

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Категорійний менеджмент транснаціональних корпорацій на
українському споживчому ринку»

Виконав : студентка 4 курсу, групи 6.0730-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Партика М. О.

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

Головань О. О.

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

Бікулов Д. Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

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

Партиці Марії Олександрівни

1. Тема роботи «Категорійний менеджмент транснаціональних корпорацій на українському споживчому ринку»

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

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 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 КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2. КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТНК CARLSBERG НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
7 таблиць
18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи бакалавра 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)

М. О. Партика
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О. О. Головань
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____

Т. М. Магомедова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 48 с., 18 рис., 7 табл., 36 джерел.

Предмет дослідження: стратегії категорійного менеджменту.

Об'єкт дослідження: ТНК Carlsberg.

Мета роботи – обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління товарними категоріями ТНК Carlsberg на українському ринку.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі бакалавра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, статистичні методи, матричні методи стратегічного управління.

Специфіка роботи полягає в аналізі сутності та завдань категорійного менеджменту; визначенні етапів формування стратегії товарної категорії; виділенні особливостей категорійного менеджменту ТНК; дослідженні стану та тенденцій розвитку ринку пива в Україні під час війни; визначенні трендів в категорії пиво у молодіжному сегменті; обґрунтуванні пропозицій щодо шляхів підвищення ефективності категорійного менеджменту для ТНК Carlsberg на українському ринку.

Для досягнення мети роботи проаналізовано сутність та завдання категорійного менеджменту; розглянуто етапи формування стратегії товарної категорії; надано аналіз альтернативним стратегіям для товарних категорій за допомогою матриці розвитку асортименту; визначено особливості категорійного менеджменту ТНК. В роботі проаналізовано результати господарської діяльності ТНК Carlsberg на світових ринках та в Україні; визначено загрози у зовнішньому середовищі для українських підприємств пивної галузі та сильні сторони Carlsberg Ukraine; досліджено стан та тенденції розвитку ринку пива в Україні під час війни; визначено тренди в категорії пиво у молодіжному сегменті. Приймаючи до уваги світові тренди та специфіку українського ринку пива, були зроблені пропозиції ТНК Carlsberg щодо шляхів підвищення ефективності категорійного менеджменту, зокрема запропоновано продовжувати розвивати категорію безалкогольного пива, розширюючи асортимент новими позиціями; розширити лінійку смаків у категорії квас, враховуючи уподобання молодіжного сегменту; освоїти виробництво нової категорії – напою комбуча.

**КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ТНК, ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ,
ТОВАРНІ СТРАТЕГІЇ, РИНОК ПИВА, СПОЖИВЧИЙ ПОПИТ, КОНКУРЕНТНІ
ПЕРЕВАГИ**

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 48 pp., 18 fig., 7 tables, 36 sources.

The subject of the research is category management strategies.

The object of the research is TNC Carlsberg.

The goal of the work is substantiation of ways to increase the efficiency of TNC Carlsberg product categories management on the Ukrainian market.

The methods of the research. The bachelor's thesis uses a set of general and special research methods, in particular: systematic approach, descriptive method, statistical methods, strategic management matrix methods.

The specifics of the work are the analysis of the essence and category management tasks; determining the stages of product category strategy formation; analysis of TNCs category management features; study of the state and trends in the beer market development in Ukraine during the war; determining trends in the beer category in the youth segment; substantiation of proposals on ways to improve the category management efficiency for TNC Carlsberg on the Ukrainian market.

To achieve the goal of the work, the essence and tasks of category management have been analyzed; the stages of product category strategy formation have been considered; an analysis of alternative strategies for product categories has been provided using the assortment development matrix; the features of TNCs category management have been defined. The paper examines the results of TNC Carlsberg economic activity on world markets and in Ukraine; threats in the external environment for Ukrainian beer industry enterprises and strengths of Carlsberg Ukraine have been determined; the state and development trends of the beer market in Ukraine during the war have been investigated; trends in the beer category in the youth segment have been determined. Taking into account global trends and the specifics of the Ukrainian beer market, proposals have been made for TNK Carlsberg to improve the category management efficiency, in particular, it has been suggested to continue the development of the non-alcoholic beer category by expanding the assortment with new items; to expand the range of flavors in the kvass category, taking into account the preferences of the youth segment; to master the production of a new category - kombucha.

CATEGORY MANAGEMENT, TNC, PRODUCT RANGE, PRODUCT STRATEGIES, BEER MARKET, CONSUMER DEMAND, COMPETITIVE ADVANTAGES

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	10
1.1 Сутність та завдання категорійного менеджменту.....	10
1.2 Формування стратегії товарної категорії.....	15
1.3 Особливості категорійного менеджменту ТНК.....	20
РОЗДІЛ 2 КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТНК CARLSBERG НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ.....	25
2.1 Аналіз результатів господарської діяльності ТНК Carlsberg у світі та в Україні.....	25
2.2 Дослідження стану та тенденцій розвитку ринку пива в Україні під час війни.....	29
2.3 Шляхи підвищення ефективності управління товарними категоріями ТНК Carlsberg.....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	44

ВСТУП

Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем конкуренції. Глобалізація світової економіки, індивідуалізація потреб споживачів, пропозиція різними виробниками схожих товарів – все це призводить до зменшення ефективності використання традиційних маркетингових технологій та цінових методів ведення конкурентної боротьби. В цих умовах підприємствам необхідно забезпечувати відповідність своїх товарів індивідуальним потребам споживачів.

Розробка і реалізація ефективної стратегії управління товарним асортиментом підприємства є одним з інструментів створення конкурентних переваг. Пріоритетними напрямками категорійного менеджменту є удосконалення існуючих та впровадження нових технологій управління, які враховують запити споживачів.

Для підприємств, які працюють на споживчому ринку, категорійний менеджмент є технологією, яка дає можливість ефективно задовольняти потреби споживачів, інтереси постачальників та мереж роздрібної торгівлі. Застосування категорійного менеджменту на підприємствах різних галузей дає можливість отримати певні переваги, зокрема: розробити конкурентні товарні стратегії, відповідно до яких відбуватиметься формування та управління товарним асортиментом; оптимізувати організаційну структуру підприємства, завдяки чому узгоджуються дії структурних підрозділів, які відповідають за управління товарним асортиментом; підвищити ефективності прийняття управлінських рішень завдяки оптимізації бізнес-процесів на підприємстві; підвищити рівень лояльності споживачів до компанії та збільшити кількість покупців завдяки тому, що структура товарних категорій мотивуватиме споживачів до збільшення кількості покупок; підвищити рентабельність кожної товарної категорії тощо.

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні створили серйозні виклики для підприємств різних галузей, особливо тих, які виробляють споживчі товари. Сьогодні ці підприємства працюють в умовах гострої конкуренції за цільові ринки, нових інформаційних та комунікаційних технологій, нових форм та каналів реалізації товарів тощо. Концепція категорійного менеджменту, будучи одним з найбільш ефективних підходів до управління товарним асортиментом у сфері промисловості та торгівлі, дає змогу оптимізувати бізнес-процеси від закупівлі до продажу товарів і створити необхідні умови забезпечення лояльності споживачів до підприємств.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра пов'язана з тим, що більшість наукових праць присвячена проблемам впровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі, проте проблема управління товарними категоріями на рівні компаній, зокрема ТНК, які виробляють споживчу продукцію, залишається недостатньо дослідженою.

Об'єктом дослідження в роботі є ТНК Carlsberg.

Предметом дослідження є стратегії категорійного менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління товарними категоріями ТНК Carlsberg на українському ринку.

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

- проаналізовано сутність та завдання категорійного менеджменту;
- розглянуто етапи формування стратегії товарної категорії;
- надано аналіз альтернативним стратегіям для товарних категорій за допомогою матриці розвитку асортименту;
- визначено особливості категорійного менеджменту ТНК;
- проаналізовано результати господарської діяльності ТНК Carlsberg на світових ринках та в Україні;
- визначено загрози у зовнішньому середовищі для українських підприємств пивної галузі та сильні сторони Carlsberg Ukraine;

– досліджено стан та тенденції розвитку ринку пива в Україні під час війни;

– визначено тренди в категорії пиво у молодіжному сегменті;

– запропоновано шляхи підвищення ефективності категорійного менеджменту для ТНК Carlsberg на українському ринку.

У кваліфікаційній роботі бакалавра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, статистичні методи, матричні методи стратегічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність та завдання категорійного менеджменту

Активному запровадженню категорійного управління компаніями на вітчизняному та світових ринках сприяли нестабільність ринкової ситуації, що пов'язана зі змінами факторів зовнішнього середовища, та намагання компаній запобігти наслідкам кризових явищ, спричинених воєнними конфліктами, економічною кризою у багатьох країнах світу, нестабільною політичною ситуацією в країнах, станом зовнішнього середовища, екологічними проблемами тощо.

Концептуальні підходи до визначення поняття категорійного менеджменту пропонували у своїх працях зарубіжні та вітчизняні науковці: Дж. Сінгх,

Р. Блаттберг [1], М. Газовік [2], Д. Лехман, Р. Вінер [3], О. Войцеховський [4], В. Затейкін [5], Т. С. Жданова [6], А. Г. Лизанець, Т. Т. Долинай [7], В. Д. Хурдей [8], О. Відовік [9], У. І. Моторнюк, І. В. Стельмах [10], Ю. В. Білявська [11],

Н. В. Микитенко [12] та інші.

Більшість науковців розглядають категорійний менеджмент як загальну категорію, аналізують його переваги та вимоги впровадження і використання на підприємствах. Необхідно зазначити, що у своїй більшості автори пов'язують використання категорійного менеджменту на підприємствах торгівлі, вважаючи його в сучасних умовах базовою основою роздрібною торгівлі та електронної комерції.

Підходи до визначення сутності категорійного менеджменту різними науковцями наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття категорійний менеджмент

Автори	Сутність категорійного менеджменту
О. Войцеховський	Процес між блоками логістичного ланцюга, де товарними категоріями управляють як стратегічними бізнес-одинацями, який забезпечує покращення фінансових результатів завдяки зосередженню на задоволенні потреб споживачів [4].
В. Затейкін	Процес управління торговим підприємством, коли кожна товарна категорія розглядається як окрема бізнес-одинаця, при роботі з якою ставиться за мету максимальне задоволення потреб споживачів і підвищення ефективності співробітництва між виробником і ритейлером [5].
В. Д. Хурдей	Процес класифікації та управління категоріями товарів як стратегічними бізнес-одинацями, який відрізняється від звичайного підходу в роботі роздрібного продавця, що пропонує набір окремих товарів [8].
У. І. Моторнюк, І. В. Стельмах	Процес управління категоріями товарного асортименту компанії, який спрямований на підвищення ефективності її діяльності [10].
Н. В. Микитенко	Управління торговим асортиментом на основі виділення в ньому товарних категорій, що спрямоване на підвищення економічних результатів діяльності підприємства, взаємовигідну співпрацю між всіма учасниками системи товароруку, на оптимальне задоволення потреб споживачів та формування їх лояльності до компанії [12].

