

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

на тему «Збутова стратегія підприємства та економічне обґрунтування
пропозицій щодо її вдосконалення»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ПТБ-21
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність
Котенко Ярослав Валерійович
Керівник к.е.н., доцент Поліщук Ірина Георгіївна
Рецензент к.е.н., доцент Короленко Ольга Борисівна

м. Кривий Ріг

2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,

д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві
Котенко Ярославу Валерійовичу

-
1. Тема роботи «Збутова стратегія підприємства та економічне обґрунтування пропозицій щодо її вдосконалення»
Керівник теми Поліщук Ірина Георгіївна, к. е. н, доцент
затверджені наказом по університету від “ 31 ” березня 2025 р. № 180 с
 2. Строк подання здобувачем роботи: 13.06.2025
 3. Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022рр (баланс, звіт про фінансові результати), поточна внутрішня звітність підприємства, періодична та спеціальна література з економіки, методичні вказівки для написання та захисту кваліфікаційної роботи кафедри економіки, організації та управління підприємствами.
 4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): навести характерні риси маркетингової збутової стратегії; проаналізувати особливості збутової діяльності підприємства харчової промисловості; проаналізувати техніко-економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна»; визначити фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства; обґрунтувати збутову стратегію підприємства.
 5. Перелік графічного матеріалу: Елементи системи збуту; Рівні каналів збуту підприємства; Аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022рр; Аналіз показників ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022рр; Пропозиції щодо обґрунтування збутової стратегії на підприємстві.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Поліщук І.Г.	02.04.2025	11.04.2025
Розділ 2	доц. Поліщук І.Г.	14.04.2025	25.04.2025
Розділ 3	доц. Поліщук І.Г.	29.04.2025	26.05.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		17.06.2025

7. Дата видачі завдання « 24 » березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	24.03.2025	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	25.03.2025	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	31.03.2025	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	02.04 – 11.04	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	14.04 – 25.04	виконано
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	26.04 – 26.05	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	27.05 – 05.06	виконано
8	Попередній захист роботи	28.05.2025	
9	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	09.06.2025	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	17.06.2025	виконано
11	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	27.05.2025	виконано
12	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	26.06.2025	

Здобувач _____

Ярослав КОТЕНКО

Науковий керівник _____

Ірина ПОЛІЩУК

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою
«Збутова стратегія підприємства та економічне обґрунтування пропозицій
щодо її вдосконалення»

Кваліфікаційна робота: 81 с., 20 табл., 9 рис., 12 формул, 54 джерел, 4 додатки.

Об'єкт дослідження: збутова діяльність підприємства харчової галузі.

Мета роботи: обґрунтування теоретичних та методологічних засад стратегічних збутових напрямів, а також розробка практичних рекомендацій стосовно запропонованої стратегії збуту продукції

Предмет дослідження: збутова стратегія підприємства та економічне обґрунтування пропозицій по її удосконаленню на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»

Об'єкт дослідження: підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна»

Методи дослідження: системний аналіз та узагальнення, статистичний, аналітичний, графічний та факторного аналізу.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз сучасної літератури щодо маркетингової збутової стратегії підприємства. Розглянуто основні методичні аспекти класифікації збутової діяльності підприємств та особливості збутової діяльності підприємств харчової промисловості.

На прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна» здійснено аналіз його виробничо-господарської діяльності та техніко-економічних показників. Проаналізовано показники ефективності діяльності підприємства. Виявлені фактори впливу на прибутковість компанії. Розроблено збутову стратегію підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Отже, внаслідок відкриття фірмового магазину чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1508,3 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 1039,1 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на: 469,2 тис. грн.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГ, ЗБУТ, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ,
ПІДПРИЄМСТВО, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Основні підходи щодо визначення сутності маркетингової збутової стратегії підприємства.	9
1.2. Особливості збутової діяльності підприємства харчової промисловості.	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	29
2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» та його фінансового стану за 2019-2022 роки	29
2.2. Оцінка збутової діяльності на підприємстві.	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	51
3.1. Факторний аналіз впливу показників на прибутковість підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».	51
3.2. Розробка збутової стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна»	59
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Позитивний рух до ринкових відносин у національній економіці та режиму відкритості з розвиненою конкуренцією вимагають перегляду традиційного підходу до ринкової організації виробничої системи в умовах глобалізації світової економіки. У ході економічної діяльності виробники повинні приймати рішення не тільки щодо виробництва якісної продукції, але й підвищення ефективності бізнес-процесу виробництва. Разом з тим, головну роль відіграє прийняття маркетингових стосовно відбору найвигідніших каналів продажу та просування продукції споживачам. Вирішення цієї проблеми потребує також аспекту вдосконалення організації збутової діяльності. Це пов'язано з тим, що збут є специфічною галузевою ринковою політикою, і підприємства сильно залежать від ефективності своєї діяльності. Тому однією з найважливіших напрямів політики промислових підприємств є розробка правильної збутової стратегії.

Стратегічне узгодження продажів являє собою визначення цілей стратегії й завдань продажу та пошук шляхів їх досягнення. У той самий час «саме маркетингові збутові стратегії визначають напрями щодо підвищення ефективності збутової діяльності та подальшого розвитку підприємства» [10].

Дослідженню теоретичних аспектів побудови маркетингових стратегій присвячені наукові праці зарубіжних та українських учених, а саме: Ансофф, В. Д. Базилевич, М. Портер, Г. З. Леськів, Ф. Тейлор, А. О. Старостіна та багато інших. Однак, в певних роботах окреслено питання на прикладі європейських країн і не враховує специфіки української економіки. Великий внесок у вивчення цих питань зробили місцеві дослідники: С. С. Гаркавенко, О. С. Костюк, Т. В. Григорчук, О. І. Гудзь, Б. С. Ватченко, О. Кузьміна, М. О. Акулюшина, О. Павленко, О. М. Лук'янчук, З. О. Коваль, Л. А. Квятковська, С.В. Неспляк та багато інших. Слід зазначити, що найбільш актуальною на сьогоднішній день є розробка стратегічного бачення розвитку компанії, а

також теоретичних та методологічних засад побудови маркетингових стратегій на підприємствах харчової промисловості.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в країні, вимагають нових підходів у збутовій політиці підприємств з метою забезпечення їх високої ефективності та конкурентоспроможності. У сьогоденних умовах ця тема надзвичайно важлива, оскільки збутова стратегія компанії дозволяє ефективно просувати продукцію кінцевим споживачам і допомагає підприємству досягати поставленої мети з продажу. Об'єктивна необхідність подальшої розробки збутової стратегії в компанії та систематизації знань у даній галузі, безпосередньо визначила актуальність даної теми, її мету та завдання дослідження.

Метою дипломної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних та методологічних засад стратегічних збутових напрямів, а також розробка практичних рекомендацій стосовно запропонованої стратегії збуту продукції.

Завданнями під час виконання кваліфікаційної роботи виступили:

- розгляд аспектів теорії та методології системи збуту, визначено принципи побудови збутової стратегії підприємства в системі маркетингу підприємства;
- розроблення базових наукових підходів до визначення суті стратегії розподілу продукції підприємства харчової промисловості;
- проаналізовано виробничо-економічну діяльність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» на підставі аналізу організаційно-економічних показників;
- проведено оцінку збутових стратегій продукції підприємства;
- розроблено пропозиції щодо удосконалення збутової стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна».

Об'єктом дослідження є збутова діяльність підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предметом дослідження – комплекс теоретичних, методичних, практичних аспектів щодо формування збутової стратегії підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Методи дослідження. В процесі написання дипломної роботи були використанні такі наукові методи: діалектичний, метод пізнання, наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних вчених, які вивчали питання, пов'язані з формуванням маркетингової збутової стратегії підприємства.

Опрацьовуючи аналітичні дані, нами було застосовано наступні методи: аналіз та синтез; абстрактно-логічний (при вивченні публікацій на тему дослідження, при інтерпретації результатів); теоретичні узагальнення та порівняння (формулюванням висновків); економічний аналіз (для аналізу та оцінки економічних показників компанії), статистичний (ряди динаміки, графічний метод, метод кореляційно-регресійного аналізу), економіко-математичне моделювання.

Інформаційною базою дослідження послужили: закони, нормативні акти України, статистична та бухгалтерська звітність ПрАТ «Карлсберг Україна», довідково-нормативні документи, наукові праці іноземних й українських вчених, навчальні посібники та інші актуальні джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні підходи щодо визначення сутності маркетингової збутової стратегії підприємства.

Тема важливості маркетингу для успішної діяльності підприємства на ринку обговорюється в науковій літературі вже досить давно. Проблемам дослідження маркетингових стратегій в управлінні підприємством присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як І. Ансофф, Ф. Котлер, А. Томпсон, Ю.М. Мельник, М.Л. Ткешелашвілі, Л.М. Шульгіна та ін. Справді, закордонні виробники неодноразово демонстрували підтвердження потреби у продуманій маркетинговій стратегії для створення додаткових конкурентних переваг власних товарів і послуг, що, своєю чергою, спонукає вітчизняних виробників аналізувати закордонний досвід, адаптувати його до українських реалій та приділяти значно більше уваги маркетингу на підприємствах.

У процесі становлення ринкової економіки в Україні перед вітчизняними підприємствами виникає питання розробки та вибору пріоритетних напрямів діяльності. Щоб покращити свої позиції на конкурентному ринку, підприємствам слід активно впроваджувати заходи, завдяки котрим стане можливим забезпечення подальшого розвитку. Лише розвиваючись, організація може досягти основної мети своєї діяльності – отримання прибутку, не втрачаючи конкурентоспроможності. Відтак, ефективна діяльність суб'єкта господарювання має ґрунтуватися на формуванні альтернативної стратегії розвитку, що дозволить оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, сприятиме підприємству у виборі раціонального шляху розвитку, буде спрямованою на поліпшення конкурентного середовища та стабільності в економіці.

У процесі розвитку кожне підприємство зіштовхується з певними викликами, їхнє подолання відбувається за допомогою стратегічного планування та ухвалення ефективних управлінських рішень. А технології стратегічного планування відіграють важливу роль під час формування стратегій розвитку підприємств. Теорії стратегічного розвитку посідають важливе місце в сучасному переліку актуальних наукових дискусій. Питання, пов'язані з визначенням та формуванням стратегії розвитку підприємства, знайшли своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

Поняття «стратегія» почало вживатися у сфері управління на початку 60-х рр. XX ст. А. Д. Чандлер став автором першої наукової праці «Стратегія і структура» у царині стратегічного управління. Він вважав, що стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей і завдань компанії та вироблення курсу дій, розподіл ресурсів, потрібних для досягнення цих цілей» [4]. Це визначення, зроблене ще в 1962 році, як показує практика, становить класичний погляд на саму суть стратегії підприємства.

Стратегія – це програма, план, генеральний напрямок суб'єкта господарювання для досягнення його стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності. Стратегія виступає як інструмент обґрунтування, вироблення та втілення довгострокових цілей і завдань виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного та соціального характеру, як фактор, що регулює діяльність підприємств, доки намічені цілі та завдання не буде досягнуто, але й водночас як засіб взаємодії підприємства із зовнішнім ринковим середовищем.

Стратегічне планування є важливим, адже дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку. Кожне підприємство має віднайти свій власний стиль роботи, що найкраще відповідатиме специфіці умов, можливостей, цілей та ресурсів. Стратегія – це загальний, не детальний план будь-якої діяльності на тривалий термін, спосіб досягнення складної мети, невизначеної і головної для управлінця на даний момент, що згодом буде

коригуватися відповідно до змін умов існування підприємства. Мета стратегії – ефективне використання ресурсів для досягнення головної цілі [11].

Сучасні бізнес-суб'єкти активно застосовують маркетингову стратегію. Мета стратегічного маркетингу – зорієнтувати підприємство на привабливі економічні перспективи, тобто ті, що відповідають його ресурсам і досвіду, забезпечують потенціал для зростання і прибутковості. Процес стратегічного маркетингу має середньо- та довгострокові плани, полягає у визначенні місії підприємства, встановленні цілей, розробці стратегії розвитку та забезпеченні збалансованої структури товарного портфеля [8]. Маркетингова стратегія є складовою стратегії діяльності підприємства, спрямована на розробку, виробництво та постачання покупцеві товарів і послуг, які найкраще задовольняють його потреби [9]. Стратегічний маркетинг – це активний маркетинговий процес з довгостроковим горизонтом планування, який спрямований на перевершення середньострокових показників завдяки системному впровадженню політики створення товарів і послуг, що забезпечують споживачів товарами вищої споживчої цінності, ніж у конкурентів. Стратегічний маркетинг орієнтує підприємство на економічні можливості, що враховують його ресурси й забезпечують потенціал для зростання та рентабельності. Завдання стратегічного маркетингу полягає у уточненні місії підприємства, розробці цілей, формуванні стратегії розвитку і забезпеченні збалансованої структури товарного портфеля підприємства [8].

Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб наявних і потенційних клієнтів підприємства за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Мета розроблення стратегії – визначення основних пріоритетних напрямів і пропорцій розвитку підприємства з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення і попиту ринку. Стратегія повинна бути спрямована на оптимальне використання можливостей компанії і запобігання помилковим діям, які можуть призвести до зниження ефективності його діяльності [11].

Маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом усієї маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів. Вона включає елементи комплексу маркетингу, спираючись на які підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи (рис.1.1).

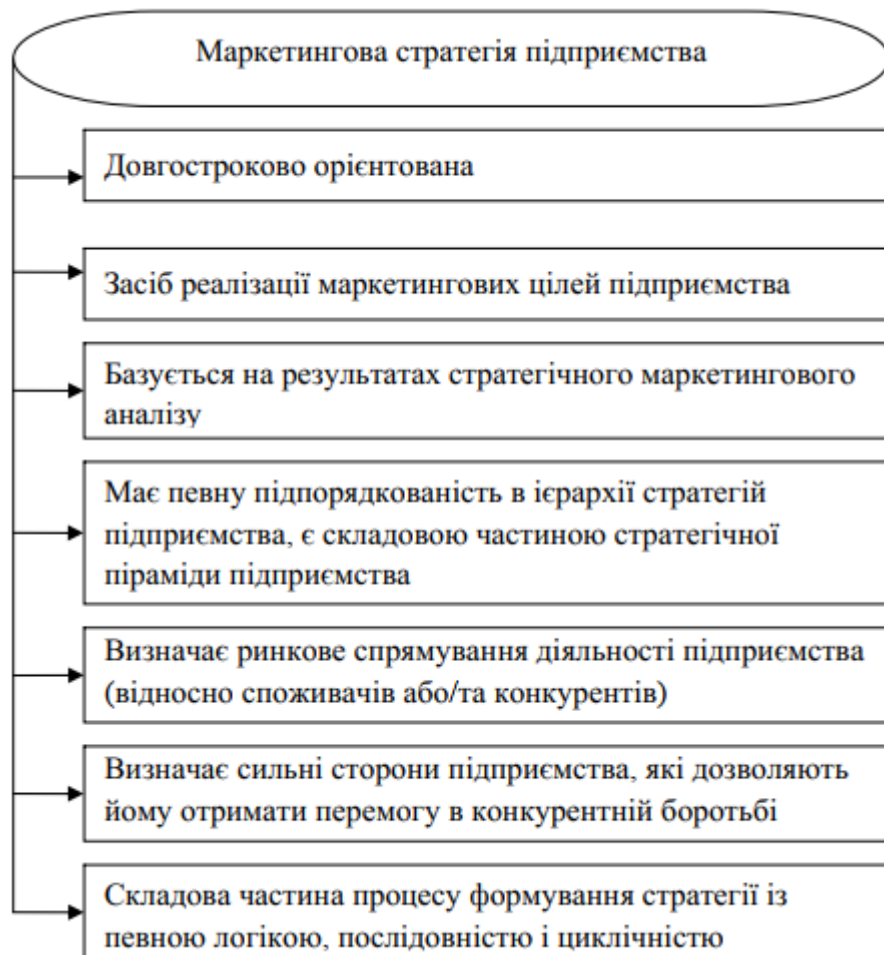


Рисунок 1.1 – Характерні риси маркетингової стратегії.

Виділяють такі етапи розроблення стратегії маркетингу фірми:

- аналіз стану ринку;
- оцінка внутрішнього середовища і поточного стану компанії;
- аналіз конкурентів і оцінка рівня конкурентоспроможності фірми;
- визначення цілей маркетингової стратегії;
- сегментування ринку і вибір цільових сегментів;
- аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії маркетингу;
- побудова стратегії позиціонування;

– попередня економічна оцінка стратегії та інструменти контролю над її реалізацією.

