дозволяє підприємству вирішити деякі з проблем, що виникли в умовах кризи, спричиненою війною:

- 1) безпека працівників та клієнтів. Використання технологій digital-маркетингу передбачає відносно безпечні дистанційні умови праці та повний пакет послуг обслуговування клієнтів, здійснення покупок через інтернет-магазини тощо;

- 2) організація комунікативних процесів (networking). Digital-маркетинг дозволяє налагодити ефективний комунікаційний процес зі своїми клієнтами як всередині країни, так і за кордоном; забезпечити ефективні комунікативні зв'язки між працівниками та відділами всередині організації. Зокрема, використання відеоконференцій дозволяє підприємству організувати роботу

в дистанційних умовах, здійснювати переговори з замовниками, спілкуватися з покупцями тощо [35].

Оскільки маркетинг забезпечує пом'якшення бізнес-ризиків підприємства, в умовах воєнного стану маркетингову діяльність доцільно зосереджувати у певних напрямках (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Основні напрямки маркетингової діяльності підприємства в умовах війни [36]

Отже, маркетинг під час кризи, яка спричинена війною, має важливе значення для підприємств, оскільки допомагає підтримувати зв'язок з клієнтами та спільнотою, надаючи їм необхідну інформацію та підтримку; сприяє збереженню та посиленню репутації підприємства; допомагає адаптуватися підприємствам до змін ринкових умов та поведінки споживачів; звичках; сприяє залученню нових клієнтів; є засобом підтримки спільноти та соціальної відповідальності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

## АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ CARLSBERG UKRAINE ПІД ЧАС ВІЙНИ

## 2.1 Вплив повномасштабної війни в Україні на діяльність підприємств галузі пивоваріння

Економічна криза в Україні, спричинена пандемією Covid-19 та повномасштабною війною росії проти України, викликала спад у більшості галузей, зокрема пивоварній. Основними причинами спаду виробництва та споживання пива в Україні стали введена навесні 2022 року заборона на реалізацію алкогольної продукції, зупинка значної кількості підприємств (роботу призупинили переважно підприємства, які розташовані на сході та півдні України, частково – у центральних областях), міграція населення, зменшення платоспроможності значної частини українців, порушення логістичних ланцюгів постачання сировини і готової продукції тощо. На рис. 2.1 наведені основні фактори, що негативно вплинули на діяльність українських виробників пива.

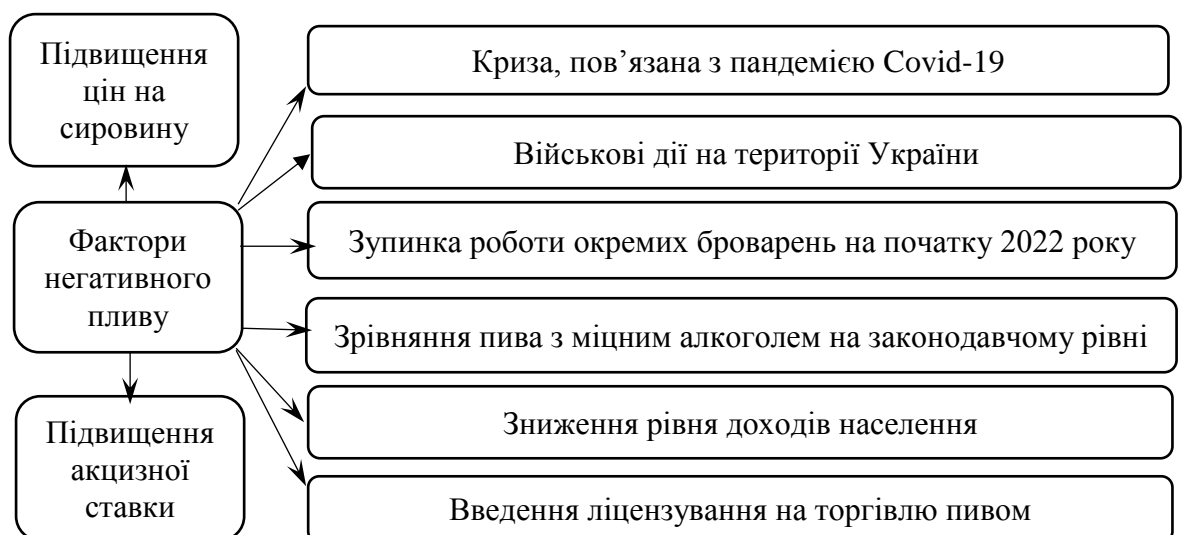


Рисунок 2.1 – Фактори, що стримують розвиток вітчизняного пивоварного бізнесу [38]

На рис. 2.2 можна бачити, що протягом останніх 10 років обсяги виробництва пива в Україні поступово спадали. Обсяг виробництва пива у 2022 році зменшився у порівнянні з 2012 роком майже у 2,5 рази. Через повномасштабну війну у 2022 році обсяги виробництва скоротилися на 28% у порівнянні з довоєнним показником 2021 року.

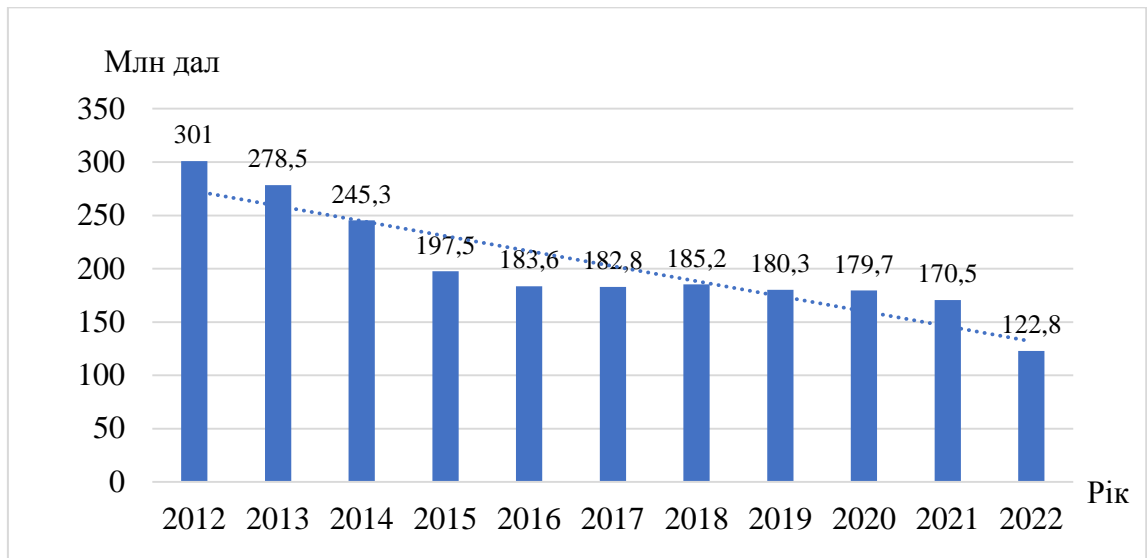


Рисунок 2.2 – Динаміка виробництва пива в Україні, млн дал [38, 39]

У 2023 році спостерігається відновлення виробництва пива в Україні та налагодження нових ланцюгів поставок та збуту. Так, станом на жовтень 2023 року виробництво пива зросло на 11,38% у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року і склало 104,1 млн. дал, проте довоєнного рівня показники поки що не досягли (показник виробництва пива становить лише 77,3% відносно обсягів виробництва за 9 місяців 2021 року) [40, 41].

У 2022 році загальна кількість виробників пива в Україні – 241 броварня; серед них 204 – це невеликі броварні з обсягом виробництва до 300 тис. л на рік. Частка обсягу виробництва пива великими та середніми підприємствами у 2022 році складала 87% від загального обсягу виробленого пива в Україні [39, 42]. Структура виробників пива в Україні за обсягами виробництва наведена на рис. 2.3.

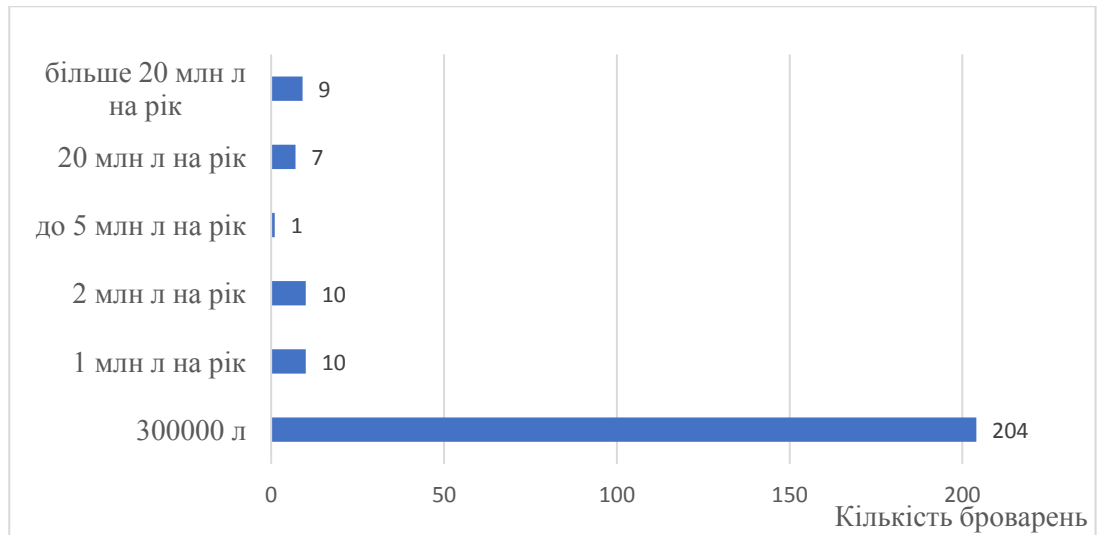


Рисунок 2.3 – Сегментація виробників пива в Україні за обсягами виробництв [39]

Економічна криза, спричинена війною в Україні, вплинула на співвідношенні експорту та імпорту пива. У довоєнний період в структурі зовнішньоекономічної діяльності переважав експорт, хоча частка імпорту поступово зростала. Так, наприклад, у 2018 співвідношення імпорту та експорту складало 1:3, у 2020 році – 1:2, у 2021 – 1:1,62. З початком повномасштабної агресії росії проти України у 2022 році та за результатами першого півріччя 2023 року в структурі ЗЕД переважає імпорт [40].

Рис. 2.4 наглядно демонструє зміну співвідношення експорту-імпорту пива в Україні до і після повномасштабної агресії росії.

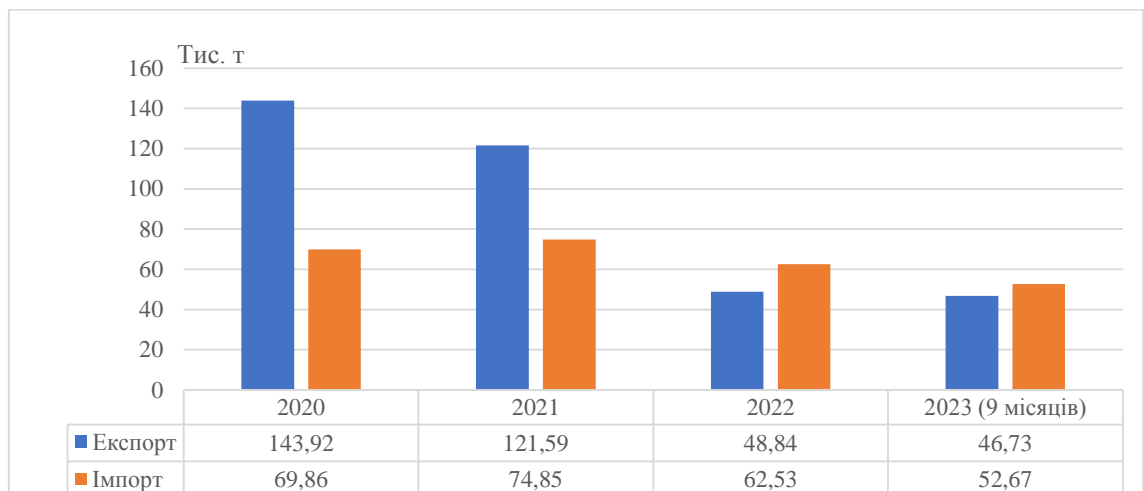


Рисунок 2.4 – Співвідношення експорту-імпорту пива в Україні до і після повномасштабної агресії росії [43, 44]

У 2022 році обсяги імпорту пива в Україну перевищили обсяги експорту на 28%; за 9 місяців 2023 року перевищення складає 12,7%.