Отже, категорійний менеджмент – це управління товарним асортиментом в розрізі категорій, метою якого є задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності взаємодії між постачальником і продавцем, а також збільшення обсягів продажів.

Головними завданнями категорійного менеджменту є [10]:

- 1) формування та оптимізація товарного асортименту;
- 2) вибір оптимальних бізнес-стратегій для кожної з товарних категорій;
- 3) автоматизація управління товарними категоріями в компанії.

Основні групи задач в системі категорійного менеджменту висвітлені у науковій праці [13] і представлені на рис. 1.1.

1. Управління розвитком товарного асортименту:

- дослідження ринку;
- визначення перспективних напрямків розвитку асортименту;
- формування і реалізація асортиментної політики;
- розробка і реалізація цінової політики;
- розробка комунікаційної політики;
- розробка стратегії розвитку асортименту.

2. Формування товарних категорій у структурі асортименту:

- вивчення поведінки різних споживчих сегментів;
- формування структури товарної категорії;
- моніторинг стану товарної категорії;
- діагностика системи управління товарною категорією.

3. Оптимізація структури товарної категорії:

- проведення маркетингових досліджень;
- моделювання різних варіантів розвитку попиту на товар та вибір найбільш ймовірного;
- оптимізація структури товарної категорії.

4. Формування управлінських бізнес-моделей, що відповідають стратегії категорійного менеджменту:

- управління фінансами;
- визначення необхідних ресурсів та джерел їх отримання;
- організація логістики товароруку;
- оцінка ефективності діяльності компанії.

5. Розробка організаційної структури організації:

- розробка організаційної та штатної структур, що відповідають стратегії категорійного менеджменту;
- визначення функціональних обов'язків категорійних менеджерів по різних товарних категоріях;
- розробка системи оцінки ефективності роботи категорійного менеджера.

6. Розробка автоматизованої системи управління товарним асортиментом

Рисунок 1.1 – Задачі в системі категорійного менеджменту [13]

Для ефективного управління товарним асортиментом компанії необхідно його правильно структурувати. З цією метою треба розподілити всі товари на такі рівні:

1) клас товару – товари, які в уявленні покупця об'єднані спільним функціональним призначенням (продовольчі товари, непродовольчі товари, одяг, взуття тощо);

2) товарна група – товари, що об'єднані деякими спільними ознаками: спосіб виробництва, сировина, вид товару та інше (молочні продукти, алкогольні напої, кондитерські вироби тощо);

3) товарна категорія – товари, які покупець сприймає як схожі між собою, взаємозамінні, або товари, що об'єднані спільним використанням (молоко, вершки, шоколад, тістечка, пиво, сидр тощо) [14].

Необхідно зазначити, що розподіл товарів на групи по рівнях має здійснюватися на основі розуміння того, як це сприймає споживач.

Управління товарними категоріями представляє собою бізнес-процес, модель організації якого включає вісім етапів і була розроблена американською консалтинговою компанією The Partnering Group (рис. 1.2).

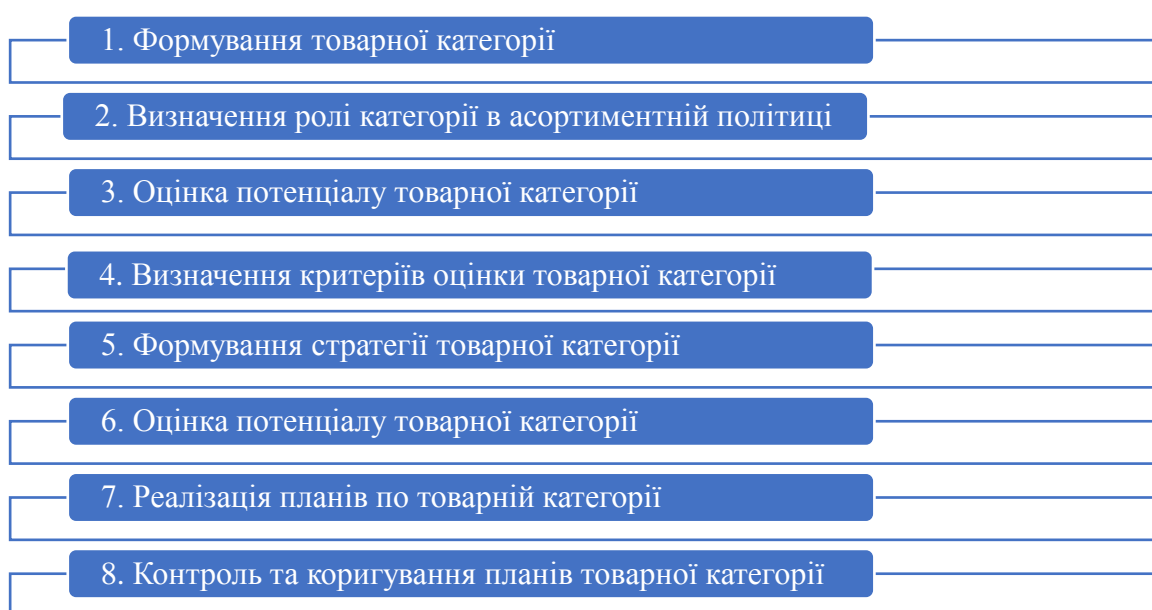
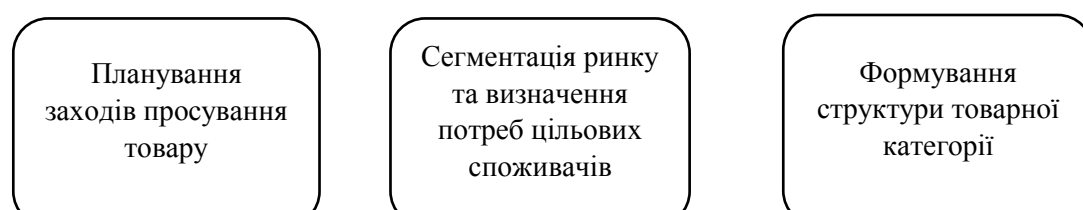


Рисунок 1.2 – Модель організації управління товарними категоріями The Partnering Group [8, 15]

Бізнес-процес управління товарними категоріями слід розробляти, враховуючи результати дослідження зовнішнього середовища компанії, аналіз потреб споживачів і змін у їх поведінці, тенденції розвитку ринку.

Управління товарними категоріями покладається на категорійного менеджера. Функціональні обов'язки категорійного менеджера наведені на рис. 1.3.



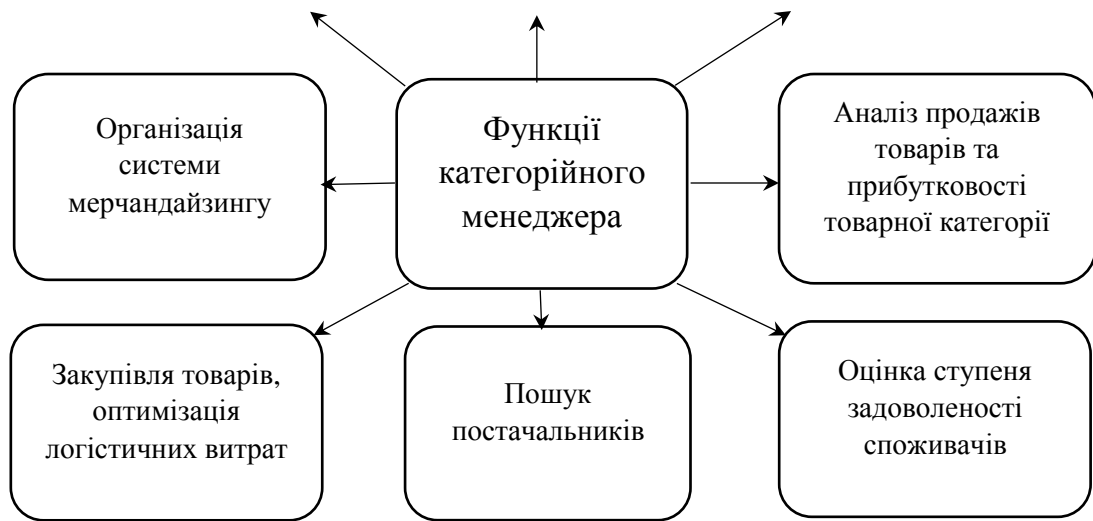


Рисунок 1.3 – Функції категорійного менеджера [8]

Аналізуючи товарні категорії, категорійний менеджер має визначити чи доцільно продовжувати формування категорії і які категорії є найбільш ефективними за обсягами продажів і прибутку. Ефективність товарної категорії можна визначати такими показниками, як обсяг продажів, маржа і показник рентабельності товарних запасів – GMROI (Gross Margin Return on Investment). Показник GMROI показує, скільки прибутку генерують кожні 100 грошових одиниць, що вкладені в товарні запаси:

$$\text{GMROI, \%} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Середні товарні запаси}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

$$\text{GMROI, \%} = \text{Оборотність} \times \text{Маржа}, \quad (1.2)$$

Формула (1.2) демонструє, що компанія може отримувати прибуток завдяки швидкому обертанню товарів та високій маржі.

Визначення GMROI в розрізі товарних категорій дозволяє виявити, які з них генерують найбільший прибуток; встановити товари, які необхідно виводити з асортименту, оскільки вони лише заморожують вкладені кошти;

оптимізувати асортимент для забезпечення збільшення прибутку та віддачі інвестицій в товарні запаси.

Основними перевагами впровадження категорійного менеджменту в компаніях є:

- підвищення оборотності запасів та їх оптимізація;
- зменшення логістичних витрат;
- збільшення швидкості виконання замовлень;
- збільшення продажів і прибутку;
- швидка адаптація до змін споживчого попиту;
- сприяння впровадженню інновацій та ін. [10]

Проте існує низка проблем, яка стримує впровадження категорійного управління в українських компаніях, зокрема брак фінансових ресурсів на впровадження системи категорійного менеджменту, нестача часу та кваліфікованих кадрів, які розуміють механізм категорійного менеджменту тощо.

Отже, можна зробити висновок, що в сучасних умовах компанії, які мають широкий асортимент, активно застосовують категорійний менеджмент, що сприяє підвищенню ефективності їх виробничої або комерційної діяльності. Впровадження категорійного управління в компаніях дає можливість збільшити прибуток від реалізації товарів, зменшити логістичні витрати, підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

1.2 Формування стратегії товарної категорії

На відміну від асортиментної стратегії компанії стратегія товарної категорії має іншу спрямованість: її головною метою є не збільшення частки ринку, залучення нових сегментів споживачів, а збільшення частки задоволеного попиту цільових сегментів споживачів завдяки оптимізації структури асортименту. Успішна реалізація стратегії товарної категорії

забезпечує стабільне надходження коштів, що дозволяє реалізовувати стратегії більш високого рівня.