Маркетингова стратегія — це всеосяжний план дій щодо просування товару та збільшення прибутку підприємства. Це документ у цифровому чи фізичному вигляді, який містить відповідь на питання «що слід зробити для досягнення мети?».

Стратегія маркетингу потрібна компаніям у випадку виходу на ринок, запуску нового виробу, розширення ринку збуту та інших важливих змінах. Якщо ви плануєте зайняти чільні позиції в галузі, освоїти нові напрями, збільшити обсяги виробництва та підкорити світовий ринок — без стратегії не обійтись. Підвищення конкурентоспроможності — важливий аспект маркетингової стратегії. Для цього треба визначити та розкрити конкурентні переваги фірми: шляхом впровадження нових технологій, розробки та запуску нових виробів, покращення якості обслуговування, ребрендингу тощо.

Маркетингова стратегія необхідна для того, щоб:

- збільшити прибуток,
- закріпитися та зміцнитися у своїй ніші,
- розширити ринки збуту,
- підвищити конкурентоспроможність.

Ретельно обміркована стратегія допомагає правильно розподілити ресурси фірми та збільшувати обсяги реалізації. У деяких ситуаціях збільшити прибуток можливо шляхом нарощування виробництва, в інших доведеться відмовитися від малоперспективних товарів та зосередитись на найуспішніших. Інколи важливо всі сили скерувати на просування.

Стратегія визначає, що необхідно зробити для зміцнення поточних позицій та завоювання нових часток ринку. Без неї зусилля принесуть мало ефекту: доведеться тестувати безліч гіпотез, а відтак витрачати час і зливати бюджет. Якщо ж у вас є стратегія, ви розумієте, куди рухатися й на чому сконцентруватися. Кошти — і фінансові, і трудові — витрачаються раціонально. Якщо чинна маркетингова стратегія виявляється неефективною,

потрібно її переглянути або розробити нову. Це необхідно зробити також у разі серйозних змін усередині фірми чи ринку. Маркетингові стратегії можна укрупнено розбити на окремі категорії, а ті, своєю чергою, — на кілька видів.

Глобальні стратегії маркетингу [11]: інтернаціоналізація, диверсифікація, сегментування, кооперації.

Інтернаціоналізація означає комплекс заходів щодо виходу на закордонні ринки та зміцнення позицій. Важливо визначити країни, що найбільш відповідають всім параметрам, й оцінити всі чинні та потенційні ризики. Це досить ризикована стратегія, яка потребує великих витрат на реалізацію. Але в результаті компанія може відкрити вигідний ринок збуту та у разі збільшити прибуток.

Диверсифікація — вибір цієї стратегії означає розширення асортименту виробленої чи реалізованої продукції, чи послуг з освоєнням нових напрямів. Горизонтальна диверсифікація — це запуск нового продукту для споживачів, добре знайомих із компанією. Стратегія вертикальної диверсифікації полягає в запуску нових продуктів, які входять до ланцюжка створення старого продукту. Наприклад, автоконцерн вирішить розвивати власне виробництво шин. Латеральна диверсифікація — це відхід від стандартних для організації напрямів діяльності з метою зайняти місце в перспективній ніші з високою нормою прибутку, знизити ризики або дістати податкові послаблення.

Сегментування — поділ потенційних споживачів на групи на основі певних критеріїв та створення продуктів для окремих сегментів. Скажімо, можна виокремити групи покупців із високим, середнім та низьким прибутком та виробляти відповідний товар під запити кожної з груп. Сегментування корисно робити за будь-якої маркетингової діяльності, навіть якщо вона не така глобальна, як створення стратегії.

Стратегія глобалізації має на увазі стандартизацію продуктів — компанія підлаштовується під єдині вимоги ринку.

Стратегія кооперації означає взаємодію з іншими організаціями, вигідну для всіх сторін. Має велике значення під час виходу на закордонні ринки.

Практика маркетингу підтверджує, що збут продукції є важливим елементом довгострокової стратегії підприємства. Роль збуту в маркетинговій діяльності обумовлюється наступними обставинами :

- у сфері збуту остаточно визначається результат всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва і одержання прибутку;
- на основі пристосування збутової мережі до запитів покупців, створення їм зручних умов придбання і споживання товарів виробники одержують значні конкурентні переваги;
- збутова мережа виконує важливі функції по фізичному розподілу виготовленої продукції у ринковому просторі, доведенню товарів до споживачів, організації їх ефективного споживання (експлуатації);
- під час збуту найбільш ефективно відбувається вивчення смаків і уподобань споживачів;
- по результатам збуту формується прибуток підприємства.

Критеріями ефективності формування збутової стратегії є швидкість товароруку, рівень витрат обігу, обсяги реалізації продукції та одержаний прибуток.

При розробці збутової стратегії підприємству необхідно враховувати значну кількість факторів, до основних з них належать [5]:

- характеристика і особливості ринку – ємність, стадія розвитку, торгівельна практика, цільність розподілу покупців;
- особливості кінцевих споживачів – їх кількість, концентрація, розмір середньої разової купівлі, рівень прибутків;
- ступінь конкуренції, особливості збутової політики конкурентів – їх кількість, концентрація, збутова стратегія і тактика, взаємовідносини в системі збуту;
- порівняльна вартість різних збутових систем;
- можливості самого підприємства – його фінансовий стан, конкурентоспроможність, основні напрями ринкової стратегії, обсяги виробництва;

- характеристики товару – функції, рівень якості, ціна, сезонність виробництва і попиту, вимоги до технічного обслуговування, терміни зберігання тощо.

У визначенні сутності збуту науковцями виокремлюються його тлумачення у контексті комплексного, системного й процесного підходу, а також його вузьке та широке розуміння. У широкому сенсі, збутова операція розпочинається з того моменту, коли продукт залишив виробництво та завершується, як тільки його буде передано споживачеві. Таке трактування означає реалізацію вже виробленої продукції, а точніше сам процес реалізації з метою перетворення товару на грошовий еквівалент та задоволення потреб покупців. Що ж до вузького тлумачення розглянутого терміну, то збут є тільки останньою фазою руху виробу, а саме – передаванням виробу від продавця покупцю. Однак, у такому разі покупцем може бути не тільки кінцевий споживач, але й споживач, котрий купує виріб з метою його подальшого перепродажу.

Система збуту підприємства складається з таких основних елементів, представлених на рис 1.2.

Структура системи збуту охоплює відділи продажів, які активно просувають продукцію серед потенційних та існуючих клієнтів. Вона також включає регіональні структури збуту та керівництво на різних рівнях. Завданням цих органів є планування, управління і координація всієї діяльності збуту, а також взаємодія з клієнтами, включаючи учасників каналів збуту.

Підсистема проектування збуту відповідає за розробку та пошук каналів збуту та їх учасників, а також за стратегічне планування продажів та створення ефективної структури збуту.

Підсистема проектування збуту відповідає за розробку та пошук каналів збуту та їх учасників, а також за стратегічне планування продажів та створення ефективної структури збуту.

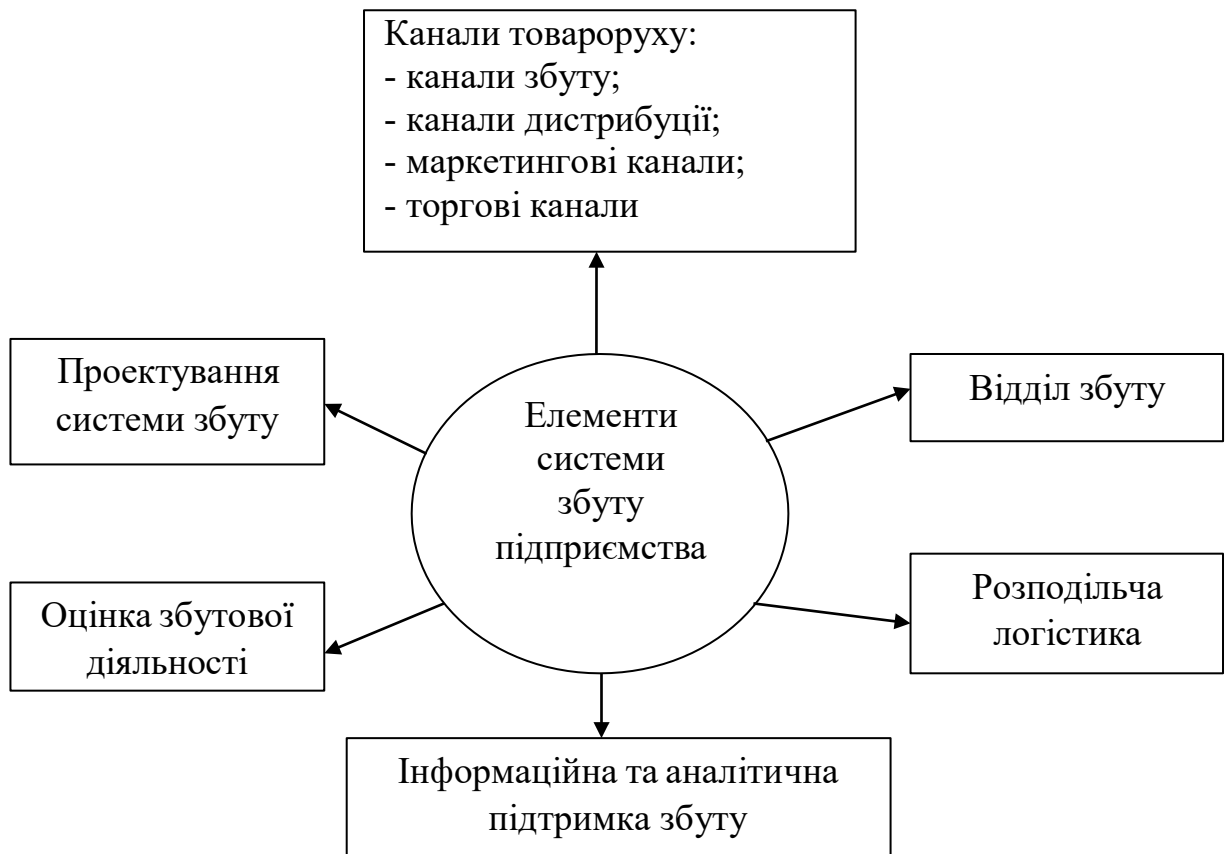


Рисунок 1.2 - Елементи системи збуту.

Оцінка збутової діяльності передбачає аналіз та оцінку всіх аспектів, пов'язаних зі збутом товарів / послуг. Даний процес включає в себе ряд ключових етапів та аспектів:

- аналіз ринку - визначення основних характеристик ринку, таких як розмір, динаміка, конкуренція, потреби споживачів тощо;
- сегментація та таргетування - визначення цільових аудиторій та розподіл ринку на сегменти для більш ефективного спрямування маркетингових зусиль;
- маркетингові стратегії – оцінка стратегій збуту, включаючи ціноутворення, рекламу, збутові канали, просування товарів чи послуг;
- прогнозування продажів - оцінка очікуваних обсягів продажів на основі попиту, кон'юнктури ринку та інших чинників;
- моніторинг й відстеження продажів - систематичне спостереження за продажами, включаючи вимірювання ефективності маркетингових

кампаній та аналіз ключових показників результативності;

- взаємодія зі клієнтами - оцінка якості обслуговування клієнтів, зворотній зв'язок та реакція на вимоги споживачів;
- аналіз прибутковості - визначення витрат та доходів для оцінки прибутковості збутової діяльності.

Оцінка збутової діяльності допомагає компаніям розуміти ефективність їх стратегій збуту та виявляти можливості для покращення. Інформаційна та аналітична підтримка збуту передбачає організацію інформаційних потоків збутової і закупівельної діяльності, керівництва організацією, а також між учасниками збуту. Дані, що надаються цим елементом збутової системи повинні бути повними, достовірними і оперативними. Успіх вищезгаданої підсистеми залежить від рівня кваліфікації персоналу та організації бізнес-процесів.

До завдань розподільчої логістики входять раціональність товарних запасів і доставка для клієнтів замовленої продукції в найкоротші терміни із мінімальними витратами. Можна сказати, що всі підсистеми збуту функціонально пов'язані між собою в єдину систему і дозволяють успішно і ефективно вирішувати поставлені перед організацією завдання. Чинники, що впливають на збут продукції наведені на рис. 1.3.

Таким чином, поки виробникам доводиться функціонувати в непостійному середовищі з високим рівнем конкуренції, роль сфери збуту і необхідність якісного управління нею неухильно зростатиме.

Також вирізняють: характеристики виробника (цілі, ресурси, фінансові спроможності); характеристики продукту (послуги); параметри ринку; особливості посередників; характеристики споживачів.

Отже, доки виробникам доводиться функціонувати у мінливому середовищі з високим рівнем конкуренції, роль сфери збуту і необхідність якісного управління нею неухильно збільшуватиметься.

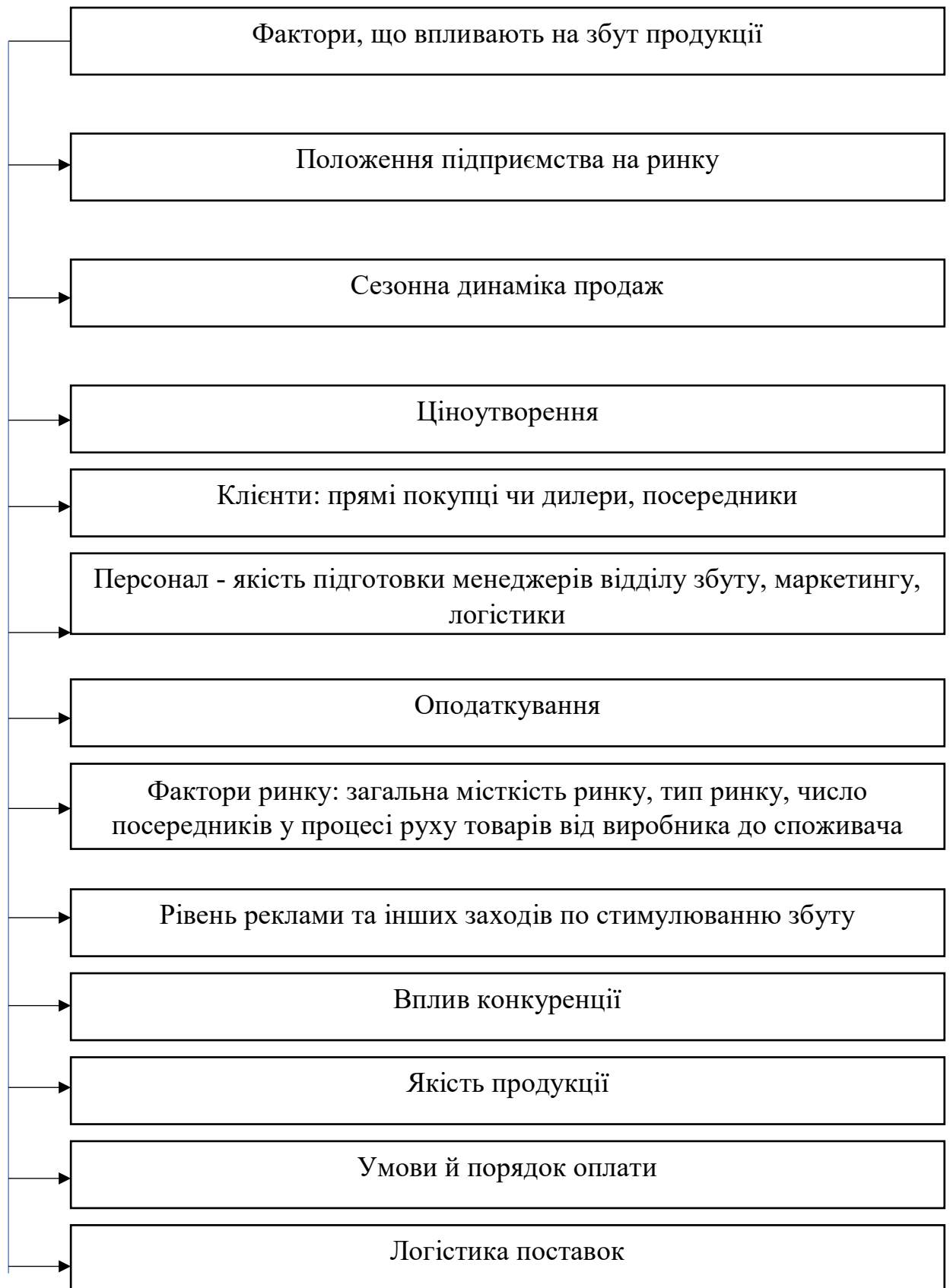


Рисунок 1.3 - Чинники, що впливають на збут продукції.