Обсяг експорту пива з України за 9 місяців 2023 року склав 46,73 тис. т на суму 19,43 млн. дол. [43]. Динаміка обсягів експорту пива з України у 2020-2023 рр. наведена на рис. 2.5.

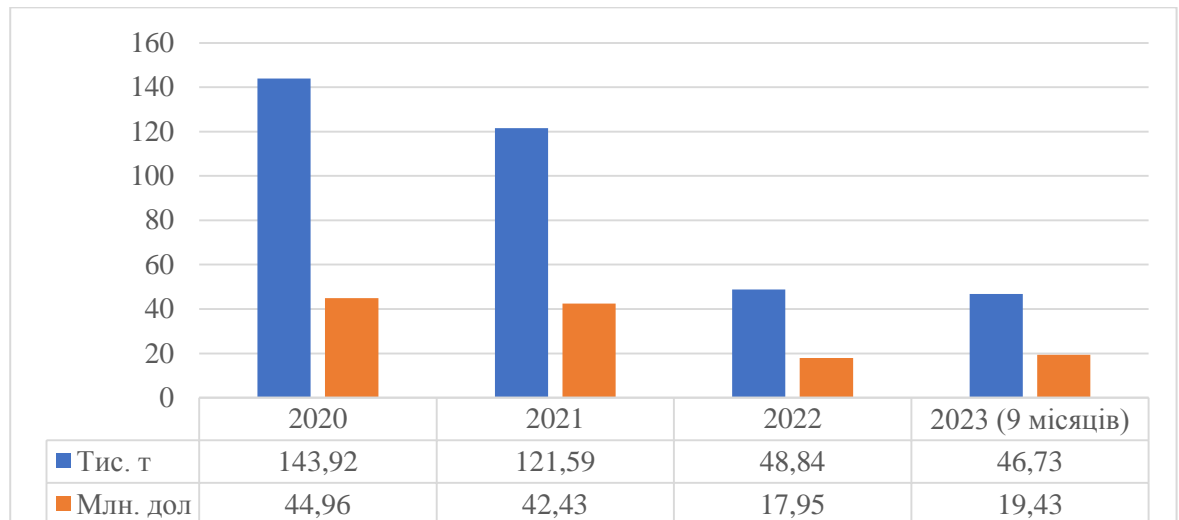


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягів експорту пива з України у 2020-2023 рр. [43, 44]

Можна бачити, що після початку військової агресії росії проти України обсяги експорту пива з України у 2022 році скоротилися майже у 2,5 рази у порівнянні з 2021 роком і у 2,9 рази порівняно з 2020 роком.

У 2023 році українське пиво експортувалося переважно у три країни, які забезпечили Україні 62,82% виручки від експорту пива:

- Молдову – 33,01% (6,41 млн дол.);
- Китай – 17,59% (3,42 млн дол.);
- Литву – 12,22% (2,37 млн дол) [43].

Обсяг імпорту пива в Україну за 9 місяців 2023 року склав 52,67 тис. т на суму 56,7 млн. дол. [43]. Динаміка обсягів імпорту пива в Україну у 2020-2023 рр. наведена на рис. 2.6.



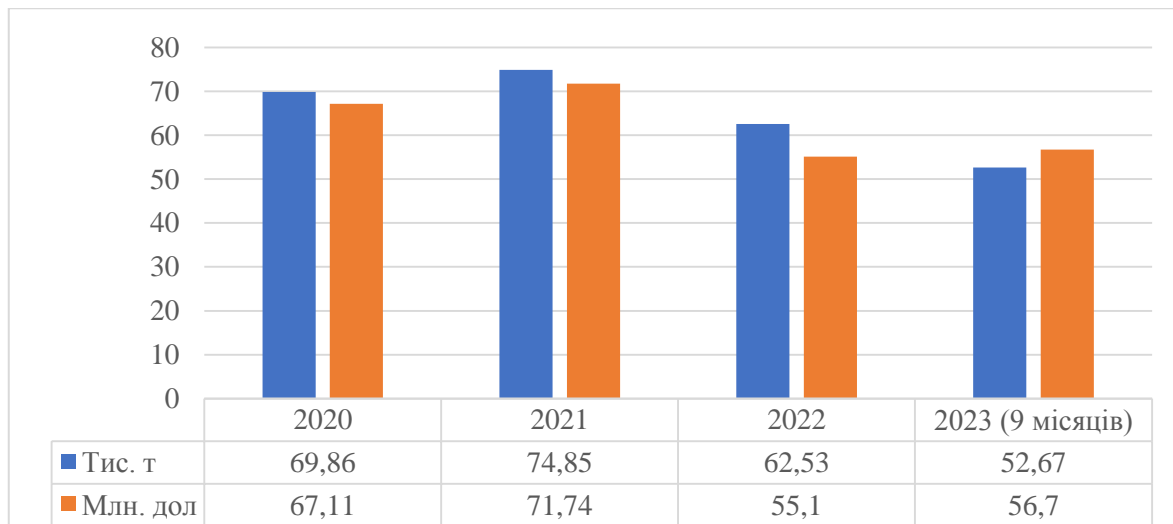


Рисунок 2.6 – Динаміка обсягів імпорту пива в Україну у 2020-2023 рр. [43]

На рис. 2.6 можна бачити, що після початку війни в Україні обсяги імпорту пива дещо зменшилися на 19,7% у порівнянні з 2021 роком, проте за підсумками 2023 року очікується збільшення показників імпорту пива порівняно з 2022 роком.

Найбільшими країнами-імпортерами пива в Україну у довоєнний період були Бельгія, Мексика та Німеччина.

Серед основних українських виробників незмінними лідерами є ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна». У 2022 році сумарна частка ринку цих виробників складала приблизно 80%, проте за результатами першого півріччя 2023 року вона скоротилась до 67% [40].

На рис. 2.7 наведені ринкові частки українських виробників пива за підсумками 9 місяців 2023 р. Можна бачити, що ПрАТ «Оболонь» є лідером, маючи 28,7% ринку; на другому місці ПрАТ «Карлсберг Україна» з часткою 24,5% і замикає трійку лідерів ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна» з ринковою часткою 13,7%. ПрАТ «ПБК «Радомишль», на виробничих потужностях якого ТОВ «Перша приватна броварня» здійснює розлив пива, контролює 9,1% українського ринку пива.

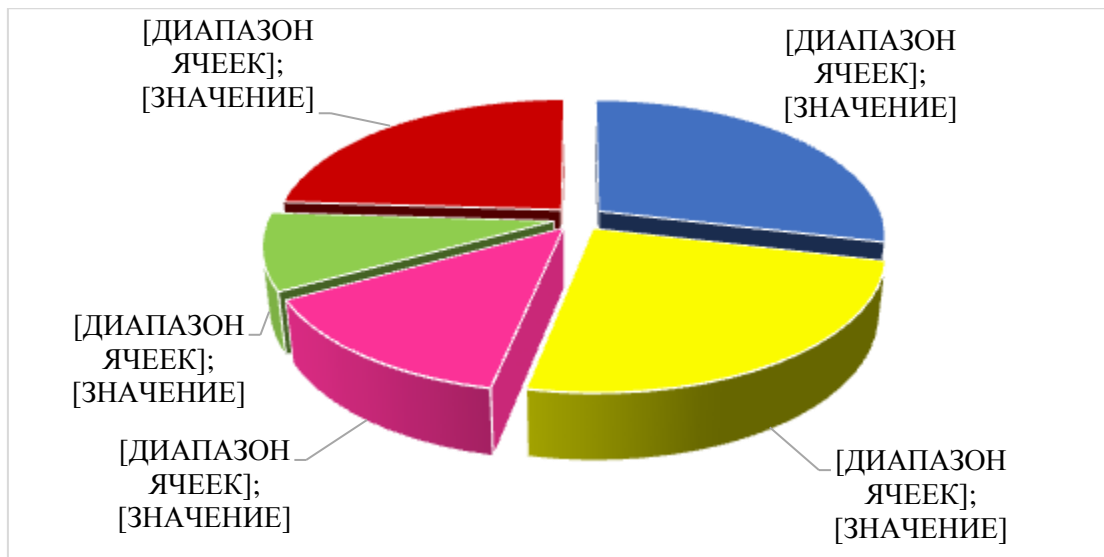


Рисунок 2.7 – Частки ринку українських виробників пива за підсумками 9 місяців 2023 р. [40]

Українські виробники пива постійно удосконалюють якість своїх продуктів, дотримуючись найвищих стандартів. Результати рейтингу брендів пива, який проводили експерти Ukrainian Business Award, свідчать про важливість пивної індустрії в економіці України. ТОП-10 кращих пивних брендів наведений у табл. 2.1. Під час складання рейтингу враховувалися позитивні та негативні згадування бренда в ЗМІ, популярність бренда (кількість пошукових запитів про бренд в Google), обсяг продажів у 2022 році, співпраця з ЗСУ, волонтерами, благодійна діяльність тощо [45].

Таблиця 2.1 – Рейтинг ТОП-10 кращих пивних брендів в Україні у 2023 р. [45]

Позиція	Бренд	Виробник	Бали, %
1	Оболонь	ПрАТ «Оболонь»	100
2	Львівське	ПрАТ «Карлсберг Україна»	88,9
3	Чернігівське	ПРАТ «АБІнБев Ефес Україна»	88,6
4	Zibert	ПрАТ «Оболонь»	72,6
5	Перша Приватна Броварня	ТОВ «Перша приватна броварня»	67,8
6	Арсенал	ПрАТ «Карлсберг Україна»	67,4
7	Holsten	ПрАТ «Карлсберг Україна»	64,9
8	Tuborg	ПрАТ «Карлсберг Україна»	64,0
9	Hike	ПрАТ «Оболонь»	58,9
10	Рогань	ПРАТ «АБІнБев Ефес Україна»	58,7

З табл. 2.1 можна бачити, що в десятку найкращих брендів пива України увійшли чотири бренда ПрАТ «Карлсберг Україна», три бренда ПрАТ «Оболонь». Бренд-лідер пиво «Оболонь» випередив бренд «Рогань» на 41,3%.

У 2023 році, на думку експертів, на ринку пива в Україні домінуватимуть такі напрямки: поступове відновлення ринку до довоєнних показників; збільшення обсягів он-лайн продажів; подальший розвиток сегменту крафтового пива (унікальний авторський напій, який викликає у споживачів несподівані смакові відчуття); поява тенденції до споживання «здорового пива», яке вже існує в інших країнах [40].

## 2.2 Стратегії Carlsberg Group на міжнародних ринках в умовах світової економічної кризи

Датська пивоварна компанія Carlsberg Group є одним із світових лідерів пивної галузі. За обсягами виробництва у 2022 році Carlsberg Group займала четверте місце у рейтингу світових пивоварних корпорацій (з часткою ринку 6,1%) після Anheuser-Busch InBev (31,0%), Heineken International (15,4%) та China Res. Snow Breweries (7,3%) (табл. 2.2). Необхідно зазначити, що Carlsberg Group втратила третє місце у світовому рейтингу, пропустивши вперед китайського виробника China Res. Snow Breweries.

