

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності
підприємства в сучасних умовах»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед-_____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Охрименко А. В.

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

Маркова С.В.

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

Бікулов Д. Т.

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

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2024 року

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

Охрименко Андрій Володимирович

1. Тема роботи «Управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах»

керівник роботи: Маркова С.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

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

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

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ЗЕД ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

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

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент _____
(підпис)

А. В. Охрименко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

С. В. Маркова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 44 с., 4 рис., 10 табл., 36 джерел.

Об'єктом дослідження є Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» (стара назва — пиво-безалкогольний комбінат «Славутич»), один з найбільших виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. Компанія має багаторічний досвід у цій галузі і відома своїми якісними продуктами. Основна діяльність «Карлсберг Україна» полягає у виробництві та розповсюдженні пива різних сортів, а також безалкогольних напоїв. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, що включає як традиційні пивні сорти, так і новітні інноваційні вироби.

Предметом дослідження є діяльність приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна».

Метою роботи є проведення аналізу діяльності компанії приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна» та визначення напрямків вдосконалення стратегії його зовнішньоекономічної стратегії.

Основними завданнями роботи є вивчення і оцінка поточного стану компанії, ідентифікація її сильних і слабких сторін, аналіз зовнішнього середовища та конкурентного положення, а також розробка рекомендацій щодо покращення стратегічного управління.

Основні завдання для досягнення поставленої мети включають:

- оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- проведення SWOT-аналізу;
- надання організаційно-економічної характеристики підприємства;
- фінансово-економічний аналіз підприємства;
- знаходження напрямів вдосконалення стратегічного аналізу на підприємстві.

РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 44 pages, 4 figures, 10 tables, 36 sources.

The object of the study is Carlsberg Ukraine Private Joint-Stock Company (old name - beer-non-alcoholic plant "Slavutich"), one of the largest producers of beer and non-alcoholic beverages in Ukraine. The company has many years of experience in this field and is known for its quality products. The main activity of "Carlsberg Ukraine" is the production and distribution of beer of various varieties, as well as non-alcoholic beverages. The company offers a wide range of products, which includes both traditional beer varieties and the latest innovative products.

The subject of the study is the activity of the private joint-stock company "Carlsberg Ukraine".

The purpose of the work is to analyze the activities of the private joint-stock company "Carlsberg Ukraine" and determine directions for improving the strategy of its foreign economic strategy.

The main tasks of the work are the study and evaluation of the current state of the company, the identification of its strengths and weaknesses, the analysis of the external environment and competitive position, as well as the development of recommendations for improving strategic management.

The main tasks to achieve the goal include:

- evaluation of the internal and external environment of the organization;
- SWOT analysis;
- provision of organizational and economic characteristics of the enterprise;
- financial and economic analysis of the enterprise;
- finding ways to improve strategic analysis at the enterprise.

DEVELOPMENT, DEVELOPMENT MANAGEMENT, FOREIGN
ECONOMIC ACTIVITY, FOOD INDUSTRY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	9
1.1 Теоретико-методологічні засади управління розвитком	9
1.2 Ситуаційний підхід до управління маркетинговою складовою зовнішньоекономічної діяльності	12
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ЗЕД ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	19
2.2 Організаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві «Карлсберг Україна».....	33
2.3 Ефективність реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії «Карлсберг Україна» та напрямки її вдосконалення	35
ВИСНОВКИ.....	39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	41

ВСТУП

В сучасних умовах швидкого технологічного розвитку та зростаючої конкуренції, стратегічне управління стає вирішальним фактором успіху для підприємств у будь-якій галузі. У цьому контексті стратегічний аналіз діяльності компанії набуває особливої актуальності, оскільки він дозволяє ретельно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, визначити його конкурентні переваги та розробити ефективну стратегію розвитку.

Одним з головних факторів актуальності даного дослідження є зміна умов ринкової конкуренції. У часи нестабільності та воєнного стану підприємство стоїть перед викликом ефективної стратегічної адаптації, розробки інноваційних рішень та залучення нових споживачів. Також варто враховувати, що галузь пивоваріння та безалкогольних напоїв є важливим сегментом економіки, який впливає на зайнятість, експорт та соціальну сферу. Вивчення діяльності підприємства, що є частиною цього сегменту дозволить отримати важливі уроки та рекомендації щодо розвитку підприємств у даній галузі, що сприятиме зміцненню економічної стійкості та конкурентоспроможності всієї галузі. Загалом, пивоваріння та безалкогольні напої є конкурентним сектором господарства, і вивчення діяльності значущих підприємств сприятиме покращенню конкурентоспроможності інших гравців на ринку шляхом аналізу їх стратегій та практик.

Об'єктом дослідження є Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» (стара назва — пиво-безалкогольний комбінат «Славутич»), один з найбільших виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. Компанія має багаторічний досвід у цій галузі і відома своїми якісними продуктами. Основна діяльність «Карлсберг Україна» полягає у виробництві та розповсюдженні пива різних сортів, а також безалкогольних напоїв. Компанія пропонує широкий

асортимент продукції, що включає як традиційні пивні сорти, так і новітні інноваційні вироби.

Предметом дослідження є діяльність приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна».

Метою даної роботи є проведення аналізу діяльності компанії приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна» та визначення напрямків вдосконалення стратегії його зовнішньоекономічної стратегії.

Головною ціллю стратегічного аналізу є систематичний та обґрунтований огляд об'єкта дослідження з метою виявлення його особливостей, тенденцій, можливих напрямків розвитку та визначення загальної концепції та методів управління ним. Цей аналіз надає підґрунтя для розробки стратегій та прийняття важливих управлінських рішень на основі об'єктивних даних та аргументованого розуміння ситуації. Основними завданнями роботи є вивчення і оцінка поточного стану компанії, ідентифікація її сильних і слабких сторін, аналіз зовнішнього середовища та конкурентного положення, а також розробка рекомендацій щодо покращення стратегічного управління.

Основні завдання для досягнення поставленої мети включають:

- оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- проведення SWOT-аналізу;
- надання організаційно-економічної характеристики підприємства;
- фінансово-економічний аналіз підприємства;
- знаходження напрямків вдосконалення стратегічного аналізу на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Теоретико-методологічні засади управління розвитком

В умовах наслідків пандемії та активних бойових дій причиною виникнення кризового становища на багатьох українських підприємствах-імпортерах харчової продукції є не тільки зниження попиту через падіння платоспроможності покупців, але й низький рівень ситуаційного управління з боку менеджерів, який не відповідає вимогам ринка. Зовнішні показники кризи доповнюються також внутрішніми проблемами підприємства, що також свідчить про наявність кризових явищ: відсутність стратегічного планування, командний стиль управління з боку керівництва, конфліктні ситуації між менеджерами різних ланок; незадовільний морально-психологічний клімат у колективі, незадоволення співробітників рівнем оплати праці тощо [1].

Ситуаційний підхід до управління організацією є одним з основних підходів менеджменту, в основу якого покладено ідею, що ефективність різних методів управління визначається певною ситуацією, яка склалася в організації або на підприємстві. Отже, базовим поняттям ситуаційного управління є управлінська ситуація (у перекладі з латинської мови означає положення, обстановка, сукупність обставин), яка впливає на функціонування організації у конкретний період часу. Для досягнення успіху організацією/підприємством менеджер повинен вміти передбачати можливість появи різних виробничих ситуацій і бути готовим діяти відповідно до обставин [2,3].

Концепція ситуаційного управління базується на таких положеннях:

– різні проблемні ситуації, як і виникають в організації, вимагають різних підходів до їх вирішення;

- будь-яка управлінська проблема має розглядатися у взаємозв'язку з іншими проблемами;
- для досягнення цілей існують декілька варіантів рішень;
- управління полягає у правильній оцінці ситуації та обранні найбільш ефективних методів реагування [4].

Розроблені теорії ситуаційного управління дають рекомендації стосовно того, як потрібно управляти в конкретних ситуаціях (рис. 1.1).