1.2. Особливості збутової діяльності підприємства харчової промисловості.

В даний час існує багато класифікацій збутової діяльності: всі побудовані за певною закономірністю, а саме на підставі конкретної класифікаційної ознаки. Розглядаючи систему збуту будь-якої організації виділяють кілька класифікаційних ознак [5, 12] – розглянемо кожен з них окремо.

Однією із основних ознак є наявність посередників у збутовій системі організації. З огляду на це, розрізняють прямий і опосередкований збут. Прямий збут передбачає здійснення виробником комплексу завдань із дистрибуції свого товару. Тобто процеси продажу відбуваються без участі різних контрагентів у збутовій системі, а продукція надходить безпосередньо до споживача. Непрямі канали збуту припускають наявність одного чи кількох посередників в процесі товароруку від виробників до споживачів. Спираючись на основні показники, що характеризують продукт і очікувані результати збутової діяльності, організація обирає ту чи іншу схему руху товару для реалізації. На практиці використовуються також методи комбінованого збуту, що поєднує різні канали розподілу. Даний метод визначається високою варіативністю товарної продукції та збутовою політикою організації.

В залежності від кількості посередників у логістичному ланцюзі виділяють ще одну класифікацію:

1. Інтенсивний збут - форма збутової діяльності, що передбачає наявність великої кількості посередників та дистриб'юторів продукції. Основною метою є розширення обсягів збуту.
2. Селективний збут – обмеження числа посередників у процесі продаж. Використовується для складних номенклатурних позицій.
3. Ексклюзивний збут – обмеження кількості посередників під час реалізації унікальних товарних позицій певній території.

Вибір методу збуту згідно з цією класифікацією обумовлений характером товару, що реалізується компанією. Крім того, вибір певного методу розподілу продукції дає можливість компанії визначити унікальність власного товару та позначити її для споживачів.

Наступною класифікаційною ознакою збутової діяльності є взаємини між посередниками (учасниками логістичного ланцюга). Ця класифікація базується на рівнях інтеграції виробника, постачальників та дистриб'юторів.

- Традиційна система збуту – кожен із учасників логістичного ланцюга виступає незалежно від інших. Основне завдання кожного з них полягає у максимізації фінансового прибутку безпосередньо на своїй ділянці.
- Вертикально-інтегрована система збуту передбачає інтегровану схему «Виробник-Постачальник-Дистриб'ютор», де збутові процеси розглядаються як єдиний механізм. Ця схема орієнтована на оптимізацію всього логістичного ланцюга із метою одержання максимального прибутку.
- Горизонтально-інтегрована система збуту обумовлена створенням стратегічних об'єднань між учасниками збутової ланцюга рівня для отримання комерційної вигоди.

Ще однією класифікаційною ознакою є особливість товару. Ця категорія більше пов'язана з маркетинговою привабливістю товару та можливістю його реалізації. Розрізняють націлений та ненацілений збут.

1. Націлений збут - передбачає реалізацію маркетингових заходів та формування поставок певному сегменту споживачів. До цієї категорії можна віднести унікальні товарні позиції, і навіть продукцію, орієнтовану конкретних споживачів (приклад: автозапчастини).
2. Ненацілений збут – реалізація продукції здійснюється за принципом максимізації збуту, отже, маркетингові заходи спрямовані попри всі групи споживачів. До цієї категорії можна віднести товарні позиції масового споживання (приклад: продуктові ринки).

На основі представленої інформації було сформовано таблицю 1.1, що відображає класифікацію збутової діяльності.

Як вище відзначалось, збутові процеси зачіпають різні функціональні галузі менеджменту, логістику, маркетинг, виробництво, фінанси тощо. Говорячи про розвиток збутової діяльності підприємства, слід звернути увагу на використання різних концепцій управління, визначаючи їх як систему поглядів на бізнес-процеси збуту.

Необхідно відзначити, що управління збутом продукції можна поділити на три різні області [11]: виробнича складова; маркетингова складова; логістична складова.

Таблиця 1.1 – Класифікація збутової діяльності

Класифікаційна ознака	Вид збуту	Характеристика
Наявність посередника	Прямий збут	Збут безпосередньо споживачам
	Непрямий збут	Збут через одного чи кількох посередників (дистриб'юторів)
	Комбінований збут	Збут через прямі та непрямі збутові канали
Кількість посередників	Інтенсивний збут	Передбачає наявність великої кількості посередників для максимізації обсягів реалізованої продукції
	Селективний збут	Обмеження кількості посередників зі збільшенням рівня контролю збутової діяльності
	Ексклюзивний збут	Обмежена кількість посередників на певній географічній території за унікальними особливостями товару
Взаємини між посередниками	Традиційний збут	Посередники є незалежними учасниками економічних відносин
	Вертикальний збут	Збутова діяльність характеризується інтеграцією логістичного ланцюга
	Горизонтальний збут	Укладання партнерських відносин у межах однієї ділянки ланцюга для отримання позитивного економічного ефекту
Особливості товару	Націлений збут	Реалізація товару конкретній групі споживачів
	Ненацілений збут	Масова реалізація товарів широкого вжитку незалежно від сегмента споживачів

За підсумками даних областей виділяють різні концепції управління збутом готової продукції. Концепції управління збутом та його вибір відіграють найважливішу роль в процесі управління підприємством загалом. Кожна із них відрізняється унікальністю безпосередньої цілі, завданнями та

інструментами, за допомогою яких досягається позитивний ефект від застосування концепції. Вибір конкретних функціональних областей обумовлений їх найбільшою участю в розвитку збутової діяльності. Фінансовий інструментарій більшою мірою є оцінною характеристикою реалізації тієї чи іншої функціональної концепції управління, оскільки дозволяє оцінити раціональність застосування конкретних методів та засобів для вдосконалення збутової системи в цілому. Застосування різних концепцій управління збутом та інтеграція даних концепцій застосовні для кожної організації, що володіє навіть специфічними властивостями або унікальним виробництвом.

Виходячи із існуючої бізнес-стратегії, компанія може варіюватись в застосуванні даних теоретичних постулатів та бути орієнтованою на певну концепцію у залежності від ситуації внутрішнього чи зовнішнього середовища. Враховуючи нерозривний зв'язок між усіма аспектами господарської діяльності підприємства, дані теоретичні аспекти також є застосовними для формування стратегії збуту готової продукції.

При цьому, використовуючи інтеграцію вище перерахованих концепцій, компанія матиме можливість контролювати й своєчасно координувати діяльність окремих складових логістичної системи, яка, в свою чергу, визначатиме процес управління збутом.

Концепції управління збутом продукції / послуг в залежності від орієнтації на конкретну функціональну галузь, і навіть визначення генеральної мети концепції, основного інструментарію та характеристики наведено у таблиці 1.2.

Аналізуючи інформацію, подану у таблиці 1.2, кожна із представлених концепцій спрямовано на ту чи іншу сферу діяльності підприємства. Характеризуючи процеси управління збутом продукції / послуг підприємства, слід відзначити домінуючий вплив логістики формування збутових методів.

Управління збутовою діяльністю підприємства полягає в ефективному керуванні усіма аспектами, пов'язаними із реалізацією товарів / послуг.

Сутність управління збутом включає в себе кілька ключових аспектів, а саме: стратегічне планування, маркетингова діяльність, управління продажами, збутова стратегія і канали збуту, аналіз і вимірювання результатів, взаємодія з клієнтами та їх обслуговуванням.

Стратегічне планування. Передбачає визначення цілей та стратегій збуту, які відповідають загальній стратегії підприємства. Це включає вибір цільових ринків, сегментів аудиторії, розробку ціноутворення, та інші стратегічні аспекти

Таблиця 1.2 - Основні концепції управління збутом продукції

Назва концепції	Основна мета	Основний інструментарій	Область діяльності
Вдосконалення виробництва	Максимізація прибутку	Собівартість, продуктивність	Виробництво
Вдосконалення товару	Вдосконалення споживчих властивостей товару	Товарна політика	Виробництво
Інтенсифікація комерційних зусиль	Продаж існуючих товарів	Просування товарів	Виробництво
Традиційний маркетинг	Задоволення потреб цільової аудиторії	Потреби цільової аудиторії	Маркетинг
Соціально-етичний маркетинг	Задоволення потреб цільової аудиторії за умови збереження всіх видів ресурсів	Громадська думка	Маркетинг
Маркетинг взаємодії	Задоволення потреб споживачів, партнерів та держави за умови їхньої безпосередньої взаємодії	Соціальні та економічні відносини	Маркетинг
Логістика завантаження	Задоволення потреб усіх учасників господарських відносин шляхом оптимального завантаження виробничих потужностей	Управління фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками	Логістика
Логістика раціоналізації	Задоволення потреб учасників відносин шляхом вибору раціональних каналів розподілу руху товару	Управління фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками	Логістика

Аналізуючи етапи управління збутовою діяльністю підприємства можна виділити наступну послідовність дій: визначаються цілі збуту; аналізуються

основні чинники внутрішнього й зовнішнього середовища; приймається рішення щодо каналів збуту та їх структури; обирається стратегія збуту; здійснюється відбір посередників та учасників каналу збуту; відбувається пошук шляхів здійснення успішної співпраці між учасниками кожного каналу розподілу; розробляються технології контролю збутової діяльності.

Перший етап. Визначаються цілі збуту. Підприємство як частина ринкової системи ставить перед собою конкретні цілі. Цілями здійснення збуту можуть виступати: розширення обсягу продажів; утримання позиції підприємства на ринку; прибутковість; розвиток стабільності підприємства.

На другому етапі аналізуються основні чинники внутрішнього й зовнішнього середовища. Рішення підприємства щодо організації збуту товарів знаходяться в сильній залежності від роботи всередині організації, а також від процесів, що відбуваються за її межами у зовнішньому середовищі.

На третьому етапі приймається рішення щодо каналів збуту та їх структури. Канал збуту представляє собою систему організацій чи окремих осіб, які беруть на себе чи допомагають передати права власності на конкретні товари / послуги від виробника до споживача. Вибір конкретного каналу збуту залежить, насамперед від цілей збуту, планованих економічних показників, стратегії компанії на конкурентному ринку й наявності необхідних ресурсів для збутової діяльності. На практиці використовуються різні канали збуту, які відрізняються за кількістю й типами учасників. Вибір конкретного типу каналу збуту визначається характером товару і маркетинговими стратегіями, що використовуються в конкретній галузі.

Канал збуту характеризується довжиною тобто числом рівнів каналу. Рівнем каналу розподілу є тип посередника, який займається переміщенням товару і передачею його наступного посереднику у напрямку до кінцевого споживача. У свою чергу рівень каналу збуту характеризується шириною - тобто кількістю посередників одного типу на певному рівні.

Існують наступні види каналів збуту: прямі; непрямі; змішані. Підприємства, що використовують прямий канал збуту характеризують

бажання особистого контакту зі споживачем, робота на обмеженому цільовому ринку, контроль за все шляху товару до кінцевого споживача, контроль реалізації.

Що стосується непрямого каналу збуту, то його принциповою відмінністю від прямого каналу є наявність посередника в ланцюзі процесу переміщення товарів від фірми-виробника до споживача. Підприємства, що використовують непрямий канал збуту перекладають чималу частину поза виробничих витрат на своїх контрагентів, тим самим зменшуючи частку ризику. Однак, тим самим вони втрачають контроль над рухом товарів і частиною прибутку. Основні канали збуту наведені на рисунку 1.4.

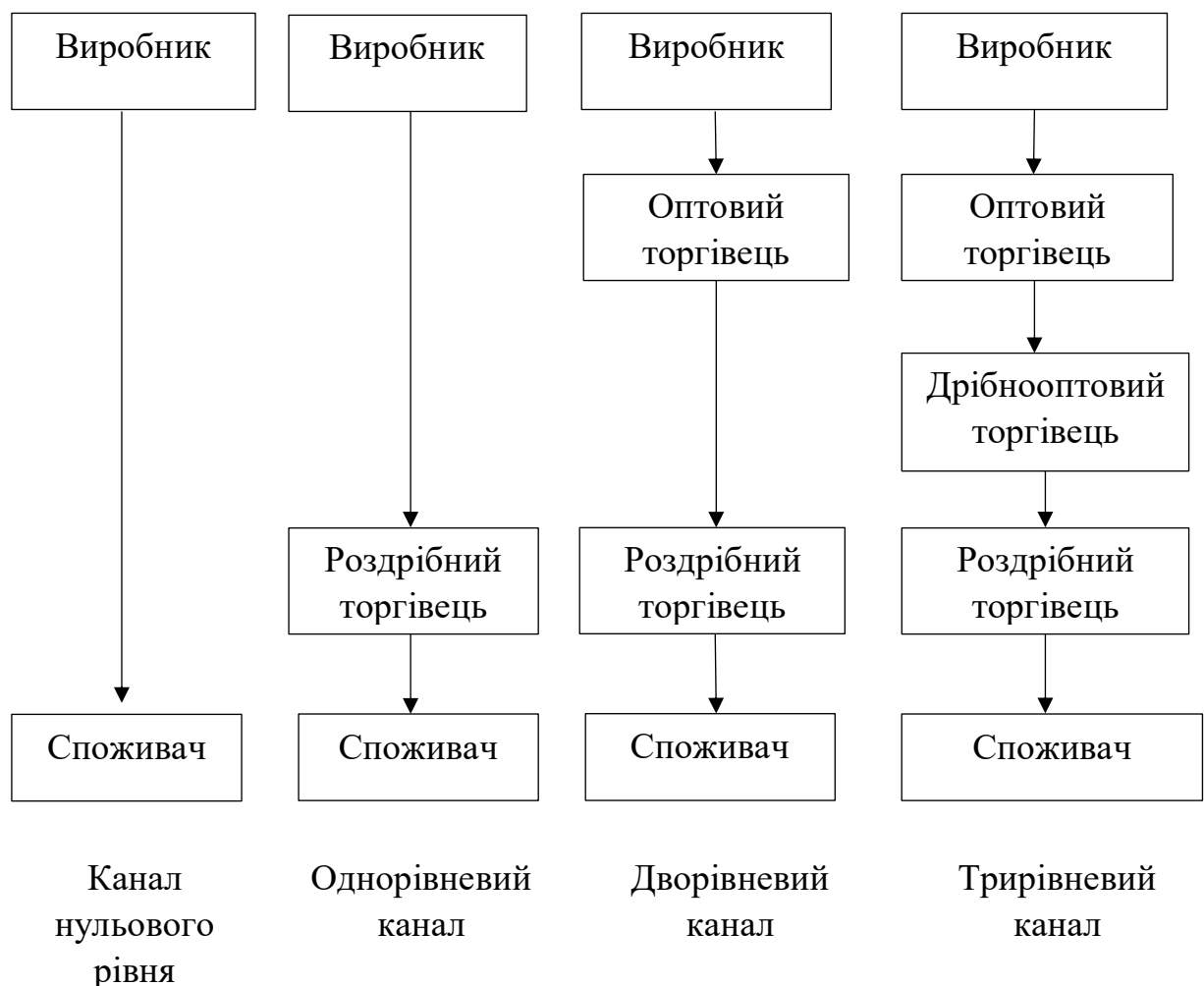


Рисунок 1.4. Рівні каналів збуту підприємства

Четвертий етап. Вибір стратегії збуту. Для того, щоб виробник зміг прийняти рішення з даного питання, йому необхідно взяти до уваги такі фактори як: охоплення ринку, тип товару і поведінка споживачів щодо обраного типу товару. Тобто, слід визначитися з кількістю посередників в своєму каналі збуту продукції і вибрати відповідну стратегію.

До стратегіям охоплення ринку можна зарахувати: інтенсивний збут; виборчий збут; винятковий збут.

П'ятий етап. Відбір учасників збутового каналу. Підприємства, починаючи здійснювати збутову діяльність через непрямий канал збуту, завжди акуратно і обережно вибирають своїх посередників. Проявляється це у виставленні до них певних вимог виходячи з охоплення ринку, маневреності посередника і професійних якостей. Якщо виробник сам виконує частину збутових функцій, то витрати на виробництво зростають і ціна товару відповідно теж. Цього можна уникнути шляхом передачі деяких з цих функцій посередникам.