Таблиця 2.2 – ТОП-10 світових виробників пива у 2022 році [46]

Ранг	Пивоварна корпорація	Країна	Обсяг вир-ва 2021 р., млн гл	Обсяг вир-ва 2022 р., млн гл	Зміни, %
1	AB InBev	Бельгія	508,7	518,0	1,8%
2	Heineken	Нідерланди	231,2	256,9	11,1%
3	China Res. Snow Breweries	Китай	112,2	122,2	8,9%
4	Carlsberg	Данія	98,8	102,4	3,6%
5	Molson Coors	США/Канада	84,0	82,3	-2,1%
6	Tsingtao Brewery Group	Китай	76,0	79,6	4,7%
7	Asahi Group	Японія	57,4	59,3	3,3%
8	BGI / Groupe Castel	Франція	40,0	43,7	9,2%
9	Yanjing	Китай	33,5	37,7	12,5%

10	Efes Group	Туреччина	37,9	34,0	-10,3%
----	------------	-----------	------	------	--------

З табл. 2.2 можна бачити, що у порівнянні з 2021 роком обсяги виробництва корпорації Carlsberg Group збільшилися на 3,6%, у той час як основні конкуренти Heineken та China Res. Snow Breweries збільшили виробництво на 11,1% та 8,9% відповідно. Причина незначного приросту обсягів виробництва Carlsberg Group у порівнянні з конкурентами пов'язана з військовою агресією росії проти України, оскільки корпорація мала виробництва в цих країнах. Обсяги виробництва Carlsberg Group за останні 5 років (2018-2022 рр.) наведені на рис. 2.8.

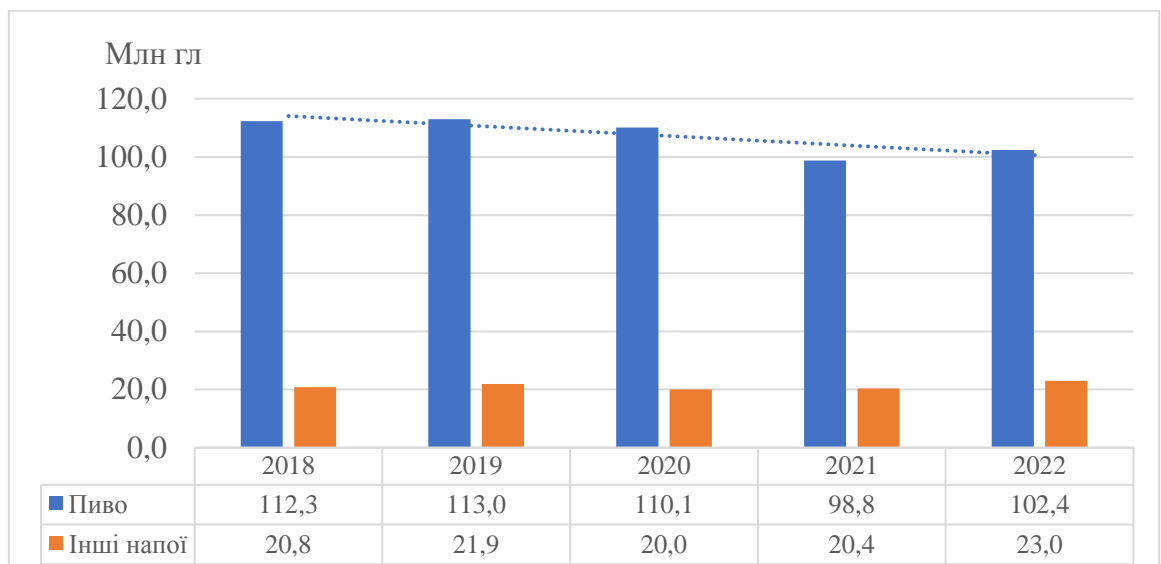


Рисунок 2.8 – Обсяги виробництва Carlsberg Group, млн гл [47, 48]

Можна бачити, що обсяги виробництва пива Carlsberg Group у 2022 році були на 10,4% менше порівняно з періодом до початку пандемії Covid-19 (2019 роком).

Незважаючи на те, що у березні 2022 року концерн Carlsberg Group зупинив виробництво пива під своїм брендом в росії після її повномасштабного вторгнення в Україну, обсяги доходу та прибутку зросли порівняно з 2021 роком на 16,9% та 12,2% відповідно.

Обсяги доходу та прибутку Carlsberg Group за п'ять років (2018-2022 рр.) наведені на рис. 2.9.

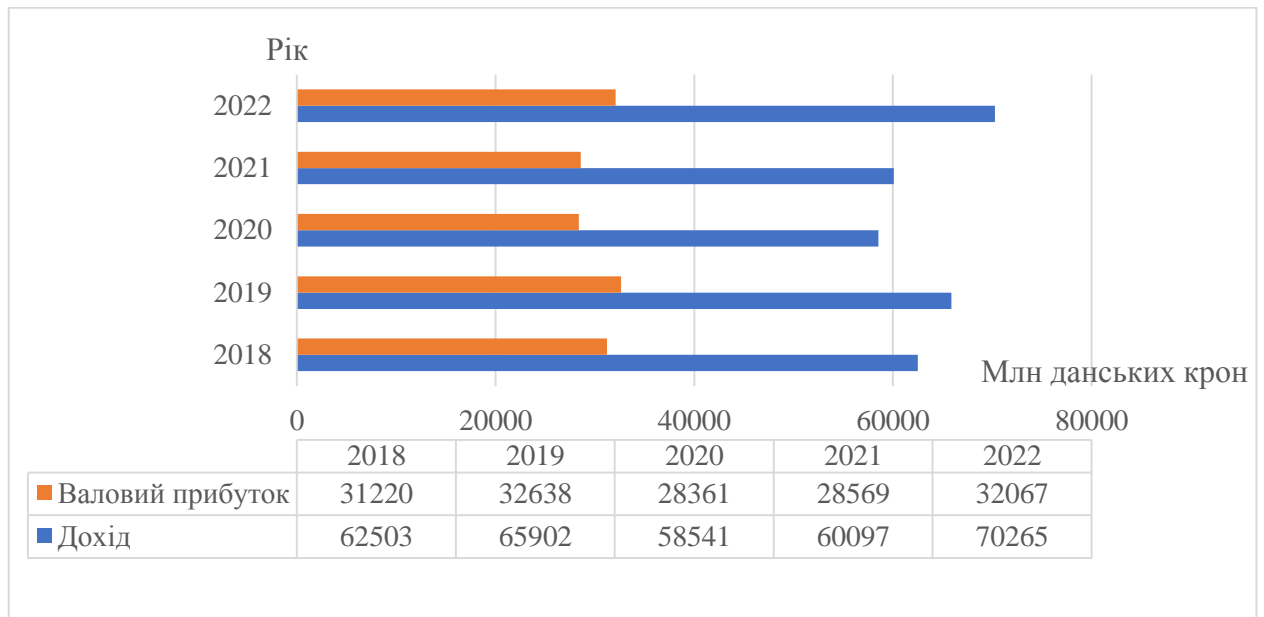


Рисунок 2.9 – Обсяги доходу та прибутку Carlsberg Group у період 2018-2022 рр., млн данських крон [47, 48]

Можна бачити, що до початку пандемії Covid-19 обсяги доходу і прибутку компанії склали 65,902 млрд і 32,638 млрд данських крон відповідно. Економічна криза, спричинена пандемією, призвела до помітного зниження цих показників у 2020 році: дохід зменшився на 12,6%, а прибуток на 15,1%. У 2021 році показники доходу та прибутку компанії суттєво не змінилися: приріст доходу склав +2,7%, а прибутку +0,7%. Нова криза, спричинена війною в Україні, не дозволила Carlsberg Group суттєво покращити свої фінансові показники у післяковідному 2022 році.

Ситуація на географічних ринках корпорації Carlsberg Group у 2022 році складалася по-різному. Нище наведений аналіз споживчих ринків компанії за географічними зонами та її конкурентних позиції в країнах цих зон.

З наведених у табл. 2.3 даних можна бачити, що у 2022 році корпорація Carlsberg Group була лідером на ринках 6 країн Західної Європи: Данії, Швеції, Норвегії, Фінляндії, Швейцарії та Португалії. Станом на 2022 рік компанія має найбільшу ринкову частку в Данії (55%), Норвегії (49%) та

Португалії (46%). Можна зазначити, що за період 2020-2022 рр. компанія втратила на ринку Фінляндії 7% частки ринку, залишаючись лідером, а на ринку Німеччини – 8% частки ринку, втративши позиції лідера.

Таблиця 2.3 – Конкурентні позиції Carlsberg Group на ринках країн Західної Європи [47-49]

Країна	Ринкова позиція 2022 р.	Ринкова частка 2022 р., %	Ринкова частка 2021 р., %	Ринкова частка 2020 р., %
Данія	1	55	53	53
Швеція	1	27	26	26
Норвегія	1	49	50	50
Фінляндія	1	34	30	41
Франція	2	25	25	25
Швейцарія	1	38	37	38
Польща	3	19	20	19
Велика Британія	4	13	12	13
Німеччина	3	10	10	18
Португалія	1	46	47	48

У табл. 2.4 наведені показники обсягів виробництва та доходу корпорації Carlsberg Group в країнах Західної Європи у 2020-2022 роках.

Таблиця 2.4 – Показники діяльності Carlsberg Group в країнах Західної Європи у 2020-2022 рр. [47-49]

Західна Європа	2022 р.	2021 р.	2020 р.
Обсяги виробництва пива, млн гл	30,5	29,7	44,6
Дохід, млн данських крон	34888	30501	31547

З урахуванням даних, наведених в табл. 2.4 і на рис. 2.9, можна зазначити, що у 2022 році дохід Carlsberg Group від реалізації пива в країнах Західної Європи склав 49,7% від загального обсягу доходу компанії; у 2021 році ця частка складала 50,8%. Частка Західної Європи в загальному обсягу виробництва пива корпорацією склала у 2022 році 29,8%.

Ринок Азії також продемонстрував покращення виробничих та фінансових результатів у 2022 році порівняно з 2021 роком, коли були впроваджені жорсткі обмеження, пов'язані з Covid-19. Конкурентні позиції

Carlsberg Group на ринках країн Азії характеризують показники, наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Конкурентні позиції Carlsberg Group на ринках країн Азії [47-49]

Країна	Ринкова позиція Carlsberg Group 2022 р.	Ринкова частка 2022 р., %	Ринкова частка 2021 р., %	Ринкова частка 2020 р., %
Китай	5	8	5	7
Лаос	1	92	94	95
Індія	2/3	14	15	15
В'єтнам	4	7	6	8
Камбоджа	3	16	6	5
Малайзія	2	43	42	43
Непал	1	56	51	60
М'янма	3	12	9	9
Сінгапур	2	24	23	24
Гонконг	3	31	29	29

З табл. 2.5 можна бачити, що Carlsberg Group у 2022 році займала лідируючі позиції на ринках двох азійських країн – Лаосу та Непалу з частками ринку 92% та 56% відповідно. У порівнянні з 2020 роком корпорація збільшила на 11% свою частку на ринку Камбоджі, проте дещо втратила позиції на ринку Непалу (-4%).

Дані табл. 2.6 демонструють вклад ринків країн Азії у загальний результат діяльності корпорації Carlsberg Group у 2020-2022 роках.

Таблиця 2.6 – Показники діяльності Carlsberg Group в країнах Азії у 2020-2022 рр. [47-49]

Азія	2022 р.	2021 р.	2020 р.
Обсяги виробництва пива, млн гл	42,0	39,1	34,8
Дохід, млн данських крон	23682	19459	16959

Аналізуючи дані табл. 2.6, можна зробити висновок, що, незважаючи на економічну кризу, пов'язану з пандемією Covid-19, обсяги виробництва пива і дохід від реалізації продукції Carlsberg Group на азійських ринках поступово зростали. Так, обсяги виробництва компанії у 2022 році

збільшилися на 20,7% порівняно з 2020 роком, а дохід від реалізації пива – на 39,6%. У 2022 р. частка регіону Азія склала 41% у загальному обсязі виробництва пива Carlsberg Group і 33,7% від обсягу доходу.