Базою для розробки стратегії товарної категорії є аналіз стратегічних характеристик товарів, який містить етапи, що наведені на рис. 1.4.

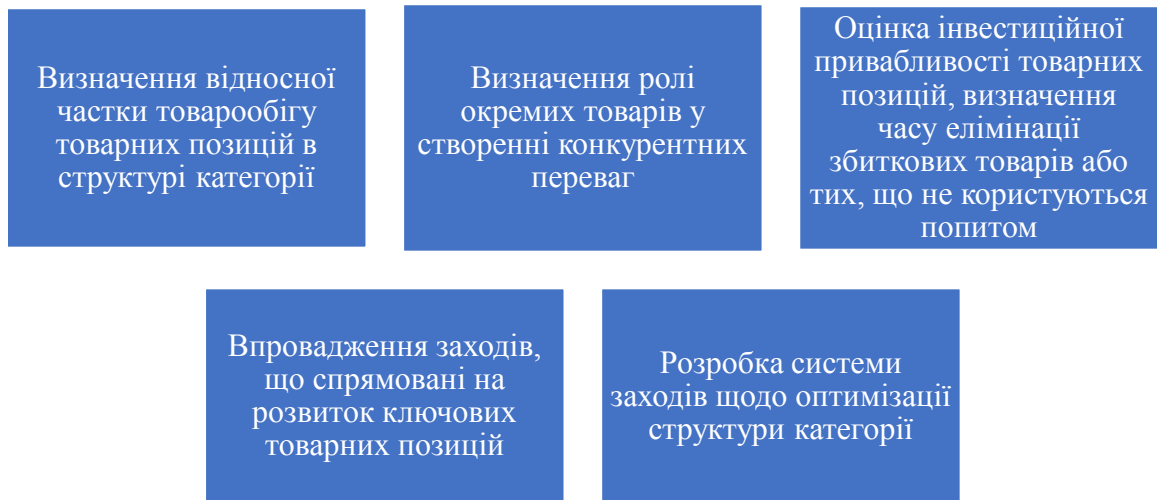


Рисунок 1.4 – Аналіз стратегічних характеристик товарів [13]

Задача формування стратегії товарної категорії включає основні етапи, які представлені на рис. 1.5.

Приймаючи управлінські рішення, категорійні менеджери повинні уявляти, наскільки добре або погано буде реалізовуватися та або інша товарна позиція у майбутньому. Знання етапу життєвого циклу, на якому знаходиться товар, дає можливість категорійному менеджеру передбачити, які товари будуть користуватися попитом, якими є очікування споживачів стосовно різноманіття продуктів, наскільки жорсткою буде конкуренція на ринку, а також підготувати заходи для просування товарів.

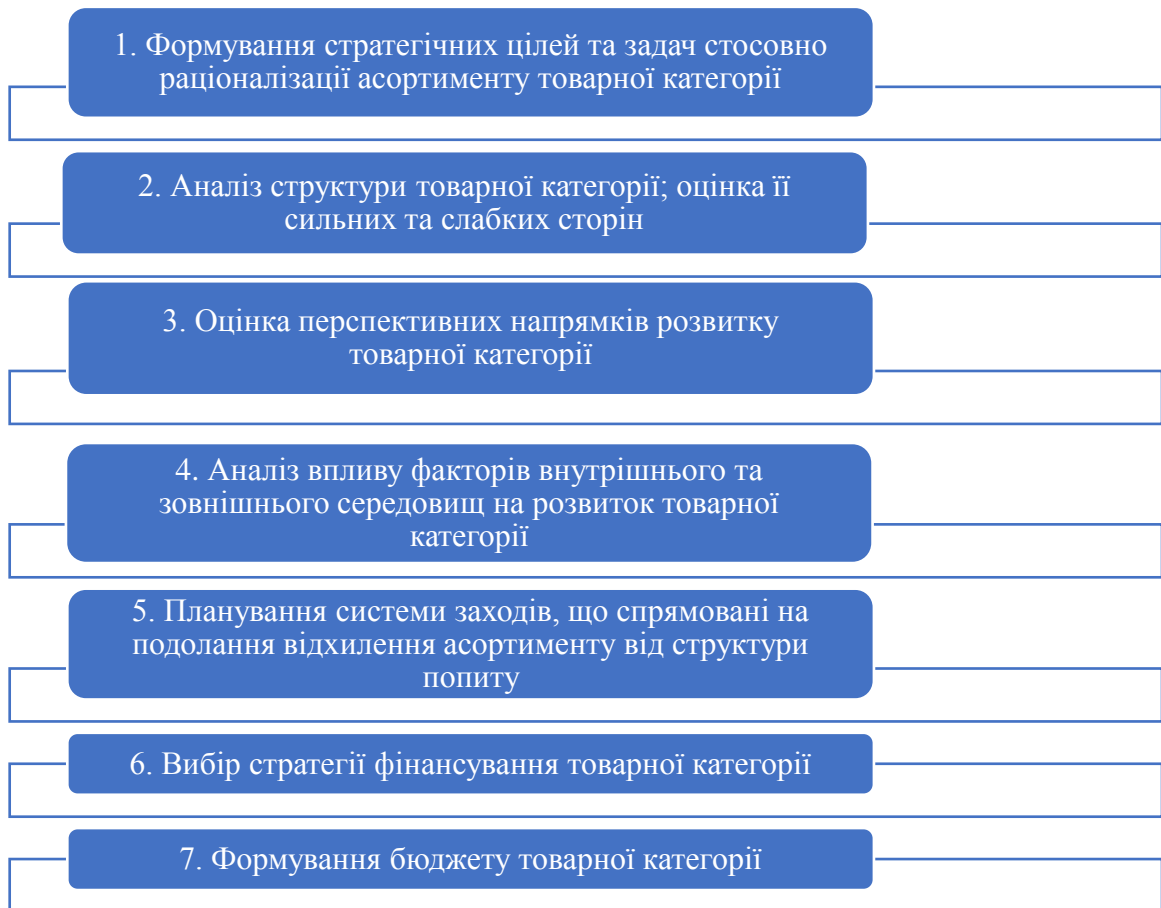


Рисунок 1.5 – Етапи формування стратегії товарної категорії [13]

Як правило, в асортименті товарної категорії є товари, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Перед категорійним менеджером стоїть завдання досягти найбільшої ефективності при розподілі між ними організаційних ресурсів. Для цього здійснюють аналіз товарної категорії, використовуючи матрицю розвитку асортименту (рис. 1.6). Матриця розвитку асортименту представляє двомірну матрицю, яка визначає положення кожного товару в категорії на основі темпів зростання товарообігу та величини відносної частки товарообігу.

Для ефективного функціонування підприємства і відновлення його основних фондів необхідні фінансові ресурси, надходження яких забезпечує механізм реінвестування між різними товарами у товарній категорії.

Інформація стосовно положення товару у полі матриці визначає майбутню стратегію фінансування.

Темпи зростання товарообігу, %	Високі	Відносна частка товарообігу	
		Низька	Висока
	Низькі	Поле С	Поле А
		Поле D	Поле В

Рисунок 1.6 – Матриця розвитку асортименту [13]

У полі А знаходяться товари категорії, які характеризуються високою відносною часткою товарообігу та високими темпами зростання товарообігу. Недостатнє фінансування таких товарів може погіршити фінансовий стан підприємства в цілому. У той же час для товарів у полі А можливі альтернативні підходи для розподілу ресурсів (рис. 1.7).

Темпи зростання товарообігу	Зростає	Відносна частка товарообігу	
		Спадає	Зростає
	Спадає	У товару з'явився конкуруючий товар в структурі категорії.	Товар не розкрив свого потенціалу і потребує значних інвестицій
		Неправильна політика фінансування товару	Ринок збуту товару визначився, і тому подальше збільшення фінансування суттєво не впливатиме на його просування

Рисунок 1.7 – Альтернативні стратегії розподілу ресурсів (поле А) [13]

У полі В знаходяться товари категорії, які характеризуються високою відносною часткою товарообігу та відносно стабільними темпами зростання товарообігу. Оскільки більшість з цих товарів перейшли в поле В з поля А

матриці, то зберігається тенденція до зниження темпів зростання товарообігу. Грошові надходження від реалізації цих товарів перевищують їх потреби в інвестуванні. Основною задачею інвестування цих товарів у категорії є сповільнення тенденції зниження темпів зростання товарообігу протягом тривалого періоду.

У полі С знаходяться товари категорії з низькою відносною часткою товарообігу та високими темпами зростання товарообігу. Характеристикою цих товарів є значні потреби у фінансуванні, низький рівень виручки, що може бути пов'язаний з несформованим ринком збуту, а також відсутність прибутку від реалізації. Оскільки не всі з цих товарів можуть перейти у поле А матриці, то для категорійного менеджера актуальним є питання їх фінансування. Альтернативні стратегії інвестування товарів у полі С матриці розвитку асортименту представлені на рис. 1.8.

Темпи зростання товарообігу	Зростає	Відносна частка товарообігу	
		Спадає	Зростає
		Така ситуація може пояснюватися значним потенціалом ринку та наявністю конкурентного товару. Доцільно зменшити або зупинити фінансування товару категорії на користь більш перспективного	Товар має значний стратегічний потенціал. Доцільно використовувати активну стратегію інвестування
Спадає	Товар є безперспективним з точки зору інвестування. Стратегія скорочення фінансування	Товар досяг границі у своїй частці ринку, так і не перейшовши у поле А. Можна використовувати стратегію скорочення	

Рисунок 1.8 – Альтернативні стратегії інвестування товарів (поле С) [13]

У полі D знаходяться товари категорії з низькою відносною часткою товарообігу та низькими темпами зростання товарообігу. Оскільки ці товари знаходяться на етапі спаду життєвого циклу, то саме вони є головними кандидатами на елімінацію у товарній категорії. Їх присутність у товарній

категорії може бути виправданою бажанням придати асортименту особливих властивостей, іміджом або спеціалізацією компанії. Так, безперспективний, на перший погляд, товар може нести іміджеве або емоційне навантаження, збільшуючи тим самим споживчу цінність асортименту в цілому.

Отже, матриця розвитку асортименту допомагає категорійному менеджеру визначити роль кожного товару в асортиментній категорії і обрати відповідну стратегію розвитку або скорочення.

1.3 Особливості категорійного менеджменту ТНК

Значна частина ТНК у своїй дивізіональній структурі формує групи по категоріях, в кожному з яких входять спеціалісти по технології товарів, упаковці, маркетингу, продажам, рекламі, закупкам тощо. Всі ці фахівці виконують свою частину роботи під керівництвом категорійного менеджера. Кожний категорійний менеджер керує своєю товарною категорією як окремою бізнес-одиницею в корпорації. Категорійна команда розглядає проекти стосовно розвитку товарної категорії. Так, процес розробки та запуску нового товару в існуючій категорії може включати етапи, що представлені на рис. 1.9.