Шостий етап. Пошук шляхів здійснення успішної співпраці між учасниками кожного каналу розподілу. Реалізація визначених товарів є спільною сферою інтересів для учасників каналу збуту. Для успішності співпраці цих учасників, а також для отримання найбільшого прибутку необхідним є застосування різних методів стимулювання.

Одним із таких методів є мотивування учасників, за допомогою якого можна домогтися більшої зацікавленості посередників у збуті товару, а також підняти авторитет в їх очах. Наступним методом досягнення співпраці в каналі збуту є формалізація відносин з метою забезпечення регулярності контактів з посередником. До засобів, що застосовуються в даному методі, входить оформлення договорів і угод; встановлення певного ритму поставок; власний порядок оплати.

Сьомий етап. Розробка технології контролю збутової діяльності. Будь-яка діяльність, що стосується підприємства, повинна бути контрольованою, насамперед, самим підприємством. Збутова діяльність також не є винятком.

Виробникові необхідно контролювати роботу учасників каналу збуту, спрямовуючи її в потрібне для підприємства русло і здійснювати необхідний вплив. Залежність між рівнем контролю й результатами посередників у збутовому каналі виражається у попередньо узгоджених контрольних цифрах. Періодично порівнюють результати поточної роботи із цими контрольними цифрами, виявляють відхилення і приймають відповідні заходи.

Отже, можливо зробити висновок, що результативний продаж є ключовою задачею для комерційного підприємства. Сучасні підприємства мусять розуміти потребу зміни управлінського акценту з виробництва на продаж для ефективної економічної діяльності. Стратегія підприємства, що базується на управлінні збутом, відрізняється гнучкістю, оперативністю, чутливістю до ринкових змін, постійною оптимізацією асортименту та ціноутворення, розвитком комунікацій, пошуком результативних методів просування товарів й високою мірою економічної та соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1 Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Карлсберг Україна»

Carlsberg Group — потужна міжнародна пивоварна група, яка володіє виробничими потужностями у більш ніж 20 країнах світу та займає 4-те місце у рейтингу світових пивоварних корпорацій за рівнем доходів (після AnheuserBusch InBev, SABMiller та Heineken International)[36].

Компанію було засновано на околиці Копенгагена данським промисловцем Якобом Крістіаном Якобсеном у 1847 році, першу партію пива зварено 10 листопада того ж року. 1875 року почала роботу лабораторія Carlsberg, покликана забезпечити високі стандарти якості продукції броварні. Поступово Carlsberg став одним з провідних виробників пива у країні [42].

1868 р. – вперше продукцію компанії було експортовано за кордон.

1968 р. – відкриття броварні у Блантайрі, найбільшому місті південноафриканської Малаві, початок міжнародної виробничої експансії компанії.

1970 р. – компанія Carlsberg придбала одного з головних конкурентів на внутрішньому ринку — компанію Tuborg.

1990 р. – активи Carlsberg поповнила англійська броварня Tetley.

2001 р. – Carlsberg Group уклала угоду з норвезькою холдинговою компанією Orkla ASA, за умовами якої отримала контроль над пивоварними активами норвезького холдингу, які включали пивоварні підприємства у Північній та Східній Європі[42].

На ринок України Carlsberg Group вийшла того ж самого 2001 року, отримавши 50 % частку власності у холдингу Baltic Beverages Holding, який

контролював 3 пивоварних заводи в Україні. 2008 року данська компанія придбала частку активів компанії Scottish & Newcastle, другого співвласника.

Baltic Beverages Holding, отримавши, зокрема, повний контроль над цим холдингом[36]. Представництво Carlsberg Group в Україні має назву ПрАТ «Карлсберг Україна». Власниками акцій компанії є Baltic Beverages Invest Aktiebolag з часткою акцій у 100%[38]. На сьогодні операційне управління підприємствами холдингу в Україні (Пивобезалкогольний комбінат «Славутич» у Запоріжжі, Київський пивоварний завод «Славутич» та Львівська пивоварня) здійснюється групою Carlsberg через компанію «Славутич», Carlsberg Group. Група являється одним із найбільших данських інвесторів на території України і забезпечує робочими місцями близько 1500 співробітників[36].

Сукупна потужність підприємств Carlsberg Group в Україні досягає 70 мільйонів декалітрів, за результатами 2014 року компанія контролювала 28 % обсягів українського ринку, утримуючи за цим показником 2 місце на ринку та поступаючись лише підконтрольній Anheuser-Busch InBev компанії «Абінбев Ефес Україна» [36].

За підсумками 2021 року частка ринку Carlsberg Ukraine складає 31,3% в натуральному вираженні за даними компанії Nielsen (розрахунки засновані на даних, що містяться в звітах Nielsen з аудиту роздрібної торгівлі в категорії пива за кумулятивний період січень 2021 – грудень 2021). Компанія Carlsberg Ukraine входить до списку найбільших платників податків України за даними рейтингів ДФС України[37].

«Carlsberg Ukraine» прагне виробляти якісну продукцію, використовуючи інноваційні технології та натуральні інгредієнти для створення унікальних смакових поєднань. Постійне покращення умов виробництва, задоволення потреб своїх споживачів і збільшення різноманіття пивних смаків являється головними цілями компанії. Управлінці тримають курс на підтримання якості та різноманітності продукції, пропонуючи не лише пиво, а й квас, сидр та ситра.

Відповідно до КВЕД основними видами діяльності компанії є [39]: виробництво пива, сидру та інших плодово-ягідних вин, виробництво безалкогольних напоїв та оптова торгівля напоями.

Юридично, основним видом діяльності підприємства (основним напрямком) є виробництво пива. Це означає, що компанія спеціалізується на виробництві різних сортів пива та їх подальшій реалізації. Додаткові види діяльності включають виробництво сидру та вина з плодів та ягід, виробництво безалкогольних напоїв, таких як газована вода, соки та інші безалкогольні продукти. Крім того, компанія є оптовим постачальником напоїв, що означає, що вони можуть надавати свою продукцію іншим роздрібним торговцям або оптовим покупцям, маючи у своєму розпорядженні складські приміщення для зберігання та розповсюдження своєї продукції. Це допомагає забезпечити ефективний ланцюжок поставок.

Варто вказати, що цілі та предмет діяльності товариства згідно статуту дещо ширші, і включають в себе наступні пункти[40]: виробництво пива, виробництво мінеральних вод та прохолодних напоїв, виробництво алкогольних та слабоалкогольних напоїв, виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин, оптова та роздрібна торгівля алкогольними та слабоалкогольними напоями, оптова та роздрібна торгівля.

Також «Карлсберг Україна» пропонує величезний асортимент різноманітної продукції, що задовольняє різні смакові уподобання споживачів. Основними брендами в їх портфоліо є[41]: Carlsberg, Guinness, Kronenbourg 1664, S&R Garage, Somersby, Staropramen, Tuborg, Арсенал, Львівське, Жигулівське, Славутич, Квас Тарас та багато інших.

Завдяки широкому асортименту продукції та різноманітним видам діяльності компанія демонструє міцні позиції на ринку та має потенціал задовольнити будь-який забаганки споживачів. Вони виробляють свою продукцію з увагою до деталей і з повагою до традицій, експериментуючи з новими смаковими поєднаннями. «Карлсберг Україна» збагачує ринок алкогольних та безалкогольних напоїв унікальними марками пива, сидру та

безалкогольних напоїв. Їх бренд став символом якісного пивоваріння, і компанія залишалася відданою задоволенню потреб і очікувань усіх споживачів.

Що стосується підприємницької структури Групи, то вище було вказано, що до складу ПрАТ «Карлсберг Україна» входять заводи в м. Запоріжжя, м. Києві та м. Львові. Окрім цих трьох основних заводів, в складі юридичної особи Компанії є три представництва: Представництво ПрАТ «Карлсберг Україна» в м. Харкові, Представництво ПрАТ «Карлсберг Україна» в м. Одеса та Представництво ПрАТ «Карлсберг Україна» в м. Донецьку які не є відокремленими юридичними особам, та діють у відповідності до Положень про представництво та здійснюють представництво і захист інтересів юридичної особи за своїм місцезнаходженням та прилеглих до нього областей[43].

Якщо керуватися даними, які було взято з опублікованого на сайті компанії звіту управління можна сформуванати приблизну структуру відділень Групи «Карлсберг Україна» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

Підсумовуючи, варто сказати, що компанія має три заводи в різних регіонах України. Кожен з них є самостійною виробничою одиницею, яка випускає продукцію. «Carlsberg Україна» має три представництва в різних містах України. Ці представництва займаються продажами, маркетингом,

обслуговуванням клієнтів та іншими послугами, пов'язаними з діяльністю компанії. Кожне представництво має власну структуру, що включає менеджерів, комерційних агентів, адміністративний персонал та інших працівників. З загальною приблизною організаційною структурою окремих філій можна ознайомитися на рисунку.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна»

Як бачимо, ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується лінійною структурою управління. Це структура управління, в якій кожен підлеглий має лише одного керівника, який відповідає за виконання всіх адміністративних функцій відповідного підрозділу. Менеджери повинні бути умілими і якісно вирішувати різні проблеми своїх підрозділів. Керівник приймає рішення з усіх питань, що входять до його компетенції, і підзвітний вищому керівництву. Перевагою такої організаційної структури є те, що кожен керівник несе повну відповідальність за результати роботи, а взаємовідносини між структурними підрозділами та менеджерами чіткі та зрозумілі [44].

Як уже було зазначено, ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до списку найбільших платників податків України за даними рейтингу ДФС України. Наприклад, за 2022 рік «Карлсберг Україна» сплатила до держбюджету

України податків на суму понад 3030 млн грн. Компанія підтримує українську економіку не тільки сплатою податків. Для виробництва продукції Carlsberg Ukraine використовує матеріали, які в структурі витрат компанії займають 95% українських постачальників[45].

Ще одним показником, котрий здатен частково надати дані та характеристики про ефективність збутової політики, є вартість готової продукції підприємства. Відповідно до її обсягів, компанія має змогу встановлювати різні цінові діапазони: якщо будуть надмірні обсяги готової продукції, це може спонукати підприємства пропонувати знижки. Від цього також змінюється стратегія збуту і маркетингу. Але тут безумовно необхідно дотримуватись рівноваги, бо мусить зберігатися цінність бренду, адже заниження цін, навіть в короткострокові періоди може зменшити вартість товару в очах споживача. Те саме стосується і конкурентоспроможності, варто слідкувати за цінами конкурентів та корегувати власні так, аби підтримувати вищезгаданий баланс між безперечною дешевизною та іміджем. Отож, так чи інакше обсяги виробленої продукції пов'язані з низкою факторів впливу, тому вони можуть відігравати важливу роль у формуванні цінової політики підприємства. Показники готової продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2021 звітні роки наведено в таблиці (табл. 2.1).

З таблиці 2.1 ми бачимо, що виробництво і реалізація продукції підприємства з кожним роком зростає. Так у 2020 р. у порівнянні із 2019 р. на 2,9% збільшилася, у 2021 р. в порівнянні із 2020 р. – на 7,4%, у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. – на 52,3%. Відповідно зростає виробництво і реалізація пива: у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 64,4%. Натомість реалізація сидру і квасу у 2022 р. в порівнянні із 2021 р. зменшилося відповідно на 37,3% та на 49,7%. Також зменшилося виробництво безалкогольних напоїв - на 24%.

Таблиця 2.1 – Динаміка реалізації основних видів продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022рр

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн				Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Пиво	195 709	202 042	208 683	343138	3,23	3,28	64,4
Сидр	11 256	13 176	19 426	12280	17,0	47,4	-37,3
Квас	4 797	2 241	4 403	2213	-53,3	96,5	-49,7
Безалкогольні напої	2 514	3 108	4 450	3380	23,6	43,2	-24,0
Усього готової продукції	214 276	220 567	236 962	361011	2,9	7,4	52,3

Таблиця 2.2 - Порівняльна характеристика трьох представництв ПрАТ «Карлсберг Україна» в різних містах України за 2022 рік.

№ з/п	Показник	Київський пивоварний завод	Запорізький пивоварний завод	Львівська пивоварня
1	Виробництво пива, млн літрів	400	333	208
2	Виробнича потужність, млн. дал.	56,8	60,5	29,7
3	Чисельність персоналу, осіб	400	300	250
4	Число брендів, які випускаються	8	8	5

Можна зробити висновок, що у виробництві і реалізації продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022рр переважає пиво. А саме ПрАТ «Карлсберг Україна» сконцентрована на виробництві пива, яке складає близько 95% у 2022 році від загального обсягу виробництва компанії, і відповідно приносить найбільшу частку доходів підприємству, яку отримує від реалізації даної продукції. Саме цей вид продукції чинить найбільший вплив на конкурентну та маркетингову стратегії підприємства.

У таблиці 2.2 наведено порівняльну характеристику трьох представництв ПрАТ «Карлсберг Україна» в різних містах України за 2022 рік. З таблиці видно, що по виробництву пива і чисельності персоналу переважає Київський пивоварний завод, а по виробничій потужності Запорізький пивоварний завод. Львівська пивоварня виробила на 192 млн. літрів менше за Київський завод, і має виробничу потужність меншу на 27,1 млн. дал. Чисельність персоналу на Львівській пивоварні менша на 150 осіб за Київський завод, число брендів теж менше на три брэнда.

На всіх трьох заводах існує можливість подальшого розвитку і є певний потенціал для цього, особливо на Запорізькому пивоварному заводі.

Проаналізуємо виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022 роки. У таблиці 2.3 наведено динаміку техніко-економічних показників діяльності підприємства. З таблиці ми бачимо, що у 2020 році в порівнянні із 2019 роком чистий дохід від реалізації продукції (ЧДР) зменшився на 2,7%, в той же час собівартість реалізованої продукції (СРП) теж зменшилася на 7,1%. Відповідно витрати на 1 грн реалізованої продукції теж зменшилися на незначну величину. В цілому показник позитивний. На протязі 2021, 2022 років ЧДР збільшувався повільним темпом: на 2,9%, на 8,3%, а СРП поступово збільшувалася: на 7,9% та на 11% (рис. 2.3). Відповідно збільшувалися витрати на 1 грн реалізованої продукції на незначну величину.

Таблиця 2.3 - Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022рр.

№ з/п	Показник	2019	2020	2021	2022	Відхилення , %		
						2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
2	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8327192	8106083	8340977	9033066	-2,7	2,9	8,3
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4606929	4279095	4617137	5125335	-7,1	7,9	11,0
5	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції грн./грн.	0,55	0,52	0,55	0,57	-0,03	0,03	0,02
7	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1887073	2082002	2104900	1848556,5	10,3	1,1	-12,1
8	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4570599	5021589,5	5501592	6440365,5	9,8	9,5	17,0
10	Фондовіддача, тис. грн./тис. грн.	4,41	3,89	3,96	4,89	-0,52	0,07	0,93
11	Фондомісткість, тис. грн./тис. грн.	0,23	0,26	0,25	0,20	0,03	-0,01	-0,05
12	Фондоозброєність, тис. грн./особу	1239,9	1430,0	1503,0	1369,3	15,3	5,1	-8,9
13	Власний капітал, тис. грн.	2966975	3208736	1022433	2907304	8,1	31,8	184,3
14	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	1672239	2029565	1677045	1845874	21,36	-17,4	10,1
17	Валовий прибуток, тис. грн.	3720263	3826988	3754261	3907731	2,8	-1,9	4,1
19	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1522	1455	1400	1350	-67	-55	-50
20	Чистий прибуток тис. грн.	1379265	1640449	1337576	1528878	18,9	-18,4	14,3
21	Рентабельність продукції, %	29,9	38,3	28,9	29,8	8,4	-9,4	0,9
22	Рентабельність продажів, %	16,5	20,2	16,0	16,9	3,7	-4,3	0,9
23	Рентабельність активів, %	30,17	32,6	24,3	23,7	2,43	-8,3	-0,6

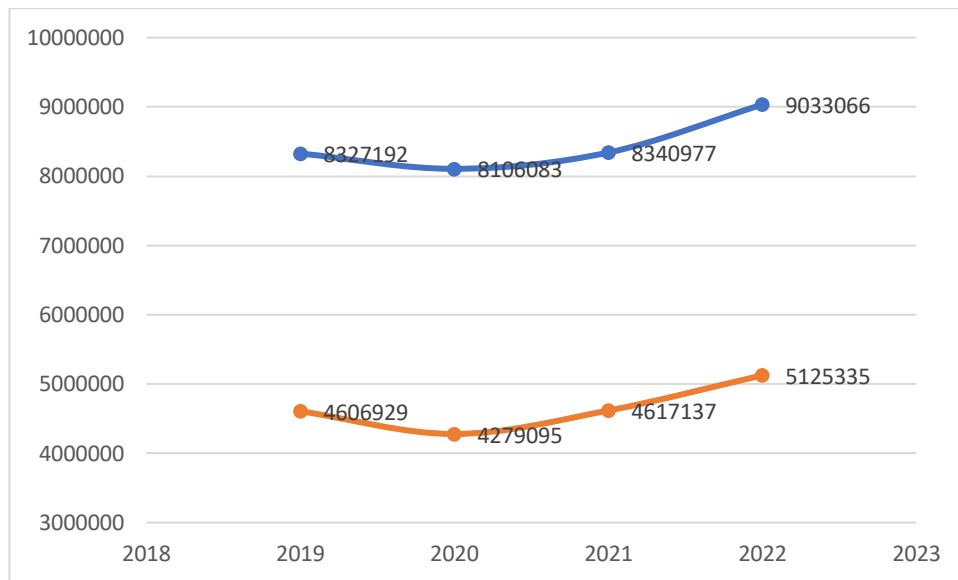


Рисунок 2.3 – Динаміка показників чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022 роки.