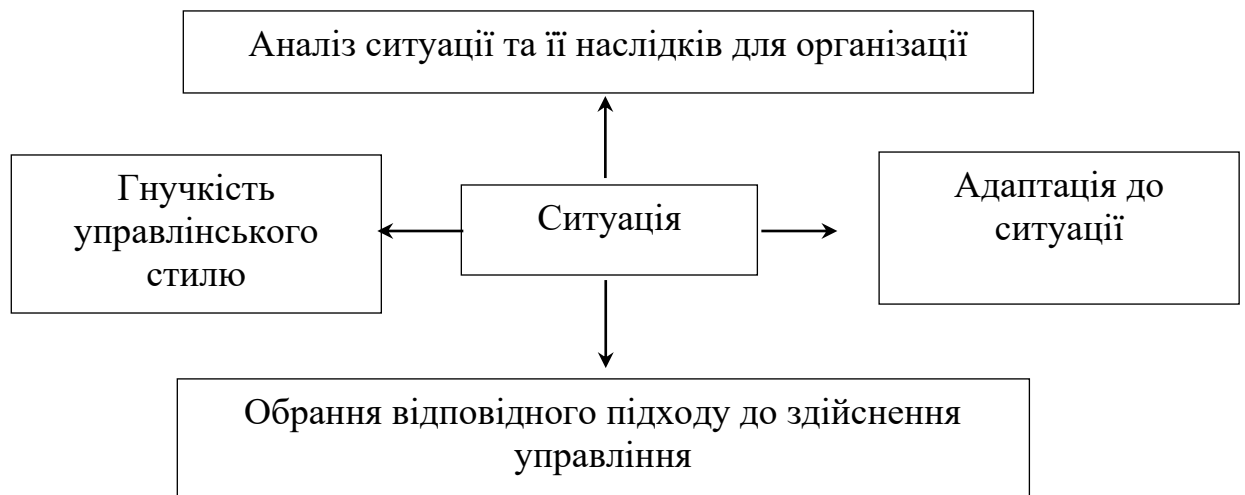


Рисунок 1.1 – Умови успішного управління організацією в сучасних умовах [1]

Як можна бачити на рис. 1.1, для того, щоб ситуаційне управління в організації було успішним, необхідно:

- 1) здійснення всебічного аналізу ситуації і того, які вимоги до організації вона висуває;
- 2) обрання саме того підходу до здійснення управління, який найкраще відповідає вимогам з боку ситуації, що склалася;
- 3) створення гнучкості в управлінні організацією з метою переходу до нового управлінського стилю, який відповідає ситуації;
- 4) здійснення відповідних змін, які дозволяють адаптуватися організації до конкретної ситуації [1].

На сучасному етапі на основі формування ситуаційного підходу максимально враховується вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Ситуаційне управління діяльністю підприємства має здійснюватися з використанням базисних принципів:

- гнучкості (зміни в організації відповідно до змін середовища);
- відкритості (постійна взаємодія з зовнішнім середовищем);
- зворотного зв'язку (оперативне реагування на вимоги ринку);
- необхідної різноманітності (диференціація продукції, пропонованої підприємством);
- рефлексивності (реакції на ризики зовнішнього середовища) [5].

Ситуаційне управління вимагає від менеджерів відповідного способу мислення, завдяки чому можуть бути визначені найбільш ефективні підходи для досягнення цілей організації.

У порівнянні з іншими підходами до управління ситуаційний підхід передбачає не лише виявлення факторів, які стали причиною для виникнення певної ситуації, але й встановлення їх пріоритетності за силою впливу і можливими наслідками для організації. Основним завданням менеджера при використанні ситуаційного підходу є вибір конкретних методів управління, найбільш ефективних для ситуації, що склалася, та прийняття відповідних управлінських рішень [6].

Отже, ефективність прийнятих управлінських рішень в значній мірі залежить від професійної підготовки менеджерів та правильного розуміння ними ситуації, що склалася. При застосуванні ситуаційного підходу з метою ефективного управління діяльністю організації менеджери повинні не тільки правильно розуміти ситуацію і виявляти фактори, що її спричинили, але й володіти різними інструментами в управлінні, знати області їх застосування, переваги і недоліки, робити обґрунтований вибір з можливих варіантів прийняття рішень [7,8].

Таким чином, ситуаційний підхід в управлінні здатний забезпечити для організації високу адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

1.2 Ситуаційний підхід до управління маркетинговою складовою зовнішньоекономічної діяльності

Маркетинг як один з головних управлінських інструментів організації надає можливість відстежувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та приймати керівникам обґрунтовані рішення стосовно стратегії подальшого розвитку.

Джерелом розвитку будь-якої організації є вплив зовнішніх і внутрішніх суперечностей. Маркетинг виконує роль посередника, який забезпечує обмін інформацією між внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.

На сучасному етапі, особливо в умовах пандемії, діяльність українських підприємств потребує пристосування до змін маркетингового середовища через відповідні форми адаптації. Особливо це стосується планування реалізації продукції в умовах зміни ситуації на ринку. Адаптація організації відбувається шляхом аналізу інформації про об'єкт управління та пошуку оптимальних шляхів виходу з кризового стану.

Основними елементами адаптивного управління є внутрішні змінні підприємства, які формують його потенціал і дозволяють оцінити можливості виживання та подальшого розвитку. Основною метою адаптивного маркетингового планування є утримання підприємством конкурентної позиції, існуючої частки ринку та збільшення обсягів збуту завдяки ефективному просуванню продукції за умови розширення виробництва [9].

Адаптивна маркетингова стратегія організації повинна враховувати виробничий і маркетинговий потенціал підприємства, внутрішнє середовище та вимоги ринку. Вона має визначити цільові ринки, забезпечити наявність ефективного і перспективного товарного портфеля організації, обрати

ефективну цінову політику; побудувати оптимальні канали збуту, стимулювати збільшення обсягів продажу товарів серед існуючих споживачів та залучених нових клієнтів; сформувати позитивний імідж компанії і ідентичність бренду своєї продукції тощо [10, 11].

Процес реалізації адаптивної маркетингової стратегії можна представити у вигляді етапів, представлених на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Процес реалізації адаптивної маркетингової стратегії [10]

У залежності від галузі, в якій працює підприємство, виду продукції, що виробляється, ступеня диверсифікації організації та географії її ринків при розробці адаптивної маркетингової стратегії можна використовувати різні методи, зокрема: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, ABC-аналіз, матрицю ADL, матрицю McKinsey, матрицю Ансоффа, матрицю Аакера, матричні методи позиціонування продукції, методи оцінки конкурентоспроможності продукції, методи опитування; методи експертних оцінок та ін.

Реалізація адаптивної стратегії маркетингу передбачає формування інструментів (комплекс маркетингу, модель 4P), за допомогою яких можна здійснювати вплив на попит існуючих та потенційних споживачів для досягнення поставлених кількісних цілей організації. Актуальною проблемою для менеджерів організації є адаптація комплексу маркетингу до змін зовнішнього середовища, обґрунтоване використання кожної складової цього інструменту та досягнення ефекту синергії [12].

Сучасний підхід до розробки комплексу маркетингу передбачає урахування як позицію виробника, який просуває свій товар, так і позицію споживача, який за допомогою зворотного зв'язку доводить до виробника інформацію стосовно ступеня задоволення своїх потреб. Тому для прийняття зважених управлінських рішень керівництвом організації аналізуються не лише інструменти 4P, але й можлива реакція на ці інструменти з боку споживачів – 4C (рис. 1.3) [12, 13].

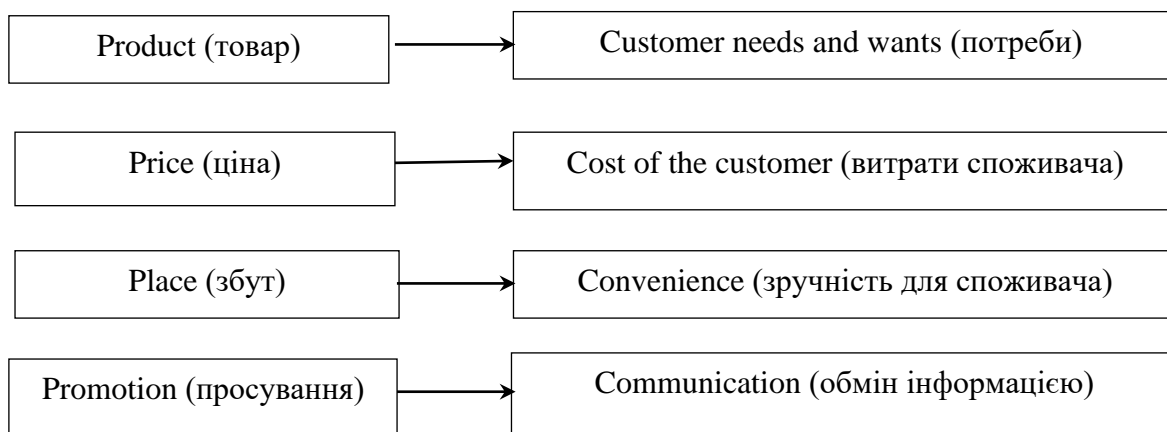


Рисунок 1.3 – Взаємодія моделей 4 P та 4C [12, 13].