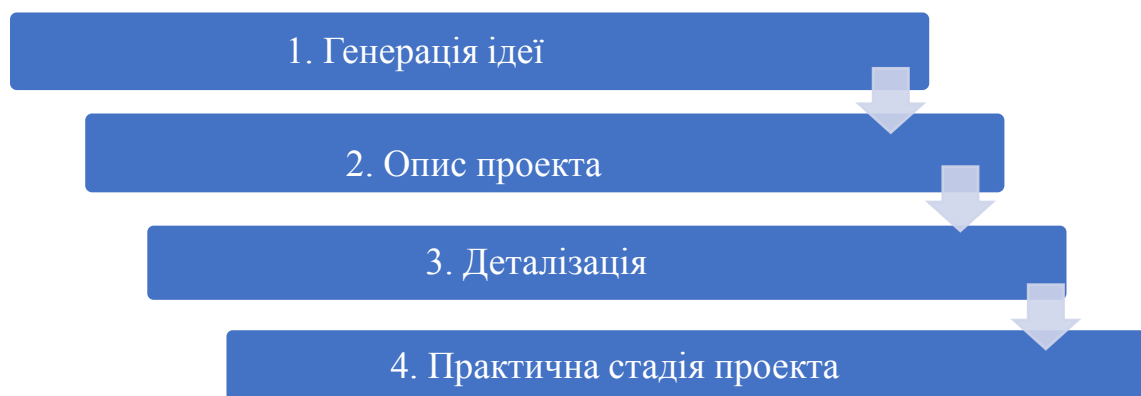


Рисунок 1.9 – Процес розробки концепції нового продукту в системі категорійного менеджменту ТНК [4].

1) Генерація ідеї. На цьому етапі здійснюється збір первинної інформації, оцінюється ступінь впливу факторів зовнішнього середовища на успіх нового

товару на ринку. На цьому етапі можуть виникнути ідеї створення абсолютно нової продукції або модифікації вже існуючих товарів. Можливі пропозиції щодо зниження собівартості продукції. Категорійна команда має запропонувати не тільки саму ідею, але й можливі шляхи досягнення поставлених цілей.

2) Опис проекту. На цьому етапі здійснюється технічний, порівняльний та економічний аналіз, результати якого передаються команді розробників. Проекти можуть бути як з низьким ризиком, з новизною по обмеженим характеристикам, так і з високим ступенем ризику, якщо передбачають охоплення нових сегментів ринку.

3) Деталізація. Здійснюється конкретизація технологічного та фінансового блоків, а також напрямки роботи зі споживачами.

4) Практична стадія. Створюється експериментальний зразок товару, виробляється експериментальна партія і починається тестування товару за участю споживачів [4].

Категорійна команда також працює над покращенням логістики, модифікує процес розробки продукції з метою більш повної відповідності запитам ринку. Для успішного категорійного управління в ТНК важлива наявність безпосереднього зв'язку зі споживачами. Такі зв'язки компанії часто намагаються налагодити, використовуючи можливості великих роздрібних мереж.

У портфелі ТНК присутня велика кількість різних товарних категорій, для виробництва яких потрібні відповідні матеріальні ресурси. Тому, незалежно від галузі, в якій працює компанія, існує значна потреба в управлінні процесом закупки ресурсів у категорійному розрізі. Причому для промислових компаній відбувається зміщення задачі категорійного менеджменту із задоволення потреб кінцевих споживачів на оптимізацію витрат, оскільки закупка ресурсів орієнтована на внутрішнього споживача – виробництво [16].

Отже, категорійний менеджмент у закупках в компаніях – це стратегічний процес закупки товарів і послуг, який пов'язує бізнес-цілі і вимоги клієнтів з можливостями ринку і максимізує довгострокову цінність для організації [17].

Категорійний менеджмент у закупках здійснює управління тією або іншою товарною категорією з точки зору всього циклу, починаючи з визначення потреби в закупівлі та закінчуючи відстеженням того, що було закуплено, як це вплине на кінцевий продукт компанії, його якість і задоволеність покупців [17].

Цілі категорійного менеджменту для виробничих компаній (у тому числі ТНК) представлені на рис. 1.10.



Рисунок 1.10 – Цілі категорійного менеджменту для виробничих компаній [16]

На відміну від роздрібної торгівлі, де категорійний менеджер самостійно може управляти всією товарною категорією, починаючи від закупівлі до реалізації продукції, включаючи управління ціною, маркетингом, просуванням тощо, управління категоріями на промисловому підприємстві під час закупки матеріальних ресурсів вимагає знання особливостей технологічного процесу. Тому для здійснення закупок створюються категорійні команди, які вирішують завдання вибору постачальників, планування розміру і часу замовлення та

здійснюють управління ланцюгами поставки для певної товарної категорії. Як правило, в такі групи входять різні фахівці: конструктори, технологи, інженери, економісти, IT-фахівці, маркетологи, менеджери тощо [16].

Для прийняти рішення, яку стратегію застосовувати для тієї або іншої товарної категорії під час закупки, можна використовувати матрицю портфеля закупок, яка будується за двома критеріями: вплив закупок на бізнес і складність ринку, на якому відбувається закупка (рис. 1.11).

		Складність закупок/ризик	
		Низька	Висока
Вплив на бізнес (видатки у грош. од)	Високі	<p>Конкурентні позиції</p> <ul style="list-style-type: none"> – тендери; – розбивка витрат, аналіз; – переговори; – електронні аукціони; – аутсорсинг в інших країнах; – короткі та середні терміни зобов'язань; – точкові закупки 	<p>Стратегічні позиції</p> <ul style="list-style-type: none"> – довгострокові угоди; – пошук альтернатив; – пошук нових постачальників; – інтеграція з постачальниками; – управління проектами та ризиками; – моніторинг витрат, ринків і постачальників
	Низькі	<p>Некритичні позиції</p> <ul style="list-style-type: none"> – електронні закупки; – стандартизація; – аутсорсинг; – електронні каталоги; – оцінка постачальників 	<p>Позиції «вузького горла»</p> <ul style="list-style-type: none"> – ретельне планування попиту; – довгострокові угоди; – моніторинг ринку постачальників; – управління ризиком; – створення складського запасу

Рисунок 1.11 – Матриця портфеля закупок [17]

Для досягнення поставлених цілей категорійного менеджменту усім фахівцям треба злагоджено працювати і вміти домовлятися. У виробничих компаніях злагоджена робота в команді має бути між відділом закупок, внутрішніми споживачами та іншими департаментами в компаніях – саме у цьому полягає успіх категорійного менеджменту.

Отже, категорійний менеджмент у виробничих компаніях часто передбачає управління постачальниками, а не управління асортиментом, проте потребує визначення категорій, глибокий аналіз ринку по кожній категорії, розробку стратегії і тактики управління категоріями.

РОЗДІЛ 2

КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТНК CARLSBERG НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

2.1 Аналіз результатів господарської діяльності ТНК Carlsberg у світі та в Україні

Датська пивоварна компанія Carlsberg Group є одним із світових лідерів пивної галузі. Carlsberg Ukraine є частиною концерну Carlsberg Group, до складу якої входять три українські броварні: «Львівська пивоварня», Київський пивоварний завод та Запорізький пивоварний завод ПрАТ «Карлсберг Україна».

Обсяги світового виробництва напоїв ТНК Carlsberg у 2019-2023 рр. наведені на рис. 2.1.

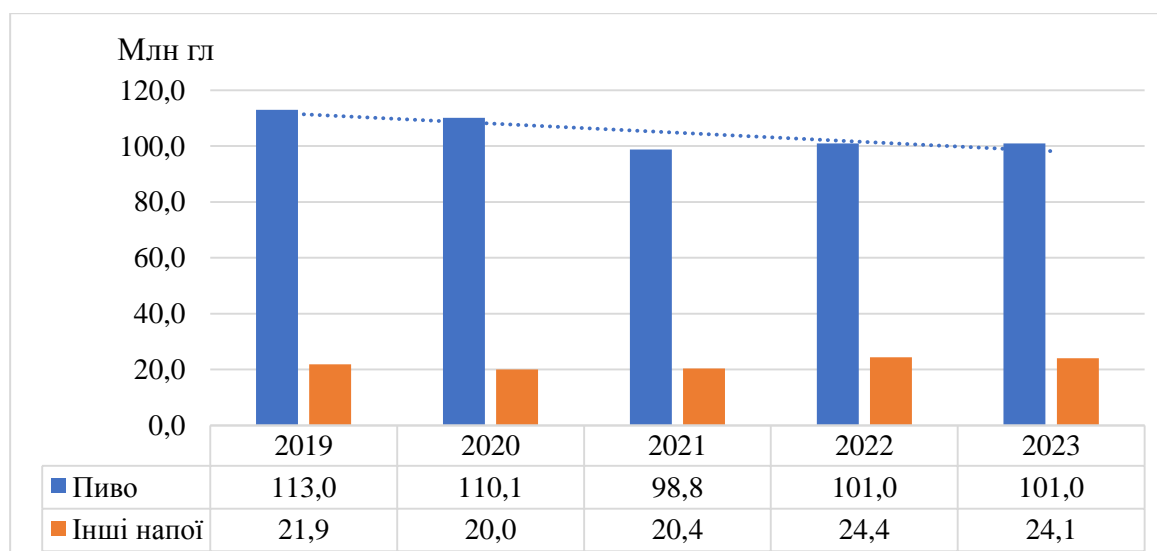


Рисунок 2.1 – Обсяги виробництва напоїв ТНК Carlsberg, млн гл [18-20]

На рис. 2.1 можна бачити, що обсяги виробництва пива ТНК Carlsberg у 2020-2023 рр. зменшилися у порівнянні з 2019 р. – роком початку пандемії Covid-19. Спад виробництва пива у 2020-2021 роках пов'язаний з карантинними

обмеженнями під час пандемії, а у 2022-2023 рр. – з повномасштабною агресією РФ проти України, оскільки у березні 2022 року концерн Carlsberg Group зупинив виробництво пива в росії. У той же час у 2022 та 2023 роках порівняно з 2019 р. збільшилося виробництво інших напоїв на 11,4% і 10% відповідно.

Фінансові результати діяльності ТНК Carlsberg у 2019-2023 рр. представлені на рис. 2.2.