З таблиці бачимо, що середньорічна вартість основних засобів та середньорічна вартість активів те поступово збільшувалися на протязі 2019-2022 років, що є позитивною тенденцією. Власний капітал на протязі цих років збільшувався і у 2022 році досяг 2907304 тис. грн. Ця тенденція дає можливість збільшувати власний оборотний капітал підприємства, що дає свободу маневру і фінансової стійкості з позиції короткострокової перспективи.

Фінансовий результат від операційної діяльності був найвищим у 2020 році і досяг 2029565 тис. грн. У 2021 році цей показник зменшився на 17,4%, а у 2022 році збільшився на 10%.

Валовий прибуток у 2020 році збільшився на 2,8%, а у 2021 році зменшився на 1,9%, але у 2022 році збільшився на 4,1% і досяг значення 3907731 тис. грн.

Чистий прибуток таким же чином у 2020 році збільшився майже на 19%, у 2021 році – зменшився на 18,4%, а у 2022 році збільшився на 14% і досяг 1528878 тис. грн. На протязі 2019-2022 років діяльність компанії була

прибутковою. Це позитивний показник. Навіть воєнні дії не запобігли продуктивній діяльності підприємства.

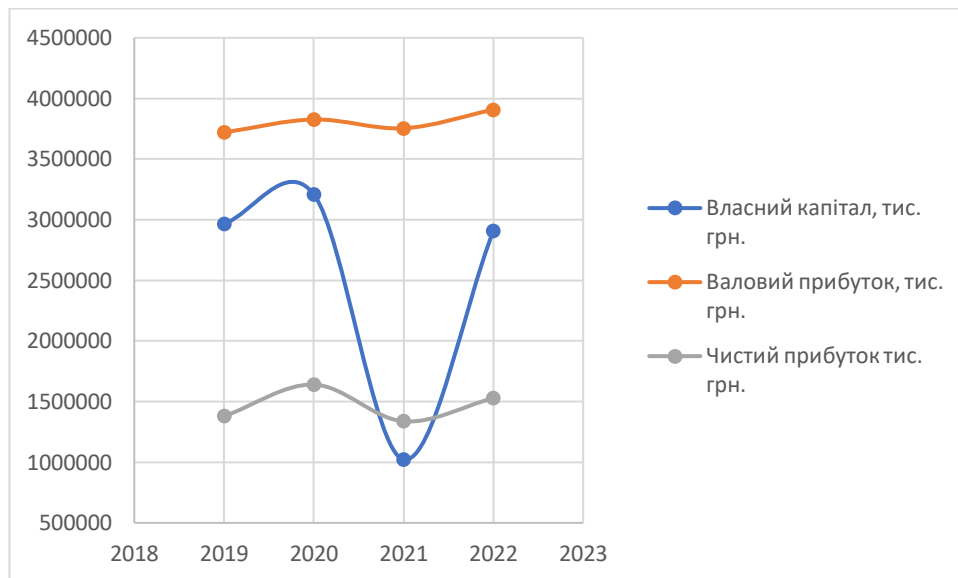


Рисунок 2.4 – Динаміка показників власного капіталу, валового прибутку, чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022 роки.

Рентабельність продукції, рентабельність активів, рентабельність продажів у 2020 році збільшувалися, а у 2021 році ці показники повернули до значень приблизно 2019 року і на цьому ж рівні залишилися у 2022 році.

Проведемо аналіз показників ліквідності та платоспроможності. Для цього згрупуємо активи і пасиви балансу. Визначимо показники ліквідності балансу за категоріями А1, А2, А3, А4 (табл. 2.4) та показники П1, П2, П3, П4 (табл.2.5). Вони використовуються для оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства, і дозволяють визначити, наскільки компанія може виконати свої фінансові зобов'язання та оплатити поточні витрати.

Із таблиць 2.4 та 2.5 ми бачимо, що в кожному році виконуються умови $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$. При таких умовах баланс вважають абсолютно ліквідним. Необхідною умовою абсолютної ліквідності є виконання перших трьох умов. Четверта нерівність має

балансуючий характер. Її виконання свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів.

Таблиця 2.4 – Ліквідність активів балансу підприємства

Активи		2019	2020	2021	2022
Високоліквідні	A1	1159142	1563300	1627770	297023 4
Активи що швидко ліквідні	A2	698899	754721	1013489	974694
Активи що повільно реалізуються	A3	596011	511191	573144	847564
Активи що важко реалізуються	A4	2222004	2458967	2427020	244378 1
Всього активів		4713533	5288179	5641423	723627 3

Таблиця 2.5 – Ліквідність пасивів балансу підприємства

Пасиви		2019	2020	2021	2022
Термінові пасиви	П1	155476	229827	342788	587438
Короткострокові пасиви	П2	41111	51620	42424	47027
Довгострокові пасиви	П3	41111	76280	59966	69407
Постійні пасиви	П4	2966975	3298736	3191510	472038 8
Всього пасивів		4713533	5288179	5641423	723627 3

Використовуючи форму фінансової звітності №2 і інформацію по активам можна розрахувати деякі показники ліквідності компанії, у даному випадку було розраховано такі показники, як коефіцієнти поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та покриття запасів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019- 2022 звітні роки.

Показники	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,448	1,391	1,345	1,959
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,094	1,137	1,104	1,612
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,682	0,767	0,681	1,214
Коефіцієнт покриття запасів	4,129	5,547	5,612	5,656

З таблиці 2.6 ми бачимо, що показники абсолютної ліквідності на протязі 2019-2022 років мають достатньо високе значення. Це означає, що підприємство в найкоротший термін може погасити приблизно 70% своїх поточних зобов'язань. Показники коефіцієнта швидкої ліквідності теж на протязі дослідного періоду мають високі значення > 1 . Це свідчить про можливість для підприємства погасити поточні зобов'язання в короткостроковому періоді. Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує очікувану платоспроможність підприємства за період, який дорівнює середній тривалості одного обороту всіх його оборотних активів. Значення цього показника на протязі 2019-2022 років знаходиться у межах 1,0-2,0, що свідчить про те, що підприємство своєчасно повертає борги.

Загальний коефіцієнт покриття запасів розраховують за відношенням сукупної величини запасів та витрат (без витрат майбутніх періодів) та коштів, короткострокових фінансових вкладень, а також дебіторської заборгованості до короткострокових зобов'язань. Величина цього показника становить > 4 . Це позитивна тенденція. Показник має особливо важливе значення для власників облігацій підприємства.

Проаналізуємо показники майнового стану, які додатково будуть характеризувати фінансову стійкість підприємства. Загалом, показники майнового стану відображають, наскільки добре компанія управляє своїм майном та як вона вкладає свої ресурси для досягнення своїх цілей. Показники цього виду представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники майнового стану ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022 р.р.

Показник	2019	2020	2021	2022
Загальна вартість майна підприємства	4682691	5294453	5643378	7237353
Вартість необоротних засобів (активів)	2221877	2458742	2426791	2443669
Вартість оборотних активів	2460814	2835711	3216587	4793684
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,627	0,629	0,672	0,733
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,373	0,371	0,328	0,267

У таблиці відображено такі показники, як загальна вартість майна підприємства, вартість необоротних активів, вартість оборотних активів, коефіцієнт зносу основних засобів підприємства та коефіцієнт придатності основних засобів. Перший аналізований показник - це загальна вартість майна підприємства, він відповідає за повний обсяг майнових цінностей, що знаходяться у розпорядженні підприємства. За даними, наведеними у таблиці, можемо спостерігати стабільне зростання обсягу майна підприємства, за останній звітний рік, наведений у таблиці, спостерігаємо найвищий його показник. Показник вартості необоротних засобів (активів) дає змогу з'ясувати, який обсяг майна підприємства багаторазово бере участь у виробничому процесі. За даними таблиці, вартість необоротних активів була відносно стабільною за весь аналізований період і майже ніяк не змінилася.

Аналогічно, було проведено аналіз оборотних активів підприємства, до таких відносять грошові кошти та усі їх можливі еквіваленти. Тут, як у випадку із загальною вартістю майна спостерігається стабільний зріст обсягів. Коефіцієнт зносу основних засобів показує наскільки загальна вартість необоротних активів підприємства була зношена з часом виробничої експлуатації, і, відповідно, чим ближче цей показник до одиниці, тим більший рівень зносу. По таблиці 2.7 спостерігаємо, що коефіцієнт зносу далекий від одиниці, тому основні засоби підприємства у нормальному стані. Останній показник, що піддався аналізу у рамках виявлення показників майнового стану - коефіцієнт придатності основних засобів. Він показує відношення залишкової вартості основних засобів до їх повної первісної вартості. Тобто, цим вищий цей показник, тим більш придатні для використання ті чи інші основні засоби. За цим показником спостерігається відносна стабільність, але в крайньому звітному році дещо просів, що свідчить про зменшення рівня придатності основних засобів підприємства.

За даними таблиці 2.7 було сформовано діаграму, яка у відсотковому співвідношенні демонструє обсяги майна компанії. Графічне представлення

цих даних надає чітку картину структури оборотних та необоротних активів компанії та їх розподіл (рис. 2.5).

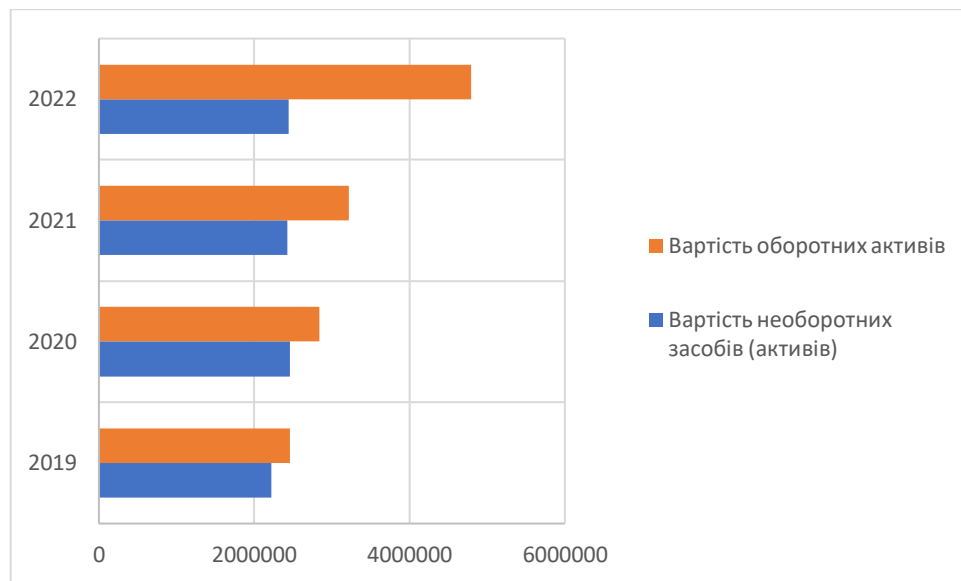


Рисунок 2.5 – Майновий стан ПрАТ «Карлсберг Україна» за оборотними та необоротними активами за 2019-2022 роки.

За даними наведеного рисунка, можна прослідкувати чітке збільшення вартості оборотних активів та їх переважання над необоротними в загальному обсязі майна компанії. Це свідчить про зростання загальної ліквідності, але це може окремо вказувати на нестабільність управління запасами або забезпеченням обігу коштів. Якщо це відповідає дійсності, то важливо вивчити причини цього переважання та його можливі впливи на фінансовий стан.

Загалом, ПрАТ «Карлсберг Україна» має задовільний майновий стан, особливих проблем не помічено окрім збільшення коефіцієнтів зносу з одночасним зменшенням показників придатності основних засобів. Але просте оновлення обладнання та введення інновацій легко виправить цей недолік.

Наступними важливими показниками для аналізу є показники фінансової стійкості, для аналізу якої було обрано такі показники як коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової

незалежності капіталізованих джерел та коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу. Саме цей перелік показників стосується саме фінансових ресурсів підприємства, тим чи іншим чином характеризує їх, або показує залежності з іншими показниками майнових цінностей, що можуть використовуватися у виробничому процесі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт автономії	0,628	0,600	0,566	0,652
Коефіцієнт фінансової залежності	1,591	1,665	1,768	1,533
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,986	0,977	0,982	0,986
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	0,577	0,641	0,749	0,519

Перший аналізований коефіцієнт у таблиці - коефіцієнт автономії. Він дає змогу визначити, яку частину коштів, вкладених у діяльність підприємства складає власний капітал. У широкому розумінні, коефіцієнт має показувати фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Нормативне значення показника говорить, що значення мають перевищувати показник у 0,5, що й спостерігається за всіма звітними роками в таблиці. Отже, за цим коефіцієнтом ми точно можемо сказати, що підприємство цілком автономне, та не залежить значною мірою від зовнішніх джерел фінансування своєї діяльності. Коефіцієнт фінансової залежності є повною протилежністю коефіцієнту автономії, який ще називають коефіцієнтом фінансової незалежності. Цей показник демонструє здатність підприємства проводити свою прогнозовану діяльність на довгострокову перспективу. Розраховують його як співвідношення пасивів підприємства до його власного капіталу, тобто в кінцевому підсумку ми отримаємо значення, що характеризує, скільки ресурсів використовує компанія на одну одиницю власного капіталу. Нормативне значення знаходиться у межах 1,67-2,5. Як

видно з результатів аналізу, у 2019 та 2022 звітному році показник був дещо заниженим, це може свідчити про низькі обсяги залученого капіталу та кредитних позик. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел показує який відсоток власного капіталу підприємства знаходиться у капіталізованих джерелах. Нормативне значення – не менше 0,6-0,7. За результатами проведеного аналізу, можна сказати, що показник тримає стабільні значення, що коливаються у межах 0,982- 0,986. Отже, загальна капіталізація підприємства знаходиться у припустимих нормах значення. Останній аналізований показник - коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу. З назви зрозуміло, що цей коефіцієнт показує залежність між власними та позиковими коштами підприємства, за нормативом максимальне припустиме значення показника складає 1, що означає рівність власного та залученого капіталу, а в іншому, чим менше його значення, тим менша залежність компанії від позикових забезпечень.

Доцільно, в рамках теми дослідити показники ділової активності, які є доволі важливими, оскільки дозволяють оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свій майновий потенціал для генерації прибутку та генерації операційних потоків. Результати розрахунку цих показників представлено в таблиці нижче (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022 рр.

№п /п	Назва показника/коефіцієнта	Роки			
		2019	2020	2021	2022
1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,75	1,82	1,46	1,68
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,81	1,85	2,01	2,8
3	Середній термін обігу дебіторської заборгованості	192,91	194,59	198,1	202,57
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,88	2,95	3,28	1,91
5	Середній термін обороту кредиторської заборгованості	121,90	122,03	123,29	129,68

Розглянувши надані дані про ділову активність ПрАТ «Карлсберг Україна», можна зробити такі висновки.