Отже, поєднання класичного трактування комплексу маркетингу з позиції виробника (модель 4P) і сучасного з позицій споживачів (4C) є ефективним інструментом адаптивного маркетингу на галузевих ринках.

Ефективний комплекс маркетингу представляє таку комбінацію його інструментів, яка забезпечує досягнення поставлених цілей при раціональних витратах. Вагомість кожного окремого інструмента залежить від таких факторів: галузь, конкуренція, характеристика споживачів, вид продукції, етап життєвого циклу тощо.

В сучасних умовах, коли ринок насичений типовою продукцією в різних цінових сегментах, підприємства приділяють значну увагу формуванню каналів збуту та комунікації зі споживачами. Маркетингові збутові канали та канали комунікації пов'язують підприємство безпосередньо зі споживачами продукції у зовнішньому середовищі, допомагають сформувати лояльне ставлення до підприємства та його продукції, налагодити тривалі відносини між підприємством та споживачами [12].

Отже, необхідною умовою успіху підприємства в умовах жорсткої конкуренції є комплексний підхід до здійснення маркетингової діяльності. Швидка зміна факторів зовнішнього середовища вимагає узгодження програми маркетингу з діяльністю всіх функціональних підрозділів підприємства для досягнення поставлених цілей.

1.3 Ситуаційне управління логістичною діяльністю підприємства суб'єкта ЗЕД

Ефективність діяльності підприємств харчової галузі обумовлена не тільки якістю продуктів харчування, економічністю виробництва, але й ефективним управлінням логістикою, де для прийняття рішень необхідні швидкість та гнучкість.

Особливостями стратегічного планування логістики підприємств харчової галузі є: по-перше, мотивація розвитку творчої діяльності персоналу з логістики

щодо встановлення постійних взаємовигідних зв'язків з постачальниками сировими та комплектуючих, посередниками та кінцевими споживачами, що є основою конкурентних переваг підприємства; по-друге, швидке реагування менеджменту підприємства на виникнення зовнішніх та інших непередбачуваних ситуації, завдяки чому стає можливим гнучке функціонування підприємства на ринку за рахунок прийняття оперативних управлінських рішень [14].

Ситуаційний аналіз є одним з базових етапів стратегічного планування логістики (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Стратегічне планування логістикою на підприємстві харчової галузі [14]

В основу стратегічного планування логістики на підприємствах харчової галузі покладено аналіз перспектив подальшого розвитку системи логістичного управління з оцінкою зовнішніх умов її функціонування. Важливим елементом цього аналізу є ретельне дослідження зовнішнього середовища підприємства з урахуванням перспектив створення конкурентних переваг, в результаті чого формуються стратегічні цілі логістики, також розробляються і впроваджуються заходи їх досягнення [14,15].

Удосконалення управління логістичною діяльністю харчового підприємства вимагає використання ситуаційного підходу для підвищення ефективності управління логістичними операціями з урахуванням специфіки галузі (створення сезонних запасів, дотримання температурних умов зберігання сировини і готової продукції; дотримання і контроль безпечності та якості сировини продуктів; обмежені терміни придатності значної кількості продукції та ін.).

Так, наприклад, управління елементами логістичного процесу виробника кави здійснюється на різних рівнях функціональної логістики: закупівельної логістики (пошук постачальників зеленої кави в зернах, пакувальних матеріалів; укладання контрактів на поставку тощо); логістики запасів (зберігання сировини та пакувальних матеріалів, визначення оптимальних розмірів та інтервалів замовлення); виробничої логістики (планування обсягів виробництва кави відповідно до попиту на неї; оптимізація процесу обсмажування кави); розподільчої логістики (доставка готової продукції в потрібній кількості замовникам, залучення нових клієнтів тощо) [16].

Ситуаційне управління в логістичній системі компанії, яка займається виробництвом харчової продукції, полягає у прийнятті правильних управлінських рішень при виникненні проблемних ситуацій, які можуть бути зумовлені впливом як зовнішніх (політичних, економічних, природно-екологічних факторів), так і внутрішніх факторів (відсутність необхідного виробничого обладнання, висококваліфікованих робітників тощо). Отже, метою

ситуаційного управління в логістиці підприємств харчової галузі є запобігання впливу зовнішніх чинників на виробничу та збутову діяльність.

Оскільки функціонування логістичної системи підприємства пов'язано з нестабільністю зовнішнього середовища та впливом випадкових чинників, то через це підвищується роль оперативного управління логістичними потоками для вирішення проблемних ситуацій. Одним з можливих способів управління логістикою є ідентифікація проблемних ситуацій та у залежності від виявленої проблеми прийняття та реалізація відповідних управлінських рішень. Завдяки сучасним інформаційним технологіям виявлення наслідків дії зовнішніх факторів та прийняття відповідних рішень вимагає незначних витрат часу [15].

Впровадження спеціалізованих інформаційних систем ідентифікації проблемних ситуацій в логістичній діяльності підприємств вимагає значних витрат на стадії їх утворення, проте надалі функціонування цих систем забезпечується мінімальними ресурсами. Значні ресурсні витрати необхідні в процесі розробки і побудови такої системи: дослідження різних варіантів можливих ситуацій; їх аналіз; розробка алгоритмів розпізнавання; вибір варіантів управлінських рішень. Проте витрати на створення спеціалізованих систем визначення проблемних ситуацій окупаються в стислі терміни за рахунок економії різноманітних ресурсів при їх багаторазовому застосуванні на підприємствах харчової галузі.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ЗЕД ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Для забезпечення міцних ринкових позицій в умовах жорсткої конкуренції підприємство повинно виконувати належний управлінський аналіз, який допомагає визначити його конкурентоспроможність, фінансову стабільність, платоспроможність та ефективне використання фінансових ресурсів і капіталу.

Один з аспектів управлінського аналізу полягає у оцінці та економічній діагностиці підприємства на основі публічної фінансової звітності, аналізу прибутку і рентабельності.

Цей метод оцінювання і прогнозування фінансового стану підприємства є основою для прийняття управлінських рішень щодо ресурсного управління підприємством.

ПРАТ "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА" зареєстрована 05.08.1993 за юридичною адресою Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул.Стуса Василя, будинок 6. Керівником організації є Хайдакін Олег Ігорович. Розмір статутного капіталу складає 1 022 432 914,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 17.05.2023 стан організації - Не перебуває в процесі припинення[12].

На дату 17.05.2023 у Приватного акціонерного товариства "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА" основний вид економічної діяльності 11.05 Виробництво пива.

До складу ПрАТ «Карлсберг Україна» входять заводи в м. Запоріжжя, м. Києві та м. Львові. В Компанії працює більше 1400 чоловік. В портфель Компанії в Україні входять пиво та безалкогольні напої таких торгових марок, як «Львівське», Robert Doms, Балтика, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664,

«Арсенал», «Жигулівське Запорізького розливу», «Хмільне», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Garage, Warsteiner, Grimbergen та інші.

За підсумками 2023 року частка ринку компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» склала 30,92% в натуральних одиницях за даними компанії Nielsen.

Лідерами продажів у портфелі Групи за 2023 рік є продукція під ТМ «Львівське», Балтика та S&R Garage. Сидр Somersby та «Квас Тарас» продовжують займати лідерські позиції в своїх продуктових категоріях.

ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до списку найбільших платників податків України за даними рейтингу ДФС України 2023 року. За 2023 рік Компанія сплатила 2 983 млн. грн. до бюджетів всіх рівнів країни у вигляді податків і зборів. Всього Група сплатила в бюджет нашої країни 2 984.млн. грн.

Органи корпоративного управління ПрАТ «Карлсберг Україна»:

1. Загальні збори акціонерів – вищий орган Товариства;
2. Наглядова рада – орган, що здійснює захист прав акціонерів, контролює та регулює діяльність виконавчого органу;
3. Генеральний директор – виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства.

Для забезпечення належного рівня корпоративного управління на ПрАТ «Карлсберг Україна» забезпечується чіткий та раціональний розподіл повноважень між органами управління товариством, оцінка діяльності кожного органу залежить від результатів діяльності товариства в цілому. Для моніторингу належного виконання всіма органами своїх функцій в товаристві в наявності чітка система підзвіту та контролю.

В 2023 році згідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення корпоративного рівня управління в акціонерних товариствах №1983-VIII від 23.03.2022 компанія Baltic Beverages Invest AB (Швеція), яка на дату набрання чинності вищезазначеним Законом, володіла домінуючим пакетом акцій (98,77%), скористалася своїм правом примусового викупу акцій Групи у всіх міноритарних акціонерів та здійснила примусовий викуп відповідно до норм чинного законодавства України, в

результаті якого компанія Baltic Beverages Invest AB (Швеція) стала власником 100% акцій Групи[11].

На 31 грудня 2023 р. та на 31 грудня 2022 р. акціонери й відповідно їх частки в капіталі представлені таким чином:

Таблиця 2.1 Динаміка розподілу акцій Групи, 2022-2023 рр.

	31 грудня 2023 р.		31 грудня 2022 р.	
	Частка	Кількість акцій	Частка	Кількість акцій
Baltic Beverages Invest AB, Швеція	100%	1 022 432 914	98,77%	1 009 849 964
Інші юридичні та фізичні особи	-	-	1,23%	12 582 950
Всього	100,00%	1 022 432 914	100,00%	1 022 432 914

Таблиця 2.2 - Горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства «Карлсберг Україна», дані за 2023р.

Актив	початок року	кінець року	Абс. відхилення	Темп приросту, %	Питома вага поч.р	Питома вага к.р	Відхилення
Нематеріальні активи залишкова вартість	23188	25945	2757	11,9%	0,5%	0,5%	-0,01%
Основні засоби залишкова вартість	1635130	1515285	119845	-7,3%	35,4%	28,6%	-6,75%
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	7370	7370			0,1%	0,14%
<i>Усього за розділом I</i>	1658318	1548600	109718	-6,6%	35,9%	29,2%	-6,63%
Виробничі запаси	138276	158626	20350	14,7%	3,0%	3,0%	0,00%
Незавершене виробництво	20019	19045	-974	-4,9%	0,4%	0,4%	-0,07%
чиста реалізаційна вартість	459208	448324	-10884	-2,4%	9,9%	8,5%	-1,47%
Дебіторська заборгованість за розрахунками	30653	25063	-5590	-18,2%	0,7%	0,5%	-0,19%
з бюджетом	93757	40915	-52842	-56,4%	2,0%	0,8%	-1,26%
з нарахованих доходів	10269	13785	3516	34,2%	0,2%	0,3%	0,04%
Інша поточна дебіторська заборгованість	39840	42463	2623	6,6%	0,9%	0,8%	-0,06%
Грошові кошти та їх еквіваленти	2174306	3000889	826583	38,0%	47,0%	56,6%	9,63%
<i>Усього за розділом II</i>	2966328	3749110	782782	26,4%	64,1%	70,8%	6,63%
III. Витрати майбутніх періодів	3531	3851	320	9,1%	0,1%	0,1%	0,00%
Баланс	4624646	5297710	673064	14,6%	100,0%	100,0%	

Таблиця 2.3 - Горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства «Карлсберг Україна», дані за 2022 р.

Актив	початок року	кінець року	Абс. відхилення	Темп приросту, %	Питома вага поч.р	Питома вага к.р	Відхилення
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи							
залишкова вартість	25945	27714	1769	6,8%	0,5%	0,6%	0,16%
Основні засоби							
залишкова вартість	1515285	1920744	405459	26,8%	28,6%	44,8%	16,19%
Довгострокова дебіторська заборгованість	7370	2098	-5272			0,0%	0,05%
<i>Усього за розділом I</i>	1548600	1950556	401956	26,0%	29,2%	45,5%	16,25%
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	158626	134969	-23657	-14,9%	3,0%	3,1%	0,15%
Незавершене виробництво	19045	32737	13692	71,9%	0,4%	0,8%	0,40%
Векселі одержані	0	0	0				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги							
чиста реалізаційна вартість	448324	487714	39390	8,8%	8,5%	11,4%	2,91%
Дебіторська заборгованість за розрахунками	25063	29474	4411	17,6%	0,5%	0,7%	0,21%
з бюджетом	40915	17050	-23865	-58,3%	0,8%	0,4%	-0,37%
з нарахованих доходів	13785	3252	-10533	-76,4%	0,3%	0,1%	-0,18%
із внутрішніх розрахунків	0	0	0				
Інша поточна дебіторська заборгованість	42463	1527	-40936	-96,4%	0,8%	0,0%	-0,77%
Грошові кошти та їх еквіваленти	3000889	1631139	-1369750	-45,6%	56,6%	38,0%	18,61%
в національній валюті	нема даних	нема даних					
в іноземній валюті	нема даних	нема даних					
<i>Усього за розділом II</i>	3749110	2337862	-1411248	-37,6%	70,8%	54,5%	16,25%
III. Витрати майбутніх періодів	3851	4001	150	3,9%	0,1%	0,1%	0,02%
Баланс	5297710	4288418	-1009292	-19,1%	100,0%	100,0%	

Збільшення оборотних активів компанії протягом 2023 року може свідчити про зростання активності компанії і збільшення обсягів її операцій. Зменшення оборотних активів у 2022 році може свідчити про скорочення діяльності компанії і зменшення її обсягів операцій. У рамках здійснення стратегічного аналізу компанії можна сказати, що збільшення оборотних активів у 2023 році може бути позитивним сигналом, оскільки воно свідчить про зростання бізнесу і здатність компанії задовольняти потреби клієнтів. Однак, зменшення оборотних активів у 2022 році може вказувати на проблеми в операційній діяльності, можливі проблеми зі збутом або недостатню ліквідність компанії. Це також може вказувати на необхідність подальшого дослідження та аналізу причин змін оборотних активів для прийняття відповідних стратегічних рішень. Наприклад, компанія може розглядати можливості зменшення запасів або оптимізації управління поточними активами з метою поліпшення своєї фінансової позиції та ефективності.

Порівнюючи питому вагу необоротних активів між 2023 та 2022 роками, можна зробити висновок, що їх частка значно збільшилась. Це означає, що компанія зробила більші інвестиції в необоротні активи, такі як майно, обладнання або нерухомість. Це може свідчити про розвиток або модернізацію підприємства, або про його стратегічні зміни в напрямку збільшення довгострокових активів.

Розглядаючи питому вагу необоротних та оборотних активів у відношенні один до одного у 2023-2022 рр., можна помітити зміни у структурі активів компанії. У 2023 році оборотні активи мали перевагу з питомою вагою 70,8%, тоді як необоротні активи становили лише 29,2%. Проте, в 2022 році ця рівновага змінилась, і питома вага необоротних активів зросла до 45,5%, водночас питома вага оборотних активів зменшилась до 54,5%. Це може свідчити про зміну стратегії компанії, зосередження на розвитку довгострокових активів та збільшення їх значущості у порівнянні з короткостроковими активами.

Важливим аспектом здійснення фінансово-економічного аналізу підприємства є проведення оцінки майнового стану підприємства (табл. 2.1.1.3). Вартим уваги показником є коефіцієнт зносу основних засобів, який можна розрахувати як відношення суми зносу до їхньої первісної вартості, помножену на сто, тобто

$$K_{ЗН} = \frac{ЗН}{ОФ_n} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де $K_{ЗН}$ – коефіцієнт зносу основних засобів;

$ЗН$ – сума зносу основних засобів;

$ОФ_n$ – первісна вартість основних засобів.