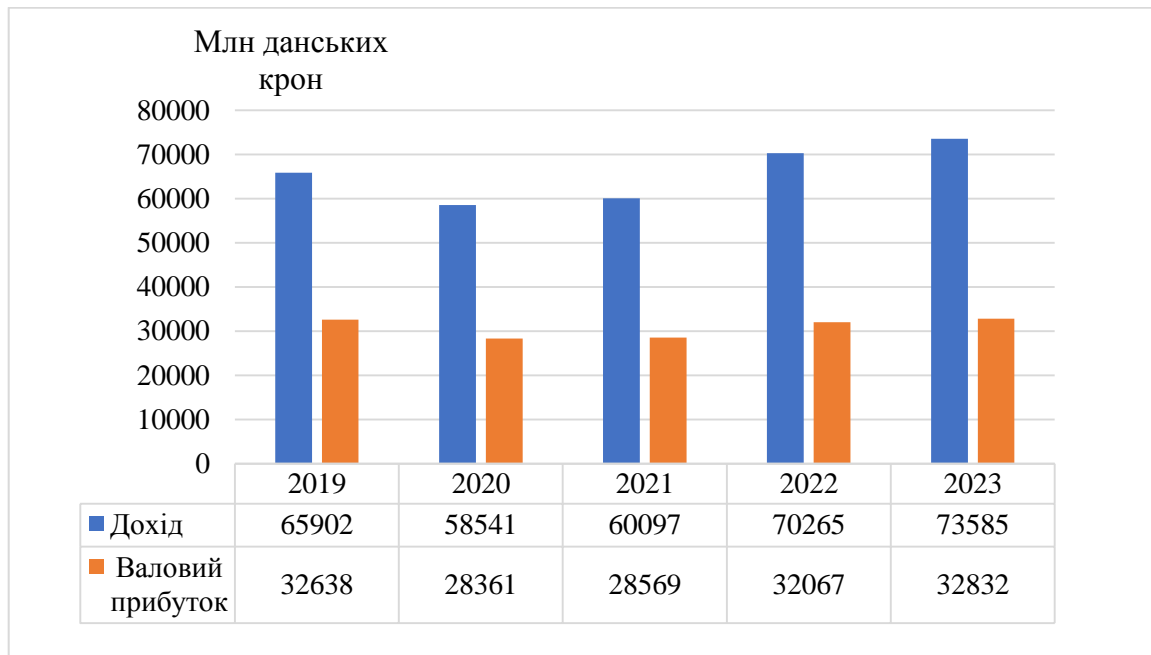


Рисунок 2.2 – Обсяги доходу та валового прибутку ТНК Carlsberg у 2019-2023 рр., млн данських крон [18-20]

Як можна бачити на рис. 2.2, економічна криза, спричинена пандемією Covid-19, призвела до падіння обсягів доходу і прибутку компанії у 2020-2021 рр. Так, у 2020 році рівень доходу зменшився на 11,2%, а прибуток – на 13,1% порівняно з 2019 роком. У 2022 році порівняно з 2019 роком Carlsberg Group дещо покращила фінансові показники: обсяги доходу збільшилися на 6,6%, хоча прибуток залишився на 1,7% менше, проте у порівнянні з попереднім 2021 роком відбулося суттєве зростання обсягів доходу (+16,9%) та прибутку (+12,2%). У 2023 році компанія збільшила надходження у порівнянні з попереднім роком на 4,7%, а прибуток – на 2,4%, перевищив показник 2019 року.

На діяльність підприємств, що входять до складу Carlsberg Ukraine, вплинула війна, яку розв'язала РФ на території України. Так, на початку повномасштабного вторгнення РФ роботу всіх заводів ТНК Carlsberg на території України було призупинено до початку березня – червня 2022 року; у березні 2022 року було введено заборону продажу алкогольних напоїв та пива у більшості областей України; наприкінці 2022 року через масовані ракетні обстріли та руйнування енергетичної системи України з'явилися проблеми з перебоями електроенергії. Проте, незважаючи на труднощі, спричинені війною, Carlsberg Ukraine змогла досягти хороших фінансових результатів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансові результати Carlsberg Ukraine (2020-2023 рр.), грн [21]

Стаття	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10 812 093	9 033 066	8 340 977	8 017 329
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(6 112 613)	5 125 335	(4 617 137)	(4 228 507)
Валовий: прибуток	4 699 480	3 907 731	3 723 840	3 788 885
Інші операційні доходи	120 566	352 983	87 903	210 696
Адміністративні витрати	(493 355)	(365 997)	(300 897)	(303 957)
Витрати на збут	(2 102 123)	(1 972 788)	(1 764 575)	(1 671 109)
Інші операційні витрати	(112 468)	(76 055)	(63 961)	(754)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2 112 100	1 845 874	1 682 310	2 023 761
Дохід від участі в капіталі	--	--	--	--
Інші фінансові доходи	262 070	(92 584)	27 946	35 921
Інші доходи	15 900	(9 559)	13 389	22 299
Фінансові витрати	(1 063)	(13 360)	(20 578)	(4 181)
Інші витрати	(143 915)	(67 664)	(53 179)	(69 194)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2 245 092	1 866 993	1 649 888	2 008 606
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-417 641	-338 115	-308 349	-373 204

Продовження табл. 2.1

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	--	-	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 827 451	1 528 878.	1 341 539	1 635 402
збиток	(--)	(--)	(--)	(--)

Можна бачити, що за період 2020-2023 рр. суттєве скорочення прибутку Carlsberg Ukraine було у 2021 р. (1 341 539 грн) – на 18% менше у порівнянні з 2020 р. Проте, незважаючи на війну в Україні, компанії вдалося покращити фінансові показники у 2022-2023 рр. Так, у 2022 та 2023 роках чистий прибуток Carlsberg Ukraine збільшився у порівнянні з довоєнним 2021 р. на 14% та 36,2% відповідно. Причому у 2023 році спостерігалось збільшення прибутку на 19,5% у порівнянні з попереднім 2022 роком, коли почалася повномасштабна агресія РФ проти України. Фінансові результати говорять про те, що компанія Carlsberg Ukraine змогла адаптувати свою діяльність до викликів війни і ефективно використовує інструменти антикризового управління [21]. Сильні сторони Carlsberg Ukraine, завдяки яким компанія може подолати загрози у зовнішньому середовищі, наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Загрози у зовнішньому середовищі для українських підприємств пивної галузі та сильні сторони Carlsberg Ukraine [21]

Загрози	Сильні сторони Carlsberg Ukraine
Політико-правові: – військові дії на території України; – регуляторна політика держави (підвищення акцизу, обмеження на реалізацію пива та алкогольних напоїв); – конфлікт між Україною та деякими країнами ЄС, що спричинив блокування авто українських перевізників на кордонах з країнами ЄС	Виробництво: – компанія є одним з лідерів ринку пива в Україні з часткою близько 30%; – сучасні технології виробництва; – лідер впровадження інновацій у виробництво; – сумарні виробничі потужності трьох заводів в Україні – більше 900 млн літрів пива на рік
	Управління: – висококваліфіковані менеджери на всіх рівнях управління; – ефективна логістика постачання і дистрибуції

Продовження табл. 2.2

<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – економічна та фінансова криза через війну в Україні; – інфляція в країні; – девальвація гривні; – зменшення платоспроможності українського населення; – підвищення цін на електроенергію; – збільшення витрат на логістику через зміну логістичних шляхів доставки сировини; – втрата постачальників сировини через війну 	<p>Маркетинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> – лідер впровадження маркетингових інновацій; – широкий та глибокий асортимент, представлений у різних категоріях напоїв; – напої розраховані на різні сегменти споживачів; – наявність у портфелі сильних міжнародних та національних брендів зі сформованою ідентичністю; – експорт пива до більш, ніж 20 країн світу
<p>Соціально-демографічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – втрата ринків збуту через окупацію територій України; – зменшення кількості покупців через мобілізацію чоловіків, міграцію населення; втрати населення через війну; – зменшення чисельності населення, що споживає алкогольні напої 	<p>Корпоративна культура:</p> <ul style="list-style-type: none"> – високий імідж компанії; – підтримка з боку українського населення через відмову ТНК Carlsberg працювати в РФ; – компанія є активним учасником соціального життя країни (різдвяна гуманітарна ініціатива, спонсор національної збірної України з футболу, фінансова та реабілітаційна допомога бійцям ЗСУ та їх сім'ям тощо)

Необхідно зазначити, що, незважаючи на значну кількість загроз для броварів в Україні, український ринок пива є перспективним для ТНК Carlsberg, яка має вагомі конкурентні переваги у сферах ефективного управління, інновацій у виробництві і маркетингу, брендингу тощо. Стан та тенденції розвитку українського ринку пива розглядаються у наступному підрозділі роботи.

2.2 Дослідження стану та тенденцій розвитку ринку пива в Україні під час війни

Пандемія Covid-19, а також війна на території України вплинули на споживчі звички українців та характер споживання алкогольних напоїв. Пиво залишається популярним напоєм серед населення України: більше половини українців (50,5%) споживають пиво, дещо більша частка населення надає перевагу вину (56,1%), міцні алкогольні напої споживають 49,6% жителів

країни [22]. В середньому кожен повнолітній мешканець України споживає пиво 29 днів на рік, випиваючи 744 мл за один раз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Обсяги та частота споживання алкогольних напоїв в Україні під час війни [22]

№	Алкогольний напій	Споживання	Об'єм споживання за 1 раз
1	Пиво	29 днів на рік	744 мл
2	Вино	19 днів на рік	284 мл
3	Міцний алкоголь	31 днів на рік	233 мл

Обсяги виробництва пива в Україні у 2023 році збільшилися порівняно з 2022 роком, проте не досягли довоєнних показників (рис. 2.3).

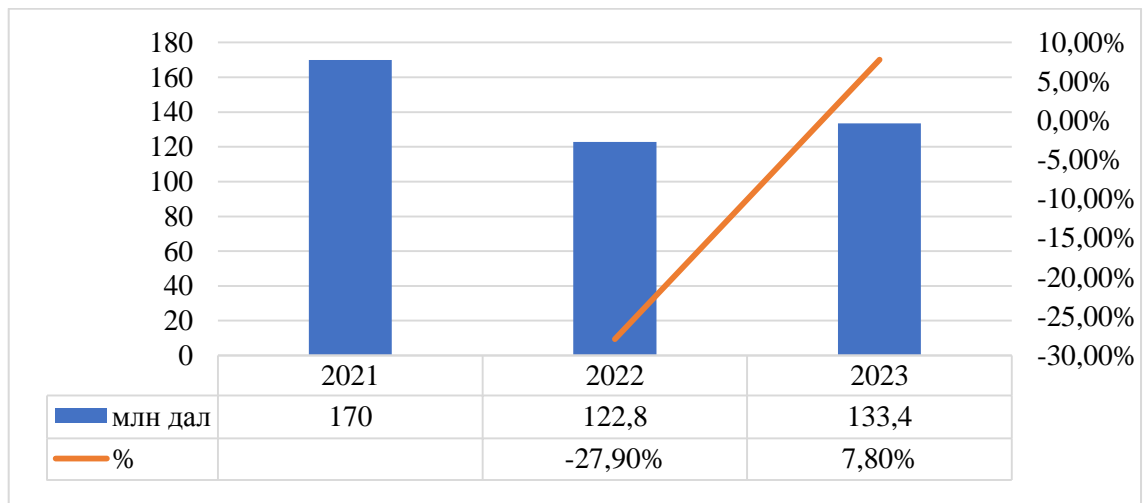


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів виробництва пива в Україні у 2021-2023 рр., млн дал [23]

Як можна бачити на рис. 2.3, з початком воєнної агресії РФ проти України у 2022 році внутрішнє виробництво пива зменшилося на 27,9%. У 2023 році обсяги виробництва були менше довоєнних показників на 21,5%.