На результати діяльності Carlsberg Group у регіонах Центральної та Східної Європи значно вплинула війна в Україні. Проте спад виробництва і обсягів продажів пива в Україні був в деякій мірі скомпенсований зростанням обсягів виробництва та продажів в інших країнах цього регіону. Характеристики ринків країн Центральної та Східної Європи наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Конкурентні позиції Carlsberg Group на ринках країн Центральної та Східної Європи [47-49]

Країна	Ринкова позиція Carlsberg Group 2022 р.	Ринкова частка 2022 р., %	Ринкова частка 2021 р., %	Ринкова частка 2020 р., %
Україна	1	-	31	30
Білорусь	1	33	31	32
Казахстан	1	39	39	40
Азербайджан	1	73	77	76
Країни Балтії	1-2	27-39	27-40	27-40
Італія	4	7	7	6
Греція	2	24	24	-
Болгарія	1	44	43	-
Хорватія	3	16	16	-
Сербія	3	23	22	-

У 2022 році Carlsberg Group році займала лідируючі позиції на більшості ринків країн Центральної та Східної Європи. Найбільші ринкові частки компанія мала на ринках Азербайджану (73%), Болгарії (44%), Казахстану (39%) та країн Балтії. Частки регіону Центральної та Східної Європи від загального обсягу виробництва пива та обсягу доходу склали 29,2% і 16,6% відповідно.

З табл. 2.7 можна бачити, що ринки країн цього регіону були достатньо стабільними для Carlsberg Group протягом періоду 2020-2022 рр. Проте повномасштабна агресія росії проти України суттєво вплинула на бізнес корпорації, оскільки вона була вимушена призупинити виробництво на усіх



заводах в Україні наприкінці лютого-на початку березня 2022 року, а також зупинити свою діяльність в росії.

На початку війни всі пивоварні Carlsberg Ukraine було закрито. Проте вже у березні 2022 року першою запрацювала львівська пивоварня, де почали виробляти спочатку тільки питну воду для гуманітарних потреб. У квітні 2022 року запрацював київський завод концерну, у червні 2022 року – запорізький. Материнська компанія Carlsberg Group почала підтримувати Україну і Carlsberg Ukraine з першого дня війни, виділивши 75 млн данських крон. У березні 2022 року через заборону продажу алкогольних напоїв та пива у більшості областей України компанія Carlsberg Ukraine постала перед новими викликами, пов'язаними з війною, до яких у жовтні-грудні 2022 року додалися проблеми з електроенергією.

Концерн Carlsberg Group володів часткою у пивоварній компанії «Балтика» з 2000 року; з 2008 року став мажоритарним, а потім і єдиним акціонером. Активи Carlsberg Group на території росії склали 150 млн датських крон. У березні 2022 року концерн заявив про плани піти з російського ринку, призупинив інвестиції та експорт, відмовився від реклами і зупинив виробництво пива під своїм флагманським брендом «Carlsberg» [50].

Отже, незважаючи на всі труднощі, пов'язані з пандемією Covid-19 та війною в Україні, що призвело до втрати бізнесу в росії, Carlsberg Group зберігає лідируючі позиції серед світових виробників пива, завдяки, в тому числі, маркетинговим антикризовим стратегіям.

### 2.3 Маркетингові антикризові заходи Carlsberg Ukraine під час війни в Україні

Carlsberg Ukraine входить до складу концерну Carlsberg Group і вносить значний вклад в економіку України. У 2021 році частка ринку Carlsberg Ukraine складала 31,3% в натуральному вираженні [51]. До складу

Carlsberg Ukraine входять три заводи: Запорізький пивоварний завод ПрАТ «Карлсберг Україна»; Київський пивоварний завод та «Львівська пивоварня» (рис. 2.10)

Carlsberg Ukraine		
Запорізький пивоварний завод ПрАТ «Карлсберг Україна» Виробнича потужність заводу - 333 млн літрів на рік. Кількість працівників - понад 300 осіб	Київський пивоварний завод Виробнича потужність заводу - 400 млн літрів пива на рік. Кількість працівників - більше 400 осіб.	«Львівська пивоварня» Виробнича потужність заводу - 208 млн літрів на рік. Кількість працівників - понад 250 осіб.

Рисунок 2.10 – Структура Carlsberg Ukraine [51].

Київський пивоварний завод є найбільш сучасним пивоварним заводом в Україні. Загальна сума інвестицій концерну Carlsberg Group на будівництво заводу склала більше 68 млн дол. Технологічний процес здійснюється з урахуванням останніх технологій енергозбереження, охорони здоров'я та навколишнього середовища завдяки встановленому сучасному обладнанню з Бельгії, Німеччини та Швейцарії [51].

Як зазначалося вище, після економічної кризи, пов'язаною з пандемією Covid-19, Україна зіткнулася з повномасштабним вторгненням росії на свою територію, що суттєво вплинуло на діяльність підприємств, що входять до складу Carlsberg Ukraine.

Фінансові результати діяльності Carlsberg Ukraine у 2019-2021 рр. та у III кварталі 2023 р. наведені у табл. 2.8.

Можна зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції станом на 3 квартал 2023 року перевищив чистий річний дохід компанії у довоєнному 2021 році на 1,9% при одночасному збільшенні собівартості реалізованої продукції.

Таблиця 2.8 – Фінансові результати Carlsberg Ukraine [51]

Стаття	3 квартал 2023 рік	2021 рік	2020 рік	2019 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 498 399	8 340 977	8 017 329	8 215 886
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(4 618 969)	(4 617 137)	(4 228 507)	(4 554 070)
Валовий: прибуток	3 879 430	3 723 840	3 788 885	3 661 816
збиток	(--)	(--)	(--)	(--)
Інші операційні доходи	86 422	87 903	210 696	57 124
Адміністративні витрати	(321 114)	(300 897)	(303 957)	(276 156)
Витрати на збут	(1 402 463)	(1 764 575)	(1 671 109)	(1 612 395)
Інші операційні витрати	(91 012)	(63 961)	(754)	(171 141)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2151263	1 682 310	2 023 761	1 659 248
збиток	(--)	(--)	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	--	--	--	--
Інші фінансові доходи	146 698	27 946	35 921	78 014
Інші доходи	13 706	13 389	22 299	17 916
Фінансові витрати	(7 377)	(20 578)	(4 181)	(14 212)
Втрати від участі в капіталі	(--)	(--)	(--)	(--)
Інші витрати	(166 938)	(53 179)	(69 194)	(25 571)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2 137 352	1 649 888	2 008 606	1 715 395
збиток	(--)	(--)	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-394 827	-308 349	-373 204	-315 999
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	--	--	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 742 525	1 341 539	1 635 402	1 399 396
збиток	(--)	(--)	(--)	(--)

Чистий прибуток Carlsberg Ukraine у 2021 році через обмеження, спричинені пандемією, зменшився на 18% порівняно з 2020 роком. Однак чистий прибуток станом на 3 квартал 2023 року (1 742 525 грн) перевищив на 27,5% аналогічний показник 2022 року (1 366 315 грн), коли відбулося повномасштабне вторгнення росії на територію України, що говорить про те,

що Carlsberg Ukraine ефективно використовує інструменти антикризового управління [51].

Перелік загроз, які спричинили виникнення кризових ситуацій на підприємствах пивоварної галузі в Україні, та сильні сторони Carlsberg Ukraine, завдяки яким можна подолати кризові явища, представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Загрози для українських броварів та сильні сторони Carlsberg Ukraine для їх подолання

<p>Ринкові загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– економічна та фінансова криза в Україні через пандемію Covid-19 та війну;</li> <li>– зменшення платоспроможності населення України;</li> <li>– інфляція та девальвація гривні;</li> <li>– підвищення цін на паливо та сировину;</li> <li>– можливість проблем з постачанням електроенергії;</li> <li>– військові дії на території України;</li> <li>– зміна логістичних шляхів доставки сировини та готової продукції;</li> <li>– зміна каналів продажу;</li> <li>– втрата постачальників сировини через війну;</li> <li>– втрата ринків збуту через окупацію територій України;</li> <li>– зменшення кількості покупців через мобілізацію чоловіків, міграцію населення;</li> <li>– блокування українських перевізників на кордонах країн ЄС;</li> <li>– регуляторна політика держави (обмеження на реалізацію алкогольних напоїв і пива) тощо</li> </ul>	<p>Сильні сторони Carlsberg Ukraine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– висококваліфіковані менеджери на всіх ланках управління;</li> <li>– компанія є одним з лідерів українського пивного ринку з часткою близько 30%;</li> <li>– сучасні технології виробництва;</li> <li>– лідер інновацій у виробництві та маркетингу;</li> <li>– гарний імідж компанії та підтримка з боку українців через відмову працювати в росії;</li> <li>– наявність у портфелі сильних брендів зі сформованою ідентичністю;</li> <li>– глибокі асортименті лінії, позиції яких розраховані на різні сегменти споживачів;</li> <li>– експорт пива до 21 країни світу.</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Аналізуючи дані табл. 2.9, можна зробити висновок, що, незважаючи на велику кількість загроз в Україні, які можуть привести до виникнення кризової ситуації на підприємствах Carlsberg Ukraine, український ринок є перспективним для компанії, яка має значні конкурентні переваги, що стосуються ефективного менеджменту, інновацій, наявності в портфелі сильних брендів тощо.

Номенклатура продуктів Carlsberg Ukraine містить безалкогольні та енергетичні напої, квас, пиво, пшеничне пиво, радлер, світлий лагер та сидр. В табл. 2.10 представлено асортимент напоїв Carlsberg Ukraine по категоріях та брендах.

Таблиця 2.10 – Товарні категорії Carlsberg Ukraine [51]

Бренд	Товарні категорії Carlsberg Ukraine						
	Пиво	Пшеничне пиво	Світлий лагер	Радлер	Сидр	Квас	Безалкогольні напої
Львівське	+	+	+	+			+
Арсенал	+						
Славутич	+						
Жигулівське	+						
Carlsberg	+						+
Tuborg GREEN	+						
Holsten	+						
Robert Doms	+						
Kronenbourg 1664 Blanc	+						
Grimbergen	+						
Somersby					+		
Seth & Riley's Garage	+						+(3)
Квас Тарас						+(3)	
Розмай Лісовий							+(2)

Бренд «Львівське» охоплює майже усі товарні категорії Carlsberg Ukraine: пиво, пшеничне пиво, радлер та світлий лагер. Незважаючи на глибоку лінійку пива під брендом «Львівське», кожна позиція має свою цільову аудиторію і чітке позиціонування.

З початку війни в Україні компанія почала адаптувати свою виробничу та маркетингову діяльність до нової реальності.

В першу чергу, через військову агресію росії Carlsberg Ukraine була змушена здійснити зміни у портфелі брендів. Так, вся лінійки пива під брендом «Baltika», який був другим брендом за обсягами продажів на українському ринку після бренда «Львівське», була повністю знята з виробництва. Одночасно компанія відмовилася від безалкогольних напоїв під

брендом «Вятрачок», що вироблялися в Україні за ліцензією ВАТ «Пивзавод Оливарія» (білорусія).

За короткий термін під час війни Carlsberg Ukraine запустила декілька нових позицій, зокрема «Львівське 1715 0», «Tuborg 0», «Carlsberg Export», «Holsten», «Розмай Лісовий», «Львівське м'яке», «S&R's Garage Fun ZERO». Більшість новинок не містять алкоголь, що корелює з трендом здорового способу життя та ситуацією в країні [52].

Carlsberg Ukraine допомагає українцям, підтримуючи понад 10 гуманітарних проєктів. Одним з таких вдалих проєктів під час війни став запуск виробництва питної води у пляшках, яку передають ЗСУ, а також на деокуповані території. Метою цієї неприбуткової, гуманітарної ініціативи є допомога суспільству, людям, які опинилися в умовах браку води [53].