Також для аналізу технічного стану основних виробничих засобів розраховується коефіцієнт оновлення основних засобів. Він є відношенням первісної вартості основних засобів, які поступили за звітний період, до первісної вартості основних засобів, що є на балансі підприємства на кінець звітного періоду, помноженим на сто

$$K_{ОНОВ} = \frac{ОФ_{ВВ}}{ОФ_k} \times 100\%, \quad (2.2)$$

де $K_{пр}$ – коефіцієнт придатності основних засобів;

$ОФ_{ВВ}$ – первісна вартість основних засобів, які поступили за звітний період;

$ОФ_k$ – первісна вартість основних засобів, що є на балансі підприємства на кінець звітного періоду.

Однозначно вартий використання коефіцієнт вибуття основних засобів, який показує, яка частина основних засобів вибула за звітний період.

Цей коефіцієнт розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, які вибули за звітний період, до первісної вартості основних засобів, що є на балансі підприємства на початок звітного періоду, помножену на сто

$$K_{\text{виб}} = \frac{OF_{\text{виб}}}{OF_{\text{п}}} \times 100\%, \quad (2.3)$$

де $K_{\text{виб}}$ – коефіцієнт вибуття основних засобів;

$OF_{\text{виб}}$ – первісна вартість основних засобів, які вибули за звітний період;

$OF_{\text{п}}$ - первісна вартість основних засобів.

Таблиця 2.4 - Аналіз майнового стану підприємства «Карлсберг Україна» за 2023-2022 рр.

Показник	Норм. знач.	2023 р.	2022 р.		Абс. Відхилення
		початок 2023 р.	поч. 2022 р. (кін. 2023 р.)	кін. 2022 р.	
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	57,60%	61,53%	57,94%	-3,59%
Коефіцієнт оновлення	збільш.	45,88%	40,65%	282,04%	241,39%
Коефіцієнт вибуття	менш. ніж к-т 1.2	0,05%	0,05%	0,06%	0,01%

Аналіз ліквідності підприємства(табл. 2.5) дозволяє визначити можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання.

Таблиця 2.5 - Аналіз ліквідності підприємства «Карлсберг Україна» за 2023-2022 рр.

Показник	Норм. знач.	2023 р.	2022 р.	
		поч. 2023 р.	поч. 2022р. (кін. 2023 р.)	кін. 2022 р.
Коефіцієнт покриття	>1	4	1,83	2,37
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,27	1,09	1,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	збільш.	1,7	1,1	0,97
Чистий оборотний капітал (тис.грн.)	збільш.	1 765	1 158	822

Таблиця 2.6 - Аналіз платоспроможності підприємства «Карлсберг Україна» за 2023-2022 рр.

Показник	Норм. знач.	2023 р.	2022 р.		Абс. відхилення
		поч. 2023 р.	поч. 2022р. (кін. 2023 р.)	кін. 2022 р.	
Коеф. платоспроможності (автономії)	>0,5	0,74	0,52	0,65	+ 0,13
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш	0,34	0,91	0,54	- 0,37
Коеф. забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	1,39	0,42	0,49	- 0,07
Коеф. маневреності власного капіталу	збільш.	0,48	0,39	0,27	- 0,12

Таблиця 2.7 - Аналіз ділової активності підприємства «Карлсберг Україна» за 2023-2022 рр.

Показник	Норм. знач.	2023 р.	2022 р.		Абс. відхилення
		поч. 2023 р.	поч. 2022р. (кін. 2023 р.)	кін. 2022 р.	
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	1,01	0,95	1,15	+0,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	4,07	2,54	2,72	+0,18
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	6,02	7,61	10,3	+2,69
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	60	47	35	-12
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	88	142	132	-10
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	10,6	7,17	7,4	+0,23
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	1,21	1,31	1,4	+0,09
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш.	1,35	1,52	1,98	+0,46

Аналіз рентабельності підприємства(табл. 2.8) дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників:

- коефіцієнта рентабельності активів;
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнта рентабельності діяльності;
- коефіцієнта рентабельності продукції.

Таблиця 2.8 - Аналіз рентабельності підприємства «Карлсберг Україна» за 2023-2022 рр.

Показник	Норм. Знач	2023 р.	2022 р.	Відхилення
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	19%	21%	2%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	30%	36%	6%
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	18,5%	19,4%	0,9%
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	69%	73%	4%

Дані, які були вираховані, є засобами, що допоможуть зробити висновки про стан господарської діяльності підприємства «Карлсберг Україна».

На основі даних про майновий стан підприємства «Карлсберг Україна» можна зробити важливі висновки. Коефіцієнт зносу основних засобів на початок 2022 року становив 61,53%, що означає, що активи підприємства перетерпіли певні зміни та зазнали зносу протягом року. Проте, коефіцієнт зносу на кінець 2022 року знизився до 57,94%, що може свідчити про вжиті заходи з покращення та збереження стану основних засобів. У той же час,

підприємство активно здійснює оновлення своїх основних засобів, як це показує коефіцієнт оновлення. Коефіцієнт оновлення основних засобів на початок 2022 року склав 40,65%, але значно зріс на кінець року до 282,04%. Це свідчить про інтенсивні зусилля підприємства в заміні застарілих активів новими та сучасними. Коефіцієнт вибуття основних засобів на початок 2022 року дорівнює 0,05%, а на кінець року - 0,06%. Ці значення є незначними, вказуючи на стабільність активів підприємства. Незважаючи на невеликий рівень вибуття основних засобів, слід зазначити, що ці зміни можуть свідчити про наявність невдалих рішень на підприємстві. Збільшення коефіцієнта вибуття може сигналізувати про необхідність заміни застарілих активів або невдалих інвестиційних рішень. Отже, загальний аналіз майнового стану підприємства, враховуючи коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття основних засобів, показує, що підприємство має певний рівень зносу основних засобів, але активно займається модернізацією та оновленням своїх активів.

Аналіз майнової ліквідності підприємства. За отриманими даними, коефіцієнт покриття з часом зменшується, що може свідчити про зменшення фінансової стійкості підприємства протягом 2022 року. Варто проаналізувати причини цього зменшення та розглянути можливі наслідки для підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зменшується, що може вказувати на зменшення здатності підприємства виконати свої поточні зобов'язання шляхом використання найбільш ліквідних активів. Це також може становити загрозу для його фінансової стійкості і функціонування, спричиняючи втрати можливостей розвитку, платіжні ризики, зниження довіри (репутаційні ризики). Коефіцієнт абсолютної ліквідності так само є спадним, вказуючи на те, що можливість підприємства виконати свої поточні зобов'язання за допомогою грошових коштів стає більш складною для реалізації. Це може призвести до затримок у сплаті постачальникам, непогашення кредитів, неспроможності виконати платежі заробітної плати та інших платежів, що може погіршити відносини з кредиторами та спричинити штрафи та затримки; а також збільшити залежність від зовнішнього фінансування. Показники чистого оборотного капіталу йдуть на

спад, що може вказувати на скорочення доступних коштів для підтримки поточної діяльності підприємства та загрозу недостатності коштів для виконання поточних зобов'язань та ризику неплатоспроможності за умови, якщо скорочення доступних коштів буде тривати й надалі. Зменшення показників майнової ліквідності може бути пов'язане з інтенсивними зусиллями підприємства замінити застарілі активи новими та сучасними. При заміні активів, зазвичай залучаються додаткові фінансові ресурси, такі як кредити або залучення інвесторів, для придбання нового обладнання, технологій або інших активів.