Сегмент імпортованого пива в Україні не є значним: він, головним чином, доповнює асортимент нішевих напоїв для тих, хто цінує різні пивні традиції світу.

Українські споживачі при виборі пива, в першу чергу, звертають увагу на смак та якість, а також бренд пива (цей показник посідає третє місце за впливом

на вибір споживачів). Жінки частіше обирають пиво з солодкуватим та фруктовим смаком, а чоловіки – гірки та кислі сорти [24]. Дешеве і середнє за ціною пиво купують приблизно 43% і 37% споживачів відповідно. Дорогому пиву віддають перевагу лише 4% споживачів. Споживають пиво в Україні дві третини чоловіків і одна третина жінок, причому в основному вживають пиво вдома [25].

Більше двох років повномасштабної війни вплинули на поведінку українських споживачів: збільшується попит на продукцію українських брендів, що свідчить про свідомий намір громадян підтримати країну та економіку (69% споживачів); відбуваються зміни у сприйнятті споживачами цінностей, брендів (позитивно сприймаються підтримка української культури – 80%, згадування історії та історичних подій – 78% та інше [26]. Що стосується пива, то у 2022 році відбулася заміна радянських назв товарів на нові.

Основні тенденції розвитку українського ринку алкогольних напоїв в цілому та пива зокрема наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні тенденції розвитку українського ринку алкогольних напоїв та ринку пива [23, 27]

Тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв	Тенденції розвитку ринку пива
Переорієнтація на алкогольну продукцію вітчизняного виробництва	Зростання популярності пива в алюмінієвій банці; зростання сегменту розливного пива в кегах
Збільшення попиту на преміальні алкогольні напої та підвищення культури споживання	Крафтове пиво залишається нішевим сегментом через його високу вартість
	Подальше зростання популярності пива категорії «світлий лагер»
Збільшення попиту на інноваційні напої	Збільшення популярності безалкогольного пива через дотримання здорового способу життя
	Зростання частки пива з фруктовими спеціалітетами; збільшення попиту на кислі елі, які готують з ягідними, фруктовими, овочевими добавками та ін.

Згідно інформації у табл. 2.4, з початком повномасштабної війни в Україні спостерігається тренд зростання популярності пива в металевій банці. У 2023 році металева банка по споживанню випередила скляну пляшку і навіть

почала заміщувати пластикову пляшку PET. Проте PET пляшка залишається найбільшим форматом, займаючи половину ринку, оскільки пиво у пластиковій пляшці залишається більш дешевим форматом упаковки і пластикова тара є зручною у повсякденному побуті, наприклад, для пікніків та повторного використання тощо [23].

Сегмент безалкогольного пива в Україні зростає швидше, ніж пиво в цілому, хоча українські темпи зростання дещо поступаються західноєвропейським. Подальший розвиток цього сегменту в Україні продовжуватиметься через якість та смакові властивості сучасного безалкогольного пива, яке не поступається традиційному, а також через зростання запиту з боку споживачів на безалкогольні напої, які підходять до різних ситуацій, наприклад, потреби керувати авто або займатися спортом [23].

Зростання попиту на безалкогольне пиво також пов'язано з намаганням молоді дотримуватися активного способу життя та здорового харчування. За статистикою, третина молодих людей не споживає алкогольні напої через намір покращити своє фізичне та психічне здоров'я, а також через те, що їм не подобається стан сп'яніння як такий [28]. У світі безалкогольне пиво вже потенційно може продаватися як здоровий продукт, що підвищує інтерес до безалкогольного та слабоалкогольного пива серед молоді до 30 років. Збільшення обсягів споживання здорового пива (безалкогольного, слабоалкогольного, безглютенового, низькокалорійного) серед молоді стимулюватиме українських виробників пива в подальшому розширювати пропозицію в цій категорії.

На рис. 2.4 наведені основні тренди в категорії пиво у молодіжному сегменті.



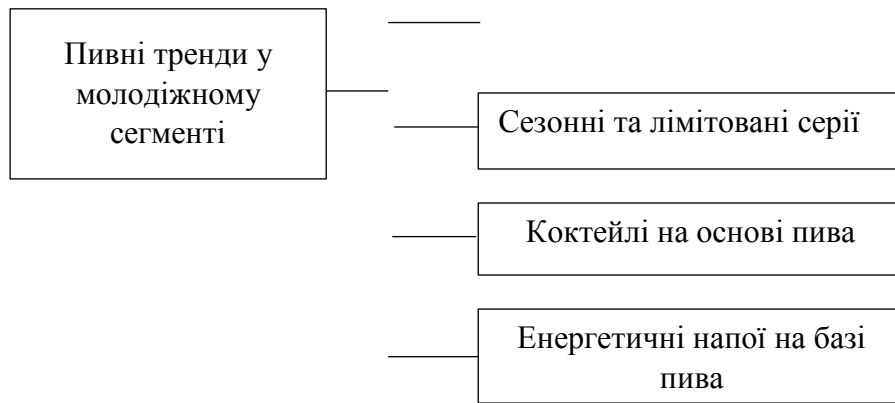


Рисунок 2.4 – Тренди в категорії пиво у молодіжному сегменті [28]

Новим трендом у пивоварінні є виготовлення міцного бочкового пива, яке тримають на витримці від півроку і більше в бочках з-під віскі, бурбону або вина.

В Україні набирає обертів розвиток сегменту крафтового пивоваріння. Крафтове пиво відрізняється своєю виразністю та відмінністю від комерційних масових марок пива – це унікальне авторське пиво з несподіваними смаковими відтінками. Пивовари, які роблять крафтове пиво, часто використовують особливі інгредієнти. Найбільш поширені види крафтового пива включають стаути та елі, які знаходять свою популярність в різні сезони, а також ламбіки. Український ринок має великий потенціал для розвитку сегмента крафтового пива завдяки стійкій культурі споживання пива в країні, а також завдяки тому, що значний за ємністю сегмент молодих людей має досвід відвідування зарубіжних країн з розвиненою пивною культурою і краще ознайомлений із світовими тенденціями. Споживачами крафтового пива в Україні є переважно чоловіки віком 25-44 роки, які мешкають у великих містах та мають середній рівень доходу [24, 29, 30].

Тенденції розвитку пивного ринку та існуючі тренди доцільно враховувати українським виробникам пива при формуванні асортименту згідно запитів споживачів. Ефективний категорійний менеджмент виробників пива сприяє підвищенню попиту, залученню нових сегментів споживачів, створенню конкурентних переваг.

2.3 Шляхи підвищення ефективності управління товарними категоріями ТНК Carlsberg

В портфель Carlsberg Group входять категорії: преміум пиво (premium beer) – частка 20%, ключове пиво або базові бренди (mainstream core beer) – частка 58%, безалкогольне пиво (alcohol-free brews (AFB)) – частка 3%, напої, що містять алкоголь (beyond beer); безалкогольні напої (soft drinks) [20].

Ключові бренди Carlsberg Group є важливою частиною бізнесу компанії (58%). Кожен з основних брендів на своїх локальних ринках має історичне коріння, традиції пивоваріння, високий рівень лояльності з боку споживачів .

Портфель напоїв Carlsberg Ukraine представлений на рис. 2.5.

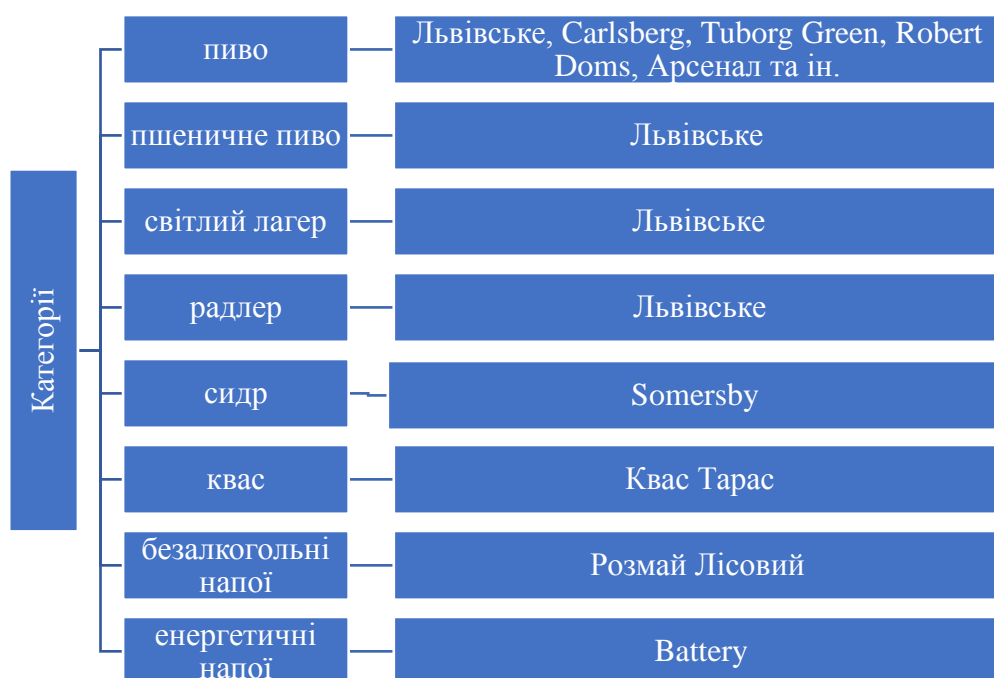


Рисунок 2.5 – Портфель напоїв Carlsberg Ukraine [21]

Отже, напої Carlsberg Ukraine представлені у категоріях пиво, пшеничне пиво, світлий лагер, радлер, сидр, квас, безалкогольні та енергетичні напої.

У табл. 2.5 наведені обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції Carlsberg Ukraine у 2023 р.

Таблиця 2.5 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції Carlsberg Ukraine у 2023 р. [31]

Вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	У натуральній формі, гл	У грошовій формі, тис. грн	%	У натуральній формі, гл	У грошовій формі, тис. грн	%
Пиво	1 090 671,9	2 971 737,50	94	1 063 975,6	2 578 468,30	92
Сидр	28 686,0	109 227,00	3	29 190,4	96 430,90	3
Безалкогольні напої	134 094,9	81 819,00	3	28 807,4	63 007,00	2

Можна бачити, що обсяг реалізованих безалкогольних напоїв Carlsberg Ukraine у 2023 р. склав 2% від загального обсягу реалізації продукції. Причому було реалізовано 77% вироблених безалкогольних напоїв. Це може бути пов'язано з тим, що безалкогольні напої компанії не завжди є представленими на полицях магазинів роздрібних мереж та формату «біля дому». Отже, ТНК Carlsberg треба більш тісно співпрацювати в роздрібними магазинами, особливо під час сезону весна-літо. До 2030 року Carlsberg Group планує зробити безалкогольні напої 100%-доступними у точках продажів, а також збільшити частку безалкогольного та слабоалкогольного пива у глобальному масштабі до 35% від загального обсягу (у 2023 році цей показник склав 28,5%) [23, 32].