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

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

Підводячи підсумки за аналізом фінансового стану, можна говорити про те, що група «Карлсберг Україна» має дуже непогані показники фінансової стійкості. Показники майнового стану повністю задовольняють норми для такого типу компанії, загальна вартість оборотних активів, та загальна вартість майна підприємства постійно зростає, що свідчить про розширення та постійне зростання та нарощування впливу на ринку. Сукупність цих факторів говорить про загальну фінансову стабільність і здатність компанії адаптуватися до постійних змін в економічному середовищі. Тож «Карлсберг» має всі передумови для подальшого розвитку забезпечуючи свою фінансову стійкість та нарощуючи загальний вплив на ринку.

Проте, управлінцям варто звернути увагу на ступінь зносу основних засобів, та прийняти міри по збільшенню ступеня їх придатності. Значення фінансової стійкості та ділової активності повністю відповідають нормативним значенням, а місцями і значно їх перевищують. Проблемними, судячи з проведеного аналізу для ПрАТ «Карлсберг Україна» є також показники рентабельності загального та власного капіталу, рентабельності продаж, які за крайні звітні роки зазнають певного спаду.

2.2. Оцінка збутової діяльності на підприємстві.

Компанія надалі продовжувала підтримувати усталені обсяги виробництва, закриваючи сталий попит на продукцію, наскільки це було можливо, навіть у 2022 році, незважаючи на війну. Загалом, по звітному періоду в таблиці 2.9, незначне зростання спостерігається по кожній окремій позиції, тож можна сказати що компанія підлаштовується під підвищення попиту та закриває певні ніші, створюючи нові бренди та види продукції. Визначальних змін у обсягах продукції, які могли б кардинально вплинути на зміни цінової політики компанії немає.

Варто взяти до уваги і витрати на збут (табл. 2.9), які включають у себе витрати на рекламу, маркетинг, дистрибуцію та продаж продукції.

Таблиця 2.9 – Витрати на збут ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019-2022рр

Витрати на збут (тис. грн.)	2019	2020	2021	2022
Витрати на транспортування та логістику	477 618	420 062	518 136	579 324
Оплата праці	365 015	369 918	337 778	377 702
Витрати на маркетинг	319 324	339 121	286 833	320551
Знос	302 644	352 351	382 388	427471
Плата за ліцензії та витрати на роялті	174 851	179 532	202 552	226333
Ремонт та підтримка обладнання	2 204	246	465	680
Інше	9 876	9 879	36 423	40717
Усього витрат на збут	1 651 532	1 671 109	1 764 575	1972 788

Із таблиці ми бачимо, що витрати на збут поступово зростають: у 2020 році приблизно на 1,2%, у 2021 р. - на 5,6%, у 2022 р. – на 11,8%. Таким же чином зростають витрати складові витрат на збут. У 2022 році відбулося значне зростання витрат на транспортування та логістику на 11,8% та витрат на оплату праці на 11,8%.

Велика частина цих витрат може вплинути на те, яку цінову стратегію підприємство вибере у кінцевому підсумку. Якщо ці витрати виявляться значними, підприємство залишає за собою право на збільшення власних цін

зادля покриття таких витрат. І навпаки, якщо такі витрати низькі і дозволяють підприємству пропонувати конкурентні ціни, це може бути перевагою на ринку. За прикладом «Карлсбергу» можна сказати, що витрати залишаються приблизно на одному рівні, що дозволяє не робити значних змін у встановлених компаніїю цінах.

Асортимент продуктів «Карлсберг Україна» включає безалкогольні та енергетичні напої, квас, звичайне та пшеничне пиво, світлий лагер, сидр та радлер. У таблиці 2.10 представлено асортимент напоїв за категоріями та брендами.

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

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

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

Продукція ПрАТ «Карлсберг Україна» продається через мережу дистриб'юторів, яка налічує близько 60 представників по всій території України, а також експортується за кордон. Крім того, підприємство має прямі продажі в супермаркети та гіпермаркети, з якими налагоджені партнерські

відносини, такі як «АТБ», «Сільпо-Фуд», «Фуршет», «Фора», «Ашан», «Білла», «Метро», «Новус» та інші. Основний ринок збуту продукції - Україна, де понад 97% виробництва реалізується безпосередньо.

Таблиця 2.10 – Товарні категорії ПрАТ «Карлсберг Україна»

Бренд	Товарні категорії «Карлсберг Україна»							
	Пиво	Пшеничне пиво	Світлий лагер	Радлер	Сидр	Квас	Безалкогольні напої	Енергетичні напої
Львівське	+	+	+(3)	+(2)			+	
Арсенал	+							
Славутич	+							
Жигулівське	+							
Carlsberg	+						+	
Tuborg	+							
Holsten	+							
Miller			+					
Kronenbourg 1664 Blanc	+							
Grimbergen	+							
Staropramen			+					
Somersby					+(4)			
S&R Garage Hardcore	+						+(3)	
Warsteiner	+						+	
Квас Тарас						+(3)		
Розмай Лісовий							+(2)	
Battery								+(3)

Якщо підсумувати, то можна зазначити, що ПрАТ «Карлсберг Україна» веде ефективну збутову й цінову політику, яка дозволяє компанії отримувати стабільні прибутки та активно їх перерозподіляти. Компанія дотримується

більш консервативних цінових політик, хоча також досить широко застосовує тактику преміальних цін при реалізації окремих лінійок своїх напоїв.

Щоб зберегти конкурентні переваги, компанія працює над покращенням сервісу. Відмінний сервіс включає своєчасну доставку продукції, професійне обслуговування клієнтів та оперативне вирішення будь-яких питань, що можуть виникнути. ПрАТ «Карлсберг Україна» інвестує у навчання свого персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування. Наприклад, впроваджує спеціальні тренінги для працівників, які працюють з клієнтами, допомагає підвищити якість їхньої роботи і, відповідно, задоволеність клієнтів.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1. Факторний аналіз впливу показників на прибутковість підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Відповідно до проведеного дослідження коефіцієнтів техніко-економічного стану ПрАТ «Карлсберг Україна», а також показників ефективного розподілу ресурсної бази підприємства було визначено, що найбільш впливовішою на зміни прибутковості господарювання має значення собівартості реалізованої продукції. Отже, з метою розробки заходів щодо її оптимізації необхідно провести факторний аналіз її складу та основних показників, яким характерний ефективний розподіл ресурсної бази підприємства.

При проведенні факторного аналізу витрат на 1 гривню реалізованої продукції складемо таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 - Вихідні дані для проведення факторного аналізу витрат на 1 гривню реалізованої продукції за 2020–2022 роки, тис. грн.

Показник	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (ЧД)	8327192	8106083	8340977	9033066
Собівартість реалізованої продукції (С)	4606929	4279095	4617137	5125335
Витрати на 1 гривню товарної продукції (В)	0,55	0,52	0,55	0,57

Використаємо для факторного аналізу спосіб ланцюгових підстановок.

$$V_{1 \text{ грн.0}} = \frac{C_0}{\text{ЧД}_0} \quad (3.1)$$

Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2019 р. склали:

$$B_{1 \text{ грн.0 (2019)}} = \frac{4606929}{8327192} = 0,55 \text{ (грн/грн)}$$

За рахунок зміни собівартості реалізованої продукції у звітному році, витрати на 1 гривню розраховуються за формулою 3.2:

$$B'_{1 \text{ грн.}} = \frac{C_1}{\text{ЧД}_0} \quad (3.2)$$

Звідси за 2020 рік:

$$B'_{1 \text{ грн. (2020)}} = \frac{4279095}{8327192} = 0,51 \text{ (грн/грн)}$$

За рахунок зміни чистого доходу у звітному році витрати на 1 грн будуть мати вигляд:

$$B''_{1 \text{ грн. (2020)}} = \frac{C_1}{\text{ЧД}_1} \quad (3.3)$$

Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2020 р. склали:

$$B_{1 \text{ грн.0 (2020)}} = \frac{4279095}{8106083} = 0,52 \text{ (грн/грн)}$$

За 2021 рік:

$$B'_{1 \text{ грн. (2021)}} = \frac{4617137}{8106083} = 0,56 \text{ (грн/грн)}$$

За 2021 рік:

$$B''_{1 \text{ грн. (2021)}} = \frac{4617137}{8340977} = 0,55 \text{ (грн/грн)}$$

$$B_{1 \text{ грн.0}} = \frac{C_0}{\text{ЧД}_0} \quad (3.1)$$

Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2021 р. склали:

$$B_{1 \text{ грн.0 (2022)}} = \frac{4617137}{8340977} = 0,55 \text{ (грн/грн)}$$

За 2022 рік:

$$B'_{1 \text{ грн. (2022)}} = \frac{5125335}{8340977} = 0,61 \text{ (грн/грн)}$$

Звідси за 2022 рік:

$$B''_{1 \text{ грн.}(2022)} = \frac{5125335}{9033066} = 0,57 \text{ (грн/грн)}$$

Вплив на зміну собівартості реалізованої продукції:

$$\Delta B_{1 \text{ грн.} \frac{c}{B} 2020} = B' - B_0 = 0,51 - 0,55 = -0,04 \text{ (грн/грн)}$$

$$\Delta B_{1 \text{ грн.} \frac{c}{B} 2021} = 0,56 - 0,52 = 0,04 \text{ (грн/грн)}$$

$$\Delta B_{1 \text{ грн.} \frac{c}{B} 2022} = 0,61 - 0,55 = 0,06 \text{ (грн/грн)}$$

Вплив на зміну чистого доходу:

$$\Delta B_{1 \text{ грн.ЧД } 2020 \text{р.}} = B'' - B' = 0,52 - 0,51 = 0,01 \text{ (грн/грн)}$$

$$\Delta B_{1 \text{ грн.ЧД } 2021 \text{р.}} = 0,55 - 0,56 = -0,01 \text{ (грн/грн)}$$

$$\Delta B_{1 \text{ грн.ЧД } 2022 \text{р.}} = 0,57 - 0,61 = -0,06 \text{ (грн/грн)}$$

Загальний вплив витрат на одну гривню реалізованої продукції:

$$\Delta B_{1 \text{ грн.} 2020 \text{ р.}} = -0,04 + 0,01 = -0,03 \text{ (грн/грн)}$$

$$\Delta B_{1 \text{ грн.} 2021 \text{ р.}} = 0,04 + (-0,01) = 0,03 \text{ (грн/грн)}$$

$$\Delta B_{1 \text{ грн.} 2022 \text{ р.}} = 0,06 + (-0,06) = 0,00 \text{ (грн/грн)}$$

За проведеними розрахунками можна сказати, що у 2020 р. бачимо зменшення витрат на 1 гривню на 0,03 грн/грн. Відбулося зменшення на 0,04 грн/грн за рахунок зменшення собівартості реалізованої продукції на 7,0% і за рахунок зменшення чистого доходу на 2,66%, витрати збільшилися на 0,01 грн/грн.

У 2021 р. підприємство має збільшення витрат на 1 гривню на 0,03 грн/грн. За рахунок підвищення чистого доходу на 2,9%, витрати на 1 гривню знизились на 0,01 грн/грн, але за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції на 7,9% зросли на 0,04 грн/грн.

У 2022 р. спостерігаємо, що витрати на 1 гривню не змінилися, за рахунок збільшення чистого доходу на 8,3%, витрати на 1 гривню збільшилися на 0,06 грн/грн, але за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції на 11,00% - знизились на 0,06 грн/грн.

Отже, ПрАТ «Карлсберг Україна» необхідно ретельніше запроваджувати підхід розподілу грошових надходжень, постійно аналізувати рух обсягів виробництва продукції та стан фінансових результатів.

Собі у допомогу складемо таблицю 3.2 для того, щоб провести факторний аналіз прибутковості ПрАТ «Карлсберг Україна» за аналізований період 2020 – 2022 рр.

Таблиця 3.2 - Вихідні дані для факторного аналізу валового прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020–2022 роки, тис. грн.

Показник	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (ЧД)	8327192	8106083	8340977	9033066
Собівартість реалізованої продукції (С)	4606929	4279095	4617137	5125335
Валовий прибуток (збиток) (ВП)	3720263	3826988	3754261	3907731

Вплив зміни обсягу реалізації розрахуємо за допомогою формули:

$$\Delta \text{ВП}_{\text{ор}} = \text{ВП}_0 \times \left(\frac{C_1}{C_0} - 1 \right) \quad (3.4)$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{ор } 2020 \text{ р.}} = 3720263 \times \left(\frac{4279095}{4606929} - 1 \right) = -264882,73 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{ор } 2021 \text{ р.}} = 3826988 \times \left(\frac{4617137}{4279095} - 1 \right) = 301949,35 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{ор } 2022 \text{ р.}} = 3754261 \times \left(\frac{5125335}{4617137} - 1 \right) = 412968,71 \text{ тис. грн}$$

Вплив зміни структури й асортименту реалізованої продукції формула буде мати вигляд:

$$\Delta \text{ВП}_{\text{стр}} = \text{ВП}_0 \times \left(\frac{\text{ЧД}_1}{\text{ЧД}_0} - \frac{C_1}{C_0} \right) \quad (3.5)$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{стр } 2020 \text{ р.}} = 3720263 \times \left(\frac{8106083}{8327192} - \frac{4279095}{4606929} \right) = 165923,73 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{стр } 2021 \text{ р.}} = 3826988 \times \left(\frac{8340977}{8106083} - \frac{4617137}{4279095} \right) = -191349,40 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{стр } 2022 \text{ р.}} = 3754261 \times \left(\frac{9033066}{8340977} - \frac{5125335}{4617137} \right) = -101740,47 \text{ тис. грн}$$

Вплив рівня витрат на 1 гривню реалізованої продукції проводиться за формулою:

$$\Delta \text{ВП}_{\text{PB}} = \text{ЧД}_1 \times \left(\frac{C_0}{\text{ЧД}_0} - \frac{C_1}{\text{ЧД}_1} \right) \quad (3.6)$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{PB } 2020 \text{ р.}} = 8106083 \times \left(\frac{4606929}{8327192} - \frac{4279095}{8106083} \right) = 205894,51 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{PB } 2021 \text{ р.}} = 8340977 \times \left(\frac{4279095}{8106083} - \frac{4617137}{8340977} \right) = -214363,11 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{PB } 2022 \text{ р.}} = 9033066 \times \left(\frac{4617137}{8340977} - \frac{5125335}{9033066} \right) = -124656,31 \text{ тис. грн}$$

Загальна зміна валового прибутку становить:

$$\begin{aligned} \Delta \text{ВП}_{\text{PB } 2020 \text{ р.}} &= -264882,73 + 165923,73 + 205894,51 = \\ &= 106935,51 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Delta \text{ВП}_{\text{PB } 2021 \text{ р.}} &= 301949,35 + (-191349,40) + (-214363,11) = \\ &= -103763,16 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Delta \text{ВП}_{\text{PB } 2022 \text{ р.}} &= 412968,71 + (-101740,47) + (-124656,31) = \\ &= 186571,93 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

2020 р. відзначається зростанням валового прибутку на 106935,51 тис. грн., або на 2,87%, за рахунок зменшення обсягу реалізованої продукції на 264882,73 тис. грн та збільшення за рахунок структури й асортименту реалізованої продукції на 165923,73 тис. грн, за рахунок зростання витрат на одну гривню реалізованої продукції на 205894,51 тис. грн.

У 2021 р. відбулося зменшення валового прибутку на 2,71% за рахунок зростання обсягів реалізованої продукції на 301949,35 тис. грн, а також зменшення за рахунок структури й асортименту реалізованої продукції на 191349,40 тис. грн., та за рахунок зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції на 214363,11 тис. грн.

Підвищення валового прибутку у 2022 р. майже на 5% спостерігається за рахунок факторів збільшення обсягу реалізації на 412968,71 тис. грн., а

також зменшення за рахунок структури й асортименту реалізованої продукції на 101740,47 тис. грн., та за рахунок зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції на 124656,31 тис. грн.

Згідно проведеного факторного аналізу, величина прибутковості залежить від затрат на 1 грн реалізації виробничої продукції підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна».

Здійснимо факторний аналіз впливу факторів(показників) на зміну чистого прибутку підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019–2022 рр. Всі розрахункові показники занесемо до таблиці 3.3.