Аналіз платоспроможності підприємства «Карлсберг Україна». Сума коефіцієнта автономії та коефіцієнта фінансування більша за 1 у всіх розглядаємих періодах, що може вказувати на використання підприємством додаткових джерел фінансування, які перевищують його власний капітал. Така ситуація може відображати високий рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, зокрема кредитів та позик, за умови, якщо сума коефіцієнтів значно більша за 1. Однак, у випадку, що розглядається в цій роботі, цей коефіцієнт не є таким, що значно перевищує 1, до того ж слід відзначити, що показник суми коефіцієнтів автономії та фінансування йде на спад, що свідчить про зменшення залежності від зовнішнього фінансування та покращення фінансового стану підприємства після здійснення заміни застарілих активів новими та сучасними. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, наскільки власний капітал покриває поточні зобов'язання. На початку 2023 року показник становив 1,39, що є позитивним сигналом. Проте, протягом року і особливо на початок 2022 року показник значно зменшився до 0,42, що вказує на недостатню забезпеченість власним капіталом поточних зобов'язань. На кінець 2022 року показник трохи зріс до 0,49, але залишається на низькому рівні. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами менше 1 вказує на те, що підприємство має менше власних оборотних засобів, ніж потрібно для покриття своїх поточних зобов'язань. Це може відображати недостатню ліквідність підприємства та його здатність виконувати свої

зобов'язання у встановлені терміни. Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу на початку 2023 року становило 0,48, що означає, що підприємство було здатне генерувати 48 копійок прибутку на кожен гривню власного капіталу. З часом показник зменшився до 0,39 на початку 2022 року і 0,27 на кінець 2022 року. Це може вказувати на зниження ефективності використання власного капіталу та зменшення рентабельності підприємства. За даними, отриманими з різних показників під час здійснення аналізу платоспроможності, можна зробити висновок про певну нестабільність та ризику в фінансовому стані підприємства.

Аналіз ділової активності підприємства «Карлсберг Україна» На початку 2023 року коефіцієнт оборотності активів склав 1,01, що означає, що підприємство змогло здійснити повний оборот активів один раз за рік. Проте, на початку 2022 року та в кінці 2022 року коефіцієнти оборотності активів знизилися до 0,95 та 1,15 відповідно. Це свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства у зв'язку з певними змінами в його діловій діяльності. Динаміка коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості може свідчити про затримки у погашенні зобов'язань перед кредиторами або збільшення кредиторської заборгованості підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2023 році становив 6,02, що вказує на те, що підприємство змогло реалізувати свою дебіторську заборгованість 6 разів протягом року та зріс до 10,3 у кінці 2022. Зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості може свідчити про ефективне управління кредитними умовами, зменшення кількості невиплачених рахунків. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів в 2023 році склав 10,6, що свідчить про високу швидкість обігу матеріальних запасів. У 2022 році цей показник зменшився до 7,17 на початку року та 7,4 в кінці року. Це може означати затримки у процесі закупівлі або менш активне використання матеріальних запасів. Фондовіддача на початку 2023 року становила 1,21, що вказує на те, що основні засоби підприємства змогли здійснити повний оборот один раз за рік. У 2022 році цей показник збільшився до 1,31 на початку року та 1,4 в кінці року. Зростання

фондовіддачі може свідчити про покращення ефективності використання основних активів компанії. Основні причини зростання коефіцієнта оборотності основних засобів можуть включати покращення технологій та процесів виробництва, модернізацію та покращення якості активів та ефективне планування та управління ресурсами. Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2023 році склав 1,35. У 2022 році цей показник зріс до 1,52 на початку року та 1,98 в кінці року. Зростання коефіцієнта оборотності власного капіталу свідчить про покращення ефективності використання власних ресурсів та залучення капіталу компанією. Отримана динаміка вказує на те, що компанія доволі успішно генерує доходи від свого власного капіталу.

Аналіз рентабельності підприємства «Карлсберг Україна». Коефіцієнт рентабельності активів зріс на 2%, досягнувши 21% у 2022 році. Це свідчить про покращення ефективності використання активів підприємства. Зростання цього коефіцієнта означає, що підприємство здатне генерувати більше прибутку на кожну одиницю активу. Це може бути результатом покращення управління активами, збільшення продуктивності або ефективнішого використання ресурсів. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс на 6%, досягнувши відмітки в 36% у 2022 році. Це свідчить про покращення ефективності використання власного капіталу підприємства. Зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу свідчить про здатність підприємства генерувати більший прибуток для власників на кожну одиницю вкладеного капіталу. Це може бути результатом ефективного фінансового управління, збільшення рентабельності операцій або зниження фінансових витрат. Коефіцієнт рентабельності діяльності зріс на 0,9%, досягнувши 19,4% у 2022 році. Це свідчить про незначне покращення ефективності діяльності підприємства. Зростання коефіцієнта рентабельності діяльності означає, що підприємство збільшило ефективність управління операційними витратами і доходами. Це може бути результатом покращення процесів виробництва, оптимізації витрат або збільшення прибутковості продукції. Коефіцієнт рентабельності продукції виріс на 4%, досягнувши 73% у 2022 році. Це свідчить

про покращення рентабельності самої продукції підприємства. Зростання коефіцієнта рентабельності продукції означає, що підприємство збільшило ефективність виробництва та продажу своєї продукції. Це може бути результатом покращення технологічних процесів, зниження виробничих витрат або збільшення ціни продажу.

Аналіз рентабельності підприємства «Карлсберг Україна» на основі отриманих даних показує загальне покращення ефективності підприємства протягом розглянутого періоду. Зростання коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу, діяльності та продукції свідчить про позитивну динаміку підприємства.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони(strengths)	Слабкі сторони(weaknesses)
довготривале перебування компанії на ринку; оновлене та якісне виробниче обладнання; широкий асортимент продукції; налагоджена система збуту; високий рівень контролю якості; іноземний капітал; залученість до екологічних програм; значна частка ринку(30%);	висока залежність від постачальників сировини; сезонний характер рівню продажу продукції; невелика кількість пива темних сортів;
Зовнішнє середовище	
Можливості(opportunities)	Загрози(threats)
використання social media marketing для рекламування продукції; новітня упаковка для споживачів нового покоління; наявність заходів, пов'язаних зі спонсорською діяльністю; програми фінансової або іншої видів допомог Збройним Силам України;	ризики руйнування майна компанії, пов'язані з війною РФ проти України; посилення маркетингу у конкурентів; нестабільність курсу валют; зростання рівня попиту на крафтове пиво; законодавче регулювання (нові митні бар'єри та законодавчі акти); підвищення вимог ринку до якості пива;

Таблиця 2.10 - Матриця SWOT для ПрАТ «Карлсберг Україна»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Виготовляти нову продукцію за допомогою наявних інноваційних технологій; - збільшувати обсяг виробництва та розширювати асортимент, тим самим зменшити кількість конкурентів на ринку; - використати SMM для більш ефективного проведення зборів на потреби українських військових; 	<ul style="list-style-type: none"> - Використовувати високотехнологічне та ресурсозберігаюче обладнання, що стане конкурентною перевагою підприємства; - за рахунок команди професіоналів-СЕО підприємство може підсилювати свої позиції у дорожчих сегментах пива, опановувати та закріплюватись у сегментах крафтового та безалкогольного пива;
	Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Для зменшення сезонного варіації попиту, можна використовувати акції в кварталах з меншим попитом, що дозволить отримати перевагу порівняно з іншими продуктами; - шляхом розширення асортименту торгових марок і брендів, підприємство може випустити нову продукцію, що дозволить уникнути скорочення цільової аудиторії; 	<ul style="list-style-type: none"> - Застосовувати стратегію, яка полягає в створенні асортименту продукції, доступної за ціною для різних сегментів споживачів, що приверне їхню увагу.

2.2 Організаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві «Карлсберг Україна»

Організація процесу стратегічного аналізу на підприємстві "Карлсберг Україна" включає декілька ключових етапів.

Визначення мети і цілей: Першим кроком є визначення мети і цілей стратегічного аналізу. Це може включати встановлення основних питань, які потрібно вирішити, і визначення того, які аспекти діяльності підприємства потребують оцінки та аналізу. Група впроваджує на українському та молдавському ринках глобальну стратегію під назвою «SAIL'22». Група орієнтується на попит споживача, який динамічно змінюється, а також на

основні ринкові тренди, виступаючи провідним інноватором в галузі та вибудовуючи портфель основних пивних брендів, крафту та спеціалітетів, а також активно формуючи і розвиваючи напрямок безалкогольного пива та напоїв.