З початком війни музей пивоваріння «Львіварня» тимчасово призупинив роботу, проте вже у квітні 2022 року компанією було прийнято рішення про її відновлення. Для переселенців організуються безкоштовні екскурсії, а 30% від вартості квитків йде на благодійні проєкти, які підтримує Carlsberg Ukraine.

Бренд «Львівське» є одним з найбільш улюблених брендів пива серед українців та активним учасником соціального життя країни. «Львівське» передає кошти на гуманітарні потреби, підтримує благодійні ініціативи самостійно як бренд, а також залучаючи до них українців, тим самим об'єднуючи суспільство навколо спільних цінностей [54].

Благодійні ініціативи, які підтримував бренд «Львівське» у 2023 році в Україні, наведені у табл. 2.11.

Під час війни бренд «Львівське» намагається донести до споживачів власну позицію по відношенню до ситуації, що склалася; говорити про те, що хвилює суспільство. У грудні 2023 році напередодні Різдва (свята, яке українці традиційно зустрічають всією родиною в затишних домівках) бренд «Львівське Різдвяне» переказав через платформу UNITED24 2 млн грн. на відбудову України.

Таблиця 2.11 – Благодійні ініціативи бренда «Львівське» у 2023 році

[54]

Благодійна ініціатива	Результат
Різдвяна гуманітарна ініціатива	Перераховано через платформу UNITED24 2 млн грн на відновлення житлових будинків в Київській обл., які були зруйновані під час військової агресії росії. На сайті UNITED24 розміщена інтерактивна карта з фото та 3D-візуалізацією будинків, пошкодження і відбудову яких кожен охочий може відстежувати безпосередньо на сайті.
Ініціатива «Лев матчу»	Зібрано більше 3 млн грн., які були спрямовані на підтримку важливих проєктів Carlsberg Ukraine. Під час кожного футбольного матчу збірної України кожен глядач шляхом голосування обирає найкращого, на їхню думку, гравця – «лева», який є не тільки символом бренда, але й символом сміливості та відваги.
Протезування захисників у Національному реабілітаційному центрі НЕЗЛАМНІ	Конвертовані у фінансову підтримку голоси вболівальників за «Лева матчу» були примножені Carlsberg Ukraine і направлені на підтримку процедури протезування руки захиснику України (біонічний протез провідної німецької компанії Ottobock).
Благодійний фонд «Трибуна Героїв»	Фонд опікується родинами загиблих героїв, бере відповідальність за системну підтримку дітей, дружин та батьків загиблих військових з фанатського руху (футбольні фанати одними з перших пішли на війну і воюють у найгарячіших точках на фронті)
Ініціатива «Візки для поранених українських воїнів»	Виділено кошти для забезпечення візками міської лікарні №9 у м. Запоріжжя. Візки виробництва Бельгії дозволяють в лікарнях зменшити навантаження на персонал та допомагають пораненим адаптуватися до цивільного життя
Опліч ХАБ (м. Запоріжжя)	Сприяння відкриття центру безкоштовної психологічної реабілітації «Опліч хаб» - індивідуальні консультації з психологом; групова арттерапія; групові фізичні активності тощо.

Вдалим проєктом Carlsberg Ukraine під час війни стало повернення «футбольної» комунікації. Бренд «Львівське» є національним спонсором Національної збірної України з футболу. В компанії було прийнято рішення про необхідність продовження підтримки збірної України з футболу, незважаючи на важкий воєнний час. Це маркетингове рішення було правильним, оскільки футбол завжди є тим видом спорту, що об'єднує

українців: вболівання за національну збірну завжди сприймається як прояв патріотизму, надихає людей об'єднуватися та підтримує в них дух боротьби і незламності [53].

Відновлення матчів національної збірної України стало нагодою для бренда «Львівське» відновити комунікацію зі споживачами, які є одночасно футбольними вболівальниками. Ефективним інструментом цієї комунікації є відома в українській футбольній спільноті нагорода кращого гравця матчу – «Лев матчу», якого люди обирають прямим голосуванням. Матчі збірної на полях країн Європи привертають увагу футбольного світу до подій в Україні. Завдяки підтримці з боку Української Асоціації футболу кампанія «Голосуй за Лева матчу та підтримуй Україну» набула популярності за кордоном. У 2023 році у Carlsberg Ukraine вирішили, що кожен голос, який споживачі віддаватимуть за гравця, буде конвертований компанією в грошовий еквівалент. Таким чином, обираючи «Лева матчу» вболівальники зі всього світу могли долучитися до підтримки благодійних проєктів разом з Carlsberg Ukraine [54].

Отже, під час війни Carlsberg Ukraine використовує інструменти ситуативного маркетингу, оперативно реагуючи на мінливе воєнне середовище. Через війну в Україні кожна зі складових комплексу маркетингу зазнала змін. В компанії повністю переглянули товарний портфель, обрали вектор розвитку для бізнесу та зосередили зусилля саме на ньому, а також визначити, яким чином компанія може бути корисною для суспільства.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ CARLSBERG UKRAINE В УМОВАХ ВІЙНИ

#### 3.1 Обґрунтування антикризової стратегії STP-маркетингу Carlsberg Ukraine в умовах війни

В кризових ситуаціях, спричиненими військовими діями в Україні, ефективність маркетингової діяльності підприємств, що працюють в пивоварній галузі, залежить від обґрунтованої STP-стратегії (segmentation (сегментація) – targeting (вибір цільових сегментів) – positioning (позиціонування продукції)). Розробка та реалізація компанією антикризової стратегії STP-маркетингу передбачає визначення перспективних з точки зору попиту та його можливого зростання цільових сегментів; розробку продуктів (напоїв) з урахуванням потреб і вимог цільових споживачів та позиціонування продуктів на основі раціональних та емоційних вигід для споживачів.

Від початку повномасштабної війни росії проти України за кордон виїхали і не повернулися 2,4 млн українців. За даними ООН, кількість українських біженців склала 6,24 млн осіб [55]. Серед цих осіб більшість складають жінки та діти віком до 18 років. З початком військової агресії у 2022 році було мобілізовані у ЗСУ до 700 тисяч осіб, до прикордонників – до 60 тисяч осіб, до лав нацгвардії – до 90 тисяч осіб [56]. Більшість мобілізованих – це чоловіки призовного віку. Отже, можна констатувати, що підприємства пивної галузі постали перед проблемою втрати значної кількості своїх споживачів.

Одним з варіантів вирішення цієї проблеми вітчизняними виробниками пива є пошук і залучення інших сегментів споживачів, яких може зацікавити продукція, яку вони пропонують. Таким перспективним сегментом

виробники пива вважають сегмент молоді, зокрема покоління Z (молоді люди, які народилися у 1995-2009 рр).

Привабливість молодіжного сегменту обумовлена декількома причинами.

1. Місткість сегменту. Характеристика сегментів «діти» (до 18 років) та «молоді особи» (віком від 14 до 35 років) за чисельністю, віком і статтю станом на 1 січня 2022 року наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика молодіжного сегменту в Україні (на 1 січня 2022 року) [57]

Характеристика	Діти		Молоді особи	
Загальна кількість	7 348 531 осіб (17,9%)		9 969 315 осіб (24,3%)	
Стать	Хлопчики	Дівчата	Молоді хлопці	Молоді дівчата
	3785,6 тис. осіб (51,5%)	3562,9 тис. осіб (48,5%)	5112,3 тис. осіб (51,3%)	4857,0 тис. осіб (48,7%)
Вік:				
0–4 роки	1566,8 тис. осіб (21,3%)			
5–9 років	2221,6 тис. осіб (30,2%)			
10–14 років	2331,5 тис. осіб (31,7%)			
15–17 років	1228,6 тис. осіб (16,8%)			
14–19 років			2420,9 тис. осіб (24,3%)	
20–24 роки			1912,3 тис. осіб (19,2%)	
25–29 років			2443,9 тис. осіб (24,5%)	
30–34 роки			3192,2 тис. осіб (32,0%)	

З табл. 3.1 можна бачити, що за чисельністю молодіжний сегмент є достатньо місткий, навіть якщо враховувати, що значна частина молодих людей і дітей на початку війни виїхала за кордон або опинилася на окупованій території.

2. Намагання дотримуватися активного способу життя та здорового харчування.

Третина молодих споживачів у світі відмовляється від споживання алкогольних напоїв через намір покращити своє фізичне та психічне здоров'я, а також через те, що їм не подобається стан сп'яніння. 76% молодих людей мають намір споживати напої з натуральних інгредієнтів без

хімічних добавок; 73% – споживати напої із зниженим вмістом цукру; хочуть, щоб напої містили більше вітамінів та білків.

Світовою тенденцією є те, що молоде покоління відмовляється від споживання пива як напою. Проте цю нішу починають заповнювати готові енергетичні напої, коктейлі, зельцери тощо. Світові тенденції споживання пива поступово проявляються і в Україні.

Трендами в категорії пиво та пивні напої серед молоді є:

- зниження вмісту алкоголю у пиві та пивних напоях;
- зниження вмісту цукру;
- міцне ароматизоване пиво;
- сезонні та лімітовані версії;
- коктейльна тематика;
- енергетики на базі пивних напоїв [58].

Останні роки ринок безалкогольного пива в Україні має тенденцію до зростання. Збільшення обсягів споживання «здорового» пива серед молоді (безалкогольного або з низьким вмістом спирту, безглютенового, низькокалорійного тощо) відкриває для виробників пива можливість для зростання в умовах кризи, спричиненою війною в Україні, дотримуючись головного тренду – здорового позиціонування продуктів.

Приймаючи до уваги стиль та умови життя молодих людей в Україні, їх уподобання та світові тренди в категоріях, які є в портфелі Carlsberg Ukraine, компанія у 2023 році запропонувала продуктиві інновації для споживачів молодіжного сегменту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Продуктові інновації Carlsberg Ukraine у 2023 році [51, 58]

№	Категорія	Бренд	Смаки
1	2	3	4
1	Радлер	«Львівське»	«Лимон та м'ята» «Яблуко та м'ята»
2	Сидр	«Somersby»	«Малина-Лайм» «Груша»
3	Hard Drink	S&R's Garage	Mandarin

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
4	Енергетичні напої	Battery	Міх (свіжий лайм і солодка полуниця) Exotic (екзотичні маракуя та гуава) Energy Drink (класичний смак енергетичного напою)
5	Пиво безалкогольне	«Львівське 1715»	Освіжаючий смак із легкою хмельовою гіркотою
6	Безалкогольні напої	Розмай Лісовий	Дюшес Ситро

Аналізуючи інформацію, подану в табл. 3.2, можна зазначити, що більшість новинок в асортименті Carlsberg Ukraine у 2023 році – це безалкогольні та слабоалкогольні напої з додаванням ароматизаторів найбільш популярних смаків (цитрусові, ягідні, а також яблуко і груша).

Приймаючи до уваги світові тренди (подальше зростання попиту на крафтове та «здорове» пиво), а також умови, що склалися на українському ринку пива, можна запропонувати компанії Carlsberg Ukraine розширити пропозицію безалкогольного пива на базі темного пива, яке є другим після світлого за популярністю серед українських споживачів. Такий напій є більш корисним, ніж ароматизоване пиво та енергетичні напої, які компанія запропонувала споживачам у 2023 році. Безалкогольне світле пиво є у портфелі усіх основних виробників пива в Україні (табл. 3.3), проте ніша крафтового безалкогольного темного пива поки є вільною.