Матриця розвитку асортименту ТНК Carlsberg з урахуванням життєвого циклу напоїв та рейтингу кращих пивних брендів в Україні може бути представлена у вигляді (рис. 2.6) [35]. Матриця дозволяє виділити перспективні асортиментні позиції; перерозподілити фінансові ресурси між позиціями асортименту; визначити позиції, які доцільно виводити з ринку. Необхідно зазначити, що окрім матриці розвитку асортименту для прийняття рішень стосовно вибору стратегії для товарної категорії та товарної позиції доцільно використовувати АВС-аналіз за обсягами продажів/прибутку.

зростання товарної Високої	Відносна частка товарообігу	
	Низька	Висока

		Пиво «Holsten» Енергетичний напій «Battery» Радлер «Львівське» Безалкогольне пиво «Львівське 1715 0»	Пиво «Львівське 1715» Пиво «Carlsberg» Пиво «Kronenbourg 1664 Blanc» Хард-дрінк «S&R's Garage Fun ZERO»
	Низькі	Пиво «Славутич Корабельне» Пиво «Арсенал» Квас Тарас «Flower Power» Безалкогольний напій «Розмай Лісовий»	Пиво «Tuborg Green» Квас «Тарас Білий» Сидр «Somersby»

Рисунок 2.6 – Матриця розвитку асортименту ТНК Carlsberg на українському ринку

Оскільки в останні роки збільшується попит на безалкогольне пиво, то можна рекомендувати компанії продовжувати активно розвивати цю товарну категорію, розширюючи асортимент новими позиціями, наприклад нефільтроване безалкогольне пиво, темне безалкогольне пиво, крафтове безалкогольне пиво тощо.

У 2022 році після повномасштабного вторгнення РФ в Україну ТНК Carlsberg була змушена вносити зміни у свою виробничу та маркетингову діяльність. По-перше, відбулися зміни у портфелі брендів: вся лінійка пива «Baltika» і безалкогольних напоїв «Вятрачок» (ліцензія білоруського ВАТ «Пивзавод Оліварія») була знята з виробництва в Україні.

По-друге, за короткий термін Carlsberg Group запустила декілька нових позицій в категоріях «пиво», «безалкогольне пиво», «безалкогольні напої», зокрема «Carlsberg Export», «Holsten», «Львівське м'яке», «Львівське 1715 0», «Tuborg 0», «S&R's Garage Fun ZERO», «Розмай Лісовий». Більшість з цих новинок не містять алкоголь, що пов'язано з трендом здорового способу життя у суспільстві та війною в країні [33].

У 2023 році Carlsberg Group вдалося збільшити в Україні преміальний портфель на 12% і здійснити конверсію раніш популярних російських брендів в інші бренди, включаючи Garage 0.0, частка продажів якого збільшилася на 55% [20].

Враховуючи стиль, умови життя та уподобання молоді, а також світові тренди в товарних категоріях, що присутні в портфелі Carlsberg Ukraine, у 2023-2024 рр. були запропоновані інноваційні напої для молодіжного сегменту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Інновації у товарних категоріях Carlsberg Ukraine для сегменту молоді у 2023-2024 рр. [21, 28]

Категорія	Продуктові інновації
Пиво безалкогольне	«Львівське 1715 0», «Carlsberg Non Alcoholic»
Квас	«Квас Тарас Flower Power»
Безалкогольні напої	«Розмай Лісовий Дюшес», «Розмай Лісовий Ситро»
Радлер (пиво + лимонад)	«Львівське Radler смак Лимон та М'ята», «Львівське Radler смак Яблуко та М'ята»
Сидр	«Somersby смак Малина-Лайм», «Somersby смак Груша»
Hard Drink	S&R's Garage Mandarin,
Енергетичні напої	Battery Mix, Battery Exotic, Battery Energy Drink

Більшість нових напоїв в портфелі Carlsberg Ukraine у 2023-2024 рр. – у категоріях безалкогольні та слабоалкогольні напої. Враховуючи смакові уподобання української молоді, виробники запропонували найбільш популярні смаки – цитрусові, ягідні, яблуко та груша.

Довоєнні дослідження пропозиції безалкогольного пива та квасу на українському ринку виявили, що вільними залишаються сегменти напоїв зі смаком ароматних трав та прянощів. Такі напої можуть бути цікавими для молоді та жінок, яким не подобається аромат солодового пива та його гіркий присмак [34]. Навесні 2024 році компанія Carlsberg Ukraine запропонувала новинку в категорії квас – «Квас Тарас Flower Power» – білий квас зі смаком квітів бузини та лемонграсу та тонкими квітковими нотками в ароматі. Виробники позиціонували цей напій для тих споживачів, хто дотримується здорового способу життя, вживає натуральні продукти і шукає альтернативу солодким газованим напоям [21].

Можна рекомендувати компанії розширити лінійку смаків у категорії квас, враховуючи уподобання споживачів різних вікових груп (рис. 2.7).

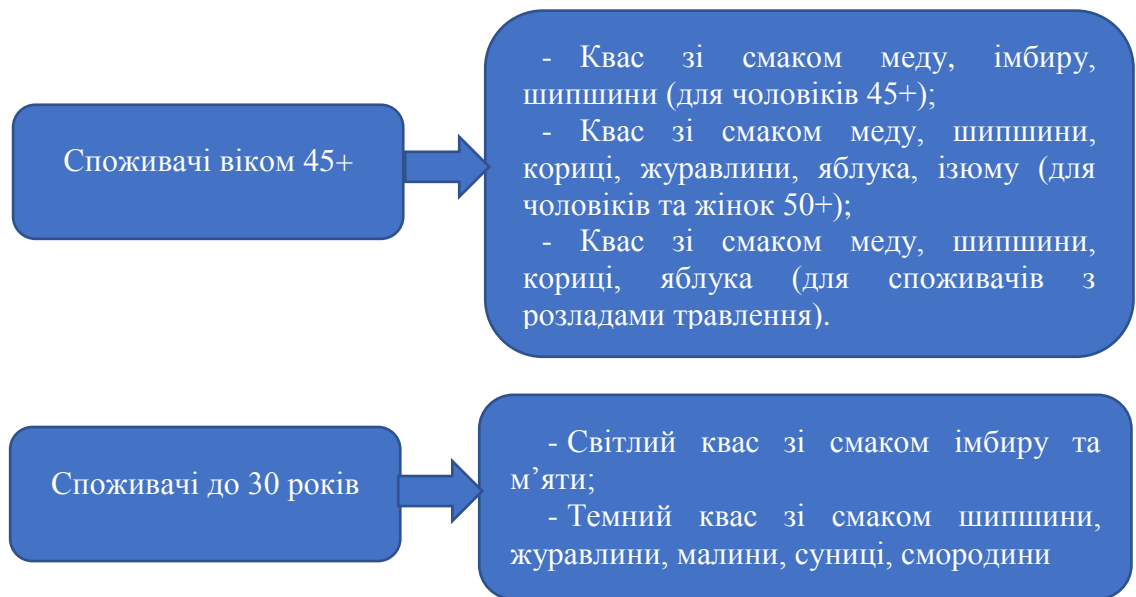


Рисунок 2.7 – Пропозиція лінійки смаків у категорії квас за віковими сегментами

Оскільки молодіжний сегмент віком до 30 років надає перевагу смакам ягід, прянощів, спецій, екзотичним смакам, то для цієї категорії споживачів Carlsberg Ukraine може запропонувати квас з м'ятою, імбиром, листям смородини тощо, роблячи акцент на освіжаючих, тонізуючих властивостях напою.

Нещодавно на українському ринку з'явилась ще одна здорова альтернатива солодким газованим напоям – комбуча – натуральний ферментований напій, який виробляється на основі симбіотичної культури чайного гриба, зеленого або чорного чаю, цукру та додавання натуральних ароматизаторів [36].

Серед корисних властивостей комбучі зазначають наявність пробіотиків, ферментів, які необхідні для підвищення імунітету людини; електролітів, що допомагають відновити організм після фізичних навантажень; протизапальні та антиоксидантні властивості. Завдяки цьому сьогодні комбуча стала дуже популярною у США та Європі і поступово витісняє шкідливі газовані напої. Цей напій набуває популярності також в Україні, де її починають виробляти не тільки крафтові виробники, але й у промислових масштабах.

Приймаючи до уваги світову тенденцію та зростаючу популярність цього корисного напою в Україні, можна рекомендувати ТНК Carlsberg освоїти виробництво нової товарної категорії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного в роботі дослідження можна зробити такі висновки.

1. Категорійний менеджмент – це управління товарним асортиментом в розрізі категорій, метою якого є задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності взаємодії між постачальником і продавцем, а також збільшення обсягів продажів. Головними завданнями категорійного менеджменту є формування та оптимізація товарного асортименту відповідно до вимог цільових споживачів; вибір оптимальних бізнес-стратегій для кожної з товарних категорій; автоматизація управління товарними категоріями в компанії.

2. Процес формування стратегії товарної категорії містить такі етапи:

- формування стратегічних цілей та задач щодо раціоналізації асортименту товарної категорії;
- аналіз структури товарної категорії; оцінка її сильних та слабких сторін;
- оцінка перспективних напрямків розвитку товарної категорії;
- аналіз впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ на розвиток товарної категорії;
- планування заходів щодо подолання відхилення асортименту від структури попиту;
- вибір стратегії фінансування товарної категорії;
- формування бюджету товарної категорії.

3. Для аналізу товарних категорій використовують матрицю розвитку асортименту, яка представляє собою двомірну матрицю, що визначає положення кожного товару в категорії на основі темпів зростання товарообігу та величини відносної частки товарообігу. Інформація стосовно положення товару у полі матриці визначає майбутню стратегію фінансування.

4. Особливостями категорійного менеджменту ТНК є те, що значна частина ТНК у своїй дивізіональній структурі формує групи по категоріях, в кожному з яких входять спеціалісти по технології товарів, упаковці, маркетингу, продажам, рекламі, закупкам тощо, які виконують свою частину роботи під керівництвом категорійного менеджера. Кожний категорійний менеджер керує своєю товарною категорією як окремою бізнес-одиницею в корпорації. Категорійна команда розглядає проекти стосовно розвитку товарної категорії.

5. Економічна криза, спричинена пандемією Covid-19, призвела до падіння обсягів доходу і прибутку Carlsberg Group у 2020-2021 рр. У 2020 році рівень доходу зменшився на 11,2% (58 541 млн данських крон), а прибуток – на 13,1% (28 361 млн данських крон) порівняно з 2019 роком. У 2023 році компанія збільшила надходження у порівнянні з 2022 роком на 4,7% (73 585 млн данських крон), а прибуток – на 2,4% (32 832 млн данських крон), перевищив показник 2019 року.