Збір даних: другим етапом є збір відповідних даних, які необхідні для проведення стратегічного аналізу. Це можуть бути дані про ринок, конкурентну ситуацію, споживчі тенденції, фінансову та операційну продуктивність, технологічний ландшафт тощо. Збір даних може включати як внутрішні джерела, так і зовнішні джерела, такі як дослідження ринку, статистика, індустріальні звіти тощо.

Аналіз даних: Після збору даних проводиться їх аналіз. Цей етап включає оцінку та інтерпретацію зібраних даних для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, конкурентних переваг і проблем, з якими стикається організація. Аналіз може використовувати різні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз конкурентної ситуації тощо. Частина розрахунків ПрАТ «Карлсберг Україна» засновані на даних, що містяться в звітах Nielsen з аудиту роздрібної торгівлі в категорії пива.

Визначення стратегічних напрямків: На основі аналізу даних розробляються стратегічні напрямки для підприємства. Це включає визначення основних пріоритетів, цілей і стратегій, які допоможуть організації досягти конкурентних переваг і досягти мети. Місія глобальної стратегії «SAIL'22» полягає в тому, щоб досягти статусу найбільш успішної, найбільш професійної та найбільш привабливої пивоварної компанії на кожному з ринків, де оперує Група. Стратегія «SAIL'22» зосереджена на таких ключових пріоритетах як «Зміцнення основних брендів», «Стійке зростання» та «Створення культури переможців». Також в межах цієї глобальної стратегії використовуються стратегія фокусування, стратегія упровадження новітніх технологій автоматичного управління, стратегія глибокого проникнення

Впровадження стратегії: Після визначення стратегічних напрямків настає етап впровадження стратегії. Це включає розробку планів дій,

призначення відповідальних осіб, розподіл ресурсів та виконання стратегічних ініціатив. Стратегія розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» проходить на основі корпоративної соціальної відповідальності. Для найпопулярніших брендів, зокрема "Квас Тарас", створено окремий веб-сайт, де підкреслюються унікальний рецепт виготовлення квасу та його особливі властивості, включаючи позитивний вплив на здоров'я. На сайті також надаються рецепти приготування страв з використанням квасу. Таким чином, "Карлсберг Україна" застосовує стратегію глибокого проникнення на ринок в даному сегменті, де зосереджується на розвитку своїх брендів та створенні унікального іміджу для кожного продукту. В рамках стратегії упровадження новітніх технологій автоматичного управління відбувається реструктуризація виробничих потужностей, яка передбачає перерозподіл ресурсів між Запорізьким і Львівським заводами. Це рішення базується на більш низькій вартості енергоносіїв і сировини, а також інших факторах. Стратегія фокусування проявляє себе у тому, що компанія виокремила для себе цільовий ринковий сегмент, а саме сегмент молоді, і, як наслідок, це проявляється у відповідному позиціонуванні бренду «Tuborg».

2.3 Ефективність реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії «Карлсберг Україна» та напрямки її вдосконалення

Експерти компанії займаються сталим розвитком і реалізацією стратегії сталого розвитку «ЦІЛЬ 4 НУЛІ: разом заради майбутнього», що входить в рамки стратегії «SAIL'22»: НУЛІ викидів вуглецю, НУЛІ втрат води, НУЛІ безвідповідального споживання, НУЛІ нещасних випадків, яка діє в компанії з 2022 року[4].

Члени компанії «Карлсберг Україна» на 40% проти 2015 року скоротили викиди вуглекислого газу на гектолітр пива пивоварними заводами і досягли значного прогресу в скороченні емісії на продану одиницю пива.

Також був досягнутий значний прогрес у зниженні втрат води до нуля. Витрати води на гектолітр пива зменшилися на 21%, а також було досягнуте нульове безвідповідальне споживання. Обсяг безалкогольного пива у 2021 році збільшився на 114% порівняно з 2015 роком.

Успіхи в досягненні цілі НУЛЬ нещасних випадків є меншими, порівняно з попередніми категоріями через загибель двох людей у 2021 році та зростання рівня нещасних випадків на виробництві. Задля запобігання таких трагедій, запроваджується нова інформаційна кампанія з дотримання корпоративного зведення правил техніки безпеки Life Saving Rules та викорінення небезпечної поведінки.

Із 2023 року в «Карлсберг Україна» діє програма «Живемо за нашим компасом». Це частина глобальної стратегії SAIL'22. Її мета — створити культуру переможців. Програма визначає загальні правила етичної поведінки, які стосуються усіх працівників компанії. Згідно з положеннями Колективного договору, працівники, які стають батьками, мають можливість отримати компенсацію в розмірі 14000 гривень від компанії на покриття витрат, пов'язаних з доглядом за дитиною. Крім цього, кожен співробітник може оформити медичне страхування за рахунок компанії для себе, а також за пільговими тарифами для своїх дітей, чоловіка або дружини. Додатково, діти співробітників, які вступають до профспілки, можуть користуватися можливістю відпочивати в літніх таборах з повною або частковою оплатою путівки від компанії.

Щокварталу комітет «Together toward zero» публікує підсумки за всіма напрямками стратегії Together Toward Zero. Відповідно до тесту самооцінки, розробленого Групою, у 2020 році Україна набрала 64% зі 100 можливих у реалізації стратегії зі сталого розвитку. Новостворена Together Toward Zero структура працює над системним втіленням стратегії зі сталого розвитку, а також над покращенням показників України у груповому рейтингу[5].

Для подальшого вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності «Карлсберг Україна» можуть бути розглянуті декілька різних напрямів.

Розширення збору та аналізу даних є ключовим та фундаментальним елементом. Компанія може збільшити обсяг і розмаїття зібраних даних з різних джерел, таких як ринкові дослідження, клієнтські відгуки, демографічні дані тощо. Це дозволить отримати більш повну картину про ринок, споживачів, конкурентів та інші фактори, що впливають на стратегічне планування.

Також важливим напрямом є вдосконалення методів аналізу конкурентного середовища. Підприємство має більш детально вивчити своїх конкурентів, їх стратегії, сильні та слабкі сторони. Використання інструментів, таких як аналіз портфеля продуктів, SWOT-аналіз, аналіз П'яти сил Портера та інших моделей, допоможе зрозуміти конкурентну позицію підприємства та визначити оптимальні стратегічні кроки.

Запровадження моніторингу технологічних змін також відіграє важливу роль. Підприємство повинно бути уважним до нових технологій та інновацій в галузі виробництва пива. Моніторинг ринкових тенденцій та технологічних змін допоможе виявити нові можливості для вдосконалення виробничих процесів, покращення якості продукції та зниження витрат. Підприємство може визначити конкретні метрики та ініціативи, спрямовані на зниження впливу виробництва пива на навколишнє середовище. Наприклад, зменшення споживання води, енергозбереження, використання екологічно чистих матеріалів та упаковки тощо.

Також, підприємство може скористатися послугами зовнішніх експертів та консультантів зі стратегічного управління. Це дозволить отримати об'єктивну оцінку стану підприємства, ідентифікувати можливості для вдосконалення та розробити ефективні стратегії розвитку.

Ці напрями спрямовані на постійне вдосконалення стратегічного аналізу та допоможуть підприємству досягти більш стійкої конкурентної позиції на ринку та досягнути успіху у своїй галузі.

Однак, враховуючи суттєвий характер проблематики безпеки, ключовий напрям для вдосконалення стратегічного аналізу підприємства "Карлсберг Україна" повинен бути спрямований на розробку та впровадження ефективних

заходів з підвищення безпеки на робочому місці, навчання персоналу правилам техніки безпеки та викорінення небезпечної поведінки. Одним з найбільш ефективних методів впровадження заходів з підвищення безпеки на робочому місці, який до того ж можна інтегрувати у вже існуючу безпекову інформаційну кампанію, є мобільні додатки та платформи. Деякі компанії створюють спеціальні мобільні додатки та платформи, які надають доступ до інформації про безпеку, навчальних матеріалів та спеціалізованих інструментів. Це дозволяє працівникам отримувати актуальну інформацію та знання про безпеку прямо на робочому місці. ПрАТ «Карлсберг Україна» слід розробити додаток, що буде ефективно керувати безпековими процедурами, надавати різноманітні функції та інструменти для допомоги підприємству у керуванні безпекою та забезпеченні безпекових стандартів.