Таблиця 3.3 – Пропозиція безалкогольного світлого пива українських виробників

Виробник	Назва пива
Carlsberg Ukraine	Carlsberg Non Alcoholic Львівське 1715 Безалкогольне №0
ПрАТ «Оболонь»	0 Безалкогольне 0 Нефільтроване + hike ZERO 0,0
ПрАТ «ПБК «Радомишль»	Нефільтроване безалкогольне, Безалкогольне фірмове

Безалкогольне темне пиво виробляють дуже мало виробників і, як правило, невеликими партіями. Воно відноситься до крафтового пива і пропонується споживачам як «прикраса» до обіднього столу. Пропозиція безалкогольного темного пива в українських роздрібних мережах дуже обмежена через те, що це пиво імпортується з Великої Британії, Ірландії та США. Оскільки в останні роки в Україні спостерігається поступове зростання попиту на крафтове пиво, можна запропонувати Carlsberg Ukraine як антикризову стратегію маркетингу освоєння вільної ніші безалкогольного темного пива преміум-класу. Оскільки в портфелі компанії вже присутнє темне пиво «Львівське Різдвяне», яке вариться до зимових свят і позиціонується як пиво для всієї родини, яка збирається за святковим столом, нове безалкогольне темне пиво доповнюватиме цю пропозицію і залучатиме до свята тих, хто не вживає алкоголь.

Випуск нового крафтового безалкогольного темного пива пропонуємо під брендом «Львівське Святкове – 0». Як і пиво «Львівське Різдвяне», нове пиво з витонченим смаком може вироблятися лімітованими партіями напередодні осінньо-зимових сімейних свят, популярних серед українців: День захисника України (14 жовтня), Різдво (25 грудня), Новий рік (1 січня).

Пропозицію нового темного безалкогольного пива під брендом «Львівське» можна обґрунтувати тим, що саме цей бренд в портфелі Carlsberg Ukraine є найбільш популярним серед українців і здатний об'єднувати їх завдяки своїм цінностям.

Майже два роки повномасштабної війни вплинули на поведінку українських споживачів:

- збільшився попит на продукцію українських брендів (69% споживачів обирають продукцію саме українських брендів);

- відбулися зміни у сприйнятті українськими споживачами цінностей брендів (у комунікаційній політиці брендів позитивно сприймаються теми підтримки української культури (80%), згадування української культури та історії (78%) тощо) [59].

Оскільки реалізація антикризової стратегії STP-маркетингу Carlsberg Ukraine передбачає визначення цільової аудиторії, виділимо два основні сегменти потенційних споживачів безалкогольного темного пива «Львівське Святкове – 0» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Сегменти потенційних споживачів безалкогольного темного пива «Львівське Святкове – 0»

Сегмент	Мотиви споживання
Молоді люди та підлітки, які дотримуються здорового способу життя	Смачний напій до святкового родинного столу, який є більш корисний ніж солодкі безалкогольні напої. Темне пиво підвищує рівень гемоглобіну завдяки більш високій концентрації вільного заліза у порівнянні зі світлим пивом; покращує процес травлення і стабілізує рівень обміну речовин. Містить вітаміни та мінерали: РР, В6, В12, В2; кальцій, натрій, калій, магній, фосфор тощо. Містить велику кількість клітковини та кремнію, що зміцнює кістки.
Люди, які не вживають або обмежено вживають алкоголь під час війни через свою професійну діяльність (військові, волонтери, лікарі, водії тощо)	Смачний напій до святкового столу (з родиною, колегами, друзями тощо), який відтіняє смак багатьох м'ясних та сирних страв.

Через війну в Україні та мобілізацію, велика частина споживачів (чоловіків), які в мирний час часто споживали пиво, зараз не має такої можливості. Крафтове безалкогольне темне пиво з вишуканим смаком дасть змогу цій категорії споживачів відчувати атмосферу свята, зануритися у приємні спогади, відчувати близькість родини тощо.

Узагальнююча характеристика цільових споживачів нового пива представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Характеристики цільових споживачів пива «Львівське Святкове – 0»

Сегментація за ознакою	Характеристика цільового сегменту
1	2

Демографічна	- українські чоловіки та жінки віком 14+; - родини, які мають дітей-підлітків; - люди, які через свою професійну діяльність під час війни не мають змогу споживати алкогольне пиво
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продовження табл. 3.5

1	2
Соціо- та психологічна	- споживачі з середнім та вище середнього рівнями доходу; - активні люди, яким подобається святкувати разом з друзями або родиною
Поведінкова	- шанувальники темного крафтового пива; - українці, які споживають пиво під час національних свят; - споживачі, які подають пиво до святкового столу, до певних страв; - споживачі, які дотримуються українських традицій

Позиціонування безалкогольного темного пива «Львівське Святкове – 0» можна здійснювати, беручи за основу складові елементи ідентичності бренду «Львівське», який вже давно сприймається споживачами більше, ніж звичайний пивний бренд. Філософія бренду «Львівське» полягає в тому, щоб об'єднувати людей; дарувати споживачам незабутні емоції; дбати про культуру, традиції, спорт; разом працювати і наближувати перемогу [54].

У табл. 3.6 наведені пропозиції щодо вибору стратегій позиціонування безалкогольного темного пива «Львівське Святкове – 0». Зазначимо, що позиціонування може здійснюватися одночасно за декількома ознаками.

Таблиця 3.6 – Пропозиції стратегій позиціонування безалкогольного темного пива «Львівське Святкове – 0» [61]

Стратегія позиціонування	Ознака	Характеристика пива «Львівське Святкове – 0»
Позиціонування за компанією-виробником	На основі іміджу марки	Пиво – еталон смаку та якості, символ Львова
	На основі культурних цінностей	Пиво, яке допомагає зберегти культурний спадок, традиції та уособлює в собі справжні українські цінності
Позиціонування за особливостями цільової аудиторії	На основі вигоди для споживачів	Безалкогольне темне пиво з карамельним ароматом та багатим смаком завдяки спеціям
	На основі способу життя	Безалкогольне пиво для відповідального споживання і відпочинку, святкування в

		родинному колі або в колі друзів
Позиціонування за особливостями продукції	За пам'ятними датами, національними святами	Святкове пиво, яке викликає почуття ностальгії, думки про комфорт і щастя, оскільки емоційно прив'язане до приємних спогадів про свято

Для формування культурної ідентичності страви та напої є дуже важливими. Вони також дуже тісно пов'язані з емоціями та пам'яттю людини, оскільки викликають у людей почуття ностальгії через емоційну прив'язаність до приємних спогадів з минулого. Тому знайомі святкові страви та напої покращують загальне враження від події, дарують людині комфорт, відчуття чогось знайомого та безпеки [60].

Під час війни та після її завершення лімітоване святкове безалкогольне крафтове пиво в лінійці бренда «Львівське» сприятиме єднанню українців під час національних свят; допоможе посилити почуття приналежності споживачів до певної культурної чи соціальної групи; як джерело заспокоєння та стабільності допомагатиме їм впоратися зі стресом та тривогою, нагадуючи приємні моменти святкування з близькими людьми.

Освоєння компанією Carlsberg Ukraine нової ніші у категорії безалкогольних напоїв сприятиме залученню нових сегментів споживачів та подоланню наслідків кризи, спричиненою війною в Україні.

### 3.2 Розширення ринків збуту продукції Carlsberg Ukraine як маркетингова стратегія антикризового управління в умовах війни

Як зазначалося у підрозділі 2.1, з початком військової агресії росії проти України обсяги експорту українського пива у 2022 році скоротилися майже в 2,5 рази у порівнянні з довоєнним 2021 роком.

З початку повномасштабної війни близько 40 країн світу надали Україні військову, фінансову та гуманітарну допомогу на суму майже 185 млрд дол. (165 млрд євро), а також прийняли на своїй території українських біженців.



Приймаючи до уваги частку допомоги Україні у власному ВВП, лідерами є країни Балтії: Естонія витратила на допомогу Україні 1,26% ВВП (0,54 млрд дол.), Латвія – 1,09% ВВП (0,51 млрд дол.), Литва – 0,95% ВВП (0,76 млрд дол.) (табл. 3.7) [62].

Таблиця 3.7 – Допомога країн-партнерів Україні під час війни [62]

Країна	Допомога від країни, % від ВВП	Загальна сума, млрд дол.
Естонія	1,26	0,54
Латвія	1,09	0,51
Литва	0,95	0,76
Польща	0,68	6,21
Словаччина	0,63	1,06
Данія	0,51	3,01
Нідерланди	0,44	7,24
Фінляндія	0,44	1,97
Чехія	0,36	1,57
Болгарія	0,31	0,48

Країни Балтії мають одні з найбільших показників співвідношення українських біженців до числа місцевих жителів. Так, у Литві станом на 1 грудня 2023 року проживають понад 86 тисяч українців, з них 52 тисячі вважаються біженцями і мають тимчасовий дозвіл на проживання на підставі тимчасового захисту. Естонія дала притулок від війни майже 60 тисячам українців, з них більше 28 тисяч вже знайшли роботу в Естонії та мають середню заробітну плату близько 1393 євро. Латвія прийняла понад 37 тисяч українців. Отже, з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну країни Балтії прийняли більше 115 тисяч українських біженців.

Необхідно зазначити, що як до початку, так і під час війни Україна має міцні зовнішньоекономічні зв'язки з країнами Балтії. Український експорт до країн Балтії є достатньо диверсифікованим і охоплює різні види продукції харчової, деревообробної, металургійної, хімічної, фармацевтичної промисловості. Динаміка обсягів загального експорту продукції з України до країн Балтії у 2019-2022 рр. наведена на рис. 3.1.

Можна зазначити, що незважаючи на економічну кризу, спричинену спочатку пандемією Covid-19, а потім війною, розпочатою росією в Україні, у 2019-2022 рр. обсяги експорту продукції з України в Естонію та Латвію залишалися стабільними, а експорт до Литви навіть збільшився. Так, у 2021 році вартісні обсяги українського експорту до Литви зросли на 34% у порівнянні з 2020 р. У 2022 році з початком повномасштабної війни в Україні експорт до Литви збільшився на 15% у порівнянні з довоєнним 2021 роком.

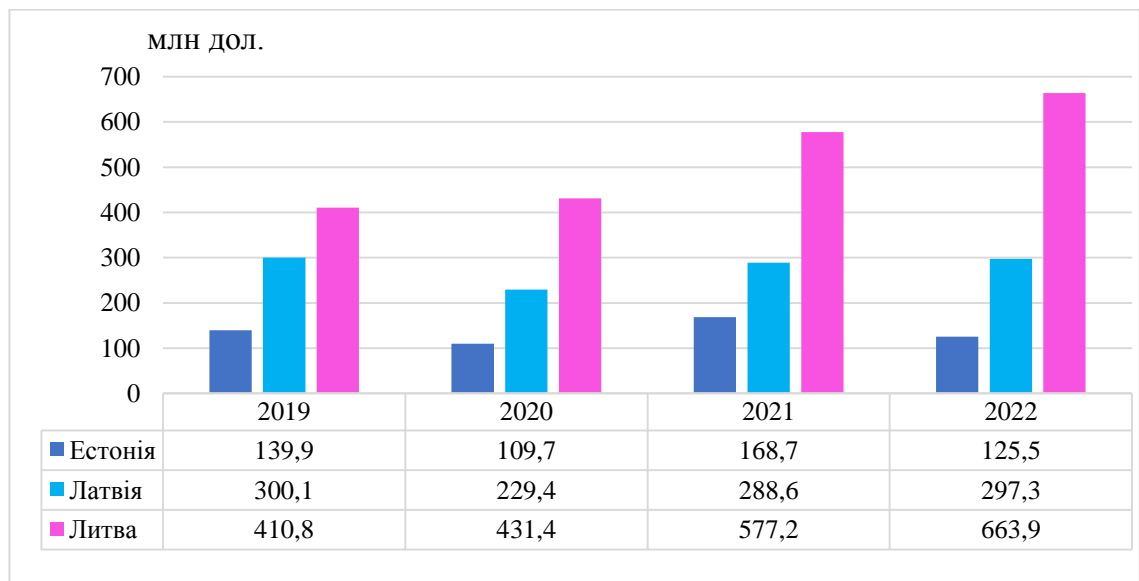


Рисунок 3.1 – Обсяги українського експорту продукції до країн Балтії, млн дол. [64, 65]

Країни Балтії входять в ТОП-25 країн за споживанням пива на душу населення (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Рейтинг країн за споживанням пива на душу населення у 2023 р. [66]

Місце у рейтингу	Країна	Обсяги споживання пива на душу населення, л/рік
1	Чеська Республіка	181,9
2	Австрія	96,8
3	Польща	96,1
4	Румунія	95,2
5	Німеччина	92,4
6	Естонія	86,4
7	Намібія	84,8
8	Литва	84,1

9	Словаччина	81,7
10	Ірландія	81,6
--	--	--
15	Латвія	77,4

З табл. 3.8 можна бачити, що у рейтингу країн за споживанням пива на душу населення Естонія (86,4 л), Литва (84,1 л) та Латвія (77,4 л) займають 6-е, 8-е та 15-е місця відповідно.