Що стосується українського ринку, то за період 2020-2023 рр. суттєве скорочення прибутку Carlsberg Ukraine було у 2021 р. (1 341 539 грн) – на 18% менше у порівнянні з 2020 р. Проте, незважаючи на війну в Україні, компанії вдалося покращити фінансові показники у 2022-2023 рр. Так, у 2022 та 2023 роках чистий прибуток Carlsberg Ukraine збільшився у порівнянні з довоєнним 2021 р. на 14% (1 528 878 грн) та 36,2% (1 827 451 грн) відповідно. У 2023 році спостерігалося збільшення прибутку на 19,5% у порівнянні з попереднім 2022 роком, коли почалася війна РФ проти України.

6. Основними загрозами у зовнішньому середовищі для українських підприємств пивної галузі є військові дії на території України; регуляторна політика держави; економічна та фінансова криза через війну в Україні; інфляція; девальвація гривні; зменшення платоспроможності українського населення; збільшення витрат на логістику через зміну логістичних шляхів доставки сировини; втрата постачальників сировини через війну; втрата ринків збуту через окупацію територій України; зменшення кількості покупців через мобілізацію чоловіків, міграцію населення; втрати населення через війну тощо.

Сильними сторонами Carlsberg Ukraine, завдяки яким компанія може подолати загрози у зовнішньому середовищі, є вагомі конкурентні переваги у сферах ефективного управління, інновацій у виробництві і маркетингу, брендингу тощо.

7. Пандемія Covid-19, а також війна на території України вплинули на споживчі звички українців та характер споживання алкогольних напоїв. Пиво залишається популярним напоєм серед населення України: більше половини українців (50,5%) споживають пиво, 56,1% населення надає перевагу вину, міцні алкогольні напої споживають 49,6% жителів країни. В середньому кожен повнолітній мешканець України споживає пиво 29 днів на рік, випиваючи 744 мл за один раз.

Українські споживачі при виборі пива, в першу чергу, звертають увагу на смак та якість, а також бренд пива. Жінки частіше обирають пиво з солодкуватим та фруктовим смаком, а чоловіки – гірки та кислі сорти. Дешеве і середнє за ціною пиво купують приблизно 43% і 37% споживачів відповідно. Дорогому пиву віддають перевагу лише 4% споживачів. Споживають пиво в Україні дві третини чоловіків і одна третина жінок, причому в основному вживають пиво вдома.

В Україні зростає сегмент безалкогольного пива, хоча темпи зростання дещо поступаються західноєвропейським. Розвиток цього сегменту в Україні відбувається завдяки високій якості та смаковим властивостям сучасного безалкогольного пива, яке не поступається традиційному, а також намаганням значної частини населення дотримуватися активного способу життя та здорового харчування.

Український ринок має великий потенціал для розвитку сегмента крафтового пива завдяки стійкій культурі споживання пива в країні, а також завдяки тому, що значний за ємністю сегмент молодих людей має досвід відвідування зарубіжних країн з розвиненою пивною культурою і добре ознайомлений із світовими тенденціями.

8. Основними трендами у категорії пиво в молодіжному сегменті є: безалкогольне пиво та напої, міцне ароматизоване пиво, сезонні та лімітовані серії пива, коктейлі на основі пива, енергетичні напої на основі пива.

9. Приймаючи до уваги світові тренди та специфіку українського ринку пива, можна зробити наступні пропозиції ТНК Carlsberg щодо шляхів підвищення ефективності категорійного менеджменту:

- ТНК Carlsberg треба більш тісно співпрацювати в роздрібними магазинами, особливо під час сезону весна-літо, з метою максимально представити безалкогольні напої компанії на полицях магазинів роздрібних мереж;

- доцільно використовувати матрицю розвитку асортименту та ABC-аналіз з метою визначення перспективних асортиментних позицій; перерозподілу фінансових ресурсів між позиціями асортименту; визначення позицій, які доцільно виводити з ринку, вибору стратегії для товарної позиції;

- через збільшення попиту на безалкогольне пиво доцільно продовжувати активно розвивати цю товарну категорію, розширюючи асортимент новими позиціями (наприклад нефільтроване безалкогольне пиво, темне безалкогольне пиво, крафтове безалкогольне пиво тощо);

- можна розширити лінійку смаків напоїв у категорії квас, враховуючи уподобання споживачів різних вікових груп, зокрема для молодіжного сегменту віком до 30 років надає можна запропонувати квас з м'ятою, імбиром, листям смородини тощо, роблячи акцент на освіжаючих, тонізуючих властивостях напою;

- приймаючи до уваги світову тенденцію та зростаючу популярність комбучі в Україні, можна освоїти виробництво цієї нової товарної категорії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Singh J., & Blattberg R. Next Generation Category Management: The Power of Information Technology to Focus on the Consumer. London. Datamonitor. 2001. 248 p.
2. Gasovic M. Marketing Research. Effects of the Implementation of Product Category Management in Large Retail Companies. URL : https://www.daaam.info/Downloads/Pdfs/proceedings/proceedings_2011/585.pdf (дата звернення 10.02.2024)
3. Donald R. Lehmann, Russell S. Winer. Product Management. McGraw Hill Education. 2005. 494 p.
4. Войцеховский О. Управление ассортиментом по категорийному принципу. Мерчандайзинг : сб. ст. по теории и практике мерчандайзинга / под общ. ред. Е. В. Ромата. Харьков : Студцентр, 2003. С. 63-71.
5. Затейкін В. Категорийный менеджмент как направление развития бизнеса. Мерчандайзинг : сб. ст. по теории и практике мерчандайзинга / под общ. ред. Е. В. Ромата. Харьков : Студцентр, 2003. С. 29-34.
6. Жданова Т. С. Категорійний менеджмент : підручник. Київ : АЛТІ, 2017. 238 с.
7. Лизанець А. Г., Долинай Т. Т. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія : Економіка. 2016. Вип. 2. С. 91-96.
8. Хурдей В. Д. Удосконалення бізнес-процесу категорійного менеджменту підприємств торгівлі. *Економіка і організація управління*. 2021. №4 (44). С. 268-276.
9. Vidovic O. Categories of Management in Retail Enterprises. *International Journal of Sales Retailing and Marketing*. 2021. №10 (2). P. 54-59.

10. Моторнюк У. І., Стельмах І. В. Проблеми та переваги впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2(6). С. 82-90.

11. Білявська Ю. В. Постулати категорійного менеджменту: прикладні аспекти. URL : <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/34421> (дата звернення 10.02.2024)

12. Микитенко Н. В. Категорійний менеджмент в системі 3D: теоретическіе і практическіе аспекти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2020. №16 (44). С. 74-80.

13. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 416 с.

14. Бузукова Е. А. Ассортимент розничного магазину: методи аналізу і практическіе совети. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 176 с.

15. Бужимська К.О. Категорійний менеджмент як технологія управління товарним асортиментом торговельних підприємств. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/74.pdf> (дата звернення 10.02.2024)

16. Методика категорійного менеджменту як інструмент підвищення ефективності в закупівлях. URL : <https://www.aps-smart.com/metodika-kategorijnogo-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishhennya-efektivnosti-v-zakupivlyah/> (дата звернення 12.02.2024)

17. Трепова М. Категорійний менеджмент в закупівлях. Що це таке? URL : <https://ip-sm.com/categorical-management-in-procurement/> (дата звернення 12.02.2024)

18. Carlsberg Group. Annual report 2021. URL : <https://www.carlsberggroup.com/media/48855/carlsberg-goup-annual-report-2021.pdf> (дата звернення 15.02.2024)

19. Carlsberg Group. Annual report 2022. URL : <https://www.carlsberggroup.com/media/55897/carlsberg-group-annual-report-2022.pdf> (дата звернення 15.02.2024)
20. Carlsberg Group. Annual report 2023. URL : <https://www.carlsberggroup.com/media/3kjbpwaa/carlsberg-group-2023-annual-report.pdf> (дата звернення 15.02.2024)
21. Офіційний сайт Carlsberg Ukraine. URL : <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/v-ta-mo-v-carlsberg-ukraine/> (дата звернення 15.02.2024)
22. Як, скільки і що українці п'ють з алкоголю: результати дослідження ВООЗ за 2023 рік. URL : https://lb.ua/health/2024/04/24/610052_yak_skilki_i_shcho_ukraintsi_pyut_z.html (дата звернення 07.03.2024)
23. Козаченко О. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні. URL : <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/> (дата звернення 10.03.2024)
24. Аналіз ринку крафтового пива в Україні та країнах ЄС. 2024 рік. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kraftovogo-piva-v-ukraine-2024-god> (дата звернення 12.03.2024)
25. Анализ рынка пива в Украине. URL : <https://inventure.com.ua/analytics/investments/analiz-rynka-piva-v-ukraine> (дата звернення 12.03.2024)
26. 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-ukrayinciv> (дата звернення 14.03.2024)
27. XII Форум пивоварів, дистильаторів та виробників напоїв відбудеться 18–19 квітня 2024 р. у Києві. URL : <https://techdrinks.info/xii-forum-ryvovariv->

dystylyatoriv-ta-vyrobnykiv-napoyiv-vidbudetsya-18-19-kvitnya-2024-r/ (дата звернення 17.03.2024)

28. Бізнес-зустріч «Напої України 2023». URL : https://www.youtube.com/watch?v=d4_sJyoXTH8&t=18197s (дата звернення 20.03.2024)

29. 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 25.03.2024)

30. Аналіз ринку крафтового пива в Україні. 2020 рік. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kraftovogo-piva-v-ukraine-2020-god> (дата звернення 28.03.2024)

31. Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції Carlsberg Ukraine у 2023 р. URL : <https://www.carlsbergukraine.com/media/b0hn1r22/звіт-за-4-у-кв-2023р-дата-розміщення-31-01-2024р.pdf> (дата звернення 06.04.2024)

32. Пивнюк О. Carlsberg Group до 2030 року підвищить частку безалкогольної продукції до 35%. URL : <https://www.beer.ua/novyny/carlsberg-group-do-2030-roku-pidvyshchyt-chastku-bezalkoholnoi-produktsii-do-35/> (дата звернення 06.04.2024)

33. «Працювати навпомацки»: Тарас Маципура про зміни в маркетингу, життя на базовому шаблі 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-uni/> (дата звернення 10.04.2024)

34. Головань О. О., Олійник О. М., Маркова С. В., Сухарева К. В. Глокальні товарні стратегії ТНК у системі менеджменту міжнародного бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1. С. 132–140.

35. Рейтинг ТОП-10 брендів пива 2023. URL : <https://uba.top/beer-rating/> (дата звернення 15.04 2024)

36. Банько М. 11 виробників комбучі в Україні. URL :
<https://bzh.life/ua/eda/1695040737-11-virobnikiv-kombuchi-ukrayini/> (дата
звернення 20.04 2024)