Зміна чистого прибутку за рахунок зміни непрямих витрат матиме вигляд:

$$\Delta\text{ЧП} = (\text{AB}_1 + 3\text{B}_1 + \text{OB}_1) - (\text{AB}_0 + 3\text{B}_0 + \text{OB}_0) \quad (3.7)$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2020 \text{ р.}} = (303\,957 + 1708\,918 + 754)$$

$$- (276\,156 + 1\,612\,395 + 171141) = -349717 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2021 \text{ р.}} = (301\,448 + 1764\,575 + 65\,009) - (303\,957 + 1708\,918 + 754)$$

$$= 421057 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2022 \text{ р.}} = (365\,997 + 1972\,788 + 76\,055)$$

$$- (301\,448 + 1764\,575 + 65\,009) = 283808 \text{ тис. грн}$$

За проведеними розрахунками збільшення у 2020 році непрямих витрат призвело до зменшення чистого прибутку на 25,35%. У 2021р. та у 2022 р. відбулося зменшення непрямих витрат. Це призвело до збільшення чистого прибутку відповідно у 2021 р. – на 25,67%, а у 2022 р. – 17,3%.

Вплив зміни величини фінансових витрат має наступний вигляд:

$$\Delta\text{ЧП} = (\text{ФВ}_1 - \text{ФВ}_0) \quad (3.8)$$

Таблиця 3.3 - Вихідні дані для формування чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2019 – 2022 роки

Показник	Одиниці виміру	Роки			
		2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД)	тис. грн	8327192	8106083	8340977	9033066
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (С)	тис. грн	4606929	4279095	4617137	5125335
Адміністративні витрати (АВ)	тис. грн	276 156	303 957	301 448	365 997
Інші операційні доходи (ОД)	тис. грн	57 124	216 206	87 903	352 983
Інші фінансові доходи (ФД)	тис. грн	78014	36 918	28 855	92 584
Фінансові витрати (ФВ)	тис. грн	14 212	4 343	20 769	13 360
Витрати з податку на прибуток (ПП)	тис. грн	315 999	374 312	37 138	338 115
Витрати на збут (ЗВ)	тис. грн	1 612 395	1708 918	1764 575	1972 788
Інші операційні витрати (ОВ)	тис. грн	171141	754	65 009	76 055
Чистий прибуток (збиток) (ЧП)	тис. грн	1379 265	1640 449	1337 576	1528 878

$$\Delta\text{ЧП}_{2020 \text{ р.}} = (4\,343 - 14\,212) = -9869 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2021 \text{ р.}} = (20\,769 - 4\,343) = 16426 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2022 \text{ р.}} = (13\,360 - 20\,769) = -7409 \text{ тис. грн}$$

Можемо сказати, що у 2020 році відбулося збільшення чистого прибутку на 0,7%, внаслідок зменшення фінансових витрат на 9869 тис. грн., у 2021 р. відбулося зменшення чистого прибутку на 1,00% за рахунок збільшення фінансових витрат на 16426 тис. грн. А у 2022 р. на збільшення чистого прибутку на 1,00% мало вплив зменшення фінансових витрат на 7409 тис. грн.

Вплив зміни чистого прибутку за рахунок зміни фактору податку на прибуток:

$$\Delta\text{ЧП} = (\text{ПП}_1 - \text{ПП}_0) \quad (3.9)$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2020 \text{ р.}} = (374\,312 - 315\,999) = 58313 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2021 \text{ р.}} = (37\,138 - 374\,312) = -337174 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2022 \text{ р.}} = (338\,115 - 37\,138) = 300977 \text{ тис. грн}$$

Отже, зробимо наступний висновок, що зменшення розміру податку на прибуток у 2020 р. на 58313 тис. грн. спричинило збільшення прибутку на 4,23%, а у 2021 р. відбулося збільшення податку на прибуток на 337174 тис. грн. і при цьому зменшення чистого прибутку на 20,55%. У 2022 році має місце зниження податку на прибуток на 300977 тис. грн., що призвело до зменшення чистого прибутку на 22,5%.

Вплив зміни чистого прибутку за рахунок зміни собівартості продукції матиме вигляд:

$$\Delta\text{ЧП} = (\text{C}_1 - \text{C}_0) \quad (3.10)$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2020 \text{ р.}} = (4279095 - 4606929) = -327834 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2021 \text{ р.}} = (4617137 - 4279095) = 338042 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{2022 \text{ р.}} = (5125335 - 4617137) = 508198 \text{ тис. грн}$$

Зниження собівартості реалізованої продукції у 2020 році на 327834 тис. грн, призвело до збільшення чистого прибутку на 23,77% і це є позитивним впливом на діяльність підприємства. У 2021 році собівартість реалізованої продукції збільшилася на 338042 тис. грн., що призвело до зменшення чистого прибутку на 20,61%, що є негативним впливом. У 2022 р. собівартість реалізованої продукції збільшилася на 508198 тис. грн., що призвело до зменшення чистого прибутку на 37,99%, що є негативним впливом.

На основі проведених розрахунків скажемо наступне, що значна частка впливу на чистий прибуток припадає на непрямі витрати, а також впливає рівень собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Карлсберг Україна». Серед непрямих витрат саме витрати на збут мають найбільшу питому вагу. У наступному підрозділі розглянемо саме ці витрати і сформуємо збутову стратегію підприємства.

3.2 Розробка збутової стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна»

Пивоварні підприємства в умовах сьогодення мають орієнтуватися на ефективні економічні результати, а також при цьому розробляти такі маркетингові стратегії, що враховують зміни середовища як навколишнього, так і внутрішнього. Якщо раніше компанія була зосереджена тільки на виробничій та маркетинговій діяльності, то тепер вона змушена створити систему управління, яка швидко і оптимально адаптується до динамічного та мінливого середовища, швидко розпізнає негативні фактори і може мінімізувати їх або уникнути їх.

Компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» використовує вертикальну маркетингову систему, але для ефективного охоплення ринку повинна розглянути можливість розвитку горизонтальних та багатоканальних маркетингових систем. Горизонтальні системи дають більшу гнучкість у задоволенні потреб ринку і зниження витрат, а багатоканальні дозволяють

ефективно обслуговувати різні ринкові сегменти. Використання інтенсивного розподілу має за мету збереження конкурентних позицій та охоплення всіх можливих каналів реалізації продукції.

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

З початком повномасштабного вторгнення агресора в Україні компанія переглянула свою виробничу та маркетингову стратегії, щоб адаптуватися до нових умов і реалій. Внаслідок військової агресії Росії, «Карлсберг Україна» змушена була зробити зміни у своєму портфелі брендів. Зокрема, було припинено виробництво всієї лінійки пива під брендом «Baltika», який, до введення змін, був другим за обсягами продажів на українському ринку після бренда «Львівське». Також компанія відмовилася від виробництва безалкогольних напоїв під брендом «Вятрачок», які раніше виготовлялися в Україні за ліцензією ВАТ «Пивзавод Оливария» (Білорусь).

Для розробки збутової стратегії підприємства треба виконати SWOT-аналіз для ПрАТ «Карлсберг Україна». Спочатку згрупуємо в таблицю 3.4 сильні та слабкі сторони підприємства та можливості і загрози, які існують у зовнішньому середовищі.

Отже, аналіз показав, що за експертною шкалою оцінки рівня стратегічного потенціалу підприємства, стратегічний потенціал ПрАТ «Карлсберг Україна» має абсолютний його рівень.

Таблиця 3.4 - Матриця SWOT для ПрАТ «Карлсберг Україна»

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Новітня упаковка для споживачів нового покоління	Вертикальна інтеграція з боку конкурентів
Виникнення нових ринкових ніш та сегментів	Коливання цін та постачання
Наявність нових технічних рішень для впровадження у виробничий процес	Посилення маркетингу у конкурентів
Доступ до висококваліфікованих кадрових резервів та ресурсів	Нестабільність курсу валют
Використання SMM для рекламування продукції	Поява на ринку конкурентів з більш вигідними цінами та високою якістю
	Підвищення вимог ринку до якості пива
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Стратегічний потенціал абсолютного рівня	Низька мотивація менеджменту до впровадження інновацій через високе проникнення на ринок
Велика стійка глобальна компанія з іноземним капіталом	Невелика кількість пива темних сортів
Сильна команда професіоналів	Зниження ефективності діяльності підприємства
Ощадливе виробництво	Зниження виробничого потенціалу
Велика частка ринку – 30%	
Висока пізнаваність та конкурентоспроможність торгової марки	
Проактивний характер стратегічного управління	
Висока якість продукції	
Сучасне обладнання	
Здійснення якісного сервісу клієнтів різних рівнів.	
Ключова увага приділяється створенню загальних цінностей для акціонерів, співробітників і суспільства	
Запроваджує та приймає участь у екологічних програмах	

Встановимо зв'язки між внутрішнім та зовнішнім середовищем ПрАТ «Карлсберг Україна» в табл. 3.5.

Таким чином, підприємство має великі можливості саморегулювання в умовах будь-якого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. А проведений SWOT-аналіз показав великі перспективи у разі використання .

Таблиця 3.5 - SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

	<i>Можливості:</i> Новітня інноваційна упаковка Нові ринкові ніші та сегменти • Наявність нових технічних рішень для впровадження у виробничий процес Висококваліфіковані трудові ресурси • Використання SMM для рекламування продукції	<i>Загрози:</i> Вертикальна інтеграція з боку конкурентів Коливання цін та постачання Посилення маркетингу у конкурентів Нестабільність курсу валют • Поява на ринку конкурентів з більш вигідними цінами та високою якістю Підвищення вимог ринку до якості пива
<i>Сильні сторони:</i> Стратегічний потенціал абсолютного рівня • Велика стійка глобальна компанія з іноземним капіталом, частка ринку в Україні – 30% Сильна команда професіоналів Висока пізнаваність та конкурентоспроможність ТМ Проактивний характер стратегічного управління Висока якість продукції Сучасне обладнання; ощадливе виробництво Здійснення якісного сервісу клієнтів різних рівнів • Ключова увага приділяється створенню загальних цінностей для акціонерів, співробітників і суспільства Запроваджує екологічні програми	За рахунок використання стратегічного потенціалу та сильної команди професіоналів підприємство може заходити у нові ринкові ніші та сегменти, пропонувати нові упаковки, використовувати інновації у виробництві та комерційній діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та розвитку	За рахунок проактивного характеру стратегічного управління підприємством та команди професіоналів-СЕО підприємство може підсилювати свої позиції у більш дорогих сегментах пива, опановувати та закріплюватись у сегментах крафтового та безалкогольного пива
<i>Слабкі сторони:</i> • Низька мотивація менеджменту до впровадження інновацій через високе проникнення на ринок Невелика кількість пива темних сортів Зниження ефективності діяльності підприємства Зниження виробничого потенціалу	Виникнення нових ринкових ніш та сегментів, зміна смаків споживачів у бік споживання більш якісного, дорогого пива, а також крафтового та безалкогольного видів пива, призведе до мобілізації менеджменту середньої ланки та мобілізації його знань та вмінь. Це вплине також на підвищення ефективності діяльності підприємства та виробничого потенціалу.	Ігнорування підприємством зміни смаків споживачів у бік більш якісного та дорогого пива і віддавання переваги виробництву пива для низького та середнього сегментів призведе до втрати лідерських позицій на ринку пива в Україні

нових можливостей, що існують на ринку пива та позитивних тенденцій, але, у разі ігнорування цих можливостей, ПрАТ «Карлсберг Україна» навіть ризикує втратити перспективні ринки пива, а отже і лідерські позиції на ньому.

Ми вже з'ясували, що на чистий прибуток підприємства найбільший вплив чинять непрямі витрати, зокрема витрати на збут. Тому треба розробити напрями удосконалення збутової стратегії підприємства.

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

По-перше. Зважаючи на інформацію про те, що більшість новинок в асортименті «Карлсберг Україна» у 2022 році становили безалкогольні та слабоалкогольні напої з додаванням ароматизаторів найпопулярніших смаків, таких як цитрусові, ягідні, яблуко і груша, можна припустити, що компанії треба і подальшому зосереджуватися на молодіжному сегменті ринку.

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

По-друге. Завоювання нових ринків, тобто треба збільшувати кількість країн для експорту продукції. Зараз продукція експортується у 18 країн світу. Серед них – Австралія, Вірменія, Болгарія, Велика Британія, В'єтнам, Німеччина, Ізраїль, Іспанія, Італія, Канада, Кіпр, Китай, Литва, Молдова, Португалія, США, Чехія.

По-третє. Використання агентських технологій у роботі підприємства з гуртовими посередниками, які ґрунтуються на чіткому розподілі функцій і партнерських відносинах. Ці гуртовики поставляють товари барно-ресторанному сектору і роздрібним посередникам. Втілення даного підходу дасть змогу оптимізувати розміщення продукції, її ціну, враховуючи дефіцит торгових площ. Також він полегшить впровадження нових брендів, так як відвідувачі барно-ресторанному сектору стають першими дегустаторами нової продукції. Саме вони будуть носіями такого важливого інструменту маркетингу, як «word of mouth», тобто, коли один задоволений покупець розповідає іншому про товар. Як показують маркетингові дослідження, цей інструмент маркетингу набагато ефективніший, реклами, особистого продажу і PR.

Четвертий пункт. Диверсифікація діяльності з метою зменшення негативних наслідків гострої конкуренції на ринку. Необхідність пошуку шляхів диверсифікації для підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна» пояснюється ще й тим, що галузь на сучасному етапі знаходиться у фазі швидкого інноваційного розвитку та технологічного переозброєння.

П'яте. Використання нового стратегічного напрямку маркетингової діяльності просування продукції. Створення мережі пабів-ресторанів по всій території України від ПрАТ «Карлсберг Україна».

Шосте. Розробка нового пакування для кількох пляшок пива. Враховуючи те, що найчастіше купують по 3-6 пляшок, то можна розробити міні-ящички з брендовим візерунком. Міні-упаковки залишилися в минулому. Як показує досвід саме таке застаріле пакування у вакуумні упаковки створює поганий, а інколи і нульовий фейсинг продукту, що в свою чергу впливає на впізнаваність продукту, а відтак, і на його продаж. До нової упаковки можна буде ще в подарунок прикріплювати супровідну до пива продукцію (сухарики, горішки, рибу, чіпси тощо). Щоб зекономити витрати на супровідну продукцію, можна укласти договір про спільне просування продукції разом із однією з компаній, що виготовлять супровідну до пива продукцію. Це дасть

можливість зменшити витрати на рекламу та збут. В такий спосіб можна також буде користуватися новими каналами збуту, які доступні партнеру.

Сьоме. Підтримувати спортивні заходи: Компанія активно підтримує футбол по всьому світі, що може стати додатковим мотивом для споживачів обирати продукцію «Carlsberg».

Восьме. У зв'язку із вимогами нової моделі зелена економіка треба провести заходи для скорочення викидів вуглецю CO₂ приблизно на 5%, виготовляти та використовувати біогаз на броварнях компанії, зменшити споживання води, зменшити вміст пластику в продукції PET, збільшити кількість оборотної тари.

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

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

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

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

Для покращення збутової діяльності запропонуємо відкриття фірмового магазину. Це дозволить змінити думку покупця про продукт, донести інформацію про традиції пивоваріння, прищепити нову культуру сприйняття пива як напою зі своєю унікальною багатою історією і показати різноманітність видів та смаків напою.

Під магазин пропонується використати власне приміщення, яке знаходиться на території заводу, загальною площею 50 кв. м. Для роботи магазину планується задіяти двох продавців, які будуть працювати позмінно, через день. Також в магазин планується купівля торгових полиць та додаткового обладнання (холодильників та іншої продукції), на стінах планується розмістити рекламні плакати своєї продукції, при вході у магазин зробити вивіску з логотипом підприємства ПрАТ «Карлсберг Україна», та зробити надпис з графіком роботи магазину.

Бюджет даного проекту буде складатись із поточних (експлуатаційних) та одноразових (капітальних) витрат. Поточні витрати будуть складатись із: оплати праці продавців, амортизаційних відрахувань від вартості торговельного обладнання, витрат електроенергії, яка необхідна для роботи магазину.

В магазині будуть задіяні 2 продавці. Їхня заробітна плата складає 9500 грн. на місяць.