На рис. 3.2 можна бачити, що до початку війни Україна значно збільшила вартісні обсяги експорту алкогольної та безалкогольної продукції до Литви. Так, у 2020 році обсяги поставок збільшилися в 3,9 рази у порівнянні з 2019 роком, а в 2021 році – в 2,17 разів у порівнянні з 2020 роком.

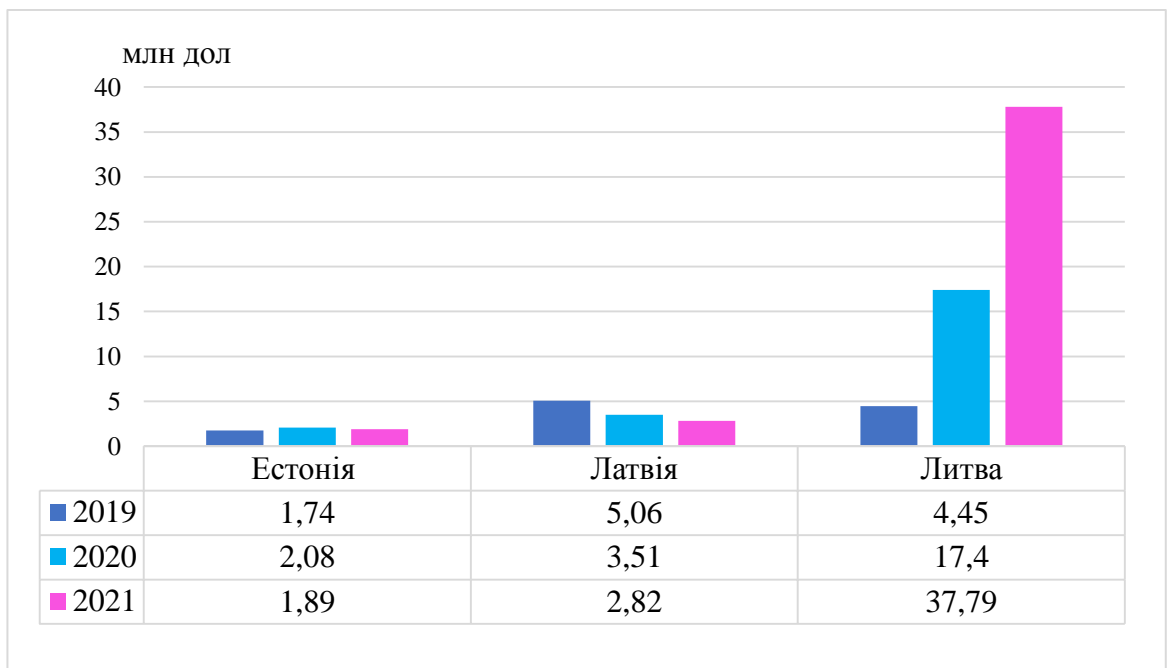


Рисунок 3.2 – Обсяги експорту алкогольної та безалкогольної продукції з України до країн Балтії, млн дол. [64]

У 2022 році компанія Carlsberg Group в країнах Балтії займала першу або другу ринкові позиції за часткою ринку. Найбільш популярними брендами у портфелі Carlsberg Group в цих країнах є глобальні та національні пивні бренди, зокрема Carlsberg, Grimbergen, 1664 Blanc, Aldaris, Svyturys, Utenos, Saku та інші.

Приймаючи до уваги той факт, що Carlsberg Group має виробництва в країнах Балтії; наявність міцних зв'язків в різних сферах (економічній, військовій, культурній, соціальній тощо) між Україною та Литвою, Естонією і Латвією; велику кількість українських біженців, яких прийняли та захистили ці країни; високий рівень споживання пива населенням цих країн, а також враховуючи попередню динаміку обсягів українського експорту пива до Литви (2,37 млн дол (12,22%)), Естонії та Латвії, можна запропонувати компанії розширити свою присутність на ринках цих країн за рахунок експорту пива українських брендів або їх виробництва на власних заводах, що знаходяться в цих країнах.

Так, приймаючи до уваги кількість українців, які зараз проживають у Литві (близько 86 тис, що складає 2,9% від загальної чисельності населення країни), а також виходячи з останніх тенденцій на литовському пивному ринку, можна запропонувати Carlsberg Ukraine збільшити свою присутність на ринку цієї країни за рахунок експорту безалкогольного пива та напоїв українського бренду «Львівське».

Цільовою аудиторією для безалкогольного пива «Львівське 1715 Безалкогольне» та запропонованого нами безалкогольного темного пива «Львівське Святкове – 0» можуть бути:

- українські біженці – жінки та підлітки, яким український бренд «Львівське» надає відчуття єдності під час свят, занурення в атмосферу святкових традицій рідної країни, нагадує приємні моменти їх довоєнного життя;

- литовські споживачі, які співчують Україні, дотримуються активного способу життя і приділяють значну увагу здоровому харчуванню. У 2021-2022 рр. продажі алкогольних напоїв у Литві поступово скорочувалися, у той час як продажі безалкогольних напоїв збільшилися на 90% [67].

Що стосується Латвії, то в останні роки головною тенденцією на ринку пива цієї країни було зміщення уподобань споживачів у бік більш дорогого

та якісного пива, крафтового пива. Оскільки 36% споживачів пива у Латвії віддають перевагу темному пиву, то як експортні варіанти можна запропонувати темні сорти пива «Львівське», зокрема «Львівське Різдвяне».

Отже, країни Балтії є перспективним ринком для українських виробників пива, зокрема Carlsberg Ukraine. Збільшення експорту продукції до цих країн допоможе компанії подолати наслідки економічної кризи та досягти довоєнного рівня виробничих та фінансових результатів, покращити свої ринкові позиції на українському та світовому ринках пива, підвищити лояльність покупців завдяки інноваційним розробкам, які відповідають новим тенденціям ринку, а також вимогам і уподобанням споживачів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене у кваліфікаційній роботі магістра дослідження маркетингових стратегій антикризового управління Carlsberg Ukraine під час війни дозволив зробити такі висновки.

1. Причинами кризи є сукупність подій або явищ, які створюють перешкоди для існування та подальшого розвитку підприємства. Причини виникнення кризових явищ криються у ринкових відносинах, що характеризуються зміною споживчого попиту, невизначеністю економічної поведінки конкурентів і партнерів, що потребує постійної адаптації функціональних підсистем підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Внутрішні фактори виникнення кризових ситуацій обумовлені певними рішеннями, подіями та ситуацією на самому підприємстві: некомпетентністю управлінського персоналу, низьким рівнем кваліфікації робітників підприємства, відсутністю інновацій, неналежною організацією маркетингової та логістичної діяльності, втратою ринків збуту продукції тощо.

2. Антикризове управління підприємством спрямоване на стабілізацію його діяльності за рахунок забезпечення адаптації до змін у зовнішньому середовищі (особливо тих, які негативно впливають на ринкову та фінансову стійкість підприємства), а також на ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства.

Основною метою реактивного управління є виведення підприємства з кризової ситуації, ліквідація наслідків кризи. Попереджувальне антикризове управління спрямоване на передбачення можливості появи кризових ситуацій на підприємстві та розробку заходів щодо недопущення виникнення кризи.

3. Антикризовий маркетинг пов'язаний з оперативною зміною всіх складових маркетингу відповідно до змін зовнішнього середовища, що

сприятиме збереженню конкурентоспроможних позицій компанії в ринкових умовах.

В умовах кризи для підприємства є пріоритетними два напрями розвитку маркетингу – агресивна (доцільна для компаній, які пропонують унікальні види продукції) та захисна (доцільна для підприємств, які не змінюють товарну пропозицію) маркетингова політика. Обидва варіанти передбачають звернення особливої уваги на формування ідентичності брендів.

4. Економічна криза в Україні, спричинена пандемією Covid-19 та повномасштабною війною, викликала спад у пивоварній галузі. Основними причинами спаду виробництва та споживання пива в Україні стали введена навесні 2022 року заборона на реалізацію алкогольної продукції, зупинка та руйнування значної кількості підприємств, розташованих на сході та півдні України; міграція населення, зменшення платоспроможності значної частини українців, порушення логістичних ланцюгів постачання сировини і готової продукції тощо. Так, через повномасштабну війну в 2022 році обсяги виробництва пива в Україні скоротилися на 28% у порівнянні з довоєнним показником 2021 року; обсяги експорту пива з України у 2022 році скоротилися майже у 2,5 рази порівняно з 2021 роком і у 2,9 рази порівняно з 2020 роком.

5. За обсягами виробництва у 2022 році датська пивоварна компанія Carlsberg Group займала четверте місце у рейтингу світових пивоварних корпорацій (з часткою ринку 6,1%). У 2022 році обсяги доходу та прибутку компанії зросли порівняно з 2021 роком на 16,9% та 12,2% відповідно. На результати діяльності Carlsberg Group у регіонах Центральної та Східної Європи значно вплинула війна в Україні, проте спад виробництва і обсягів продажів пива в Україні був в деякій мірі скомпенсований зростанням обсягів виробництва та продажів в інших країнах цього регіону.

У 2023 році концерн Carlsberg Group остаточно зупинив свою діяльність в росії (активи Carlsberg Group на території росії склали 150 млн датських крон).

6. Основними загрозами для діяльності Carlsberg Group на українському ринку є економічна та фінансова кризи, спричинені пандемією Covid-19 та війною; зменшення платоспроможності населення України; інфляція та девальвація гривні; підвищення цін на паливо та сировину; проблеми з постачанням електроенергії; військові дії на території України; зміна логістичних шляхів доставки сировини та готової продукції; зміна каналів продажу; втрата ринків збуту через окупацію територій України; зменшення кількості покупців через мобілізацію чоловіків, міграцію населення; регуляторна політика держави (обмеження на реалізацію алкогольних напоїв і пива) тощо.

7. З початку війни в Україні компанія Carlsberg Ukraine здійснювала адаптацію своєї виробничої та маркетингової діяльності до нової реальності. Відбулися зміни у портфелі брендів: вся лінійка пива під брендом «Baltika», який був другим брендом за обсягами продажів на українському ринку після бренду «Львівське», була повністю знята з виробництва. Одночасно компанія відмовилася від безалкогольних напоїв під брендом «Вятрачок», що вироблялися в Україні за ліцензією ВАТ «Пивзавод Оливарія» (білорусія).

Під час війни Carlsberg Ukraine запустила декілька нових позицій пива: «Львівське 1715 0», «Tuborg 0», «Carlsberg Export», «Holsten», «Розмай Лісовий», «Львівське м'яке», «S&R's Garage Fun ZERO». Більшість новинок не містять алкоголь, що корелює з трендом здорового способу життя та ситуацією в країні. Carlsberg Ukraine активно допомагає українцям, підтримуючи понад 10 гуманітарних проєктів.

8. В кризових ситуаціях, спричиненими військовими діями в Україні, ефективність маркетингової діяльності підприємств пивоварної галузі залежить від обґрунтованої STP-стратегії, яка передбачає визначення перспективних з точки зору попиту та його можливого зростання цільових



сегментів; розробку нових напоїв з урахуванням потреб і вимог цільових споживачів та їх позиціонування на основі раціональних та емоційних вигід для споживачів. Одним з варіантів вирішення цієї проблеми є пошук і залучення інших сегментів споживачів.