Додаток має контролювати різні показники безпеки на робочому місці, такі як рівень шуму, вібрації, температури та інші фактори, що можуть впливати на безпеку працівників; збирати та обробляти дані про безпеку, що дозволило б компанії отримувати важливу інформацію та аналізувати її для виявлення потенційних проблем та покращення безпекових процедур. Також застосунок має надавати доступ до навчальних матеріалів та посібників з техніки безпеки, які допомагають підприємствам навчати свій персонал правилам безпеки, процедурам та навичкам, необхідним для забезпечення безпеки на робочому місці. Важливим є аспект сповіщення та попередження: додаток має надсилати сповіщення та попередження про потенційні небезпеки або порушення безпекових стандартів, що дозволяє оперативно реагувати на ситуації та запобігати нещасним випадкам.

ВИСНОВКИ

В роботі було досліджено бізнес-процеси ПрАТ «Карлсберг Україна» вивчено організацію зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, запропоновано напрями її вдосконалення в сучасних умовах.

В умовах наслідків пандемії та активних бойових дій причиною виникнення кризового становища на багатьох українських підприємствах-імпортерах харчової продукції є не тільки зниження попиту через падіння платоспроможності покупців, але й низький рівень ситуаційного управління з боку менеджерів, який не відповідає вимогам ринка. Зовнішні показники кризи доповнюються також внутрішніми проблемами підприємства, що також свідчить про наявність кризових явищ: відсутність стратегічного планування, командний стиль управління з боку керівництва, конфліктні ситуації між менеджерами різних ланок; незадовільний морально-психологічний клімат у колективі, незадоволення співробітників рівнем оплати праці тощо.

Ситуаційний підхід до управління організацією є одним з основних підходів менеджменту, в основу якого покладено ідею, що ефективність різних методів управління визначається певною ситуацією, яка склалася в організації або на підприємстві. Отже, базовим поняттям ситуаційного управління є управлінська ситуація (у перекладі з латинської мови означає положення, обстановка, сукупність обставин), яка впливає на функціонування організації у конкретний період часу. Для досягнення успіху організацією/підприємством менеджер повинен вміти передбачати можливість появи різних виробничих ситуацій і бути готовим діяти відповідно до обставин.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ «Карлсберг Україна» та зіставивши переваги та недоліки з можливостями та загрозами за допомогою застосування SWOT-аналізу, сформовано основні напрями стратегічного розвитку підприємства та основні проблеми, на які слід звернути увагу. Так, перспективним напрямом вдосконалення стратегічного аналізу є

розробка та впровадження ефективних заходів з підвищення безпеки на робочому місці, навчання персоналу правилам техніки безпеки та викорінення небезпечної поведінки. Досягнути цього можна завдяки розробці спеціального мобільного додатку, який надає доступ до інформації про безпеку, навчальних матеріалів та спеціалізованих інструментів; вимоги до функціоналу та задач цього застосунку були перелічені та описані в рамках цієї курсової роботи.

На основі здійсненого фінансово-економічного аналізу «ПрАТ Карлсберг Україна», можна сказати, що підприємству важливо забезпечити достатній рівень ліквідності та ефективно управляти активами та зобов'язаннями, щоб забезпечити стабільну фінансову позицію підприємства, а також варто звернути увагу на баланс між заміною активів та забезпеченням поточної ліквідності. Підприємство повинно уважно планувати свої фінансові потоки, забезпечуючи достатню ліквідність для виконання поточних зобов'язань, навіть при заміні активів.

Загалом, стратегія розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна» зосереджена навколо концепції «ЦІЛЬ 4 НУЛІ: разом заради майбутнього», що має 4 основних цілі (НУЛЬ викидів вуглецю, НУЛЬ втрат води, НУЛЬ безвідповідального споживання, НУЛЬ нещасних випадків). Найменші успіхи компанія має на шляху до останньої цілі, саме тому в цій курсовій роботі це розглядається як одна з основних загроз слідування стратегії підприємства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор-Видавництво, 2023. – 378 с.
2. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / За ред. М.В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2022. - 198 с.
3. Демиденко С. Л., Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства.
4. Дія Бізнес, ESG для всіх: як бізнесу перейти на бік сталого розвитку. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/esg-dla-vsih-naviso-ta-ak-biznesu-perejti-na-bik-stalogo-rozvitku>
5. ЗВІТ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ CARLSBERG UKRAINE 2021 URL: <https://carlsbergukraine.com/media/53442/esg-report-2021-cu.pdf>
6. Змістовий модуль 1.3. «Середовище господарської організації». URL: <https://studfile.net/preview/7297126/>
7. К. Шпет, - SWOT-аналіз: Важливий інструмент для розробки бізнес-стратегій, 2023.
8. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів / М. Портер - "Альпіна Діджитал", 1998, 22 с.
9. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. - Конспект лекцій, Харків 2012
10. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
11. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА", Clarity Project URL: <https://clarity-project.info/smida/00377511?year=2022>

12. Сервіс перевірки контрагентів YouControl, ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00377511/

13. Шершньова З. Є. — Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

14. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Навч. Посібник. – К. – КНЕУ, 1999.

15. Chapter 6 – The External Environment’s Influence. URL: <https://pressbooks.bccampus.ca/fundamentalsbusiness/chapter/chapter-5-the-external-environments-influence/>

16. Difference Between Internal and External Environment. URL: <https://keydifferences.com/difference-between-internal-and-external-environment.html>

17. Internal and External Environment Factors of Organizational Environment. URL: <https://www.iedunote.com/organizational-environment-elements#3-internal-environment-of-organization>

18. Internal Environment. URL: <https://businessjargons.com/internal-environment.html>

19. Principles of Management: 8.5 The Internal Environment. URL: <https://openstax.org/books/principles-management/pages/8-5-the-internal-environment>

20. Principles of Management: Using SWOT for Strategic Analysis. URL: <https://openstax.org/books/principles-management/pages/8-2-using-swot-for-strategic-analysis>

21. Do Financial crises have lasting effects on trade? World Economic Outlook (WEO). Recovery, Risk, and Rebalancing. International Monetary Fund. 2010. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/pdf/c4.pdf#ae> (дата звернення 12.03.2024).

22. Easterby-Smith M., Thorpe R. & Jackson P. Management research (4th ed.). 2012. London : Sage. p. 17–22, 63, 230 (дата звернення 27.10.2023).

23. Jingjing Z. (2013), Ordering policies for a dual sourcing supply chain with disruption risks. URL : <http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/690/403> (дата звернення 13.09.2023).

24. Kim S. Essays in Economics of Social Security Disability Insurance and Health. The Ohio State University. 2013. URL : http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1365696633 (дата звернення 04.11.2023).

25. Kozachenko G. V. Enterprise economic security management conception. URL: <http://www.pan-ol.lublin.pl/wydawnictwa/TMot10a/Kozachenko.pdf> (дата звернення 15.10.2023).

26. Levitt T. The Globalization of Markets. Harvard Business Review. URL: <http://www.lapres.net/levit.pd> (дата звернення 21.11.2020).

27. Novak V. Scientific basis of management of transport companies interaction. 2016. № 1 (11). P. 31–36.

28. Novak V., New leadership competencies for future business leaders. International Scientific Journal of Universities and Leadership. 2016. № 2. P. 56–61.

29. O'Reilly T. Design patterns and business models for the next generation of software. 2013. URL: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> (дата звернення 07.11.2023).

30. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Підручник. - К: Центр навчальної літератури, 2014. - 580с.

31. Бовтрук Ю. А. Вступ до спеціальності "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності": навч. посібник / Міжрегіональна академія управління персоналом. - Київ. : МАУП, 2012. - 153с.

32. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. - Київ. : Знання, 2014. - 462с.

33. Дудчак В. І., Мартинюк О. В. Митна справа: Навч. посібник. - Київ. : КНЕУ, 2012. – 310 с.

34. Золотогоров В. Г. Борошномельна діяльність в Україні: [Навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів] – Київ. : ВД „Професіонал”, 2014. – 720 с.

35. Крилова Н. В. Міжнародна торгівля: навч. посіб. - Київ : Знання, 2013. - 365с.

36. Мельник Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції : моногр. / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - Київ. : КНТЕУ, 2013. - 395с.