Отже, річні витрати на заробітну плату складатимуть:

$$9500 \times 2 \times 12 = 228\,000 \text{ грн.}$$

Нарахування на соціальні потреби:

$$(228\,000 \times 22) / 100 = 50\,160 \text{ грн.}$$

Витрати електроенергії, що споживаються торгівельним обладнанням за рік їхньої експлуатації складуть:

$$0,646 \times 12 \times 250 \times 2,47 = 4786,86 \text{ грн.}$$

де 0,646 – середнє споживання електроенергії обладнання магазину, кВт;

12 – кількість годин роботи на добу, год.;

250 – кількість діб роботи за рік, діб;

2,47 – тариф за 1 кВт*год спожитої електроенергії, грн.

Перед початком роботи необхідно придбати торговельне обладнання, виготовити вивіску та рекламні плакати. Також невід’ємною частиною роботи є прорахування затрат на транспортування виходячи із відсотку від вартості обладнання та витрат на встановлення елементів рекламних заходів (логотипи та вивіски).

Вартість транспортування візьмемо на рівні 7% :

$$12000 \times 0,07 = 840 \text{ грн,}$$

де 12000 – це вартість торгового обладнання. Вартість встановлення зафіксуємо на рівні 4% :

$12000 \times 0,04 = 480 \text{ грн.}$ Отже, повна початкова вартість обладнання становитиме:

$$K = 12000 + 840 + 480 = 13320 \text{ грн.}$$

Амортизація торгових обладнання складатиме:

$$13320 \times 21 / 100 = 2797,2 \text{ грн,}$$

де 13320 – початкова вартість необхідного обладнання, грн; 21 – річна норма амортизаційних відрахувань, %.

Амортизація вивіски складе: $4050 \times 10 / 100 = 888,0 \text{ грн.}$ Згрупуємо усі витрати у вигляді таблиці 3.6.

Отже, як видно із таблиці 3.2. для впровадження даного заходу, а саме відкриття фірмового магазину необхідно 378339,9 грн.

З них 566237,06 грн є поточними ($275000 + 228\,000 + 50160 + 2797,2 + 4786,86 + 4938 + 555$),

а 13320 тис. грн – капітальними ($12000 + 840 + 480$).

Для ПрАТ «Карлсберг Україна» ця сума є цілком прийнятною, а найважливішим є те, що результатом буде збільшення обсягу реалізації продукції та отримання додаткового прибутку.

Таблиця 3.6 – Витрати на відкриття фірмового магазину ПрАТ «Карлсберг Україна»

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Загальна вартість, грн.
Ремонт приміщення, кв. м	50	5500	275000
Заробітна плата	2	114000	228 000
Нарахування на соціальні заходи	2	25080	50160
Торговельне обладнання	1	12000	12000
Транспортні витрати	1	840	840
Витрати на встановлення	1	480	480
Амортизаційні відрахування, %	21	13320	2797,2
Витрати на електроенергію, кВт/год	1	3430,26	4786,86
Вивіска	1	4050	4938
Рекламні плакати, шт	3	185	555
ВСЬОГО			579557,06

Після впровадження проекту «Відкриття фірмового магазину» ПрАТ «Карлсберг Україна» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції. Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті проведення дегустацій буде 1508,3 тис. грн. Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$1508,3 / 9033066 \times 100\% = 0,02\%,$$

де 9033066 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$9033066 + 1508,3 = 9034574,3 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 5125335 тис. грн. Постійні витрати – 820053,6 тис. грн., змінні – 4305281,4 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,02%:

$$4305281,4 \times 0,0002 = 1039,1 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$5125335 + 1039,1 = 5126374,1 \text{ тис. грн,}$$

де 5125335 – базове значення повних витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 1508,3 - 1039,1 = 469,2 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від відкриття магазину в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Очікувані результати від відкриття магазину.

Показник	Одиниці виміру	Очікуване значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	1508,3
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн	1039,1
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	469,2
Приріст чистого прибутку	тис. грн	469,2

Отже, внаслідок проведення заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1508,3 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 1039,1 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на: 469,2 тис. грн.

Тоді строк окупності буде:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\Delta K}{\Delta \Pi} = \frac{579,557}{469,2} = 1,24 \text{ років}$$

Значить, доцільно відкривати фірмовий магазин.

ВИСНОВКИ

Стратегія маркетингу потрібна компаніям у випадку виходу на ринок, запуску нового виробу, розширення ринку збуту та інших важливих змінах. Якщо ви плануєте зайняти чільні позиції в галузі, освоїти нові напрями, збільшити обсяги виробництва та підкорити світовий ринок — без стратегії не обійтись. Підвищення конкурентоспроможності — важливий аспект маркетингової стратегії. Для цього треба визначити та розкрити конкурентні переваги фірми: шляхом впровадження нових технологій, розробки та запуску нових виробів, покращення якості обслуговування, ребрендингу тощо.

Практика маркетингу підтверджує, що збут продукції є важливим елементом довгострокової стратегії підприємства. Критеріями ефективності формування збутової стратегії є швидкість товароруху, рівень витрат обігу, обсяги реалізації продукції та одержаний прибуток.

Аналізуючи етапи управління збутовою діяльністю підприємства можна виділити наступну послідовність дій: визначаються цілі збуту; аналізуються основні чинники внутрішнього й зовнішнього середовища; приймається рішення щодо каналів збуту та їх структури; обирається стратегія збуту; здійснюється відбір посередників та учасників каналу збуту; відбувається пошук шляхів здійснення успішної співпраці між учасниками кожного каналу розподілу; розробляються технології контролю збутової діяльності.

Отже, можливо зробити висновок, що результативний продаж є ключовою задачею для комерційного підприємства. Сучасні підприємства мусять розуміти потребу зміни управлінського акценту з виробництва на продаж для ефективної економічної діяльності. Стратегія підприємства, що базується на управлінні збутом, відрізняється гнучкістю, оперативністю, чутливістю до ринкових змін, постійною оптимізацією асортименту та ціноутворення, розвитком комунікацій, пошуком результативних методів

просування товарів й високою мірою економічної та соціальної відповідальності.

Як уже було зазначено, ПрАТ «Карлсберг Україна» входить до списку найбільших платників податків України за даними рейтингу ДФС України. Наприклад, за 2022 рік «Карлсберг Україна» сплатила до держбюджету України податків на суму понад 3030 млн грн. Компанія підтримує українську економіку не тільки сплатою податків. Для виробництва продукції Carlsberg Ukraine використовує матеріали, які в структурі витрат компанії займають 95% українських постачальників[25].

З таблиці 2.1 ми бачимо, що виробництво і реалізація продукції підприємства з кожним роком зростає. Так у 2020 р. у порівнянні із 2019 р. на 2,9% збільшилася, у 2021 р. в порівнянні із 2020 р. – на 7,4%, у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. – на 52,3%. Відповідно зростає виробництво і реалізація пива: у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 64,4%. Натомість реалізація сидру і квасу у 2022 р. в порівнянні із 2021 р. зменшилося відповідно на 37,3% та на 49,7%. Також зменшилося виробництво безалкогольних напоїв - на 24%.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності показав, що компанія може виконати свої фінансові зобов'язання та оплатити поточні витрати. Баланс підприємства є абсолютно ліквідним. Це свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів. Коефіцієнти ліквідності показують, що підприємство в найкоротший термін може погасити приблизно 70% своїх поточних зобов'язань.

Загалом, ПрАТ «Карлсберг Україна» має задовільний майновий стан, особливих проблем не помічено окрім збільшення коефіцієнтів зносу з одночасним зменшенням показників придатності основних засобів. Але просте оновлення обладнання та введення інновацій легко виправить цей недолік.

Підводячи підсумки за аналізом фінансового стану, можна говорити про те, що група «Карлсберг Україна» має дуже непогані показники фінансової стійкості. Показники майнового стану повністю задовольняють норми для

такого типу компанії, загальна вартість оборотних активів, та загальна вартість майна підприємства постійно зростає, що свідчить про розширення та постійне зростання та нарощування впливу на ринку. Сукупність цих факторів говорить про загальну фінансову стабільність і здатність компанії адаптуватися до постійних змін в економічному середовищі.

Із таблиці 2.9 ми бачимо, що витрати на збут поступово зростають: у 2020 році приблизно на 1,2%, у 2021 р. - на 5,6%, у 2022 р. – на 11,8%. Таким же чином зростають витрати складові витрат на збут. У 2022 році відбулося значне зростання витрат на транспортування та логістику на 11,8% та витрат на оплату праці на 11,8%.

Велика частина цих витрат може вплинути на те, яку цінову стратегію підприємство вибере у кінцевому підсумку. Якщо ці витрати виявляться значними, підприємство залишає за собою право на збільшення власних цін задля покриття таких витрат. І навпаки, якщо такі витрати низькі і дозволяють підприємству пропонувати конкурентні ціни, це може бути перевагою на ринку. За прикладом «Карлсбергу» можна сказати, що витрати залишаються приблизно на одному рівні, що дозволяє не робити значних змін у встановлених компанією цінах.

Після проведення факторного аналізу витрат на 1 грн. реалізованої продукції можна зробити такий висновок: ПрАТ «Карлсберг Україна» необхідно ретельніше запроваджувати підхід розподілу грошових надходжень, постійно аналізувати рух обсягів виробництва продукції та стан фінансових результатів.

На основі проведених розрахунків скажемо наступне, що значна частка впливу на чистий прибуток припадає на непрямі витрати, а також впливає рівень собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Карлсберг Україна». Серед непрямих витрат саме витрати на збут мають найбільшу питому вагу. У наступному підрозділі розглянемо саме ці витрати і сформуємо збутову стратегію підприємства.

Стратегія продажу ПрАТ «Карлсберг Україна» повинна охоплювати усі організаційні процеси: організація транспортування, керування запасами, доставку продукції до гуртових та роздрібних торгових точок, а також забезпечення POS-матеріалами та підтримки у реалізації товарів. Компанія самостійно визначає ринки збуту, способи стимулювання продажів та збутові стратегії. Розробка збутової стратегії передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та моделей для збільшення обсягів продажів. Управління регіональним розподілом здійснюється центральним офісом у Києві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерам. Загальна інформація. *Carlsberg Ukraine*. URL : <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/akts-oneram/zagal-na-nformaf-ya/>
2. Акулюшина М. О., Лук'янчук О. М., Гінкова А. В. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. С. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>.
3. Аналіз ринку алкогольних напоїв на основі фруктового спирту в Україні. 2021-2024 р.р. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-alkogolnyh-napitkov-na-osnove-fruktoivogo-spirta-v-ukraine-2021-i-pol-2024-gg>
4. Базилевич В. Д. Історія економічних учень: Хрестоматія (навчальний посібник) Київ, 2011. 1198 с. URL : <https://www.info-library.com.ua/books-book-84.html>
5. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
6. Вакансії. *Carlsberg Ukraine* URL: <https://carlsbergukraine.com/pridnatisya-donas/vakans/>
7. Ватченко, Б. С., Шаранов, Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 32–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Лібра, 2002. 248 с. <https://studfile.net/preview/5723074/>
9. Герасимчук В. В., Кузьменко О. Ю. Маркетинговий потенціал підприємства в умовах сучасного ринку. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2013. № 4. С. 178 - 181. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2013_4_25.
10. Господарський кодекс України : документ 436-IV, станом на 31.03.2023 р., підстава - 2849-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 26.07.2024).

11. Григорчук Т. В. Маркетинг. Частина друга: посібник. Київ. Університет «Україна», 2007. 380 с.
12. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023. №51. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
13. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018 Випуск 8. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
14. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Дослідження ринку пива в Україні. URL : <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god>
16. Екологічний, соціальний та управлінський звіт Carlsberg Ukraine (ESG) за 2022 рік. URL : https://carlsbergukraine.com/media/57939/2022_report_ukr.pdf
17. Закревська Л. М. Дослідження та прогнозування позиціонування підприємств на ринку пива в Україні. *Збірник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. «Економіка та управління підприємствами»*. Випуск 1 (38) 2023. URL : <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/10323/1/Zakrevska.pdf>
18. Костюк О.С., Тижай Н.В., Фаск Н.В. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. С 79-84. URL : <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/d7b6e85e-5440-422f-b1e9-1fde21d3b368/content>
19. Косар Н. С., Косар Н. Є., Понтус В. В. Вдосконалення маркетингової збутової політики виробників пива. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. №605. С.88-97. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/311>

20. Коваль З. О. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. URL : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12522/1/19_99-_Vis_722_menegment.pdf
21. Квятковська Л. А. Механізм оцінки маркетингової стратегії. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 4. Т. II С. 98-104. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2011_4_2/2_5.pdf
22. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/162863221.pdf>
23. Краснолуцька О. В. Аналіз функціонування та тенденцій організаційного розвитку харчової промисловості України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 66–70. URL : http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/13.pdf
24. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL : https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf
25. Лінійний тип організаційної структури управління підприємством. URL : https://pidru4niki.com/12920522/ekonomika/liniyniy_tip_organizatsiynoyi_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom
26. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с. URL : <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/%D0%A1%D1%82%D0%81%D1%82%D1%96%D0%BD%D0%B0-%D0%9C%D0%BD%D0%B3.pdf>
27. Наші бренди. *Carlsberg Ukraine* URL : <https://carlsbergukraine.com/brendi/>

- 28.Наша стратегія. *Carlsberg Ukraine* URL :
<https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/nasha-strateg-ya/>
- 29.Небава М.І., Адлер О.О., Лесько О.Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Організація виробництва : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. 131 с. URL : https://library.kre.dp.ua/Books/2-4%20kurs/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96D1%96%D1%8F%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD% B0_%D1%87.1_2011
- 30.Неспляк С. В., Кушлик О. Ю. Порівняльний аналіз стратегічних наборів розвитку провідних підприємств пивоварної галузі України. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 6. С. 87–92. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_6_20.
- 31.Обсяг виробництва пива за 12 місяців 2024 року. URL : <http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-piva-za-12-misyatsiv-2024-roku/>
- 32.Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи. Аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
- 33.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 34.Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. 322. С. 72 – 78. DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.260143
- 35.Пивоварні компанії AB InBev і Efes об'єднали бізнес в Україні. URL : https://lb.ua/economics/2018/03/30/393988_pivovarennie_kompanii_ab_inbev_efes.html
- 36.Пилипенко О. Є. Розвиток харчової промисловості України. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Том 23. №3. С. 15 – 25. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2017_23_3_4

37. Поліщук І. І., Гудима Н. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Випуск 20. С. 514-517. URL : <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/105.pdf>
38. ПрАТ «Карлсберг Україна». *Опендатабот* URL : <https://opendatabot.ua/c/00377511>
39. Приватне аукціонерне товариство Карлсберг Україна. Анкета. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00377511/
40. Ринок пива в Україні. Чи справді прийшла крафтова революція? URL : <https://ain.business/2021/12/13/beer-in-ukraine/>
41. Ринок пива в Україні: тенденції розвитку. URL : <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tendencii-razvitiya-i-factory-vojny>
42. Романенко О.О. Специфіка маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №3(1). С. 78-85. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(1\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(1)__19).
43. Романов О.О. Маркетингова діяльність підприємства: інструменти, критерії результативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №2 (Т.1). URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_ekon/2009_2/zmist.files/34.pdf
44. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ : Наш формат, 2018. 722 с. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B4%D1%96%D0%B2
45. Статут Приватного акціонерного товариства «Карлсберг Україна». Нова редакція. 2017р. URL : https://carlsbergukraine.com/media/20495/statut-15-redakciya-24_10_2017.pdf

46. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник / Ю.Т. Процишин Тернопіль: ЗУНУ, 2022 146 с. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45457/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_D0%B8%D0%BD.pdf
47. Тур О. В. Стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості : інституціональні передумови та ринкові фактори. *Агросвіт*. 2017. №9. С. 43 –47. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/9_2017/8.pdf
48. Фонд Carlsberg. *Carlsberg Ukraine* URL : <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/fond-carlsberg/>
49. Хрип'юк В. І. Харчова промисловість України: ретроспективний аналіз та сучасні проблеми розвитку. *Економіка АПК*. 2018. №9. С. 77-86. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/778495>
50. Advertising and Markups: The Case of the German Brewing Industry. URL : <https://www.econstor.eu/handle/10419/235199>
51. Carlsberg: новини компанії, інформація про Carlsberg. URL : <https://forbes.ua/profile/carlsberg-290>
52. Carlsberg Group. *Latifundist.com* URL : <https://latifundist.com/kompanii/2125-carlsberg-group>
53. Carlsberg Ukraine. URL : <https://carlsbergukraine.com/>
54. Marketing Mix Of Carlsberg - Carlsberg Marketing Mix. URL : <https://www.marketing91.com/marketing-mix-carlsberg/>