Як перспективний цільовий сегмент для Carlsberg Ukraine в роботі було запропоновано сегмент молоді, зокрема покоління Z (молоді люди, які народилися у 1995-2009 рр). Привабливість цього сегменту обумовлена декількома причинами – його значною місткістю та намаганням дотримуватися активного способу життя та здорового харчування.

9. Приймаючи до уваги світові тренди (подальше зростання попиту на крафтове та «здорове» пиво), а також умови, що склалися на українському ринку пива, для компанії Carlsberg Ukraine в роботі було запропоновано та обґрунтовано розширення пропозиції безалкогольного пива на базі темного пива і брэнда «Львівське», оскільки в Україні ніша крафтового безалкогольного темного пива поки є вільною.

10. Зважаючи на те, що Carlsberg Group має виробництва в країнах Балтії; наявність міцних зв'язків в різних сферах (економічній, військовій, культурній, соціальній тощо) між Україною та Литвою, Естонією і Латвією; велику кількість українських біженців, яких прийняли та захистили ці країни; високий рівень споживання пива населенням цих країн, а також враховуючи попередню динаміку обсягів українського експорту пива до країн Балтії, в роботі було запропоновано та обґрунтовано Carlsberg Ukraine розширити свою присутність на ринках цих країн за рахунок експорту пива українських брэндів або їх виробництва на власних заводах, що знаходяться в цих країнах.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бізониц Д. В. Дослідження поняття кризи у контексті антикризового державного менеджменту в системі житлово-комунального господарства України. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2020/57.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/57.pdf) (дата звернення: 20.08.2023)
2. Rosenthal, U. and Pijnenburg, B. ‘Simulation – oriented scenarios’, in U. Rosenthal and B. Pijnenburg (edc), *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*. Dordrecht: Kluwer, 1991. P. 3.
3. Green, Peter Sheldon. *Winning PR Tactics: Effective Techniques to Boost Your Sales*. Financial Times Prentice Hall, 1994.
4. Grenz T. *Deminsionen und Typen der Unternehmenskrise*. Frankfurt am Main, 1987.
5. Barton L. *Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati. Ohio: SouthWestern, 1993. 256 p.
6. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством : підручник*. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
7. Василенко В. О. *Антикризове управління підприємством : навч. посібник*. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
8. Єлець О. П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. Том 3, № 6. С.316-319.
9. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2(28). С. 165-170.
10. Науменко А. П., Гаврилко Т. О. Антикризове управління підприємством. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. Вип. 25. С. 48-54.

11. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління. Монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
12. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2014. Випуск 7. Ч. 2. С. 68-71.
13. Маслак О. О., Гром'як О. Б. Експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2013. №1-2. С. 68-75.
14. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах : сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Випуск 51. С. 175-183.
15. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. №2. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=958> (дата звернення: 23.08.2023)
16. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 13. Ч. 1. С. 76-79.
17. Кривов'язюк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю. *Економіка та держава*. 2011. №12. С. 5-8.
18. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38-43.
19. Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*. 2017. №3. С. 87-92.
20. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

21. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.
22. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 2. С. 265-269.
23. Череп А., Павленко А. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №1(65). С. 161-173.
24. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Випуск 8. Ч. 2. С. 208-211.
25. Штангрет А., Копилук О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.
26. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 281-286.
27. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. Антикризове корпоративне управління : теоретичні та прикладні аспекти. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2012. 301 с.
28. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №9. С. 15-19.
29. Багорка М. О., Писаренко В. В., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Антикризовий маркетинг : навч. посіб. Дніпро: Журфонд, 2022. 344 с.
30. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління : класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №4. Т. II. С. 105-110.
31. Ілляшенко Н. С., Мельник Ю. М. Вибір маркетингових інструментів на основі матриці позиціонування «стадія життєвого циклу товару – ціна – стадія кризи». *Вісник Сумського національного університету : Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. №6/1. – С. 133–139.

32. Пілецька С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. №2(60). С. 158-164.

33. Біловодська О. А., Мельник Ю. М. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №6. Т. 4. С. 105-108.

34. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. №19-20. С. 110-116.

35. Гречаник О. Є., Хлебнікова Т. М. Digital-маркетинг як інструмент антикризового розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-78> (дата звернення 13.09 2023)

36. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32> (дата звернення 13.09 2023)

37. Маркетингова стратегія під час війни та воєнного стану. URL : <https://dinanta.com/blog/marketig-during-war> (дата звернення 15.09 2023)

38. Анпілогов С., Гарафонова О. Особливості формування стратегічного потенціалу вітчизняної пивоварної галузі: тенденції змін та імплементація антикризових заходів. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Випуск 3. С. 8-19.

39. Кобилюх О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. *Академічні візії*. 2023. Випуск 24. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/672/602> (дата звернення 26.09 2023)

40. Ринок пива в Україні : тези з доповіді провідної аналітикині Pro-Consulting Ельміри Гулуєвої. URL : [https://pro-](https://pro-consulting.com)

consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tezisy-iz-doklada-vedushego-analitika-pro-consulting-elmiry-guluevoj (дата звернення 30.09 2023)

41. Офіційний сайт Укрпиво. URL : <http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-piva-za-9-misyatsiv-2023-roku/> (дата звернення 01.10 2023)

42. Дослідження ринку пива в Україні. 2022 рік. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god> (дата звернення 01.10 2023)

43. Скільки Скільки? Економіка. URL : <https://skilky-skilky.info/za-9-misiatsiv-2023-eksportovano-46-7-tys-t-ryva> (дата звернення 04.10 2023)

44. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД (тисяч доларів США) за період з 01.01.2023 р. по 30.09.2023 р. URL : <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2023/11/Sumarnyy-obsiah-importu-ta-eksportu-u-rozrizi-tovarnykh-pozytsiy-za-kodamy-UKTZED-za-period-z-01.01.2023-r.-po-30.09.2023-r.pdf> (дата звернення 05.10 2023)

45. Рейтинг ТОП-10 брендів пива 2023. URL : <https://uba.top/beer-rating/> (дата звернення 10.10 2023)

46. The world's TOP 40 brewing groups. URL : [https://www.barthhaas.com/fileadmin/user\\_upload/23\\_0875\\_TOP40\\_Tab\\_Press\\_release\\_EN\\_korr.pdf](https://www.barthhaas.com/fileadmin/user_upload/23_0875_TOP40_Tab_Press_release_EN_korr.pdf) (дата звернення 15.10 2023)

47. Carlsberg Group. Annual report 2022. URL : <https://www.carlsberggroup.com/media/55897/carlsberg-group-annual-report-2022.pdf> (дата звернення 15.10 2023)

48. Carlsberg Group. Annual report 2021. URL : <https://www.carlsberggroup.com/media/48855/carlsberg-goup-annual-report-2021.pdf> (дата звернення 15.10 2023)

49. Carlsberg Group. Annual report 2020. URL : [https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020\\_final.pdf](https://www.carlsberggroup.com/media/42542/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf) (дата звернення 15.10 2023)

50. Carlsberg Group йде з Росії та продає пивоварну компанію «Балтика». URL : <https://inventure.com.ua/uk/news/world/carlsberg-group-jde-z-rosiyi-ta-prodaye-pivovarnu-kompaniyu-baltika> (дата звернення 20.10 2023)

51. Офіційний сайт Carlsberg Ukraine. URL : <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/v-ta-mo-v-carlsberg-ukraine/> (дата звернення 24.10 2023)

52. «Працювати навпомацки»: Тарас Маципура про зміни в маркетингу, життя на базовому щаблі піраміди Маслоу та інші виклики війни. URL : <https://carlsbergukraine.com/newsroom/pratsyuvati-navpomatski-taras-matsipura-pro-zm-ni-v-marketingu-zhittya-na-bazovomu-shchabl-p-ram-di-maslou-ta-nsh-vikliki-v-yni/> (дата звернення 27.10.2023)

53. Віцепрезидентка з маркетингу Carlsberg Ukraine Ірина Качура про роботу в умовах війни, маркетинг та нову реальність. URL : <https://mmr.ua/show/viczeprezidentka-z-marketingu-carlsberg-ukraine-irina-kachura-pro-robotu-v-umovah-vijni-marketing-ta-novu-realnist> (дата звернення 30.10.2023)

54. «Львівське» об'єднує й допомагає : як один із лідерів пивного ринку підтримує Україну. URL : [https://biz.censor.net/r3462341https://biz.censor.net/resonance/3462341/tm\\_lvivske\\_obyednuye\\_yi\\_dopomagaye\\_yak\\_odyn\\_iz\\_lideriv\\_pyvного\\_rynku\\_pidtrymuje\\_ukrayinu](https://biz.censor.net/r3462341https://biz.censor.net/resonance/3462341/tm_lvivske_obyednuye_yi_dopomagaye_yak_odyn_iz_lideriv_pyvного_rynku_pidtrymuje_ukrayinu) (дата звернення 30.10.2023)

55. Воронцова О. Скільки українців виїхали за кордон і не повернулися через війну: шокуючі цифри. URL : <https://glavcom.ua/country/society/skilki-ukrajintsiv-vijikhali-za-kordon-i-ne-povernulisja-cherez-vijnu-shokujuchi-tsifri-949777.html> (дата звернення 04.11.2023)

56. Гордійчук І. Міноборони назвало кількість мобілізованих українців. URL : <https://glavcom.ua/country/incidents/minoboroni-nazvalo-kilkist-mobilizovanih-ukrajinciv-859153.html> (дата звернення 04.11.2023)

57. Офіційний сайт громадської організації Інститут молоді. URL : <https://inmol.org/chyselnist-ditej-ta-molodi-v-ukraini/> (дата звернення 04.11.2023)

58. Бізнес-зустріч «Напої України 2023». URL : [https://www.youtube.com/watch?v=d4\\_sJyoXTH8&t=18197s](https://www.youtube.com/watch?v=d4_sJyoXTH8&t=18197s) (дата звернення 04.11.2023)

59. Соколова Ю. Зростає попит на українські бренди: як війна вплинула на споживчі вподобання українців. URL : <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20221222-zrostaye-popyt-na-ukrayinski-brendy-yak-vijna-vplynula-na-spozhyvchi-vpodobannya-ukrayincziv> (дата звернення 05.11.2023)

60. Вітюк Л. Чому українці люблять Львівське Різдвяне. URL : <https://journal.maudau.com.ua/online-bar/chum-osoblyve-lvivske-rizdvyane/> (дата звернення 05.11.2023)

61. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13-20.

62. Які країни-союзники роблять найбільший внесок у перемогу України URL : <https://www.slovoidilo.ua/2023/07/17/infografika/ekonomika/yaki-krayiny-soyuznyku-roblyat-najbilshyj-vnesok-peremozhu-ukrayiny> (дата звернення 07.11.2023)

63. Озтурк І. Скільки українців хочуть продовжувати жити у Литві: офіційні дані. URL : <https://glavcom.ua/world/observe/skilki-ukrajintsiv-khochut-prodovzhuvati-zhiti-u-litvi-ofitsijni-dani-976437.html> (дата звернення 07.12.2023)

64. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 07.12.2023)

65. Реалізація проєкту «Rail Baltica» : можливості для України. URL : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/realizatsiya-proyektu-rail-baltica-mozhlyvosti-dlya-ukrayiny> (дата звернення 07.12.2023)



66. У якій країні п'ють найбільше пива? URL :  
<https://www.beer.ua/statti/u-iakiy-kraini-p-39-iut-naybilshe-pyva-tsia-hrafika-rozprovist-vam-fatherly/> (дата звернення 07.12.2023)

67. В Литве активно ростет популярность безалкогольного пива. URL :  
[http://beertechdrinks.com/en\\_GB/all-a-beer/v-litve-aktivno-rastet-populyarnost-bezalkogolnogo-piva/](http://beertechdrinks.com/en_GB/all-a-beer/v-litve-aktivno-rastet-populyarnost-bezalkogolnogo-piva/) (дата звернення 07.12.2023)